



López Ricci, José y Jaime Joseph (2002) *Miradas Individuales e Imágenes Colectivas*. Lima, ALTERNATIVA.

INTRODUCCIÓN

Días intensos, horas inquietantes. El tiempo parecía pesar más que antes, ser más denso. Nuestra comprensión de los hechos no dejaba de oscilar entre la estupefacción y la impotencia. Fue como pasar de vivir en las penumbras mediáticas, en un crudo invierno informativo, donde todo se veía y se comunicaba según el cristal del contratante oficial, a la cálida luz de una verdad cuyas imágenes y cuyas voces nos abrumaban por su contundencia y por su magnitud. Mientras más poderosos se mostraban, mientras más capaces y eficaces se enarbolaban, mientras más arteros y maquiavélicos se consideraban, más pequeños e insignificantes nos hacían sentir. Ha sido una manera descarnada de descubrir el poder real, el ámbito detrás de los telones y las trastiendas del gran titiritero. De comprobar que sí es posible el poder absoluto y a su vez confirmar –con el gran Héctor Lavoe– que todo tiene su final y nada dura para siempre.

Se descubrió a Montesinos y cayó Fujimori. Ese poder bifronte, dueto inseparable, convivientes en cuerpo y alma. ¡Y de qué manera! Como nadie, ni el más acérrimo de sus impugnadores, se lo hubiera imaginado. Fue a través de un video, aquel medio cultivado con morbosidad por el poderoso e inexpugnable asesor, con la íntima confianza de dejar constancia de su transcendencia e inmortalidad. Paradojas del destino, justamente fue un video, una de sus piezas de colección, lo que lo hizo común y sancionable. Quien a video mata a video muere, se podría parafrasear.

Este ha sido un gran poder, que duda cabe, firmemente asentado en el control casi absoluto y el manejo discrecional de las fuentes y los soportes que toda organización sociopolítica contemporánea requiere. Políticos, militares, jueces, fiscales, grandes empresarios nacionales y extranjeros, dueños de canales de televisión, radios, periódicos y revistas, ingresaban respetuosos y zalameros al ya famoso montado ambiente del Servicio de Inteligencia Nacional (SIN) y salían agradecidos y enriquecidos, convencidos de que el Perú “necesitaba” de sus protagonismos. Hasta el fútbol y la farándula se les hizo parte de la ingeniería institucional que edificó la mafia gobernante. No ha habido diseño más “integral” y ambicioso para mantenerse en el poder e impedir cualquier atisbo de competencia.

La caída aparatosa de estos personajes, signados por propios y extraños como los de mayor poder en el Perú, trajo consigo el desmoronamiento del régimen fujimorista, de sus redes y tentáculos, de sus maniobras y sus trampas. Las luces de la verdad han hecho visibles las miserias de un poder que pretendió ser insustituible, indiscutible y omnipresente. Aunque, en rigor, debamos reconocer que no hemos terminado de apreciar la profundidad y las secuelas que nos deja como saldo esta década de autoritarismo gubernamental, mesianismo presidencial, intromisión deliberante y comercial de los militares, imperio de los fariseos mediáticos y acomodos al poder desde la cúspide hasta el sótano de la pirámide social. Pero estas luces, a veces ensombrecidas por los entramados y complejos dilemas en el ejercicio del poder político que tienen ante sí los nuevos gobernantes, al menos nos permiten distinguir un presente con la certeza de saber lo que no se debe hacer y nos impone la responsabilidad, a los que nos encontrábamos (oposición política y sociedad civil) en la otra orilla del bien calificado gobierno *fujimontesinista*, de asumir el reto por edificar de manera concertada bases sólidas de institucionalidad y establecer reglas de juego básicas para hacer legítima y sostenible nuestra democracia y hacer vivible, de manera perdurable y mínimamente gratificante, nuestro país.

Este período político tan especial es el que cruza vivencialmente la presente investigación. Nuestros primeros planteos nos remiten a marzo del 2000, cuando se inicia el proyecto apoyado por la Fundación Ford, *Consolidación de actores sociales y estatales en concertación para la planificación del desarrollo en el distrito de Independencia*¹. Este proyecto comprendía una parte promocional y otra de investigación. En lo primero, se buscaba promover la articulación entre municipio distrital y las principales organizaciones sociales del distrito, para conjuntamente –considerando las particularidades en intereses y dinámicas de los actores involucrados– arribar a la formulación de un Plan de Desarrollo Distrital y la creación de instancias que garanticen la gestión, ejecución y fiscalización de lo acordado en dicho Plan. En lo segundo, entre las diversas entradas y posibilidades que teníamos entre manos, optamos por analizar las potencialidades y limitaciones de las dirigencias de las principales organizaciones urbano populares, los principales personajes considerados para asumir y sostener los objetivos promocionales. Como suponíamos, ambos compromisos, en las condiciones en que se encontraba el país –y el propio distrito– resultaban bastante complejos y harto difíciles.

El distrito de Independencia cuenta con una administración municipal perteneciente al movimiento “Vamos Vecino”, casi extinto agrupamiento político de inspiración fujimorista, constituido en el año 1997 con las pretensiones de copar estos fundamentales espacios estatales, en los cuales existen una significativa cercanía de las autoridades locales con la población. Y con ello también buscaban cerrarle el paso a cualquier potencial liderazgo que emergiera de estos ámbitos y amenazara con ser competencia política al Presidente, como ocurría con el alcalde provincial de Lima, Alberto Andrade. Pero los propios municipios resultaron también víctimas del protagonismo presidencial en la decisión, construcción e inauguración de obras y servicios públicos, que les impuso un rol secundario como parte de una estrategia deliberada para la continuidad en el poder. En tal sentido, Fujimori –con la presta colaboración de su “insigne” asesor y su entorno más íntimo– buscó posicionarse como el gobernante que “habla” por sus obras, que está “presente” y que demuestra una manifiesta voluntad de “servicio” y “representación” con el pueblo, con la finalidad de canalizar lealtades electorales en sectores populares, los principales definidores en los últimos procesos electorales.

Los municipios, en particular los provinciales, fueron objeto de recortes en la captación de recursos propios y de reducción en sus atribuciones. Ello se tradujo, por un lado, en la ampliación de los recursos financieros y la importancia política del Ministerio de la (en realidad, funcionó como *del Presidente*) Presidencia y, por otro lado, en la constitución del Fondo de Compensación Municipal (vía el D.L 776 de diciembre de 1993), que incrementó por su parte una mayor dependencia presupuestaria de los municipios respecto del Ejecutivo. Todos los caminos conducían al Presidente. Ello fue parte de los altos costos institucionales que trajo consigo la personificación del Estado por Fujimori. En este cuadro político se ampliaron las dificultades de las autoridades locales para atender adecuadamente demandas crecientes y sentidas (limpieza pública, seguridad ciudadana, medio ambiente, etc.) y posibilitaron mayores márgenes para el cuestionamiento y malestar de la población

¹ Independencia es uno de los nueve distritos que conforman el Cono Norte de Lima Metropolitana. Conos es la denominación no oficial que se da a los agrupamientos de distritos populares de la capital alrededor del Centro Histórico y que no incluye los distritos mesocráticos ni los de la clase alta de la ciudad. En tal sentido, se consideran tres Conos: Norte, Sur y Este. Para una mayor información demográfica y socioeconómica de Independencia ver Anexo 1.

expresados en los amplios intentos por revocar a las autoridades municipales². Independencia, como muchos distritos populares, encajaba en esta situación.

En el ámbito poblacional encontramos a algunas organizaciones importantes del distrito, sobre todo vecinales y de comerciantes –que confluían en el Consejo de Desarrollo Distrital de Independencia (CODEDI)–, con demandas no atendidas por el municipio y que propugnaban la revocatoria de la totalidad del Concejo Municipal: alcalde y regidores. Para quien no conoce mucho de las tradiciones de los movimientos urbanos populares, debemos señalar que en Independencia buena parte de los dirigentes de trayectoria –principalmente vecinales– suelen reconocer abiertamente y con mucha naturalidad que el ‘tumbarse’ alcaldes es una de las tradiciones que caracterizan a las dirigencias de las organizaciones de vecinos o pobladores, sobre todo de las zonas consolidadas urbanamente. Y, ahora, no podían dejar de honrar dicha tradición. También es apropiado indicar que buena parte del liderazgo del CODEDI responde a la herencia de discursos cargados de cierto radicalismo ideológico que los impele a privilegiar la confrontación³. Estas actitudes y valoraciones definidas como "confrontativas" y "reclamistas", según Susan Stokes, surgidas en los años 70 y que establecieron una importante presencia en los 80, fueron consideradas –aunque con cierta predisposición a dicotomizar comportamientos con muchos puntos de encuentro y combinación– como uno de los dos patrones o modalidades políticas (la otra es la "clientelar" y "verticalista") que caracterizaron a "los sectores populares de Independencia (y, probablemente, en el resto de Lima)" (Stokes, 1989:22).

Mientras tanto, el grueso de las organizaciones y sus dirigencias, así como la población en general, discurrían por sus circuitos cotidianos y atendían sus pulsaciones básicas para no sucumbir y hacer la vida más llevadera, con sus críticas y necesidades a cuestas, divisando cómo les podría ir mejor, optando por quedar bien con todos y buscando adecuarse a las posibilidades que se presentan. No estaban ni están para la confrontación política. Ella no es su materia ni es su pelea.

El inicio de nuestras primeras visitas y contactos con el municipio y las organizaciones sociales de Independencia, entre fines de marzo y comienzo de abril, coincidió con la fase más intensa de la campaña electoral presidencial del 2000. La sensibilidad y las suspicacias estuvieron a flor de piel. A la cooptación de las organizaciones ligadas a los programas de apoyo alimentario y a la instrumentalización estatal, como es el caso de los municipios vinculados a “Vamos Vecino”, les pusieron pie a fondo. Fujimori tenía que ganar, como suelen decir los comentaristas deportivos, “sí o sí”. Habiendo recurrido a tantas transgresiones constitucionales, tropelías jurídicas, prepotencia política, usos y abusos de la pobreza masiva y ajena, Fujimori y Montesinos no iban a permitir otro resultado que no fuera su triunfo. Pero lo que percibimos tanto entre los dirigentes sociales como con los funcionarios municipales fueron silencios, a lo más murmullos o indirectas, no posiciones

² La revocatoria es un mecanismo legal que permite a la población residente en una determinada jurisdicción territorial, mediante el recojo de un número de firmas establecidas por ley, exigir elecciones complementarias para designar nuevas autoridades por observaciones fundadas a la gestión de las autoridades ediles. Según cifras oficiales, se gestionaron cerca de mil solicitudes de revocatoria a autoridades municipales en todo el país, y en 174 distritos y 1 provincia se cumplieron con todos los trámites.

³ Sobre la experiencia de concertación desarrollada en Independencia, respecto a sus bemoles y sus avances, hay un informe evaluativo preliminar a cargo de Rodolfo Alva (2001).

francas y abiertas. Al parecer, muchos y muchas dirigentes prefirieron refugiarse en el microclima de la cooptación y evitar los riesgos de pelear por sus simpatías.

Todo este contexto político también complicó el diseño de nuestra investigación. Es que, en circunstancias políticas tan peculiares e inéditas como las que generó los inicios de la caída del fujimorismo, algunos de nuestros énfasis y presupuestos merecieron replantearse. En particular, los ligados a calificar u opinar sobre el gobierno de Fujimori. Nuestras primeras formulaciones de pautas para la encuesta y las entrevistas consideraban cierta cautela respecto a los temas de índole política. Estábamos ante la perpetración de una ilegal y fraudulenta re-reelección presidencial, para cinco años más de lo mismo, con el “transfuguismo” hecho fenómeno político⁴ y con una mayor necesidad de cerrarle el paso a lo que sepa a oposición al gobierno. El *fujimorismo* se había convertido en un poder dispuesto a perdurar a cualquier precio y a administrarse sin escrúpulo alguno.

La aplicación de la encuesta piloto coincidió con el famoso video Montesinos-Kouri⁵, con el inicio del fin del *fujimontesinismo* que, a pesar de la gravedad de lo evidenciado, no aparecía claro el desenlace. Demasiado dependía de las negociaciones entre los dos grandes “dueños” del Perú: Fujimori y Montesinos⁶. El curso de los acontecimientos no resultaba nada claro, incluso para los más agudos analistas políticos. Tampoco, por supuesto, para los dirigentes sociales o nosotros mismos. Esta extraña sensación de perplejidad, que combinaba la posibilidad del ansiado fin del fujimorismo con el recurso a la impunidad que los caracterizaba, de convertir esta contundente evidencia de inmoralidad en un “montaje burdo y antipatriota”, como algunos personajes del entorno gobiernista ya habían empezado a deslizar, nos inclinó hacia una drástica reducción de nuestras preguntas respecto a la coyuntura política y el balance del *fujimorismo*. Decisión de la cual obviamente ahora nos lamentamos. Aunque, es bueno recordarlo, a pesar de que parezca una justificación a nuestra opción por ser recatados en nuestras indagaciones políticas, estábamos ante un gobierno que había demostrado una gran eficacia en volver malos a los buenos y en que las verdades fueran mentiras. Verosimilitud mediática, podríamos llamarla.

Fujimori no pudo “torcerle el brazo” a Montesinos y recurrió a una medida extrema. Ofrendó su preciado poder y renunció definitivamente a la Presidencia de la República, que con tanto afán y esmero cultivó. Como en toda buena ópera china, este final no pudo ser

⁴ “Tránsfugas” fue la calificación que se les propinó a los parlamentarios que habiendo sido elegidos por voto popular en listas parlamentarias distintas al oficialismo, pasaron a engrosar y darle mayoría al partido de gobierno, ya sea por prebendas o por chantaje. Otra figura delictiva e inmoral que apuntaba al mismo objetivo político fue el de los congresistas “topos”, quienes a diferencia de los anteriores no manifestaban su cambio abierto al oficialismo, pero desde sus respectivas bancadas informaban y coordinaban con Montesinos. Se calcula en quince, entre los congresistas “tránsfugas” y “topos”.

⁵ Este video fue presentado por el Frente Independiente Moralizador (FIM) a través de su principal líder, el congresista Fernando Olivera, el 14 de septiembre del 2000. En una de los ambientes del SIN se aprecia la negociación entre Montesinos y el flamante congresista Alberto Kouri, electo en las filas de Perú Posible, movimiento del principal oponente al gobierno de Fujimori, Alejandro Toledo. Luego de varias explicaciones de gastos e inversiones, el propio congresista tasó su precio: 15 mil dólares mensuales, además de sus ingresos legales como parlamentario.

⁶ Fujimori anunció el 16 de septiembre a todo el país la reducción de su período de gobierno de cinco a un año y la convocatoria a nuevas elecciones sin su participación. Además, anunció la desactivación del SIN. Fujimori, literalmente, le “pateó el tablero” a Montesinos.

más dramático, concluyó con la *muerte* (política) de sus personajes principales y el luto de las galerías⁷.

Toda esta incertidumbre política que se abrió con los estertores del poderoso régimen fujimorista, día a día, acompañó la aplicación de nuestros instrumentos de recojo de información. El vendaval de descubrimientos, nuevos videos, confesiones, no fue nada fácil procesarlos y menos aún el dotarse de un claro horizonte explicativo. La encuesta fue aplicada durante la segunda quincena de octubre, y las entrevistas se realizaron entre el 9 de noviembre y el 17 de diciembre⁸. La conmoción generada por tamaños acontecimientos fue generalizada y ha dejado algunas huellas e impresiones en la empiria recogida. Ello nos impuso el reto de estar atentos a estas potenciales influencias y ser conscientes de no arribar a conclusiones definitivas y concluyentes en los temas de valoración y comportamiento político de los dirigentes sociales.

Para entender mejor los objetivos de la investigación realizada, valga mencionar sus antecedentes. En Alternativa, desde fines de 1998, se inició en el Programa de Escuela de Líderes una investigación exploratoria con la genérica denominación de “Cultura política para el desarrollo”. Este esfuerzo, como otros previos⁹, fueron realizados sin financiamientos específicos y trabajados a pulso, sustentados en el compromiso profesional de los participantes y en el alargue de sus jornadas de trabajo. La pretensión que ha guiado estos esfuerzos ha sido conocer más y mejor la realidad urbano popular, los contenidos y sentidos de sus expresiones organizativas y el de los roles dirigenciales, así como las perspectivas políticas que éstas presentaban.

Y a lo que arribó este último trabajo de investigación fue a la configuración de tres grandes ejes temáticos, básicos y en interrelación, para establecer un enfoque articulado en el afán de interpretar más apropiadamente valoraciones y comportamientos dirigenciales sobre desarrollo y democracia. Los dirigentes, dicho sea de paso, son con quienes trabajamos – confiamos, enfrentamos, o las dos cosas a la vez– cotidianamente. La relación individuo-comunidad, sus visiones acerca del desarrollo y la importancia que le otorgan a la política

⁷ Los días 23, 24 y 25 de septiembre Fujimori buscó intensamente –*show* mediante– evidencias comprometedoras suyas, de su familia y de su entorno político. Se conoce que pudo poner a buen recaudo evidencia importante en su contra y la de sus principales allegados. Pero ante el descubrimiento de millonarias cuentas de Montesinos en Suiza, que era una evidencia tangible de los malos manejos en el poder, Fujimori preparó un supuesto viaje oficial a Brunei. Éste ocurrió el 13 de noviembre y fue un viaje sin retorno. Oficialmente, el Primer Ministro Salas comunicó al país la renuncia (vía fax) del Presidente el 19 de noviembre. Una dictadura que tuvo la pretensión de perennizarse en el poder tuvo un acelerado y burdo derrumbe. El 22 de noviembre el país conoció de la designación del Dr. Valentín Paniagua, presidente del Congreso de la República, como Presidente del Gobierno de Transición.

⁸ La encuesta se aplicó a una muestra representativa del universo organizativo del distrito, exceptuando a la llamada “zona industrial”, que es un espacio de litigio entre tres distritos aledaños y que tiene una dinámica diferente y distante con las otras cinco zonas que constituyen Independencia. A un total de 994 organizaciones consideradas le correspondió una muestra de 212 dirigentes de igual número de organizaciones. Y se realizaron entrevistas personales a 23 dirigentes, con un promedio de una hora y veinte minutos de duración (para mayor información ver Anexo Metodológico).

⁹ Debemos mencionar, como antecedentes institucionales, algunos trabajos de investigación afines a dicha temática: Jaime Joseph, Patricia Oliart: “Ama Kella: Su rostro hoy” (1984); Manuel Castillo Ochoa: “Democratización y ciudadanía popular: Contenidos y percepciones” (1988); Jaime Joseph: “Lima Megaciudad. Democracia, desarrollo y descentralización en sectores populares” (1999); José López Ricci: “Los albores del autoritarismo. Dirigentes populares y cultura política en los inicios de los 90’s” (2002).

constituyen una tríada que es necesario descifrar para tener una mejor comprensión del cómo y cuánto los sectores populares organizados pueden involucrarse y adquirir protagonismo en los procesos que apuntan al desarrollo y la democracia. Para esta investigación exploratoria se organizaron ocho grupos focales dirigidos a dirigentes/as de las distintas expresiones organizativas del Cono Norte, y el análisis nos planteó pistas sugerentes que, como era previsible, requerían profundización¹⁰.

La presente investigación, en gran medida, es tributaria de lo trabajado anteriormente. Es por ello que optamos también por los dirigentes sociales de las principales organizaciones del distrito de Independencia como nuestra unidad de análisis¹¹, en tanto personajes claves para cualquier estrategia de impacto social y/o político significativo en sectores populares. Ellos canalizan las principales relaciones y compromisos con las diversas entidades estatales y/o no estatales que atienden las problemáticas que originan sus agrupamientos colectivos. A su vez, administran o sobrellevan las dinámicas internas de sus organizaciones de referencia, son los que se han ubicado en posiciones diferenciables respecto a los otros miembros de su organización, llevan mayormente la batuta de las dinámicas organizativas y ejercen distintos grados y calidades de representación de sus organizaciones. Queríamos tener algunas luces sobre el sustrato valorativo desde el cual los dirigentes sociales suelen organizar y definir actitudes y comportamientos en tanto individuos y en el ejercicio de su función dirigencial. Éramos conscientes de que estábamos ante una opción cualitativa que nos centraba en un segmento muy particular y minoritario como el de los dirigentes. Está de más señalar que a través de ellos no podemos –ni pretendemos– arribar a caracterizaciones generales respecto a las organizaciones y, menos aún, sobre el conjunto de la población urbano popular.

Éramos conscientes de que incursionábamos en temas que desde hacía muchos años atrás y bajo distintos enfoques habían sido abordados por diversos autores. No consideramos relevante incorporar alguna nueva clasificación sobre lo escrito y analizado en estas últimas tres décadas. Existen algunas revisiones críticas de lo producido al respecto, realizadas por Pásara (1991), Grompone (1991), Tanaka (1999a, 1999b) y Murakami (2000), uno puede concordar o discrepar de la pertinencia y consistencia de sus observaciones pero no podemos dejar de reconocer la importancia del esfuerzo realizado. Igualmente, hemos contado con algunos textos, no los suficientes que hubiéramos esperado, realizados desde el distrito de Independencia (Stokes, 1989; Rodríguez Rabanal, 1989; Pomar, 1997; Machuca, 1997; Mendoza et.al, 2000; Panfichi, 2001), con propósitos analíticos que van desde la cultura política, la construcción de personalidades en contextos de pobreza, las relaciones entre organizaciones sociales y el municipio, la salud mental de grupos poblacionales precarios del distrito, hasta los soportes sociales del liderazgo político, que también nos han ayudado al análisis de nuestros resultados.

¹⁰ Los resultados de dicho trabajo se encuentran en un informe final elaborado por Eduardo Cáceres y el Equipo de Investigación bajo el título de “Dilemas, decisiones y paradojas. Una aproximación ético-cultural a los procesos de individuación, visiones de desarrollo y la constitución de espacios públicos en el Cono Norte de Lima” (Centro Alternativa, 2001).

¹¹ Hemos considerado cuatro tipos de organizaciones: las alimentarias (vaso de leche y comedores/club de madres); las vecinales (AA.HH., PP.JJ., Cooperativas, Asociaciones y Urbanizaciones); las de tipo económico (comerciantes de mercados y ambulantes); y las juveniles (culturales y parroquiales).

A estas alturas de lo avanzado nos pareció forzado calificar de “escépticos” a quienes tienen una postura más cuestionadora, desde sus ubicaciones académicas y externas al mundo urbano popular y sus expresiones organizativas; y “optimistas” a quienes desde su cercanía e involucramiento con dicha realidad son más permisivos con deficiencias encontradas y que tienden a sobredimensionar los rasgos positivos o en ciernes. Los escépticos de antes y de ahora nunca dejaron de ser optimistas, aunque en términos condicionales a diferencia de aquéllos, como nosotros, insertos y comprometidos con procesos concretos con sus tensiones y presiones de los compromisos concretos que hacían difícil la necesaria toma de distancia y separación entre objeto y sujeto de análisis. Transcurrido el tiempo –ese remedio infalible–, estamos en condiciones de apreciar la importancia de ambas posturas. Los unos, en tanto alentaron una visión crítica de una realidad y sus principales personajes que tendieron a adquirir grados superlativos de reconocimiento y protagonismo; y los otros, nosotros, que persistimos a pie firme en la apuesta por reconocerle un papel de primer orden a las organizaciones populares. Ambas posturas también correspondieron a aquella diferenciación objetiva, aunque adquirió una alta cuota de subjetividad, entre investigación y promoción social, entre el trabajo de gabinete y el trabajo de campo. Nosotros hemos querido reconciliar ambas dinámicas y recoger los aportes de ambas posturas, aspirar a ser optimistas pero con la suficiente capacidad crítica y analítica para revisar nuestros escenarios de actuación, a los actores con quienes nos vinculamos y evaluar, como no podía ser de otro modo, el rol que nos cabe.

Cuando se inició la investigación, éramos conscientes de que nos íbamos a encontrar con dirigentes desconcertados pero cautos a la vez, con muchas dificultades de procesar lo vivido, pero con una gran expectativa de saber y comprobar las ventajas de lo nuevo por venir. ¿Cómo intentar captar valoraciones sobre desarrollo y política en esta particular atmósfera marcada por la incertidumbre? Ello nos hizo reparar que no era suficiente una encuesta o entrevistas que giraran sobre formatos ya conocidos. Lo trabajado anteriormente nos ayudó a centrar nuestro enfoque en el dirigente como individuo, en reconocer que las dinámicas de autonomía personal y de sociabilidad de estos actores podían incidir en las perspectivas de afirmación de valores democráticos y de desarrollo, no quedarnos en el sondeo de opiniones que suelen ser coyunturales, sino buscar estos otros planos de explicación. No ha estado al centro de nuestras preocupaciones iniciales dilucidar entre componentes de una misma realidad que en muchos casos se han prestado a la dicotomía, como lo individual o lo colectivo, lo criollo o lo andino, lo integrado o lo desintegrado, lo autoritario o lo democrático, lo moderno o lo tradicional, las disposiciones al cambio y al riesgo o a conservar y defender lo poco ganado. Partimos de reconocer que las valoraciones, actitudes y comportamientos de los dirigentes urbano populares tenían el sello de la ambivalencia y la hibridez, que eran caras de la misma moneda y cuyas expresiones en un sentido o en otro se debían explicar por el contexto sociopolítico, su andamiaje cultural pero también por sus conformaciones individuales.

En ese sentido, establecimos como nuestra principal hipótesis la relevancia que tienen los componentes individuales de los dirigentes sociales en la manera como éstos valoran y se comportan en dinámicas de desarrollo y democratización en un ámbito territorial específico: el distrito de Independencia. Es decir, que los contenidos y sentidos que les proporcionan a los dirigentes sus experiencias de individuación y socialización se encuentran en una relación directa con la manera como éstos han establecido sus apreciaciones y actitudes acerca del desarrollo y la política. A una mayor precariedad de lo primero, un mayor empobrecimiento de lo segundo.

Considerando la función de ‘intermediarios’ que caracteriza a los dirigentes (de nexo hacia adentro y hacia afuera de sus organizaciones), nos pareció importante incorporar las valoraciones y actitudes que muestran tanto frente a ámbitos personales y conocidos como sus organizaciones, barrios o distrito (lo *micro*), como en términos más generales asociadas a lo nacional (lo *macro*). En esta amplitud de propósitos indagatorios, debemos advertir las distintas manifestaciones de susceptibilidad que los dirigentes sociales presentan ante diversos temas; además de los vinculables a la política están aquellos de implicancias personales y los ligados a calificar su función como dirigentes. Un recurso al que apelaron los dirigentes fue el apego al estereotipo del “buen dirigente”, al optar por conjugar sus respuestas con el *deber ser* dirigencial; con aquella imagen de dirigente *entregado* a los demás, que *sacrifica* sus intereses particulares por el colectivo y con un comportamiento *democrático* que consulta todas sus decisiones a la *base*. Sacar de este marco discursivo a los dirigentes no fue una tarea sencilla, pero sí podemos adelantar que logramos alcanzar algunas cabezas de playa, sobre todo entre nuestros entrevistados, ante estas imágenes predominantes que suelen esgrimir ante interlocutores externos¹² que nos ha permitido establecer una mejor comprensión de los procesos dirigenciales y los términos de sus roles, compromisos e intereses.

En el primer capítulo abordamos el tema de individuación en los dirigentes sociales. Si bien éste es un tema vasto y denso, optamos por trabajarlo por el lado de la autoestima y la racionalidad. Estimarse y contar con una importante valía por lo propio, así como actuar con arreglo a medios, son rasgos sustantivos para calificar la condición de individuos como tales entre los dirigentes. ¿Cuáles son las características y contenidos básicos de la autoestima y la racionalidad de los dirigentes urbanos populares? Es lo que intentaremos responder.

En el segundo capítulo tratamos de la socialidad de los dirigentes. Para ello recurrimos a indagar, por una parte, sobre sus niveles de confianza, entendida como la conducta previsible del otro; y, de otra parte, los tipos de reciprocidad, aquellas relaciones de intercambio con otros, como dos indicadores de socialidad. A partir de sus experiencias vitales y sus relaciones concretas ¿qué pautas de orientación establecen los dirigentes sociales?.

En el tercer capítulo, analizamos sobre los significados del ser dirigente, los móviles que los impulsan a serlo, la evaluación de lo actuado, la lógica de sus ejecutorias y el futuro que se plantean como tales. También averiguamos la importancia y perspectivas que consideran para sus organizaciones. ¿Cuánto de individual hay en el ejercicio de este rol social? ¿Son cabalmente democráticos los dirigentes sociales? ¿Están tendiendo hacia la ‘profesionalización’; es decir, hacia una mayor especialización en la función y a un tácito distanciamiento con sus ‘bases’? ¿Qué futuro se imaginan para sus organizaciones? Son las principales interrogantes que buscaremos absolver.

En el cuarto capítulo tratamos sobre las visiones de desarrollo presentes en los dirigentes sociales y nos formulamos varias preguntas: ¿Qué imágenes tienen al respecto? ¿Con qué

¹² Esta predisposición a dar respuestas ‘correctas’ y ‘positivas’ con seguridad se vio reforzada en tanto sus interrogadores pertenecíamos a una Organización No Gubernamental de Desarrollo (ONG), a quienes suelen ver como una entidad que promueve este discurso y con las cuales les interesa quedar bien en tanto útiles y con recursos.

‘enfoques’ asumen el desarrollo? ¿Cómo perciben el desarrollo nacional y local? ¿A quiénes consideran los principales actores para el desarrollo imaginado, tanto local como nacional? ¿Qué papel le atribuyen al Estado y a sus propias organizaciones en estas perspectivas de desarrollo?.

En el último capítulo también nos deslizamos entre sus apreciaciones espontáneas sobre política, democracia y concertación hacia valoraciones y calificaciones sobre los partidos políticos, su ciudadanía, la democracia realmente existente en el país, el gobierno de Fujimori y las condiciones que esperaría para participar de una concertación de sus organizaciones con el municipio distrital.

Y, finalmente, presentamos nuestras conclusiones y esbozamos algunas recomendaciones. Según nuestra hipótesis central, la importancia de la autoestima y la confianza, como indicadores de individuación y socialidad, tiene una relación significativa con las valoraciones dirigenciales sobre desarrollo y política. A partir de esta confirmación nos plantearemos algunas ideas y sugerencias para el trabajo institucional. También nos proponemos hacer de este trabajo de investigación un insumo para la discusión y el intercambio con los que compartimos –dentro y fuera de la institución– un compromiso con los sectores populares organizados y con los líderes mismos.

Miradas individuales e imágenes colectivas, el título de la presente publicación, capta muy bien nuestra orientación analítica. Partimos del individuo/dirigente de ‘carne y hueso’ con sus afirmaciones y sus contradicciones, con sus razones y sus emociones, con sus aspiraciones y sus bloqueos, con sus sueños y sus pesadillas, y por supuesto, con sus potencialidades y sus limitaciones. En el país del ‘casi’, como bien definía al Perú hace algunos años atrás el destacado psiquiatra Alberto Segúin, la ambivalencia bien puede ser lo que nos caracteriza. Históricamente arrastramos nuestras indefiniciones estructurales, seguimos siendo casi modernos, casi democráticos. La hibridez, ese concepto que intenta asir componentes encontrados, formalmente incompatibles, se nos presenta apropiado para conjugarlos.

La investigación nos ha permitido confirmar diversas tendencias y características encontradas por otros autores respecto a la precariedad de sus conformaciones individuales y de sus marcos valorativos, pero ello no obstante constituyen avances importantes tomando en cuenta sus puntos de partida y sus iniciales posibilidades objetivas. Una perspectiva individual y social cualitativamente distinta dependerá no solamente de lo que hagan o dejen de hacer los dirigentes, y seguramente el grueso de los sectores populares. Son el sistema político, la estructura económica y los valores hegemónicos en nuestra sociedad los que imponen moldes y cauces que los dirigentes no pueden remontar, salvo un muy pequeño sector entre los que ubicamos a cierto segmento dirigencial. No se trata tampoco de inclinarnos por la supremacía de las “estructuras” sobre los “actores”, pero hay una clara correspondencia y responsabilidad compartida entre ambos componentes. Los dirigentes son los que son en gran medida por lo que sus condiciones les permiten ser y hacer, tanto en sus relaciones con el poder como en el poder que ellos mismos ejercen en función del rol asumido.

Alternativa, en sus 22 años de existencia, ha persistido –al igual que muchas otras ONG en el país– en el reconocimiento de la importancia que tienen los sectores populares organizados como sustento significativo para la viabilidad de cabales procesos de democracia y desarrollo local, meso y nacional. Esta apuesta institucional, seguramente no

se encuentra exenta de errores e incomprensiones, de tentaciones por sobrevalorar potencialidades y sobredimensionar perspectivas. Pero ésta sigue firme y vigente, y no porque corresponda a una manifestación de fidelidad y reminiscencia con algún paradigma ideológico, tampoco es un acto reflejo y acrítico para la aquiescencia de la cooperación internacional. En un país como el nuestro, tan maltratado y desestructurado desde ‘arriba’, desde los sectores dominantes y sus élites, se necesita procesar una crucial y perentoria reconstrucción de un nuevo ordenamiento político, económico y cultural que involucre sustantivamente a los sectores populares organizados.

Para Alternativa, esta persistencia por los sectores populares organizados como el sujeto principal de sus estrategias institucionales de intervención no es una apuesta ciega ni fría. Somos conscientes de que necesitamos tener los ojos bien abiertos, poder ver más allá de las apariencias y las rutinas; y ello puede estar muy bien acompañado de la calidez y el sentimiento favorable que nos produce el contacto cotidiano y directo con los sectores urbano populares organizados del Cono Norte. Esta cercanía vivencial y afectiva, si bien puede acarrear algunas dificultades para una aprehensión objetiva de nuestro objeto de estudio, también es una gran ventaja comparativa a la que debemos sacarle un mayor y mejor provecho analítico. En razón de ello, los avances institucionales realizados y el presente trabajo de investigación –esfuerzos seguramente insuficientes y con diversos vacíos– apuntan a la interpretación de lo acontecido en los sectores urbano populares. Este afán por querer ser tan amigos de la verdad científica y académica como de nuestros presupuestos ideológicos e impronta afectiva, para el caso de nuestra institución, está pensado no sólo para contribuir a la comprensión de tal realidad sino también para complementar y cualificar el intenso y profuso trabajo que Alternativa despliega en todo su ámbito de acción. Y, por supuesto, para reafirmar que no es posible imaginarnos cambios profundos y perdurables en una realidad sociopolítica como la peruana si es que no tenemos de nuestro lado a los sectores populares organizados. Bienvenidas las críticas y observaciones para lograr darle los pesos y sentidos más objetivos a esta apuesta, que felizmente es de muchos y ojalá de todos los que queremos un país cabalmente democrático, equitativo y moderno. Más aún, en el presente contexto de transición democrática, donde las huellas y secuelas del pasado autoritario son notorias y las prácticas y convicciones por institucionalizar y demostrar las ventajas comparativas de la vía democrática son aún precarias. A pesar de las diversas observaciones que nos suscita la ejecutoria y el estilo del gobierno del Dr. Alejandro Toledo y de Perú Posible, no podemos dejar de reconocer una voluntad favorable por acercar las políticas y programas sociales a la población involucrada y a sus expresiones organizativas, por su vocación concertadora, así como apostar por una nueva configuración regional y la mejor delimitación de atribuciones y funciones de los municipios en el país, perspectivas todas que seguramente tienen una alta cuota de riesgo y cuyo éxito dependerá de la capacidad de las partes involucradas por superar esa predisposición a encasillarse en posturas políticas de *suma cero*, y por demostrar consecuencia y responsabilidad en los compromisos asumidos.

Este trabajo de investigación tiene que dejar constancia de muchos agradecimientos. Empezamos con los 212 dirigentes encuestados y los 23 entrevistados –a quienes por consideración mutua– le hemos cambiado sus verdaderos nombres que nos dieron su tiempo, superaron sus suspicacias y nos ofrecieron valiosos testimonios de vida y de esperanza. En segundo lugar, y lo debemos decir con orgullo, a la legión de doce sanmarquinos estudiantes de los últimos años de Sociología que nos ayudaron a aplicar la encuesta, sin menoscabo del riesgo y horario que ello implicaba, sobre todo en las zonas altas del distrito. Ellos mostraron bastante entusiasmo, iniciativa y capacidad de análisis

que posteriormente pudimos ratificar en una jornada que se realizó para socializar impresiones e interpretaciones sobre lo ejecutado.

Pero esta investigación no hubiera podido llegar a buen puerto sin el correspondiente soporte institucional. Constituimos un equipo de investigación con jóvenes egresados sanmarquinos: Guisela Valdivia, nuestra asistente principal y responsable del procesamiento de la información recogida, cuya inteligencia, paciencia y eficacia contribuyeron a cubrir nuestras lagunas informáticas y bibliográficas; Lissette Aliaga, la becaria del Proyecto Ford, que no obstante su dedicación exclusiva a su tesis de licenciatura, se dio tiempo y puso mucha agudeza para la crítica, el arbitraje y la destacada asistencia en la elaboración del informe final; Rubén Grovas, jugó un rol muy importante en la primera parte de la investigación, monitoreó la encuesta, apoyó a su procesamiento y se encargó con mucho criterio de varias entrevistas, hasta antes de ser ‘jalado’ a la Escuela de Líderes del Cono Norte; Arturo Caballero también aportó en todo el proceso de implementación de la encuesta y fue un perspicaz practicante. También hemos contado con Eduardo Cáceres y sus sólidos y sugerentes aportes en la formulación, implementación y análisis de nuestro estudio, así como con su entusiasmo y disposición para involucrarse en este reto, que tiene mucho de su sello. Y, entre todos nosotros y en todo lo que hacemos, nos fue muy grato contar con la presencia y aporte de Roxana Pérez, que además de excelente secretaria ha sido una gran amiga que nos ofreció orden, eficiencia y mucho afecto. Apoyo secretarial invaluable que fue continuado por Erika Sánchez en la etapa final de producción de la presente publicación.

Rodolfo Alva, Juan Ramírez y Julio Matsuda constituyeron el equipo de la parte promocional del proyecto, y con ellos mantuvimos una relación permanente y fructífera. No solamente asimilamos de su rica experiencia y manifiesto compromiso con lo que hacen, sino que también leyeron y comentaron nuestros borradores y nuestras especulaciones. En Alternativa también hemos contado con los valiosos aportes de Cleber Reyna, Gloria Cubas y Maritza Caycho, quienes leyeron atentamente el informe final de nuestra investigación y nos hicieron reparar en diversas insuficiencias y vacíos.

A Sinesio López pudimos acudir para que supervisara el diseño de la encuesta. Sus comentarios y sugerencias nos fueron de mucha utilidad. Para quienes fuimos sus alumnos en distintos momentos, reunirse con él fue nuevamente constatar, además de su conocida lucidez, su innata vocación docente.

Igualmente, tenemos que agradecer a otros colegas, a cuya solvencia académica y amistad apelamos para que comentaran nuestro informe final, como Romeo Grompone, Carlos Iván Degregori, Julio Carrión, Martín Tanaka, Yusuke Murakami y Carlos Franco. Todos ellos nos hicieron diversas y agudas observaciones que hemos intentado tomar en cuenta y absolver en tanto nos fue posible. También, por supuesto, nos alentaron a su publicación.

Como ocurre siempre en todo final de introducción, nos vemos en la obligación de eximir a todos los mencionados de los errores e insuficiencias de lo presentado. Pero ello no nos impide dejar constancia de que sin sus aportes este producto no sería lo que es. A todos les reiteramos nuestros sentidos agradecimientos.

CAPÍTULO I

EL DIFÍCIL Y COMPLEJO CAMINO DE SER UNO MISMO

Puede parecer extraño que una investigación en torno a dirigentes populares se abra con una indagación en torno a los procesos de individuación que éstos han vivido y viven. No ha sido lo común. Habitualmente, más bien, ya sea en la visión de quienes los valoran positivamente como en la apreciación de quienes los ven como una sucesión de eventos agresivos y destructivos, las formas y contenidos de cómo los individuos se constituyen como tales en sectores populares aparecen en permanente conflicto con identidades y prácticas colectivas. De cara al enrevesado devenir de nuestra sociedad podríamos remitirnos a las sugerentes opiniones de José María Arguedas en torno al carácter inevitable, aunque doloroso, de una drástica redefinición de las identidades colectivas tradicionales¹³ como requisito para acceder a la modernidad.

El poner por delante al individuo, en nuestro caso, no es una mera opción metodológica. Es decir, no deriva solamente de considerar que “la unidad elemental de la vida social es la acción humana individual”¹⁴. Los procesos de constitución del individuo han sido motivo de intensos debates en la medida que las ciencias sociales y humanas han avanzado en tematizar los diversos ámbitos que subyacen y muchas veces determinan la acción humana individual: el subconsciente, la estructura económica, los mecanismos de disciplinarización y control social, etc. Si bien nos rehusamos a aceptar la idea de que el individuo –y con él la responsabilidad moral– no es sino una ficción, reconocemos que hoy su *status* es precario. Incluso si en última instancia no fuese sino una construcción artificial, cabría preguntarse por qué resulta ser una invectiva tan verosímil y poderosa en términos de motivar y explicar diversos comportamientos sociales.

La indagación sobre los procesos de individuación ocupa un lugar central en la presente investigación, en la medida en que constatamos que, en el imaginario popular, las nociones e imágenes que se emparentan con la idea de *individuo* han adquirido una creciente importancia. No es exagerado decir que ha relativizado a otras nociones e imágenes de corte comunitaristas o socializantes. Nos interesa acercarnos a la comprensión del proceso a través del cual se produjo este desplazamiento, así como a la dinámica material y simbólica de los procesos de individuación en el mundo urbano-popular y en particular de sus dirigentes sociales. Buscaremos apuntar más allá, tratando de descifrar posibilidades y términos de revinculación de quienes se descubren como individuos en un mundo incierto y ambivalente que obligará –en nuestro caso, a los dirigentes urbano populares– a producir, representar y recombinar sus propias biografías (Beck, 1996).

No está de más recordar en este punto que si bien la individuación es una construcción histórica típica de la modernidad, aparece en el marco de un desarrollo inédito de relaciones sociales¹⁵. Puede ser vista, entonces, como un componente de nuevas formas de socialidad, diferentes de las tradicionales. Tal es el sentido, por ejemplo, de la aguda crítica de diversos autores comunitaristas (Charles Taylor, Michael Waltzer, Alasdair McIntyre) a los

¹³ Al respecto, ver la ponencia de Nelson Manrique “José María Arguedas y la cuestión del mestizaje”, así como la discusión que le sigue, en: *Amor y fuego*. SUR/DESCO. Lima, 1995, pp. 77 y ss.

¹⁴ Jon Elster: *Tuercas y tornillos*. Gedica, Barcelona, 1996, p. 23.

¹⁵ Tal como lo señala Marx en sus *Grundrisse*. Introducción, folio 6.

individualistas extremos: el individualismo no es sino un rasgo de pertenencia a una comunidad que comparte valores racionales y liberales. Comunidad que, a su vez, no es creada desde cero, sino que se nutre de sus tradiciones y configuraciones previas. Es por ello que, si bien se puede aceptar la idea de que en las condiciones del mundo contemporáneo “la gente está condenada a la individualización”, tenemos que afirmar que existe una pluralidad de configuraciones sociales que legítimamente pueden reclamarse ‘individualistas’. (Macpherson, 1970).

Nuestra pregunta por el tipo de individuo que está emergiendo en el mundo urbano popular a inicios de siglo XXI es a la vez la pregunta por el tipo de socialidad y de comunidad que se está configurando o podría configurarse en el país. Tratar de establecer una secuencia cronológica o una jerarquía normativa entre ambos aspectos sería reiterar la paradójica y bizantina pregunta por la primacía del huevo o la gallina. Por el contrario, individuación y complejización de las relaciones sociales serán vistas como dos caras de la misma moneda. La individuación es un producto social. En el “hacerse a sí mismos” –una de las ideas fuerza de los discursos del Renacimiento y la Ilustración sobre el individuo moderno– los seres humanos asumen y redefinen un cúmulo de relaciones naturales e históricas con su entorno, con su presente y su pasado. Es también lo que Carlos Franco denomina “liberalización de la subjetividad” como consecuencia de la experiencia migratoria (Franco, 1991).

El individuo puede tomar distancia del mundo y de su entorno, pero no se puede desvincular totalmente de este mundo y de la sociedad, so pena de caer en la anomia o en el sinsentido. Es en la relación social con su entorno que el individuo asume una identidad clara, toma conciencia de sus propios intereses y busca las maneras y los procedimientos para alcanzar sus propios objetivos, de articularse con otros pares y comunes y generar una acción colectiva. Es en esta tensión e interrelación entre individuo y comunidad que queremos situar a nuestros individuos dirigentes.

Las relaciones entre individuo y sociedad pueden ser analizadas desde diversos puntos de vista. Cualquier noción o imagen del *yo* se perfila sobre el telón de fondo de un *nosotros* y éstos, a su vez, se identifican en contraste con los *otros* (Rochabrum 1993:146). Lo que ha cambiado, con la historia, es el orden que establecemos en la jerarquía explicativa de estas diversas instancias. Lo peculiar de la modernidad es poner por delante el *yo*, en tanto sujeto racional y libre. Ahora bien, frente a esta opción cabe no sólo recordar que “no hay persona sin sociedad” (Lechner, 2000:7), también que este sujeto protagónico de la modernidad es el producto de un tipo específico de socialidad. Más aún, el *yo* moderno lleva implícito un proyecto muy rico de sociabilidad que se expresa en la división social del trabajo, el desarrollo de la sociedad civil, la práctica ciudadana, la existencia de espacios públicos y en particular de la esfera política. Aunque, para realidades como la del país, con pretensiones insatisfechas de modernidad, de “impulsos” modernizadores inconclusos, se mantiene vigente una profunda fragmentación social y la permanencia de serias distancias económicas y extrañamientos culturales que mantienen viviendo al grueso de nuestra población bajo coordenadas estructurales que encapsulan las condiciones de socialidad y limitan la emergencia del *yo*, lo cual se hará más precario aun para los sectores populares en condiciones de sostenidos incrementos de sus niveles de pobreza.

Si la individuación es, en un primer momento, desvinculación, podríamos decir que entre nosotros ese primer momento se presentó como migración del campo a la ciudad, quizás con la idea de que ésta “ofrece perspectivas para todos, sin exigir a nadie que reniegue de

sus dioses” (J.M. Arguedas, 1977)¹⁶. La mayoría de nuestros dirigentes son migrantes, como buena parte de la población de Independencia, lo que a su vez es el común denominador de los considerados distritos populares.¹⁷ Pero, aun los nacidos en Lima han vivido el proceso de migración, a través de los relatos de sus padres y las múltiples experiencias de seguir siendo extraños en la gran ciudad¹⁸. El hecho migratorio produce una toma de distancia y una ruptura objetiva y subjetiva con su mundo tradicional (Degregori, Blondet y Lynch, 1986; Franco, 1991). La inserción en este “mundo nuevo” ocurrió principalmente a través del trabajo, la educación y el ámbito residencial. Los costos culturales y vivenciales resultaron altos y duros pero fueron asumidos plenamente. Los choques culturales y la discriminación étnica de una ciudad “acriollada” que no esperaba y que más bien rechazaba tamaña presencia fue cediendo terreno ante el creciente protagonismo reivindicativo y creador de los migrantes. Las fábricas, la educación pública y la organización vecinal fueron espacios significativos de confluencia cultural y de inclusión social de los nuevos y antiguos sectores populares. La política y los partidos políticos, en menor medida, también fueron espacios de integración urbana y ciudadana y de identidad social, donde diversos contingentes migrantes se sintieron representados y ampliaron sus horizontes interpretativos y valorativos a partir de la cercanía que establecieron, ya sea como militantes o simpatizantes.

Sin embargo, la participación en estos nuevos espacios y organizaciones sociales no implicó una lógica unívoca. En muchos casos, estos ámbitos fueron y son utilizados en función de lógicas tradicionales, así como las relaciones tradicionales son utilizadas en función de nuevas expectativas¹⁹. Se abrirán nuevas perspectivas y se redefinirán otras. Cambia la visión del mundo y las referencias culturales, pero a la vez las visiones tradicionales se articulan con elementos de la modernidad en nuevos híbridos culturales²⁰.

La participación en las organizaciones sociales permitió a los sectores populares urbanos, migrantes y criollos, fijar intereses puntuales y expectativas concretas en relación con las amplias necesidades y carencias que enfrentaban. Estas organizaciones abren a los pobladores urbano populares hacia nuevas perspectivas, pero a la vez acotan estos intereses socioeconómicos según sus propios parámetros individuales, muchas veces precarios y limitados. No obstante, el espejo social en el que éstos –en complejos y contradictorios procesos de individuación– ven reflejadas sus propias identidades estuvo y está en un proceso de cambio. Está modificándose el mundo inmediato del individuo, las referencias

¹⁶ Se trata de un trabajo de Arguedas sobre las comunidades del Mantaro realizado en 1956, incluido en: J.M. Arguedas: *Formación de una cultura nacional indoamericana*. Siglo XXI, México, 1977, pp. 139-140.

¹⁷ Según el último Censo Nacional de 1993, 40.1% de la población total de Independencia son migrantes, nacidos principalmente en Ancash (21.6%) y Cajamarca (8.1%).

¹⁸ Esto ha sido ampliamente analizado en la compilación editada por Gonzalo Portocarrero: *Los Nuevos Limeños*. SUR, Lima, 1993.

¹⁹ Sobre la heterogeneidad cultural, social y política de la inserción de los migrantes a la ciudad se ha comenzado a reflexionar en los últimos años con mayor fuerza, pero sigue siendo fundamental al respecto el trabajo de Jürgen Golte y Norma Adams: *Los caballos de Troya de los invasores*. IEP, Lima, 1987.

²⁰ El concepto de hibridez ha sido trabajado desde diversas disciplinas académicas, sobre todo las ligadas a los estudios culturales. En particular nos parece sugerente y vigente la propuesta de Néstor García Canclini, quien justifica su opción por este concepto ante términos como sincretismo, mestizaje u otros, porque “abarca diversas mezclas interculturales y porque permite incluir las formas modernas” y que en el terreno político pueden ayudarnos a explicarnos “las razones por las que tanto las capas populares como las elites combinan la democracia moderna con relaciones arcaicas de poder” (García Canclini, 1989: 14-15).

sociales, culturales y políticas que le dan una identidad, pero también está cambiando el peso y la densidad de lo universal. En el actual mundo globalizado, de la “sociedad red” (Castells, 1996) y la “objetividad sin alma” (Simmel, 1986), las instituciones pensadas para encauzar el proceso de integración del individuo a la sociedad han sido trastocadas. El mundo laboral, el sistema educativo, las cosmovisiones culturales, las organizaciones sociales, el sistema político y buena parte de las reglas de juego que décadas atrás orientaron las decisiones y procedimientos individuales no sólo han dejado de funcionar, sino que no han surgido nuevas reglas que las sustituyan alternativamente. El vacío universalizante se impone y las compulsiones particularistas emergen en caos pero en una curiosa convivencia, donde la privatización de lo social y lo político se refuerza ante una crisis de paradigmas culturales que no ha conducido al esfuerzo de crear o recrear nuevos horizontes articuladores. Estamos ante una desestructuración sociocultural más profunda y corrosiva, en una suerte de “hueco negro” normativo.

Los cambios en nuestra realidad global y local –fáctica y virtual– afectan directamente los procesos de individuación y las instancias de socialización que queremos estudiar. Podemos generalizar, sin gran riesgo de error, al afirmar que casi todas las organizaciones políticas y sociales que conforman nuestro ordenamiento sociopolítico se han visto cuestionadas y debilitadas en los últimos años. No es nuestra tarea aquí entrar en un análisis de los cambios específicos sufridos por tales organizaciones. Nos es suficiente mencionar, por ejemplo, la práctica desactivación de los partidos políticos y de la política como actividad que canaliza, articula y representa los intereses de los individuos o grupos sociales. O el hecho de que actualmente la gran mayoría de los sectores urbano populares (incluidos los dirigentes sociales) ya no trabajen en puestos estables y dependientes –en fábricas o en el Estado– y se encuentren más bien frente a una precarización de sus empleos; situación que dificultará la construcción de una referencia socioeconómica que defina sus identidades y sentidos de pertenencia, ni permitirá experiencias, por ejemplo, como la actividad sindical, que influyen en las autoimágenes de sus participantes. Es decir, no sólo es la crisis de representación política, también es la precariedad identitaria y reproductiva que genera la crisis del “paradigma de la producción”, los que vienen afectando sustantivamente nuestro ordenamiento sociopolítico y la dinámica de nuestra sociedad.

Las diversas organizaciones urbanas populares, como no podía ser de otro modo, también son subsidiarias del debilitamiento de estas significativas referencias identificatorias y la disgregación de reveladoras pautas de orientación social. La organización vecinal, por tomar un caso, que fue la que permitió construir un nuevo hábitat para los migrantes, se encuentra estancada y limitada a pequeñas obras o, en algunos casos, sólo mantiene una existencia formal, distante de la posibilidad de representar, organizar y encausar intereses e identidades locales. Y las nuevas organizaciones, denominadas funcionales, nacidas para enfrentar la gravedad de nuestra creciente pobreza, representan una referencia en la cual una gran mayoría de sus participantes ven reflejadas sus imágenes limitadas a la sobrevivencia, el corto plazo y al escenario local. En buena medida, tal condición ha permitido cierta correspondencia con el enfoque neoliberal de “focalización” de las políticas sociales, implementadas eficientemente por el gobierno de Fujimori.

En este primer capítulo queremos analizar los contenidos y sentidos de la individuación de los dirigentes urbano populares de Independencia a partir de dos elementos o atributos, referidos tanto a aspectos personales como relacionales del individuo, como son la autoestima y la racionalidad. Indagar sobre la autoestima de los dirigentes urbano populares nos pareció relevante porque es a través de ella que el sujeto moderno alcanza, como dice Franco (1991), su individuación “personal”; lo que lleva al individuo a reconocerse como

sujeto valioso en sí mismo, capaz de asumirse como protagonista de su crecimiento personal y del desarrollo de su comunidad o el país. Mientras el componente de la racionalidad, un elemento propio del mundo moderno occidental, definida como la emancipación del pasado determinante y del futuro predeterminado (Touraine; 1998:28), o como “la superación de la pereza, la cobardía, y la comodidad de no estar emancipado” (Kant, 1999). Emancipaciones y superaciones que llevan al individuo a dirigir sus acciones por razones (móviles y motivaciones) y que implican el cálculo de las posibilidades como principio de elección.

Este interés por conocer y analizar los procesos de individuación en los dirigentes sociales nos lleva a poner en claro que nuestra apuesta por la modernidad y el individuo moderno no busca adecuar la visión de la modernidad occidental a nuestra realidad sin considerar las particularidades que ésta presenta. Por consiguiente, no pretendemos clasificarlos o tipificarlos en función de algún molde preconcebido o prototipo de individuo ideal o deseable. Aspiramos a interpretar la empiria recogida con tolerancia frente a virtudes y defectos encontrados.

AUTOESTIMA: “Yo mismo soy... pero en mi cancha”

Hay muchas maneras de entender la autoestima y seguramente existen distintos elementos o factores que pueden producirla. Nos pareció adecuado abordarla principalmente desde lo autovalorativo y el reconocimiento, considerando las características de liderazgo y representación colectiva que supone el rol dirigencial, y omitir aquellos aspectos de forma (apariencia, presentación, etc.) que suelen ser estéticos: el cómo me veo y el qué dirán, sujeto y objeto de la calificación del entorno.

El componente valorativo de la autoestima individual está referida a “ese conjunto de ideas, percepciones e imágenes que una persona tiene de sí misma en términos valorativos; es la calificación que cada uno se da ya sea como persona o en relación con algunos aspectos de sí misma” (Daskal, 1994:23). Ello implica ese autorreconocimiento de capacidades y habilidades para lograr algo, de asumirse como protagonistas en su devenir y en el cumplimiento de sus objetivos o metas particulares. Lo que también comprende una actitud afirmativa de dignidad: ser uno mismo ante sí y ante los demás. Es decir, estamos hablando de la valía e importancia que uno se atribuye como persona, sobre cuánto siente que vale para sí mismo como para los demás. Estos atributos son una construcción subjetiva que puede corresponder, o no, con la realidad, en la que comúnmente se conjuga lo que uno es con lo que uno quisiera ser. Más allá de la objetividad “lo que cuenta es su propio juicio” (Granados, 2000:12) y sobre ellos los individuos moldearán buena parte de sus actitudes y comportamientos.

Autoestima también es una noción relacional que vincula estrechamente al individuo con su entorno. Si bien es la mirada hacia adentro, por lo propio, la autoestima tiene como búsqueda la mirada ajena, el impacto en los otros próximos. Uno se estima, se sabe capaz y seguro en relaciones sociales de afinidad y contraste, de igualdad y diferenciación con los que lo rodean. Daskal, psicóloga argentina a quien también recurre Granados, considera en ese sentido que “la autoestima se vincula directamente a la posibilidad de percibirse, de conocerse, de reconocerse de una manera diferenciada de los demás.” (Daskal, 1994:33). Poder asumirse como seres únicos e inconfundibles, precepto liberal fundacional, lleva consigo la diferencia y una búsqueda del reconocimiento de sus pares. Y el hecho de ser dirigentes implica una posición objetiva y subjetiva de diferenciación con los demás miembros que conforman sus organizaciones de referencia, lo que podría estar muy presente en las maneras como los dirigentes establecen sus autoestimas.

Estas relaciones no siempre resultarán fluidas, más aún para realidades como la nuestra, donde la posibilidad de establecer autoestima con frecuencia puede verse bloqueada ante relaciones interpersonales con diversos focos de tensión y contradicción. Además, se puede asumir que el grado de complejidad resultará mayor en sectores populares inscritos en procesos de aguda pobreza material y precariedad socio-cultural, donde los limitantes niveles de subsistencia tienden a generar pérdida de referencias y pautas de orientación, así como conducir a situaciones fronterizas, de *pobreza psicológica*, como fuera señalado por Rodríguez Rabanal (1989).

Quisimos recoger reacciones de los dirigentes ante situaciones genéricas e hipotéticas donde la valía y la afirmación del *yo* se encontraban interpeladas. En ese sentido, consideramos en la encuesta cinco afirmaciones dirigidas a registrar la parte valorativa y de reconocimiento en las autoestimas de los dirigentes. Debemos señalar la dificultad que tuvimos para operacionalizar el recojo de información en este tema; el grueso de estudios ha sido efectuado desde la psicología, disciplina académica que nos presenta diversos *test* o cuestionarios, complejos y amplios, al respecto. En nuestro caso, hemos apelado al sentido común, que ojalá nos acerque y no nos aleje de nuestros objetivos indagatorios. Por consiguiente, estas afirmaciones pueden estar sujetas a diversas interpretaciones y si bien son referencias que pueden ser relativizadas, en conjunto sí nos ayudan a bosquejar tendencias gruesas de los niveles de autoestima de los dirigentes sociales de Independencia.

Debemos indicar, además, adelantándonos a la interpretación de la información recogida, que nos hemos encontrado con sentidas manifestaciones de apego al estereotipo del “buen dirigente”, aquella intencionalidad por corresponder con el *deber ser* dirigencial. Igualmente hemos podido distinguir, sobre todo en las entrevistas, las diferencias en las actitudes y valoraciones de los dirigentes cuando se trata de relaciones en su organización o su comunidad, con las que están referidas hacia autoridades o instituciones externas.

Una vocación por la singularidad

La primera afirmación (“Ser yo mismo aunque las personas que me rodean no me comprendan”) plantea una situación donde el dirigente pone a prueba si está dispuesto a perseverar y ratificar su manera de ser a pesar de no contar con la comprensión o entendimiento de *las personas que me rodean* (familiares, compañeros de organización, vecinos, podría colegirse). Suscribir esta afirmación, además, puede asociarse a circunstancias en las que el dirigente es colocado en minoría o en desventaja en sus propias referencias sociales básicas. *Ser yo mismo* es una opción que tiene sus potenciales costos y retos en las relaciones con su entorno más cercano. Esta era, por lo tanto, una situación hipotética que alude al valor sobre sí mismos a pesar de un contexto desfavorable.

Los resultados indican la presencia de un significativo 74.5% de dirigentes urbano populares que se manifiestan identificados con tal afirmación, dispuestos a asumir sus pareceres aunque la situación les sea adversa y apostar por el “yo mismo soy”. En tal sentido, podemos considerar que existe un alto promedio de dirigentes con una gran disposición a no perder su singularidad, a no subsumirse en lo que piensa o valora la mayoría, a aquello de ser “uno más del montón”. Por consiguiente, estamos frente a un claro indicador de autoestima individual.

CUADRO N° 1**“Ser yo mismo aunque las personas que me rodean no me comprendan”**

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
De acuerdo	158	74.5%
Más o menos de acuerdo	25	11.7%
En desacuerdo	27	12.3%
Ns/Nr.	2	0.94%
Total	212	100%

Buscando que profundizar en nuestras indagaciones, efectuamos algunos cruces estadísticos –ya sea por género, *nivel de vida y experiencia dirigenal*²¹ y no encontramos diferencias porcentuales que sean estadísticamente significativas. Lo que nos permite señalar que estamos ante una vocación por la singularidad en los dirigentes como una tendencia bastante homogénea.

Ambivalencias sobre el valor del pensamiento propio

La segunda afirmación fue formulada en un sentido negativo (“Lo que uno piensa no importa mucho”) y está emparentada con la pregunta anterior, dado que ambas ponen en cuestión la valía propia, ya sea de identidad o de pensamiento. Vale la pena anotar que en nuestra sociedad encontramos diversas elaboraciones culturales que privilegian el hacer sobre el pensar, lo concreto sobre lo abstracto, lo material sobre lo ideal. “Ver para creer”, “obras y no palabras”, son algunos de los muchos dichos o sentencias populares que reflejan la primacía valorativa de lo tangible sobre lo discursivo.²² Y el ámbito al que pueda

²¹ A partir de la información recogida sobre ocupación, grado educativo, número de hijos, posesión de bienes electrodomésticos, si contaban o no con “empleada del hogar”, la condición de la tenencia de sus viviendas, la calidad y ubicación de sus viviendas, hemos construido un índice socioeconómico que hemos denominado *nivel de vida*. Este índice comprendió tres categorías: “decoroso”, conformado por los dirigentes con los más altos promedios en todos –o hasta menos uno– de los indicadores señalados (36.8%); “modesto”, donde se ubican los que mostraban promedios intermedios o que en unos tenían promedios altos y en otros bajos, obtuvo el 35.4%; y “precarios” son aquellos con serias carencias y de muy bajo promedio en los indicadores considerados, los cuales llegan al 25.9%. Por su parte, el índice de *experiencia dirigenal* considera los años que tienen de dirigentes, la participación en otras organizaciones y el número de capacitaciones recibidas. Para lo cual también se ha considerado tres categorías, la primera es la de los “profesionales”, compuesto por aquellos dirigentes que han acumulado más de diez años ejerciendo dicho rol, que participan en otras tres organizaciones diferentes a las que de donde son dirigentes y que han participado en más de diez talleres, seminarios o curso de capacitación (27.4%); la de los “experimentados”, con más de cinco y menos de diez años como dirigentes, miembros de una o dos organizaciones más y con más de cinco y menos de diez experiencias de capacitación (42.5%); y los dirigentes “en formación”, donde están los que tienen menos de cinco años como tal, sólo pertenecen a la organización donde ejercen una función directiva y cuentan con menos de cuatro capacitaciones (30.2%). Esta información sobre sus rasgos como dirigente son trabajados más ampliamente en el Capítulo III.

²² Durante su presidencia, Fujimori supo canalizar a su favor, en diversos momentos, esta manifiesta predisposición popular por lo concreto. “Hacer y luego comunicar”, fue la frase a la que recurrió para

circunscribirse esta afirmación no es tan claro como en la pregunta anterior. El “no importa mucho” puede estar dirigido a un contexto interno como a otro externo a su organización o a su referencia residencial o familiar.

Un mayoritario 58% de dirigentes considera estar en desacuerdo con esta afirmación, es decir, asumen que tiene importancia lo que ellos piensan o consideran como criterio propio, colocándose en la otra orilla del extendido privilegio por el hacer y lo tangible. Sin embargo, estamos ante un porcentaje dirigencial que baja en relación con la afirmación anterior, incrementándose los dirigentes que muestran dificultades y dudas sobre la valía por lo propio. Tenemos un 21.7% de dirigentes que se pronuncia de acuerdo en relativizar sus pensamientos y creencias, a los cuales se les puede agregar el 18.4% que responde estar “más o menos de acuerdo”. Por consiguiente, en este punto de la importancia que se otorga a lo que uno piensa, tenemos que 4 de 10 dirigentes no valoran o valoran poco sus propias ideas u opiniones. En esta manifestación que tiende a amenguar los criterios personales puede expresarse cierto sentido de desigualdad, dejando abierta la posibilidad de que el pensamiento de otros puede ser mejor o superior al propio.

CUADRO N° 2

“Lo que uno piensa no importa mucho”

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
En desacuerdo	123	58.0%
De acuerdo	46	21,7%
Más o menos de acuerdo	39	18,4%
Ns/Nr	4	1,9%
Total	212	100%

En este tema, al realizar los cruces de información, encontramos que la *experiencia dirigencial* como el *nivel de vida* son factores que se deben tomar en cuenta.²³ Tenemos, de una parte, a los dirigentes considerados “profesionales” como los que tienen un porcentaje relativo superior al promedio general que se declaran en desacuerdo con tal afirmación (65.8%). Lo que nos indica que a mayor tiempo como dirigentes, capacitaciones recibidas y número de organizaciones en las que participa, mayor aprecio por *lo que uno piensa*. En relación con la condición socioeconómica, resulta muy significativo el peso de las carencias y las necesidades agrupadas en los dirigentes calificados como “precarios” en su disposición por estar de acuerdo con relativizar la importancia de las opiniones personales (34.5%) a diferencia de los dirigentes “decorosos” (20.5%). La precariedad socioeconómica afecta sustantivamente procesos psicológicos de afirmación individual, como ha sido

legitimar su estilo y “contrastar” con los políticos “tradicionales” caracterizables, según él, por los discursos y las promesas y no por los hechos.

²³ Sobre esta afirmación, el género no discrimina en ningún sentido las opiniones dirigenciales.

identificado por diversos autores (Larrea 1988, Rodríguez Rabanal 1989, Pásara et. al. 1991). Podemos considerar, por consiguiente, que a mayor pobreza y menor experiencia dirigencial mayor será la inclinación de estos dirigentes hacia actitudes más adaptativas y resignadas.

Un ego camuflado

La tercera pregunta (“Si no fuera por mí, muchas cosas no se podrían lograr”) toca el tema de la autoestima en cuanto autorreconocimiento de capacidades y habilidades individuales para alcanzar logros colectivos. Esta es una afirmación planteada abiertamente y sin cortapisas a los dirigentes, que implicaba confrontarse con la evaluación de sus protagonismos en ámbitos administrables por nuestros propios encuestados como la familia, el barrio y, principalmente, la organización. Las reacciones, como eran previsibles, se encontraron mediadas por las imágenes formalmente normativas que envuelven la condición dirigencial. *Si no fuera por mí...* propicia en los dirigentes una tensión directa entre asumir abiertamente la personificación de los logros o la de socializarlos, ubicándolos como un fruto colectivo. Recordemos que el estereotipo de ser un “buen dirigente” en el sentido común popular se encuentra revestido discursivamente de una vocación de servicio, sacrificio y desprendimiento, desde un sentido colectivista que tiende a reprimir, al menos en el plano de lo discursivo, los perfilamientos individuales de los dirigentes sociales. A pesar de ello, los dirigentes suelen echar mano a diversos camuflajes para que la afirmación del yo fluya en coexistencia con este discurso del *nosotros*.

En la encuesta hemos encontrado una práctica división del conjunto de respuestas dirigenciales en tres tercios. Hay una ligera mayoría (39.2%) que asume para sí un rol decisivo, suscribiendo como propios los logros de beneficio colectivo, en particular los alcanzados en su experiencia organizativa. Tal postura les posibilita una afirmación explícita de autoestima que además supone una demanda implícita por el reconocimiento de su entorno: *si no fuera por mí*. Este autorreconocimiento de sus protagonismos personales en una dinámica colectiva como la organizativa, si bien puede corresponder a una situación objetiva donde los atributos personales del dirigente son centrales para la gestión, seguimiento y negociación de demandas sentidas, a su vez esta postura puede expresar cierta ponderación crítica sobre sus pares, tanto hacia los demás dirigentes como a los otros miembros de su organización, en cuanto sus limitados desempeños y aportes para la consecución de logros organizativos y/o comunales. La afirmación individual del dirigente no siempre conjugará con el fortalecimiento institucional de la organización.

A renglón seguido, tenemos a los que se colocan en la otra orilla del reconocimiento de sus protagonismos y señalan su desacuerdo frente a dicha afirmación (37.7%). ¿Modestia, baja autoestima o apego al discurso del *deber ser* dirigencial? No lo sabemos, pero bien pueden combinarse todos estos elementos en los dirigentes que respondieron de ese modo. Mientras un 23.1% se coloca en el más o menos de acuerdo, donde en unas sí y en otras no los logros son asumidos como consecuencia del protagonismo de los dirigentes involucrados.

CUADRO N° 3***“Si no fuera por mí muchas cosas no se podrían lograr”***

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
De acuerdo	83	39.2%
Más o menos de acuerdo	49	23.1%
En desacuerdo	80	37.7%
Total	212	100%

Buscando identificar que rasgos personales facilitan o mediatizan esta abierta manifestación de autoestima, hemos encontrado que los dirigentes de condición “precaria” son los que se pronuncian más “de acuerdo” con reconocer abiertamente sus protagonismos individuales ante los logros colectivos (47.3%), a diferencia de los dirigentes de condición “decorosa” (34.6%). La vía dirigencial, al parecer, ofrece posibilidades de compensación a este segmento dirigencial de mayor precariedad socioeconómica, de permitirles hacer algo por su entorno organizativo o comunal y a través de ello *ser alguien* a pesar de los limitados logros individuales acumulados en sus historias personales. Por su parte, tomando en cuenta la *experiencia dirigencial* encontramos a los dirigentes “en formación” con una mayor disposición a reivindicar su intervención (43.3%) que dista ampliamente de los dirigentes “profesionales” (28.9%).²⁴

Pero al efectuar un triple cruce identificamos a los dirigentes de condición “precaria” y a su vez “profesional” como los que tienen una mayor disposición, en términos relativos, para estar de acuerdo con asumir y reivindicar como mérito propio los logros colectivos (57.1%), ratificando la importancia del rol dirigencial en tanto medio que potencialmente les puede proveer de posibilidades de autoestima individual en medio de cuadros de precariedad socioeconómica. Mientras los dirigentes que presentan un mayor *nivel de vida*, los “decorosos”, y que también cuentan con una mayor *experiencia dirigencial* acumulada, los “profesionales”, son quienes se congregan en la figura ambigua del “más o menos de acuerdo” (40%). Dominio propicio para el recato y la cautela, en cuanto empata con el estereotipo colectivista del “buen dirigente”, como para la soberbia y la presunción, posturas que pueden desprenderse de la veteranía dirigencial y el hecho de no ser los más pobres. Esta opción por no definirse puede permitirles a los dirigentes un manejo flexible con sus circunstancias y sus interlocutores de turno desde una posición de menor presión por carencias y mayores recursos dirigenciales.

Entre la media y la alta autoestima

Para dilucidar frente a que “niveles” de autoestima nos encontrábamos en relación con los dirigentes urbano populares de Independencia, efectuamos el cruce de los tres cuadros que hemos comentado anteriormente, con la finalidad de construir un índice que nos permitiera

²⁴ Nuevamente, desde la variable género, no encontramos variantes significativas.

realizar una calificación de *baja*, *media* y *alta* autoestima entre los dirigentes.²⁵ No está de más recordar que ésta es una construcción observable, más aún por los términos precarios y ambivalentes de afirmación individual de los dirigentes, pero que nos puede resultar muy útil tanto para una interpretación general de tendencias de individuación y socialización como para el cotejo con valoraciones y sentidos respecto a su condición dirigencial y sus opiniones sobre temas de desarrollo y política, como veremos en los siguientes capítulos.

Es de resaltar el bajo promedio de dirigentes clasificados con *baja* autoestima (14.2%), de aquellos con poco aprecio por lo que son como personas; como la constatación de un significativo contingente de dirigentes con una *alta* autoestima (35.8%), que evidencia una apreciable calificación positiva sobre sí mismos. Pero, también, encontramos un sector mayoritario de dirigentes urbano populares con autoestima *media* (50%), en los que predomina la disposición a defender sus fueros individuales pero con perfil bajo, con un reconocimiento parcial de sus propias capacidades y sus limitaciones.

Para apreciar mejor la configuración de los niveles o categorías organizados en el índice de autoestima, hicimos diversos cruces estadísticos. Respecto al género, debemos mencionar que existe una diferencia a tomar en cuenta, mientras las dirigentes mujeres presentan un menor promedio relativo entre los de *baja* autoestima (12.8%), los dirigentes hombres muestran uno mayor (20%). Por el lado del *nivel de vida*, al igual que por género, encontramos diferencias estadísticas significativas al nivel de la *baja* autoestima: los dirigentes “precarios” llegan a 21.8% y los “decorosos” a 10.3%. Los dirigentes hombres y que viven en condiciones de precariedad son más propensos a un menor aprecio por la valía propia.

Más bien, una variable que sí cuenta en la configuración de las autoestimas de los dirigentes es la de su *experiencia dirigencial*; aquellos dirigentes de mayor experiencia, los “profesionales”, tienen un promedio de *alta* autoestima (44.7%) que contrasta marcadamente con los dirigentes “en formación” (30%). Para estos dirigentes, hombres y mujeres, que han acumulado aprendizajes y logros colectivos e individuales, seguramente cuenta mucho el respaldo simbólico de aparecer como “representantes” de su organización y con la fortaleza que le puede otorgar el expresarse “a nombre de...” en ambientes o gestiones tanto internas como externas.

Es decir, sin ser contundente, tienden a tener un mayor aprecio por la valía personal las mujeres que ejercen un rol dirigencial, que se encuentran en condiciones “decorosas” y con una importante experiencia dirigencial y organizativa acumulada.

Cuando ser dirigente ayuda a estimarse

La información recogida en la encuesta nos permite afirmar que el ejercicio del rol dirigencial propicia posibilidades de afirmación individual muy significativas. Para profundizar esta aseveración hemos recurrido a las entrevistas que aplicamos. En ese sentido, contamos con diversos indicios recogidos en los testimonios de los dirigentes que nos ayudan a apreciar mejor las tendencias establecidas en la encuesta realizada.

En el plano de lo afirmativo identificamos impactos transversales entre los diversos perfiles que componen el universo dirigencial popular. Las características socioeconómicas, los

²⁵ El índice de autoestima que hemos elaborado consigna puntajes de 0 a “en desacuerdo”, 1 a “más o menos de acuerdo” y 2 a “de acuerdo”. La segunda afirmación (“Lo que uno piensa no importa mucho”) al tener un sentido negativo ha sido recodificada. El resultado de las tres categorías consideradas es consecuencia de la sumatoria efectuada en los siguientes rangos: alta (5-6), media (3-4) y baja (0 a 2).

diversos grados de experiencia dirigenal, el género, al igual que la región de procedencia de los dirigentes²⁶, son datos personales importantes pero que por sí solos no explican las valoraciones y comportamientos dirigenales.

Para apreciar este amplio y diverso espectro de impactos tenemos, por un lado, la versión de un antiguo y muy activo dirigente vecinal, nacido en Trujillo pero trasladado a Lima desde los dos años, miembro de una familia fundadora de Tahuantinsuyo, una de las zonas de mayor consolidación urbana del distrito: *“Nunca me he considerado lo que no soy, me gusta ser lo que soy y no estar con etiquetas ni cliché cuando realmente no los tengo”* (Rubén Castilla). Este dirigente, con un nivel de vida “decoroso” y con una *experiencia dirigenal* “profesional”, se ubica entre los que asumen para sí el reconocimiento de su valía y su singularidad.

La suscripción de esta postura afirmativa también comprende, de otro lado, a dirigentes que tienen otras características, como la de esta joven dirigente del Vaso de Leche, dinámica y versátil, que a su vez lo es de la organización vecinal de su precario AA.HH. Nacida en Ayacucho y forzada a desplazarse por la violencia política, con los altos costos personales que ello implicó, pudo completar con muchas dificultades la primaria en la capital; y a pesar de ser una dirigente reciente y no haber accedido a capacitación alguna, a diferencia del caso anterior, ha logrado establecer niveles importantes de afirmación individual que le permiten no intimidarse ante las inseguridades de su pareja y poder reclamar su individualidad: *“Mi esposo es un poco celoso, es que a mi vecino su señora le engaña, ¿Qué puede pensar mi esposo? Que voy a hacer igual. Yo le digo que las cosas no son así, tú no puedes compararme con otros vecinos, yo soy yo, soy otra persona...”* (Juana Aguilar).

En ambos casos se manifiesta una posición de reivindicación y autenticidad con lo que son o asumen que quieren ser como personas. Y la significativa densidad e intensidad dirigenal y organizativa que tienen actualmente en común estos dos dirigentes es un factor importante que les permite conjugar positivamente su noción del yo.

Otro plano que también compone el espectro de las afirmaciones individuales en cuestión es el de la actitud, no sólo en el de afirmarse como individuo sino también en el de perseverar ante situaciones adversas. Si bien no fue una pregunta contenida en la encuesta, en las conversaciones con los dirigentes percibimos en muchos de ellos una actitud de poner por delante el querer al poder, la voluntad sobre sus limitaciones. Este componente emprendedor, proactivo, los observamos en testimonios como: *“Cuando uno lo quiere lo puede hacer”* (Violeta Alcázar), *“Siempre he podido hacer todo lo que me he propuesto... Yo, lo que digo, lo hago”* (Leonor Torres). Ambas dirigentes de comedores, una andina y la otra costeña, no obstante sus diferentes condiciones de vida, una “precaria” y la otra “decorosa”, y estar en condición de dirigentes “en formación”, miran el futuro como posible, confiando en sus propias capacidades y fuerzas para alcanzar lo propuesto, principalmente objetivos de alcance *micro* o local: individual, familiar u organizativo. Estas manifestaciones de afirmación individual nuevamente parecieran estar asociadas al hecho organizativo y la condición dirigenal, dado que las dirigentes aludidas tienen en común ser presidentas de sus organizaciones y, sobre todo, haber logrado en corto tiempo gran

²⁶ La información sobre el lugar de nacimiento de los dirigentes fue una lamentable omisión en la encuesta. Seguramente pudo ser un indicador que nos hubiera permitido establecer algunos contrastes y similitudes entre las valoraciones de andinos, costeños y limeños. En las entrevistas sí pudimos recoger esta información, y de esa manera contar con algunas luces al respecto y superar, en parte, nuestro descuido.

ascendencia en sus entornos organizativos.

En las entrevistas pudimos replicar la pregunta sobre “si no fuera por mí...”. Lo primero que nos saltó a la vista fue que, ante la formulación de la interrogante, las respuestas mayoritariamente aparecieron relacionadas con sus referencias organizativas e indirectamente con su condición de dirigentes. Esto nos permite inferir y, a la vez, confirmar que la experiencia organizativa y, en particular, dirigencial es muy significativa en sus posibilidades de afirmación y autoestima individual. La dinámica organizativa presenta diversos momentos de obtención de beneficios o logros colectivos, que para los dirigentes serán vivencias individuales gratificantes dado que en ellos recae el principal protagonismo para alcanzar dichos objetivos, que además suponen dedicación, constancia, sobrellevar presiones internas y externas, y en muchos casos solventar algunos gastos o dejar de obtener otros ingresos. Ante la consecución de tales logros se va a procesar, entre los dirigentes, una extendida tensión entre el perfilamiento individual vía la personificación de lo alcanzado con la predisposición comunitarista, amparada en el estereotipo del “buen dirigente”, que explica o valora estos hechos como consecuencia de la acción colectiva.

Debemos señalar que en las entrevistas nos fue difícil sobrepasar las imágenes del *deber ser* dirigencial –aquel perfil de servicio, sacrificio y desprendimiento–, que en el imaginario urbano popular se encuentran ampliamente difundidas. Encontramos mayoritariamente diversas respuestas dirigenciales que no salieron del genérico “de todos depende”, algo así como “el pueblo lo hizo”. Pero cuando buscamos formas indirectas de abordar el tema fueron profusamente afirmativas las personificaciones de los logros colectivos –como una afirmación sobre capacidades y habilidades propias en el ejercicio del rol dirigencial– que conduce a muchos a hacer suya esa extendida mención del “gracias a mí...”. El dilema o la paradoja se presenta en cuanto estas afirmaciones individuales, fruto del mayoritario reconocimiento para sí de los logros obtenidos, no conduce necesariamente a la reivindicación abierta y diferenciada de lo logrado. El predominio de las imágenes del *deber ser* dirigencial si bien apuntan a la represión formal del “individualismo”, ésta en la práctica no impiden las afirmaciones individuales y distintivas del *ser* dirigente. Situación que podría ser también un dato más confirmatorio de la flexibilidad o ambigüedad que existe entre los peruanos frente a lo normativo, familiar con aquello de que “la ley se cumple pero no se acata”, y que se presenta como una suerte de “caballo de Troya –a lo Golte– que incuba bajo la cobertura del rol colectivo aspiraciones de movilidad y reconocimiento social.

Un buen ejemplo de las dificultades que existe en un sector importante de dirigentes por expresar espontáneamente su individualidad es Wilson Gutiérrez, de condición “precaria” pero todo un “profesional” dirigente vecinal de su AA.HH. –incluso él mismo asume que *ser* dirigente es su principal actividad–, que después de varios intentos por sacarlo de la plantilla bien aprendida del “buen dirigente”, pudimos conocer de las sentidas implicancias individuales que le acarrea este rol colectivo: *“Yo le digo, con bastante honestidad, sinceridad, eso sí es verdad y muchos de los vecinos lo saben, lo reconocen. Las autoridades que van a mi asentamiento, ¿por qué van?, me pregunto. La gente misma dice que es increíble que se haya logrado esas cosas. Entonces, por eso, con bastante sinceridad, todas esas cosas no se hubieran hecho sin mi participación”*.

Por otro lado, hemos identificado una franja dirigencial minoritaria, que desde una posición de *alta* autoestima no apuntan a sobrediferenciarse de sus entornos organizativos y pueden conjugar sus roles particulares con los demás miembros de sus organizaciones de procedencia. *“Yo creo que poniendo un grano de arena cada persona se pueden lograr muchas cosas, yo creo que todos ponemos un poquito”*, señala Nora Gutarra, joven

dirigente nacida en Independencia, con secundaria completa y aspiraciones de estudios superiores aunque sólo pudo acceder a estudios técnicos; y presidenta de un comedor de una zona no consolidada de la zona de Tahuantinsuyo. En el mismo sentido, tenemos la opinión de un dirigente juvenil, que está concluyendo su secundaria y aspira a ser profesional, que vive en el área consolidada de la misma zona de la dirigente anteriormente mencionada, se manifiesta en el mismo sentido: *"Siempre lo hemos hecho todos, si yo tomo una decisión no la tomo sólo sino que tengo que decirla a ellos, ése es mi criterio. Si no les gusta lo que les planteo busco que convencerlos o hago un cambio de opinión y tomo las ideas. Las decisiones siempre las hago en forma grupal, no me gusta hacerlo solo, todos deben opinar"* (Julio Gonzáles). En estos dos casos –que tienen en común: juventud, limeños, secundaria completa, dirigentes recientes– podemos considerar que la condición dirigencial no tiene la centralidad de otros casos reseñados, en tanto cuentan con otros espacios o aspiraciones de afirmación individual, de ahí la propensión a ubicar su rol en interrelación con su grupo organizativo de referencia. Además, a modo de hipótesis para seguir trabajando, da la impresión que el hecho de que ambos dirigentes sean jóvenes y con poca *experiencia dirigencial* estuviera asociado con una vocación más horizontal y tendiente a la democracia interna desde una postura de *alta* autoestima.

Otro tema que es necesario abordar es el del ámbito donde configuran sus autoestimas los dirigentes. Cabe indicar que estas distintas muestras de afirmación individual se establecen considerando principalmente sus entornos *micro*: organización y/o familia. Pero, para contextos más amplios y complejos, *macro*, ¿se mostrarán igual de seguros y confiados en sus propias capacidades u opiniones? La encuesta no nos ayuda a dilucidar esta duda, sólo deja en claro que principalmente ante sus pares tienden a afirmarse en el “yo mismo soy”. Algunos testimonios dirigenciales nos pueden permitir contrastar mejor las diferentes actitudes que asumen, ya sea frente a ámbitos externos o internos de su organización, y que mayormente comprenden relaciones jerárquicas hacia arriba o hacia abajo dependiendo del interlocutor de turno. Para ese fin contamos con dos testimonios de dirigentes colocados frente a situaciones distintas, pero que tienen en común ser relaciones con *agentes externos*, investidos con roles de autoridad, que nos pueden ayudar a distinguir reacciones dirigenciales tanto de aquellos en que a pesar de asimetrías se afirman en el valor de lo propio, como en los que se inclinan por la subordinación, relativizando o adecuando sus potenciales atributos.

Nuevamente Rubén Castilla se nos presenta como un caso de quienes expresan su *alta* autoestima, con cierta capacidad de asumir y defender sus opiniones y criterios en diversos contextos y ante diferentes “agentes externos”. Él nos menciona que, cuando era directivo de la asociación de padres de familia de un colegio parroquial en Independencia donde estudiaban sus hijos, tuvo serios cuestionamientos a la directora laica de dicha entidad que derivó en la intervención pública del párroco responsable, quien en plena asamblea dio su respaldo a la directora y sugirió el retiro de sus hijos del colegio. La reacción del Sr. Castilla fue encarar a esta figura que no sólo estaba culturalmente revestida de la autoridad formal de ser “propietario” del colegio sino también la de ser una autoridad religiosa, con lo que ello significa en nuestra sociedad, además de tener procedencia extranjera: *“Disculpe, Padre, yo quiero recordarle que Ud. está en el Perú y yo no voy a permitir que un extranjero me bote en mi país. A mí me gusta decir las cosas como son y yo, además de pagar todas las cuotas, hago trabajos de apoyo para el colegio. Y le dije, Padre, tampoco voy a permitir esos términos, y que por el hecho de estar en desacuerdo con la directora, ella y Ud. quieran desacreditarme”*. Existen algunos factores que cuentan para explicar esta actitud firme y ‘contestataria’ del Sr. Castilla, son diversos los logros individuales acumulados: fundador de la zona donde reside y propietario de su vivienda, un nivel de

vida sin apremios, trabajador y sindicalista de una universidad, amplia experiencia dirigencial y política, entre otros; que a modo de una plataforma le sirven para considerarse “igual que cualquiera” y defender sus opiniones en cualquier contexto y ante cualquier autoridad. Es la firmeza que le otorga lo logrado y autovalorado en la vida, que le permite afirmarse hacia adentro como hacia afuera de sus relaciones organizativas.

Una situación diferente, en términos de actitud frente a los *agentes externos*, es la que procesa el ya mencionado Wilson Gutiérrez, “experimentado” dirigente vecinal que asume como su principal “mérito” y/o atributo personal el tener buenas relaciones con las autoridades municipales. Este recurso, muy apreciado no sólo en sectores populares, adquiere un doble registro. Por un lado, con los miembros de su organización, hacia “abajo”, opera como un factor sustantivo de legitimidad dirigencial; y, del otro, en sus relaciones externas, hacia “arriba”, suele traducirse en subvaloración por lo propio y en predisposición clientelar. En este caso específico, Gutiérrez nos presenta algunos de los rasgos de su relación con el Alcalde distrital, en la cual al hecho de ser autoridad política se agrega la diferenciación educativa profesional que el dirigente distingue –asimetría política y cultural, podríamos considerar–, que bien pueden contribuir a justificar relaciones de subordinación y clientelismo hacia el Alcalde –u otra autoridad, se puede inferir– en tanto ello se traduzca en “apoyo” o “atención” a los requerimientos de su AA.HH.: *“En el caso de la municipalidad, con el Alcalde, con el Sr. Chacaltana, somos bastante amigos aunque no estoy a su nivel, él es profesional, pues, pero cualquier cosita que haya él apoya al AA.HH., nos da la preferencia”*. Estamos frente a un contexto personal deficitario del dirigente, de serias carencias y necesidades socioeconómicas y personales, que en buena medida pueden imponer relaciones de subordinación con la principal autoridad del distrito, en tanto proveedora de soluciones y recursos a los que se aspira acceder. Pero tal vínculo no impide la posibilidad de legitimidad dirigencial y afirmación individual en su espacio local. Como que en este contexto de marcada pobreza, la subordinación es una suerte de coste aceptado e indispensable para lograr la atención de demandas colectivas y en esa dinámica algunos, como los dirigentes, pueden hacerse “alguien”, individuos.

Podemos afirmar, como tentativa conclusión, que desde diversos sentidos, bajo diferentes contextos y con distintos pasivos el hecho de ser dirigente contribuye a afirmaciones individuales significativas.

Una autoestima localizada, jerarquizada y defensiva

Pero si bien hemos encontrado mayoritarias expresiones de autoestima de los dirigentes urbano populares, de reconocimiento de la valía personal y de la capacidad para alcanzar por esfuerzo propio algunas metas propuestas, éstas tienen predominantemente un carácter localizado y defensivo, de firmeza cuando los *otros* son principalmente sus dirigidos o sus pares y referidos a sus ámbitos locales. Distinto que cuando se trata de imponer, hacer respetar sus pareceres o de actuar como contraparte a *otros*, externos y pasibles de una relación asimétrica, se muestran inseguros y relativizan el aprecio por lo propio. Fuera del conocido entorno local,²⁷ esta mayoría de dirigentes urbano populares tiende a “chuparse”, a mostrarse vulnerable, donde lo logrado o acumulable parece no ser suficiente para establecer relaciones de igual a igual.

²⁷ Aunque referido a la explicación sobre la vulnerabilidad de los jóvenes, que nos parece extensivo a los dirigentes sociales, Grompone ubica el territorio local en contraste con ámbitos más macros como “el espacio controlable ante una sociedad más compleja a la que no pueden integrarse y que perciben insegura y amenazante” (1999:43).

A este sentido localizado y defensivo de la autoestima encontrada le podemos agregar una valoración jerarquizada, que pondera de manera diferenciada el ámbito en el que se posicionan los dirigentes. "Una cosa es con cajón, otra con guitarra", parecieran confirmar los dirigentes con el práctico desdoblamiento que hacen cuando asumen que están en relaciones hacia "arriba" o hacia "abajo", lo que nos indica una visión de estratificación hacia adentro y hacia fuera de la organización. Ello se traduce, por un lado, en una importante autoestima que opera a nivel *micro*, en el terreno de lo accesible y administrable, donde ellos se sienten los de "arriba"; en la que incluso encontramos dirigentes cercanos a la tentación de sentirse los "nacidos" para dirigir o de personalizar la vigencia de su organización ("la organización soy yo"), con una gran cuota de trascendencia, marcando pronunciadamente un antes y un después de uno. Tal inclinación dirigencial, minoritaria pero significativa, pareciera ser tributaria y emparentada con aquellos rasgos de providencialismo tan extendido en nuestra tradición política nacional y que han resultado tan nocivas para los necesarios pero precarios y bloqueados procesos de institucionalización en nuestro país.

De otro lado, cuando los dirigentes sociales se encuentran confrontados frente a lo *macro*, dimensión que se presenta excluyente y no inclusiva, en la que predominan imágenes de un poder político y económico como algo extraño, inaccesible y amenazante, encontramos disposiciones dirigenciales hacia la resignación con lo establecido, asumiendo tener poca capacidad de acceso e impacto para revertir lo que se muestra como lo estructuralmente establecido, donde ellos están colocados en una situación subordinada, en la orilla de los débiles y no de los poderosos. Pero este reconocimiento fatalista, casi inexorable, no los conduce a la anomia o al suicidio social, lo procesan como un dato objetivo sobre el cual moldean y morigeran expectativas colectivas e individuales.

Pero estas pulsaciones jerárquicas y defensivas coexisten en el mundo popular, entre los que se organizan y en los dirigentes mismos. Es decir, nuevamente estos dobles registros, de sentidos no unívocos, se nos muestran significativos y propicios para la hibridación, para la combinación de factores que parecen confrontar pero que conviven sin sobresaltos. Tal vez, para los dirigentes populares sea la única manera de *ser* y de sobrellevar –al igual, seguramente, que para buena parte de los peruanos– esta condición de indefinición existencial fruto de la fragmentación, heterogeneidad y exclusión socio-política predominante en nuestro país. Incluso, esta capacidad de moverse en una multiplicidad de registros, como bien señala Grompone, "es una característica de la modernidad" (1999:59).

Si bien la experiencia dirigencial otorga la posibilidad de logros puntuales –objetivos y subjetivos, colectivos e individuales–, que alimentan directamente la autoestima de los dirigentes sociales; existe la posibilidad de fracasos y frustraciones, que seguramente son más comunes y extendidos en las organizaciones populares que los logros alcanzados. Sin embargo, estos logros tienen una significativa importancia –en muchos casos serán como las palmeras de un desierto– en tanto les proporciona cierta fortaleza y convicción que los protege de los manifiestos pasivos de la experiencia dirigencial, mediatizando el impacto de estos hechos negativos para desmoronarlos y deprimirlos. La gran mayoría de dirigentes buscan seguir asumiendo responsabilidades dirigenciales y aspiraciones individuales, poniéndose al hombro sus cargas emocionales y colocando por delante lo poco o mucho que han logrado obtener. Apreciarse, reconocer potencialidades y saberse capaz requiere de diversos soportes vivenciales, experimentales, pero también del reconocimiento individual y de la legitimación social que suele proveerle su experiencia dirigencial.

RACIONALIDAD: Registros múltiples y límites

Por racionalidad nos estamos refiriendo a las acciones individuales dirigidas u orientadas por razones (móviles y motivaciones). Estamos hablando de una razón que se ha emancipado de la tutela de la religión o la teología, la magia y la autoridad. Es una racionalidad que se fundamenta en la capacidad del individuo de conocer la realidad a través de la observación y los métodos científicos, a partir de lo cual se descubren relaciones de causa y efecto, y por ende esta capacidad de raciocinio permitirá trazar metas y establecer estrategias para alcanzarlas. Las acciones racionales, en ese sentido, implican el cálculo de posibilidades como principio de una elección y la capacidad de deliberar de acuerdo con reglas universales, a partir de lo cual se establece una correspondencia entre medios y fines.

En esta definición clásica de racionalidad moderna y occidental también se puede considerar que interviene tanto un factor de tiempo (los fines se lograrán en un futuro) como consideraciones éticas (cuáles fines deben ser buscados). Este enfoque de racionalidad, por lo tanto, entiende al individuo como sujeto, una persona con historia y con capacidad de proyectarse hacia el futuro. La racionalidad se caracteriza por la capacidad de relacionarse con el futuro, afirma Jon Elster (Elster, 1989:7). El individuo moderno, considerando tales presupuestos, se ubicará libre y racionalmente frente al pasado determinante y el futuro predeterminado (Arendt, 1954).

En Occidente la racionalidad fue abordada desde una perspectiva histórica como la de la Ilustración. Quién mejor que Kant para expresarnos esta etapa histórica donde a la idea de la modernidad le resulta consustancial la racionalidad del hombre: "La Ilustración es la liberación del hombre de su culpable incapacidad de servirse de su inteligencia sin la guía de otro. Significa superar la pereza y la cobardía, y la comodidad de no estar emancipado... Esta incapacidad se ha convertido casi en una segunda naturaleza y pocos son los que con propio esfuerzo de su espíritu, han logrado superar esa incapacidad. Es el espíritu de una estimación racional del propio valor de cada hombre y de su vocación a pensar por sí mismo" (Kant, 1999:25, 27).

Los términos utilizados por Kant establecen un antes ("culpable incapacidad", "pereza", "cobardía") y un después ("la liberación del hombre"), a partir de la constitución del individuo moderno y aluden a la estrecha relación que existe entre autoestima y racionalidad. Precisamente, el sujeto moderno es la combinación de una identidad personal fuerte (que tiene en la autoestima un vector central) y sobre todo liberada, "con una actividad instrumental técnico-económica, una vida individualizada que construye sentido en lugar de ser un caleidoscopio de situaciones e imágenes" (Touraine, 1998). Este nexo que deja sentado el pensamiento *kantiano* entre identidad y racionalidad ("estimación racional del propio valor") es esencial para que el individuo encuentre sentido en su mundo, en caso contrario la racionalidad puede devenir en un instrumento técnico ciego, en un pragmatismo puro.

Estos componentes internos que constituyen la esfera de la racionalidad no siempre encajan. Existe una *presunción de racionalidad* cuya realización plena resulta compleja, incluso para realidades como las sociedades occidentales del "primer mundo". "Los hombres no son ángeles (es decir, plenamente racionales) ni animales (es decir, en esencia, miopes); son criaturas imperfectamente racionales, capaces de enfrentarse estratégicamente

a su propia miopía (Elster, 1989:147-148).²⁸ Esta flexibilidad que debemos asumir respecto a este concepto, más aún para realidades como la nuestra, se acerca a la noción de *racionalidad limitada* que asume Henry Dietz²⁹ para estudiar la participación política (“formal” e “informal”) de pobladores urbano marginales de Lima Metropolitana, donde la pobreza es una condición fundamental que se debe tomar en cuenta y que nos puede ayudar a explicar apropiadamente los márgenes limitados e indefinidos que presenta este contexto de precariedad para el comportamiento individual y colectivo de estas poblaciones. La participación política como social y los compromisos organizativos –y más aún los dirigenciales– implican “recursos tales como tiempo, dinero y esfuerzo físico”³⁰, representan un papel protagónico en la determinación de cuánto y de qué manera la gente participa en política, entonces los pobres –de cualquier lugar– operarán en desventaja, comparadas a sus contrapartes en mejor situación” (Dietz, 2000:33).

En nuestro estudio, nos interesaba identificar las principales características de la racionalidad operante en los dirigentes urbano populares, de sus límites y constreñimientos. Conocer si sus ratiocinios son abiertos al futuro o si se encuentran encerrados en sí mismos y restringidos a la necesidad de subsistir; saber en qué medida sus decisiones o elecciones están regidas por determinadas reglas de juego y principios o si son definidas no importando el coste ético. Igualmente, queríamos comprobar la presencia e importancia de factores tradicionales, formalmente no racionales, como la religión y el azar, en la racionalidad individual de los dirigentes encuestados y entrevistados.

Para trabajar el tema de racionalidad en la encuesta, solicitamos a los dirigentes que se imaginaran en una situación donde tenían que tomar una decisión importante en sus vidas. En tal sentido se formularon cinco afirmaciones que expresaban actitudes genéricas de razonamiento y acción y se les pidió que indicaran la frecuencia con que solían asumir dichas posturas. Tres de estas afirmaciones estaban referidas a términos básicos del cómo suelen abordar y asumir decisiones importantes en lo individual y/o organizativo. Y las dos afirmaciones restantes incluyen aspectos formalmente no racionales como el confiar en la suerte o enmendarse a Dios como factores decisivos para alcanzar metas y objetivos trazados.

Lo posible como horizonte

La primera afirmación (“Hay que hacer lo que se pueda”) pretendía identificar actitudes genéricas respecto a las posibilidades que asumen para sí los dirigentes ante los retos y objetivos que se plantean o se les presentan. Optar por *lo que se pueda* puede significar una actitud pragmática desde el reconocimiento de cierto principio de realidad que impone límites objetivos y subjetivos (“techos” y “barreras”) a las aspiraciones individuales y/o colectivas de los dirigentes sociales como consecuencia de una evaluación de condiciones y del cálculo de sus posibilidades. Aunque, a contracorriente de lo señalado, es necesario

²⁸ Este importante autor, además, plantea una secuencia descendente de: racionalidad perfecta, racionalidad imperfecta, racionalidad problemática e irracionalidad (Elster, 1989:8)

²⁹ Esta idea Dietz la recoge de Herbert Simon, “en el sentido de restringida o constreñida” y en tanto este “actor subjetivamente racional” no sólo tiene limitaciones en su capacidad de adquirir conocimiento sino que también adapta su comportamiento a las situaciones y restricciones externas (Dietz, 2000:31).

³⁰ Otros autores como Brady, Verba y Scholzman (1995), citados por el propio Dietz, cambian este último indicador de recursos por el de *habilidades cívicas*, que nos parece más adecuado tomar en cuenta para nuestros fines analíticos.

indicar que tal afirmación también podría conjugar –en algunos pocos casos, tal como lo veremos más adelante– otro raciocinio diferente y una actitud fatalista, donde predominaría la inclinación por resignarse a voluntades y razones exógenas como factores definitorios de sus designios individuales o colectivos.

La encuesta nos presenta a un 71.2% de dirigentes que manifiesta asumir que “siempre” hacen *lo que se pueda*. Es decir, podemos considerar que la gran mayoría de dirigentes opta por administrarse dentro de los límites de sus posibilidades. Otro 18.9% de dirigentes respondió “algunas veces”, mostrándose dispuesto a la evaluación de las circunstancias y posibilidades específicas que le toque enfrentar. Mientras, un minoritario 7.1% responde “nunca” a tal afirmación, que muy bien pueden ser considerados como los dirigentes con voluntad para sobrepasar sus límites objetivos, dispuestos a “dar pelea” contra lo establecido, por lo tanto individuos con una gran voluntad, de aquellos para los cuales “el cielo es el límite”.

CUADRO N° 4

“Hay que hacer lo que se pueda”

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	151	71.2%
Algunas veces	40	18.9%
Nunca	15	7.1%
Ns/Nr	6	2.8%
Total	212	100%

Al reiterar los cruces estadísticos efectuados para los cuadros anteriores, encontramos bastante consistencia en las tendencias detectadas. Aunque merece indicarse que prácticamente duplica y algo más, en términos relativos, las disposiciones a “luchar contra la corriente” entre los dirigentes considerados “en formación” (16.6%). Cabría afirmar, quedando pendiente una mayor fundamentación, que una menor exposición a la *experiencia dirigencial* reforzaría una actitud “voluntarista” y contestataria; mientras el contar con una mayor experiencia, por su parte, implicaría una actitud más evaluativa y cautelosa. La veteranía conduciría a moverse con más firmeza en el terreno de lo posible y accesible, por consiguiente dentro de los cánones de la racionalidad limitada.³¹

La parte testimonial nos puede ayudar a interpretar mejor el sentido que adquiere en los dirigentes los resultados de la encuesta. La mayoritaria respuesta de los que asumen el “siempre hay que hacer lo que se pueda”, expresa principalmente a quienes asumen para sí objetivos limitados basados en experiencia de vida y fruto de una evaluación que no acarrea necesariamente sentimientos y valoraciones de resignación. Encontramos, más bien, una tensión sostenida entre lo que se hizo y se pudo alcanzar en la vida con lo que a futuro se

³¹ Debemos señalar que los dirigentes de mayor *experiencia dirigencial*, los denominados “profesionales”, tienen el menor promedio relativo entre los que manifestaron que “nunca” se limitan a “hacer lo que se pueda”: 5.3%.

proponen o consideran que pueden lograr. Podemos afirmar, con los riesgos que conlleva toda generalización, que en las balanzas personales de los dirigentes urbano populares el peso del pasado (con algunos logros significativos y simbólicos y muchas frustraciones y fracasos) ayuda a sobrellevar los complejos retos del presente y las difusas imágenes de futuro. Los fracasos no implican una falta de racionalidad, afirma con mucho sentido Elster (Elster, 1989:260). Esta conjugación diacrónica conducirá a un importante contingente de dirigentes a manifestaciones donde la cautela, el límite, el ir “despacio pero seguro”, resultan lo más aconsejable y lo menos riesgoso. Presentamos tres casos que grafican el sentido mayoritario que tiene la suscripción a *lo que se pueda* entre los dirigentes urbano populares de Independencia.

Maritza Reyes es uno de aquellos casos donde se opta por hacer lo que se pueda desde cierto grado de objetividad evaluativa. Esta presidenta de comedores, dirigente “experimentada” y de condición “decorosa”, no obstante haber podido acceder a estudios universitarios, haber sido padre y madre para sus hijos y haber construido con mucho esfuerzo su casa, establece una clara diferencia entre los logros del pasado y un presente encapsulado en imágenes de crisis, restricciones e incertidumbres. “*Hoy en día no se puede*”, nos responde cuando le formulamos la pregunta. “*No hay trabajo, primeramente, porque si hubiese trabajo tendríamos recursos económicos y uno puede ambicionar a más, pero ahora es de acuerdo a lo que tengamos*”, nos argumenta. Sus aspiraciones individuales de antes, promisorias y expectantes, se han ido tornándose dificultosas y casi inviables. Por lo tanto, sus imágenes de presente y futuro le imponen ubicarse a buen recaudo y estar dispuesta a aceptar lo que le venga. Si bien el alto grado educativo le es muy afirmativo, el hecho que no pueda acceder a algún trabajo ligado a su profesión ni a ningún otro (antes incluso llegó a trabajar en limpieza pública) la deja sin base, en una honda precariedad, cargando su frustración de no poder ser lo que quiso ser, pero consciente de que debe seguir adelante por ella y por sus hijos. “*Aunque sea a cuenta gotas se avanzará*”, es la consigna de la Sra. Reyes, que no ha sucumbido ni ha “tirado la toalla” y sigue aspirando a un futuro seguramente no tan esplendoroso como se lo imaginó de universitaria, pero que es un futuro al fin y al cabo.

Por su parte, Roberto Vargas, migrante ancashino llegado a la capital hace cerca de 40 años, antiguo dirigente de un AA.HH. en los cerros de Tahuantisuyo –dirigente “profesional” y de condición “modesta”– ha establecido diversos registros donde conjuga su pasado *conquistador*, de fundador y pionero, que le permitió alcanzar significativos logros individuales, algunos de ellos alcanzados por una manifiesta voluntad de superación, con un presente incierto, de muchas limitaciones y reducidas posibilidades para superar una realidad insatisfactoria y no deseada. “*Yo vine de mi pueblo, así chibolito, no sabía leer ni escribir y ni siquiera hablar castellano*”, nos cuenta Vargas, buscando establecer a partir del hecho migratorio un antes y un después en su biografía. Recién a los 15 años pudo empezar a estudiar y no paró hasta culminar su primaria, transgrediendo a partir de su voluntad lo que podía ser un ‘destino’ que lo condenaba a labores de servidumbre y a la ignorancia. Para Vargas, estudiar resultó casi equivalente (en términos simbólicos) a dejar de ser pobre, que es una asociación bastante extendida entre los migrantes. No obstante haber alcanzado éste y otros logros (en lo laboral ser un reconocido maestro zapatero; en lo residencial ser propietario formal de su vivienda, en lo social un honesto dirigente), es consciente que sus perspectivas individuales son limitadas y su actitud hacia el presente lo refleja: “*Sí, actualmente se puede hacer hasta donde se pueda*”. Mediatiza y reduce sus aspiraciones de futuro pero sigue para adelante, se protege “*no haciéndose ilusiones*” pero no se detiene a lamentarse, sigue actuando, se mantiene en pie.

Otra versión que refuerza esta tendencia que limita los horizontes de futuro entre los dirigentes, convertida en una suerte de *continuum* de presente posible, es la de Wilson Gutiérrez, dirigente vecinal con características muy similares a nuestro caso anterior: migrante andino, residente en un AA.HH. y con baja calificación educativa. “Claro, lógico, tenemos que hacer lo que se pueda, nosotros justamente estamos en eso...”, nos afirma Gutiérrez, convencido de que es su única opción y asumiéndola a cabalidad. No hacerlo es someterse a engaño y hacerse de falsas expectativas, serán sus argumentos.

Este mayoritario raciocinio dirigencial registrado se puede hacer extensivo a buena parte de los sectores urbano populares, los cuales también identifican avances y resultados considerando sus inicios o puntos de partida, aunque estos palidezcan frente a los graves y profundos problemas que les impone el presente del país mismo y las estrechas posibilidades de crecimiento o éxito individual o colectivo que hoy existen. Esta predisposición de hacer lo que se pueda ha adquirido el *status* de sentido común, y lo racional, en tanto lo viable y conveniente, resulta el suscribir esta posibilidad en términos objetivos y subjetivos.

También hemos encontrado, entre aquella mayoría de dirigentes que asumen lo posible como horizonte, algunos casos extremos y muy minoritarios donde esta predisposición limitativa expresa carencias individuales profundas con rasgos de irreversibilidad como el de la señora Luisa Rimachi, dirigente “en formación” y de condición “precaria”, quien tiene muchas dificultades para asumir sus diversos logros personales como una plataforma desde la cual pueda proyectar mayores aspiraciones individuales. Para ella su gran déficit educativo opaca, minimiza, sus logros individuales alcanzados³²; como en caso contrario – como vimos en la historia del Sr. Vargas– cuando se accede a ella, se le pondera significativamente y es el medio al que se le otorga mayor valor en cuanto movilidad social. Si bien la Sra. Rimachi se suma a la mayoría de dirigentes que afirman que siempre hacen lo que se pueda, ella lo hace desde una postura más cercana a la aceptación resignada frente a lo que le tocó vivir y lo que su ‘destino’ le pudo deparar. Encontramos en ella esta actitud como un rasgo casi inherente, que arrastra y que la ha marcado durante buena parte de su existencia. En muchos planos personales y en distintas circunstancias de su vida aflora esta predisposición a autolimitarse y a resignarse: “que podía hacer”, “no lo pensé”, “ellos me llevaron”, “no podía hacerlo”, “no tenía tiempo”. Son muchas de las respuestas sobre lo que no hizo y de lo que asume no puede realizar. “Lo que se puede se hace, lo que no se puede no se puede”, es el razonamiento elemental, tautológico, de esta reciente coordinadora del Vaso de Leche de su AA.HH., elegida –según propia confesión– por que “no había otra señora que quisiese hacerse cargo”. Hay que anotar que muchas de las afirmaciones de la Sra. Rimachi aparecen con una simpleza suficientemente contundente como para no rebatirla ni sentirse mal. Se encuentra –siguiendo la interpretación kantiana–

³² Luisa Rimachi es una señora de 59 años, nacida en las serranías de Cerro de Pasco, que carga como su gran pasivo, convertido en todo un estigma, el ser analfabeta. Esta condición le produce una profunda inseguridad. Cuando indagamos sobre su grado educativo optó por el silencio, primero, y luego, por la evasiva. Una vez revelado su “secreto” le preguntamos si ello había sido un obstáculo para su desempeño dirigencial. La respuesta no pudo ser más contundente sobre la precariedad que ello le suscita: “Sí, por ello he traído a la señora que también es dirigente para que ella a cambio de mí pueda hablar. Es que ella tiene secundaria completa...”. Sobre la base de esta carencia se produce valoraciones de poca valía sobre lo propio, y una gran dificultad para apreciar y reconocer sus cualidades y logros que objetivamente ha alcanzado: ser propietaria, dirigente, una familia con sus hijos casados y con estudios y trabajo.

más cerca de la “pereza” y “cobardía” que de la “estimación racional del propio valor”.³³

Por otra parte, si bien los dirigentes encuestados que afirman que “nunca” se conforman con lo que se pueda son un porcentaje reducido (7.1%), en las entrevistas nos ha llamado la atención encontrar un importante número de dirigentes que muestran su disposición a superar lo establecido y a no conformarse con los designios de su suerte, con una manifiesta voluntad de ir un poco más allá de lo “que se pueda”:

“Yo creo que uno debe poner un poco más de sí para lograr algo mejor. Yo creo que puedo hacer algo más de lo que puedo y si yo doy más, mi capacidad da más” (Nora Gutarra);

“El valor que yo tengo es la voluntad, o sea prácticamente yo soy bien decidido, yo sé que cuando me propongo algo lo cumplo” (Jesús Pomar);

“Toda mi vida he hecho lo que quería hacer” (César Robles);

“En la vida tú te fijas una meta, lo que tu quieres seguir y tú luchas y puedes conseguirlo, será difícil pero llegas a conseguirlo. No es eso de hacer lo que se pueda, no estoy de acuerdo” (Josefina Tineo);

“No lo que se puede, todo se puede cambiar” (Leonor Torres);

“No sólo lo que se puede, es mejor romper, pasar las barreras, porque sino no habría progreso” (Juan Flores).

Todos estos dirigentes, jóvenes y mayores, hombres y mujeres, con diversos grados de experiencia dirigencial, tienen en común ser parte de los que registran un nivel socioeconómico “decoroso”³⁴ y muestran un importante nivel de autoestima.³⁵ En estos casos hemos encontrado un registro positivo de los logros personales y/o familiares alcanzados, donde lo obtenido cuenta para aspirar a más, para seguir superándose y para propugnar por nuevos logros y aspiraciones individuales (aquello de ‘ser más’ y acceder al ‘progreso’) basados en sus propias capacidades y con una firme voluntad personal: de “lucharla”, de “dar más de lo que puedo”, de “ser decidido”, de “pasar las barreras”, de “romper” con lo establecido.

La importancia de estar bien informado

La segunda afirmación (“Informarme de todas las alternativas posibles”), asociada a la toma de decisiones en aspectos importantes de sus vidas, nos permite apreciar la importancia que le atribuyen los dirigentes al estar bien informados, al hecho de poder contar con diversos insumos y versiones que les permitan tomar dichas decisiones en mejores condiciones. La información es un medio básico de orientación que incide en el

³³ Y según la tipología de racionalidad que desarrolla Elster, esta dirigente se encontraría en la categoría de “irracionalidad”, que está ligada a las contradicciones de la mente y bajo el dominio de sentimientos como el amor, el odio y el autoengaño. Una variante de estos sentimientos podría ser el pesar patológico que evidencia la Sra. Rimachi.

³⁴ Estos dirigentes presentan como rasgos compartidos el ubicarse en los más altos grados de calificación educativa (entre secundaria completa y estudios superiores), así como vivir y ser propietario (o ser esposa o hijo de propietario) de sus viviendas.

³⁵ Al realizar el cruce de esta afirmación, materia del análisis sobre racionalidad de los dirigentes, con el índice de autoestima, confirmamos una estrecha relación. Por ejemplo, no existe ningún dirigente agrupado en el nivel de “baja autoestima” que asuma una postura de no resignarse a lo dado, de proponerse superar obstáculos y dispuesto a asumir los riesgos y costos que implican el no conformarse.

cálculo de posibilidades, la definición de opciones y la consiguiente ejecutoria. La información también es parte del terreno de lo procedimental e instrumental en un comportamiento racional, que permite distinguir, por ejemplo, el saber cómo comportarse, qué puertas tocar, con quién hablar, qué recomendaciones son importantes, etc.

Los resultados de nuestra encuesta nos presentan un 89.6% que suscribe el “siempre”. Es decir, prácticamente 9 de cada 10 dirigentes se muestran abiertos a la mayor información posible antes de decidir algo importante en sus vidas particulares o para los destinos de la organización. Mientras, sintomáticamente, no encontramos a ningún dirigente que se adhiera al “nunca”. Por consiguiente, el estar bien informado, aquella disposición racional para enfrentar los retos que la vida presenta, es altamente valorado por los dirigentes urbano populares de Independencia.

CUADRO N° 5

“Busco informarme de todas las alternativas posibles”

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	190	89.6%
Algunas veces	19	9.0%
Ns/Nr	3	1.4%
Total	212	100%

En este panorama valorativo tan homogéneo hemos encontrado algunos énfasis cuando efectuamos cruces por género y *experiencia dirigencial*. Los hombres son los que presentan promedios ligeramente más altos (95%) que las mujeres (88.4%). Mientras, según el índice de *experiencia dirigencial*, se hace más contundente la apertura a la información sobre todo en los dirigentes considerados “en formación”. Nuevamente, como en el cuadro anterior, confirmamos la actitud “voluntarista” entre los que están iniciándose en los avatares dirigenciales, en este caso por buscar recepcionar la mayor información posible llegando cerca a la unanimidad: 96.7%.

En las entrevistas, por su parte, encontramos diversos testimonios que apuntalan estas predisposiciones muy extendidas por informarse, antes de tomar una decisión importante, de todas las alternativas posibles. Ya sea a partir de experiencias directas e indirectas, como de situaciones personales, familiares u organizativas. Uno de estos casos es el de Maritza Reyes, dirigente de comedores con estudios superiores, quien nos cuenta sobre el procedimiento que ella emplea cuando se presenta alguna discrepancia o desacuerdo en su organización: “*Si alguien me dice que estoy equivocada y analizo que estoy equivocada voy a hacer caso. Pero si la cosa es más complicada, yo les digo a mis compañeras, yo sólo sugiero, no me contesten ni lo resolvamos ahora, nos vamos a nuestras casitas, nos informamos y lo pensamos mejor, y mañana venimos seguramente con otra respuesta y una solución*”. La importancia que se le otorga al contar con mayor información puede llevar también, como se desprende de este testimonio, a posiciones de tolerancia y a no creerse “dueña de la verdad” como muchas veces ocurre entre los dirigentes populares. Aunque, en un contexto de precariedad institucional de las organizaciones sociales de base, tener acceso a mayor y mejor información puede propiciar tanto un mayor grado de afirmación

individual como mayores niveles de diferenciación con sus entornos, por aquello de que la “información es poder”.

Sin embargo, debemos considerar que para tener una visión más completa de la importancia del componente informativo en la estructura racional de los dirigentes, nos faltaría contar con mayores datos sobre el cómo, a través de qué medios y con quiénes se informan. Entre los cuales, sin duda alguna, destaca la creciente importancia que han adquirido los medios de comunicación masivos (en particular, la televisión) como fuente de valores y referencias, enfoques y procedimientos. Además, es importante reparar que el estar informado no sólo depende del deseo de estarlo sino de la accesibilidad. No obstante estos vacíos, la información recogida nos permite identificar la importancia que tiene para los dirigentes el hecho de estar bien informados, lo que nos permite considerarlo como otro indicador de racionalidad de la capa dirigenal urbano popular.

El peso de la “vara”

La tercera afirmación (“El apoyo de personas influyentes siempre es importante”) está dirigida a identificar el peso que tienen para los dirigentes las relaciones con autoridades y personajes cercanos o parte del poder político o estatal. La gran mayoría de dirigentes se mostraron de acuerdo con esta afirmación: 67.9%. Estas relaciones les son muy importantes para la toma de decisiones en cuanto individuos y/o dirigentes. Un importante 22.2% se manifiesta en el a veces sí y a veces no, para quienes en algunos casos sí es decisivo recurrir a personas influyentes y en otros no aparece como necesario. Mientras un 9% indica estar en abierto cuestionamiento con tal aseveración, dirigentes cercanos a la autosuficiencia, quienes parecen no haber necesitado, necesitar o imaginarse necesitando de alguna persona influyente (denominados como *vara* o *padrino*, en el argot popular). Con ellos basta y sobra, parecieran decirnos.³⁶

CUADRO N° 6

“El apoyo de personas influyentes siempre es importante”

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
De acuerdo	144	67.9%
Más o menos de acuerdo	47	22.2%
En desacuerdo	19	9.0%
Ns/Nr	2	0.9%
Total	212	100%

Esta afirmación mayoritaria de los dirigentes sobre la importancia de tener vínculos con personas influyentes puede tener diversos sentidos. Por un lado, los que responden estar de acuerdo con dicha afirmación pueden corresponder a una evaluación realista respecto de la

³⁶ Debemos indicar que estas tendencias resultan bastante homogéneas. Las referencias de género *nivel de vida*, *experiencia dirigenal* o nivel de autoestima no discriminan significativamente en ningún sentido estas tendencias.

importancia de contar con tales relaciones, dado que facilita o favorece gestiones en la consecución de objetivos individuales u organizativos. Raciocinio que indicaría una ponderación racional e instrumental muy propia de los dirigentes urbano populares. Pero, de otro lado, estar de acuerdo con dicha afirmación puede expresar el reconocimiento de que por ellos mismos no podrían acceder o lograr diversas metas, que coloca a este factor como decisivo y genera una postura dependiente hacia dichas *personas influyentes*. Mientras, en el caso de los dirigentes que manifiestan su desacuerdo abierto con esta afirmación, por un lado, puede significar que están respondiendo a una voluntad de autosuficiencia (“yo mismo soy”); y, de otro lado, puede significar que el contar con el apoyo de personas influyentes es una posibilidad que es considerada como improbable o no asequible para ellos. No obstante la bifurcación de sentidos que tiene esta afirmación genérica, de ambas canteras se pueden alimentar las relaciones clientelares que predominan entre políticas públicas y población organizada.

Frente a esta variopinta posibilidad de significados que la respuesta conlleva tenemos algunos testimonios que nos pueden ayudar a perfilar mejor el sentido de las respuestas recogidas por nuestra encuesta entre los dirigentes urbano populares de Independencia. César Robles, sanmarquino egresado de psicología y dirigente juvenil, corresponde a quienes tienen un reconocimiento objetivo de la importancia de los “contactos” influyentes: *“El apoyo de una persona influyente facilita bastante algunas cosas. Por ejemplo, te explico, si quisiera que se lograra algo para las organizaciones juveniles, podría ser un convenio con CEDRO, de alguna u otra manera lo podemos iniciar, pero si yo tuviera un tío o un familiar en la institución haría las cosas más fáciles”*. Las relaciones son valoradas en tanto ayudan, facilitan, la realización de lo que se proponen, pero éstas no aparecen como indispensable sino más bien como complementarias.

En el caso de Juan Flores, las relaciones con personas influyentes son consideradas referencias muy significativas, como un recurso y un potencial que se puede y debe administrar en beneficio propio o de su organización. También lo asume como parte de su aprendizaje vital, un logro de su experiencia dirigenal: *“Ahora, pues, no encuentro dificultad en cualquier parte para desempeñarme. Lo hago bien sobre todo por la relación social que he tenido... Ello a una persona le sirve mucho, aunque tenga poca educación”*. Las relaciones sociales hacia “arriba” permiten el acceso a algún tipo de aprendizaje que se valora mucho, tanto que aparece en el Sr. Flores como compensatorio del bajo nivel educativo que se tenga y equiparable a un importante grado educativo, permitiéndole incluso una mayor afirmación personal.

En Víctor Beltrán, dirigente ambulante y uno de los pocos nacidos en Independencia, que por edad sería uno de los “hijos de la crisis” –según el esquema generacional que emplea Degregori et. al. (1996)–, el tema de las relaciones con autoridades tiene marcados componentes instrumentales donde busca conjugar el *yo uso* con el *me usan*. Para el comercio ambulatorio, que se desenvuelve en plena vía pública, su permanencia depende principalmente del gobierno municipio distrital de turno, por lo que para ellos las relaciones con la autoridad edil serán decisivas: *“Todos, estemos o no de acuerdo en muchos puntos, tenemos que estar bien con el municipio y eso no viene del Alcalde sino de la propia Federación”*. La suerte o tratamiento de la problemática del comercio ambulatorio al encontrarse en manos de las administraciones municipales, generará entre los ambulantes –organizados o no– un gran afán por congraciarse con dichas autoridades, en particular en el plano político electoral, adhesión aparentemente “incondicional” que buscará a cambio la garantía o prolongación de continuidad o en casos extremos el cambio ordenado y ventajoso de ubicación. En esta relación municipio-organización de ambulantes, donde

existe un claro sentido asimétrico, estos últimos suelen tener clara conciencia de su condición subordinada, sus riesgos y sus costos: “*Al principio, le hicimos la patería a Chacaltana para que saliera elegido o para los mítines del ‘chino’, pero ahora que no nos necesitan nos da una patada en el trasero y caballero nomás...*”.

Las relaciones con personas influyentes pueden ser asumidas como un complemento, compensatorio o instrumental, en tanto medio al cual se recurre para alcanzar diversos fines. Y en una realidad como la nuestra, el hecho de que se reconozca la importancia del apoyo de personas influyentes no significa en absoluto una forma de raciocinio pre-moderno.³⁷ Influencias es un dato de la realidad –que incluso ha adquirido ribetes de institucionalidad– al cual los líderes buscan acceder concientemente y que al parecer saben utilizar muy bien. Lo que sí cabe observar es el grado de dependencia que ello podría acarrear entre quienes se inscriben plenamente en este juego de relaciones asimétricas.

Con la información que nos proporcionan las respuestas dirigenciales sobre estas tres afirmaciones relacionadas con la racionalidad, podemos considerar que la gran mayoría de dirigentes urbano populares de Independencia se mueven bajo las coordenadas de la objetividad, del cálculo de medios y fines, aunque sin sobrealimentar expectativas, conscientes de sus posibilidades y sus limitaciones en una sociedad como la nuestra prácticamente despojada de horizontes de cambios. En ese sentido, se podría hablar de una actitud dirigencial básicamente racional y moderna que tiende a desembocar en aspiraciones puntuales y comportamientos pragmáticos. Características que nos permiten afirmar que entre los dirigentes urbano populares de Independencia predomina una racionalidad constreñida pero objetiva.

Cuando lo tradicional compagina con lo contemporáneo

Las siguientes dos afirmaciones, por su parte, buscaban introducir factores formalmente no racionales, de corte tradicional, sustentados en el sentimiento y el afecto, como el azar y la divinidad, para conocer la importancia que le atribuyen a estos factores al momento de definir y acometer sus decisiones. Por suerte o azar consideramos a aquellas circunstancias favorables o desfavorables que acompañan un resultado. Se presenta, por lo tanto, como un factor externo, dependiente de razones inasibles e incomprensibles, que responde a fuerzas al margen de las voluntades de los hombres. Existe la explicación por medio de la cual se considera que los resultados y los hechos de la vida responden a una figura como la ruleta, que gira y gira y donde se detiene beneficia a unos en desmedro de otros. El azar, en ese sentido, tendrá que ver con las conductas individuales que se realizan de acuerdo “con alguna distribución de probabilidad definida por el conjunto factible... donde las personas son consideradas como portadoras de *estados* y no de *intenciones*...” (Elster, 1989:233). Pero no siempre es una construcción de aleatoriedad que conduce a la pasividad o resignación. También comprende un sentido de libertad. En ese sentido tiene, una connotación ambivalente, lo que en muchas circunstancias lo puede hacer más moderno que tradicional, en tanto es menos determinista. De ahí que el verdadero fatalista no crea ni siquiera en la suerte y se asuma condenado a su desgracia o pesar.³⁸

³⁷ Nos viene a la mente un dicho bastante extendido en los EE.UU. que refleja la racionalidad –ciertamente moderna– de dicha sociedad: *It's not what you know but who you know that matters* (“Más importante es a quienes conoces que lo que sabes”).

³⁸ Esta interpretación matizada de la suerte la recogimos de los comentarios que nos hizo Romeo Grompone al respecto.

En primer lugar, frente a la afirmación “Confiar en que la suerte estará de mi lado” tenemos a un 45.3% de dirigentes que manifiestan estar “siempre” de acuerdo; 30.7% señalan “algunas veces”; mientras un 23.6% indicó que “nunca” se esperan en la “suerte”. Existe una interesante distribución de respuestas, donde si bien son mayoritarios los que declaran suscribirse al factor suerte como muy importante y como una constante, son significativos los otros contingentes dirigenciales que reconocen asumir esta aspiración de ser tocados por la “diosa fortuna” sólo en ciertas ocasiones como aquéllos que no le reconocen importancia alguna.

CUADRO N° 7

“Confiar en que la suerte estará de mi lado”

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	96	45.3%
Algunas veces	65	30.7%
Nunca	50	23.6%
Ns/Nr	1	0.5%
Total	212	100%

Buscando que profundizar en el análisis, tenemos que el factor autoestima no se condice con la apelación a la suerte, dado que los dirigentes que evidencian contar con un *alto* nivel de autoestima son los que obtienen un mayor promedio entre los que “siempre” confían que la suerte estará de su lado: 55.3% marcando sus distancias con los de *baja* autoestima (40%). Al parecer, la noción de suerte no está reñida con la autoestima, más bien los que la asumen cabalmente muy bien puede corresponder a los que han establecido un mayor aprecio en la valía individual. A su vez, dicha confianza en lo azaroso se amplía entre los dirigentes “en formación” (53.3%) por sobre los “profesionales” (42.1%). Confiar en sus propias capacidades o estar abierto a las enseñanzas de la experiencia dirigencial no desdeña, sino más bien incrementa, el reconocimiento de la importancia de esta apelación cultural.³⁹

Esta información nos confirma la gran importancia que tiene para una gran mayoría de dirigentes la dimensión del azar, aquella extendida aspiración de que “el destino esté de mi parte”. Por ello, no es casual que a pesar de los sostenidos avances de modernización en nuestro país persistan diversas expresiones de comercialización a gran escala de actividades basadas en el azar –algunas de ellas muy exitosas, comercial y culturalmente hablando–, como los casinos, los juegos de máquinas, los juegos de caballo y la Tinka. Si bien el azar se ha convertido en un negocio contemporáneo y floreciente a escala mundial, en nuestra sociedad la suerte es una elaboración cultural de mucho arraigo, transversal a los diversos

³⁹ En cuanto a género, las respuestas dirigenciales son muy cercanas a los promedios generales al igual que con relación al índice de *nivel de vida*.

sectores sociales, por lo que en este tema podemos considerar que los dirigentes populares reproducen el cultivo de una tradición que mantiene su vigencia en el país.

Esta situación nos será más comprensible si reparamos en el hecho de que también en los países ‘occidentales’, de sociedades cabalmente modernas, viene consolidándose la demanda por acceder a recursos no-modernos de racionalidad para administrar sus posibilidades presentes y sus proyecciones de un futuro mejor. Por ejemplo, los juegos de azar (loterías, casinos, etc.) han alcanzado importantes niveles de industrialización y transnacionalización. El solo hecho de encomendarse a Dios, de tentar la suerte con una lotería, recurrir a las consultas esotéricas o de tener un sentido muy pragmático (optar por lo posible) frente a las opciones y posibilidades abiertas, es asumido como un recurso al cual se apela en distintas circunstancias sin poner en cuestión las racionalidades de los individuos comprendidos en estas prácticas. Nadie dudaría en considerar a los EE.UU como una sociedad moderna, sin embargo, “En Dios confiamos” es su lema, las loterías abundan, y hay una verdadera explosión de sectas religiosas y grupos místicos esotéricos. Todo indica que la matriz moderna de la racionalidad ha incorporado sin conflicto ni traumas aparentes a estos componentes supuestamente tradicionales y pre-modernos, manifestaciones que no distinguirían radicalmente, en esta dimensión cultural, a nuestros encuestados de la mayoría de personas del mundo occidental.

En las entrevistas incorporamos este tema y encontramos que la mayoría de dirigentes reconoce la importancia del componente “suerte” para las decisiones importantes de sus vidas, pero distinguimos que para ellos sobre todo es un elemento cultural que consignan como un buen deseo y una referencia de fe. Contamos con diversos registros que evidencian que el apego al azar es una valoración que no les produce condicionamientos ni dependencia, más bien van a tender a relativizar la importancia de tal factor y a afirmarse en la confianza en sus propios recursos, en lo que ellos mismos pueden lograr o alcanzar por esfuerzo y mérito propio:

"Bueno la suerte... es lo que uno puede conseguir, lo que uno puede hacer" (Roberto Vargas);

"No puedo decir si he tenido buena o mala suerte en la vida, si uno quiere tener algo tiene que trabajar, porque con el trabajo se logra cualquier cosa" (Wilson Gutiérrez);

"Al menos no sabré tanto pero creo que el factor suerte mucho depende de uno mismo, de lo que uno haga" (Susana Quispe).

En estos testimonios el esfuerzo propio aparece como el motor de sus historias personales, no se muestran sujetos a factores externos ni dependen de ellos: labran sus propios destinos. Pero ello no llevará a excluir este componente dentro de los factores que se consideran significativos para tomar una decisión importante en sus vidas. También podemos asumir que la mención a la suerte –al igual que a Dios, aunque con su especificidad, como veremos más adelante– muchas veces es la apelación cultural a una fuerza externa e indefinible, sin que ello condicione ni restrinja el protagonismo individual. Para Víctor Beltrán, la suerte, a pesar que dice no creer en ella, la equipara a tener fe, otro equivalente de factor supraindividual: *"Suerte, ¿a qué le llamaría suerte?... Yo le llamo fe "*. Por su parte, Josefina Tineo, dirigente principal de su Comité del Vaso de Leche, con estudios universitarios y que actualmente se desempeña como profesora, nos ayuda a entender mejor el significado de esta extendida recurrencia al factor suerte: *"A poder alcanzar muchas cosas creo que se les llama suerte... A veces la suerte es importante, es que a veces tú necesitas esa fuerza, uno la llama y dices ojalá que me vaya bien, pero tú sabes que lo vas a hacer, es como si también necesitaras de esa fuerza"*. La extendida mención a la “suerte”

–o a “Dios”– aparece cobijando esta sentida dificultad de asumir abiertamente –para sí y ante los demás– logros y fracasos, virtudes y defectos individuales. Son los parámetros que impone una autoestima defensiva y una racionalidad limitada.

Este sentido encubridor que contiene este apego a la suerte también se puede distinguir entre quienes tienen una manifiesta afirmación en sus propias capacidades, como es el caso de Leonor Torres (*"yo todo lo que me propongo lo hago"*), quien no tiene reparos en manifestarnos en términos de su balance personal que *"Yo sí, yo tengo suerte para todo"*. Otro caso es el de Nora Gutarra, quien asume como la gran explicación de sus logros y realizaciones individuales el hecho de sentirse afortunada: *"Yo creo que he tenido muy buena suerte en el sentido de haber tenido un hogar muy bueno y el hogar que conformo con mi esposo también es muy bueno, tenemos muy buenas relaciones. Que más podría pedir..."*. En general, podemos señalar que la suerte, como sostenida apelación cultural, tiende a reducir la exigencia por una cabal evaluación de avances y retrocesos individuales, lo cual va a limitar una mayor afirmación individual en las capacidades propias, reforzando el sentido defensivo de las autoestimas dirigenciales.

Existe una marcada disposición, consciente o inconscientemente, a evitar enfrentar los activos y pasivos individuales; en ese sentido, el factor suerte suele traducirse en una simple pero indiscutible explicación de lo acontecido y, de ese modo, buscar aminorar el impacto de fracasos y frustraciones experimentados. Esta situación la hemos encontrado asociada mayormente a los casos donde hay carencias significativas, sobre todo de calificación educativa, que nuevamente aparece como una especie de ancla, que tiende a limitarlos y a fijarlos en posturas resignadas y conformistas. Otra vez contamos con Luisa Rimachi y el poco aprecio que tiene sobre lo alcanzado en su vida, manifestándonos que: *"No creo, no creo que he tenido suerte"*. Y, en el caso del Sr. Flores, quien asocia el no haber podido estudiar más allá de su secundaria con no *"haber sido algo más"*, vinculación expresiva de su insatisfacción con un indescifrable destino: *"Creo que son cosas del destino, uno ha hecho el esfuerzo pero cuando no es para ti no es tuyo"*. La “suerte” aparece así como un recurso explicativo que les permitirá a los dirigentes morigerar sus realidades concretas y amenguar tanto éxitos como fracasos en sus vidas.

Y en cuanto a la afirmación “Encomendarse a Dios con mucha fe”, hemos recogido respuestas contundentes entre los dirigentes: 95.3% afirma que “siempre”, 2.8% “algunas veces” y un mínimo 1.9% que “nunca”.⁴⁰ La casi unanimidad en este tema nos indica que estamos ante un componente, dentro de los supuestos de lo tradicional, que es bastante abarcativo y profundo.⁴¹ Aunque no podemos dejar de reconocer que somos un país religioso de antigua data y que mantiene la vigencia de esta referencia cultural en todas las clases y sectores de nuestra sociedad.

⁴⁰ Frente a preguntas tan genéricas como las planteadas a nuestros encuestados nos inclinamos por establecer respuestas cerradas –la otra alternativa era la de respuestas abiertas, pero corríamos el riesgo de la dispersión–, por lo que en éste como en otros casos debemos advertir que opciones como “siempre” o “nunca” no deben ser entendidas como posturas inflexibles e irreductibles, la realidad felizmente nos presenta situaciones más matizadas y nuestros resultados a lo más califican preferencias o predominancias al respecto.

⁴¹ Estamos frente a tendencias solidamente definidas, salvo en el cruce con la variable género que permite distinguir que los hombres son algo menos creyentes (87.5%) que las mujeres (97.1%).

CUADRO N° 8***“Hay que encomendarse a Dios con mucha fe”***

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	202	95.3%
Algunas veces	6	2.8%
Nunca	4	1.9%
Total	212	100%

Al nivel de impresiones, quisiéramos comentar que en sectores populares pareciera predominar la imagen de un Dios bondadoso y virtuoso que no está sujeto a evaluación. De uno depende ser "bueno" o "malo", en términos religiosos. Por lo tanto, es un Dios que puede premiar como castigar indistintamente el esfuerzo, el sacrificio y la dedicación de los dirigentes. Además, en la adopción de la creencia en Dios podemos distinguir un mayoritario pensamiento católico difuso, en tanto ello no garantiza ni establece una práctica guiada ni una normatividad rectora.

Recurriendo a los testimonios dirigenciales encontramos que la mención a Dios como a la suerte, son construcciones culturales genéricas y de índole externa que acompaña las esperanzas de mejoras o progresos individuales y colectivos, pero que a su vez sirven para explicar sus situaciones concretas, favorables o desfavorables, como un recurso de camuflaje –nuevamente tan igual como la suerte– para sortear la evaluación directa de lo propio, del reconocimiento de potencialidades y límites individuales. Un buen ejemplo es Julio Gonzáles, dirigente juvenil que acaba de concluir sus estudios secundarios, quien busca explicar sus logros presentes y sus esperanzas de futuro a partir de un factor *supra* o exógeno: *"No sé si es suerte o es Dios que me ilumina para que salga adelante. Yo siempre he creído en Dios pero no soy religioso, de estar metido en la iglesia todos los días..."*. Por supuesto, que también apelar a la imagen de Dios como a la suerte puede tener un sentido justificador de lo que uno haga para bien o para mal. Recordemos que "Dios sabe por qué lo hace" es una sentencia muy extendida en sectores populares.

También hemos encontrado otros casos, de lejos minoritarios, de dirigentes urbano populares predispuestos a reposar las decisiones importantes para sus vidas en ellos mismos, como es el caso de otro dirigente juvenil como César Robles, quien a pesar de manifestar que es creyente guarda sus distancias a la hora de tomar decisiones y asume la responsabilidad *ante sí y para sí* con sus metas y proyectos individuales: *"No creo en la suerte, ni en horóscopos, ni en signos zodiacales, ni en Dios, ni en nada de eso. Sé que de mí depende"*.

Una individuación restringida

Con la alta consideración que los dirigentes sociales evidencian sobre estos elementos formalmente no racionales, externos a la administración de sus potencialidades y al cálculo de sus posibilidades, se podría relativizar el sentido racional de las actitudes de nuestros encuestados. Pero, a favor de la racionalidad y el sentido objetivo y práctico que éste contiene, debemos considerar que la creencia religiosa y la suerte son componentes

culturales tradicionales pero asimilados a nuestra modernidad, a la ‘otra’ modernidad como diría Carlos Franco, como una suerte de medios genéricos y externos que apuntalan racionalmente objetivos o fines individuales.

Como bien señala el filósofo Guibal: "Es que la racionalidad, precisamente por haberse vuelto eficaz y operativa, se ha fragmentado y diseminado, también ya no puede contar con sus saberes y/o poderes como para reunificar y ‘reencantar’ un mundo literalmente sin sentido" (Guibal, 1995:16). El revuelo modernizador para realidades como la nuestra desordena el pasado y no “supera” lo tradicional, pero tampoco generó un nuevo ordenamiento hegemónico y directivo, sino una variedad de componentes o ejes de articulación que pueden producir diversas ecuaciones y perfiles en los contenidos de la racionalidad limitada de los individuos, que incluso nos dejan diversos vacíos y claroscuros.

Recordemos que en contextos de extrema pobreza, de sobrevivencia, las posibilidades de autoestima y racionalidad se encuentran reducidas significativamente (ver Rodríguez Rabanal, 1989). La pobreza, como condición de vida, es una realidad limitante y castradora en términos de constitución individual: “La concepción a la que se llega es que la mayoría de personas en el mundo popular no serían individuos en el sentido moderno; esto es, personas capaces de trazarse metas y construir un destino a la medida de sus aspiraciones. Pero, de otro lado, las costumbres y la tradición no tendrían ya la autoridad incuestionable de la que antes gozaron. Tal parecen ser las coordenadas del individuo popular en la Lima de hoy” (Portocarrero, 1991). Aunque convendría indicar que buena parte del segmento dirigencial apela a atajos y manifiesta comportamientos de racionalidad limitada en tanto sus prácticas tienden a ser “apropiadas para metas específicas en un determinado contexto” (Dietz, 2000:31). Ser dirigente simboliza, sobre todo ante sí, el logro de metas y la obtención de beneficios colectivos e individuales que hacen de la vía organizativa y del rol asumido –con sus múltiples deficiencias y debilidades– una referencia legítima y vigente en los sectores urbano populares de la capital. La condición dirigencial, potencialmente, posibilita diversas ventajas objetivas y subjetivas ante su entorno social, en tanto permite obtener un aprecio por lo que uno es y actuar correspondiendo a la evaluación de sus posibilidades.

En las últimas décadas, los sectores populares en general han vivido un precario presente y un incierto futuro, donde la creciente pobreza y diversas expresiones de honda crisis política y moral nos vienen abrumando, mermando las potencialidades del tejido social y afectando las capacidades y los propios recursos evaluativos de los dirigentes urbano populares; a pesar de ello, el contexto de modernización y globalización se ha impuesto y los incluye en diferentes posiciones y con distintos márgenes de maniobra. Los dirigentes urbano populares, por consiguiente, se encuentran frente a diversos grados de integración a nuestra sociedad de mercado (imperfecta, “chicha”, pero donde hay correspondencia entre demandas y ofertas), insertos en una creciente oferta de expectativas de consumo y *status* pero con limitadas posibilidades de satisfacción y acceso. Esta creciente brecha entre el *querer* y el *ser* modernos en plena convivencia con la pobreza, no necesariamente empuja a los dirigentes sociales a una lógica unívoca de costo-beneficio, a hacerlos más racionales y premunidos de comportamientos instrumentales; tampoco los convierten en anómicos y proclives a los desarreglos sistémicos. Encontramos raciocinios que combinan maximización con resignación de intereses, evaluaciones objetivas con mucho de ilusión, actitudes pragmáticas con apelaciones a la fe. Estamos ante una racionalidad limitada pero moderna de los dirigentes urbano populares, que al igual que la autoestima defensiva también se nos presenta con pronunciados rasgos de hibridación.

La encuesta y los testimonios nos presentan en este crucial tema de individuación de los dirigentes sociales un cuadro entrecruzado y complejo, donde la ambigüedad y algunos registros contradictorios parecen presentarnos una situación intermedia y encontrada: los dirigentes tienen diversos factores que alimentan su autoestima permitiéndoles ser “alguien” en sus entornos locales, pero ello no les alcanza para administrarse como individuos plenos más allá de los límites de sus reductos territoriales u organizativos. Hemos encontrado en la gran mayoría de dirigentes sociales de Independencia una importante cuota de autoestima individual como rasgo predominante, de un aprecio por lo propio que responde principalmente a afirmaciones basadas en relaciones de “primera generación” como las familiares, organizativas y barriales. Es lo que llamamos una autoestima defensiva y jerarquizada, que opera principalmente hacia “adentro” y hacia “abajo”. A lo que debemos agregar las tensiones e interpelaciones propias del rol asumido: “...la autoestima que consiguen desarrollar al ser líderes es dolorosamente frágil, pues está midiéndose constantemente, poniéndose en riesgo al estar en constante tela de juicio frente a los ojos de sus compañeras, pero también frente a los suyos propios” (Aldana, 1996:83). Pero no sólo las dirigentas, también los dirigentes tienen que “fajarse” y “comprarse el pleito” para demostrar y demostrarse que pueden cumplir satisfactoriamente con el encargo colectivo asumido.

También hemos identificado un alto grado de objetividad en los testimonios, de saber en que terreno se mueven, con aquel “principio de realidad” indispensable para orientarse y establecer metas y aspiraciones particulares y de apostar por lo posible, conscientes de sus límites y sin que ello acarree resignación. “Afortunadamente, los cambios en la sociedad peruana permiten que cada individuo, cada grupo, cada cultura que ya no pueden girar sobre sí mismos, tenga que hacerse cargo de sus propias razones y sus propios fantasmas” (Grompone, 1999:59). Y en gran medida, con sus razones y fantasmas, los dirigentes sociales estructurarán sus autoestima y racionalidad propias de una realidad que les impone mínimos márgenes de maniobra y realización individual.

Una interpretación modernizante de la individualidad de los dirigentes urbano populares de Independencia afirmaría que el aprecio relativo del valor individual, su fe en Dios o en la suerte para salir adelante, sumado al pragmatismo e inmediatez de sus enfoques individuales, sin planes y cálculos a mediano y largo plazo, son signos de una capa dirigencial que aún no se ha hecho moderna y que se mantiene anclada en una cosmovisión tradicional. Pero lo uno o lo otro no es positivo o negativo, regresivo o progresivo. Todo nos indica que los elementos no concordantes con la formal racionalidad moderna no sólo serían rezagos que han de desaparecer con el avance de la modernización, sino más bien parecen haber establecido una coexistencia –todo un *servinacuy*– que parece seguirá teniendo vigencia por mucho tiempo en nuestra sociedad y no sólo para los sectores urbano populares. Son tiempos de hibridación, de mezclas, para países como el nuestro, donde lo local se conjuga con lo globalizante, donde lo particular no deja de tener sentido en lo universal, donde lo tradicional tiene cabida en lo moderno. Tal vez, la figura de “alas y raíces”, como muy bien titula Miguel Giusti su compendio de ensayos sobre ética y modernidad (frase que toma prestada de Octavio Paz), resulta una metáfora apropiada sobre la necesaria interrelación que debiera existir entre modernidad y tradición y que es planteado como un reto central en la necesidad imperiosa de construirnos como nación, de “aprender a volar con el peso de nuestras tradiciones, que debemos aprender a dar alas a nuestras raíces y a poner raíces a nuestras alas” (Giusti, 1999:16).

Capítulo II

LA PRECARIEDAD Y LOS BLOQUEOS DEL NOSOTROS

Los sujetos de nuestra investigación, los dirigentes sociales, son por excelencia individuos en sociedad. La relación individuo-sociedad ha sido el tema de uno de los debates más antiguos en la filosofía y la sociología, que hoy en día parece persistir. Después de todo, incluso en la larga tradición de la sociología de la acción social que va desde Weber a Parsons, e incluso Touraine, ha quedado establecido que los fenómenos sociales deben ser explicados por las actitudes y decisiones de los individuos. Sin individuos no habría sociedad: estructuras, normas y reglas sociales. Y, por otra parte, no hay sociedad sin individuos. Pretendemos situarnos dentro de tal discusión, a partir de considerar que existe una relación viva, podríamos decir dialéctica, entre el individuo y la sociedad. Y que la tensión entre individuo y sociedad es parte esencial de la modernidad misma. En este capítulo queremos acercarnos a esta inherente dimensión social del individuo, al ámbito de construcción del *nosotros*, de conjugación del yo con los *otros*.

Muy bien podemos iniciar este intento con un enunciado de Guillermo Rochabrún, con el que concluye su reflexión sobre el tema de socialidad e individualidad: “el individuo es absolutamente social y lo social es absolutamente individual” (Rochabrún, 1993:151). Esta frase no es un simple juego de palabras. El ser humano está, por naturaleza, orientado hacia los otros, aunque debemos considerar que sus relaciones con otros seres humanos se establecerán según una serie de normas, costumbres y sentidos previamente establecidos. Es la cultura la que otorga identidad y referencia a la sociedad misma. Por un lado, los individuos nacen atrapados en el dominio del imaginario colectivo, y tanto sus opciones como sus cauces suelen estar dados de antemano. Pero, de otro lado, la *psique* humana nunca está completamente socializada, “la sociedad contiene un impulso hacia el porvenir que incluye una codificación previa y exhaustiva” (Castoriadis, 1995:67). La subjetividad es precisamente el esfuerzo de transformación de una situación vivida en acción libre, “introduce libertad en lo que en principio se manifestaba como unos determinantes sociales y una herencia cultural”. (Touraine, 1998:22).

Estos pensadores optimistas, como Touraine y Castoriadis, nos presentan un mundo de individuos creativos, que con la fuerza del *magma* –según Castoriadis– poseen la capacidad de producir cambios en una sociedad estructurada, con reglas y sentidos.⁴² Afirman el reconocimiento del individuo como sujeto, capaz de actuar libremente y de transformar su realidad, incluida la misma sociedad en la que vive. Pero el cambio, la historia, no es la emancipación del individuo de esta sociedad, una emancipación imposible, porque de lograr separarse de la sociedad el sujeto dejaría de ser individuo, que por definición es un ser social. El cambio es cambio en, y desde, la sociedad misma. Tal potencial de transformación no necesariamente corresponde a un plan racional, ni obedece a fines teleológicos. Al contrario, los cambios son con frecuencia no-planificados, y sus resultados pueden adquirir sentidos imprevisibles.

Volviendo a Touraine, tenemos que la modernidad es la separación entre el orden del mundo y la conciencia humana; el individualismo moral y la racionalización; el tránsito del albedrío esclavizado al albedrío libre (Touraine, 1998). Podemos aceptar que la sociedad

⁴² La noción de magma en Castoriadis alude a “significaciones imaginarias sociales no reducible a la funcionalidad de la razón”, no planteadas como interpretaciones del mundo pero que es una fuerza encapsulada que busca liberarse y expresarse.

moderna está basada en la búsqueda individual del interés propio, pero aun para los fundadores de este enfoque sobre dicho orden socioeconómico, como Adam Smith, dicho interés –y el mismo *contrato social*– no era suficiente para mantener la cohesión de una sociedad. También eran necesarias la confianza y la preocupación por los demás. Smith lo llamaba “simpatía”, “generosidad” y “espíritu público”.⁴³

No sólo son razones objetivas y materiales las que definen el elan individual. Como muy bien señala el antropólogo Tzvetan Todorov: “Los motivos más poderosos de la acción humana no se llaman placer, interés, avidez, ni del otro lado generosidad, amor por la humanidad, sacrificio de sí mismo; si no deseo de gloria y de consideración, vergüenza y culpabilidad, temor por falta de estima, necesidad de reconocimiento, llamada a la mirada del otro” (Todorov, 1995:41). Motivaciones que cuentan y estarán muy presentes –consciente o inconscientemente, explícita o implícitamente– en los dirigentes sociales que despliegan el ejercicio de su rol en función y en relación directa con los demás miembros de su organización, familia y comunidad.

La presencia determinante de la “mano invisible”, por su parte, es una realidad contemporánea en la cual “se impone una sociedad de mercado donde el cálculo egoísta de beneficios máximos orientan casi todas las conductas sociales” (Lechner, 1998), que si bien funciona hegemoníamente presenta diversos intersticios, más aún, para realidades de precaria e incompleta modernidad productiva y cultural como la nuestra, donde la pobreza y los altos grados de exclusión social no sólo impiden un desarrollo cabal de relaciones de mercado sino que preservan relaciones comunitarias y vías colectivas de inclusión social y presión redistributiva de los recursos públicos. No obstante, como señala Romeo Grompone: “De modo soterrado, el ingreso a una economía de mercado produjo transformaciones en valores y prioridades” (Grompone, 1999:16). Abordaremos, por tanto, a nuestros individuos dirigentes sociales no como piezas subordinadas a una estructura social ni como entes absolutamente libres y autónomos dentro de las estructuras sociales, más bien en plena tensión entre el yo y los *otros*, entre el pasado y el futuro, entre sus intereses y sus carencias.

Dejamos constancia de que hacemos nuestra la noción de socialidad apropiadamente definida en el importante Informe sobre el Desarrollo Humano en Chile: “La socialidad es la base sobre la que se sustentan las certezas y las seguridades. Se entiende por **socialidad** el despliegue de vínculos cotidianos entre los individuos que se sustentan en el mutuo reconocimiento como participantes de una comunidad de saberes, identidades e intereses” (PNUD, 1998:59).

No es nuestro propósito y escapa a nuestras posibilidades, aunque reconocemos su importancia para descifrar los sentidos de nuestra socialidad y las miradas individuales sobre la *otredad*, el hurgar en las raíces históricas de nuestra fragmentada sociedad, que arrastramos como un pesado lastre e irresuelto pasivo. Desde el trauma de la conquista hasta los péndulos de la República, seguimos reproduciendo –por tomar algunos ejemplos– un racismo camuflado, unas veces sutil otras descarnado, pero ambos hirientes y desintegradores; sobrellevando una débil identidad nacional, con una gran heterogeneidad cultural y social que no ha logrado cuajar en definir el quiénes somos y el adónde vamos; enfrentando pronunciadas brechas económicas y sociales, donde ricos y pobres no se rozan y sus distancias se siguen ampliando; sufriendo una violencia política y social a flor de piel, concebida como el principal recurso para dirimir diferencias y afirmar intereses

⁴³ Para una ampliación del tema ver Sen www.iigov.org/pnud.

particulares; manteniendo una profunda distancia entre Estado y sociedad, que no ha permitido la superación de esta condición de ‘agente externo’, extraño y ajeno, como es percibido el principal ente público, y las evidentes muestras de ciudadanía *restringida* entre los peruanos. Resulta evidente que estas “huellas” y “fantasmas” del pasado cuentan mucho actualmente, particularmente en los sectores urbano populares. Es lo que muchos autores también asocian con “malestar social”, que en nuestro caso tiene mucho que ver con estos “males crónicos”, esta suerte de nudos indesatables que debilitan la referencia a un *nosotros* como país.

Y para tratar el tema de socialidad entre los dirigentes, decidimos centrar nuestro interés en las dimensiones de *confianza* y *reciprocidad* como elementos esenciales y necesarios en una sociedad moderna; es decir, una sociedad de individuos libres, iguales y con intereses legítimos que pretenden caminar juntos con sus pares hacia el desarrollo de sus propias capacidades y el de su sociedad. Confianza y reciprocidad son, a su vez, elementos constitutivos de lo que Robert Putnam llama *capital social*, como aquellos “aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo” (Putnam, 1993:167).⁴⁴ La confianza y la reciprocidad son elementos constitutivos de toda sociedad contemporánea y sustento de sus relaciones sociales.

CONFIANZA: Un bien esquivo

La confianza es una “anticipación arriesgada” (Luhmann, 1996) respecto de la conducta previsible del otro. Es un sentimiento de cercanía psicosocial entre individuos (De Lomnitz, 1983:210) o entre individuos e instituciones, en donde el comportamiento de los sujetos o instituciones involucradas en una relación se hace predecible. Tener confianza implica una disposición a cumplir con las obligaciones implícitas en esta relación y tiene que ver con la percepción de que el otro involucrado (persona o institución) actuará conforme a lo esperado.

⁴⁴ Si bien a Putnam se le considera el autor más importante de esta teoría del *capital social*, existen otros académicos que previamente plantearon sus definiciones al respecto como Bourdieu, Coleman, North y Granovetter, quienes desde la sociología como de la economía revaloraron la significativa importancia de las relaciones sociales para el comportamiento político democrático y la productividad económica de los individuos. Posteriormente otros autores han planteado diversos cuestionamientos a dicha teoría (Portes y Landolt, Harriss y de Renzio, y Putzel) en tanto confunde diferentes niveles de abstracción y mezcla los elementos abstractos de la cultura (como normas) con elementos de prácticas sociales concretas (como interacciones y relaciones); trata de explicarlo simultáneamente como causa y efecto, pero en realidad este conjunto de relaciones de confianza y reciprocidad no necesariamente produce altos niveles de participación ni sociedades civiles altamente democráticas, ni una mayor productividad económica; este concepto también incuba su lado oscuro, dado que no sólo puede ser fuente de bienes públicos sino también puede llevar a “males” públicos como el desincentivo a la iniciativa individual, la exclusión de los “otros”, la restricción de la libertad y el fomento de los conflictos intragrupal (John Durston: 2000). Entre los académicos peruanos, Julio Carrión, Martín Tanaka y Patricia Zárate, en un estudio sobre participación democrática en el país, ponen en cuestión uno de los atributos básicos del *capital social*, en tanto comprueban que la participación en organizaciones sociales tiene muy poco que ver con el desarrollo de valores democráticos (Carrión et.al., 1999). Esta constatación podría discutirse desde el enfoque de Lechner al respecto, en tanto de lo que se trata no es de analizar si existe o no *capital social* considerándolo como un “stock”, tal como el propio Putnam lo concibe, sino la disponibilidad diferenciada, sus flujos y la transformación de dicha acumulación de recursos y vínculos sociales en los individuos. Perspectiva que, en sectores urbano populares, se verá bloqueada ante un contexto de encapsulamiento, desinstitucionalización y pobreza. En ese sentido, la precariedad de nuestros valores democráticos discurre como un proceso natural que es necesario enfrentarlo y revertirlo.

Putnam, por su parte, se refiere a tres ámbitos donde se constituyen relaciones de confianza: las informales (como las familiares y con los vecinos), las de membresía en organizaciones secundarias, y la participación en la política nacional bajo normas de reciprocidad general y valores cívicos vigentes al nivel macro. En este último ámbito ubica este autor la “confianza social o generalizada”, de las relaciones del individuo con el Estado y el sistema político mediadas por la institucionalidad pública y reglas universales, que producen relaciones anónimas e impersonales, donde la participación o aportes de los ciudadanos son considerados como un hecho que no sólo les reportan beneficios individuales sino también contribuyen al beneficio de la sociedad en general. Norbert Lechner, si bien reconoce que esta desagregación en estos tres ámbitos de análisis evidencia la indeterminación del concepto capital social (relaciones de confianza y reciprocidad) y la considera como una de las “dificultades” en la formulación de Putnam (funcionaría como una “muñeca rusa”, nos dirá), realiza una propuesta modificada a partir de las observaciones de Harriss y de Renzio (1997:932), donde distingue: “1) relaciones informales de confianza y cooperación; 2) asociatividad formal y 3) el marco institucional, normativo y valórico” (Lechner, 2000:13).

En la encuesta pretendimos acercarnos, de manera directa e indirecta –y con pretensiones exploratorias–, a las relaciones de confianza que entablan en términos interpersonales los dirigentes urbano populares de Independencia, a los dos primeros ámbitos que indican tanto Putnam como Lechner. Es decir, a aquellas relaciones de parentesco y amistades íntimas, también consideradas relaciones primarias o adscritas, que son las que generan “lazos fuertes”; como a aquellas relaciones entre individuos que comparten objetivos y confesiones comunes, estas relaciones de membresía o suscritas por su parte son las que producen “lazos débiles”.

Estas esferas de relaciones tienen sus vasos comunicantes como sus diques, de ahí que nos interesara distinguir algunas de sus interrelaciones o tensiones en sus experiencias personales (ya sea en la familia, grupos íntimos y de membresía). Es decir, si bien la confianza es una actitud individual que tiene sus raíces en las relaciones más íntimas, como la familia y los grupos primarios, también comprende sus experiencias sociales y político institucionales, donde se enfrentan a procedimientos y reglas de juego aceptadas universalmente. La confianza como actitud individual se alimenta de ambas dimensiones: la interpersonal y la societal. Como es evidente, en una sociedad moderna contemporánea, el sistema no puede funcionar solamente sobre la base de la confianza en círculos íntimos, aunque para realidades como la nuestra la reprimarización o encapsulamiento de las relaciones sociales en los sectores populares fluya significativamente, como veremos más adelante.

La precariedad de las relaciones primarias

En el terreno de las interrelaciones personales, en la encuesta se les planteó a los dirigentes urbano populares que nos señalaran su grado de acuerdo sobre una afirmación que buscaba recoger las disposiciones dirigenciales para otorgar confianza –de un modo indirecto– a los que forman parte de su entorno íntimo. Esta afirmación aludía a los “lazos fuertes”: “Puedo confiar en alguien que un amigo(a) me recomienda”. Es decir, si era suficiente el aval de un amigo(a), quien, como es de suponer, goza de su aprecio y reconocimiento, para asumir una “anticipación arriesgada” sobre alguien que no conocían directamente.

Las respuestas de los dirigentes populares indican un predominio de la desconfianza ante tal situación: 51.9% de los dirigentes manifiestan estar “en desacuerdo” frente a la eventualidad de otorgarle su confianza personal al “recomendado” por una amistad. Una cosa es mi amigo y otra su amigo, pareciera ser el argumento. Ello nos indica una

importante disposición hacia la duda o sospecha ante un otro desconocido, a pesar de la mediación de un íntimo. También contamos con un 29.2% de dirigentes que señalan estar “más o menos de acuerdo” con tal manifestación de confianza vía interpósita persona, que prefieren tomar sus precauciones y se colocan en la postura del “pago por ver”. Mientras sólo un 18% de los dirigentes manifiesta estar “de acuerdo” con la afirmación en cuestión, reflejando un buen nivel de solidez de sus vínculos amicales, lo que les permite confiar en la recomendación que éstos le hagan.

En este punto podemos inferir la existencia de una estrecha relación entre la calidad de las relaciones de amistad de los dirigentes encuestados y la confianza que le puedan extender a sus “recomendados”. Es decir, a mayor grado de amistad establecidos mayor será la confianza hacia las personas que un amigo delegue hacia uno; y viceversa. Entonces, el mayoritario desacuerdo con esta afirmación indirecta de confianza con sus amigos (donde si sumamos a los que responden “en desacuerdo” con los “más o menos de acuerdo” tenemos un 81% de encuestados) nos permite afirmar los bajos niveles de aprecio, confianza y reconocimiento que han alcanzado los dirigentes populares en sus respectivas relaciones de amistad, situación que nos indicaría una pronunciada debilidad de sus “lazos fuertes”.

CUADRO N° 9

“Puedo confiar en alguien que un amigo(a) me recomienda”

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	40	18.9%
Más o menos de acuerdo	62	29.2%
En desacuerdo	110	51.9%
Total	212	100%

En este tema de las relaciones de confianza llama la atención los resultados marcadamente diferentes según el género. Los hombres muestran un mayor nivel de confianza sobre sus relaciones de amistad (40%), mientras las mujeres, por su parte, registran un promedio mucho menor (14%); incluso para los hombres esta afirmación de confianza es la que ocupa el primer lugar entre las tres opciones de respuesta. Esta mayor disposición relativa de los hombres a confiar puede tener que ver con la socialización más pública, más de exteriores de la referencia familiar a diferencia de las mujeres, que es más privada y de interiores; estas vivencias los hacen más proclives a establecer relaciones de amistad (de “patería”, “collera”, “mancha”, suele decirse) y, por consiguiente, más permeables a otorgar una mayor confiabilidad a dichos vínculos. Aunque, esta pronunciada asociación entre mujeres y desconfianza (casi 9 de 10 mujeres se nos presentan con algún grado importante de desconfianza), en buena medida, también puede explicarse porque éstas podrían estar evaluando dichas posibles relaciones desde una mayor dosis de “realismo”, donde el sentido común popular indica el gran riesgo que acarrea el ser confiado con propios y extraños. La desconfianza, en estos casos, puede ser un signo de objetividad y racionalidad.

De otro lado, tenemos que la experiencia profesional influye parcialmente y en términos relativos en las actitudes de confianza: un 23.7% de los dirigentes considerados “profesionales” manifiesta estar de “acuerdo” en confiar en la persona que le recomienda algún amigo, mientras los dirigentes “en formación” se manifiestan de la misma manera en un 16.7%. Por su parte, los dirigentes que presentan un *nivel de vida* “decoroso” como los de *alta* autoestima tienden a inclinarse más pronunciadamente por la postura intermedia y

cautelosa del “más o menos de acuerdo”, del “pago por ver”: 36% y 35.5%, respectivamente.

Debemos remarcar que la confianza, ante todo, es un atributo del individuo con referencia al otro. Según Lechner, la confianza no es algo que se pueda exigir del *otro*, se comienza entregándola. Uno se compromete a determinada conducta futura sin saber si el otro responderá a ella. Se trata de un acto voluntario. Es que cuando se establece una relación de confianza existe una obligación recíproca (Lechner, 1998). De ahí se desprende un compromiso que, entre nuestros dirigentes encuestados y seguramente en buena parte de nuestra sociedad, no se suele honrar a cabalidad. Por consiguiente, en las confianzas dirigenciales se manifiestan también, como en la autoestima, actitudes defensivas y preventivas que conducen a restringirse a lo seguro y administrable, buscando evitar los costos que pueden implicar el riesgo y la frustración de no ser correspondidos. No hay un acto de confianza a priori ni ésta aparece como una oferta gratuita y voluntaria. Los llamados “lazos fuertes” se verán debilitados y tenderán a encapsularse en relaciones de mayor control y administración personal como las de su familia nuclear. “*Son los que nunca fallan*” nos dirán dos dirigentes refiriéndose a sus familias directas. Otro de nuestros entrevistados, Jesús Pomar, fundador y máximo dirigente de su AA.HH., con estudios universitarios y empleado de ocupación; uno de los dirigentes, por consiguiente, de mayor nivel educativo, condición socioeconómica y de más amplia experiencia dirigencial (“decoroso” y “profesional”, según nuestras categorías), tiene una opinión bastante contundente sobre las altas manifestaciones de desconfianza existente entre los dirigentes urbano populares y, por supuesto, extendible al conjunto de los sectores urbano populares: “*He conocido bastante para no poder confiar. Yo solamente he podido confiar en mi madre, en mis hermanos; pero en otras personas, tendría que conocerlas muy bien para tenerles confianza*”.

Otro caso, como el de Maritza Reyes, dirigente de comedores e igualmente con estudios superiores, parece asumir la desconfianza hacia los demás como algo casi inherente, que al parecer en algunos casos se reproduce de generación en generación⁴⁵: “*Yo estoy criada para no confiar en nadie. A mí me pueden decir un montón de cosas, la gente viene hacia mí, me preguntan, me consultan. Yo seguro les doy la solución, por eso vienen; pero yo nunca he contado mis problemas a la gente*”. Este interesante testimonio nos conduce a considerar que esta “naturalización” de la desconfianza puede acarrear costos individuales altos. Como podemos apreciar, la Sra. Reyes hacia los *otros* de su entorno puede escuchar y aconsejar, pero hacia ella misma se ensimisma y convive con la soledad. Rol público y vida privada no se mezclan, parecen discurrir por distintos canales entre buena parte de la dirigencia urbano popular.

“*Yo no confío en nadie, yo he tenido bastantes experiencias, en todo sitio... Yo antes era muy confiado, hablaba todo lo que iba a hacer y no vale ser así, te mandan robar...*”, son las conclusiones a las que llega Víctor Beltrán, dirigente ambulante de padres ayacuchanos y trasladado a Lima a los pocos meses de nacido, todo un andino acriollado, perspicaz y desenvuelto, pero cuyas experiencias de vida le impone una desconfianza que lo empuja a ser también cauto y receloso. Son diversos los testimonios recogidos que recurren al cúmulo de antecedentes de experiencias negativas vividas o sufridas (con vecinos, paisanos,

⁴⁵ Y que para buena parte de los dirigentes, sobre todo en las mujeres, se reproduce tanto en sus relaciones primarias como en la vida organizativa, que tiene mucho de relaciones íntimas y de amistad, tal como veremos en este y otros testimonios.

amistades y/o familiares) como el factor que justifica la desconfianza esgrimida, que en algunos casos, como se desprende de los testimonios, linda con una suerte de *esencialismo* respecto a la desconfianza. Las malas experiencias, de múltiples orígenes y con mucha regularidad en el tiempo, se han convertido en todo un *background* negativo de los dirigentes sociales, y seguramente extensivo al conjunto de nuestra sociedad.

A modo de graficar este tema por el lado generacional elegimos tanto las versiones del menor como del mayor de los dirigentes entrevistados, donde en ambos casos la desconfianza se encuentra muy enraizada, lo cual reforzaría la idea de que éste es un problema profundo y extendido –por cierto, dramática y muy preocupante– que se vienen arrastrando desde mucho tiempo atrás, que perdura y que será una tarea titánica revertirla:

“Yo era muy confiado con las personas, pero he aprendido ahora a no confiar... Yo actualmente en mi grupo cuento con dos personas de confianza, después nadie más, tengo que conocerlos muy bien” (Julio Gonzáles);

“He sido confiado, pero me han dado golpes por no cuidarme, porque entonces en este asunto también es bueno cuidarse hasta de su sombra” (Juan Flores).

Debemos indicar que en diversos momentos de las entrevistas y fuera de ella, hemos escuchado, como en el caso del Sr. Flores, diversas referencias a frases sentenciosas como “yo no confío ni en mi sombra”, corrosiva afirmación que, por lo visto y escuchado, ha tomado cuerpo en las actuales valoraciones y actitudes tanto dirigenciales como en la mayoría de los sectores urbano populares. Estas parecen ser el principal sustrato de la creciente desconfianza, suspicacias o sospechas que hoy parecen imponerse en buena parte de las relaciones sociales, económicas y políticas en nuestro país, de los *unos* sobre los *otros* y de los *otros* sobre los *unos*, con serias implicancias para una sana convivencia social y la edificación de una institucionalización democrática viable y sostenible.

La desconfianza encontrada es corroborada por un estudio sobre salud mental en Independencia realizado por un grupo de profesionales de la salud, donde reparan en las sentidas diferencias existentes entre los de “arriba”, las zonas de los cerros que son la más pobres, y los de “abajo”, las zonas consolidadas urbanamente. Entre sus interesantes indagaciones vía entrevistas a profundidad y grupos focales encontramos las siguientes reflexiones que vale la pena consignar: “Pareciera que en las partes altas existe mayor desconfianza entre los vecinos y mayor presencia de conflictos. Incluso se mencionó que una de las razones era la cercanía entre las casas que impedía la privacidad, todo lo que pasa en una casa se escucha en las otras, todo el mundo se puede enterar indirectamente de la vida del otro. Esto no sucede en las casas de la parte baja... En las partes altas, como existe una mayor cercanía entre las casas, se menciona que la posibilidad que corran los chismes es mayor y de allí la desconfianza, las verdaderas relaciones de amistad entre vecinos son escasas por lo tanto.” (Mendoza et.al. 2000:33)

Sin ánimo de buscar consuelo, el problema de la desconfianza hoy en día aparece como uno de los principales signos de los tiempos actuales también a escala mundial. Según Fukuyama, con la tercera revolución (“la sociedad de información”) y en plena era postindustrial, la confianza ha tendido significativamente a declinar. La desconfianza política se ha incrementado, la mayoría de ciudadanos de los EE.UU. y de Europa confiaban en sus gobiernos en 1950, pero en la década de los 90 sólo una pequeña minoría mantenía esa confianza. Este deterioro se puede medir también en lo social en el aumento del crimen, de los hijos sin padres, y esta confianza rota redujo las oportunidades y los

resultados de la educación (Fukuyama, 1999:55-56)⁴⁶. Pasando de este enfoque mundial a otra realidad más cercana geográficamente e históricamente a la nuestra, aunque seguramente muy diferente –por el grado de modernización y crecimiento económico alcanzado– como Chile, tenemos también un deterioro en la confianza al nivel societal existente en ese país. Ello se desprende a partir de las respuestas dadas por los chilenos a la pregunta ¿se puede confiar en la mayoría de las personas? Las respuestas afirmativas dadas por los chilenos en distintos momentos de su historia es la siguiente: 1964: 22,3%; 1990: 23,0%; 1995: 8,2%; 1996: 18,0% (Lechner, 2000).

Y, en el caso peruano, con la profunda desintegración y fragmentación social y cultural que nos caracteriza, tenemos muy altos índices de desconfianza interpersonal, como han sido corroborados por una encuesta nacional realizada en 1996, la cual es parte de una encuesta mundial sobre valores dirigida por Ronald Ingerlant y coordinada localmente por Catalina Romero. En ella nos encontramos colocados entre los países con menor confianza interpersonal en el mundo, con sólo un 5% de peruanos que confían en sus compatriotas, mientras hay países como Noruega que alcanzan un 65%. Las razones de fondo de esta poderosa desconfianza, más allá de los contextos coyunturales, que sin duda alguna agregan y refuerzan, son aquellos factores de larga data irresueltos y no procesados adecuadamente como país y como nación (Romero C., Sulmont D.: 2000). Nuestro inconcluso proceso de construcción nacional hace vigente aquella referencia arguediana de “todas las sangres” –aunque no necesariamente como un crisol sino más bien como todo un reto histórico– de enfrentar una compleja realidad sociocultural que implica ser extraños, extranjeros y desconocidos, a la vez que tan parecidos y comunes.

En efecto, interpretar valoraciones y actitudes que acontecen actualmente en sectores populares no puede obviar las secuelas tanto del terrorismo y la guerra sucia, donde la zozobra y el miedo se apoderaron de la mayoría de peruanos y retrajeron buena parte de la actividad social y reivindicativa urbana popular; la subversión entró con fuerza en los sectores urbano populares en los últimos años del auge de Sendero Luminoso (1990-92), haciendo que cada vecino sospechara del otro y con un gran temor de ser implicado

⁴⁶ Si bien los indicadores de desconfianza y la data que nos presenta Fukuyama resultan objetivos y sugerentes, debemos de tener en cuenta que los propósitos de este autor responden a un enfoque conservador que intenta generar otras explicaciones al gran pasivo que nos presenta el hegemónico neoliberalismo.

involuntariamente.⁴⁷ Tampoco los largos años de crisis económica que nos han impuesto mayores niveles de pobreza y desempleo, apenas palidecidas por cortas primaveras de crecimiento y optimismo. Ni de la profunda crisis del sistema político y de los partidos políticos como vehículos de representación y canalización de demandas e intereses sociales, y que más bien han recurrido al uso del aparato estatal con fines clientelares; que en los últimos años del fujimorismo se vio agudizado con la manipulación de los programas de alivio a la pobreza, principalmente de las mujeres organizadas, y la cooptación de sus dirigencias por las diferentes instancias del gobierno, propiciando prácticas donde unas informaban sobre las acciones de las otras para descalificarlas y así esperar una mayor cuota de beneficios a recibir, hechos que seguramente han debilitado la confianza entre las mujeres mismas.

Relaciones de membresía y la cuestión del otro

La segunda afirmación con la cual buscamos acceder a los vericuetos de la confianza en las relaciones interpersonales de los dirigentes encuestados es aquella de “La gente siempre anda buscando la manera de aprovecharse de uno”. Esta afirmación aparecía implícitamente asociada a la condición dirigencial de nuestros encuestados y a sus relaciones con sus pares de membresía. El hecho de ser dirigentes, como se ha señalado, les otorga un rol formal de representación organizativa y “autoridad” local, que supone una posición social de distinción y diferenciación, condición que a su vez los colocan potencialmente como “objeto” de la presión y demanda de sus entornos y/o de quienes comparten vínculos organizativos, de “aprovechar” a través de ellos para resolver problemas o sacar ventajas particulares.

En este plano de los denominados “lazos débiles” hemos encontrado un alto porcentaje de dirigentes que refrenda tal situación de intentos de aprovechamiento hacia con ellos: 65.6% se inclina por aseverar que ésa es la actitud común de la “gente” (principalmente de los otros miembros de las organizaciones en la que son directivos). Mientras 14.2% de dirigentes se ubica en los “no siempre”, en algunos casos sí pero que no pueden generalizar; y un 20.3% considera que tal situación en sus casos no se da, son los dirigentes que al parecer no se han visto frente a esas actitudes de presiones por “sacar provecho” a través suyo.

⁴⁷ En realidad, como ha llamado la atención Jo-Marie Burt: “Pocos trabajos han buscado examinar la dinámica de la expansión senderista en Lima, la naturaleza de su interacción con la población local y con otros actores, y las actitudes locales hacia sus acciones y presencia” (Burt, 1998:272). Como ella misma indica, sólo se cuenta con los trabajos de McCormick (1990, 1992), que presenta un buen análisis del papel de Lima en la estrategia macropolítica senderista; el de Smith (1992b), que examina las actividades senderistas en Ate-Vitarte. A lo que habría que agregar el trabajo de investigación que esta autora realizó en Villa El Salvador. Llama la atención que todos estos estudios correspondan a académicos extranjeros, norteamericanos en particular. Por el lado de los nacionales sólo contamos con estudios del movimiento sindical llevados a cabo por Sulmont et al. (1989) y Balbi (1992), y los apreciables informes periodísticos de las actividades urbanas senderistas en *Quehacer* y en *Ideéle*. Últimamente, a raíz del VII Congreso Peruano de Psicoanálisis que abordó desde distintas entradas el complejo tema de lo siniestro en el Perú, Carmen Lora preparó una sugerente ponencia sobre el impacto de Sendero y el fujimorismo en los comedores populares de la capital: “Sendero Luminoso sembró la duda y la desconfianza al interior mismo de los comedores. ‘El partido tiene mil ojos y mil oídos’. Instauró otra vez el silencio del cual se habían librado las mujeres en una primera etapa de experiencia del comedor, apropiándose en sus propios términos de la palabra. Al llegar Sendero volvieron a callar... Esta desconfianza y temor al interior de la organización suprimió muchos espacios de intercambio y debate, suprimió la posibilidad de verbalizar lo que vivían en forma abierta dentro del comedor” (Lora, 2002:58).

CUADRO N° 10***“La gente anda siempre buscando la manera de aprovecharse de uno”***

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	139	65.6%
Más o menos de acuerdo	30	14.2%
En desacuerdo	43	20.3%
Total	212	100%

Estos registros dirigenciales de suspicacias con sus entornos locales adquiere una ligera mayor presencia entre las mujeres (69.6%), mientras los hombres se muestran con una menor desconfianza (52.5%). Nuevamente, como en la pregunta anterior, se evidencia una diferencia significativa –en términos relativos y absolutos– por género; sobresalen las marcadas inclinaciones femeninas por la poca o muy poca confianza que les suscitan sus pares. Al presumible principio de realidad que hemos señalado también es posible agregar, como elemento explicativo de esta tendencia, el sentido y la lógica con que operan las organizaciones de donde proceden estas dirigentas, como las organizaciones alimentarias, dado que éstas involucran una distribución interna de recursos, donde ellas están en el centro de tensiones y presiones, lo que puede establecer una mayor propensión a desconfiar de las relaciones en sus entornos organizativos.

Por su parte, la referencia socioeconómica no discrimina en ningún sentido los resultados generales. Y la experiencia dirigencial nos permite distinguir sobre todo una mayor desconfianza entre los dirigentes “en formación” (73.3%), a diferencia de los “profesionales” (63.2%). En cuanto al nivel de autoestima, encontramos una curiosa relación, ya que el tener un precario nivel de aprecio en las capacidades propias no conduce, como pareciera, a una pronunciada mayor desconfianza, más bien hemos encontrado casi un empate entre los dirigentes con *baja* autoestima que se muestran de acuerdo con una actitud que reconoce la voluntad aprovechadora de su entorno (46.7%) y otra que desestima tal situación con dirigentes que estarían ante relaciones transparentes y administrables (40%). Más bien, sí es bastante significativo el contraste con los de *alta* autoestima que congrega a 71.1% de dirigentes, que manifiestan estar de acuerdo con el acoso del entorno.

En las entrevistas incluimos la misma pregunta y las respuestas corroboran plenamente las tendencias establecidas en la encuesta. Hay una gran mayoría de dirigentes que perciben a sus propios pares, los *otros* miembros de sus organizaciones o de sus barrios, con mucha desconfianza, sin la claridad de que van a actuar o responder en el sentido que ellos esperarían. Más bien, los consideran, en general, orientados por intereses personales en desmedro de los intereses del colectivo o de la comunidad en general, que en algunos casos los llevarían a establecer cauces informales e irregulares de atención a sus demandas particulares. Éste será un terreno propicio para distintas situaciones de aprovechamiento mutuo entre dirigentes y dirigidos, donde la ausencia de

institucionalización puede permitir “arreglos” informales que “beneficien” a ambos.⁴⁸ En ese sentido, contamos con el testimonio de Víctor Beltrán, presidente de una asociación de ambulantes, que nos cuenta sobre las posibilidades que se abren a partir, por ejemplo, de las expectativas que genera en algunos interesados la vacancia de un puesto de venta y el asedio (y las tentaciones) que se le presentan por ser el principal dirigente:

“¿Siente que los miembros de la asociación buscan aprovecharse de Ud. por ser dirigente?”

“Sí, porque algunos piensan que porque yo soy presidente, cuando alguien está faltando y saben que de seguir eso el sitio se tiene que vender, se me acercan y me dicen yo quiero comprar, y yo les digo tenemos que esperar 15 días como manda nuestro estatuto y recién ahí le podemos dar de baja. Pero hay veces que te quieren bajar algo, pero yo no soy así, pero otros sí, seguro”.

En otros testimonios dirigenciales encontramos diversas reacciones frente a las manifestaciones de presión y de búsqueda de vías ilícitas que producen desconfianza en las relaciones al interior de las propias organizaciones. Wilson Gutiérrez, un dirigente vecinal “profesional”, es otro que reconoce convivir en un contexto de múltiples tensiones, donde unos quieren, por su parte, solucionar particularmente problemas del conjunto de la población (titulación y acceso a agua domiciliaria) que propicia diversas presiones hacia el dirigente, aunque éste manifiesta optar por un irreductible *principismo* dirigencial de no ceder a las presiones particulares: *“Ellos buscan, pero eso depende de mí, porque si yo no quiero, ellos no se pueden aprovechar de mi persona y no me pueden obligar a seguir como dirigente”.*

También se presentan otras situaciones en las que los dirigentes conviven con estas presiones pero no las enfrentan y prefieren pasar por desentendidos. Éste es el caso de una presidenta de comedor, como Nora Gutarra, que se inclina por hacerse “la loca” –como ella misma lo dice– cuando se presentan estos intentos de sacar ventajas o aprovechar de su condición de dirigente de su organización: *“Yo trato de que la persona crea que lo que está haciendo yo no me doy cuenta, pero en verdad uno percibe esas cosas”.*

Los dirigentes urbano populares están envueltos en una realidad que, por lo visto, les impone convivir con diversos mecanismos de presión y distintos grados de desconfianza. Frente a estos datos de la realidad, los dirigentes que tienen ante sí un compromiso colectivo de representación y conducción de sus organizaciones apelarán a un sentido pragmático y objetivo por el cual optarán por convivir con dicha situación. Será justamente este sentido de realidad que los forzará a actuar con una confianza limitada y cautelosa. En la mayoría de casos, los dirigentes sociales buscarán anteponer cierta esperanza y credibilidad, asumiendo una parcial “anticipación arriesgada” sobre la conducta previsible de los otros miembros de sus referencias organizativas, aunque sin llegar a la ingenuidad:

⁴⁸ Las instituciones son las que le dan piso y soporte a las relaciones, más allá que estas instituciones sean tradicionales (como comunidad o familia) o modernas. Por lo tanto, este creciente y sostenido proceso de desinstitucionalización que nos caracteriza alimentarán directamente los amplios niveles de desconfianza encontrados. Una apropiada definición de institucionalidad política, extendible a otras dimensiones, es aquella que la considera como las reglas, normas y/o los patrones de comportamiento, explícitos o implícitos, formalmente establecidos o que operan informalmente, en torno a la vida pública, que son aceptados, reconocidos y compartidos por todos los miembros de una sociedad. Y, por lo tanto, hacen previsibles los comportamientos propios y de los otros miembros de dicha colectividad (Murakami, 2000:30). Para nosotros, como país, un reto de fondo es el de poder compaginar lo normado legalmente con los procedimientos habituales de la población.

“Yo creo que siempre hay infidelidades, pero uno tiene que arriesgar, y no puedo vivir siempre en desconfianza porque no viviría tranquila” (Nora Gutarra).

“Tengo que confiar para que la organización salga adelante, aunque sé que no debería confiar pero tengo que hacerlo, porque sino cuando voy a creer en las demás personas y las personas van a creer en mí” (Josefina Tineo).

En estos casos, como en otros, estas dirigentas de organizaciones alimentarias están, por el rol asumido, ante el imperativo de confiar y de que confíen en ellas por más que estos términos sean precarios y elementales. Caso contrario, sin estos mínimos básicos, la organización social se conflictuaría hasta niveles inmanejables y colapsaría. Hay que considerar que sus organizaciones tienen una dinámica cotidiana intensa y vigente, pero son conscientes de que la desconfianza es un dato de la realidad que tienen que sobrellevar en aras de cumplir con los objetivos organizativos, que también son los suyos. Bajo estas pautas de orientación se manejan los dirigentes, de ahí que la actitud sana por correr el riesgo de confiar esté dirigida a conservar sus organizaciones y preservar lo poco obtenido y por obtener. No hemos encontrado casos de dirigentes con la actitud de rechazar frontalmente las distintas evidencias de presión y desconfianza, que los conduciría a la denuncia abierta y la renuncia de sus cargos o de sus organizaciones de procedencia. La totalidad de dirigentes siguen en brega con sus desconfianzas a cuestas, sin las certezas y certidumbres que garanticen el “vale la pena el esfuerzo”. En todo ello hay una noción limitada y defensiva del *nosotros*, que no obstante opera y cuenta mucho.

La desconfianza en el plano de lo interpersonal (ya sea entre individuos con relaciones íntimas o amicales, o entre individuos con relaciones de conocidos o membresía) es una constatación muy presente entre los dirigentes, hombres y mujeres, mayores y jóvenes, limeños y migrantes, pobres y no muy pobres, tanto por relación como por función. En un país como el nuestro, no es fácil confiar, tampoco lo es que confíen en uno. Y ello se expresa directamente tanto en las relaciones horizontales como en las verticales, que estructuran los dirigentes urbano populares.

Una alta desconfianza

Así como en el tema de individuación decidimos construir un índice sobre autoestima, en el tema de socialidad nos pareció apropiado hacer un ejercicio similar con confianza. En ese sentido, establecimos un índice de confianza, considerando las dos afirmaciones que se han analizado, con tres categorías: alta, media y baja.

Hemos encontrado un amplio predominio de los registros de desconfianza entre los dirigentes urbano populares de Independencia. La mayoría de dirigentes (61.8%) se agrupa entre los que evidencian un *bajo* nivel de confianza, seguidos de los que en unos casos sí y en otros no desconfía (25.5%). Con lo cual tenemos que casi 9 de 10 dirigentes desconfía abiertamente o parcialmente sobre sus relaciones, que estructuran en términos interpersonales y sociales.

Como ya se había señalado, la variable género es un factor que cuenta, ya que para las mujeres la desconfianza es una actitud más enraizada (66.5%), a diferencia de los hombres (42.5%). En cuanto a la *experiencia dirigenal*, tenemos que los dirigentes con la menor experiencia acumulada tienen una mayor predisposición a la desconfianza (63.3%) que los considerados “profesionales” (55.3%). Es decir, que el hecho de contar con más años de experiencia dirigenal, haber accedido a un número importante de eventos formativos y de pertenecer a varias organizaciones a la vez, de una intensidad y densidad asociativa, está lejos de producir niveles altos de confianza interpersonal, como sí lo aprecia Putman para

una realidad como el Norte de Italia. En nuestro estudio, los dirigentes “profesionales” con *alta* confianza sólo llegan al 13.2%.

Por su parte, según la estima por la valía personal, ubicamos a los dirigentes con *alta* autoestima congregados mayoritariamente entre los de *baja* confianza (63.2%), contrastando con los de *baja* autoestima (40%).⁴⁹ Tal vez, poniendo en cuestión nuestros supuestos al respecto, el mayor aprecio por uno mismo conjuga bien con cautela y previsiones en sus relaciones sociales y no sea la condición previa para la generosidad y gratuidad de los vínculos de los dirigentes con sus entornos.

Desconfianza y encapsulamiento, dos caras del mismo problema

Putnam, autor calificado pero controversial, señala que cuando en las relaciones interpersonales (entre familiares, paisanos, o como miembros de sectas religiosas u organizaciones de base) los lazos se mantienen o se incrementan –lo que llama “la cohesión del *in-group*”–, ello puede suponer, sin embargo, posibilidades de “exclusión del *out-group*”. Este tipo de relación también parece operar como tendencia principal entre los dirigentes sociales, para quienes la cohesión hacia adentro, al encapsulamiento en sus relaciones primarias, consecuencia de las pronunciadas desconfianzas que procesan, puede acarrear un desenganche con el mundo social o público que los rodea, más aún cuando éstos tienden a excluirlos o resultarles adversos.

Nos interesa colocar este tema de profunda y extendida desconfianza de los dirigentes urbano populares sobre sus pares y cercanos, endosable a la mayoría de peruanos, como producto del serio problema de déficit institucional que nuestro país preserva y que cualquier propuesta o proyecto de desarrollo y democratización que se precie de serio y con pretensiones de largo aliento debe proponerse revertirlo. Si bien ello ha sido señalado con mucha solvencia y anterioridad por Julio Cotler en su libro *Clase, Estado y nación* (1978), no podemos dejar de señalar que éste debe ser un tema prioritario en cualquier agenda de concertación para la democratización y el desarrollo local o nacional.

Todas estas manifestaciones de desconfianza interpersonal, social y política, sobre ese conjunto de procedimientos que organizan una sociedad, ratifican nuestro histórico déficit institucional. La falta de transparencia y de contrapesos en la función pública o social, de canales de movilidad social, de cultura ciudadana, nuestros grandes traumas históricos irresueltos, entre otros factores estructurales, dan pie a cauces y prácticas que corroen perspectivas institucionalizadoras, de legitimación de un orden sociopolítico y económico, donde las reglas de juego debieran ser claras para todos y las responsabilidades compartidas.

RECIPROCIDAD: Las ventajas simbólicas del dar

En términos generales, podemos considerar la reciprocidad como una relación de intercambio de bienes y servicios entre individuos que es esencial para las relaciones sociales de una sociedad. En la reciprocidad el dar supone recibir, ya sea bienes tangibles como bienes simbólicos, y se establecen tanto en relaciones de carácter horizontal como verticales. Este intercambio no siempre es contingente y se plantea para lapsos variables de tiempo. Los móviles de estas relaciones sociales de intercambio pueden ir de la solidaridad a la maximización del interés propio. En estas relaciones de intercambio se conjuga el yo y el tú, el uno y el otro, se construye el ámbito del *nosotros*. Valga indicar que en un contexto

⁴⁹ La referencia *nivel de vida* no discriminó en ningún sentido el índice de confianza.

de pobreza o extrema pobreza, como es nuestro caso, el propio concepto de solidaridad (o generosidad) aplicado al intercambio recíproco no siempre debe entenderse como una cualidad moral sino, como en muchos casos, un efecto de la necesidad económica: "es la escasez y no la abundancia lo que vuelve generosa a la gente"⁵⁰. Aunque estamos hablando de una generosidad forzada e instrumental, que no es espontánea ni gratuita. Pero, incluso, dicha solidaridad no puede presentarse "necesariamente bajo los presupuestos de un yo asocial, donde la condición del acercamiento a los otros sea la negación o vituperación de uno mismo" (Nugent, 199 :60).

Como ante la noción de confianza, conviene diferenciar tres tipos de relaciones de intercambio recíprocas. El primero y más elemental es la reciprocidad directa e inmediata entre individuos: "tu me das y yo te doy". Es la figura del *trueque*, aquella estrategia condicional también llamada a menudo "toma y daca", por el cual uno busca satisfacer su propia carencia a través de la del otro. Un segundo tipo de reciprocidad es la *cooperación*, que es la relación por medio de la cual dos o más personas prefieren una acción conjunta a una solución individual para alcanzar un interés común y obtener un beneficio mutuo. Por ejemplo, todos los miembros de una comunidad pueden cooperar para hacer una pista o para atender cualquier otra demanda o necesidad local. Es lo que, en una tipología sobre los objetivos de la acción colectiva, Tanaka denomina bienes públicos ("puros" y "no puros").⁵¹ Lo característico de esta situación es que todos debieran recibir el mismo tipo de beneficio y todos debieran participar en la consecución del mismo. Lo que es importante para la cooperación, y por lo tanto para la acción social, es saber que todos van a aportar, que no habrá ningún viajero gratis, *polizón* o *free rider*.

El tercer tipo de reciprocidad es la social. Esta relación se diferencia de las anteriores en dos aspectos básicos: a) el intercambio no es directamente entre individuos, como ocurre en las dos anteriores, está mediada por instituciones; y, b) no todos aportan de la misma manera ni reciben necesariamente el mismo beneficio como ocurre en la cooperación. La reciprocidad, así planteada, es esencial para estructurar un orden social moderno y para el funcionamiento de la democracia. En ésta, todos los miembros de una sociedad aportan de diferentes maneras: tributando, respetando y haciendo respetar las leyes, participando y organizándose, etc. En estas acciones de intercambio, lo que se busca son distintos beneficios individuales que serán usufructuados en diferentes momentos. Un ciudadano cabal cuando aporta con sus tributos o a veces con trabajo concreto, por ejemplo, en las faenas comunales para construir un colegio en su comunidad, no busca recibir directa ni inmediatamente beneficios de este sistema. De la misma manera, un trabajador aporta al sistema de seguro social y de pensiones, aunque en ese momento no requiere ni de atención en salud, ni compensación por desempleo, ni una pensión. Sin embargo, y éste es el punto central, para que la sociedad y la democracia funcionen, cada ciudadano tiene que tener

⁵⁰ E.E. Pritchard, *The Nuer*, Oxford University Press, Londres 1940, pp. 90- 91. En *Como sobreviven los Marginados* de Larissa Lomnitz.

⁵¹ "La definición de bien público puro es aquel que tiene dos características, la primera es que el disfrute de sus beneficios no puede ser excluyente; y la segunda, que su disfrute no puede ser divisible, o afectar el consumo de los otros. En este sentido, público no es sinónimo de provisto por el Estado (hay bienes públicos provistos por el sector privado). Ahora bien, los servicios públicos (ahora sí en el sentido de provistos por el Estado) básicos (como luz, agua, reconocimiento legal), por lo general no son bienes públicos puros (su consumo puede ser excluyente, aunque no siempre divisible). Sin embargo, en las primeras etapas de la vida de los barrios, cuando lo que se está jugando es el acceso *del barrio* al sistema eléctrico, o al sistema de distribución de agua, o el evitar ser desalojados de un terreno, los servicios básicos funcionan como bienes públicos puros" (Tanaka, 1999:13, nota de pie 21).

confianza en el sistema mismo, y saber que va a recibir –como derecho– los beneficios adquiridos en el momento que le corresponda. Para cuando a sus hijos les toque estudiar y durante su vejez, siguiendo los ejemplos presentados. El ciudadano, por lo tanto, tiene que estar dispuesto a invertir en la sociedad, con la confianza de que su esfuerzo y dedicación serán honrados y correspondidos.

Finalmente, queremos distinguir entre reciprocidad y solidaridad. En todas las formas de reciprocidad mencionadas, todos los involucrados son formalmente iguales al menos en términos ciudadanos. Es decir, tienen derechos y deberes reconocidos social o jurídicamente y esperan recibir un beneficio igual o mayor a su inversión en el intercambio social efectuado. Estarán, por consiguiente, más cerca de estrategias de maximización de sus intereses. En las relaciones y actos de solidaridad no es así, no obstante el hecho de ser solidario implique una utilidad simbólica. En primer lugar, el beneficiario de la solidaridad se identifica justamente porque no es igual a los que serán solidarios con él. Ha sufrido un accidente, un desastre, una enfermedad, etc. o expresa una carencia o una necesidad, que lo hace objeto del apoyo de los demás miembros de su comunidad que no han tenido tal percance ni adolecen de manera crucial y perentoria dicha necesidad. La solidaridad es una manifestación del altruismo, donde la razón primordial es el bienestar y el beneficio del otro, en la que predomina el dar sobre el recibir y donde se impone el interés por los demás sobre el interés egoísta. Pero un acto de solidaridad también posibilita una satisfacción individual para quién lo ejecuta: “En la donación altruista, el hecho mismo de dar puede ser positivamente evaluado, por encima de la evaluación positiva del placer que en el donativo encuentre quien lo recibe” (Elster, 1989:236). Esta utilidad simbólica también es reconocida para realidades como la nuestra, donde ciertas prácticas de solidaridad, “aquellas desprovistas de una perspectiva tutelar, pueden estar al servicio del fomento de nuevas formas de individuación” (Nugent, 199 :61).

En términos estrictamente modernos de la organización de una sociedad, el ámbito donde las relaciones sociales tienen lugar y se definen es en el mercado. La solidaridad, *stricto sensu*, no sería un elemento constitutivo de una sociedad moderna en tanto no discurre por la lógica mercantil. La solidaridad es un acto libre, voluntario, sin obligaciones y sin sanciones. Sin embargo, desde el punto de vista ético, la solidaridad –o la ‘simpatía’, ‘generosidad’ y ‘espíritu público’, como la calificaba Adam Smith– resulta esencial. Es difícil imaginar que una sociedad moderna pueda sobrevivir sin que la solidaridad fuera considerada parte de los valores constitutivos de la sociedad, como parte de sus aspiraciones al *bien común*. Y, en realidades como la nuestra, la solidaridad es un componente esencial ante las profundas demandas por equidad económica, política y social. Y para el caso del presente estudio, éramos conscientes de que la envoltura discursiva del *deber ser* dirigencial también incorporaba un sentido solidario y altruista para quien lo ejerciera.

Por otra parte, es necesario tomar en cuenta nuestros mediatos antecedentes socioculturales, ya que el proceso urbano acontecido en el país tuvo como principal protagonista al contingente migratorio, de mayoritario origen andino, que trajo consigo diversas prácticas y tradiciones de reciprocidad, referente que en sus lugares de origen “no sólo constituye el eje sobre el que gira la organización socioeconómica, sino que cubre todos los campos de la actividad cultural, normando la vida de los individuos”⁵². La *minka*, el *ayni*, *ullay* o *waje waje* fueron diversas maneras de intercambiar trabajos y favores para actividades de

⁵² Cita del antropólogo cuzqueño D. Nuñez del Prado, 1972:78; tomado de Pablo Vega Centeno, 1992:34-35.

beneficio comunal o particular, que comprometían el retorno del bien o servicio prestado y que también fueron implementados por los migrantes en sus tareas de hacer vivibles arenales y empedrados con el objetivo de construir sus propios hábitat en las ciudades. Sin embargo, como estamos constatando en nuestros días, ello no es sólo un remanente cultural, existen diversos indicios para afirmar que estas prácticas –seguramente combinada con otros componentes culturales y sociales– perduran y se manifiestan, aunque por supuesto sin la centralidad y trascendencia que antes supuso.

Todo este tema de la reciprocidad tiene una estrecha vinculación con la función directiva de nuestros encuestados y entrevistados. Éstos se encuentran ante el imperativo moral, nuevamente debemos reiterarlo, de comportarse como los “representantes” de sus organizaciones y sobre quienes recae la responsabilidad de “velar” por los intereses del conjunto aún en desmedro de los propios. Este registro estereotipado, además, es parte de un discurso dominante que se ratifica permanentemente en las dinámicas organizativas e incluso fuera de los límites de la organización social de base. Ello puede ayudarnos a explicar aquella extendida “condena” hacia lo que sabe a intereses individuales o particulares en sectores populares, en particular en sus organizaciones. Situación que nos ha conducido a una paradoja, dado que la consolidación del liderazgo social de los dirigentes profundiza sus procesos de individuación, donde el discurso colectivo ha sido instrumentado para una mayor afirmación individual. Acusar de “tener” intereses particulares a un dirigente resulta casi un adjetivo o una mención peyorativa causal de censura y descalificación en las organizaciones populares. Por consiguiente, lo “particular” adscrito a quien ejerce un rol de representación aparece como sospechoso y objeto de múltiples suspicacias fuertemente fijadas en el sentido común popular. Para la interpretación de los datos que en este rubro nos presenta la encuesta, debemos tomar nota de la incidencia que puede tener este discurso represor de intereses particulares en las autoimágenes que los dirigentes proyectan, sesgo que puede imponerles un discurso que pone por delante una vocación de “servicio” y “sacrificio” (de lo “particular” sobre lo “general”) para cubrir las exigencias de los cánones sobre ser un *buen* dirigente.

Vocación de servicio y/o apego al discurso del *deber ser* dirigenzial

Para este tema de reciprocidad, en la encuesta se trabajaron tres afirmaciones genéricas referidas a relaciones interpersonales de los dirigentes. Se consideró, en primer lugar, una pregunta muy típica (“Siempre hay que hacer el bien sin mirar a quién”), que corresponde a un antiguo *slogan* asumido por diversas entidades de corte filantrópico y fines solidarios, donde se privilegia el dar al recibir. Las respuestas obtenidas, como era previsible, son contundentemente afirmativas. 94.8% de dirigentes se muestran abiertamente, al menos discursivamente, solidarios; y sólo un reducido y desdeñable 2.8% señala sus reparos a la vigencia absoluta de dicha actitud; y los reacios al filantropismo, que privilegian un intercambio con interés, llegan a un insignificante 1.4%, que en términos absolutos corresponde a 3 dirigentes de toda la muestra aplicada.

CUADRO N° 11***“Siempre hay que hacer el bien sin mirar a quién”***

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Ns/Nr	2	0.9%
De acuerdo	201	94.8%
Más o menos de acuerdo	6	2.8%
En desacuerdo	3	1.4%
Total	212	100%

Frente a estos datos tan contundentes, queremos resaltar la unanimidad que adquieren los dirigentes clasificados como “en formación” como los de “alta confianza”, donde el 100% responde “de acuerdo” con esta afirmación de solidaridad. Nuevamente encontramos cierta relación de los dirigentes con poca *experiencia dirigencial* con una mayor actitud positiva y de servicio. Y el contar con mayores niveles de confianza con su entorno también incide en una ligera mayor vocación solidaria.

Queremos hacer hincapié en algunas de las reflexiones que efectúa Grompone sobre la importancia de la solidaridad frente a lo que denomina “malestar social”. Apuesta por que ella se convierta en un principio universal, un valor ante las tensiones y los temores que atraviesan nuestras relaciones sociales, y como parte de una salida ante una situación intolerable. Y recurre a Richard Rorty, para presentarnos el “modelo” norteamericano de una solidaridad que no puede apelar sólo a la condición humana sino sobre todo a algo más restringido y local (‘uno de nosotros’) compaginando con un nosotros nacional.⁵³ En nuestro caso, la solidaridad opera principalmente a escala micro y dirigida a relaciones primarias. Este acotamiento, a diferencia de lo “restringido” y “local” conjugable con el “nosotros” estadounidense, asociado a la idea de nación, para nosotros resulta equivalente a lo familiar, a veces extensivo a lo organizativo y esporádicamente a lo vecinal. Por consiguiente, esta apuesta por la solidaridad como un principio vinculado a los derechos y deberes individuales y colectivos es uno de los retos centrales y de mayor complejidad en nuestro país.

También aplicamos en la encuesta otras dos preguntas, ya menos ideológicas o discursivas, que aludían a una posible retribución por el servicio prestado, con las que quisimos identificar mejor el tipo de intercambio que los dirigentes establecen a través del *favor* y la *ayuda*. Estas nociones implican acepciones como beneficio, donación, cortesía, atención, la primera; y socorrer, cooperar, asistir, la segunda. En la implementación de ambas acciones se genera una relación donde se establece –comúnmente implícita más no explícitamente– que el emisor del favor o la ayuda es alguien que en ese momento no tiene esa carencia o necesidad o no la tiene con la urgencia del caso. Por lo que podemos asumir que estamos hablando de una relación vertical, aunque ésta pueda ser coyuntural o circunstancial, donde el emisor del favor tiene una posición diferenciada, que bien puede ser muy propia del hecho de ser dirigentes.

⁵³ Sentimiento y práctica solidaria, que a raíz de los atentados terroristas sobre distintos lugares emblemáticos del poder norteamericano, ha alcanzado sus picos más elevados y sentidos. El “orgullo” de ser norteamericano actualmente está más fuerte que nunca.

Frente a la frase: “Cuando uno hace un favor debe asegurarse que le respondan del mismo modo”, que es parte de una pregunta algo descarnada, donde se asume de manera directa que “favor con favor se paga”, encontramos una mayoría que –como era de esperar– descarta tal posibilidad (67%). Puesta así la pregunta, le quita el agregado simbólico que conlleva ser el emisor en esta relación de intercambio, quedando una abierta relación mercantil que al menos formalmente no lo asumen desde el perfil de estar “al servicio de los demás”, que implica su condición dirigencial. Pero hay un 19.3% que acepta este tipo de intercambio, que hace del favor casi un ‘trueque’. Se diluye en parte la contundencia del cuadro anterior.

CUADRO N° 12

“Cuando uno hace un favor debe asegurarse que le respondan del mismo modo”

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	41	19.3%
Más o menos de acuerdo	25	11.8%
En desacuerdo	142	67.0%
Ns/Nr	4	1.9%
Total	212	100%

En esta afirmación más explícita encontramos algunos matices que vale la pena considerar. Los hombres se muestran con una mayor disposición mercantil en sus relaciones de intercambio, con promedios relativos que doblan el de las mujeres: 32.5% y 16.3%, respectivamente. Tendencia que también se repite en el agrupamiento según el *nivel de vida*, donde es incluso mayor que el doble el promedio de los “precarios” (27.3%) sobre los “decorosos” (11.5%). Por su parte, la *experiencia dirigencial* marca en particular por mostrarse de acuerdo con el trueque entre los “profesionales” (34.2%) a diferencia de los “en formación” (20%). Por lo tanto, los dirigentes hombres en condiciones de mayor pobreza y con una mayor *experiencia dirigencial* son más proclives a relaciones del tipo “toma y daca”, con pocos márgenes para la generosidad y gratuidad que implica la generosidad. También debemos comentar el alto promedio que registran los dirigentes con *baja* autoestima respecto a tomar distancia con estas posturas de trueque (83%), contrastando con los de *alta* autoestima (67.1%), dejando entrever una mayor vocación de servicio. Cabe preguntarnos si podemos establecer una relación directa entre poco aprecio por uno con una mayor colaboración con los demás. Nos inclinamos a pensar que para estos dirigentes el discurso del *deber ser* dirigencial es un recurso básico para sobrellevar sus *bajas* autoestimas.

Y con relación a la reciprocidad con los entornos locales de los dirigentes incluimos la frase: “Lo importante es ayudar, en algún momento alguien lo reconocerá”, que alude a una situación más sutil y atemporal, con un sentido menos tangible y más simbólica, donde el objetivo buscado será el reconocimiento del entorno más que el retorno de un bien o un servicio. En relación con esta afirmación, la encuesta reporta un amplio 84.9% de dirigentes urbanos populares, asumiendo tal posibilidad como legítima y deseable. Sólo hay un 5.7% que se inclina por el anonimato y, al parecer, un cabal “hacer el bien sin mirar a quién”.

CUADRO N° 13***“Lo importante es ayudar, en algún momento alguien lo reconocerá”***

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	180	84.9%
Más o menos de acuerdo	18	8.5%
En desacuerdo	12	5.7%
Ns/Nr	2	0.9%
Total	212	100%

Si bien esta manifestación de aspiración al reconocimiento es muy sólida, hemos identificado que el género tan igual como los índices de autoestima y de confianza refuerzan esta predisposición hacia la obtención de reconocimiento a través de la ayuda ofrecida o ejercida. Los dirigentes hombres, un poco más que las mujeres, muestran una casi unánime disposición (95% y 82.6%, respectivamente) por lo que Todorov concebía como las motivaciones individuales que dirigen sus acciones: el deseo de gloria y de consideración, la necesidad de reconocimiento y la llamada a la mirada del otro (Todorov, 1995:41). Por su parte, los dirigentes agrupados en la categoría de *alta* confianza registran 92.6% en mostrarse de acuerdo con tal búsqueda de reconocimiento hacia uno.

Debemos considerar que lo que está en juego para este segmento dirigencial, cuando de “ayudar” se trata, no es sólo una cesión o préstamo de bienes o servicios concretos, es sobre todo el hecho simbólico de que la ayuda a alguien les permite una gratificación individual, a la vez que ratifica la legitimidad de su condición de dirigentes. Estas relaciones de intercambio, además, se encuentran estrechamente mediadas por la envoltura discursiva del *deber ser* dirigencial que les impone privilegiar el dar, servir, favorecer o ayudar, ante lo cual lo esperado no es el retorno de lo cedido o prestado. Nuevamente en este tema de la reciprocidad aparece la figura del Caballo de Troya, que en sus interiores lleva agazapados la aspiración al reconocimiento, a la legitimación de su rol y a la confirmación de su condición de ser “alguien”, diferenciado ante su entorno, como los sentidos que predominan en buena parte de los dirigentes populares en las relaciones que establecen con sus entornos organizativos y comunales.

Una sociabilidad disminuida y vulnerable

Hemos encontrado entre los dirigentes urbano populares de Independencia una alta y marcada desconfianza –que coexiste con una importante voluntad a confiar en sus pares a pesar de– y una importante disposición a la reciprocidad desde sus posiciones de dirigentes, que conlleva la búsqueda de afirmarse individualmente ante las miradas de los *otros*. Como bien señala Nugent, “la conformación de nuestra persona social es algo básicamente complejo, con frecuencia ambigua y con una base francamente contradictoria” (Nugent, 1993). En sus relaciones individuo-comunidad, en la socialidad de los dirigentes se producirán importantes avances e hitos de individuación, pero ellos se verán limitados y bloqueados por los contextos en que se dan y reproducen estas relaciones. Resultan encontrados los aprendizajes del *deber ser*, de las orientaciones rectoras y normativas no sólo en sus roles dirigenciales sino como individuos mismos, como ciudadanos, con una realidad que impone prácticas concretas de distintos signos, con diversos atajos y vías informales para ser alguien. De ahí la predisposición al encapsulamiento de sus relaciones sociales o refugio en sus relaciones acotadas a su organización o núcleo familiar. El encapsulamiento restringe los intereses y la funcionalidad de las relaciones sociales. Es un círculo vicioso. No hay aperturas a horizontes mayores y más complejos. Fujimori supo

aprovechar e instrumentalizar esta tendencia predominante en sectores populares. Aunque, en rigor, son las razones estructurales –agravadas o relativizadas por circunstancias coyunturales– como la precariedad de nuestro ordenamiento sociopolítico y nuestro irresuelto déficit institucional que ayudan a explicarnos el trasfondo de nuestras dificultades por conjugar el *nosotros* como referencia orientadora válida y legítima.

Los dirigentes sociales estudiados son modernos hasta cierto punto y están inscritos en una sociabilidad con “techo”. El “yo mismo soy” se hace propio de espacios primarios y relaciones locales suscritas, con actitudes defensivas y relaciones forzadas, pero insuficientes para otros planos donde se pone en juego su cabal condición ciudadana y su pertenencia a la sociedad política. Las fracturas estructurales e históricas, aquellos puentes rotos, no hacen sustentable esta básica e indispensable interrelación entre individuo y comunidad, individuo e institucionalidad. La fragmentación y desestructuración nacional siguen siendo nuestro sino. Los espectros del pasado, lejanos y recientes, nos siguen acosando e impidiendo ser un *alguien* colectivo, bloqueando la generación de actores sociales e individuales los suficientemente fuertes y estructurados para sentir y reconocer a nuestros pares y comunes como *uno de los nuestros*.

En sociedades con gobiernos autoritarios, como correspondió a nuestro pasado inmediato, la desconfianza política aumenta y tiende a conducir a la apatía y no a la reciprocidad. “Surge una apatía moral, se expande el aburrimiento, la vida bajo la dictadura es tan gris porque ya nada logra entusiasmar, la gente no se compromete con nada. Este desarraigo se muestra en la desconfianza que reina en las relaciones sociales, e influye en las capacidades de aprendizaje porque provoca una alteración del sentido de realidad. El individuo aislado tiene dificultades de verificar su subjetividad, se diluyen los límites entre lo real y lo fantástico, lo posible y lo deseado.” (Lechner, 1998). No estamos lejos de estas coordenadas, pero lo más difícil y complejo será revertir sus secuelas valorativas y actitudinales.

En estas relaciones de alta desconfianza y de reciprocidad instrumental, los dirigentes urbano populares apuntan a obtener beneficios simbólicos en un contexto donde las carencias y necesidades están aumentando; donde las expectativas de movilidad social se han ampliado y sus canales de realización se han bloqueado; donde la capacidad redistributiva en los últimos años se ha hecho más selectiva y mediada instrumentalmente por intereses políticos estatales. La posibilidad de establecer niveles básicos y espontáneos de confiabilidad y reciprocidad, en este crítico cuadro sociopolítico y cultural, se han visto significativamente mermadas. No obstante, los dirigentes sociales se han mantenido, asumiendo que “la función debe continuar”, y lo hacen no sólo por un sentido pragmático o por una vocación a la resignación, también porque de ese complejo y costoso modo se hacen a sí mismos, ratifican su individualidad.

Si bien los niveles de desconfianza resultan muy preocupantes, debemos considerar que encontrar que los dirigentes no sean muy confiados puede ser un factor positivo, por ejemplo, para la exigencia y fiscalización de autoridades locales o nacionales, como de sus propias referencias organizativas. Después de todo, y no sólo para la teoría liberal, un régimen democrático necesita de pesos y contrapesos precisamente porque no se puede confiar que la gente actúe siempre de manera correcta.

Capítulo III

ACTIVOS Y PASIVOS DE LA CONDICIÓN DIRIGENCIAL

Si bien en los dos primeros capítulos hemos profundizado en los dirigentes como individuos y en sus esenciales interrelaciones con sus entornos sociales, en este tercer capítulo queremos centrar nuestra atención en el individuo como dirigente y como parte de su referencia organizativa.

Lo urbano popular en nuestro país está estrechamente vinculado al desplazamiento migratorio hacia las ciudades, en particular a Lima. En este complejo y sostenido proceso por hacerse de un lugar para trabajar, educarse y vivir, los migrantes –y no solamente ellos– ensancharon y densificaron el espacio urbano conocido. Desde los años 50, la capital fue escenario de grandes invasiones y movilizaciones sociales para dotarse de viviendas en los extramuros de la “arcadia” limeña. Convertir chacras, arenales, faldas de cerros y riveras de los ríos en lugares habitables y con acceso a servicios urbanos básicos fue una gesta de proporciones que desde sus inicios implicó grandes sacrificios y altos costos individuales para enfrentar el gran reto de tener un “techo propio”. Estas poblaciones hicieron suya aquella metáfora que ubicaba esta aspiración vital por la vivienda como equivalente a un lugar “donde caerse muertos”.

Pero, también, toda esta epopeya de la “conquista” urbana acarrió la construcción de organizaciones por parte de estos pujantes pobladores. Y lo que se generó fue una organización de pobladores centralizada para la defensa conjunta del territorio ocupado ya sea en términos legales o ilegales, por medio de la compra o la invasión, que adoptó una estructura piramidal recogida del modelo sindicalista y basada en la cooperación mutua para la construcción del nuevo hábitat.

Este impulso colectivo, en la mayoría de casos, necesitó del protagonismo de algunas personas cuyas experiencias previas posibilitaron canalizar esta necesidad de organizarse para la defensa y la confrontación, con habilidades y recursos para la administración y representación organizativa. “Este esfuerzo complejo de estructurar organizaciones si bien compromete a todos los individuos de un grupo humano, es una tarea especializada que es asumida por un sector privilegiado y de élite: los dirigentes barriales” (J. Tovar, 1996:92).

Saber expresarse bien, redactar adecuadamente, tener experiencia organizativa, contar con una calificación educativa por encima del promedio, saber relacionarse con las autoridades y manejarse con un esquema discursivo social, eran y son rasgos muy importantes para ejercer un liderazgo comunal. Estos atributos, como no podía ser de otro modo, recaen en un pequeño sector de la población. Estos líderes sociales, asumiendo o no cargos dirigenciales, jugaron y juegan un rol muy activo y directivo, incidiendo directamente en el curso de las acciones colectivas y adquiriendo diversos grados de poder y ascendencia en sus entornos organizativos.

“Representantes”, “enlaces”, “bisagras”, “brokers”, “agente proveedor”, “facilitadores”, son algunas de las calificaciones con las que diversos autores han caracterizado el papel de intermediación que realizan los dirigentes de las organizaciones populares (Degregori, Pásara, Tovar, Tanaka, Parodi, Diez). En todas las versiones queda remarcada la trascendencia –en términos positivos o negativos– del papel de esta élite o “capa dirigente” popular. No podemos dejar de considerar a este segmento como muy particular, ya que comprende a quienes en función de su cargo formal tienen una situación diferenciada en relación con los demás miembros de su organización y, en muchos casos, de su población

de referencia. A partir de la experiencia acumulada y nuevas relaciones adquiridas, se convertirán en una suerte de “notables” o “conocidos” en sus barrios o cuadras, aparentemente por encima del anonimato y la indiferencia de sus entornos residenciales.

Estos nuevos espacios urbanos en la ciudad fueron identificados, en diversos momentos, como *barriadas*, *pueblos jóvenes* o *asentamientos humanos*, que son distintas denominaciones de como se quiso calificar una misma realidad urbana, precaria y con muchas carencias pero organizada.⁵⁴ Si bien la importancia de la organización de los pobladores fue un hecho generalizado durante todo este proceso urbano, no podemos ni debemos inferir como rasgo constitutivo de estas poblaciones una disposición inherente a la participación en organizaciones sociales ni a las vías colectivas que ellas implican. Tampoco podemos extender a la mayoritaria presencia migrante, en particular andina, una propensión esencialista a estrategias colectivas y comunitarias de los pobladores urbano populares. La organización de estos pobladores respondió –y responde– a un contexto determinado de necesidades e intereses como a la manera en que el Estado abordó esta problemática, entre la desidia y la cooptación clientelar, factores que posibilitaron la necesidad de la organización social y sus estrategias combinadas de confrontación y adecuación con la autoridad estatal. Igualmente importante es el rol de los agentes de intermediación, como los partidos políticos y las ONG, que movilizan diversos recursos que pueden incidir en el sostenimiento y legitimación de la acción colectiva.

La organización de estos pobladores permitió que buena parte de las demandas por servicios urbanos básicos y reconocimiento legal fueran alcanzadas. Entre las décadas de los 70 y 80 los gobiernos de turno, motivados por un afán populista y cierta capacidad distributiva del Estado, atendieron, ya sea voluntariamente o forzosamente, dichas demandas. Pero este ansiado desarrollo y consolidación urbana se tradujo en una gran paradoja, en tanto propició el debilitamiento de la organización vecinal y el recurso a la acción colectiva, que vieron reducidas su importancia y dejaron de ser el principal medio al que se apelaba ante las nuevas necesidades e intereses de estas poblaciones, las cuales discurrían por las anchas avenidas de lo particular e individual. “La demanda por bienes públicos es la que genera la posibilidad de una acción colectiva representativa, forma un grupo virtual, que concierne a todos los pobladores. Si es que este tipo de necesidades y demandas pierden centralidad entonces la participación y el involucramiento público generalizado también pierde sentido, o en todo caso dejan de tener la importancia que antes tenía.” (Tanaka, 1999:15).

Y la consolidación de las vías individuales para la inserción en la economía y la sociedad se vieron reforzadas en las dos últimas décadas con el colapso de los discursos políticos e ideológicos de las izquierdas y el predominio del *pensamiento único* neoliberal, que colocó –con mucha eficacia– todos estos nuevos retos en los cauces de la exclusiva responsabilidad individual, de cara a las nuevas reglas de juego de un todopoderoso mercado, que a su vez reducía significativamente el papel redistributivo del Estado.

Romeo Grompone, en un interesante conjunto de ensayos sobre las transformaciones sociales, culturales y políticas ocurridas en la capital durante la última década, señala que: “El ingreso creciente a la sociedad de mercado ofrece a las personas la idea de la apertura de oportunidades y responsabiliza a cada una de lo que puede suceder, pero este pretendido

⁵⁴ Más allá de calificar su funcionamiento o legitimidad, en la actualidad no existe algún AA.HH., PP.JJ., Cooperativa, Asociación o Urbanización de Vivienda, que no cuente con una organización de vecinos o pobladores.

control resulta engañoso y, de pronto, los individuos llegan a verse desprovistos de criterios para entender lo que les ocurre: logros, bloqueos y derrotas...” (Grompone, 1999:11). La propuesta ideológica neoliberal nos ha “vendido” un supuesto control de nuestros destinos, que por el contrario viene generando un choque entre ilusiones de modernidad y frustraciones de realización que bien podría verse agudizado en los sectores urbanos populares, incluidos el propio segmento dirigencial.

La *escena barrial*, como solía considerarse antiguamente, pasada las etapas de “conquista” y consolidación, se nos muestra muy diversificada y compleja. Hacia fines de los 80 e inicios de los 90 se consolidó y multiplicó la presencia de las llamadas organizaciones “funcionales”. Éstas surgieron al margen de la organización vecinal y se planteaban la atención a problemas puntuales y específicos como el de la alimentación, la salud y el empleo autogenerado, ya sea como microempresario o ambulante. Ello trajo consigo, sobre todo, una mayor visibilización de las mujeres urbano populares. La agudización sostenida de las condiciones de pobreza en los diversos estratos que constituyen los sectores urbano populares contribuyó a la reproducción en serie de las organizaciones funcionales, en particular las que tenían que ver con el tema alimenticio: comedores populares, clubes de madres y vasos de leche. En esta nueva dinámica organizativa, las mujeres empezaron a adquirir una presencia protagónica. Por ello no es sorprendente que en la actual composición del universo de organizaciones sociales en distritos populares como Independencia, y seguramente generalizable a todos los distritos populares de la capital, se pueda encontrar una mayoritaria presencia de organizaciones de mujeres. Los comités del vaso de leche, comedores populares y clubes de madres congregan el 73% del total de organizaciones existentes en el distrito. Actualmente, incluso, podríamos hablar de una feminización del tejido social.⁵⁵

La emergencia de estas nuevas expresiones organizativas traía consigo, también, el pasar del predominio de demandas por bienes públicos⁵⁶ a la demanda por bienes privados, generando diferencias y distancias –sutiles o abiertas– entre la organización vecinal y las organizaciones funcionales: “Las nuevas organizaciones resultan cualitativamente distintas porque se constituyen alrededor de la obtención de bienes privados, es decir, de bienes cuyo disfrute se restringe a un grupo, por más amplio que éste sea. De allí que no sea raro encontrar en este tipo de organizaciones problemas agudos de representación en relación con el conjunto de la población de sus comunidades” (Tanaka, 1999:16-17).

Sin duda alguna, ha contado mucho para este resultado, el enfoque neoliberal implementado por el gobierno fujimorista con su estrategia focalizada de lucha contra la pobreza –impuesta por los organismos multilaterales–, que buscó compartimentar a las organizaciones sociales de base, aislándolas de actividad política alguna y alejándolas de estas perspectivas de articulación. Pero, en esta nueva configuración política de las

⁵⁵ Si bien no existen datos estadísticos específicos al respecto, nos parece evidente la creciente presencia de mujeres en las propias organizaciones vecinales, donde anteriormente sólo se las consideraba para cargos como el de las secretarías de “asuntos femeninos” o “asistencia social”. Actualmente las mujeres asumen cargos más directivos, como presidentas, vicepresidentas o secretarías generales de sus organizaciones de pobladores o vecinales. A ello podemos agregar el dinamismo de las mujeres cuando asumen roles dirigenciales. Baste observar cualquier evento público, ya sea convocado por alguna entidad pública, ONGs o iglesias, para comprobar su mayoritaria presencia.

⁵⁶ Según Dietz, alrededor de estas demandas por bienes públicos (construcciones, infraestructura, mejoras en general, servicios y beneficios legales), los “pobres de la urbe” desarrollarán actividades que el autor denomina *participación política informal* (2000:22).

relaciones entre gobierno central y organizaciones sociales, sería una exagerada simplificación cargar todo el pasivo al modelo neoliberal y al fujimorismo. Las limitaciones y bloqueos existentes en las propias organizaciones sociales han sido notables. Por acción o por omisión hay una corresponsabilidad de éstas con su propia situación actual.

La organización social, a pesar del retraimiento de la organización vecinal y de la práctica extinción de las organizaciones de microempresarios⁵⁷, ha mantenido en nuevos términos su presencia y su importancia, confirmándose como un medio que permite enfrentar reivindicaciones puntuales y sentidas. La precarización de los medios de reproducción económica, la diversificación social, la consolidación urbana y las múltiples influencias culturales, han complejizado el mundo popular y debilitado la referencia organizativa que otrora, a comienzo y mediados del proceso urbano acontecido en la capital, pudo canalizar de manera importante la articulación de intereses y la estructuración de nuevas identidades sociales y ciudadanas.⁵⁸ Actualmente, salvo ocasionales manifestaciones, ni la referencia económica, social, cultural (generacional, étnica o de género), al parecer, resultan suficientes para llenar ese vacío. Ello se puede apreciar en las propias organizaciones femeninas, la expresión organizativa más dinámica, que arrastran importantes tensiones y diferencias entre ellas mismas casi desde sus orígenes: “No es casual entonces el histórico desencuentro en Lima de las organizaciones como comedores y vasos de leche donde ambas compiten por los mismos recursos y son el sustento de grupos dirigenciales diferentes. Ello también se reproduce en la pirámide organizativa de ambas, nos preguntamos hasta qué punto es factible la convivencia de lógicas sociales y políticas organizadas a partir de principios contradictorios.” (Barrig, 1988:62).

Si así de compleja es la trama social donde se ubican las dinámicas organizativas, también los compromisos individuales para asumir responsabilidades dirigenciales se hacen menos deseables y mucho más complicado sobrellevarlo. Entonces, en estos tiempos, vale preguntarse sobre ¿cuáles podrían ser las motivaciones que los llevan a ser dirigentes, a participar, a dar su tiempo, a convivir con las presiones y desconfianzas del entorno? Ellos y ellas muy bien podrían optar por ser un free rider, un polizón, aquellos que sin mucho esfuerzo (y con los recursos y capacidades adquiridos, más aún) van a ser igualmente beneficiados por los logros alcanzados por la acción colectiva. Pero, como bien señala Paramio, hay un pluralismo de motivaciones que conducen a un individuo a comprometerse con un colectivo: el cálculo racional pragmático; el cálculo de costes y beneficios; el deber ser, de tipo kantiano; y los “beneficios no cuantificables” (Paramio, 2000:10), como las compensaciones simbólicas que implican el reconocimiento social, el afecto, la satisfacción de “ser alguien”.⁵⁹ Y los dirigentes urbano populares parecen conjugar estas distintas motivaciones, operando en distintos momentos bajo el impulso de unos u otros móviles.

⁵⁷ Actualmente, en Independencia no existe ninguna organización que agrupe a los microempresarios, ya sea por algún rubro de actividad económica o por ámbito territorial o distrital, como hasta hace unos años atrás ocurría. Una tentativa explicación es la ausencia de políticas públicas estatales o municipales sobre el sector y la agudización de la crisis económica que los empuja a lógicas más particularistas de supervivencia.

⁵⁸ Degregori, Blondet y Lynch (1986) han trabajado muy bien los significados de nuestro proceso urbano, en particular este paso del migrante *wuaccha* a ciudadano en la capital.

⁵⁹ Para ampliar este punto se puede revisar el acápite sobre “El discreto encanto de ser dirigente”, en *Los albores del autoritarismo. Dirigentes populares y cultura política a inicios de los 90’s*, José López R. (mimeo).

Este capítulo queremos iniciarlo presentando información básica de nuestros encuestados en cuanto su condición de dirigentes: años que lleva en el cargo, otras organizaciones en las que participa y número de capacitaciones a las que ha accedido. Información que nos puede permitir contar con un perfil del dirigente objeto de nuestro análisis. A renglón seguido, buscamos identificar algunos rasgos valorativos que predominan entre los actuales dirigentes urbano populares de Independencia respecto a la organización social en sus distintas expresiones. En nuestras preguntas iniciales nos planteábamos la necesidad de discernir si los dirigentes sociales se orientaban con un discurso comunitario e implementaban una ejecutoria racional y pragmática. Es decir, si estos dirigentes (hombres o mujeres de las zonas consolidadas o de las no consolidadas del distrito, experimentados o no) asumían que la solución de los problemas locales, incluidos los personales, debían ser abordados mediante la vía organizativa y la acción colectiva; y donde lo importante en la gestión dirigencial era la eficacia en conseguir la atención –total o parcial– de sus demandas, adecuándose a las reglas de juego y asumiendo los costos que imponen las relaciones con los diversos agentes externos involucrados en sus problemáticas. También nos pareció relevante tocar el tema de su desempeño dirigencial y los significados individuales que trae aparejada la condición dirigencial y distinguir cuáles podían ser los nexos o planos de interrelación de la distinción propia de su condición dirigencial con sus procesos de individuación y socialización.

CURRÍCULUM VITAE DIRIGENCIAL

Nos pareció importante indagar en los datos, calificaciones y experiencias acumuladas, sus *currículo vitae*, de los dirigentes encuestados. Para ello hemos preguntado sobre los años que llevan como dirigentes, la pertenencia a otras organizaciones distintas a las de donde son dirigentes y el número de capacitaciones en las que han podido participar. A partir de estos tres indicadores hemos organizado un índice de experiencia dirigencial.

Antigüedad dirigencial

Era importante conocer el tiempo que los dirigentes sociales encuestados llevaban ejerciendo dicha responsabilidad organizativa en distintos momentos de sus vidas y en diversas organizaciones, saber de la experiencia acumulada en el ejercicio dirigencial. Es que a mayor tiempo como dirigente se puede considerar que adquirirán mayores recursos administrativos, reflejos políticos, relaciones externas y ascendencia en sus organizaciones. Hemos considerado tres categorías: “menos de 5 años”, a los que pueden tener uno o dos periodos como dirigentes⁶⁰; “de 5 a 10 años”, de tres a cuatro periodos; y, “más de 10 años”, con más de cuatro periodos.

No obstante, imaginarnos lo contrario, nos hemos encontrado frente a una mayoría de dirigentes con “menos de 5 años” de experiencia dirigencial, entre la actual y otra experiencia acumulada como dirigente (53.3%). Los que pueden ser considerados con una buena experiencia dirigencial, con tres o cuatro periodos de protagonismo comunal, registran un 27.8%. Mientras los dirigentes con la mayor experiencia acumulada no dejan de ser importantes (18.4%). Entre estos dos últimos agrupamientos se ubican distintos dirigentes “históricos”, aquellos que desde el inicio de sus organizaciones ocupan cargos

⁶⁰ Si bien el período de una junta directiva puede formalmente ser muy diversa (uno, dos o tres años), en la práctica, y por diversas razones, ésta puede durar más allá de lo prescrito. Un promedio que establecimos, seguramente con una gran cuota de arbitrariedad, fue de dos años y medio por período.

directivos, que pueden ver ampliada su significación considerando el impacto e influencia que les permite contar con mayores recursos y relaciones adquiridas en su amplio itinerario dirigencial.

CUADRO N° 14

Años acumulados como dirigente

<i>Categorías</i>	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 5 años	113	53.3%
De 5 a 10 años	59	27.8%
Más de 10 años	39	18.4%
Ns/Nr	1	0.5%
Total	212	100%

Densidad de membresías

Otro dato recogido tiene que ver con las experiencias de “participación”⁶¹ en otras organizaciones que ostenta la actual capa dirigencial de Independencia. Es lo que podemos considerar la densidad de membresías de los dirigentes urbano populares. Hemos encontrado a una gran mayoría de dirigentes con un considerable nivel de pertenencia a distintas organizaciones sociales: 64.6% pertenece entre una a tres organizaciones diferentes a las de donde son dirigente/a. Y entre los de mayor tasa de membresía hay un 11.8% de dirigentes que muestra una importante y amplia versatilidad, disposición de tiempo y una gran motivación para tener compromisos organizativos con más de cuatro organizaciones paralelamente⁶².

En el caso de las mujeres, son numerosos los casos de “dobleteo” en las principales organizaciones alimentarias: 57.5% de dirigentes de comedores o club de madres también participan en algún comité del Vaso de Leche y 41.5% de dirigentes del Vaso de Leche participan en algún comedor o club de madres.⁶³

⁶¹ Nos parece pertinente la observación que efectúa Rafael Roncagliolo sobre la noción de participación, señalando como más apropiado la mención a pertenencia o membresía, por “modestos, precisos y adecuados” (Roncagliolo, 1999:45).

⁶² Existen otros trabajos de investigación que han registrado en distintas escalas poblacionales también una alta tasa de pertenencia y disposición a pertenecer a alguna organización social. En una encuesta a pobladores de distritos urbano populares de Lima Metropolitana, aplicada entre octubre y noviembre de 1990, encontramos un 63% de pertenencia a organizaciones locales (J. Parodi, W. Twanama, 1993:62). Y otra encuesta realizada a escala nacional en noviembre de 1999 arroja que “sólo un 26.5 por ciento de la muestra no participa en ninguna organización; además, un 52.5 por ciento de los encuestados declara que le gustaría participar más en las organizaciones” (M. Tanaka, P. Zárate, 2000:12).

⁶³ “La increíble facilidad de estas mujeres para moverse de una organización a otra” es una de las conclusiones a las que arriba Celia Aldana, en un interesante análisis realizado a partir de los testimonios de cuatro dirigentes de organizaciones alimentarias, dos de Comas y dos de Villa El Salvador (Aldana, 1996:62).

CUADRO N° 15***Otras organizaciones a las que pertenece***

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No pertenece a ninguna otra organización	50	23.6%
Pertenece de 1 a 3 organizaciones más	137	64.6%
Pertenece a más de 3 organizaciones	25	11.8%
Total	212	100%

Esta disposición hacia la densidad de membresías también puede ser entendida, por un lado, como una clara manifestación de fortaleza de la sociedad civil y, por otro lado, como variable de un importante “capital social” individual, que nos puede conducir a magnificar la consistencia de estas pertenencias organizativas. Convendría, en ese sentido, tomar en cuenta nuevamente las observaciones que nos indica Roncagliolo sobre este tema, ya que los móviles y los significados de pertenecer a una u otra organización pueden tener muy diversos sentidos y por tanto no son homologables a priori. Estas distintas organizaciones constituyen verdaderos “cajones de sastre”; unas son de membresía obligatoria (como las APAFAS) y otras podrían resultar irrelevantes como, por ejemplo, las asociaciones de ex alumnos (Roncagliolo, 1999:46).

De otro lado, esta pertenencia a organizaciones de características similares (dirigidas a problemas puntuales y con objetivos de corto plazo), como pueden ser las organizaciones alimentarias, no significan –ni tendría por qué significar– un avance en la comprensión de la complejidad que encierra la problemática que enfrentan, ni conduce a la participación en espacios de articulación (conflictos y negociaciones incluidas) entre organizaciones de la misma localidad (barrio o distrito), o entre éstas y las autoridades públicas, que implica considerar que sus problemáticas pueden ser parte de una agenda mayor y que pasa por dotarse de horizontes y propuestas más amplias.

Acceso a capacitaciones

Una de las razones conocidas, implícita o explícitamente, para la pertenencia a una organización y, más aún, para ser dirigentes, es la del acceso a capacitaciones o actividades formativas (cursos, talleres, charlas, etc.). Preguntamos en la encuesta sobre la participación en cursos, seminarios, talleres u otros medios de capacitación; los dirigentes nos informaron que 32.1% de ellos recibieron entre 1 a 4 capacitaciones, a los que podríamos considerar como de “poca” experiencia tomando en cuenta que las posibilidades formativas para dirigentes son amplias y que éstas vienen ofreciéndose desde hace muchos años atrás por las ONG, Iglesias, municipios, organismos públicos descentralizados y las propias organizaciones. Mientras un 27.8% de dirigentes se muestra como los de mayor acumulación formativa, en cuanto han participado en más de 10 capacitaciones. Si bien la asistencia a estos eventos formativos no garantiza un aprendizaje significativo, sí incide directamente en la afirmación y diferenciación del dirigente frente a los que no tuvieron esa oportunidad, así como en la generación de nuevas relaciones y acceso a redes externas a su organización que pueden ser instrumentalizadas para su mayor distinción simbólica y perfilamiento individual. Los dirigentes de regular acceso a experiencias de capacitación llegan a 22.6%. Y los que señalan que no han asistido a ninguna capacitación son el 17.5% de dirigentes.

CUADRO N° 16***Número de capacitaciones recibidas***

<i>Categorías</i>	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna capacitación	37	17.5%
De 1 a 4 capacitaciones	68	32.1%
De 5 a 9 capacitaciones	48	22.6%
Más de 10 capacitaciones	59	27.8%
Total	212	100.0%

Agrupando esta información, tenemos una práctica división entre los que tienen un importante grado de acceso a experiencias de capacitación con quienes no: 50.4% de dirigentes tienen mucho o regular promedio formativo y 49.6% tienen poco o nada. No obstante, y como veremos más adelante, este último contingente dirigenal se muestra dispuesto a iniciar o seguir participando en dichas experiencias formativas, que bien podría tratarse de un asunto de oportunidades.

Índice de experiencia dirigenal

También nos pareció pertinente establecer un índice de *experiencia dirigenal* considerando los años que tienen de dirigentes, la participación en otras organizaciones urbana populares y el número de capacitaciones recibidas. Para ello hemos considerado, al igual que en los otros índices elaborados, tres categorías. La primera la hemos denominado “en formación”, donde hemos agrupado a los dirigentes con menos de cinco años como dirigentes, que sólo pertenecen a su organización de referencia y con una participación de hasta cinco capacitaciones, y tenemos un 30.2%. En la segunda están los “experimentados”, aquellos dirigentes que cuentan con más de cinco y menos de diez años como tales, que además son miembros o dirigentes de otras (una o dos) organizaciones, quienes constituyen la categoría donde se ubica la mayoría: 42.5%. En la última categoría hemos agrupado a los “profesionales”, compuesto por los dirigentes que han acumulado más de diez años ejerciendo dicha función, con una amplia y diversa participación en más de tres organizaciones, aparte de la cual es dirigente, a lo que le agregamos la mayor concentración de experiencias formativas en cursos, talleres, seminarios o foros, en la que está comprendido un importante 27.4% de dirigentes. Este último contingente dirigenal podría ver ampliada su significación, considerando el impacto e influencia que les permite el contar con mayores recursos y relaciones adquiridos a través de sus múltiples experiencias.

BALANCE Y PERSPECTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN

Mucho se ha escrito sobre la importancia de la organización social; desde distintos enfoques unos han privilegiado sus limitaciones como otros sus potencialidades. Actualmente, qué duda cabe, es un tema controversial, discutible. Por ello nos pareció oportuno trasladar a los propios dirigentes algunas de las preguntas básicas al respecto. En la encuesta les planteamos temas como el de las valoraciones sobre la organización social, el reconocimiento de logros, las evaluaciones y proyecciones que tienen respecto a sus referencias organizativas y los correctivos que consideran necesarios para mejorarlas.

La importancia de la organización social

De entrada nos pareció necesario indagar cuál era la valoración que los dirigentes tienen respecto a la organización social y la vía colectiva para solucionar problemas del conjunto o de parte de los pobladores de sus barrios. Era una suerte de indagación existencial, de ponderar si valió, vale y valdrá la pena seguir perteneciendo a estas organizaciones. La pregunta formulada contiene implicancias evaluativas y busca recoger las opiniones dirigenciales sobre la importancia de que la población se organice para resolver problemas concretos de su localidad. Las respuestas resultan cercanas a la unanimidad (95.8%); sólo un dudoso 2.4% señala que no siempre organizarse es la mejor manera de resolver los problemas del barrio. Y no hemos encontrado un solo dirigente que niegue tal afirmación.

CUADRO N° 17

¿Es importante que la población esté organizada para resolver los problemas del barrio?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Ns/Nr	4	1.9%
Siempre	203	95.8%
A veces	5	2.4%
Total	212	100%

Este contundente resultado ratifica el alto reconocimiento que este medio colectivo ha adquirido como la más conocida y efectiva manera de alcanzar o satisfacer demandas colectivas sentidas –seguramente puntuales y tangibles–, aunque el hecho de estar organizado no garantice *per se* la satisfacción de los móviles que producen este hecho social. Pero esta alta valoración existente sobre la organización social no nos puede llevar a relacionar: mundo popular igual organización social, más bien, lo que sí podemos enfatizar es el gran peso valorativo que tiene la vía organizativa como una manera de proceder bastante enraizada en el imaginario popular⁶⁴. Ello nos permite señalar la existencia de una importante disposición a organizarse de las poblaciones urbano populares, cuya vigencia perdura y cuya presencia incluso se incrementa –a pesar del escepticismo de muchos analistas–, en particular de las organizaciones “funcionales” femeninas.

A pesar de la casi unanimidad de las respuestas dirigenciales, al efectuar algunos cruces estadísticos pudimos observar algunos ligeros matices. La unanimidad es total para los dirigentes agrupados tanto en el más alto nivel de autoestima como en el de confianza, sugiriéndonos que en ambos planos hubiera una confluencia. Una mayor valoración por lo propio y una manifiesta actitud de asumir los riesgos del comportamiento ajeno aparecen en interrelación con la convicción plena de lo fructífero y significativo de la vía organizativa. Este mismo sentido adquiere para los dirigentes con la menor experiencia dirigencial, los considerados “en formación”, quienes también responden unánimemente a tal afirmación. También merece comentarse que los dirigentes con la mayor experiencia dirigencial acumulada, los “profesionales”, registran más del triple en términos relativos que el promedio general en la respuesta “a veces”, expresando cierta reserva sobre la importancia de que la población se organice (7.9%). La amplia experiencia de algunos dirigentes los

⁶⁴ Y, por lo visto, en el conjunto de la sociedad peruana: “La organización vecinal es la institución que más confianza despierta en el Perú, sólo superada por la Iglesia” (Tanaka y Zárate, 2000:12).

puede inclinar a considerar que en algunos casos el estar organizado no resuelve problemas sentidos de la población.

En aras de reforzar la valoración altamente significativa encontrada entre los dirigentes respecto a la importancia de la organización, debemos indicar que no sólo cuentan las demandas o reivindicaciones tangibles que sustentan el hecho organizativo, los logros concretos que a través de ella se puedan obtener, existen otros componentes menos tangibles y más simbólicos pero de directo impacto individual (familiaridad, reconocimiento legal, capacitación y reconocimiento comunal, como veremos en el siguiente acápite) que también intervienen en reforzar esta valoración positiva de los dirigentes urbano populares sobre la organización social:

“Siempre me ha gustado participar, porque pienso que participando voy a aprender algo nuevo” (Mirtha Colchado);

“Quizá el ansia de aprender, la curiosidad de hacer más que nada, quizá también contribuir con un granito de arena al desarrollo de mi pueblo” (Susana Quispe).

“Aprender” y “hacer” son dos connotaciones que la experiencia organizativa provee a quienes participan de ella. Igualmente la organización popular también se traduce para muchos, y en términos individuales, como una entidad multipropósito, donde encajan finalidades educativas y afectivas, otorgando referencias identificatorias que no se tenían o que se tenían debilitadas, por supuesto no exentas –como en las “mejores familias”– de conflictos y contradicciones.

Los logros alcanzados

La segunda pregunta evaluativa apuntó a los logros que los dirigentes consideran como los más relevantes alcanzados hasta la fecha por su organización. Se les pidió que respondieran por dos de seis opciones, incluido “ninguno”. Entre las respuestas obtenidas tenemos en primer lugar el “Sentirnos como una familia”, que es considerado entre una de sus dos opciones por un 55.2% de dirigentes. Éste es un logro de sentidas implicancias afectivas y sentimentales (la “familiaridad”), que en muchos casos significa hacerse de una familia o de amistades que no se tuvo o que se mantuvo con precariedad⁶⁵. En segundo lugar, figura “Reconocimiento jurídico-legal” (43.3%), logro que involucra un aspecto de mucha valoración en sectores urbano populares como es el de alcanzar el status de legalidad y reconocimiento estatal, que implica la emisión de algún “documento” que certifique la propiedad o personería jurídica de lo que se estaba demandando (ya sea del lote ocupado como de la organización).⁶⁶ En el caso de la vivienda a partir de este logro se producirá una inflexión, se marcará un antes y un después. A continuación aparecen importantemente consignados “Reconocimiento de la comunidad” (34.8%) y “La capacitación de los miembros” (32.7%), que son logros como los dos anteriores, de claras implicancias individuales. A partir de estos resultados podríamos afirmar, considerando las categorías

⁶⁵ Esta valoración se encuentra estrechamente vinculada a dirigentes, principalmente mujeres, que presentan cuadros de desestructuración familiar. El hecho organizativo permite la generación de relaciones de amistad y familiaridad que en estos casos se traducen en una suerte de compensación afectiva. Estos vínculos afectivos son un resultado colateral a los fines organizativos que en diversos casos tienen un peso significativo y decisivo para la continuidad en dichas organizaciones.

⁶⁶ Respecto a la mayor importancia que los dirigentes le otorgan al “reconocimiento jurídico” sobre el “conseguir beneficios”, Julio Carrión nos hizo reparar en que ello confirma el papel esencial que tiene en el imaginario popular el reconocimiento estatal y que ello sugiere claramente, cómo el patrón de representación corporativo (“sin el reconocimiento del Estado no somos nada”) ha sido interiorizado.

empleadas por Inglerhart, que la mayoría de los dirigentes urbano populares de Independencia privilegian en términos evaluativos la obtención de logros “no materialistas”, ligados al bienestar y la diferenciación simbólica, sobre los “materialistas”.

CUADRO N° 18

Los dos principales logros alcanzados por su organización*

Categorías	Porcentaje
Sentimos como una familia	55.2%
Reconocimiento jurídico-legal	43.3%
Reconocimiento de la comunidad	34.8%
La capacitación de los miembros	32.7%
Haber conseguido diversos beneficios	22.5%
Ninguno hasta ahora	5.5%
Ns/Nr	6.0%
Total	200.0%

* Se solicitó que marcaran indistintamente dos respuestas, por lo que la sumatoria de los porcentajes será de 200%

En cuanto a la opción de “Haber conseguido diversos beneficios”, sólo obtiene la adhesión de un 22.5% de dirigentes. Conviene destacar el poco peso que hemos encontrado alrededor de la obtención de bienes o servicios tangibles, que se supone son el plano formal y explícito que motiva el hecho de estar organizado. Era una referencia ex profeso al fin instrumental del estar organizado, aunque ello también puede responder a que objetivamente la evaluación de lo obtenido no corresponda con las expectativas dirigenciales y/o que los otros logros alcanzados hayan adquirido una valoración que no se imaginaban. También merece comentarse la escasa presencia de registros escépticos y de frustración, que le niegan algún logro a su experiencia organizativa (5.5%). Es decir, estamos ante una gran mayoría de dirigentes que reafirman su alto aprecio por la organización a partir de distintos logros obtenidos, aunque diversos en sentido y significado, donde priman largamente los de impacto individual –aquellos no explícitos– que le atribuyen a esta experiencia colectiva.

Pasado, presente y futuro de la organización

A los dirigentes encuestados les solicitamos que calificaran diacrónicamente el funcionamiento e importancia de sus respectivas organizaciones, que nos permitieran así recabar sus registros del antes, el ahora y el después de las organizaciones en las cuales son sus dirigentes actuales. En sus valoraciones del pasado predomina el calificativo de “regular” (39.6%), seguido muy de cerca de “bueno” (35.4%). Lo que nos permite hablar de apreciaciones medianamente positivas del pasado de la organización popular en Independencia, aunque sin llegar a la añoranza y la mirada idílica de las imágenes o referencias de lo que fue. Sobre el presente, que puede ser una mirada más objetiva y desapasionada, aunque parcializada en tanto los compromete directamente, aparece una mayoritaria calificación de “regular” (51.4%), el “bueno” también se ve incrementado (42.9%) y los calificativos de “malo” sufren una drástica reducción (5.2%). Y el futuro, por lo visto, se pinta halagüeño, dado que la mayoría considera que le va a ir bien a su organización (58.5%). Los que tienen sus dudas sobre la suerte futura de sus organizaciones también son importantes: 29.2%; mientras los escépticos son minoritarios pero son: 7.1%. Resulta sintomático la evolución de menos a más que se procesa entre los dirigentes en las

valoraciones de temporalidad respecto a la organización social, del pasado al futuro se van incrementando los que asumen una postura positiva (35.4% - 42.9% - 58.5%).

CUADRO N° 19

Calificación temporal del funcionamiento de sus organizaciones según organización

Tipo de Organización	Dimensión temporal		
	Pasado	Presente	Futuro
Vecinales: Bueno	20.0%	34.3%	62.9%
Regular	34.3%	60.0%	25.7%
Malo	45.7%	5.7%	5.7%
Ns/Nr	0.0%	0.0%	5.7%
Total	100.0%	100.0%	100.0%
Comedores Populares: Bueno	54.4%	38.6%	49.1%
Regular	31.6%	56.1%	35.1%
Malo	14.0%	5.3%	10.5%
Ns/Nr	0.0%	0.0%	5.3%
Total	100.0%	100.0%	100.0%
Comité Vaso de Leche: Bueno	36.7%	45.9%	57.1%
Regular	41.8%	49.0%	31.6%
Malo	21.4%	5.1%	7.1%
Ns/Nr	0.0%	0.0%	4.1%
Total	100.0%	100.0%	95.9%
Mercados: Bueno	14.3%	28.6%	85.7%
Regular	57.1%	57.1%	14.3%
Malo	28.6%	14.3%	0.0%
Ns/Nr	0.0%	0.0%	0.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%
Asoc. Ambulantes: Bueno	0.0%	57.1%	85.7%
Regular	42.9%	42.9%	0.0%
Malo	57.1%	0.0%	0.0%
Ns/Nr	0.0%	0.0%	14.3%
Total	100.0%	100.0%	100.0%
Jóvenes: Bueno	0.0%	75.0%	75.0%

	Regular	75.0%	12.5%	12.5%
	Malo	12.5%	0.0%	0.0%
	Ns/Nr	12.5%	12.5%	12.5%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%
TOTAL	GENERAL:	35.4%	42.9%	58.5%
Bueno				
	Regular	39.6%	51.4%	29.2%
	Malo	24.5%	5.2%	7.1%
	Ns/Nr	0.5%	0.5%	5.2%
	Total	100.0%	100.0%	100.0%

Estas apreciaciones de los dirigentes a través del tiempo quisimos cruzarlas con sus procedencias organizativas. Teníamos la impresión de poder encontrar una fuerte reminiscencia de los dirigentes vecinales sobre el pasado organizativo en su población, donde los recuerdos sobre la gesta urbana seguirían alumbrando las tareas y retos del presente; pero no, sólo un 20% de dirigentes califica de “bueno” el pasado de la organización vecinal, y la mayoría (45.7%) más bien considera que ha sido “malo” su desempeño organizativo. Sobre el presente los dirigentes vecinales principalmente se concentran en el “regular” (60%), con cierta desazón ante las altas y bajas de la dinámica organizativa vecinal. Y sus expectativas parecen haber sido puestas hacia adelante, ya que sobre el futuro se manifiestan optimistas en un 63%.

En cambio, quienes muestran más apego y evidencian cierta remembranza con el pasado son las comedores populares y clubes de madres (54.4%). Para los comedores, el pasado no es tan lejano y tiene que ver con sus esfuerzos “autogestionarios” y la calidez de las relaciones con las ONG e Iglesias; y para los clubes de madres se expresa la añoranza por el paternalismo del gobierno aprista. Frente al presente, bajo la égida del PRONAA y los afanes manipulatorios de un gobierno que quiso perennizarse en el poder, asumen la postura intermedia del “regular”, de unas veces sí y otras no, actitud propicia para la negociación dentro de las reglas de juego del fujimorismo. Y el futuro se les presentaba incierto⁶⁷, de ahí el más bajo promedio que alcanzan entre las diversas organizaciones que ven con buenos ojos el futuro organizativo (49.1%) y el más alto de los escépticos que consideran negativo su devenir (10.5%).

Por su parte, las dirigentas de los comités de vaso de leche, la organización más numerosa del distrito y por tanto de nuestra muestra, muestran una valoración muy parecida a los promedios generales al momento de evaluar su organización. Mientras, los dirigentes de las asociaciones de ambulantes y mercados se inclinan por calificar como “regular” el desempeño organizativo pasado y presente: 50% para ambos momentos, ni bueno ni malo, con algunos logros como el de la continuidad de sus actividades comerciales pero sin el éxito económico o garantía plena de sus ubicaciones actuales. Ellos más bien pintan muy prometedor el futuro, al parecer en un esfuerzo de autoconfianza en la opción laboral asumida: 85.7% de dirigentes ansía que el futuro de su organización sea “bueno”. En esta postura optimista muy bien pueden haber aspiraciones particulares de mejores ingresos,

⁶⁷ Recordemos que cuando se aplicó la encuesta, segunda quincena de octubre, si bien Fujimori ya había anunciado el recorte de su mandato y la convocatoria a nuevas elecciones sin su participación, así como la fuga sin rumbo conocido de Montesinos, no quedaba claro cuál iba a ser el desenlace final. Los “ases bajo la manga” del fujimorismo podían ser muchos.

crecimiento productivo o comercial y no sólo expectativas reivindicativas y colectivas. Los dirigentes de organizaciones juveniles, con el poco pasado acumulado, registran una valoración pareja entre presente y futuro, 75% consideran “bueno” lo hecho y por hacer de sus organizaciones. En los jóvenes también esta alta consideración por el futuro puede significar una subyacente proyección de cambio social; mientras la ausencia de opinión o balance sobre el pasado puede entenderse en cuanto pertenecen mayoritariamente a organizaciones de reciente surgimiento o porque optan por sustraerse de calificar lo que ocurrió antes de ellos.

Y en las entrevistas pudimos recoger algunas impresiones sobre el futuro de las organizaciones, donde algunas dirigentes de organizaciones funcionales (vaso de leche, comedor y ambulantes, respectivamente) intentan ver más allá de sus problemáticas puntuales y circunscritas a objetivos de corto plazo y se proyectan a aspiraciones más amplias desde sus referencias organizativas, que es toda una tendencia a reforzar y no algo establecido y mucho menos sólido:

“Ahora que se consiguió que nosotras ya estemos reconocidas jurídicamente, queremos trabajar, más que todo, hacer un trabajo social. No solamente recibir el vaso de leche, sino tener otro móvil, lograr que a esas señoras se las pueda capacitar de otras formas, no solamente recibir sino hacer algo más, ya sea por tu barrio, por tu comité, ver otros modos de poder salir de esta situación en que estamos” (Josefina Tineo);

“Nosotras, en realidad, hemos trabajado anteriormente en costura y tejido, hace un par de años. Confeccionábamos y cosíamos dentro del comedor, o sea, nosotras teníamos un horario en que trabajábamos y un horario en que cocinábamos. Tenemos que ver una manera de volver a trabajarlo pero ahora que no solamente se quede en trabajo, sino buscar un mercado donde poder venderlo” (Nora Gutarra);

“Estamos tratando de salir adelante, viendo la forma de que nuestras ventas mejoren, nosotros mismos tratar de hacer mayor difusión, ver la forma que nuestra organización se refuerce para llegar lejos, pasar a la formalidad y tener un lugar donde trabajar en forma permanente... o sea, no queremos ser ambulantes todo el tiempo” (Susana Quispe).

¿Cómo fortalecer mi organización?

La cuarta pregunta era más evaluativa/propositiva y buscaba saber de las actitudes y medidas que los dirigentes consideran como las más apropiadas para el fortalecimiento de sus organizaciones de referencia. Con esta información pretendíamos acercarnos a las pautas de orientación de los dirigentes sobre el cómo deberían estructurarse y administrarse sus propias organizaciones; y de manera indirecta tener una idea del prototipo ideal de organización a la que aspiran. Las seis medidas presentadas les planteaban a los dirigentes populares tres tipos de cauces o perspectivas para el fortalecimiento de sus respectivas organizaciones: los procedimientos democráticos, los fines instrumentales y la solución normativa. No se les planteó, en esta ocasión, que nuestros encuestados eligieran algunas de las medidas sobre las otras, se buscó que señalaran el grado de importancia que le atribuyen a cada una de estas medidas.

En la primera perspectiva, la de los procedimientos democráticos, se consideró tres medidas que son indicadores sustantivos para la definición del concepto de democracia: tolerancia, libertad y participación. En “Tener tolerancia para convivir con quienes piensan distinto a uno”, la gran mayoría de dirigentes afirma que es “muy importante” (92.5%), sólo un

insignificante 0.9% (dos dirigentes) se muestra abiertamente intolerante.⁶⁸ En “Libertad de todos para ejercer derechos y cumplir deberes”, la esencia de la concepción moderna de ciudadanía, se recoge un porcentaje aun mayor (96.7%), cercano a la unanimidad, y no hay ningún dirigente que niegue tal importancia.⁶⁹ Y en “Todos deben participar en las decisiones trascendentales de la organización” existe una contundencia tal en el reconocimiento de su importancia que prácticamente llega a la totalidad de dirigentes (97.2%). Tales resultados se muestran abrumadores y nuevamente nos inclinamos por asumir que ello hace evidente la gran cercanía y socialización que los dirigentes en general tienen con el discurso democratizador, sustento valorativo del *deber ser* de la ejecutoria dirigencial, que ampliamente ha discurrido en sectores populares a través de diversas experiencias formativas y muy distintos agentes externos.

La segunda perspectiva, la de los fines instrumentales, tiene dos medidas que apuntan a privilegiar la consecución de beneficios como el medio principal para consolidar a la organización social, ya sea vía sus representantes o por la cercanía con el poder estatal. La posibilidad de “Dirigentes que consigan más beneficio” es aceptada mayoritariamente por los dirigentes (68.9%); sólo un 8.5% de dirigentes se coloca en las antípodas de los objetivos tangibles que implican los “beneficios”⁷⁰. Y sobre el “Apoyo y atención de las autoridades (gobierno central y/o municipio)” la disposición dirigencial, confirmando lo que anteriormente se ha señalado, es altamente receptiva (92.5%); sólo un par de “valerosos” dirigentes (0.9%) se mantiene en una apuesta por la plena “autonomía” de sus organizaciones y califica de “nada importante” la canalización de apoyo estatal⁷¹. De alguna manera, este punto nos plantea el tema de la tensión entre autonomía y dependencia de la organización social con los agentes externos, en particular con el Estado.

⁶⁸ Una casi unánime vocación más tolerante la hemos apreciado en aquellos con mayor *experiencia dirigencial* acumulada, los “profesionales” (97.4%), a diferencia de los “en formación” (86.7%). Mientras, si se trata de confianza, la reacción adquiere un sentido distinto, los más desconfiados asumen que la tolerancia es muy importante en 93.1% y aquellos con *alta* confianza se manifiestan en un porcentaje menor (85.2%).

⁶⁹ Y los que llegan al 100% en considerar que el asunto de la libertad es fundamental para el fortalecimiento de sus organizaciones nuevamente son los dirigentes “profesionales” y los de *baja* autoestima.

⁷⁰ Diferencias significativas hemos encontrado en el cruce con el índice de confianza. Los dirigentes que ostentan *baja* confianza son más exigentes con los resultados tangibles a obtener que los de *alta* confianza: 69.5% y 59.3%, en cada caso. Los de mayor desconfianza se inclinan hacia los logros concretos, por aquello de “ver para creer”. Por su parte, la *experiencia dirigencial*, al menos parcialmente, interviene en la manera como se asume la valoración por los resultados tangibles de la actividad organizativa. Los “profesionales” registran el promedio más alto de quienes consideran “muy importante” los “beneficios”: 73.7%; mientras los de menor experiencia acumulada, los dirigentes “en formación”, no conciben a la organización sin obtener beneficios: no hay ningún dirigente de este agrupamiento que considere que es “nada importante” dicho objetivo.

⁷¹ Las imágenes del rol decisivo y central de las autoridades públicas y del poder político, tienen mucha ascendencia entre los dirigentes sociales. Muchos de ellos no se imaginan soluciones a su problemática sin su “apoyo y atención” y ello se expresa de manera contundente y homogénea entre los diversos perfiles dirigenciales.

CUADRO N° 20***Para el fortalecimiento de su organización***

Aspectos	Niveles de Importancia				Total
	Muy Importante	Más o menos Importante	Nada Importante	Ns/Nr	
Tener tolerancia para convivir con quienes piensan distinto a uno	92.5%	5.7%	0.9%	0.9%	100.0%
Dirigentes que consigan beneficios	68.9%	21.7%	8.5%	0.9%	100.0%
Libertad de todos para ejercer derechos y cumplir deberes	96.7%	2.4%	0.0%	0.9%	100.0%
Mas disciplina y sanciones	67.5%	28.3%	4.2%	0.0%	100.0%
Todos deben participar en las decisiones trascendentales de la organización	97.2%	2.4%	0.0%	0.5%	100.0%
Apoyo y atención de las autoridades	92.5%	6.1%	0.9%	0.5%	100.0%

Y la tercera perspectiva, la normativa, comprende una medida que propone “Más disciplina y sanciones” como fundamental para la buena marcha de la organización. Las respuestas de los dirigentes mayoritariamente ubican a esta medida como “muy importante” (67.5%); mientras un importante 28.3% se inclina por la flexibilidad al respecto, por el a veces sí y otras no. Merece comentarse que estas disposiciones por la salida normativa encuentran una muy significativa sintonía con los dirigentes que se encuentran en nivel de vida “precario” (81.8%), podemos colegir que los dirigentes más pobres ven al “imperio de la ley” como un elemento coactivo necesario para la cohesión de sus organizaciones. Igualmente, los hombres se muestran más normativos que las mujeres: 77.5% y 65.1%, respectivamente.

Tenemos, por consiguiente, una configuración de valoraciones dirigenciales sobre el cómo debería ser su organización que se nos muestra entremezclada e híbrida. Si inicialmente podíamos suponer que algunas de las perspectivas podían tener una primacía y algún sentido excluyente, tenemos una ponderación diversificada sobre los cauces que debieran conducir a la consolidación de las organizaciones urbano populares. Por lo tanto, los dirigentes combinan, en el diseño que aspiran para sus organizaciones, elementos democráticos, instrumentales y normativos a la vez.

ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS Y EJECUTORIAS DIRIGENCIALES

En este acápite nos planteamos indagar acerca de los procedimientos a los cuales suelen recurrir los dirigentes urbano populares para definir las estrategias organizativas y lo “mejor” para su organización, a partir de lo cual podemos acercarnos a algunas orientaciones centrales que explicarían la ejecutoria dirigencial.

Nos pareció pertinente recurrir a trabajos de investigación realizados sobre estos temas que nos resultaron sugerentes e importantes, como el de Parodi y Twanama (1993) y el de Yesuke Murakami (2000). De ellos hemos tomado tres preguntas del cuestionario de dichas investigaciones que en 1990 fue aplicado por Parodi y Twanama y replicado por Murakami en 1999, a las cuales les hicimos unas pequeñas modificaciones de redacción. Les hemos agregado otras dos interrogantes, una de ellas busca saber de las causas que podrían permitir una sanción a los dirigentes en una organización, que muy bien podría ser la otra cara de la medalla del *deber ser* del rol dirigencial; y con la otra queremos conocer las medidas de “lucha” que los dirigentes asumen como las más convenientes y efectivas para defender sus fueros organizativos.

Las primeras tres preguntas, adoptadas del estudio de Jorge Parodi, versan sobre actitudes y valoraciones respecto a decisiones procedimentales que involucran dilemas éticos y resultan claves para entender la ejecutoria y la “legitimidad” dirigencial. Es necesario anotar que tanto en Parodi y Twanama como en Murakami estas preguntas fueron aplicadas a una muestra de la población en general, de distritos populares como Independencia o de Lima Metropolitana, respectivamente⁷²; en nuestro caso, considerando que todos nuestros encuestados eran dirigentes sociales, el tema se les hace más directo y personal, lo que puede expresar no sólo reacciones ante situaciones hipotéticas, sino referidas a prácticas concretas que los involucran directamente.

Resultado y eficacia vs. consulta y honestidad

Las dos primeras preguntas ubican a nuestros encuestados frente a la actitud que debieran asumir ante situaciones genéricas de obtención de beneficios pero con opciones definidas, casi dicotómicas, que nos proporcionen algunas pistas para entender mejor las ejecutorias dirigenciales. En la primera, se les pone en una situación donde se contraponen el privilegiar la consulta democrática con la eficiencia en la consecución de resultados favorables para sus entornos. Un abrumador 86.8% de dirigentes considera lo más conveniente el “Consultar en asamblea lo que se debe hacer, aunque los beneficios no se logren inmediatamente”. “La voz del pueblo es la voz de Dios” parecieran decirnos, optando mayoritariamente por esta actitud democrática, que de alguna manera es parte del discurso del *deber ser* dirigencial.

CUADRO N° 21

¿Cómo un dirigente debe comportarse para obtener beneficios para su barrio u organización?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Tomando acciones él mismo para obtener beneficios rápidos	28	13.2%
Consultando en asamblea aunque los beneficios demoren	184	86.8%
Total	212	100.0%

Recurriendo a los cruces estadísticos, constatamos que estábamos ante una muy sólida tendencia. Interesante resultó saber de la disposición más pronunciada por la consulta a las “bases”, entre los dirigentes considerados “precarios” llega a 94.5%. Al menos estadísticamente se puede hablar de una relación donde a mayores carencias socioeconómicas se tiende a una mayor exigencia por este procedimiento democrático del ser consultado y emitir su opinión al respecto.

La segunda pregunta más bien plantea a los dirigentes un dilema moral, donde la honestidad es confrontada con la eficacia –cualquiera sea el costo ético– en aras de conseguir beneficios o servicios de interés colectivo no importando el cómo ni los medios. Preguntados sobre cuál debiera ser la mejor actitud dirigencial en el manejo de los recursos económicos de la organización –el lado de mayor susceptibilidad y suspicacia en la relación

⁷² En el estudio de Parodi y Twanama la muestra comprendió a 600 personas mayores de 18 años residentes en distritos populares; y en el caso de Murakami se consideró igualmente 600 personas pero correspondiente a Lima Metropolitana, muestra que es desagregada en cuatro niveles socioeconómicos (A, B, C y D). Estos dos últimos niveles (C y D) corresponden a los sectores populares. Por ello, cuando nos refiramos a la información de Murakami incluiremos la mención a estos dos niveles socioeconómicos.

dirigente y dirigidos–, encontramos un contundente 92.5% de nuestros encuestados que suscribe “Que el dirigente sea honesto aunque los beneficios demoren”. Se muestran dispuestos a postergar la premura de sus requerimientos si es que ello se garantiza honestidad en la gestión. Sacrifican lo urgente por lo importante, a contracorriente de lo que es el comportamiento de las élites nacionales y los propios sectores populares en el país.

CUADRO N° 22

¿Qué actitud debe asumir un dirigente frente al manejo de los recursos económicos de la organización?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Que el dirigente sea honesto aunque los beneficios demoren	196	92.5%
Que el dirigente se gane “alguiito” pero que los beneficios se obtengan rápidamente	16	7.5%
Total	212	100%

Frente a esta firme postura discursiva dirigencial quisimos averiguar si encontrábamos alguna variable que en parte altere estos contundentes promedios generales. Sólo por el género y por la *experiencia dirigencial* encontramos algunas pequeñas diferencias para aceptar como lo más indicado el que los dirigentes se puedan “ganar algo” si es que ello asegura la obtención rápida de los beneficios buscados: 12.5% los hombres y 15.8% los “profesionales”. Pero, aun así, estamos hablando de un grupo minoritario de dirigentes.

“Demasiada belleza para ser cierto”, podemos decirnos. Demasiado democráticos y honestos para creerlo. Nuevamente tendemos a incorporar nuestras dudas sobre el sentido con el que es asumida esta postura democrática, de apuesta por la consulta y la transparencia en el manejo de la “cosa pública” organizativa entre los encuestados. En todo ello, ¿cuánto puede estar marcando aquella tensión entre el *ser* y el *deber ser* dirigencial? Recordemos lo frecuente que resulta, y no sólo en sectores populares, esa falta de correspondencia –casi estructural en nuestro país– entre el pensar y el hacer, entre lo que se dice y lo que se hace finalmente. Esta flexibilidad ante los enunciados y la relatividad de los discursos que encontramos en los sectores urbano populares nos invitan a tomar nuestras precauciones analíticas. Como dice la sentencia popular: “del dicho al hecho...”.

Debemos reiterar que la función dirigencial está revestida, desde hace mucho tiempo atrás, de un discurso que establece diversos valores (honestidad, rectitud, consecuencia, desinterés, etc.) y alguno costos (sacrificio, entrega, dedicación, etc.) para quien asume tal rol. Confirmamos que ello se encuentra muy presente en las cosmovisiones de nuestros encuestados y entrevistados, convertido en una especie de *ethos* dirigencial que aflora en las relaciones frente a los diversos “agentes externos” con los cuales se vincula, como nosotros; pero habría que considerar –para no ser injustos con los dirigentes urbano populares– que esta socialización positiva sobre dicho rol se enfrenta a un contexto de desinstitucionalización y pobreza que relativiza estas orientaciones y que induce a privilegiar la eficacia en el fin buscado.

Reminiscencia del Estado proveedor

La tercera pregunta tuvo la siguiente formulación: “Qué opinión tiene Ud. sobre cambiar a los directivos de una organización para reemplazarlos por directivos que tengan mejores contactos con las autoridades (gobierno central y/o municipio)”. Interrogante que también implicaba un dilema ético para los dirigentes, aunque aparece más impersonal e indirecto. Las respuestas dirigenciales resultaron menos unánimes que las dos anteriores: 42.5% responde que “está bien, es conveniente”; 33.5% responde que “está mal, pero es

conveniente”. Es decir, 76% de dirigentes acepta la conveniencia del cambio arbitrario de sus colegas, cuyo *pecado* –que justificaría tal *sacrificio*– sea el no tener o tener insuficientes relaciones o contactos con el poder público.⁷³ De ahí, como hemos visto en los capítulos anteriores, cuando se tiene estos vínculos se valora mucho, no obstante los contenidos de subordinación que éstas contengan. Esta flexibilidad por el contenido ético de esta decisión, no importa si está “bien” o “mal”, podría significar una decisión racional, de privilegiar relaciones instrumentales, ya sea porque aparece como el procedimiento indicado –más allá de la formalidad y la legalidad del caso–, como que también la legitimidad dirigenal se mide por la eficacia en obtener beneficios para sus representados, perspectiva para la cual la cercanía a la autoridad es considerada una posición ventajosa e indispensable, por lo tanto, buscada conscientemente y legítimamente.

Sólo encontramos a un 24% de dirigentes que considera que la posibilidad de tal cambio “está mal, no es conveniente”. Son los dirigentes que privilegian, al menos declarativamente, el respeto a los procedimientos establecidos formalmente, en reglamentación o estatuto conocido, como el no forzar una censura o separación de los dirigentes por carecer de relaciones “amigables” con autoridades políticas. No elegir adecuadamente a sus representantes es uno de los costos que el actuar democrático conlleva.

CUADRO N° 23

Cambiar directivos de una organización por otros que tengan mejores contactos con las autoridades

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Está bien, es conveniente	90	42.5%
Está mal, pero es conveniente	71	33.5%
Está mal, no es conveniente	51	24.1%
Total	212	100.0%

Si bien ésta es una tendencia bastante homogénea, encontramos que entre los que abiertamente aceptan la alternativa de corte abrupto de los períodos dirigenales, debemos tomar en cuenta que desde la variable *nivel de vida* los dirigentes “precarios” (47.3%) se muestran mucho más permisivos que los de condición “decorosa” (30.8%).

⁷³ Resultados que son muy semejantes a las encontradas por Murakami: 50% de limeños se pronunciaron por “está bien, es conveniente” y 30% por “estuvo mal, pero es conveniente” (Murakami, 2000:95). 8 de 10 dirigentes, como habitantes de los distintos estratos de la capital, consideran más importantes los resultados que se puedan obtener a partir de los vínculos con el poder político que el respeto a los procedimientos democráticos del cumplimiento de los períodos para los que fueron elegidos los directivos de una organización.

Al parecer, el estar bajo el apremio material contribuye en parte con relativizar reglas de juego mínimas para la vida organizativa y tienden más abiertamente a la búsqueda inescrupulosa de resultados, al imperio de los fines sobre los medios.⁷⁴

Es necesario indicar que esta marcada disposición por contar con dirigentes “con mejores contactos con las autoridades”, que permitan estar más cerca del poder y acceder a las ventajas que ello puede implicar, viene desde los inicios de nuestro proceso urbano. Tal propensión a establecer relaciones de subordinación y clientelares con las autoridades también ha sido identificada por Hernando de Soto, como por otros autores: “...los pobladores no tienen reparo en reemplazar a una directiva por otra, sin interesar mayormente su confesión ideológica, sí es que pierde acceso a las autoridades. De aquí que haya existido a través de los años una flexibilidad pragmática para desplazar dirigencias y alternar simpatías políticas, según la necesidad de obtener beneficios a favor de los pobladores” (De Soto, 1986:29).

En este tema, donde la pregunta no se refiere directamente a la conducta del dirigente entrevistado, el *deber ser* (la orientación ideológica) parece tener menos peso y cede su importancia a estos razonamientos de ventajas comparativas y costo-beneficio (el *ser*: lo viable y asequible), donde en aras de satisfacer fines buscados como el acceso de la atención estatal para la obtención de bienes públicos, semipúblicos o privados, no se escatima en buscar alteraciones o cambios abruptos en los medios o procedimientos asumidos. Es decir, si en las preguntas anteriores predominaron los medios democráticos sobre la eficacia y las urgencias, en ésta sucede lo contrario. En esta actitud pragmática, lo que importa son los medios –tener buenas relaciones con las autoridades– y los procedimientos establecidos –respetar los períodos dirigenciales– pasan a un segundo plano. Y con este privilegio por los resultados también se pone sobre el tapete la poca consistencia de los valores democráticos.

Por otro parte, esta pregunta toca un tema clave de la cultura política y de la condición ciudadana de los dirigentes urbano populares, como el tipo de relaciones Estado y sociedad que se procesa, en nuestro caso autoridades públicas (del gobierno central y del municipio distrital) y nuestros encuestados. Al respecto, Parodi y Twanama, Murakami, al igual que De Soto, coinciden en considerar que el principio dominante en la orientación de los sectores populares (segmentos C y D, en Murakami) es el de “acceder a los recursos que puedan obtenerse, subordinando a este objetivo todo lo demás”, y que los recursos propios de las organizaciones sociales (ideologías, liderazgos y formas organizativas) son “contingentes y negociables” (Parodi y Twanama, 1993). En esta generalización puede no estarse tomando en cuenta componentes éticos y morales existentes en diversos grados en los sectores populares y sus dirigentes y que cuentan, a pesar de que conviven con componentes clientelares, arribistas y anómicos. No todo puede ser determinado o clasificado como relaciones mercantiles, donde el acceso a bienes públicos es la esencia de las relaciones que establecen las organizaciones y/o sus dirigentes con el Estado. Es casi manejarse con una visión unidimensional del “ser” popular, de sus intereses y racionalidad.

⁷⁴ También nos pareció oportuno cruzar este cuadro con el cuadro N° 6 (“El apoyo de personas influyentes siempre es importante”). Encontramos que el 86.7% de los que consideraron que “está bien, es conveniente” el cambio de directivos por carecer de buenas relaciones con las autoridades también suscribe estar de acuerdo con la importancia del “apoyo de personas influyentes”. ¿Salvo el poder todo es ilusión? Podría ser; lo que sí queda claro es el alto aprecio, en tanto es más conveniente para sus objetivos colectivos e individuales, por estar en vínculos amigables con el poder político.

Tanto Parodi y Twanama como Murakami aplicaron esta pregunta y observan en sus estudios, Fujimori de por medio, la consolidación de cierta tendencia corrosiva –en términos de institucionalización– de las organizaciones urbano populares. En 1990, el 20% de habitantes de distritos populares limeños consideró que aceptar estas razones clientelares como justificativo del cambio de dirigentes “estuvo mal”, pero tal cuestionamiento en 1999 disminuyó a 17.1% del sector C y 8.6% del sector D⁷⁵. Por su parte, los pobladores que consideraron que “está bien” este comportamiento, nueve años después se incrementaron de 50%, en general, a 54% en C y 62.8% en el sector D. Esto último nos puede permitir afirmar que a mayor pobreza tiende a aumentarse la permisividad sobre el predominio de los fines sobre los medios. Es decir, esta tendencia de desinstitucionalización del tejido social se incrementó bajo el estilo fujimorista de gobierno, el cuál promovió desde el Estado una relación de dependencia y clientelismo, reforzando las venas inescrupulosas y poco éticas en el mundo popular, la lógica del “vale todo”.

Los límites de la función dirigencial

La cuarta pregunta planteaba un tema fronterizo, como el de las causas por las que un dirigente, ellos mismos, podrían ser “castigados” con la separación y el escarnio comunal. Con ello pretendíamos recoger la contraparte del muy bien establecido estereotipo dirigencial del *deber ser*, el lado negativo y, por consiguiente, lo que un dirigente *no debe ser*. E, indirectamente, tal entrada la podíamos utilizar de control para poder contrastar el lado “correcto” de lo “incorrecto” que envuelve la condición dirigencial. Se les presentaron varias alternativas sobre hechos que ameritarían esta extrema sanción, y solicitamos que marquen sólo dos de las seis opciones planteadas. Los resultados obtenidos ubican en los dos primeros lugares a quienes consideran que ello se justificaría “Cuando miente y engaña a las bases” (77%) y “Cuando se aprovecha del cargo para beneficio personal” (63.3%). Estos comportamientos son los de mayor condena en la percepción de lo que *no debe ser* un dirigente. Engaño y aprovechamiento también reflejan lo que nuestros propios encuestados consideran que no debieran hacer. En las razones para cambiar un dirigente se imponen largamente las razones morales sobre las políticas.

⁷⁵ Debemos aclarar que Parodi efectúa una diferenciación de los pobladores urbanos de la capital: sector medio y sector bajo, según sus ingresos y las características de su vivienda. Y a este último sector, también a partir de los mismos indicadores, lo subdivide en A, B y C. Las menciones que hemos hecho a su estudio corresponde al promedio general. Mientras en el caso de Murakami, se ajusta a la clasificación que hacen las empresas de estudio de opinión pública y mercado como Apoyo, con la anterior convención de sectores A, B, C y D, a los cuales actualmente se les ha agregado el sector E, el de los más pobres de los pobres. Nosotros hemos considerado las menciones de Murakami a los sectores C y D, que son los que congregan a los sectores urbano populares.

CUADRO N° 24***En qué casos un dirigente debe ser separado de su cargo****

Categorías	Porcentaje
Cuando miente y engaña a las bases	77.0%
Cuando se aprovecha del cargo para beneficio personal	63.3%
Cuando no tiene un comportamiento democrático	22.2%
Cuando antepone intereses político partidarios sobre los de la organización	15.6%
Cuando no es “entrador” y no sabe relacionarse con la autoridad	9.4%
Cuando no es “mosca” y no consigue beneficios para la organización	8.5%
Ns/Nr	4.0%
Total	200.0%

* Se solicitó que marcaran indistintamente dos respuestas, por lo que la sumatoria de los porcentajes será de 200%

Comparando estos resultados con otros anteriormente comentados (cuadros 21 y 22), donde los dirigentes encuestados se colocan mayoritariamente en un perfil democrático, de apelar preferentemente a la consulta de las bases, en el tema de lo no deseable del *deber ser* dirigencial no encontramos una correspondencia. Sólo un 22.2% considera que un dirigente debe ser objeto de censura “Cuando no tiene un comportamiento democrático”. Es decir, cuando un dirigente contraviene los elementales cánones democráticos ello no necesariamente conducirá al cuestionamiento abierto y la exigencia de la sanción máxima. Pero estamos hablando de las mismas personas. Esta ambigüedad y flexibilidad frente a lo democrático, por lo demostrado, permite la coexistencia de ambas actitudes, en tensión pero conviviendo sin traumas ni dilemas existenciales de afirmación y negación de la democracia en tanto favorezca o convenga. O tal vez puede ser entendida como expresión de modernidad de los dirigentes, de aquella “capacidad de moverse en una multiplicidad de registros” (Grompone, 1999:59).

La búsqueda de lo mediático

La quinta interrogante toca el tema de las acciones más apropiadas para defenderse ante una medida que perjudicara a su organización. A los dirigentes encuestados les pedimos que, de cinco opciones, priorizaran dos medidas de “lucha” para defenderse ante una medida que perjudicara a su organización. Era plantearles una situación equivalente a lo que en el campo jurídico sería una reacción “en defensa propia”. En primer lugar, aparece el recurso tradicional de la movilización (“realizar una marcha”), que es suscrito por un mayoritario contingente de dirigentes: 69.9%. En segundo lugar de importancia, como la medida más efectiva a la cual deben echar mano para defender sus intereses afectados, aparece “lograr que el problema se pase en un noticiero” (59%). Progresivamente, estos medios (televisión y radio) han pasado a tener mucha significación al hacer de conocimiento público las problemáticas particulares. Se han convertido en la principal tribuna para las demandas de todos los estratos sociales en el país. Y muy bien ambos objetivos suelen ser parte de una misma estrategia reivindicativa. Incluso, la propia opción de marcha callejera es un recurso pensado para llamar la atención de los medios, toda una “puesta en escena” para ser captada por los medios masivos de comunicación y de ese modo hacer visible la demanda o reivindicación motivo de la acción colectiva. Podemos hablar no sólo de un nuevo estilo denunciativo mediático, sino también de una clara conciencia mediática en sectores populares, que asume que “posicionar” su problemática en los *mass media* es posibilitar que se enteren las autoridades y, por lo tanto, que el hecho se convierta en noticia pública –

refrendado por su aparición en los medios– y pueda producir mejores condiciones de presión y negociación para la pronta solución de sus demandas.⁷⁶

CUADRO N° 25

Medidas a las que recurriría para defender los intereses de su organización*

Categorías	Porcentaje
Realizar una marcha	69.9%
Lograr que el problema se pase en un noticiero	59.0%
Buscar vara con persona influyente	53.7%
Bloquear el tráfico	5.1%
Tomar locales públicos	2.4%
Ns/Nr	9.9%
Total	200.0%

* Se solicitó que marcaran indistintamente dos respuestas, por lo que la sumatoria de los porcentajes será de 200%

Otro recurso que sigue siendo considerado importante es el de “Buscar vara con alguna persona influyente” (53.7 %), reproduciendo aquella imagen de larga data en nuestra cultura nacional, que a pesar de su antigüedad no ha perdido eficacia: el “padrino”. Cabe mencionar que las acciones que expresaban medidas más de corte radical como “Bloquear el tráfico” y “Tomar locales públicos”, que seguramente también apuntan a “rebotar” en los medios, sólo obtienen adhesiones escasas: 5.1% y 2.4%, respectivamente. Cualquier vuelta al pasado, al esquema radical de confrontación abierta a las autoridades, serán intentos sin mucho piso y viabilidad, al menos en la sensibilidad y enfoque de la actual capa dirigencial urbana popular en el contexto político tan peculiar en que aplicamos la encuesta.⁷⁷

LA CONDICIÓN DIRIGENCIAL

A este tercer tema buscamos acercarnos desde tres entradas: el de los móviles o circunstancias que propiciaron sus inicios como dirigentes; el reconocimiento luego del tiempo transcurrido de lo que les dio o da como individuos el hecho de ser dirigente; y, por último, saber de su disposición a continuar en dicho rol. Evidentemente, estos temas de implicancias personales no resultaron fáciles de abordar y develar desde una encuesta, en ese sentido las entrevistas contribuyeron a tener ideas más claras al respecto.

⁷⁶ No encontramos mucha oposición entre ‘movimientismo’ y ‘media política’, como señala Tanaka, más bien encontramos diversas combinaciones que consideran ambas estrategias. Tan importante como contar con cierto sustento o contactos en la esfera política lo es tenerlos en los propios medios. Un factor explicativo no es sólo el debilitamiento de los roles de representación e intermediación, sino también el incremento significativo del papel político de los medios.

⁷⁷ En política, más que en otras actividades humanas, las afirmaciones no son definitivas e invariables. Con el actual gobierno de Alejandro Toledo, con un impecable origen democrático y constitucional, ha despertado una inusitada como inédita movilización social que a lo largo y ancho del país se viene expresando casi cotidianamente. Este desborde social, si bien tiene su explicación tanto en las demandas insatisfechas acumuladas que no pudieron ser abordadas durante un régimen dictatorial de Fujimori que apostó por la cooptación social y el control de los medios de comunicación, como en el exceso de promesas del candidato como del flamante Presidente de la República, tiene visos de confrontación y radicalismo (con marchas, bloqueos, toma de locales, paros) pero a su vez apunta a la negociación y el arreglo concertado de demandas sectoriales y regionales. El que predomine lo uno sobre lo otro dependerá de todas las partes; el mal ejemplo del “argentino” merodea nuestra arena política.

¿Por qué se hicieron dirigentes?

En la encuesta planteamos a los dirigentes sociales una primera pregunta que buscaba averiguar sobre las principales razones o circunstancias que los llevaron a asumir dicha responsabilidad organizativa. Para ello les pedimos que consideraran dos de las nueve respuestas posibles. Tenemos en un preeminente primer lugar la mención a “Por los problemas de la comunidad” (72.8%), donde se antepone cierta vocación de servicio –al menos declarativamente– para enfrentar sentidas carencias o necesidades de su entorno local. Aunque, también sabemos, que este perfil de servicio comprende –implícita o explícitamente– objetivos compensatorios y simbólicos como el reconocimiento y estima de los demás. En un distante segundo lugar registramos como explicación de sus inicios dirigenciales a “Tenía tiempo disponible” (45.7%), que es concordante con la mayoritaria presencia de “amas de casa” y trabajadores “independientes” de nuestra muestra dirigencial; tales ocupaciones les permitirán disposición de tiempo y flexibilidad en los horarios.⁷⁸ Luego están los dirigentes que señalaron “Nadie quería asumirlo” (27%), dejándonos entrever la existencia en sus casos de una pronunciada situación de crisis o precariedad organizativa, donde campea la desmotivación por el compromiso dirigencial. También hay un 20.4% de dirigentes que considera que “Estaba capacitado para serlo”, proyectando una buena cuota de autoestima y cierta seguridad de un desempeño adecuado basado en experiencias organizativas previas y en algún grado educativo por encima del promedio de su entorno.

CUADRO N° 26

Principales razones que lo llevaron a ser dirigente*

Razones	Porcentaje
Por los problemas de mi comunidad	72.8%
Tenía tiempo disponible	45.7%
Nadie quería asumirlo	27.0%
Estaba capacitado para serlo	20.4%
Por tradición familiar	18.4%
Para relacionarme con los vecinos	10.2%
Para que la gente me conozca	3.6%
Por inquietud política	1.7%
Para obtener ciertos beneficios personales	0.2%
Total	200.0%

* Se solicitó que marcaran indistintamente dos respuestas, por lo que la sumatoria de los porcentajes será de 200%

Debemos recordar que la posibilidad de ser dirigentes en sectores populares, dos a tres décadas atrás, estuvo frecuentemente acompañada por motivaciones políticas, aunque no siempre partidarias, que según nuestra encuesta sólo comprende a un casi imperceptible 1.7%. José Ruíz, antiguo activista político de izquierda en Independencia, nos reseña bien la manera como el sentido político estaba muy presente en quienes accedían a tal responsabilidad, que incluso, como en este caso, acceder a cargos dirigenciales generaba abiertas confrontaciones partidarias: “Era obviamente una motivación más que todo de compromiso digamos con el pueblo. Y en esa época teníamos serios problemas con el

⁷⁸ En un estudio realizado en 1994 por Irma Chávez sobre mujeres que participaban en organizaciones alimentarias en el distrito de Villa El Salvador, encuentra que el 18.5% de dirigentas encuestadas consideró que el serlo “es un trabajo” (Chávez, 1999:115).

APRA, por cuanto ellos desconocían nuestra junta directiva, la cual la elegían mayoritariamente, y ellos formaban otra junta directiva paralela”.

Si bien antes la motivación política era un fuerte motor para asumir compromisos dirigenciales, actualmente las inquietudes suelen ser de las más diversas y en muchos casos serán suficientes cierta sensibilidad social, disposición de tiempo y un mínimo de voluntad para sobrellevar suspicacias y desconfianzas propias del ejercicio del cargo directivo. Un caso ilustrativo es el de Juana Aguilar, joven ayacuchana desplazada por la violencia subversiva, que al poco tiempo de integrarse a su AA.HH. y sin ninguna experiencia previa de organización y menos de dirigente, fue considerada como dirigente para el vaso de leche: *“Mostré interés y empecé a preguntar cosas, yo no trabajaba, así que tenía tiempo”*. Ello, al parecer, fue suficiente para ser elegida como dirigente principal de una organización funcional que se encuentra en las zonas más pobres de Independencia.

Otro causal del porqué se llega a ser dirigente, seguramente menos extendida pero que tiene que ver con la permisividad que existe en las organizaciones populares frente a los perfiles autoritarios para ejercer este rol, es el de Leonor Torres, firme y segura en su manera de ser, que transmite una imagen de fuerza y autoridad suficientes como para que al poco tiempo de integrarse fuese designada presidenta del comedor:

“¿Cómo es que decide ser dirigente o por qué cree que se lo pidieron?”

– “Yo siempre he sido autoritaria... Siempre me ha gustado mandar, yo creo que fue por eso”

Por disposición de tiempo o por saber “mandar”, por voluntad propia o por accidente, son parte de la amplia gama de causales y circunstancias que producirán, en los tiempos presentes y sobre todo en las organizaciones alimentarias, estos compromisos individuales con responsabilidades organizativas. La impresionante emergencia de las organizaciones alimentarias forzó a muchas mujeres en diversos grados de supervivencia a asumir roles para los cuales ni estaban preparadas ni se imaginaron cumplir. Posteriormente, con el devenir de la experiencia dirigencial, los múltiples aprendizajes y las capacidades adquiridas justificarán la opción asumida, y se convertirán en duchas y hábiles dirigentes.

La sentida aspiración al reconocimiento y la distinción

La segunda pregunta compromete directamente el balance personal del rol asumido por los dirigentes encuestados. Les planteamos que nos respondieran sobre aquellos resultados que consideraban valiosos en lo personal, como saldo que les deja sus experiencias dirigencial. Ya en la pregunta sobre logros de la organización, el activo colectivo, distinguíamos que la totalidad de dirigentes, en una de las opciones que eligió, consideró logros de claro impacto individual: “sentirnos como familia”, “reconocimiento de la comunidad” y “capacitación de los miembros”. Les presentamos ocho opciones de respuesta y les pedimos elegir a las que consideraban los dos más importantes. En verdad, las opciones no les daban mucho margen para eludir logros que les otorgan en distintos sentidos ventajas personales y que refuerzan su distinción ante su entorno.

Las respuestas dirigenciales, en cuanto al reconocimiento de beneficios personales, se concentran en cuatro opciones, todas ellas con promedios muy parecidos –prácticamente en un virtual empate técnico en el terreno estadístico–, bordeando el 40% como promedio. En primer lugar, tenemos la mención a “Acceso a más capacitaciones y nuevos conocimientos” (45.3%), al hecho de sentir que se ha “crecido” mediante la vía formativa-educativa. Esta

experiencia formativa está muy presente entre nuestros encuestados, recordemos que sólo un 17.5% de dirigentes no ha asistido a capacitación alguna y que ésta es muy apreciada.⁷⁹ Este reconocimiento está ligado a nociones de libertad, poder y movilidad social. Otorga la capacidad de desenvolverse en distintos ambientes. También puede reforzar la opción de seguir siendo dirigentes, como a su vez pueden dejar de serlo para asumir otros roles de mayor rentabilidad y de mayor status. Como, seguramente, más abiertamente se distingue entre los muy pocos dirigentes (4.7%) que consideraron que lo acumulado y aprendido como dirigentes les permite aspirar a “desempeñarse como futura autoridad” (léase regidor, alcalde o –por qué no– congresista).

Pisándole los talones a las capacitaciones recibidas tenemos a “Aprecio y reconocimiento de mi comunidad” (43%)⁸⁰, lo cual ratifica, como lo señala el antropólogo Todorov, que los motivos más poderosos de la acción humana son el “deseo de gloria y de consideración, vergüenza y culpabilidad, temor por falta de estima, necesidad de reconocimiento, llamada a la mirada al otro”. Es que ser dirigente puede otorgarle esta oportunidad de ser “alguien”, validado por el reconocimiento de su entorno social, por la mirada de los otros. Posibilidad que les permitirá, en términos individuales, dotarse de una importante autoestima y diversos recursos que les abran una posibilidad de “realización” personal, que en este caso no sería en el terreno de la economía y el mercado sino en lo social y mediante el ejercicio de su rol jerárquico.⁸¹

La opción del *deber ser* (“La solución de problemas de mi comunidad”), de autosuscripción de una vocación de servicio, se ubica en tercer lugar, siendo lo más importante para un 39.6% de dirigentes. Ser el protagonista principal de los logros colectivos es algo de mucha significación y conlleva a una confirmación del rol individual asumido. En ese sentido, queremos rescatar la reflexión de Celia Aldana sobre los dos sentidos que puede tener el verbo “servir” en las dirigencias, en tanto implica trabajar por y para otros, y que ello pone a prueba la capacidad del “servidor”: “En ese sentido, el ‘ser para otros’ y el ‘ser para sí’, no se viven de manera escindida, aunque en muchos aspectos sí lo hagan, sino que más bien el primero alimenta al segundo” (Aldana, 1996:81). Por su parte, considerar como su opción de balance de logros personales a una “mayor conciencia de mi realidad” expresa el reconocimiento de que la experiencia dirigencial produjo un punto de inflexión entre un antes, desconocedor de su realidad e indiferencia ante la problemática que los envuelve, y un ahora, de conciencia y sensibilidad social y seguramente política. Logro, además, muy familiar con el de capacitaciones.

⁷⁹ Y consultados sobre el impacto de dichas capacitaciones, encontramos a un 69.8% de dirigentes que calificó de “provechosas” tales experiencias formativas.

⁸⁰ Recordemos que frente a la pregunta sobre los logros alcanzados por su organización, que implicaban logros colectivos, figura en tercer lugar “reconocimiento de la comunidad”. Esta era una opción colectiva pero con directas implicancias individuales, más aún para ellos en tanto dirigentes, “representantes” de sus organizaciones. Un poco más del tercio de dirigentes (34.8%) consideró esta respuesta entre sus dos opciones.

⁸¹ Para este tema del reconocimiento social como aspiración individual de los dirigentes también contamos con otra pregunta que nos puede ayudar a ampliar lo comentado. Les planteamos a nuestros encuestados que manifestaran su grado de acuerdo con la siguiente afirmación: “Es muy importante que lo que uno haga por su comunidad sea reconocido por los demás”. La respuesta que fluye mayoritariamente es pronunciarse “de acuerdo” (64.2%), mientras los dirigentes que desestiman tal expectativa llegan a 19.8%.

CUADRO N° 27***Logros personales que les ha traído su experiencia como dirigente***

Aportes	Porcentajes
Acceso a más capacitaciones y nuevos conocimientos	45.3%
Aprecio y reconocimiento de mi comunidad	43.0%
La solución de problemas de mi comunidad	39.6%
Mayor conciencia de mi realidad	36.8%
Mayores y mejores contactos con autoridades	15.5%
Muy poco o nada en especial	6.2%
Experiencia para desempeñarse como futura autoridad	4.7%
Algunos ingresos económicos adicionales	1.8%
Ns/Nr	7.1%
Total	200.0%

* Se solicitó que marcaran indistintamente dos respuestas, por lo que la sumatoria de los porcentajes será de 200%

Nos llamó la atención que la mención a “Mayores y mejores contactos con autoridades” (15.5%) ocupara un lugar secundario entre los reconocimientos de lo que les permitió obtener sus experiencias dirigenciales. Ello nos permite considerar que si bien la adquisición o ampliación de nuevas y “amigables” relaciones con las autoridades son un recurso que obtiene mucho reconocimiento⁸², ello no es reconocido por la gran mayoría de dirigentes como capital propio porque no es una posibilidad alcanzada, aunque seguramente sea muy anhelada.

Todos los beneficios que se reconocen haber sido adquiridos mediante la experiencia dirigencial asumida si bien, como se ha señalado, tienen un impacto individual directo que les permite sentirse mejores y distintos ante sus entornos de referencia, confirmando el sentido diferenciador que tiende a acarrear estas funciones de “representación” colectiva, también los ratifica y los califica para seguir ejerciendo estos necesarios roles colectivos y organizativos. El asunto de fondo es la consistencia y fortaleza del sistema político o del tejido social por encausar positivamente estas potencialidades, pero ése es otro tema que veremos más adelante.

Para ampliar las explicaciones al respecto, también hemos recurrido a las entrevistas realizadas a los dirigentes. Esta fuente de información nos permitió distinguir que buena parte de lo anteriormente analizado se ubica en el terreno de la aspiración, de lo que se quisiera que fuera pero que no necesariamente es. En las entrevistas pudimos incidir en el balance personal que tenían respecto a su condición dirigencial, y pudimos comprobar que estos logros o beneficios individuales se encontraban en tensión con diversas dificultades que se les presentaban en el ejercicio concreto de sus responsabilidades y de las dinámicas internas en sus organizaciones. La incompreensión, la falta de colaboración, y sobre todo la falta de resultados incrementan la suspicacia y desconfianza hacia los que ocupan cargos directivos, lo que se ha convertido en todo un pesado pasivo para los dirigentes, que oscurecen el balance que ellos mismo realizan sobre la responsabilidad asumida y los activos personales que les deja como saldo dicha experiencia.

⁸² Debemos tener en cuenta que frente a la posibilidad de cambiar dirigentes por otros con mejores contactos con la autoridad, hubo un 76% de dirigentes que consideraron que tal decisión era “conveniente”, más allá que lo juzgara “bien” o “mal”.

“En un AA.HH. es bastante complicado... hay veces que haces bien o haces mal y es igual, porque para mucha gente siempre haces mal... Que me reconozcan para mí no es tanto, tampoco podría decir que quiero que me reconozcan con bombos y platillos, allá ellos en su conciencia, pero que el AA.HH. tenga y todos tengamos, yo también tenga, eso es lo más importante”, nos manifiesta un presidente de AA.HH. como Wilson Gutiérrez, poniendo por delante los logros tangibles, la satisfacción de bienes públicos, ahí centra sus objetivos poniéndose a buen recaudo ante la marcada desconfianza que describe de su entorno residencial y cobija sus propias aspiraciones de reconocimiento comunal en el doliente y desencantado *“allá ellos en su conciencia”*.

Saúl Fernández, dirigente principal de su asociación de ambulantes, también apuntala la presencia de esta fuerte tensión en la que se mueven los dirigentes respecto al aprecio de sus ‘dirigidos’: *“Ser dirigente es una labor sacrificada y mal comprendida, la gente es malagradecida, no valoran lo que uno hace y el tiempo que uno dedica a eso, porque es tiempo que uno malgasta con ellos y no te lo reconocen”*. En este balance personal que realiza el dirigente afloran los altos costos individuales que éstos tienen que sobrellevar así como las visiones que al parecer las bases tienen de sus dirigentes y viceversa.

En el caso de las organizaciones de atención alimentaria, las dirigentas suelen tener un balance más positivo en términos individuales. Debemos considerar, tomando en cuenta sus puntos de partida, que los logros que ellas alcanzan son varios y muy significativos: asumen roles públicos, obtienen una mayor visibilidad social y solucionan con cierta eficacia sus objetivos planteados. Por cierto que también consiguen otros logros individuales complementarios como el aprendizaje, nuevas relaciones y niveles de familiaridad. Para graficar lo señalado, tenemos el testimonio de Maritza Reyes, dirigente de comedores, quien no obstante contar con estudios superiores reconoce en su experiencia dirigencial logros educativos significativos que le han permitido afirmar su autoestima y confianza en sus capacidades: *“He podido formarme como dirigente, el poder expresarme frente a un público, he botado la timidez. Puedo sugerir y también puedo hacer diversas cosas, no temo asumir las responsabilidades”*.

Más bien a través de las entrevistas lo que sí queda bastante refrendado es la alta valoración existente entre los dirigentes urbano populares sobre las capacitaciones en general, por lo “provechosa” que les resultan. Y nuevamente son las dirigentas de organizaciones alimentarias quienes resaltan de manera más pronunciada las oportunidades que les abren estos aprendizajes y los significados individuales que ello conlleva:

“Es bueno, porque uno va aprendiendo que hay cosas que como dirigente desconoce y que mediante la capacitación también uno puede llevar a sus vecinos” (Mirtha Colchado);

“Para las señoras es importante, porque ellas tienen que entender todo lo que es organización. Es el único modo de que ellos puedan defenderse y ellas piensan que es así nada más sin mucho conocimiento, como yo antes tenía esa idea” (Josefina Tineo);

“La capacitación es muy importante, si no hubiera capacitación no hubiéramos aprendido nada nosotras... si no te estás capacitando se acaba todo lo que sabes y no tienes nada que dar y siempre es bueno estar en las capacitaciones” (Nora Gutarra).

Estos nuevos aprendizajes son una suerte de luz que permite a estas dirigentas salir de las sombras del desconocimiento y la ignorancia, y que alumbró el camino individual a seguir. Las capacitaciones afirman el compromiso asumido, sea como dirigentes o como miembros de una organización. Lo educativo, como bien señala Degregori, tiene un significado ambiguo: *“democratiza, pero al mismo tiempo crea nuevas distinciones”* (Degregori

1999:456). Por ello, también, en todo este interés formativo se expresa el sentido diferenciador con que es asumido y valorado. *“Las capacitaciones son buenas para poder orientar a las madres”*, nos dice Alejandra Raygada, reconociendo que ello refuerza su condición de dirigente, su rol ‘orientador’. Otro caso, como el de Roberto Vargas, secretario de organización de su AA.HH., que a pesar de no haber tenido experiencia al respecto nos ayuda a entender mejor este componente diferenciador:

“¿Ud. ha tenido experiencia de capacitación?”

– *“Yo no, el secretario general sí ha tenido, él sabe más que yo”*

Existe una amplia oferta formativa que, como se ha indicado, suele ser promovida por diversos agentes con el objetivo de impactar positivamente, a través de los dirigentes, al conjunto de los miembros de sus organizaciones de referencia. No obstante, en muchos casos lo aprendido no se socializa y puede adquirir un sentido diferenciador y de distinción, contraviniendo los supuestos de quienes promueven esta oferta y convirtiéndose en un factor que distancia a los dirigentes –vía el mayor conocimiento e información– del resto de sus pares de organización. Esta situación tenderá a reforzar tendencias delegativas de la base hacia los dirigentes, que a su vez se especializan o se “profesionalizan” en el ejercicio de dicha función directiva, estableciéndose cierta autonomización del dirigente –o juego propio– respecto a su organización.

La distinción que produce esta acumulación formativa parece verse correspondida con la desidia o desinterés que los dirigentes señalan encontrar en sus ‘bases’: *“No a todos les interesa la capacitación, tal vez por el factor trabajo, y otros porque están desinteresados y hay veces que cuando se pasa la voz a algunos, dicen no, no hay tiempo”* (Mirtha Colchado). Ello incidirá en el refuerzo de las diferencias y distancias, cual división social del trabajo, entre dirigentes y las ‘bases’.

Por ello, vale la pena tomar en cuenta la sugerencia señalada por César Robles, dirigente juvenil, para hacer más horizontal el impacto formativo en las organizaciones de base, quien repara en la necesidad de crear condiciones propicias para motivar al conjunto de miembros de la organización: *“Lo que más falta acá, antes de capacitar a la gente, creo que es el crearle la necesidad de ser capacitado. Mientras ellos no perciban que les falta algo, no les va a interesar capacitarse”*.

Saber más, conocer mejor, es una aspiración dirigencial que se engancha con una de las aspiraciones más importantes del último medio siglo que pasó, la educación formal, el principal medio de superación, movilidad y realización individual en nuestra sociedad. Hay que remarcar que estas experiencias formativas suelen ser apreciadas como compensatorias o complementarias de lo poco que se obtuvo en la educación formal, como lo vimos ejemplificado en Maritza Reyes. Podemos seguir considerando que la educación formal, como la capacitación, a la vez que sigue siendo un organizador importante de las orientaciones de los individuos, representa también una promesa de oportunidades y un modo privilegiado de obtener reconocimiento social (Parodi y Twanama, 1993:41). A inicios del siglo XXI, la capacitación resulta ser uno de los “atractivos” para organizarse y, como hemos visto, todo un *leiv-motiv* para los que asumen roles dirigenciales.

El déficit educativo puede contribuir a la legitimación de desigualdades sociales y a la validación de estructuras jerárquicas a partir de diferencias en las calificaciones educativas y formativas. Y ello opera en varias direcciones, como el de las relaciones de los dirigentes con sus dirigidos, pero también funciona en las relaciones que los dirigentes tienen con autoridades públicas. Wilson Gutiérrez, dirigente vecinal y residente en una de las zonas

más empobrecidas del distrito, nos ayuda a distinguir mejor cómo el reconocimiento de un pronunciado déficit educativo tiende a mostrar como insuficiente otros logros individuales alcanzados: *"Al menos evaluando, yo aprendí a defenderme, al menos hablar, aunque a veces pienso que si yo hubiera aprendido a hablar y estudiar más, hubiera sido un poco más libre ¿no?, de repente no estuviera ahorita como estoy..."*.

La educación, qué duda cabe, se nos presenta como un componente clave –en tanto su impacto sea transversal– para el avance y consolidación de las organizaciones sociales. Más que las capacitaciones técnicas, que seguirán siendo muy importantes, los dirigentes están mostrando interés en ser parte de procesos educativos estructurados, como escuelas de líderes con ejes temáticos como desarrollo, democracia, ciudadanía y otras temas como autoestima o historia local. En ese sentido, apreciamos una multiplicación del número de escuelas o programas educativos dirigidos a dirigentes sociales en todo el país durante los últimos años.

Disposición a la “profesionalización” dirigencial

Continuar o no continuar, ser o no ser dirigentes, era la duda hamletiana que les planteamos a nuestros encuestados. Buscábamos saber de la disposición de los actuales dirigentes urbano populares de Independencia para continuar con dicho rol directivo, a sabiendas de las tensiones y conflictos, de los pasivos y activos, de los logros y frustraciones que ello trae consigo.

Al parecer hay “cuerda para rato” entre la mayoría de encuestados: 42.5% responde que sí continuarían y 31.6% señaló que “depende”, algo así como “si el pueblo me lo pide”, es decir, que básicamente están dispuestos. Por su parte, un 25.9% de dirigentes considera que ya “cumplió”, se encuentra agotado o simplemente ya no quiere saber nada del asunto. O, tal vez, la posibilidad de que asuman la postura democrática de la renovación y la alternancia dirigencial. Estamos ante un 74% de dirigentes que están en el partidador para la continuidad como dirigentes, confirmándose este rol como muy apreciado por los significados personales que posibilita.

CUADRO N° 28

¿Aceptaría ser nuevamente dirigente?

<i>Categorías</i>	Frecuencia	Porcentaje
Sí	90	42.5
No	55	25.9
Depende	67	31.6
Total	212	100

Hemos encontrado, efectuando algunos cruces estadísticos, que entre los dirigentes que manifiestan abiertamente continuar como tales, un factor que refuerza dicha voluntad es el de poseer una *baja* autoestima (56.7%) por encima de los de *alta* autoestima (43.4%). Merece comentarse al respecto que, para estos dirigentes que viven en estándares de vida muy precarios, envueltos en la angustia cotidiana de la sobrevivencia, dicha aspiración se presenta como compensatoria, como la simbólica posibilidad de aligerar el peso de la pobreza y por momentos sentirse ellos mismos y avizorar un futuro distinto: “En un mundo de carencias, los cargos les permiten ‘dignificarse’ y ‘autovalorarse’” (Henríquez, 1996:152). Otra variable que incentiva parcialmente esta vocación es la experiencia dirigencial, ya que los “profesionales” registran un porcentaje mayor que el promedio general (50%). En los “profesionales” también encontramos el menor promedio entre los

dirigentes que consideran que no volverían a ser dirigentes (18.4%), mientras los que negaron en mayor proporción la posibilidad de continuidad fueron los dirigentes “en formación” (33.3%).

Y si bien es cierto que “Ser dirigente para las mujeres de los sectores populares es tan importante como ser profesional para las mujeres de los empobrecidos sectores medios” (Henríquez, 1996:152), en nuestro estudio son los dirigentes hombres quienes aparecen con una mayor predisposición para continuar y compaginar sus aspiraciones individuales con dicho rol (50%), mientras las mujeres presentan un promedio menor (40%).

Ser dirigente genera, en quienes lo experimentan, una situación donde coexisten el lado gris y sacrificado de la administración y gestión de la función (dedicación de tiempo, preocupaciones, esfuerzos, recursos propios, incomprensiones ajenas, alta desconfianza, etc.) con otro lado sutil y atractivo (reconocimiento, status, relaciones, aprendizajes, etc.), que aporta insumos para la autoestima y la perspectiva individual. Y este último lado es el que prima mayoritariamente entre la actual dirigencia urbano popular de Independencia.

Las entrevistas, por su parte, nos permitieron identificar mejor la manera como se planteaba la continuidad en dichos roles directivos. Hemos encontrado diversos testimonios que expresan, objetivamente y/o subjetivamente, una situación cercana a la imprescindibilidad (“la organización soy yo”), donde aflora cierta percepción de que nadie acometería tal función como ellos lo harían. Inmodestia, caudillismo o poco aprecio por su entorno organizativo (sean los otros dirigentes o su base), o una mezcla de todas estas valoraciones es lo que encontramos en los siguientes testimonios:

“Si no fuera por mí ya no hubiera comedor... Yo cuantas veces he querido renunciar. Asuman les digo, yo les voy a apoyar. No, no, quédate tú ahí, aunque nos carajees, pero quédate ahí. Se necesita carácter...” (Leonor Torres);

“Continuaría, es que no hay otra persona que tome el cargo. Pero hay que dejar que otras personas también trabajen, por eso yo busco que las otras personas también aprendan lo que yo sé.

“¿Y Ud., está preparando a otra persona para que asuma el cargo?

No, todavía no. En una reunión ya las mamás decidirán y tendré que orientarlas cómo es el trabajo” (Alejandra Raygada);

“Pienso terminar mi mandato y la asociación dirá, pues, si continúo, porque yo no tengo ambición de quedarme en el cargo. Ojalá la asociación estuviera bien organizada y siguiera, pues, el paso que uno ha marcado.

¿Ud. siente a la organización como si fuera una hija más suya?

Sí, sí, como la séptima...” (Juan Flores).

¿Por qué la gran mayoría de dirigentes urbano populares de Independencia persiste en la continuidad dirigencial? Por supuesto que ello no obedece a predisposiciones masoquistas o de tender a ser “fieles al castigo”, ni a exclusivas vocaciones de servicio; estamos ante voluntades racionales que se sustentan en evaluaciones de costo-beneficio, donde los logros y avances organizativos –tal vez insuficientes y transitorios, seguramente con muchos cuestionamientos y sospechas– arrojan un saldo individual positivo, en tanto les permite obtener algún grado de reconocimiento de su entorno y de confirmación de capacidades adquiridas a través de la experiencia. Estos valiosos y apreciados saldos individuales, seguramente mínimos y elementales, resultan de mucha significación en el páramo de exclusión y marginalidad en el que se desenvuelven los sectores populares. A partir de

ellos, buena parte de la dirigencia social, procesará los altos costes que implica desenvolverse con responsabilidades sociales en un contexto donde prima las carencias y las desconfianzas abiertas y sostenidas.

En estas voluntades por ser dirigente también podemos identificar algunos rasgos de “profesionalización” en relación con dicho rol (de vivir *para* y *de* la función dirigencial, siguiendo el clásico enfoque weberiano). Aunque, es necesario remarcarlo, este ‘profesionalismo’ principalmente no busca compensación en salario o bienes tangibles como en el caso del burócrata estatal (el ‘buen burócrata’, para seguir la analogía con Weber), sino que aspira principalmente a logros simbólicos de status y reconocimiento social de profunda afirmación individual.



Capítulo IV

IMÁGENES SOBRE EL DESARROLLO EN TIEMPOS DE POBREZA Y DESAMPARO

En los capítulos anteriores hemos tratado de asir al dirigente urbano popular, analizando sus características centrales como individuo, en sus relaciones sociales y en su condición dirigencial. Nuestra hipótesis central considera que los elementos que constituyen la individualidad de los dirigentes sociales, entre las que destaca el hecho mismo de ejercer dicho rol colectivo, serán determinantes en la visión y valoración que tengan sobre el desarrollo. Hacemos este nexo entre el tipo de individuo, su experiencia dirigencial y la visión de desarrollo del dirigente, además, porque nuestra visión de desarrollo tiene como fundamento y finalidad la persona humana y su responsabilidad social. En ese sentido, queríamos identificar si había evidencias o pistas sólidas que nos permitiesen afirmar que es posible, pese a las condiciones de aguda pobreza y carencias, superar los estrechos límites de la sobrevivencia y construir una visión más amplia y estructurada de desarrollo que los involucre en su realización y sea una pauta de orientación de sus ejecutorias como dirigentes sociales.

Asumimos que el desarrollo es esencialmente desarrollo humano dado que “se refiere a las personas y no a los objetos” (Max-Neef et. al, 1986:25). En ese sentido, lo concebimos como un proceso que permite “la expansión de las capacidades de la gente” (Sen, 1983:1115) y la “ampliación de la gama de oportunidades de que dispone la gente” (PNUD, 1994). Por lo tanto, la persona es la protagonista principal del desarrollo: objeto y sujeto, fin y medio de este proceso social. De ahí la estrecha vinculación entre desarrollo y modernidad, en tanto ambas no se pueden realizar al margen de las personas y de su subjetividad: “No hay modernidad al margen de la persona, de sus valores y afectos, de sus conocimientos y motivaciones, de sus miedos y proyectos. La subjetividad abarca a la personalidad individual, pero también a sus pautas socioculturales y su socialidad cotidiana” (PNUD, 1998:17).

Este enfoque sustantivo del desarrollo, que tiene al ser humano como su vértice, también considera muy importante la dimensión económica, como el crecimiento económico y las obras públicas, expresados en indicadores macroeconómicos, como Producto Bruto Interno (PBI), Ingreso per cápita, inversiones públicas o privadas, balanza comercial, etc. Pero aprecia estos aspectos *materialistas* en función de la calidad de vida y del bienestar que produce en la población. El acceso a bienes materiales y servicios públicos, a mejores condiciones objetivas y subjetivas de vida, así como la satisfacción de carencias y necesidades, son todos esenciales para vivir bien y por ello son derechos de cada individuo. Pero no son fines en sí mismos, sino los medios necesarios para vivir mejor y aspirar a ser más y no tener más, como señala Max-Neef (ibid.).

Cabe recordar, apelando de nuevo a Amartya Sen, que el desarrollo humano es inconcebible sin incluir el concepto de libertad: “La felicidad o la completa satisfacción de los deseos sólo representa un aspecto de la existencia humana. Se puede argüir que se valoran las capacidades porque son el reflejo de la libertad, incluyendo entre otros la libertad de conseguir la felicidad” (Sen, 1983:1116). Por lo tanto, el desarrollo ha de ser “libremente determinado” (Sen, 1998:600), donde nadie puede escoger el desarrollo y la felicidad del otro.

Con nuestra encuesta y entrevistas, aplicadas a dirigentes de las organizaciones sociales de Independencia, quisimos acercarnos a sus nociones sobre desarrollo en un contexto urbano

popular marcado por la agudización de las condiciones de pobreza y por una creciente falta de legitimidad hacia el sistema político. Para ello buscamos plantear el tema recogiendo sus apreciaciones e imágenes sobre enfoques, bloqueos, actores del desarrollo y su protagonismo en tanto dirigente y organización, considerando el nivel nacional, macro o país, como el local, distrital o barrial.

Las diferentes maneras de percibir el desarrollo

Desarrollo como democracia son dos nociones muy difundidas en sectores populares, ya que han sido y son parte de los discursos orientados a la sociedad civil y promovidos por diversos agentes externos, tanto públicos como privados, que han circulado profusamente en las diferentes expresiones de organización urbana popular. No dudábamos que “desarrollo” era una palabra conocida pero teníamos nuestras dudas sobre el sentido y contenido, cómo podía ser valorado por los dirigentes populares. De plano, se puede entender de diversos modos.

A nuestros dirigentes entrevistados les preguntamos directamente qué entendían por desarrollo, qué idea tenían al respecto. Todos –dudas más, seguridades menos– nos respondieron, y los resultados conforman un gran mosaico, con significados diferentes y conjugando distintos sentidos:

“Yo creo que es la culminación de un objetivo en todo aspecto, sea social o material” (Jesús Pomar);

“El desarrollo para mí, ante todo, es el bienestar, después el desarrollo viene a ser tener todos los servicios y que éstos sean eficientes” (Saúl Fernández);

“Desarrollo sería aprovechar lo que uno tiene. Por ejemplo, nuestro país, debemos aprovechar lo que produce, si nuestro país es rico...” (Leonor Torres);

“Desarrollo, para mí, es buscar la unión, tratar de estar todos juntos, tratar de coordinar con los otros, tratar de que todos estemos unidos” (Wilson Gutiérrez);

“El desarrollo es todo un proceso a través del cual una persona, una institución, un organismo, logran el máximo de su potencial” (César Robles);

“Abarcar, avanzar, ampliar, quizás muchas cosas, ampliar conocimientos como persona, también es importante los valores y la ética” (Susana Quispe);

“El desarrollo quiere decir que uno va a superarse” (Alejandra Raygada);

“Que podamos sobresalir en todo y en todo el país” (Violeta Alcázar).

La mención a desarrollo aparece recepcionando diversas acepciones en las valoraciones dirigenciales: unión, superación, avance, bienestar, aprovechamiento, maximización, de capacidades propias o del país y de implicancias particulares, para unos, y de impacto general, para otros. Estamos frente a muy distintos registros, entre puntuales y concretos, donde unos compaginan y otros ni siquiera se rozan. Si bien este resultado nos indica que no se encuentra procesada ni internalizada en la gran mayoría de dirigentes urbano populares una noción estructurada y común de desarrollo, como seguramente no existe en los diversos estratos de nuestra sociedad e, incluso, en nuestra élite política o intelectual; debemos rescatar la existencia de opiniones e ideas fuerzas –elementales y básicas, seguramente– que apuntan al cambio y superación de lo que es el Perú y los peruanos.

A lo que sí podíamos arriesgarnos era a establecer una división gruesa entre estas distintas apreciaciones recogidas considerando la finalidad a la cual van orientadas, donde distinguimos a un grupo de dirigentes que priorizan el *tener más*, el acceso a bienes y

servicios tangibles como fin supremo del desarrollo imaginado; y a otro grupo mayor que en distintos términos pone por delante un impacto individual, donde el desarrollo pasa por uno mismo, por la “expansión de capacidades” y por el *ser más* de las personas. Estas nociones del *tener* y el *ser* no son dicotómicas, ni sujetas a calificación moral, guardan una estrecha interrelación, más aún para realidades de pobreza extensiva y honda precariedad: “Tan verdad es esto que si no ‘tiene’ un mínimo de bienes, sencillamente deja de ‘ser’... Para llegar a ser más, tenemos que tener lo suficiente... Tener ‘lo suficiente’ puede significar como mínimo que las necesidades básicas de la persona son atendidas lo bastante como para que pueda dedicar una parte de sus energías a otros asuntos que no sean la misma subsistencia” (Goulet, 1999:68).

También hemos encontrado opiniones más elaboradas y estructuradas, muy pocas pero significativas, entre las que resalta la versión de José Ruíz, dirigente vecinal con estudios superiores como otros dirigentes entrevistados, para quien tal vez su experiencia de militancia en un partido de izquierda pueda ser lo que explique su más amplia perspectiva: *“Desarrollo tiene que ver obviamente con bienestar, tiene que ver con mejorar las condiciones sociales, las condiciones de vida de la población. No percibo un desarrollo en abstracto, un desarrollo significa mejorar, tal vez en palabras más tajantes sería transformar la realidad, porque desarrollo tiene que ver con el problema de la sociedad en su conjunto, con el problema del país...”*.

Por último, debemos señalar la presencia de algunos casos dirigenciales –muy pocos, felizmente– a quienes les resultó difícil responder a nuestra pregunta. Entre el silencio y la incomodidad, obtuvimos algunas respuestas que expresan sus muy limitadas visiones al respecto. Nuevamente encontramos a Luisa Rimachi, nuestro caso de mayor precariedad individual y dirigencial, evidenciando las serias restricciones que pueden existir en un sector dirigencial con estas características para definir un tema que se les presenta demasiado abstracto y complejo. Preguntada sobre cuál era su idea sobre desarrollo, nos respondió a nuestra insistencia: *“Sí, lo entiendo... por ello debemos hacer algo por los niños, ahora por ejemplo que se acerca Navidad”*.

LA MIRADA NACIONAL

Una mirada tangible sobre el desarrollo

En la encuesta consideramos una pregunta con la cual pretendíamos acercarnos a las percepciones de los dirigentes sociales de Independencia sobre el desarrollo óptimo del país, sobre sus imágenes de futuro al respecto. Solicitamos a nuestros encuestados que resaltarán lo que consideraban el principal objetivo para llegar a tan apreciada meta. Como preveíamos, las respuestas de impacto económico son las que congregan al grueso de los dirigentes: “Crecimiento económico” obtiene un 44.3% y “oportunidades de trabajo para todos” un 21.7%. En lo económico, aparecen concentradas las aspiraciones dirigenciales de lo que el país debe ser. Aunque, en ambas posibilidades suelen asociar sus suertes particulares de mejora y progreso individual y/o familiar, pero también es una respuesta a sus realidades concretas de precarias situaciones laborales y carentes condiciones de vidas. Son, por lo tanto, perspectivas de desarrollo económico que tienden a estar ancladas en el día a día y en resultados tangibles.

Sentido que lo emparenta con “Modernizar la infraestructura urbana (carreteras, colegios, viviendas, etc.)”, que recaba un 11.3% de respuestas de los dirigentes. Este rubro compromete acciones públicas de realización física de obras, de metas tangibles y concretas, pero que suelen corresponder a una visión acotada y de muy corto plazo del desarrollo. Y el bajo porcentaje que tiene este indicador nos puede estar señalando la

percepción de una importante inversión pública efectuada por el anterior gobierno, que de alguna manera habría paliado la demanda por infraestructura urbana. Y todos estos tres objetivos, cuya concreción los puede beneficiar individualmente, resultan ser endosables a la administración estatal nacional y/o local.

CUADRO N° 29

Principal objetivo para que el Perú alcance un óptimo desarrollo y progreso

Objetivos:	Porcentaje
Crecimiento económico	44.3%
Oportunidades de trabajo para todos	21.7%
Funcionamiento de un sistema democrático	16.6%
Modernizar la infraestructura urbana	11.3%
Fortalecimiento de normas y valores	3.3%
Medio ambiente sano	2.8%
Total	100.0%

Frente al ensanchamiento de las expectativas económicas se ve relegada la dimensión política, recuperando vigencia aquello de que “la democracia no se come”. “Funcionamiento de un sistema democrático” canaliza sólo el 16.6% de adhesiones dirigenciales, que lo ubican en un alejado tercer lugar del *ranking* general sobre las dimensiones claves para el desarrollo óptimo del país. Mientras otras demandas, de tipo *no materialista* según la clasificación de Inglerhart, muy propias de sociedades donde las condiciones básicas de vida de la mayoría de sus poblaciones están aseguradas, obtienen una entendible menor significación. “Fortalecimiento de normas y valores” obtiene 3.3% y el tema del hábitat, “Medio ambiente sano”, recoge un mínimo 2.8% de dirigentes que lo suscriben como su prioridad. Por lo visto, en los dirigentes urbano populares hay una mirada contingente sobre los temas *no materialistas*, como que no existieran por sí mismos sino que dependieran de otros factores, en particular de los *materialistas*, salvo el tema del sistema democrático que, a pesar de ser minoritario, parece congrega alusiones a tomar en cuenta para una perspectiva que apunte a congeniar los medios con los fines, la demanda por bienes privados con los bienes públicos.

Buscando profundizar el análisis de estas imágenes de los dirigentes sobre el ideal de desarrollo que conciben para el país, encontramos algunos datos que merecen comentarse. En cuanto “crecimiento económico”, tenemos una más pronunciada inclinación de los hombres (55.0%) que las mujeres (41.9%), así como entre los dirigentes agrupados en el *nivel de vida* “decoroso” (50%) sobre los “precarios” (43.6%). Con relación a “oportunidades de trabajo para todos”, léase mayor empleo para uno y/o sus familiares, sobresalen ampliamente las diferencias según el género, las dirigentas reivindican más este objetivo (25%) que los dirigentes (7.5%); los dirigentes de nivel “precario” también marcan sus distancias con los “decorosos”: 25.5% y 12.8%, respectivamente; así mismo, los dirigentes con una menor cuota de experiencias dirigenciales (26.7%) tienen un promedio mucho más alto que los más experimentados (10.5%). Por consiguiente, en este plano de las diferencias relativas, esta expectativa por mayores oportunidades de empleo cala más en las mujeres, los de menor experiencia dirigencial y aquellos que por razones socioeconómicas (los “precarios”) tienen directa o indirectamente un empleo precario o no logran insertarse en el mercado laboral.

Y entre los encuestados que optan por el reconocimiento de la importancia de un sistema político democrático hemos encontrado dos variables que producen una diferencia que se debe considerar. Los dirigentes clasificados, según su *nivel de vida*, como los “decorosos” tienen un mayor promedio relativo (24.4%) que los “precarios”; y los dirigentes “profesionales” presentan a un 21.1% de dirigentes a diferencia de los “en formación” (13.3%). No tener el apremio de la supervivencia y contar con una importante experiencia organizativa y/o dirigencial permiten una mejor valoración de la democracia como sistema.

Lo político: Un serio problema para el desarrollo

En este punto se les pidió a los dirigentes encuestados que respondieran sobre cuáles consideraban los dos principales factores que vienen impidiendo el desarrollo del país. Para ello establecimos tres tipos de razones que podrían explicar este “bloqueo”, estas razones sugeridas eran de origen económico, político o sociocultural.

A la hora de hacer el balance sobre nuestras carencias y déficits como país, las causas económicas resultan ser muy importantes pero no tan decisivas y contundentes como suponíamos. Un 39.2% de dirigentes considera a “La falta de inversión extranjera” como un factor que viene impidiendo nuestro desarrollo nacional; mientras otro 26.4% señala, en el mismo sentido, que “La mala situación económica” es lo que nos mantiene en la postración y el subdesarrollo.

Más bien, contraviniendo nuestros supuestos en este tema, son los hechos políticos los que ocupan los dos primeros lugares como los principales obstáculos para el desarrollo nacional. “Los conflictos entre partidos políticos” (51.1%)⁸³ y “La falta de gobernantes honestos” (42.2%) aparecen en el imaginario dirigencial, y seguramente extensivos al mundo popular, como las principales causas y razones que explicarían los bloqueos a la posibilidad de desarrollo del país. Si bien esta preponderancia de los factores políticos puede deberse directamente a lo que estaba aconteciendo con la coyuntura política, también refleja una insatisfacción acumulada, anterior a Fujimori, sobre las bondades y atributos del propio sistema político.

Recordemos que el asunto del conflicto sostenido entre “oficialismo” y “oposición” se vio agudizado, adquiriendo contornos de antagonismo, en los tres últimos años del gobierno fujimorista. El férreo control de la gran mayoría de medios de comunicación masivos por parte del gobierno anterior no pudo ocultar el conflicto político en curso; y el tomar partido –vía prebendas o extorsión– por un gobierno que apostaba a la continuidad ilegal e inconstitucional, obligó a los medios a cuestionar artera y discrecionalmente a la “oposición” o apelando a ignorar su accionar y sus puntos de vista.

Este tipo de confrontación polarizó y politizó las identificaciones con unos y con otros. Seguramente este fue un resultado no previsto por el ex presidente Fujimori y su “asesor” –para muchos el poder “real”– Vladimiro Montesinos. Esta politización del conflicto en gran medida debilitó el posicionamiento del fujimorismo que se centraba en los logros macroeconómicos, la derrota a la subversión y la solución de los antiguos diferendos con

⁸³ El que uno de cada cuatro dirigentes urbano populares considere como el principal obstáculo al desarrollo del país a los conflictos entre los partidos políticos resulta algo preocupante, como nos lo hizo notar Romeo Grompone. Evidencia la ausencia de una dimensión pluralista de la política, que implica reconocer como normales y legítimas las tensiones y los conflictos así como las negociaciones y acuerdos entre los actores políticos. Esto bien puede ser parte del trauma de la violencia política vivida en el país, así como puede responder a las huellas de la “antipolítica” del fujimorismo.

los países limítrofes que le permitían proyectar la imagen de ser el “único” y comprobado personaje capaz de seguir decidiendo los destinos económicos y políticos del país.

CUADRO N° 30

Dos principales problemas que actualmente vienen impidiendo el desarrollo del país*

Factores	Porcentaje
Los conflictos entre los partidos políticos	51.1%
La falta de gobernantes honestos	42.2%
La falta de inversión extranjera	39.2%
La mala situación económica	26.4%
El bajo nivel educativo de la población	15.6%
Que la población no esté bien organizada	12.3%
La falta de cooperación y solidaridad entre los peruanos	10.4%
Ns/Nr	2.8%
Total	200.0%

En relación con lo sociocultural, los resultados obtenidos son los siguientes: “El bajo nivel educativo de la población” (7.8%), “Que la población no esté bien organizada” (6.2%) y “La falta de cooperación y solidaridad entre los peruanos” (5.3%). Estas opciones de repuestas aludían directamente a situaciones cercanas a nuestros entrevistados y sus entornos. Y, como era previsible, éstas obtienen un peso menor. Cabe indicar, sin embargo, que estos componentes educativos, participativos y de valores debieran tener un lugar muy importante en las estrategias nacionales o locales de desarrollo.

El protagonismo del gobierno central

Otro tema importante, para identificar las visiones que tienen los dirigentes sociales sobre el desarrollo, es el de las entidades o instituciones –los “actores”– que ellos consideran como las llamadas a cumplir un rol protagónico en el encausamiento hacia el desarrollo o progreso del país. Dada la complejidad y amplitud de los retos del desarrollo nacional, solicitamos a los encuestados que optaran por tres actores a la vez. Y los resultados colocan en un importante primer lugar a “Gobierno central” (93.9%). A esta disposición por delegar en el gobierno central el rol principal del desarrollo nacional debemos agregar al 38.7% de dirigentes que consideran al municipio distrital. Por consiguiente, buena parte de los caminos (y las soluciones) imaginados conducen a los gobernantes de turno nacional o distrital. Y las voces y actuaciones de dichas autoridades, aparecen así como las que más cuentan. Aquí notamos una suerte de sinonimia entre gobierno central con Estado, identificados como semejantes, como la misma entidad. Ello es parte de una muy contundente visión estatista del desarrollo y de la política que existe en toda nuestra sociedad y que no es un rasgo específico de los sectores urbano populares.

Cabe indicar que este sobredimensionamiento que ha adquirido la referencia al gobierno central como equivalente al Estado se presenta como una de las grandes inconsistencias del neoliberalismo a la peruana. Reparemos que en su prédica doctrinaria el mercado ostentaba la preeminencia indiscutible como el gran mecanismo de regulación, ordenamiento y definición de prioridades en los asuntos económicos, políticos y sociales. Pero la creciente concentración de las políticas sociales en el gobierno central, muchas veces en desmedro de la necesaria y urgente descentralización y reforzamiento de los gobiernos locales, tuvo como objetivo político la perniciosa personificación presidencial de la acción pública en aras de dotarse de bases sociales y electorales para sus planes de perpetuación en el poder. En los últimos años de Fujimori se produjo un resurgimiento de la tradicional figura de

“papá gobierno”, mientras la inmaculada “mano invisible” se banalizó desde la poderosa maquinaria edificada por Montesinos.⁸⁴ Hecharon mano a distintas combinaciones de un manejo neoliberal en lo macroeconómico con orientaciones neopopulistas en sus políticas sociales.

Esta importante concentración de expectativas en el terreno del poder político nos ayuda a entender mejor el porqué los asuntos “en las alturas” son vistos por los dirigentes sociales como el principal problema y como la principal solución a su vez. El poder político se les presenta contradictorio y ambivalente en tanto congrega aspiraciones como frustraciones, necesidades como temores.

CUADRO N° 31

Tres principales entidades encargadas del desarrollo del país*

Entidades	Porcentaje
Gobierno central	93.9%
Capital extranjero	44.3%
Organizaciones sociales	39.1%
Municipio distrital	38.7%
Empresa privada	33.9%
ONG	14.6%
Iglesias	11.4%
Partidos políticos	7.5%
Ns/Nr	16.6%
Total	300.0%

* Se solicitó que marcaran indistintamente tres respuestas, por lo que la sumatoria de los porcentajes será de 300%

En segunda instancia, identifican a las entidades ligadas al poder económico: Capital extranjero (44.3%) y Empresa privada (33.9%). A pesar de 10 años de neoliberalismo, de prédica sostenida sobre los méritos indiscutibles del libre mercado y la iniciativa individual, tenemos que sólo uno de cuatro dirigentes hace suyo este discurso ideológico, a diferencia de la gran mayoría de dirigentes que demandan la centralidad del Estado.⁸⁵ Y los principales actores de la sociedad civil sólo alcanzan menciones complementarias y de tercer orden, aunque nada desdeñables: Organizaciones sociales (39.1%), las ONG (14.6%) e Iglesias (11.4%).

El Estado deseado

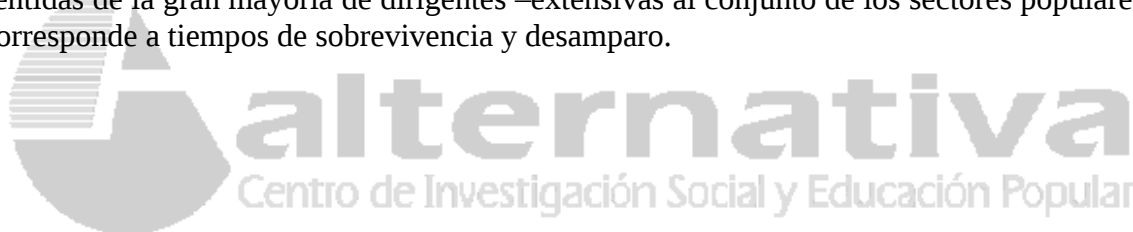
Un tema ineludible que se debía plantear era cómo los dirigentes sociales se imaginan el Estado, aquella entidad a la cual le endosan culpabilidad y esperanza sobre los males nacionales y sus perspectivas individuales. Por ello, nos pareció importante efectuar una

⁸⁴ Los famosos “vladivideos” nos han permitido conocer del liberalismo “chicha” del empresariado peruano. Apostaron a corporizar la “invisible” regulación y normatividad del mercado en la figura del poderoso “asesor”. Grandes empresarios, banqueros e, incluso, empresarios extranjeros, clandestinamente y con alevosía y ventaja perpetraron acuerdos a su favor, intercambiando legalidad con adhesión política y oscuros manejos.

⁸⁵ Por supuesto que el hecho que 74% de dirigentes urbano populares no suscriban como fundamentales estas variables claves del discurso neoliberal no significa que hemos encontrado un cuestionamiento abierto al modelo económico y de desarrollo imperante y que de ello se pueda desprender que estamos ante una resistencia activa que podría sustentar una alternativa diferente al neoliberalismo. Tampoco para confirmar en ellos una inherente predisposición hacia el populismo. Este dato por sí sólo resulta insuficiente para lo uno o lo otro.

pregunta que buscara recabar sus impresiones sobre las dos principales funciones que debiera tener. La primera función que le endosan al Estado, según el 67% de los encuestados, es la de ayudar a las grandes empresas con el fin de que se incremente la oferta de empleo. Un tercio de nuestra muestra de dirigentes considera que el Estado debiera involucrarse activamente en diversas áreas económicas para solucionar este problema sentido del desempleo.⁸⁶ En un segundo lugar de importancia se considera el combatir la pobreza y promover programas de asistencia (38.2%). Y muy cerca encontramos a los dirigentes que esperan que obras como colegios, hospitales y viviendas, de infraestructura de servicios públicos, sea a lo que se preste más atención en la gestión estatal (32.1%).⁸⁷ A este bloque de opciones podríamos agregar el 15.1% de dirigentes que esperaría del Estado una mayor preocupación por la cobertura y calidad en educación y salud.

Por lo tanto, hemos encontrado una objetiva primacía por demandas como empleo, programas sociales, obras públicas y políticas sociales, como problemas de directa necesidad y carencia, que acrecientan la exigencia de un Estado promotor y protector. “Las necesidades sentidas por los seres humanos expresan el dinamismo particular de su existencia condicionada en el tiempo y el espacio” (Goulet, 1999:67), y las necesidades sentidas de la gran mayoría de dirigentes –extensivas al conjunto de los sectores populares– corresponde a tiempos de sobrevivencia y desamparo.



⁸⁶ Si bien tenemos en común esta pregunta sobre las funciones esperadas del Estado con los estudios de Parodi y Twanama y el de Murakami, es diferente el cómo hemos recogido la información. Mientras estos autores se inclinaron por captar el grado de importancia que le atribuyen a cada una de las funciones indicadas en la encuesta, en nuestro caso solicitamos que priorizaran dos opciones sobre las demás. Ambas entradas metodológicas tienen sus ventajas y sus desventajas, lo que en rigor no los hace comparable estadísticamente. Sin embargo, queremos contrastar el sentido de sus preferencias en ambas encuestas. En el primer estudio, respecto a la opción “alentar al desarrollo de empresas para que haya trabajo”, un 66% de los distritos populares de la capital lo considera muy importante y lo ubica en el segundo lugar de las funciones esperadas del Estado (Parodi y Twanama, 1993:57); en el segundo estudio, nueve años después, se recoge menores promedios, 47.5% en el nivel D y 46% del nivel D, manteniendo su segundo lugar (Murakami, 2000:118). En ambos casos se confirma la alta exigencia por esta función abastecedora del Estado, aunque se acusa una menor presión por la generación de empleo. Eran los destellos de la primavera fujimorista, de un optimismo sustentado por los *mass media* que relativizaba los inicios de un proceso recesivo en curso en la economía nacional. Un año después, con un objetivo incremento de los niveles de desempleo y subempleo, esta demanda se ha hecho más pronunciada como lo refleja nuestra empiria, más aún si aceptamos que a los dirigentes los podemos considerar por encima del promedio de sus entornos socioeconómicos.

⁸⁷ En este punto, es notable la diferencia de 1990 a 1999, fechas en que fueron aplicadas las encuestas de Parodi y Twanama y Murakami, respectivamente. Mientras en el primero ocupaba el primer lugar con un 72%, en el segundo pasa a un alejado tercer lugar con 30.8% el sector C y 28.3% el sector D. “Consideramos que esto se debe a que en los últimos nueve años el gobierno de Fujimori ha venido realizando una serie de obras para instalar o mejorar la infraestructura, particularmente en las zonas pobres y marginales” (Murakami, 2000:120). En esa dirección conviene recordar el importante aumento del gasto social del que dispuso Fujimori mediante el incremento significativo de la recaudación tributaria, las privatizaciones de importantes empresas públicas y la canalización de recursos de la cooperación internacional. “En 1992 el gasto social implicó el 19.2% del presupuesto, mientras que en 1998 este porcentaje llegó hasta el 40%” (Tanaka, 1999b:24).

CUADRO N° 32***Dos principales funciones del Estado****

Funciones	Porcentaje
Fomentar el desarrollo de las empresas para que haya trabajo	67.0%
Combatir la pobreza y promover diversos programas de asistencia	38.2%
Hacer obras como colegios, hospitales y viviendas	32.1%
Garantizar leyes que respeten la Constitución	18.9%
Garantizar la participación de la población en la toma de decisiones	17.0%
Promover una educación buena y atención a la salud	15.1%
Asegurar la defensa nacional y la seguridad ciudadana	9.9%
Ns/Nr	1.8%
Total	200.0%

* Se solicitó que marcaran indistintamente dos respuestas, por lo que la sumatoria de los porcentajes será de 200%

Otras opciones como la de garantizar el respeto a la vigencia de estado de derecho sólo es asumida por un 18.9% de dirigentes, mientras un reducido 17% de ellos consideraba que el garantizar la participación de la población en la toma de decisiones resulta lo más importante de las funciones de nuestro Estado nacional.⁸⁸

En las entrevistas pudimos profundizar sobre el sentido y los contenidos con que divisan al Estado y sus funciones, constatando que la exigencia de la encuesta por que eligieran dos opciones sobre las demás debe haberles resultado a los dirigentes un ejercicio complicado, cuando a la vez les surgen tantas demandas y necesidades. Salta a la vista el predominio de exigencias múltiples de atención, en muchos casos con un sentido paternalista y de dependencia, dirigidas a un Estado al que se le pide más de lo que puede o debiera dar:

“Que sus ciudadanos deban tener derecho a la alimentación y a la salud. Si no hay trabajo no hay nada y si no comemos bien la salud está peor. Bueno, también dónde vivir, pero al menos la alimentación, la salud y la educación, porque si no hay educación vamos a estar peor que ahora...” (Maritza Reyes);

“Velar por la ciudadanía, más que todo para que el país salga de donde estamos, que contribuya al desarrollo” (Josefina Tineo);

“Las funciones del Estado son al menos llegar al pueblo, ayudar, y de una u otra manera ver la problemática del país” (Nora Gutarra);

“La principal función de un Estado es la de regular la vida de todos los habitantes de una nación, evitar que los que tengan más siempre tengan más... Si te das cuenta, la ley laboral, no hay sindicato...” (César Robles);

“Francamente, si no hay autoridad no hay obediencia... cada uno hace lo que quiere, y eso estaría muy mal” (Sr. Juan Flores).

⁸⁸ Mientras en 1990, a inicios del primer gobierno de Fujimori, los pobladores de los distritos populares de Lima consideraban en un 39% muy importante el dar participación a las organizaciones populares en las decisiones del propio Estado, resultado considerado por Parodi y Twanama como uno de los valores menos importantes en cuanto funciones esperadas del Estado, “lo menos priorizado” (1993:58); hacia mediados de 1999 se observa aun más la reducción de su importancia: 25.1% el sector C y 21.1% el sector D, mientras el sector de la cúspide de nuestra pirámide social, el sector A, se mostraba con una mayor valoración sobre la participación (36.7%).

“Velar”, “ayudar”, “preocuparse”, “regular”, “poner orden”, es lo que esperan de un Estado proveedor y con autoridad, que los ampare y los proteja. Los dirigentes mayoritariamente tienden a endosar al Estado múltiples funciones u objetivos que tienden a mantener valorativamente la vigencia de su centralidad, a pesar distintos ensayos liberales o neoliberales de organización de la economía y la sociedad acontecidos en las dos últimas décadas.

Estas apreciaciones dirigenciales también confirman la predisposición, anteriormente comentada, a confundir Estado con gobierno central, donde al parecer, por debilidad del primero y pretensiones sostenidas de los diversos gobiernos de turno, han ahondado la difuminación de las fronteras entre lo público y la política, entre la institucionalidad y objetivos nacionales que expresa lo estatal con los que son sus administradores temporales. La respuesta de una dirigente, “experimentada” y “decorosa”, sobre lo que debieran ser las principales funciones del Estado, que fluye espontáneamente y no es un lapsus, grafica bien esta dificultad para ponderar adecuadamente las diferencias entre esta entidad y el gobierno central, confirmando la inclinación de muchos dirigentes a la equivalencia o sinonimia: *“Que gobierne bien el Perú, que haya trabajo, que haya mejorías económicas”* (Alejandra Raygada).

LA MIRADA LOCAL

El espejo mesocrático

Cuando abordamos el tema del desarrollo asociado a sus realidades locales encontramos que hay cambios en las actitudes y opiniones de los dirigentes. En el paso de lo macro a lo micro, las imágenes se aclaran y se dan por aludidos, pero los desbalances continúan. Lo barrial o distrital es un ámbito que los incorpora y del cual no pueden sustraerse. Para los dirigentes urbano populares lo local es una referencia identitaria que se asume con sus reconocimientos y sus pesares. De ahí que, en primer lugar, optamos por preguntar en las entrevistas sobre la calificación del “nivel” de desarrollo que para ellos tiene Independencia, su distrito. Nos topamos con un alto grado de objetividad al respecto, casi la totalidad de entrevistados coincide con el “le falta” para calificar a Independencia como un distrito desarrollado. Esta sensación de carencia y déficit no pone a un lado el reconocimiento mayoritario de logros colectivos e individuales alcanzados en el tiempo: *“Bueno, no podemos negar que hay mejoras en términos de estructura urbana, desde los 80 ha mejorado significativamente a nivel urbano...”* (José Ruíz). *“El terreno que tengo a pesar de cómo esté mi casa yo lo valoro bastante, es por la lucha que nos costó...”* (Maritza Reyes).

Pero lo avanzado, para muchos, aparece insuficiente tanto al apreciar la agudización de diferentes problemáticas locales como ante los contrastes que generan, en varios casos, la comparación con otros distritos: *“El desarrollo del distrito, es el progreso que debemos tener como todo un pueblo, así como Miraflores, San Isidro...”* (Sr. Juan Flores). Estos distritos mesocráticos resultan ser una referencia a la cual diversos dirigentes recurren para considerar a Independencia “poco” desarrollado y moderno. Incluso, “parecerse” a éstos es una meta que algunos dirigentes asumen posible para su distrito, *“es cuestión de tiempo”*, tal como lo percibe el dirigente juvenil César Robles: *“Yo le calculo, si se sigue un proceso en línea recta y ascendente, que de acá para el 2020 se podría hablar de un distrito parecido a Lince... en cuanto a la estructura y todo lo demás”*. Este testimonio refleja un desencanto con el presente y una expectativa por ser diferentes, y para ello el espejo mesocrático (*“parecido a Lince”*) es un recurso a la mano.

La importante identificación con Independencia encontrada entre los dirigentes no es una visión unitaria y homogénea, muchas veces no exenta de registros contradictorios, que a su vez no obvia el significativo contraste que se percibe, cual esquema invertido, entre los que viven en las zonas consolidadas, los de “abajo”, y los que lo hacen en los AA.HH. establecidos en los cerros, los de “arriba”: *“La gente de la parte de arriba tiene como una de sus dificultades el agua, bajan y piden el agua; como no hay medidor, les digo lava pues ahí... No hay medidor, porque si hubiera medidor uno no les regala una gota de agua”* (Leonor Torres). Este testimonio refrenda no sólo las diferencias objetivas entre los de “arriba” y los de “abajo”,⁸⁹ además evidencia que ciertas relaciones que aparecen solidarias, de privilegiar el dar sobre el recibir, facilitando el uso de agua para quien no lo tiene, como para buena parte de los que viven en los cerros, se efectúa sí y sólo sí en tanto ello no les cueste ni los afecte.

Pero también encontramos versiones escépticas entre los dirigentes, en muy pocos casos, que minimizan la importancia de logros y progresos alcanzados en el distrito anteponiendo su desazón y fastidio sobre el presente distrital. Otra vez recurrimos a Leonor Torres, una dirigente de comedores “sin pelos en la lengua”, que se manifiesta con muchos reparos sobre la posibilidad de imaginarse a Independencia como un distrito desarrollado: *“Aquí hay más basura que gente, ¿de qué se puede aprovechar acá?, ¿cómo salir adelante así?”*. En esta dura reflexión hay una actitud de distanciamiento, de desapego con el distrito, con su presente y su futuro, explicable tal vez en este caso por ser una migrante nazqueña reciente, que hace seis años vino a la capital y se instaló directamente en Independencia, que no tiene arraigado una valoración de pertenencia, de asumir los logros de haber construido un nuevo hábitat donde antes fue desolación e incertidumbre.

Las profundas marcas del desempleo

Ubicados en lo cercano y conocido, se les planteó a los encuestados que nos indicaran –según sus particulares puntos de vista– cuáles consideraban que eran los dos principales problemas de su distrito. Mayoritariamente, el desempleo fue señalado como el problema más grave y el más cercano en Independencia; “Trabajo” obtuvo el 65.6% de respuestas dirigenciales. El desempleo y la precarización laboral es una condición muy sentida y extendida en sectores urbano populares. Ello se refleja en la estructura de la P.E.A. distrital donde la terciarización resulta abrumadora.⁹⁰

⁸⁹ Esta significativa diferenciación, cultural y vivencial, también es corroborada por Mendoza et.al. (2000) en su estudio sobre salud mental en el distrito de Independencia.

⁹⁰ Según la Encuesta “La actividad económica en Lima Metropolitana” realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, en el año de 1996, las principales actividades económicas en el distrito de Independencia son: Comercio 65% y Servicios 23%, considerando los establecimientos legalmente constituidos. Siguiendo las tendencias generales para Lima Metropolitana, podemos argumentar que dicha terciarización está relacionada con el aumento de la precarización laboral. En la Encuesta Nacional de Hogares de 1998, el 83% de la PEA en extrema pobreza se concentraba en este sector, siendo el comercio minorista uno de los más representativos del total, con un 47.8% de incidencia en este segmento de la población. Cabe señalar que en Independencia ubicamos con una importante fuente de trabajo, dentro del comercio minorista, al comercio informal, donde de un total estimado de 2,500 ambulantes casi el 91.8% reside en el distrito y mayoritariamente en sus zonas menos favorecidas. Esta actividad evidentemente es una alternativa de subsistencia para los pobladores más pobres del distrito. Para una profundización del tema, ver: *Los dilemas del capital social. El caso del comercio ambulatorio en el distrito de Independencia*, Lissette Aliaga. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, promovida por el Centro Alternativa con el auspicio de la Fundación Ford; Noviembre del 2001, pp 16-25.

“¿Y qué progreso puede haber?, si no hay trabajo, qué progreso puede haber...”, nos dice Wilson Gutiérrez, experimentado dirigente de pobladores de un precario AA.HH., abrumado por tanta zozobra que le produce vivir de trabajos eventuales, o lo que popularmente se llama “cachuelos”, que lo único que le garantizan es el “vivir el día” y el aceptar “lo que caiga”. Para este segmento dirigencial, que convive con el apremio de sus ingresos, el desarrollo o progreso –por más acotado que éste resulte– suena a palabra mayor y se les presenta como una posibilidad que prefieren no incluirla en sus empobrecidos horizontes.

Para otros dirigentes, expulsados del mercado laboral formal, como es el caso de Juan Flores, quien desde hace quince años tiene su puesto de ventas en un mercado de las zonas altas y pobres del distrito, el creciente desempleo lo aprieta y lo empuja a reducir sus propias expectativas de mejora o crecimiento comercial: “Anteriormente había trabajo en todas partes, ahora no hay, por ejemplo en construcción civil no hay. Muchas fábricas han cerrado, por eso es que hay muchos ambulantes, no hay trabajadores, todos son negociantes...”. La informalidad o el eufemístico sector “terciario” de nuestra economía impone para la gran mayoría de clasificados en tal condición una perspectiva de sobrevivencia.

Por otro lado, la generación de empleo no es percibida mayoritariamente como un tema cuya resolución esté definida por el anónimo mercado y comprometa las iniciativas individuales. Hay un gran sector dirigencial que ubica esta tarea como una de las responsabilidades que compete al municipio distrital, trasladando a la más importante entidad pública del ámbito local, pero con serias limitaciones funcionales y presupuestarias, la responsabilidad de un problema más amplio y profundo que sus posibilidades reales: “El municipio ayudando, capacitando a los pequeños empresarios... formando pequeñas empresas, de esa manera habría trabajo y, pues, no habría vagancia, no habría tanta delincuencia” (Mirtha Colchado). Cabe comentar además que este testimonio retrata la identificación del desempleo como una connotación causal que produce efectos como ‘vagancia’ y ‘delincuencia’, como un equivalente a “madre del cordero” de estos fenómenos sociales.

CUADRO N° 33

Dos principales necesidades del distrito*

Necesidades	Porcentaje
Trabajo	65.6%
Limpieza pública	34.9%
Salud y nutrición	32.9%
Seguridad ciudadana	29.7%
Educación	10.9%
Servicios básicos	8.5%
Participación vecinal	8.2%
Zonas recreacionales	6.2%
Ns/Nr	3.1%
Total	200.0%

* Se solicitó que marcaran indistintamente dos respuestas, por lo que la sumatoria de los porcentajes será de 200%

El asunto del deficiente servicio en el recojo de la basura domiciliaria (“Limpieza pública”), de responsabilidad del gobierno local, ocupó el segundo lugar de las necesidades locales (34.9%). Éste es un problema que desde hace mucho tiempo atrás genera insatisfacción y cuestionamiento a las diversas administraciones municipales, ya sea distritales como metropolitana. Sin duda alguna, es un problema de muy compleja solución.

Aunque no debemos soslayar que también esta problemática compromete los hábitos y la responsabilidad de la población, en tanto generadores de basura. La sensibilidad frente a este tema, sobre todo, está asociada a sus potenciales consecuencias de salubridad, como bien repara Juana Aguilar, muy activa dirigente en su precario AA.HH., donde este problema se vive con mayor peligrosidad: *“...no vienen ni basureros, hay contaminación en la calle, al menos es lo que sucede en mi zona, bastante perros y gatos; pero sobre todo a las criaturas que por ahí juegan les puede hacer daño. Esas cosas hay en asentamiento humano...”*.

Un tema también de calidad del servicio público y de responsabilidad principal del gobierno central, como el de “Salud y nutrición”, se colocó en tercer lugar (32.9%). Luego encontramos otros problemas públicos como el de “Seguridad ciudadana” (29.7%), relacionado con una delincuencia y violencia juvenil que se vienen incrementando y que para muchos dirigentes –como hemos comentado anteriormente– se desprenden de los graves niveles de desempleo o subempleo existentes.

Otros temas que se colocaron como problemas del distrito y que no obtuvieron una significativa importancia entre los dirigentes encuestados, porque pueden ser percibidos como no tan graves o que en buena medida ya se encuentran “satisfechos”, no obstante que a la vez puedan existir distintas observaciones sobre la calidad de la cobertura del servicio, son: ‘Educación’ (10.9%) y ‘Servicios básicos’ (8.5%). Y la reacción frente a las otras opciones puede obedecer a que no las conciben como importantes o simplemente no les interesen mucho: ‘Participación vecinal’ (8.2%) y ‘Zonas recreacionales’ (6.2%). Llama la atención que el asunto de la participación en este plano local, que alude directamente a los dirigentes en tanto “representantes” de sus organizaciones y que es a través de ellos que se establecería dicha participación, obtenga tan poca demanda. ¿Será que las actuales y conocidas vías informales de relación con las autoridades, adecuativas y clientelares, les resultan lo más conveniente? ¿Será que el valor de la participación ciudadana no es una exigencia democrática que haya calado? ¿Será que las diversas experiencias de participación que han conocido no les han significado mejoras o cambios que deben tomar en cuenta para sus realidades concretas? No lo sabemos a cabalidad, pero sí es un dato que se debe considerar, para evitar asumir que en sectores populares existe una predisposición natural hacia la participación y cuya posibilidad es un reto complejo y que compromete a diversos actores a la vez.⁹¹

Debemos indicar que en las entrevistas hemos percibido que una cantidad importante de los dirigentes tiene una visión más amplia de su problemática distrital aunque no tan estructurada, donde se menciona distintos problemas a la vez sin que queden en claro las prioridades:

“Para mí, los problemas que tiene ahorita Independencia son en los servicios del municipio, la delincuencia y mantener las pistas y veredas en óptimo estado.” (Saúl Fernández);

“Faltan áreas verdes, falta limpieza, nos falta serenazgo porque hay muchos chicos pandilleros” (Alejandra Raygada);

⁹¹ Como bien señala Tanaka, la participación es una construcción social que implica costos y está lejos de ser una práctica natural o espontánea, que depende de la presencia de recursos materiales o simbólicos movilizables, de la existencia y naturaleza de los liderazgos sociales, de la intervención de agentes externos y de la estructura de oportunidades políticas establecidas por el Estado (Tanaka, 2001:10).

“Faltan culminar bastantes obras, más que todo en los AA.HH., mucha gente sufre de necesidad de agua, desagüe; en la zona de Túpac Amaru no contamos con áreas verdes... tendríamos que sembrar plantas en los cerros para que pueda ayudar a la salud de la población” (Maritza Reyes).

Esta predisposición a incluir o juntar varios problemas al mismo tiempo no se puede recoger a partir de una encuesta, donde los forzamos a que opten por dos de varios problemas que se les presenta, como sucedió para medir la problemática nacional. Si bien ello nos ayuda a esbozar tendencias generales, debemos recalcar que los registros dirigenciales tienden a apreciar su problemática distrital desde muchos frentes de insatisfacción o carencias, que casi siempre responden a situaciones particulares de sus entornos y que no son transversales a todo el distrito.

Los ‘bloqueos’ locales

En este tema de evaluación sobre los dos principales factores que impiden el desarrollo distrital, hemos recogido apreciaciones donde priman las razones de índole política en los dirigentes urbano populares de Independencia, aunque sin la contundencia que se evidenció para el escenario nacional. En el ámbito local, el cuestionamiento a la honestidad de las autoridades municipales, en particular del Alcalde, es puesto como el principal factor que explicaría el atraso distrital (45.8%), resultando un poco mayor a las suspicacias que despierta un Fujimori ya asociable al poder “oscuro” de Montesinos. Nos llamó mucho la atención que una opción explicativa del atraso del distrito como “incapacidad de las autoridades” haya sido prácticamente no considerada (1.4%), tomando en cuenta que los encuestados, por la función que desempeñan, suelen estar en trato directo con ellas. Podemos vislumbrar que la condena a las autoridades tiene una mayor cobertura por el lado moral que por sus capacidades y desempeños, son mucho más sensibles a lo primero que a lo segundo. Mientras “Los conflictos entre los partidos políticos” sólo son considerados por un número no muy considerable de dirigentes (16.5%), donde su importancia difiere manifiestamente de lo nacional a lo distrital. Del primer lugar en lo nacional con 51.1% pasa a un sexto lugar a escala distrital. Este marcado contraste nos indica sobre todo el poco peso que tienen actualmente las agrupaciones políticas en los ámbitos locales, más que una manifiesta demostración de una valoración pluralista de la actividad política.

CUADRO N° 34

Dos principales factores que vienen impidiendo el desarrollo o progreso distrital*

Factores	Porcentaje
La falta de gobernantes honestos	45.8%
Que la población no esté bien organizada	35.9%
La mala situación económica	33.9%
La falta de cooperación de la población	19.3%
El bajo nivel educativo de la población	18.4%
Conflictos entre partidos políticos	16.5%
La falta de inversión extranjera	9.0%
Incapacidad de las autoridades	1.4%
Ns/Nr	19.8%
Total	200.0%

* Se solicitó que marcaran indistintamente dos respuestas, por lo que la sumatoria de los porcentajes será de 200%

En el terreno de lo local adquieren una mayor significación factores como el de la importancia de la organización social, “Que la población no esté bien organizada” obtiene un 35.90% de respuestas dirigenciales. Sube del sexto lugar en lo nacional (con 12.3%) al

segundo lugar como factor que ayuda para explicarse el retraso del distrito. Esto es un tema que los alude directamente como dirigentes y de alguna manera sabe a reconocimiento de las limitaciones de sus propias referencias organizativas, que bien podría ser asociada al desinterés que perciben en la gran mayoría de los que viven en Independencia. *“En Independencia nos falta una organización y participación activa de todos en el desarrollo distrital...”*, opina César Robles, joven dirigente, quien considera que el atraso distrital se debe a los altos niveles de apatía que distingue en su entorno residencial. Este tema de la participación toca aspectos claves para la viabilidad y sostenibilidad de la democracia representativa.

El tema de la pobreza también, en parte, incrementa su visibilidad como un problema local. La referencia a “La mala situación económica” ocupa el tercer lugar del total de opciones presentadas (33.9%).⁹² La pobreza de la población, en lo distrital, adquiere una mayor significación. Es que la pobreza se vive y se percibe cercana y conocida. Otros factores que los aluden directa o indirectamente y que ven incrementados su peso son “la falta de cooperación de la población” (19.3%) y “el bajo nivel educativo de la población” (18.4%). Todos estos temas relacionados con sus entornos son percibidos como problemas que se deben abordar en el ámbito local.

Este último tema, el del bajo nivel educativo de la población, podemos ampliarlo a partir de algunos testimonios dirigenciales, en los cuales percibimos que esta problemática es objetivada como una suerte de ancla, que fija e impide elevar aspiraciones y expectativas colectivas:

“A un pueblo sin cultura no le interesa el desarrollo” (Jesús Pomar);

“Independencia ha sido una invasión de personas que no tienen preparación, de personas que no son profesionales, de personas que no son empresariales, todos son personas que sólo han vivido arrinconadas, de lo que hay. Así, entonces, esa gente no da para más; si tienen su casa, ya con eso se contentan, no les interesa que esté botada toda la basura en la puerta de su casa...” (Alberto Chirito);

“En Independencia cómo se puede lograr el desarrollo si no hay personas de criterio, con estudios, de personas de querer hacerlo...” (Wilson Gutiérrez).

“Yo sé que el 80% de la población de Independencia tiene solamente educación secundaria, o sea es gente que sólo ve limpieza, por decirle...” (César Robles).

Para estos dirigentes, el bajo nivel educativo de la población se les presenta como un serio obstáculo que impide el desarrollo distrital. Convendría señalar que estos testimonios provienen de dirigentes con un perfil que combina amplia experiencia dirigencial y una importante calificación educativa, con un importante *capital cultural* acumulado.⁹³ Pomar y Robles, ambos con estudios superiores; Chirito, fundador y experimentado dirigente vecinal; y Gutiérrez, principal dirigente de un AA.HH., cuya dedicación a “tiempo completo” se ve correspondida con la voluntad delegativa de una población que prioriza su

⁹² Para el contexto nacional este rubro ocupa el cuarto lugar con 26.4%.

⁹³ *Capita cultural* es una categoría acuñada por Pierre Bourdieu (1985), compuesto por los títulos y calificaciones otorgadas por el sistema educativo formal, de manera que dotan al sujeto de cierto prestigio social y del reconocimiento por los conocimientos adquiridos. En el caso de los dirigentes urbano populares que venimos analizando, los conocimientos adquiridos vía la experiencia dirigencial también adquieren este sentido.

subsistencia. Desde sus ubicaciones jerárquicas refuerzan su distinción frente a los demás, de aquellos sin sus conocimientos y/o experiencia.

El déficit educativo (formal e informal), así como es considerado un grave problema, también se presenta como una importante solución. En ese sentido, contamos con la versión de Josefina Tineo, la de mayor grado educativo entre nuestras dirigentas entrevistadas, que sugiere como la principal vía para encaminar al distrito hacia el desarrollo, la educativa-formativa: *“A Independencia le falta más que todo capacitaciones y más educación”*. O la de Rubén Castilla, empleado universitario, con amplia experiencia sindical y vecinal y con formación política, quien también considera este medio como la clave para salir de la postración: *“Lo que estoy viendo en nuestro medio es que nos falta muchas veces educación y otra es la formación, somos muy sumisos, estamos pensando que mejor nos den antes de arriesgar...”*. La educación como posibilidad de liberación y dignidad, como un instrumento poderoso e indispensable, tal como se viene valorando desde hace mucho más medio siglo por los sectores urbano populares a pesar de su ostensible decaimiento en sus posibilidades de realización y éxitos individuales.

Gobernantes deshonestos, buena parte de la población sumida en la pobreza, debilidad organizativa e ignorancia parecen ser la combinación de factores locales que permiten dar cuenta sobre el atraso de Independencia, al menos desde los pareceres dirigenciales.

La importancia del municipio distrital

En cuanto a las entidades que consideran las principales para tomar las riendas del desarrollo distrital, las preferencias entre los dirigentes no aparecen tan nítidas. No es como en lo nacional, donde la figura del gobierno central opaca a todos los otros potenciales actores. En lo local, dos actores aparecen como los llamados a tener un rol de primer orden: el municipio, la versión local de lo estatal, obtiene el primer lugar (89.2%); y las organizaciones sociales, que aluden directamente a nuestros encuestados, se ubican en un cercano segundo lugar (68.3%). Y terciando aparecemos las ONG, captando expectativas de un mayor compromiso con sus problemáticas distritales (30.3%). Más bien, pensábamos que la intervención del gobierno central en el desarrollo distrital pudiera haber congregado más expectativas dirigenciales, pero no, sólo encontramos a un 24.5% que suscribe tal opción, que contrasta abiertamente con la importancia que tiene esta referencia a escala nacional o macro.

CUADRO N° 35

Tres principales entidades encargadas del desarrollo distrital*

Entidades	Porcentaje*
Municipio distrital	89.2%
Organizaciones sociales	68.3%
ONG	30.3%
Empresa privada	26.5%
Iglesias	26.4%
Gobierno central	24.5%
Capital extranjero	9.9%
Partidos políticos	5.7%
Ns/Nr	19.2%
Total	300.0%

* Se solicitó que marcaran indistintamente tres respuestas, por lo que la sumatoria de los porcentajes será de 300%

Si bien nos imaginábamos una clara primacía del municipio distrital, en tanto es la entidad estatal más cercana e involucrada con las poblaciones urbano populares⁹⁴ y porque en los últimos años congregaron más recursos directos o indirectos para sus gestiones.⁹⁵ Esta importancia no tan contundente puede deberse a que perciben al municipio como una entidad importante pero ineficiente y sin muchos recursos para resolver problemas sentidos. Ambos aspectos se reflejan en el siguiente testimonio:

“Falta una buena administración de la municipalidad, reducir empleados porque hay demasiados, y en ello se consume el presupuesto, entonces de esa manera el Alcalde no puede invertir lo poco que tiene” (Sr. Flores).

También puede tener que ver con los registros críticos que tiene una parte importante de los dirigentes con la actual administración municipal, y su Alcalde⁹⁶ en particular, que lleva a relativizar la importancia de roles desde un sentido temporal y buscar otros actores más confiables:

“Siempre se le ha invitado al Alcalde a nuestro sitio, nunca ha llegado, siempre ha mandado representantes, vecinos, amigos, pero nunca ha llegado él. Por eso no se llega a nada concreto con él” (Nora Gutarra);

“El Sr. Chacaltana nos llamó y nos dijo, ‘yo no los he molestado durante estos cuatro años, yo les he dejado y los voy a dejar trabajar, nadie los va a molestar; si ustedes me dan su apoyo yo les voy a apoyar’. Y el día sábado, un día antes de las elecciones, él mismo, con su sello y firma nos mandó una autorización para seguir trabajando en la calle... Ahora, hace una semana, ha aprobado unos documentos que van en contra de nosotros y nos quiere mandar a un sitio donde no se va a vender nada. Hemos acordado que vamos a luchar todos juntos hasta las últimas consecuencias” (Víctor Beltrán);

“No creo que el Alcalde viene cumpliendo para el desarrollo del distrito, está bastante dormido, no se le ve...” (Luis Taboada);

“El Alcalde vino para su campaña a nuestra zona y de ahí no volvió” (Alejandra Raygada).

Estos testimonios, si bien son críticos, evidencian una exigencia por un mayor protagonismo del Alcalde, en función de sus demandas y necesidades, en tanto los aluda, los beneficie. Reclaman que no lo ven, que no sienten su presencia, que no cumplió. Es que la cercanía física con la autoridad, así como ser beneficiario de la acción pública, son factores de muy alta significación. “Aquí estuvo”, “por aquí pasó”, son menciones que trasuntan sentimiento y reconocimiento, legitimidad y agradecimiento a la autoridad. Más aún si hubo obra de por medio. Fujimori, en ese sentido, supo canalizar muy bien esta

⁹⁴ Los municipios son la base de un sistema político democrático, es “la instancia más cercana a la comunidad, en donde se advierte ventajas comparativas para entender la problemática local, y a través de la cual se puede encontrar el canal de expresión democrática a la voluntad comunitaria” (IULA-CALCADEL, 1999:43).

⁹⁵ En respuesta a la peligrosidad que representaba el alcalde metropolitano para los fines continuistas de Fujimori, se le restaron atribuciones y rentas a todos los municipios provinciales que propiciaron algunas mejoras en los ingresos de los distritos distritales: “El dato políticamente más importante por sus consecuencias es el notable y constante aumento de los recursos de los municipios en términos absolutos, en especial desde 1994. (...) El mayor acceso a recursos hace que los municipios tengan posibilidad de hacer obras y de hacer sentir su presencia en la vida de los vecinos” (Tanaka, 1999b:26).

⁹⁶ El actual Alcalde de Independencia, el profesor Guillermo Chacaltana, fue elegido como candidato del ex oficialista “Vamos Vecino” y está en su segundo período como principal autoridad del distrito.

demanda por el ‘estar’ y el ‘cumplir’, de ahí su compulsión por personificar el gasto social dirigida a los sectores populares, urbanos y rurales.

Pero todos estos registros críticos no los conducen al anarquismo ni al escepticismo total, guardan aún esperanzas y expectativas en la autoridad. El poder público local le es indispensable a sus aspiraciones de solución a sus demandas colectivas. La propia Sra. Raygada, con los abiertos cuestionamientos que tiene sobre el actual Alcalde, señala: *“Necesitamos que aparezca un Alcalde que trabaje, que cumpla con su función, que no solamente prometa y que una vez que llegue al poder ahí quedó”*.

Más bien, desde la otra orilla valorativa a quienes cuestionan la actual gestión municipal, o quienes la desestiman por precaria, contamos con diversos testimonios dirigenciales que nos permiten apreciar los términos como suscriben este reconocimiento del rol central del municipio distrital para el desarrollo local, donde el acento hacia la autoridad y/o la institución municipal resulta incuestionable, desde una postura que tiende a sobredimensionar sus expectativas particularmente en la figura del Alcalde:

“La persona indicada es el Alcalde, que es una persona principal, muy importante para que Independencia se desarrolle, sólo él puede tomar medidas para mejorar los servicios y superar las deficiencias” (Saúl Fernández);

“El Alcalde debe encabezar el desarrollo del distrito, debe estar siempre viendo su función, estar diciendo esto está mal, esto está bien, siempre apoyando...” (Leonor Torres);

“Los que deben tomar la batuta son el mismo Alcalde, como el Teniente Alcalde, porque a veces lo dejan en las manos de los empleados y no lo hacen bien y falta un poco de visión...” (Juan Flores).

En estos testimonios la noción de autoridad en la figura del Alcalde se ve envuelta de varios significados. Les exigen paternalismo y sabiduría. Es la persona en quien recae las principales decisiones, que debe supervisar, ayudar y corregir a quienes “dependen” de él. Es el más capacitado y preparado (*“solo él”*) para tomar dichas decisiones. Además circula la imagen que lo percibe como el *“principal”*, aquella figura tradicional de la autoridad propia de la cultura andina representada por los terratenientes, los otrora “dueños de tierras y de hombres”.

En otras versiones echan mano a razones de implicancias propias y a modo de autocrítica y correctivo se plantean definir mejor sus opciones político electorales: *“...también depende mucho de nosotros, a quiénes elegimos”* (Mirtha Colchado); *“Ay Dios, el día que aprendamos a elegir un buen alcalde, que aprendamos me incluyo, porque, la verdad, a todos nos falta saber elegir”* (Josefina Tineo).

También hay varios dirigentes que en las entrevistas resaltaron el papel compartido que debieran tener el municipio distrital y las organizaciones sociales o el pueblo para el desarrollo distrital, si bien ello no se traduce en una suerte de binomio, de protagonismo conjunto, sí establecen responsabilidades y compromisos comunes desde sus distintas responsabilidades. A partir de ello, incluso, sugieren medidas y maneras como debe traducirse esta relación conjunta deseada desde una aspiración a la paridad entre autoridad y dirigente:

“Los responsables del desarrollo son la municipalidad, pero con el pueblo. Yo pienso que la municipalidad debe nombrar un dirigente de desarrollo comunal, uno o dos por asentamiento, para que vean cuáles son las necesidades de cada uno de los pueblos” (Maritza Reyes);

“Las autoridades más que todo son las llamadas a ponerse al frente, el Alcalde y las organizaciones vecinales” (Jesús Pomar);

“Es simple, la responsabilidad debe recaer en la autoridad municipal y en los dirigentes de base, porque nosotros somos responsables de cada base... Si el dirigente no motiva no hay participación, no hay unión, no hay desarrollo. La autoridad igualmente tiene que motivar para que haya desarrollo” (Wilson Gutiérrez).

Municipio distrital, organización social y las ONG⁹⁷ se presentan ante las miradas de los dirigentes como los actores que debieran sustentar y sostener los procesos de desarrollo local, esta posibilidad de *ser y tener* más.

El municipio esperado

Para identificar mejor las apreciaciones que sobre el municipio podían tener los dirigentes les solicitamos, tan igual como para el Estado nacional, que nos señalaran cuáles consideraban las principales funciones de dicha entidad. Colocamos diez opciones, considerando la variedad de funciones que los municipios vienen asumiendo, y las respuestas nos indican que las funciones priorizadas por los dirigentes van a depender del “cristal” conque miran este tema, de la problemática que vienen enfrentando. Hay que tomar en cuenta que las necesidades de la población de un distrito popular como Independencia son múltiples y expresan la heterogeneidad de situaciones socioeconómicas y procesos urbanos; y desde esa diversidad reclamarán atención y demandarán funciones diferentes al municipio distrital para la atención a sus problemáticas particulares.

La principal función municipal considerada por los encuestados es la del fomento de la pequeña empresa para la generación de empleo (46.7%), que les es un tema altamente sensible por lo extensivo de esta problemática y porque los puede aludir en dos sentidos.⁹⁸ Tanto por la posibilidad de acceso, para ellos o sus familiares directos, a un trabajo remunerado que carecen, como porque muchos de ellos aspiran, para ellos o sus familiares directos, a tener una pequeña o micro empresa. Aunque, en realidad, las posibilidades de incidencia del municipio en esta área económica son bien limitadas en el fomento de la pequeña empresa y la generación de empleo. Pero existe una importante predisposición dirigencial para imaginar a las autoridades locales como las depositarias de soluciones a sus más sentidas carencias y necesidades, a pesar de que ello no necesariamente corresponda con sus capacidades técnicas y presupuestales.

La segunda función demandada al municipio distrital es la ejecución de obras como pistas, veredas, parques o lozas deportivas (35.8%), que son de implementación localizada y puntual. Pretensiones bastante particularizadas que pueden responder a que estos dirigentes perciben necesario y urgente contar con dichas obras físicas en sus lugares de residencia u otros cercanos.

⁹⁷ Lamentablemente, en las entrevistas, no abordamos el tema de las imágenes y valoraciones que tenían sobre las ONG por considerar los sesgos que podría establecerse a partir de nuestra directa intervención investigatoria y el papel de promotores de un proceso conjunto con el municipio distrital y las organizaciones de base para la planificación del desarrollo integral del distrito. No somos tan extraños ni tan ajenos a sus problemáticas, por ello mismo era más complicado solicitarles que nos evaluaran. Tarea, por supuesto, necesaria y urgente.

⁹⁸ Además, el tema de la falta de empleo ocupa el primer lugar como el principal problema del distrito: 65.6% de dirigentes opinaron en ese sentido.

A continuación, se mencionan problemáticas que deben ser atendidas por el municipio distrital, que objetivamente se vienen agudizando en Independencia, como la delincuencia y la limpieza pública, que empatan en el tercer lugar (23.1% cada uno), donde diversos dirigentes reclaman un protagonismo central de las autoridades ediles.⁹⁹ Por su parte, la función de promover la participación de la población fue considerada como de primer orden por 23.1% de dirigentes, que si bien es una cifra algo mayor que para el ámbito nacional no deja de significar una dimensión secundaria de las demandas dirigenciales hacia lo que debiera ser su gobierno local.

CUADRO N° 36

*Dos principales funciones esperadas del municipio**

Funciones	Porcentaje
Fomento de la pequeña empresa para que haya más trabajo	46.7%
Hacer obras como pistas, veredas, parques o lozas deportivas	35.8%
Garantizar la seguridad contra la delincuencia	23.1%
Promover la participación de los vecinos en la toma de decisiones	23.1%
Garantizar la limpieza pública	21.7%
Apoyar los programas de asistencia alimentaria	14.2%
Asegurar servicios básicos como luz, agua y desagüe	14.1%
Dar ordenanzas justas	10.9%
Ordenar el comercio ambulatorio	5.9%
Ordenar el transporte público	1.9%
Ns/Nr	3.3%
Total	200.0%

* Se solicitó que marcaran indistintamente dos respuestas, por lo que la sumatoria de los porcentajes será de 200%

En general, podríamos indicar que existe una demanda dirigencial por un municipio proveedor y protector –aunque no tan contundentemente como a escala nacional– desde lo asible y cercano. No se vislumbra insumos hacia un gobierno local promotor del desarrollo de las potencialidades económicas y sociales, colectivas e individuales, de la localidad. Tampoco en la dirección del involucramiento del tejido social y la participación vecinal. Anteponen sus demandas y carencias particulares y no aparece la necesidad de tener una visión de conjunto, de colocar lo propio como parte del todo distrital, de apreciar a esta versión local del Estado como el espacio del interés general que incluye los suyos.

En los testimonios se evidencia la diversidad y complejidad de sus demandas dirigenciales hacia el municipio distrital. Emergen sin mucho orden, seguramente con pocas oportunidades de haberlo procesado, como exigencias o como cuestionamientos, menciones distintas que conforman un amplio listado de lo que le “falta” (carencias) y lo que le “sobra” (problemas) al distrito:

“Debe cuidar principalmente la limpieza, la presentación de la ciudad, cuidar el pandillaje, cuidar el ordenamiento, buscar la arborización, los jardines, siempre estar velando, que haya un mejor comportamiento de la juventud que se está maleando...”
(Alberto Chirito);

⁹⁹ Estos dos temas en la pregunta sobre principales problemas del distrito recaban un mayor porcentaje de opiniones dirigenciales. Limpieza pública, ocupa el segundo lugar con 34.9%, y seguridad ciudadana el cuarto lugar con 29.7%. Aparecen, como tentativa explicación, como problemas sentidos que desbordan las posibilidades y limitaciones del municipio distrital.

“La municipalidad siempre está pensando en cómo sacarle provecho a la gente, y si te dan siempre están buscando algo a cambio. Pero se tiene que pensar en el desarrollo del distrito y no sólo en pistas, avenidas, basura; sino también en la población, en el bienestar y en la unidad de todos” (Josefina Tineo);

“Lo que viene haciendo el municipio es recabar impuestos y promover fiestas chichas para Navidad y Año Nuevo. Pero lo que debiera hacer es propiciar el desarrollo, promover la organización vecinal, preocuparse por la salud de la población, y eso no es solamente que tengas tus calles limpias sino cómo vives en tu casa” (César Robles);

“Que atienda los problemas de toda la comunidad, agua, limpieza pública, seguridad, luz, salud” (Julio González);

“Que haya mejoramiento del distrito en la basura, que haya limpieza pública, que haya parques” (Alejandra Raygada);

“Más atención de las autoridades, preocuparse por la gente, quizás por los jóvenes sobre todo, orientarlos. O sea, la preocupación de las autoridades por el desarrollo de los pueblos” (Susana Quispe);

“Velar por el distrito” (Violeta Alcázar).

Lo que se reclama del municipio puede resumirse en esta noción de “velar”, que es usada también con relación al Estado, y ella implica vigilar, cuidar, proteger, preocuparse. Es la figura paternal de atender a una población carente y con muchos problemas que requiere del cuidado y la protección de un ente con el poder y la autoridad para hacerlo. Por ello que hasta se le encomienda el encausamiento de los jóvenes, aquello de “ponerlos en vereda”, que por supuesto es una tarea esencialmente familiar.

CONTRIBUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL AL DESARROLLO

Un último tema relacionado con el desarrollo en general es el referido a la consideración que tienen los dirigentes sociales respecto al grado de contribución de sus propias organizaciones al desarrollo. Para identificar estas contribuciones de sus organizaciones al desarrollo consideramos tres ámbitos según lo espacial-territorial: barrial, distrital y país.

Como presuponíamos, encontramos una suerte de *degrade* valorativo entre nuestros encuestados. A mayor amplitud y complejidad del espacio territorial se atenúa el reconocimiento que los dirigentes tienen respecto a la contribución e incidencia de sus organizaciones de referencia. En el nivel de lo barrial es donde encontramos el mayor porcentaje de respuestas dirigenciales que afirman que es “mucha” la contribución de la organización social (49%), que va descendiendo mientras el espacio se le amplía: distrito (34.9%) y país (25.9%). Nos llamó la atención que estos resultados resultaran menos importantes que cuando se les preguntó sobre los actores principales para encausar por la ruta del desarrollo y progreso a escala nacional o distrital. En el ámbito *macro*, las organizaciones sociales en general recabaron el 39.1% y el *micro* 68.3% como uno de los tres principales protagonistas para alcanzar tan apreciado objetivo. ¿Será que hay un mayor reconocimiento por la organización social, en tanto potencial y aspiración que como realidad concreta? Estamos tentados de pensar que sí, lo que puede ser mejor apreciado más adelante, desde los testimonios sobre los aportes de sus organizaciones al desarrollo.

Pero la respuesta que en general predomina y resulta homogénea es la de “poco”, que en los tres niveles espacial-territorial alcanza cifras importantes. La mitad de los dirigentes, como promedio, considera muy limitado el aporte de sus organizaciones al desarrollo ya sea distrital (58%), nacional (50.5%) y en una ligera menor medida para sus propios barrios

(45.3%). Ésta es la apreciación que predomina en los registros dirigenciales. Este pobre reconocimiento del aporte de las organizaciones al desarrollo asumido por los dirigentes urbano populares tiene, entre una de sus principales explicaciones, a la creciente implementación de los programas de “lucha contra la pobreza” por el gobierno fujimorista, que buscó segmentar y encajonar a las organizaciones alimentarias, reforzando lógicas fragmentarias, donde los roles dirigenciales y sus perspectivas organizativas se reducen a la ayuda diaria para los que componen su organización. Lo que pase más allá de ésta es una realidad que parecen no problematizar ni interesarle mucho, salvo como parte de los eventos electorales y como consumidores pasivos de los *mass media*.

Si bien no alcanzan promedios significativos, aunque son registros dirigenciales no desdeñables, tenemos que entre los que consideran que sus organizaciones no aportan “nada” al desarrollo la figura es distinta pero a su vez complementaria al sentido de los que responden “mucho”; a mayor amplitud espacial, mayor también será la sensación de estar en “nada”, individual y colectivamente, como dirigentes y como organización: barrio (5.7%), distrito (7.1%) y país (19.3%).

CUADRO N° 37

Cuánto considera que su organización viene contribuyendo al desarrollo

Categorías	Barrio	Distrito	País
Mucho	49.0%	34.9%	25.9%
Poco	45.3%	58.0%	50.5%
Nada	5.7%	7.1%	19.3%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Al efectuar algunos cruces estadísticos encontramos que las tendencias encontradas al nivel de país son bastante consistentes. Pero en el ámbito distrital y barrial sí encontramos algunas diferencias que se debe tomar en cuenta tanto en género, autoestima y experiencia dirigencial.

Pero cuando de Independencia se trata, las dirigentas tienden a ser, en términos relativos, más afirmativas respecto a la contribución de sus organizaciones al progreso distrital (37.2%) que los dirigentes (25%); los de mayor experiencia dirigencial, los “profesionales”, aun más pronunciadamente, también se manifiestan con una mayor convicción en el aporte de sus organizaciones (52.6%), a diferencia del promedio encontrado entre los dirigentes “en formación” (26.7%); la *alta* autoestima también interviene en la afirmación de aportes y potencialidades de sus referencias organizativas para el desarrollo local (40.8%), mientras los dirigentes con *bajo* aprecio individual proyectan una reducida capacidad de aporte de las organizaciones que representan (16.7%). Y en relación con sus ámbitos barriales tenemos también una figura parecida. Las dirigentas resultan más afirmativas que los hombres: 51.2% y 40%, respectivamente; los “profesionales” (68.4%), los “en formación” (43.3%); y los de *alta* autoestima (55.3%) sobre los de *baja* autoestima (33.3%). Ser mujer, contar con un importante bagaje organizativo y tener aprecio por la valía propia predisponen hacia una mayor valoración por el papel positivo de sus organizaciones de cara al desarrollo distrital y barrial, de lo local y micro, de lo conocido y cercano; sobreponiéndose –como voluntad y potencialidad, más que como práctica concreta– a lo que podemos llamar una tendencia al encapsulamiento o acotamiento de la propia organización social, que limita por razones evaluativas y discursivas la apreciación o problematización de una incidencia más allá del entorno básico, físico y temático, en el que

se desenvuelven estas organizaciones. Incluso, en la propia noción de barrio lo que predomina es la referencia a la cuadra o a la manzana, más no siempre al conjunto del AA.HH. o urbanización.

En las entrevistas pudimos recoger distintas versiones sobre la manera de involucrarse en el destino de sus localidades, de aquellos que no le “sacan el cuerpo” al reto y de los que sienten como parte del problema y como parte de la solución. Aunque este protagonismo que proclaman resulte incipiente y en pugna con visiones acotadas y parciales, mayormente limitado a sus ámbitos sectoriales y/o territoriales, no como una visión integral y del todo distrital:

“Con el esfuerzo de las organizaciones se puede lograr el progreso de Independencia. Hay cosas que sí se pueden hacer, como es la selección de la basura. El otro es, con el apoyo de los colegios, también capacitar a los niños en educación cívica y en medio ambiente...” (Maritza Reyes);

“Con mi organización apoyamos mucho en todo lo que nos pide la municipalidad, cuando se trata de obras hemos puesto mano de obra, hemos hecho trabajos mancomunados, ha participado toda la comunidad” (Susana Quispe);

“Las organizaciones son entes que aportan a veces proyectos, muchas veces control de administración y otras veces demostrando los excesos de los cobros de impuestos que repercuten en el pueblo” (Juan Flores);

“Nuestro aporte sería dar ideas, tratar de que en algo se cumpla, haciendo ver las necesidades que hay...” (Mirtha Colchado).

Este reconocimiento dirigencial sobre la importancia de las organizaciones sociales para alcanzar mayores niveles de desarrollo, si bien es manifiesto no conlleva una valoración común al respecto. Los testimonios anteriores le otorgan muy diferentes sentidos al papel de sus organizaciones: complemento, demandante, fiscalizador, como algunos de los sentidos que le atribuyen, muchos de ellos desde posiciones subordinadas que en sí mismas podrían relativizar el protagonismo de la propia organización como un actor principal del desarrollo distrital.

Y otro componente que también contribuye con relativizar estas apreciaciones positivas y afirmativas existentes en un importante sector dirigencial sobre las organizaciones urbano populares son los cuestionamientos que los propios dirigentes suelen tener sobre las ‘otras’ organizaciones de su propia comunidad o barrio. La referencia a “organizaciones sociales” no descansa sobre una valoración compartida, de reconocimiento de identidades e intereses comunes, donde todas las distintas expresiones son partes interesadas y legítimas. Estas manifestaciones críticas sobre todo son más pronunciadas en los dirigentes vecinales respecto a las organizaciones “funcionales”:

“En las organizaciones de mujeres, la mujer a veces sale sólo por recibir, claro que quieren y necesitan, pero no se preocupan por los demás, por el desarrollo” (Roberto Vargas);

“En los comedores, la mayoría son gente que no tiene preparación, y si la tiene ya pues debería tener otra mentalidad para salir de ahí, porque es un entorno donde todo solamente es el comer, no hay otra perspectiva de mejoramiento, de que mañana tienen que cambiar, de que no solamente de pan vive el hombre...” (Rubén Castilla).

También contamos con la versión de un dirigente juvenil proveniente de un AA.HH. y que siempre está atento al quehacer organizativo en su comunidad: *“Lo que son comedores,*

como que están un poco aletargados o quedados, lo mismo diría del vaso de leche. No están en movimiento, se quedan en que le llega la leche y la preparan, y a veces tienen sus recursos, algunos comedores tienen máquinas remalladoras pero no se les ve trabajando en eso...” (Luis Taboada).

Y estas percepciones críticas respecto a las serias limitaciones que le atribuyen a las organizaciones ‘funcionales’, en particular las organizaciones alimentarias, pueden verse reforzadas por las valoraciones limitadas que las propias dirigentas de dichas organizaciones evidencian respecto al aporte de sus organizaciones al desarrollo distrital:

“Mayormente en el desarrollo yo creo que no, el vaso de leche es solamente a nivel de madres de organización” (Mirtha Colchado);

“El vaso de leche solamente cumple con ofrecerle la leche a los niños... El rol de un dirigente en el vaso de leche es que esté su comité bien organizado y que se reparta la leche como debe ser a los niños” (Alejandra Raygada);

“¿Mi comedor?, ¿para el desarrollo?... Ningún papel hasta ahorita...” (Violeta Alcázar).

Toda esta información nos permite plantearnos el tema de la importancia crucial de la organización vecinal para las perspectivas de un desarrollo humano local y sostenible. La organización vecinal es la que está potencialmente, muy a pesar de su objetivo desgaste, en capacidad de generar dinámicas articuladoras de intereses diversificados y demandas parciales de su ámbito territorial. En tal perspectiva, nos parece sugerente la opinión de José Ruíz, dirigente vecinal con una importante experiencia política:

“El papel de las organizaciones tiene que ser abordar una problemática más completa y no muy sesgada, con una mira de ver no solamente problemas muy tangenciales sino mucho más globales de lo que significa el bienestar de la población. Se tiene que lograr un plan de desarrollo integral, y para ello me parece un aspecto muy importante el eje de la participación vecinal. Mientras no haya una clara participación de los pobladores en general, no solamente en la gestión municipal sino en todos los aspectos de la vida, pocos participan porque ven que no están reflejados sus intereses... Entonces el rol que le toca a las organizaciones vecinales es el de tener una visión mucho más integral porque ella representa una masa territorial y puede generar una voluntad conjunta para alcanzar objetivos mayores”.

Y, en esa perspectiva, podemos considerar que estas nuevas experiencias territoriales o sectoriales, como las mesas de concertación o los comités de desarrollo, pueden jugar un rol no sólo de articular compromisos e intereses compartidos de un sector importante de organizaciones locales, sino que pueden contribuir en la ampliación de las visiones de desarrollo en las organizaciones sociales de base.

Capítulo V

DIRIGENTES SOCIALES Y POLÍTICA: DESENCUENTROS Y LEJANÍAS

En este último capítulo nos preguntamos en qué medida la política –entendida como sistema, proceso y cultura–, el territorio de la universalización ciudadana, puede ser el instrumento que permita romper el cerco que restringe a los dirigentes y a los miembros de sus organizaciones a visiones y prácticas focalizadas en lo micro, empujados ambos al compartimiento y condicionados para operar con bajos niveles de interrelación con sus pares organizativos, la sociedad civil y el Estado. La acción política supone una institucionalidad y reglas de juego que rigen para todos los que componen una sociedad, pero no se reduce solamente a ello. Un elemento esencial y constitutivo de la política es el encuentro de personas y grupos con sus intereses, aspiraciones y valores. La política democrática está concebida como un mecanismo que puede permitir manejar los intereses particulares y frecuentemente conflictivos, no sólo para evitar que los hombres *hobbesianos* se maten entre sí, sino principalmente para construir intereses y valores comunes, el *bien común*, y generar un discurso que lo exprese, lo legitime y cohesione el ordenamiento sociopolítico de un país. En ese sentido, vemos la política como un instrumento indispensable para alcanzar el desarrollo en una sociedad moderna de individuos libres, aquello de *ser* y *tener* más. Es con esta comprensión del *deber ser* político que abordaremos el análisis de las visiones, valoraciones e imágenes que sobre la política y la democracia tienen los dirigentes urbano populares de Independencia.

Y en lo que ha sido y es la política para los dirigentes, encontramos las serias dificultades que comprometen seriamente la viabilidad y legitimidad de nuestro sistema político. Es que el tema de lo político en el país nos remite a distintas imágenes de oportunidades perdidas y frustraciones acumuladas. Es evidente que no se ha constituido un real sistema de partidos políticos, que hemos tenido mucho de mascarada. En las dos últimas décadas, desvanecidas la centralidad de las referencias ideológicas y programáticas, los partidos políticos han devenido en agencias de empleo y en referencias flexibles, graduables a los cálculos del líder (sobre todo cuando ha pasado de candidato a autoridad elegida) y a sus proyecciones personales; donde el fundamental rol de representación e intermediación de intereses sociales ha sido asumido como un asunto de marketing, que busca canalizar expectativas coyunturales del mercado electoral como un componente importante para las estrategias de “venta” del candidato, pero que no han implicado sostenibilidad ni apuesta de fondo con los intereses sociales suscritos electoralmente.

La recuperación de la democracia a fines de los 70, luego de once años de régimen militar, permitió el resurgimiento y una alta legitimidad de los partidos políticos. La década de los 80 fue la época de auge y ocaso de los partidos políticos, en particular del aprismo y las izquierdas, opciones ideológicas que privilegiaban su incidencia en sectores populares y que lograron, entre ambos, cautivar más de la mitad del electorado nacional y mucho más si de estratos populares se trataba. Se registró el fracaso de un gobierno aprista que prometió un país “diferente” y nos endilgó en cambio un irresponsable manejo macroeconómico que produjo una crisis económica sin parangón en nuestra historia republicana, cuyo indicador más notable fue una hiperinflación incomparable (con más de 7000%); también por el lado político hubo un copamiento partidario del Estado, una pronunciada corrupción en la gestión pública y una gran ineficacia para enfrentar la subversión creciente. El desempeño

de las izquierdas en las responsabilidades estatales asumidas (parlamentarios, alcaldes, regidores, etc.) también resultó deficitario, a ello debemos agregar sus ambigüedades frente a la subversión y una vocación por el perfil propio que condujo a una sostenida dinámica de tensión y conflicto que concluyó con la ruptura de Izquierda Unida, y con ello sus proyecciones de ser alternativa de gobierno en el país.

El inicio de nuestro proceso de democracia formal coincidió con la puesta en práctica del proyecto que acabaría siendo el movimiento subversivo más letal del continente. Este fenómeno subversivo remeció los cimientos de nuestro orden político y social, y puso de manifiesto las profundas grietas históricamente irresueltas en nuestra sociedad, generándose una espiral de violencia y una guerra sucia que en quince años se extendió al 70% del territorio nacional (colocado en Estado de Emergencia y bajo control militar) y produjo cerca de 30,000 víctimas entre subversivos, civiles y militares; y que en su objetivo de dotarse de una base social urbana, indispensable para justificar su mentado “Equilibrio Estratégico”, en la capital cooptó y amedrentó a importantes sectores dirigenciales y organizativos y provocó una seria retracción de las dinámicas organizativas ante el temor de parecer funcionales (o “cómplices”) al Estado o a la subversión. Pero el avance que logró Sendero Luminoso no sólo fue consecuencia del uso de la fuerza, también al mismo tiempo incidió significativamente “su capacidad para operar a nivel político” (Burt, 1998:297). Esta autora nos ayuda a entender la eficacia de la inserción del senderismo en un distrito como Villa El Salvador, la experiencia de gestión urbana más preciada de las izquierdas legales, todo un paradigma de participación y organización popular: “Al centrar su mediación política con la población local en la radicalización de los reclamos populares y promover la confrontación y la polarización, Sendero pudo avanzar a nivel local, ubicando los puntos débiles de contextos específicos y explotándolos en provecho suyo. Sendero también logró captar simpatía actuando como un justiciero local que castigaba a delincuentes y dirigentes corruptos, pero que rara vez buscaba consolidar dicha simpatía ofreciendo al pueblo alternativas viables a otros problemas locales. De hecho, los maoístas no estaban interesados en la construcción de un movimiento popular de masas, o en encabezar organizaciones locales. Ellos operaban dentro de su propia lógica político-militar, que calculaba que la crisis del Estado capitalista –y, por lo tanto, su victoria– estaba al alcance de la mano y que por ello, provocar enfrentamientos y polarizaciones aceleraría la llegada de dicho momento” (Idem, p.298).

Y en un país “inelegible” en el contexto internacional, “inviabile” en lo político y acechado por muchos temores a escala social, brotó una profunda sensación de desencanto y de fuga. Todos estos factores redundaron en un mayor desprestigio de la actividad política y se suscitó un gran vacío político. Pero en política, como en la física, los vacíos se llenan. Apareció el *tsunami* Fujimori, un personaje simpático e inofensivo, de ascendencia japonesa, surgido del anonimato, que supo desplegar algunas imágenes simbólicas de alta consideración que tocaban planos identificatorios del elector popular promedio (la laboriosidad, comunitarismo y éxito del ser oriental; la vinculación con la modernidad y la tecnología por ser ingeniero) y un poderoso eslogan: “tecnología, honradez y trabajo”. Estas ponderaciones socioculturales resultaron suficientes para que un electorado descreído y renuente a lo “malo conocido” le endosara su confianza a un personaje que se preciaba de su modestia y limitaciones.

Al poco tiempo de gobierno, Fujimori supo conjugar en beneficio de sus objetivos de estabilización económica y autoridad política el descrédito de un poder legislativo que profundizaba el círculo vicioso de la improductividad y la ineficacia ante problemas sentidos como la hiperinflación, la inserción internacional de nuestra economía y la

exigencia ciudadana por mayor dureza en el combate a la subversión. Igualmente, logró generar una alianza política con los militares, su futura real y sólida referencia partidaria, que posibilitaron la instalación de un régimen autoritario con una muy alta legitimidad social. En esta perspectiva de estabilización macroeconómica y derrota de la subversión se sumaron progresivamente diversos estratos empresariales y tecnócratas, mutuamente funcionales y beneficiados con dicha correspondencia. En pleno contexto de las reformas estructurales impulsadas por el gobierno de Fujimori, se profundizó de muchos modos la crisis de los actores llamados a cumplir funciones de intermediación política como los partidos políticos,¹⁰⁰ buscó –y logró en buena medida– concentrar y personificar la intermediación y la acción pública.

Una consabida explicación para dar cuenta de la pérdida de vigencia de los partidos políticos ha sido considerar la existencia de serias dificultades en los núcleos directivos de los partidos para interpretar y entender adecuadamente los cambios económicos, sociales y culturales que en las dos últimas décadas venían aconteciendo en la sociedad, en los grupos sociales que aspiraban o pretendían representar. Las pulsaciones de la realidad desbordaron por muchos flancos las endurecidas referencias doctrinarias. Y la posterior recurrencia al pragmatismo no pudo revertir las pronunciadas evaluaciones críticas acerca de lo que se prometió y lo que se hizo realmente, de ser medidos no por la coherencia doctrinaria sino por los pobres resultados en el ejercicio del poder.

Además de este recuento de nuestro pasado político reciente, debemos considerar que en el tema de interpretaciones evaluativas que los dirigentes efectúan sobre nuestra realidad, la política y los políticos, como hemos podido apreciar en los dos capítulos anteriores, se muestran como las principales causas de los “males” nacionales y locales, por las evidencias en términos de condiciones de vida para los sectores populares, reforzando la identificación de esta actividad como el terreno propicio para el juego “pernicioso” de los intereses particulares. Por acción u omisión, por lo que prometieron y por el cómo procedieron, en los gobiernos y en los políticos profesionales en escena recaen el descrédito y la condena de los dirigentes. Para nuestros encuestados, la actividad política es percibida extraña y peligrosa en vez de ser considerada un factor vinculante de la escena política nacional y local con sus perspectivas de desarrollo individual y social. Pero a su vez, caen en la cuenta de que la política y los políticos, seguramente tomando sus precauciones y sin comprometer entusiasmos o fidelidades, son una suerte de “males necesarios”. De ahí la pronunciada aspiración y anhelo por que el Estado y los futuros gobiernos enmienden rumbos y ejecutorias.

Nosotros, a través de la encuesta y las entrevistas, hemos querido acercarnos a sus versiones coyunturales, a lo que sentían en esos momentos respecto a la política, la democracia, los partidos políticos, el gobierno de Fujimori y el interés y disposiciones por participar en esta esfera. Con esta fotografía tomada, a lo más que aspirábamos era a apreciar los rasgos y contrastes de un momento político tan *sui generis*. Los temas políticos no sólo son difíciles de abordar, también es complicado establecer una tendencia sostenible considerando que es un terreno muy propicio para el cambio, la adecuación, la volatilidad. “En Lima, durante estos veinte años, los pobres han hecho lo que han podido y lo que han considerado apropiado... Cuando su participación [política, N.R.] no trajo ningún beneficio, se hizo riesgosa o si las circunstancias cambiaron, entonces también reaccionaron

¹⁰⁰ Recordemos la tremenda y eficaz campaña que montó Fujimori y su entorno, desde los inicios de su primer gobierno, sobre la “partidocracia”, las “cúpulas partidarias” y los “políticos tradicionales”.

racionalmente: actuaron diferente” (Dietz, 2000:443), y hoy en día con tantas necesidades insatisfechas, una marcada desconfianza y expectativas acumuladas en los diversos sectores sociales, la actividad política puede ser un factor que puede contribuir como desfavorecer la estabilidad del recompuesto régimen democrático en el país.

LA POLÍTICA: ¿Un asunto de otros?

Buscar registrar las percepciones de los dirigentes urbano populares sobre la política fue una tarea nada fácil de abordar tanto en las encuestas como en las entrevistas. Sabíamos que este tema era objeto de suspicacias y de mucha sensibilidad, de ahí los reparos, dudas y murmuraciones que recogimos en la aplicación de nuestros instrumentos de recojo de información. La primera pregunta que hicimos en las entrevistas a los dirigentes populares fue acerca de las nociones que tenían respecto a la política. A pesar de que encontramos una diversidad de respuestas, tal como en sus nociones de desarrollo, nos pareció conveniente, por el sentido que expresaban, agruparlas en dos posturas sobre este controversial tema: la del rechazo abierto y la del reconocimiento de su importancia.

Los dirigentes mayoritariamente, como era de suponer, se colocan entre los que rechazan abiertamente la actividad política. Hay que considerar que nos encontrábamos, al momento de realizar las entrevistas, en una muy seria crisis política. El fin del gobierno de Fujimori y la incruenta confrontación entre oficialismo y oposición dejó como saldo político la profundización de la falta de credibilidad en unos y otros. El pronunciado deterioro del fujimorismo no se tradujo en una corrida de adhesiones políticas y electorales hacia otro “líder” político. Una década después, otro vacío político se generó. Las opiniones de los dirigentes frente a la genérica respuesta de cómo entienden la política expresaban, no sólo por lo de ahora sino también por lo vivido anteriormente, un sentido marcadamente condenatorio y sentencioso que incluye a todos los actores de la “escena oficial”:

“Es cochina, la utilizan sólo para lucrar...” (Víctor Beltrán).

“La política acá en el Perú es negativa, o sea, si tú eres una persona que está en el poder te tratan de destruir, así tú obres bien. El político peruano es negativo ciento por ciento, trata de destruir a la persona que se encuentre en el gobierno” (Saúl Fernández).

“La política es mucha pelea, oposición al oficialismo. Si el oficialismo está ahí, la oposición está retumbando como sea... Yo no entiendo por qué tanta pelea por estar en el poder, todos los que están en el poder tratan de llenar sus bolsillos y no les importa el Perú” (Julio Gonzáles).

“Es un poco sucia porque nosotras hemos perdido muchas cosas que hemos tenido anteriormente por dirigentes que se han metido mucho en la política y nos han llegado a aislar por no ser de tal partido y no nos invitaban...” (Nova Gutarra).

“La política viene a ser los que comienzan a hablar y a ofrecer. En política el que quiere tener un cargo ofrece y después que agarra el cargo se olvida” (Alejandra Raygada).

“La política es algo muy compleja, porque se ven tantas cosas... no estoy de acuerdo. Sinceramente no confío en la política” (Mirtha Colchado).

“Nosotros llamamos política a apoyar ciertos grupos que se forman para las elecciones, entonces uno simpatiza por uno o por otro y comienza la pugna... Esa es la política y no se ponen de acuerdo, por eso para mí es un gran atraso para el pueblo” (Alberto Chirito).

Para una realidad como la nuestra, de inconclusa modernidad, sostenidos niveles de pobreza y precaria democracia, la política es percibida por la gran mayoría de dirigentes entrevistados como una actividad oscura y sospechosa, centrada en el gobierno y en el

funcionamiento del aparato estatal, que es usufructuado con fines particulares por quienes ejercen roles de representación y administración como son los políticos y burócratas ‘profesionales’ (miembros del gobierno, del Congreso, de los municipios, de los partidos, funcionarios estatales, etc.), donde ellos aparecen colocados sólo como un medio, el de puntuales electores, para tal fin.

Si bien era previsible un sentido condenatorio sobre la actividad política oficial, nos sorprendió la profundidad y amplitud de tales opiniones. En los testimonios dirigenciales encontramos una variedad de adjetivos negativos al respecto: “cochina”, “sucio”, “destructiva”, “engaño”, “pugna”, “conflictos”, “desconfianza”, “atraso”, que las encuentran propicias para anatemizar y descalificar dicha actividad. Estas apreciaciones brotan espontáneamente y son calificativos sentidos, que saben a bronca y decepción. En las entrevistas pudimos apreciar que incluso la palabra en sí les despierta una gran reprobación, casi se ha convertido en una mala palabra. Con estos grados de cuestionamientos, sus consideraciones ubican a la política como un asunto que no les incumbe, estableciéndose un distanciamiento objetivo y subjetivo. No será un asunto de los dirigentes y menos tiene que ver con sus organizaciones de referencia, como lo veremos más adelante. La política, a pesar de ser reconocida como el territorio donde se deciden los asuntos de todos, será un asunto de otros, de los que se ocupan del Estado, de los que buscan el poder; lo que los obligará a ser cautelosos y prevenidos, a asumir una postura defensiva y adecuada, de ahí que la figura de lo ‘independiente’ en política o del “hablar a media voz” de Gonzáles Prada se ajuste a sus necesidades y sus cálculos pragmáticos.

Pero también hemos encontrado un sector dirigencial, minoritario pero significativo, que valora la política como actividad necesaria y positiva. No obstante, no dejan de tener observaciones a los potenciales peligros y desvirtuaciones que esta actividad conlleva a través de sus principales protagonistas:

“Siempre se hace política en todo sitio, es algo importante que nosotros debemos saber pero no se debe hacer politiquería, que es diferente” (Jesefina Tineo).

“Es bueno participar en política, porque ves diferentes problemas que hay dentro del pueblo, o te hacen ver tus necesidades como parte de las necesidades de la nación, se puede decir... también ves cosas con las cuales no estás de acuerdo...” (Maritza Reyes).

“La política es qué hacer o cómo hacer para lograr algo, para conseguir objetivos de la población y el país... pero los políticos en el fondo son puro bla, bla, bla y al final no hacen nada” (César Robles).

Para este contingente dirigencial la política es una actividad importante, pero el problema –según ellos mismos– son los partidos políticos y los políticos, justamente los llamados a darle legitimidad y vigencia a esta crucial actividad humana, los cuales son percibidos con mucha desconfianza y con afanes utilitarios produciendo un distanciamiento activo en la población. Es evidente que en esta última década se ha profundizado la grave y sostenida crisis de los partidos políticos como entidades de representación, mediación, proposición y defensa de intereses sociales reforzando el distanciamiento y extrañamiento de buena parte de la sociedad peruana con el sistema político imperante.

Con la grave crisis política generada con la difusión de los denominados “vladivideos”, que concluyó con la renuncia del gobierno de Fujimori, se confirmaron las sospechas que recaían sobre los calificados “tránsfugas”, aquellos parlamentarios elegidos en las listas de oposición que posteriormente declaraban sus “sorpresivas” adhesiones –previo pago, transacción o chantaje– a un oficialismo que requería hacerse de una mayoría incondicional

y sumisa para sus planes de perduración en el poder. Estos hechos recientes, al momento de realizar las entrevistas, generan en un caso como Maritza Reyes –quien tenía una disposición positiva sobre la política y simpatía por Fujimori– a que se vea empujada al desengaño y al escepticismo: *“Que uno apoye con una idea y después que cambien, qué decepción, y dije ¿así es la política?... Qué horrible era ¿no?”*.

En general, considerando estas distintas valoraciones y actitudes recogidas sobre la política, se puede afirmar que los dirigentes urbano populares –usando el concepto de Guillermo O’Donnell– tienden a “delegar” la función política a los políticos “profesionales”. “Las democracias delegativas se fundamentan en una premisa básica: el que gana una elección presidencial está autorizado a gobernar el país como le parezca conveniente y, en la medida en que las relaciones de poder existentes lo permitan, hasta el final de su mandato” (O’Donnell, 1995:228). Estas manifiestas prerrogativas que supone el poder político, en nuestro país tienen un respaldo legal que permite amplias facultades para el Presidente de la República¹⁰¹ pero sobre todo tiene un amparo en nuestra cultura política popular que incluso “justifica” actitudes licenciosas de los gobernantes. Aquello de que lo importante de un gobernante o autoridad “no es que robe, sino que haga obras” es una sentencia popular bastante extendida que nos remite no sólo a un relajamiento ético, sino a uno de los altos costos que implica este hecho delegativo, que concede a quien legalmente encarna a la nación arbitrariedades y una discrecionalidad que no refuerza la necesidad y la vigencia plena de mecanismos de control y contrapesos al poder político. Este carácter delegativo de la política, si bien no es un hecho reciente en nuestro país, su continuación constituye una traba a la perspectiva de consolidar actores sociales locales, regionales y nacionales, modernos y autónomos, responsables y conductores de sus propios destinos e intereses. Debemos reconocer que esta pronunciada dificultad por vincular Estado y sociedad es parte constitutiva del propio régimen político. Nos encontramos ante un sistema político que por defecto alimenta el distanciamiento entre ciudadanos y la política, y ha convertido a los procesos electorales en su actividad exclusiva y excluyente. La posibilidad de *accountability* vertical, donde la relación electoral es su principal forma, opera de modo puntual y rescindible. Al margen del acto electoral, la posibilidad de “hacer política” se encuentra prácticamente negada para la gran mayoría de la población, salvo como observadores pasivos, consumidores de los mediatizados y empobrecedores medios masivos de comunicación.

Un interés pasivo y distante por la política

En la encuesta nos planteamos iniciar el tema de la política con una pregunta acerca del interés que a los dirigentes les producía algunos planos básicos de dicha actividad. Buscamos desagregar dicho interés en cuatro aspectos: la primera, sobre la política “en general”; luego sobre dos ámbitos fundamentales del quehacer político nacional como son el poder ejecutivo (Gobierno Central) y el poder legislativo (Congreso de la República); y, en último término, sobre los partidos de “oposición” al gobierno de Fujimori.

En las respuestas sobre interés por la política “en general” encontramos un 28.3% de dirigentes que expresa tener “mucho” interés, otro 49.1% que asume interesarle “poco” y los que declaran tener “ningún” interés alcanzan el 22.6%. Este resultado nos indica un mediatizado interés por la política como actividad genérica y consustancial de los

¹⁰¹ Así como se califica de “presidencialista” el ordenamiento jurídico que norma las funciones y atributos del Presidente de la República, también se considera “alcaldista” la normatividad correspondiente a los alcaldes provinciales y distritales.

individuos en sociedad. Mientras, a renglón seguido, encontramos que un 67.5% de dirigentes se interesa “mucho” por lo que hace el gobierno y un sorprendente 66% se interesa igualmente “mucho” por lo que hace el Congreso.¹⁰² Este “interés” por lo que acontece en el poder legislativo nos llamó a sorpresa, dadas las características del Congreso que hemos tenido en el último período presidencial de Fujimori, controlado desde las sombras por Palacio de Gobierno y el Servicio de Inteligencia Nacional, convertido en el escenario de la imposición disciplinada e intolerante de la mayoría oficialista y de la presencia de una oposición ensimismada y precaria, tan débil y fácil de desarticular en los últimos años.

CUADRO N° 38

Interés por la política

Diga Ud. cuánto...	Mucho	Poco	Nada	Total
Se interesa por lo que hace el Gobierno	67.5%	27.8%	3.3%	100.0%
Se interesa por lo que hace el Congreso	66.0%	25.9%	6.6%	100.0%
Se interesa por lo que hace la ‘oposición’	54.7%	31.6%	11.8%	100.0%
Se interesa por la política en general	28.3%	49.1%	22.6%	100.0%

¿Qué es lo que podría explicar este cambio radical del limitado interés por la política “en general” al interés abierto por las instituciones principales del poder político? ¿El Gobierno o el Congreso no son entes netamente políticos? ¿Y si lo son, por qué el rechazo a la política “en general”? Pareciera que la referencia a la política “en general” que procesan los dirigentes se encuentra vinculada subjetivamente a la conjugación con “pensar” y, por consiguiente, “hacer” política. Estas posibles asociaciones son rechazadas a priori y no se asumen para sí. La distancia que se manifiesta hacia la política como actividad ligada al poder se explica por los altos grados de desprestigio y frustración acumulados por los dirigentes. Y el interés por lo que acontece en el Gobierno o en el Congreso si bien puede responder a una ponderación selectiva e instrumental en tanto que los resultados o consecuencias de los actos de estos dos poderes constitucionales podrían afectarlos o beneficiarlos, también puede reflejar un potencial interés por el ámbito institucional de la actividad política oficial. Este pronunciado interés por la ‘escena oficial’ a su vez nos lleva a preguntarnos si lo que los dirigentes están expresando corresponde a un real interés político que implica involucramiento y voluntad participativa y fiscalizadora o es un interés sólo por la parte expresiva de la política, en aquello que es tratado como espectáculo o *show*

¹⁰² En una encuesta nacional realizada a fines de 1999 a mayores de 18 años, aunque con un esquema de medición distinto al que nosotros hemos empleado (con un rango del 0 al 100), se establece una escala de interés cuyos promedios son del 54.17% para la política en general y de 84.69% para los asuntos públicos, que son niveles de interés significativos, incluso equiparable a la media latinoamericana, según el Latinobarómetro de 1998 (Tanaka y Zárate, 2000:8). Por su parte, Alberto Adrianzen analiza una encuesta aplicada en noviembre de 1997, constatando en Lima Metropolitana un desinterés por la política (poco/nada: 49.3%, regular: 36.9% y mucha: 13.6%), que “debe ser leído como desinterés por el mundo de la política oficial –incluidos gobierno y oposición–” (Adrianzen 1999:5).

por los *mass media* y muchas veces alimentado conscientemente por las “actuaciones” de los políticos en el Ejecutivo y en el Congreso.¹⁰³

Los cruces estadísticos efectuados nos ayudan a distinguir qué rasgos personales de los dirigentes cuentan para un mayor o menor interés en estos asuntos públicos. La variable socioeconómica interviene en los cuatro rubros de interés considerados, ubicando en todos los casos a los dirigentes clasificados como de mayor *nivel de vida*, los “decorosos”, con promedios superiores a los “precarios”.¹⁰⁴ Constatamos, cómo diversos autores han señalado que a menor apremio socioeconómico, mayor será el interés por estos temas del acontecer nacional. Otras dos variables que inciden en tres de los cuatro ítem señalados en la encuesta son los de género y confianza. Los dirigentes hombres y de *alta* confianza, por su parte, se muestran con un mayor interés por la actividad política oficial.¹⁰⁵ La autoestima y la experiencia dirigenal de nuestros encuestados, contraviniendo nuestros supuestos, no cuentan significativamente como un factor de diferenciación.

Estos resultados nos hacen reparar en la interpretación que realiza Adrianzén, a partir de constatar la diferencia entre el pesimismo a nivel macro, sobre la suerte de la economía nacional, y el optimismo en lo micro, sobre su suerte económica familiar, que puede ser similar a la que encontramos entre el desinterés por la política, no obstante la significativa afirmación individual que les provee sus autoestimas defensivas y acotadas como el amplio bagaje organizativo de nuestros encuestados, que muy bien puede ser una manifestación de la racionalidad limitada y pragmática de los dirigentes: “Cuando los individuos no pueden modificar su entorno, o concluyen, por diversas razones, que no es posible hacerlo pese a tener manifiestos desacuerdos, lo que buscan es sobrevivir, vivir el momento... lo cual podría provocar en algunos casos un retraimiento, y en otros hasta una desconexión con el espacio macro, para, justamente, poder cumplir con sus metas mínimas, dadas las dificultades para cambiar el entorno. En otros casos –lo que no se contradice con lo anterior sino que más bien constituye la otra cara de la medalla, puesto que es parte de la sobrevivencia–, se trata de utilizar pragmáticamente lo que ofrece el poder” (Adrianzén 1999:3).

Si bien el interés mayoritario de los dirigentes populares por lo que acontece en la “escena pública oficial” es muy importante, con una significativa predisposición por estar informados de lo que sucede en planos institucionales como el poder legislativo y ejecutivo,

¹⁰³ Tanto Adrianzén (1999), Roncagliolo (1999) como Tanaka y Zárate (2000) reconocen el gran peso e influencia que tienen los medios de comunicación, en particular la televisión, en la construcción de valoraciones, imágenes y sentidos de la opinión política de los peruanos, en particular de los sectores populares. Roncagliolo recurre a Sartori para explicarse esta significativa influencia: “La televisión produce imágenes y anula los conceptos, y de este modo atrofia nuestra capacidad de abstracción y con todo ello nuestra capacidad de entender (...) ...la televisión personaliza las elecciones. En la pantalla vemos personas y no programas de partidos (...) la televisión favorece la emotivización de la política” (Sartori 1998:47, 106, 115; en Roncagliolo 1999:83).

¹⁰⁴ En política en general los primeros registran 34.6%, a diferencia de los segundos con 18.2%; en relación al gobierno 75.6% y 60%, respectivamente; sobre el Congreso se amplía la diferencia a 75.6% los primeros y 50.9% los segundos; y en cuanto a los partidos considerados de “oposición” al gobierno de Fujimori 62.8% y 40%, respectivamente.

¹⁰⁵ Los hombres obtienen promedios más altos que las mujeres en interés por la política en general (47.5% y 23.8%); en lo que hace el gobierno (80% y 64.5%); y en lo que ocurre en el Congreso (72.5% y 64.5%). Los dirigentes con *alta* confianza, por su parte, evidencian una mayor preocupación que los de *baja* confianza por la política en general (37% y 25.2%); el Congreso (74.1% y 62.6%); y en lo que hace la “oposición” (66.7% y 49.6%).

en tanto sus problemáticas tienden a estar asociadas con sus acciones o inacciones¹⁰⁶, nos inclinamos por considerar que este interés se establece desde la condición de observador pasivo, consumidor de medios y comentarista externo y prejuicioso, sin capacidad real de incidencia, salvo en la puntual “premiación” o “sanción” electoral. Tienden a ser, por consiguiente, apreciaciones de la política que se interesan más por el espectáculo que por su contenido, por el lado expresivo que por lo propositivo. Aunque no fue un tema que incluímos en nuestra encuesta o entrevistas, lamentablemente nos es difícil discernir acerca del grado y tipo de influencia que los medios de comunicación ejercen respecto a sus valoraciones y actitudes de los dirigentes urbano populares frente al acontecer nacional y a su configuración ciudadana, como también discriminar la calidad de sus fuentes. Es indiscutible la importancia que los medios han adquirido como sus principales proveedores de información, no obstante los reparos y cuestionamientos que surgieron de *motu proprio* sobre la intencionalidad y objetividad de los mismos:

“En su mayoría no son confiables, creen que nosotros no nos damos cuenta, ellos tejen cualquier maniobra para dar más credibilidad a ciertos grupos que verdaderamente no lo merecen” (Alberto Chirito).

“No todos los canales son confiables, no todos los diarios... eso lo venimos viendo en gobierno tras gobierno, puro sensacionalismo, aunque siempre hay diarios serios” (Mirtha Colchado).

Buena parte de los dirigentes sociales quieren saber lo que ocurre en el Ejecutivo, lo que sucede en el Congreso y lo que hace la “oposición”, se preocupan por los resultados de la acción política en tanto éstos los puedan afectar. Están atentos a la información política a pesar de la parcialidad de sus fuentes, y en cierto modo intentan hacer un seguimiento de la actividad pública y sus consecuencias, pero a la distancia y sin compromiso alguno. Resumiendo, podemos indicar, que si bien entre los dirigentes urbano populares es manifiesta y abrumadora una visión distante y restringida de la política, sustentada en la valoración negativa sobre los políticos, también encontramos en ellos un alto interés político en el nivel informativo, generándose –para bien o para mal– relaciones mediáticas significativas.

Para interpretar la relación de los dirigentes sociales con el sistema político también podemos utilizar el esquema y categorías elaborados por Almond y Verba (1963) para medir la cultura política ciudadana, cuya puntuación y tipología propuestas por estos autores son las siguientes:

¹⁰⁶ Recordemos que en el capítulo II, sobre la individuación de los dirigentes, frente a la afirmación “Busco informarme de todas las alternativas posibles”, un contundente 89.6% de dirigentes manifiesta que “siempre”.

Categorías	Interés por el sistema general	Interés por los Inputs (Propuestas)	Interés por los Outputs (Resultados)	Percepción de sí mismo como actor político
Parroquial	No	No	No	No
Súbdito	Sí	No	Sí	No
Participante	Sí	Sí	Sí	Sí

Encontramos, siguiendo este modelo analítico, que los dirigentes urbano populares mayoritariamente serían pasibles de ser considerados entre los que tienen una cultura política entre *súbditos* y *participantes*, calificación mixta y ambivalente que se desprendería de sus valoraciones identificadas: interés general pero relativo sobre el sistema político; acompañado de un interés parcial por las propuestas de las élites políticas en cuanto aluden a sus demandas y necesidades; un interés más pronunciado por las respuestas o resultados que envuelven la toma de decisiones políticas; y la presencia de una voluntad por limitar su importancia y accionar como actor político. Es decir, los dirigentes urbano populares encajan en esta definición de *accountability*, en tanto quieren ser informados pero no tienen una vocación de participación en el sistema político en tanto tienden al encapsulamiento social. Esto no nos debe sorprender porque como hemos constatado en el capítulo anterior los dirigentes no se consideran como actores importantes del desarrollo al nivel nacional, trasladando el protagonismo central al Estado, pero entienden que lo que pasa al nivel macro los afecta en su propio nivel *micro*.

Almond y Verba sostienen que esta cultura política del *súbdito* se presenta en sociedades donde no existe un sistema diferenciado para las demandas sociales (sociedad civil o sistema de partidos) y que las orientaciones tienden a ser más afectivas y normativas, rasgos que en buena medida hemos identificado entre los dirigentes encuestados. Mientras, en el nivel local, resultan más *participantes* que *súbditos*, dado que muestran una preocupación importante en vincularse con el gobierno municipal, un rol más activo como actor político aunque muchas veces bajo una postura de subordinación, y sus orientaciones tienden tanto hacia los *inputs* y *outputs* en sus respectivos ámbitos distritales.

PARTIDOS POLÍTICOS: Los “malos” de la telenovela

A los altos grados de cuestionamiento sobre los partidos políticos recogido entre los dirigentes, debemos añadir el desdibujamiento del sentido y rol que estas entidades han adquirido en las percepciones de la población y, por supuesto, de ellos mismos. Los partidos políticos, en teoría, deberían ser el soporte principal de un sistema democrático, que buscaran representar y canalizar intereses sociales, tener la capacidad propositiva y administrativa gubernamental, y promover la participación de los ciudadanos en las actividades públicas. Pero la realidad nos indica profundas distorsiones de sus fines y una notoria reducción a objetivos meramente electorales, el medio legalmente establecido para acceder a responsabilidades de gobierno, que se ha traducido en el privilegio de relaciones coyunturales e instrumentales por parte de los partidos o movimientos políticos con la población. No se busca canalizar y representar intereses sociales, sino principalmente obtener y administrar adhesiones electorales.

En este tema de los partidos políticos recogimos información en la encuesta y en las entrevistas sobre la antecedentes, experiencia actual y expectativas de pertenencia a partidos o movimientos políticos que registran los dirigentes urbano populares de Independencia.

Una importante experiencia política

En la encuesta planteamos una pregunta directa sobre militancias políticas pasadas y actuales de los dirigentes. Ésta, que duda cabe, aparecía como una información “comprometedora” que bien podría despertar suspicacias y generar respuestas no fidedignas. Pero decidimos que era mejor correr el riesgo. Tal como preveíamos, la gran mayoría de dirigentes (75.5%) manifiesta no haber participado en partido político alguno. Aunque no podemos dejar de suponer la existencia de cierta militancia “vergonzosa” en estas cifras, de dirigentes que prefieren no ser identificados como tales. Sin embargo, debemos reconocer que resulta importante el promedio de dirigentes que menciona haber tenido militancia partidaria (22.2%).¹⁰⁷

Para el presente, se mantiene el mismo promedio de dirigentes que se muestran renuentes a participar –o aceptar abiertamente tal hecho– en algún partido o movimiento político. Merece comentarse la significativa presencia del “no sabe / no responde” en un pregunta cerrada y que les permitía sólo el “sí” y el “no” como únicas opciones de respuestas. “Joven, paso...”, “prefiero no contestar”, “uno nunca sabe quién se pueda enterar”, son algunas de las justificaciones a las que apelaron los dirigentes con una importante cuota de suspicacia y temor, la opción al anonimato llegó al 18.9%. Y los que abiertamente asumen ser activistas políticos, en un contexto político nacional tan peculiar por los grandes márgenes de incertidumbre, sólo llegan al 6.1% de dirigentes.

CUADRO N° 39

Participación anterior y actual en partidos o movimientos políticos

	Participó		Participa	
	Frecuencias	Porcentaje	Frecuencias	Porcentaje
No	160	75.5%	159	75.0%
Sí	47	22.2%	40	6.1%
Ns/Nr	5	2.3%	13	18.9%
Total	212	100.0%	212	100.0%

Entre los dirigentes que afirmaron haber tenido membresías partidarias podemos distinguir algunas diferencias a partir de los cruces estadísticos que hemos efectuado. Los hombres aparecen con una mayor predisposición a estos compromisos políticos (40%) que las mujeres (20%). La experiencia dirigencial también discrimina en un sentido directo, dado

¹⁰⁷ Lamentablemente, como hemos indicado desde el inicio del presente estudio, las circunstancias en las que aplicamos la encuesta eran de mucha sensibilidad política, de ahí nuestro recato para ampliar nuestras indagaciones sobre este tema, como por ejemplo preguntarles específicamente por los partidos o movimientos políticos en los que participaron y participan.

que los de mayor experiencia recaban un mayor promedio relativo de participación en partido o movimiento político que los de menor experiencia: “profesionales” 34.2% y “en formación” 10%. El grado de confianza establecido por los dirigentes se manifiesta en el mismo sentido, los de *alta* confianza obtienen una mayor cuota relativa (33.3%) que los de *baja* (19.8%). En cambio, el factor autoestima se presenta con un sentido distinto a los dos índices anteriores, donde los que han sido considerados de *alta* autoestima registran un menor promedio (21.1%) que los de *baja* autoestima (36.7%).¹⁰⁸ Una tentativa explicación tiene que ver con que a un menor aprecio y reconocimiento de cualidades y potencialidades propias tiende a corresponderle una mayor receptividad a la oferta clientelar de los partidos o movimientos y a una participación instrumental para la obtención de logros y beneficios puntuales y de corto plazo.

Y, para el presente, estas tendencias resultan más homogéneas, salvo para los dirigentes que en razón de su experiencia dirigencial registran una diferencia que se debe considerar entre los que manifiestan tener militancia política: los “profesionales” 10.5%, mientras los “en formación” 3.3%. Más bien en este ámbito brumoso de los que optaron por ignorar la pregunta encontramos algunos datos dignos de considerar. Los dirigentes que presentan una *alta* confianza se muestran más renuentes a identificarse que los de *baja* confianza: 37% y 16.8%, respectivamente. Los de mayor experiencia dirigencial también tienden a un mayor camuflaje sobre sus vínculos con los actores políticos (26.7%) que los iniciados (15.8%). Por su parte, la autoestima también refuerza la relación encontrada desde los pasados partidarios de los dirigentes; a más estima individual, más distancia sobre la política partidaria; los de más alta autoestima prefieren rechazar a priori tal posibilidad (23.7%), a diferencia de los de *baja* autoestima (16.7%). Por supuesto, el problema principal no es de la política en tanto actividad básica de toda sociedad, sino de la oferta y las imágenes que envuelven a los partidos y movimientos realmente existentes.

El hecho mayoritario es que la actual franja dirigencial urbano popular no tiene experiencia de participación en los partidos políticos, incluido las entelequias partidarias que en diversos momentos suscribió el fujimorismo; sin embargo, aquellos dirigentes que reconocen una militancia son parte de un compromiso que se encuentra muy por encima de promedios nacionales y capitalinos.¹⁰⁹ En esta década de la “antipolítica”, como bien ha sido señalado por diversos autores (Lynch: 2000 y Degregori: 2001), el principal actor político en el poder prescindió de ser un auténtico partido político y alimentó la proliferación de opciones “independientes”, que reforzaron la manera pragmática de hacer política en sectores populares, en tanto ese perfil inocuo resultaba eficaz y negociable para adecuarse a los vaivenes del mercado político y poder encajar con el poder de turno.

A pesar de nuestras dudas, en las entrevistas pudimos recabar algunos testimonios dirigenciales sobre participación política. Nuestro hallazgo fue plural y comprendió a un “fujimorista”, un “andradista” y un “toledista”, quienes a continuación nos cuentan de los términos cómo han establecido sus nuevos compromisos políticos y electorales:

¹⁰⁸ La condición socioeconómica, por su parte, no genera ninguna diferencia estadística a tomarse en cuenta.

¹⁰⁹ Los resultados de la encuesta realizada por Parodi y Twanama en 1990 registran un 1% como promedio de pertenencia a una organización política entre los pobladores de los distritos populares de Lima Metropolitana. Para el año 1999, Murakami recoge un 5% de pertenencia política entre pobladores urbano populares de la capital. En ese mismo año Roncagliolo, en su estudio sobre participación social realizado en los distritos de Carmen de La Legua y Miraflores, registra a un 2% de encuestados asumiendo su pertenencia a partidos políticos (Roncagliolo 1999:83). Mientras en el trabajo de Tanaka y Zárate (2000:12) se registra un 7.7% de encuestados a escala nacional que señalan ser miembros de algún partido político.

“Recién a mi vejez he participado en un partido y ha sido con Fujimori. Al comienzo no me gustaba, pero era tan extrema la necesidad que yo decía, por qué no hay un patriota, aunque sea un militar, que ponga las cosas en orden... entonces aparece el ‘chino’. Yo pensaba que los japoneses eran progresivos, son gente inteligente, gente que puede hacer cosas mejores. Entonces casi ciegamente comencé a apoyar... He sido coordinador distrital en el año 95 para el presidente Fujimori, positivamente he manejado todito el pueblo...” (Alberto Chirito).

“Realmente, yo tengo un pensamiento de izquierda pero... yo he entendido las propuestas de los movimientos, caso Somos Perú, en el cual vengo teniendo una participación significativa... En ese aspecto creo que nuestra participación reside en términos de apostar por un nuevo liderazgo, una nueva representación política que le pueda dar al país una salida. No me ha chocado tanto... uno tiene, de una manera u otra, que adecuarse a esas propuestas, pero no significa que uno esté de acuerdo con todo, no significa que nosotros estemos satisfechos al cien por ciento...” (José Ruíz).

“Yo he participado en Perú Posible en el distrito, yo apoyo donde pienso que soy útil. He participado en la marcha de los Cuatro Suyos, en todo lo que es cocina, atendiendo a toda la gente que ha venido de Chimbote. Confío en Toledo, él sabe lo que es necesidad y pienso que sí va a pensar en nosotros, es un provinciano que ha llegado lejos, yo lo veo muy capaz, ojalá que no me equivoque...” (Maritza Reyes).

En estas experiencias político partidarias queda claro que el eje de sus participaciones se centra en la adhesión a un líder (de ahí la extendida identificación como algún “ista”) y a la opción electoral que éstos representan, mientras que las referencias ideológicas o programáticas adquieren importancia secundaria, casi prescindible. Este sobredimensionamiento del líder político electoral relativiza el reto de fortalecer la institucionalización de los partidos políticos y con ello se profundiza el empobrecimiento del propio sistema político.¹¹⁰ Esta predominante manera como se estructuran las valoraciones sobre la política en los dirigentes populares, y seguramente extensiva a la mayoría del país, nos permite hacer una irreverente e híbrida –y a la vez dramática– conjugación de frases famosas de Valdelomar y Haya de la Torre: si nuestro problema principal como país es político, y si la política es lo electoral, y lo electoral pasa por el líder, por consiguiente, sólo un líder “salvará” al Perú.

Una rendija abierta

Por otro lado, pensando a futuro, se les preguntó a los encuestados si consideraban necesaria su participación en algún partido o movimiento político. Es decir, si se imaginaban como miembros de algún partido político que cubriera sus expectativas. Y

¹¹⁰ Debemos mencionar que el análisis de la crisis del sistema político y la evolución del comportamiento ciudadano lleva a Grompone a considerar que: “Pensar en la recomposición política en el país exige en estos momentos, y creo que por un buen número de años, considerar e imaginar criterios acerca de cómo puede funcionar un régimen democrático sin partidos políticos” (Grompone 1999). La vigencia de una alta personificación de los liderazgos políticos puede conllevar a que la tarea por constituir o reconstruir un partido político en términos institucionales sea una exigencia secundaria y en algunos casos contraproducente para objetivos de éxito electoral. El devenir parece darle la razón a Grompone, lo cual nos permite prever que tendremos todavía en la “cresta de la ola” a personalidades con cierto reconocimiento y con referencia a movimientos políticos laxos, doctrinaria y programáticamente, como las “alternativas” viables a escoger. Revertir tal tendencia va a requerir estrategias de largo plazo que comprendan búsqueda de articulación por interpretaciones y propuestas doctrinarias y una gran disposición a no ceder a las tentaciones electorales de corto plazo.

hemos encontrado a un 61.8% de dirigentes que desestiman de hecho tal posibilidad. La mayoritaria resistencia a participar en política, aun en los términos idóneos que éstos se imaginan, confirma la profundidad del descrédito que esta actividad les genera. En la otra orilla, la de los que guardan algún grado de expectativa, se ubica un 22.6% de dirigentes que consideran importante el ser parte de un partido político que satisfaga sus aspiraciones al respecto. A este contingente dirigencial podríamos agregarle optimistamente el 11.8% de dirigentes que parece evocar aquello de “luz para mis ojos”, que esperaría estar no ante un supuesto sino ante una realidad que confirme que existe un partido político que merezca su simpatía y adhesión y, por qué no, su participación. Cabe destacar que en la perspectiva de reconstrucción de nuestro sistema político democrático este caudal dirigencial dispuesto a hacer política resulta muy significativo. En ese sentido, cabría trasladarle la principal responsabilidad a la clase política vigente y la que puede estar en ciernes para construir discursos y dinámicas políticas y éticas que atraigan y consoliden estas positivas inclinaciones dirigenciales por involucrarse políticamente con el desarrollo y la democracia en el país.

CUADRO N° 40

Participaría en algún partido o movimiento político

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No	131	61.8%
Sí	48	22.6%
Lo pensaría	25	11.8%
Ns/Nr	8	3.8%
Total	212	100%

En las entrevistas pudimos recoger diversas apreciaciones sobre los vislumbrados ideales de partido político. En este ejercicio imaginativo salta a la vista la diferencia entre los que han tenido experiencia partidaria previa y los que no. Los “experimentados” suelen reclamar orientaciones generales desde lo valorativo, como la honestidad y consecuencia personal de los líderes. Por su parte, el componente ideológico o programático –confirmando apreciaciones previas– no aparece como el centro de sus búsquedas e inquietudes. Veamos dos testimonios al respecto:

“Volvería a comprometerme con un partido que haga un gobierno nacionalista al margen que sea derecha, izquierda o centro. Tiene que tener un programa que sea nacionalista y que tenga una emoción social, que atienda no sólo a los barrios marginales, sino también a los campesinos” (Rubén Castilla).

“Me volvería a animar por un partido que esté bien institucionalizado como se dice, bien constituido. Porque, imagínate los partidos que han aparecido acá, ahora han surgido los tráfugas, esos que se pasan de un partido a otro...” (Jesefina Tineo).

Por su parte, para los que no han tenido experiencias de alguna militancia política, no les resulta nada sencillo revertir por un momento la marcada desconfianza que le inspiran los partidos. Confrontan la comprensión de que la política es importante con los registros

adversos sobre los políticos conocidos. Los sentimientos suelen imponerse a la razón. Algo así como “tienen razón, pero igual deben ir presos”. Y en algunos casos extremos aflora incluso una salida tipo ave fénix, de empezar de cero sin considerar a los políticos conocidos, como bien lo grafica Leonor Torres:

“¿Un partido nuevo? ¿Por qué no?, sí... Todos debemos conocer, participar, pero tiene que ser con gente nueva, con gente preparada. Lo malo es que siempre salen los mismos, entonces nunca se limpian los partidos, nunca se va a purgar así, siempre van a estar las ideas malas...”.

Es decir, si bien asumen una actitud pasiva y distante frente a la política, no podemos soslayar que hay una directa relación con la incapacidad de la “clase” política por darle legitimidad y viabilidad al sistema político, a su principal sustento (los partidos políticos) y a sus principales personajes (los políticos “profesionales”). La relación de los sectores populares con los partidos políticos y los políticos “profesionales” o el creciente número de movimientos “independientes”, incluso después de la caída de la dictadura fujimorista, no han dejado de ser circunstanciales y apuntan a solucionar demandas particulares o individuales, como por ejemplo obras y empleo, profundizando la precariedad de estos fundamentales actores políticos y la de sus roles básicos de representación y articulación de intereses sociales.

POLÍTICA Y ORGANIZACIÓN SOCIAL: Lo más lejos posible

También nos pareció oportuno indagar entre los dirigentes urbano populares de Independencia acerca del interés que despiertan temas de política nacional como la situación económica, los debates parlamentarios o las diferencias entre gobierno y oposición, en sus respectivos ámbitos organizativos. A pesar de que anteriormente habíamos identificado un alto interés en los dirigentes hacia los asuntos públicos, cuando se trata de lo mismo pero ya no a título individual, sino como interés del colectivo organizativo, encontramos una mayoritaria respuesta dirigencial (57.1%) que excluye de su vida organizativa la presencia de la política aunque sea como un tema de conversación o discusión interna.¹¹¹ ¿Ha sido un esfuerzo por guardar las formas, de no comprometer su organización con cualquier posibilidad de ser identificada con postura política alguna, por los costos que ello podría implicar? O ¿realmente hay una estricta separación o un práctico desdoblamiento entre la inquietud ciudadana interesada por el acontecer político nacional y un rol dirigencial que consideran los obliga sólo a preocuparse por lo exclusivamente organizativo? Podemos considerar que ambos raciocinios pueden haber sustentado esta mayoritaria afirmación que excluye formal y declarativamente los temas políticos de las preocupaciones organizativas.¹¹²

¹¹¹ En el estudio de Murakami, realizado en 1999, frente a la misma pregunta se registra en el segmento socioeconómico C un promedio de quienes discuten sólo temas exclusivos de la organización muy parecido al encontrado entre los dirigentes: 52.4%, mientras que para los que muestran un reconocimiento abierto de la frecuencia con que conversan sobre temas de actualidad nacional es mayor que el señalado por los dirigentes: 22%; y en el nivel D, el 70.9% se manifestó por esta predisposición al encapsulamiento y el 12.8% se mostró abierto al interés por la discusión política (Murakami, 2000:129).

¹¹² En el estudio de Irma Chávez, centrado en las organizaciones de mujeres de Villa El Salvador y cuya empiria fue recogida en 1994, se consigna que la existencia de un 44% de dirigentas que manifiestan hablar de “política del país” mientras entre las mujeres de base no hay ninguna que considere que estos temas se conversan en sus organizaciones. Esta abrumadora dirigencia es explicada a partir de la presumible existencia de “un espacio exclusivo de las dirigentas en el que, efectivamente, se habla de política y en el que las bases no participan” (Chávez 1997:123). Aunque también se puede especular sobre la capacidad adecuada de las bases en su opción evasiva en tanto calculan que tiene sus desventajas y genera suspicacias la inclusión de

CUADRO N° 41***Temas que se discuten en la organización***

Categorías	<i>Frecuencia</i>	Porcentaje
Sólo se discuten temas de interés de la organización	121	57.1%
Se discuten a veces temas de interés nacional	65	30.7%
Se discuten frecuentemente temas de interés nacional	21	9.9%
Ns/Nr.	5	2.3%
Total	212	100.0%

Ya que el tema aludía directamente a la referencia organizativa de los dirigentes, efectuamos el cruce con sus organizaciones de procedencia. Es apreciable, según sus dirigentes, la menor apertura hacia la problemática política nacional en organizaciones alimentarias como comedores / clubes de madres (5.3%), mientras en las vecinales se encuentra el mayor promedio relativo de quienes discuten con frecuencia estos asuntos (17.1%). El caso de las organizaciones juveniles merece un comentario aparte, son quienes registran el más alto interés (entre “frecuentemente” y “a veces”) por estos temas: 72.5%. En estas valoraciones debemos considerar que las organizaciones alimentarias operan bajo distintos condicionamientos y hay una conciente ponderación de tal situación; en ese sentido, tienden a proyectar una imagen de apoliticismo que resulta lo más funcional para alcanzar sus objetivos de mantener o incrementar el flujo de recursos para sus organizaciones. Así como no podemos calificar sentenciosamente a las dirigentas de las organizaciones alimentarias de “apolíticas”, tampoco podemos considerar a los jóvenes contestatarios y libertarios por mostrar abiertamente una mayor cobertura a la discusión e intercambio de opiniones sobre asuntos de interés nacional.

También contamos con alguna información que nos permite apreciar mejor, en términos de rasgos personales, las inclinaciones dirigenciales por abordar temas políticos en sus ámbitos organizativos. Los hombres se muestran más permeables a este interés (16.5%) que las mujeres (8.6%); los de *alta* confianza también reportan esta actitud (14.8%) que los de *baja* confianza (7.6%); por su parte, los de *alta* autoestima (15.8%) muestran aún un mayor contraste que los de *baja* autoestima (3.3%). Promedios que se repiten exactamente entre los dirigentes “profesionales” y los “en formación”. Estos indicadores básicos de individuación y socialidad ayudan a interpretar a este minoritario segmento de dirigentes que reconocen que la problemática nacional tiene cabida en sus dinámicas organizativas.

En general, este mayoritario ensimismamiento en lo exclusivamente organizativo en sí no debemos desdeñarlo, bien puede ser que en su desarrollo y profundización pueda vincularse con otros temas más amplios y complejos. Dependerá de diversos factores el que ello

preocupaciones de índole política en sus dinámicas organizativas. Lo cierto es, como señala la propia autora: “en las organizaciones de mujeres no se habla de partidos políticos, y si se habla de ellos, se hace en voz baja” (Chávez 1997:123).

adquiera ese sentido progresivo. Entre ellos, por ejemplo, la no partidización de las políticas o programas sociales públicas, lo que tiende a inhibir políticamente a las organizaciones involucradas o generar respuestas clientelares; o que el tipo de liderazgo que pueda ir emergiendo responda a vocaciones más horizontales y pedagógicas, permitiendo el involucramiento en los aprendizajes y la toma de decisiones de la mayor parte de integrantes de sus organizaciones de base.

Por su parte, en las entrevistas preguntamos a los dirigentes si distinguían inquietudes en ellos mismos o entre los que componen su organización por tratar de conversar o discutir sobre temas de política nacional. Las respuestas tendieron a ser puntuales y a la defensiva:

“Como que no me ha gustado eso, cuando algún dirigente se ha metido en política siempre ha generado contradicción, de manera que manteniéndose como independiente sí he visto mejora” (Sr. Flores).

“Yo no hablo de nadie, de ningún empresario, de ningún congresista, de nadie hablo, yo sólo voy a la realidad de las cosas...” (Leonor Torres).

“Yo nunca mezclo una cosa con la otra, como dirigente no me mezclo con la política” (Angel Palomino).

Estos notables cuestionamientos de los dirigentes urbano populares respecto a la política conllevan a una mayoritaria y abierta negativa a reconocer algún sentido político a su función dirigencial y a la propia dinámica de sus organizaciones. Sus experiencias personales les indican y les han demostrado que la política –en el sentido negativo que tiene para los dirigentes– es perjudicial y desventajosa para las organizaciones, para los intereses de sus miembros. Es otra “realidad”, como nos dice la Sra. Torres. Cuando hablan de que la organización se mezcla con la política, normalmente se están refiriendo a casos en que los dirigentes se incorporan en un partido o grupo político para participar en procesos electorales, y que tal situación tiene sus altos riesgos y costos tanto internos –conflictos, tensiones– como externos –no ser considerados para el acceso a ‘beneficios’ por parte del o los grupos políticos contrarios a la opción que se asumió–. De ahí que, como dice el Sr. Flores, *“manteniéndose como independiente sí he visto mejora”*. Es la moraleja que les deja sus experiencias concretas.

Cuando preguntamos en las entrevistas si consideraban que como dirigentes hacían política, el tono de las reacciones mayoritarias sonaba como si les hubiéramos endilgado alguna acusación grave. Ante ello, las respuestas fueron la de un rotundo “no”, a lo que algunos agregaban un “qué va ser”, “ni loco(a)”, “para nada”. De otro lado, han sido escasos los dirigentes que se afirmaban en la importancia de la política. Aunque, entre ellos, este reconocimiento no sobrepasa los horizontes sectoriales de sus propias organizaciones: *“En mi organización sí hago política, pero de la organización. La política es los objetivos, los planes que tenemos en la organización...”* (Jesefina Tineo). Son excepcionales los dirigentes con una comprensión más amplia de la problemática política nacional y de la necesidad de involucramiento de sus organizaciones, aunque ello no deje de circunscribirse al plano electoral,¹¹³ como es el caso de este dirigente vecinal con antigua militancia izquierdista y actualmente militante de uno de los más importantes movimientos políticos electorales, “Somos Perú”, con una importante presencia municipal:

“Vivimos en un país con crisis, prácticamente ahora se ve que todo es corrupción, somos un país que está a la deriva. Sin embargo, ahora la población y las organizaciones

¹¹³ Nos estamos refiriendo a las elecciones para presidente y congresistas de abril del 2000.

empiezan a buscar una expectativa de cambio de la situación... sobre todo ahora que las elecciones ya se acercan” (José Ruíz).

Muy lejanos están los casos donde las organizaciones sociales a través de sus dirigentes se identificaban con un partido político. Si bien en los 70 y 80 se llegó a extremos de instrumentalización de las organizaciones a través de sus dirigencias, desde los 90 se pasó a otro extremo como el del desenchufe con la política, a actitudes dirigenciales permeables a adecuaciones con el poder político de turno y a conjugar ventajas personales. El testimonio de otro experimentado dirigente vecinal nos permite apreciar estos significativos cambios de orientación en las dirigencias urbano populares:

“Los dirigentes seguramente ya no tienen esa sensibilidad, ese compromiso político que tenían antes. Ahora pueden tener buena voluntad pero después no tienen una orientación clara, así fácilmente pueden ser ganados por tentaciones o van a flaquear o van a abandonar o van a ser inconsecuentes” (Rubén Castilla).

Estos registros críticos sobre las relaciones con los partidos políticos tienen que ver con las distintas experiencias acumuladas, las cuales han dejado profundas huellas en la sensibilidad y valoraciones ciudadanas de los dirigentes. Seguramente el siguiente testimonio, proporcionado por una presidenta de comedores y ex dirigente vecinal que recuerda cómo vivía hace once años, en pleno gobierno aprista y ante el acoso senderista, nos muestra los términos de cómo se “hacía” política y cómo se dilucidaban las diferencias en un contexto barrial como la Asociación de Vivienda Víctor Raúl Haya de La Torre, preñado de conflictos y antagonismos entre las izquierdas y el APRA:

“Sí, eran bien fuertes las broncas. Hasta los niños se traumatizaron... Me acuerdo cuando yo salía, y mi hija de cuatro años, ya era huérfana, me decía ‘mamá te has olvidado’ y me daba un palo para ir a la guerra... Por eso los niños son tan agresivos...” (Maritza Reyes).

Para empezar, debemos consignar que los partidos políticos que han perdurado (caso APRA o el PPC) ya no forman parte del mundo político al nivel local o meso. Se han convertido en objetivos “agentes externos” frente a la organización y la población de referencia. Si bien, como lo ha podido demostrar Dietz, en el seguimiento a las mismas poblaciones durante veinte años, el comportamiento acomodaticio es el que ha predominado en la relación de los pobladores urbano populares y los gobiernos o políticos que se acercaban a ellos, en la actualidad tal vez lo novedoso sea la transparencia, realismo o mayor crudeza para asumir dicho comportamiento, que facilita el pragmatismo con que reciben a los políticos en contextos electorales, aceptando gustosos y agradecidos ofrecimientos, regalos, donaciones, de unos como de otros. El vacío político abierto desde fines de los 80 es particularmente grave porque dejó la cancha libre primero a la subversión y su política de cooptación y amedrentamiento de dirigentes y organizaciones de base; y, posteriormente, durante el decenio fujimorista, al incremento de la intromisión y manipulación por parte del gobierno central dirigidos a la perpetuación en el poder y a evitar el fortalecimiento del tejido social local, regional o nacional. No podemos dejar de señalar que todo lo acontecido también tuvo la aquiescencia de las propias organizaciones y dirigencias, aquellas “flaquezas” o “inconsecuencias” a las que se refería el Sr. Castilla. La ausencia de una relación clara entre las organizaciones sociales y el sistema político reforzó el perfil demandante de las organizaciones sociales y una correspondencia “recíproca” con los objetivos clientelares de autoridades y partidos políticos¹¹⁴: *“Siempre que veo que hay*

¹¹⁴ Una apropiada definición de clientelismo es la que esboza Javier Auyero, sociólogo argentino: “Las relaciones clientelares son vistas como arreglos jerárquicos, como lazos de control y dependencia. Son lazos

elecciones, para presidente o para alcalde, cada vez que tratas de pedir un apoyo ellos tratan de buscar todo tu beneficio, ellos te pueden dar pero ya sabes que siempre te piden algo a cambio” (Julio Gonzáles).

Es decir, al generarse una identificación de la política con lo electoral, los dirigentes no se interesan por participar de ella, porque presumen que ello implica optar y tomar ‘partido’, lo que podría acarrear diversos riesgos y costos organizativos y personales, dado que en general las principales demandas organizativas tienen como contraparte al gobierno de turno, sea central o municipal. La experiencia vivida y la información acumulada por los dirigentes le indican las mayores ventajas que acarrea el estar bien con todos los aspirantes al poder político, lo que les permitiría mayores y mejores condiciones de negociación y relación con las autoridades en ejercicio. Esta marcada predisposición a distanciarse de cualquier evidencia que los sindeque de tal o cual partido, en cuanto ello puede inferirle algún prejuicio, también se puede desprender de un testimonio referido a la actividad cotidiana de un dirigente y vendedor ambulante:

“...por eso, cuando discuten, escucho. Yo soy una persona pública, todo el mundo me conoce, sabe dónde vendo, y si tú tomas partido no te compran. Si una persona no estaba con el gobierno y eras de Toledo, el que era fujimorista no te compraba. Una vez tuve una discusión con un patita que apoyaba a Toledo, yo tenía mis ideas hacia Fujimori porque yo he visto las obras en mi pueblo, y por eso motivo ya no me compra, así pasa pues...” (Víctor Beltrán).

CIUDADANÍA: Un producto inconcluso

Nos pareció pertinente indagar en las percepciones dirigenciales por sus perfiles de ciudadanía, de sus relaciones con el Estado, de sus nociones de derechos y deberes. Antes que nada, debemos considerar que somos un país cuyo proceso de construcción ciudadana es aún inconcluso y que tal situación responde principalmente “a las limitadas condiciones económicas y políticas en que ella ha surgido y, sobre todo, al carácter patrimonial de las élites políticas y del Estado, que ofrecen pocas y frágiles garantías a los ciudadanos” (López, 1997:29). Todo lo cual se expresa en la existencia de ciudadanías desiguales, “que hace que unos peruanos sean más ciudadanos que otros, en el acceso desigual al conjunto de los derechos civiles, políticos y sociales” (López, 1997:29), convirtiendo a unos – haciendo una generalización y produciendo un estereotipo– en ciudadanos de “primera”: los sectores de mayores niveles socioeconómicos residentes en distritos consolidados; y a otros, en ciudadanos de “segunda”: los sectores populares residentes en distritos precarios y carentes como Independencia. Pero, ¿cuánto de estos rasgos generales se reproduce entre aquellos que por rol y status tienen una posición diferenciada, objetiva y subjetivamente, en sus entornos, como los dirigentes?

Desigualdad terrenal

Una manera de entrar en el tema de ciudadanía fue planteando una afirmación que les podía sonar conocida y que nos permitiera recabar sus registros sobre la igualdad que asumen tener ante los demás, al sensible tema de las diferencias sociales. Pedimos a los dirigentes

verticales basados en diferencias de poder y en desigualdad. Siendo altamente selectivas, particularistas y difusas, las relaciones clientelares se basan en el intercambio simultáneo de dos tipos diferentes de recursos y servicios: instrumentales (políticos y económicos) y ‘sociables’ o expresivos (promesas de lealtad y solidaridad)”. Para una mayor información sobre la tesis doctoral de este autor, acceder a www.fsoc.uba.ar/publicaciones/sociedad/soc08/auyero.html).

que se manifestaran frente a una frase que conjugaba el reconocimiento de la desigualdad terrenal entre los hombres y la igualdad ante un ser supremo como Dios. Ésta ha sido una pregunta clásica aplicada en sociedades estamentales y de castas, donde se solía explicar esta diferencia social como una realidad dada y como un resultado inexorable. El amplio acuerdo con esta afirmación (83.6%) nos indicaría que lo religioso sigue representando una dimensión cultural que iguala y no diferencia (todos somos iguales en la “Viña del Señor”); mientras la mundana realidad conllevaría objetivas diferencias que convierten a unos “más” y a otros “menos” iguales por razones económicas, sociales y/o políticas. Pero ya no es algo inherente a los seres humanos y a sus orígenes sociales, para muchos dirigentes –como veremos más adelante– es una situación que se reconoce como un hecho socioeconómico alterable y no definitivo, que sabe a injusto y doloroso.

CUADRO N° 42

“Todos somos iguales ante Dios, pero no ante los hombres”

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	177	83.6%
Más o menos de acuerdo	9	4.2%
En desacuerdo	23	10.8%
Ns/Nr	3	1.4%
Total	212	100%

Hemos encontrado dos factores que intervienen al diferenciar en parte esta amplia valoración sobre la igualdad celestial y la desigualdad terrenal, como los índices de autoestima y de confianza. Los que registran una mayor precariedad en estas dimensiones de individuación y socialidad evidencian una mayor aceptación por estos términos conservadores de la afirmación en escrutinio. Los de *baja* autoestima obtienen un 89.1%, mientras los de *alta* autoestima logran 79.5%; sentido que se reproduce entre los de *baja* confianza (88.5%) con los de *alta* confianza (77.8%).

Buscando profundizar en los registros de desigualdad ciudadana que tienen los dirigentes urbano populares de Independencia, incluimos en las entrevistas una pregunta sobre el cómo se sienten o se asumen respecto a los que viven en distritos identificables como de clase alta y media alta (La Molina, Surco, San Isidro, Miraflores, principalmente). Las respuestas resultaron confirmatorias, la gran mayoría de dirigentes entrevistados se pronunció en distintos tonos y bajo distintas explicaciones sobre las evidentes diferencias existentes entre *unos* y *otros*, no obstante existir un mayoritario reconocimiento de iguales derechos y deberes formalmente reconocidos para todos los peruanos en nuestra Carta Magna. Las razones económicas parecen ser las principales que explican estos objetivos contrastes de valía ciudadana, refrendados por el distinto reconocimiento que obtienen, en particular de las autoridades públicas, quienes debieran garantizar una atención y un trato igualitarios:

“Los derechos son iguales para todos, pero por el factor económico no va a ser igual, porque el sector pudiente puede decir cualquier cosa y le hacen caso y hasta puede tener un guardia parado en su puerta” (Jesús Pomar).

“No es lo mismo, tú te das cuenta. El policía que te atiende en Miraflores o en Surco; por ejemplo viene un pata, ‘sí señor como está, pase’, como lo ve pelos de oro se dice seguro tiene un familiar que es comandante o un familiar en la Defensoría del Pueblo o algo así; mientras el poblador de acá va a la comisaría y pide por favor señor ayúdeme...” (César Robles).

“En los distritos populares no tienen igual derecho que los distritos residenciales. Nosotros tenemos menos dinero, no somos pudientes, y ello es un factor importante para que te puedan hacer caso...” (Saúl Fernández).

“Mis derechos y mis deberes como ciudadana los conozco, pero con mucha sorpresa no se hace realidad con nosotros. Ello depende, hablando en serio, acá los que tienen más plata dicen que con la plata baila el mono; de repente a ellos sí se les reconoce...” (Jesefina Tineo).

Los marcados contrastes socioeconómicos sumados a una perniciosa tradición donde la ley y la justicia se ha aplicado principalmente para favorecer a los dominantes, poderosos o pudientes, se convierte en un drama cívico todavía vigente. Para explicarse estas marcadas diferencias ciudadanas también recurren a otras razones y evidencias, entre explicativas y justificadoras, íntimamente ligadas a causas económicas como son las socio-culturales, lo étnico y el nivel educativo, entre ellas:

“La diferencia es que como es una zona residencial se creen más pitucos, pero todos los seres humanos somos iguales. Para mí, no debe haber diferencia, porque la gente que vive en Miraflores no son más que nosotros, solamente son más pitucos, una zona mejor a la que uno vive, nada más” (Alejandra Raygada).

“Yo te diría que de cien, veinticinco personas sí tienen los mismos derechos que los que viven en Miraflores o La Molina. En algunos casos creo que la diferencia es cultural, o sea desde muy chicos tienen esa idea de que ellos son mejores, que no son iguales a los que están al frente” (Luis Taboada).

“Yo conozco mis derechos y deberes pero no todos, porque hay personas que no tienen la instrucción adecuada y se dejan manipular bastante. No es como en los distritos residenciales. En un distrito como el nuestro hay personas de provincias que no son instruidas. Por ejemplo, en mi comedor hay cuatro personas analfabetas, en una asamblea yo les digo esto y lo otro y después les digo pongan su huella acá, y no es una cosa buena ¿no?” (Nova Gutarra).

Estos dos últimos testimonios permiten identificar que las diferencias para un sector importante de dirigentes suelen ser múltiples y generalizables, no sólo entre residentes de distritos de distintas características socioeconómicas, sino también en su propio distrito. El siguiente testimonio ratifica la amplitud y diversificación de estos registros dirigenciales, ya anotados en los capítulos anteriores, sobre las marcadas diferencias sociales en el distrito – entre los de “arriba” empobrecidos, los de los cerros, y los de “abajo” consolidado urbanamente– como un hecho cercano y distinguible para unos como para los otros:

“Claro, es muy distinto. Sin ir muy lejos, mi AA.HH. con los de la parte de abajo en Tahuantisuyo, que son urbanizaciones adelantadas, tienen otra manera de vivir, es diferente” (Wilson Gutiérrez).

Esta constatación, es importante remarcarlo, no son asumidas como un hecho consumado, que no conduce a una naturalización de las objetivas diferencias económica, social y cultural, sino más bien son explicadas como un hecho que puede ser superable, al menos desde sus posiciones y afirmaciones dirigenciales, lo que les permite tener un tono impersonal sobre tales diferencias. Y respecto a la educación, el conocer y saber más, aparece nuevamente una tara cuando se carece de ella o una solución o un potencial de igualdad con su acceso o satisfacción:

“Todas las personas son iguales, así tenga mayor educación, así sea millonario, todos tenemos los mismos derechos. Pero para eso hay que saber, hay que conocer nuestros derechos, para exigir que se nos respeta de esa manera” (Alberto Chirito).

Un proceso de cabal construcción ciudadana, por lo visto y escuchado, es una tarea compleja y sostenida que requiere del establecimiento de cauces institucionales que permitan un ejercicio sustantivo y efectivo de derechos y deberes, objetivo que a su vez requiere significativamente del componente educativo, de la promoción de valores y comportamientos ciudadanos, y del ejemplo permanente de honestidad y transparencia de quienes ejercen autoridad pública.

Imágenes del poder y ciudadanía

Una segunda afirmación tipo que consideramos útil para acercarnos a entender la importancia que los dirigentes como ciudadanos se atribuyen, en tanto individuos libres y en igualdad de condiciones que todos los que componen su sociedad, fue la siguiente: “Unos han nacido para mandar y otros para obedecer”. Ésta era una manera de identificar apreciaciones generales de los dirigentes sociales sobre las ubicaciones que asumen para sí en nuestro ordenamiento socio-político. Los términos categóricos e invariables de la pregunta permiten distinguir entre ellos la existencia de un sentido determinista respecto a la estructura jerarquizada del poder en nuestro país, como un asunto cuasi genético, como una realidad establecida estructuralmente, que bien podrían aparejar actitudes fatalistas, conservadoras y/o de resignación; o si por el contrario consideran que el poder o la autoridad no es algo determinado a priori, y que dependen de las personas y sus circunstancias. Aunque, por supuesto, el tema resulta complejo dada la importancia de primer orden que tiene la autoridad y las jerarquías para toda sociedad que se precie de democrática y contemporánea. Lo que está en cuestión es su sentido inexorable, invariable e inalcanzable de estas estructuras y relaciones.

En este tema encontramos a un 60.8% de dirigentes que señala su desacuerdo con esta afirmación provocadora; mientras 26.5% manifiesta su acuerdo y 12.7% se coloca concesivamente en el “puede ser”. Es decir, tenemos cerca de 40% de dirigentes urbano populares que aceptan totalmente o en parte la existencia de una estructura de poder vigente en nuestra realidad, donde unos pocos son los “elegidos” y la gran mayoría excluida o descalificada para tal posibilidad.

CUADRO N° 43***“Unos han nacido para mandar y otros para obedecer”***

Categorías	Frecuencias	Porcentaje
En desacuerdo	129	60.8%
De acuerdo	56	26.5%
Más o menos de acuerdo	27	12.7%
Total	212	100%

Al realizar distintos cruces encontramos algunos contrastes relevantes en quienes rechazan este determinismo según la experiencia dirigencial, el nivel de vida y la autoestima. En el primer caso, volvemos a confirmar que a una mayor acumulación vivencial y formativa en lo organizativo y dirigencial, componente básico del enfoque clásico de capital social, no necesariamente le corresponde una mayor valoración democrática o ciudadana. Por el contrario, constatamos que los dirigentes “en formación” toman una mayor distancia frente a esta afirmación que naturaliza las significativas e inexorables relaciones de poder que los “profesionales”: 76.7% y 44.7%, respectivamente. ¿Será que su mayor experiencia los conduce a una valoración más realista pero resignada de las acentuadas estructuras jerárquicas de nuestro ordenamiento sociopolítico? ¿Será que en este mayor reconocimiento también proyectan lo que han confirmado a través de sus dilatadas experiencias organizativas y dirigenciales? ¿O será, en el otro caso, que la poca experiencia los lleva al ímpetu idealista y voluntarista del deber ser, como una perspectiva que puede ser revertida y transgredida con la acumulación de experiencias concretas? Sea en un sentido o en otro, la veteranía tiende a acarrear visiones más jerarquizadas de las estructuras de poder en el país, que bien pueden compaginar con posturas verticales y deterministas en tanto dirigentes y en las relaciones con sus entornos organizativos.

En cuanto a sus referencias socioeconómicas, son los dirigentes “decorosos” aquellos que presentan mayor resistencia a esta frase sentenciosa (65.4%) y los “precarios” lo hacen en menor medida (50.9%). La menor presión de la pobreza cuenta para una visión más igualitaria de los roles de autoridad. Por su parte, el índice de autoestima nos permite apreciar que los dirigentes clasificados con un *alto* aprecio por capacidades y potencialidades propias presentan un mayor promedio de cuestionamiento a la frase en cuestión (60.6%), a diferencia de los de *baja* autoestima (50%).

La variable género, por su parte, interviene entre quienes se manifiestan de acuerdo con la condición dada de mando de unos y obediencia de otros, la gran mayoría. Las mujeres registran un promedio más alto que los hombres, más permeable al sentido invariable de la afirmación escrutada: 28.9% y 20% en cada caso.¹¹⁵

¹¹⁵ A partir de su trabajo sobre liderazgo femenino, Celia Aldana señala lo siguiente: “Al mismo tiempo que en los sectores populares se afirman actitudes de igualdad –como la percepción de sí mismos como sujetos de derecho y ciertas actitudes propositivas frente al Estado–, se sigue manteniendo rasgos de actitudes serviles. Se manifiesta por ejemplo, en el silencio con el que se calla lo que en verdad se piensa, o con la respuesta complaciente con que se responde a lo que se cree que el otro espera que sea dicho” (Aldana 1996:20). Esta

Esta pregunta genérica nuevamente tiende a expresar aquel potencial doble registro que los dirigentes sociales establecen dependiendo de la posición desde donde asumen responder (el de cuando ellos están en la posición de “mandar” o de “obedecer”, como dirigentes o como individuos), que es difícil discriminar basados sólo en la información que nos arroja la encuesta. Esta doble dirección de la visión jerarquizada que hemos encontrado seguramente se encuentra en correspondencia con aquella función de “bisagra” muy propia de los dirigentes populares, de ser enlaces hacia adentro y hacia afuera de sus organizaciones. Buena parte de los dirigentes entrevistados asumen con cierta naturalidad el ser los de “abajo” para dimensiones *macro* de la política y de la economía.¹¹⁶ *“Sí, la gran mayoría ha nacido para obedecer”*, afirma el dirigente vecinal de un AA.HH., Roberto Vargas, si de política se trata, proyectando y ‘justificando’ con esta afirmación –para él y sus pares– a una condición subalterna y a una posición de observadores y ajenos a algún protagonismo en estos ámbitos.

“Yo he trabajado con algunos que tienen poder, que están arriba y mandan. Al señor no le podía contradecir; si no me parecía bien alguna orden, me decía para eso te pago, tú sólo tienes que hacer caso. Se sentaba y allí estaba como si él hubiera nacido siempre para mandar... El que tiene poder ahora es el que manda a todos, cuando una persona tiene su empresa los que hacen caso son los trabajadores, y hay que acomodarse a lo que hay. Ahora eso es lo que dicen en todas partes, el que tiene es el que manda”, reflexiona Julio Gonzáles, dirigente juvenil de una zona consolidada y egresado universitario, que no obstante los logros individuales alcanzados su experiencia de vida le impone una visión objetiva, a partir de las grandes diferencias socioeconómicas existentes en nuestro país, que lo empujan a deslizarse hacia cierto determinismo respecto al poder económico o político, como hechos irremediables y frente a lo cual sólo parece quedarle el consuelo de “acomodarse”.

Otro perfil presente entre los que aceptan parcial o totalmente esta sentencia discriminatoria es el de aquellos dirigentes con una pronunciada manifestación de poca autoestima personal, situación muy propicia para aceptar la inexorabilidad de los hechos. Contamos entre nuestros testimonios con un caso muy revelador de cómo la precariedad autovalorativa posibilita que los déficit y las carencias con frecuencia se impongan y los definan individualmente. Luisa Rimachi, responde casi de manera impersonal, sintiéndose más cómoda con ser “una más del montón” a pesar de ser la coordinadora de su comité de vaso de leche: *“Yo veo que cuando las directivas mandan a la gente, si alguna cosa hay para poder hacer nos reunimos para hacer esa cosa... es que ellas tienen más experiencia y saben...”*. La baja autoestima en este caso le produce un aminoramiento de sus propias responsabilidades, la empuja a refugiarse en el anonimato. La pobreza, en sus distintas manifestaciones (en este caso, con énfasis por lo educativo, como vimos en el Cap. I), aparece como el factor que justifica diferencias y limitaciones propias.

Mientras, entre los que respondieron estar en desacuerdo, encontramos versiones de

apreciación si bien es interesante pierde de vista que este recurso adecuado que sacrifica lo propio no sólo no se condice con la autoestima dirigencial sino también se ajusta a su racionalidad en tanto son los márgenes y los términos del cómo se puede ser “objeto” de derecho y sujeto de beneficios. Esta lógica perversa genera una ciudadanía ambivalente en contextos de pobreza, que pone por delante los fines sobre los medios, los resultados sobre los procedimientos.

¹¹⁶ En diversos momentos hemos podido constatar que cuando se refieren a estas dimensiones macro recurren a una palabra o imagen muy antigua y extendida, que al parecer mantiene su vigencia, como el de ver estos ámbitos como propios de los “grandazos”, como los sectores populares suelen identificar a las clases pudientes o dominantes (ricos y blancos, para mayor detalle del estereotipo establecido) en el país.

dirigentes más autónomos, que nos ayudan a entender mejor los términos del rechazo a esta afirmación determinista. Aunque tales reacciones parecieran efectuarse desde sus referencias organizativas, desde su propia “cancha”, donde los avances o posicionamientos alcanzados en lo *micro* se muestran insuficientes para dejar de ver lo *macro* como lo “ancho y ajeno”, parafraseando a Ciro Alegría. *“Pienso que no, nadie debería de mandar y otro obedecer. Pienso que cada uno debe dar sus opiniones, así en un determinado momento o en determinado tema, y así llegar a una sola idea. Pero a nivel del país, no sé, es más difícil opinar”*, afirma Susana Quispe, dirigente ambulante con una de las mayores calificaciones educativas (superior incompleta) entre nuestros entrevistados. Lo cierto es que existe una visión restrictiva del sentido igualitario y en la capacidad de expresarse, fundamentos de la ciudadanía, anclados en lo *micro* y limitados en lo *macro*.

También hemos encontrado opiniones dirigenciales, escasas por cierto, pero que merecen tomarse en cuenta, poniendo en cuestión la idea de que las estructuras de poder son un producto invariable y más bien lo consideran una realidad que es y debe ser superable. Luis Taboada, dirigente juvenil, estudiante de una carrera técnica superior y con muchas pretensiones de superación formativa y laboral, se resiste a dar por sentado el esquema de pensamiento en cuestión y está dispuesto a dar pelea por revertirla, aunque, a su vez, reconoce que entre sus pares se manifiesta la aceptación resignada ante tal situación: *“En algunos caso sí he visto, pero no creo que sea así. Depende de uno, depende de cada persona. Si yo pensara así, en ningún trabajo me sentiría a mi nivel, a lo que yo pueda desarrollar. Creo que yo puedo desarrollar lo que sé a lo máximo y lo que no puedo, investigarlo. O sea, no hay nadie que me pueda decir ‘tú no has nacido para mandar, sino para obedecer’, aunque sí hay otros que se quedan, se aletargan o, en algunos casos, se duermen en sus laureles”*. Aspiración a la superación, afán por la distinción, sentirse en carrera ascendente, aparecen como factores que cuentan para que este joven muestre sus diferencias con estas mayoritarias perspectivas e interpretaciones deterministas y acotadas.

¿Y en el ámbito de sus organizaciones de referencia cuán importante resultará el raciocinio de “unos han nacido para mandar” (ellos, los dirigentes) y “otros para obedecer” (sus dirigidos, la ‘base’)? Si bien es una interrogante que no podemos responder cabalmente, tenemos indicios razonables para inferir que un buen sector de dirigentes tiende a validar y reproducir este esquema de interpretación en sus experiencias organizativas, donde son unos pocos los “llamados” a ser dirigentes, mientras a la gran mayoría sólo le correspondería “obedecer”. Valoración y práctica elitista, que muchas veces puede verse “legitimada” ante la desidia y el desinterés de la mayoría de los que conforman una organización social para asumir responsabilidades dirigenciales o involucrarse sostenidamente con los objetivos organizativos.

Un alto reconocimiento de derechos ciudadanos

Indagando sobre la información que tienen los dirigentes respecto a sus derechos ciudadanos consagrados en la Constitución, encontramos un amplio reconocimiento al respecto. En los cuadros siguientes observamos un alto nivel de información ciudadana en rubros básicos como: derechos frente al Estado (rendición de cuentas o *accountability*), derechos civiles (organización), derechos sociales (salud, trabajo remunerado) y derechos políticos (participación, renovación de autoridades). Es muy importante las demandas por información y participación, ellas tienen un alto componente democrático, en tanto potencialmente implican la posibilidad de incidir en la toma de decisiones públicas y de directa afectación.

CUADRO N° 44

Cree Ud. que...	Cierto	Falso	Ns/Nr	Total
Las instituciones públicas deben informarnos sobre sus funciones y actividades	85.4%	4.7%	9.9%	100.0%
Todos podemos asociarnos y constituir diversas formas de organización	92.5%	2.8%	4.7%	100.0%
Tenemos derecho a la protección de nuestra salud, la de nuestra familia y la de la comunidad	94.8%	1.4%	3.8%	100.0%
Nadie está obligado a prestar trabajo sin retribución o sin su libre consentimiento	88.2%	3.8%	8.0%	100.0%
Es derecho y deber de los vecinos participar en el gobierno municipal de su jurisdicción	92.0%	3.3%	4.7%	100.0%
La remoción o renovación de autoridades locales cuando ellos no cumplen propiamente sus funciones	91.0%	3.8%	5.2%	100.0%

Sin embargo, este alto nivel de reconocimiento de derechos ciudadanos, reflejado en las respuestas dadas por los dirigentes, no necesariamente se traduce en acción ciudadana, sobre todo en lo que se refiere a los derechos políticos. Como ha señalado Sinesio López (1999), en el país, a diferencia de lo que ocurrió en el mundo moderno de occidente, se conquistó primero los derechos sociales antes que los civiles y políticos. La actividad poblacional ha sido sobre todo por la conquista de los derechos sociales: jornada de 8 horas, vivienda, propiedad de la tierra, seguro social, etc. Nunca ha habido en el Perú movimientos sufragistas, que pugnarán por los derechos de voto negado a mujeres y analfabetos sino hasta bien entrado el siglo XX. Los derechos civiles tampoco fueron una conquista sino vinieron con el establecimiento de la República y las sucesivas Cartas Magnas que fueron copias de los países desarrollados, sobre todo Francia y los EE.UU.

En defensa de los derechos ciudadanos

En el diseño institucional estatal existen diversas instancias constituidas para la defensa y promoción de los derechos ciudadanos, a las cuales debiera recurrir la población para ser atendida en sus demandas y reclamos. Entre ellas están los órganos que regulan y controlan los servicios al consumidor y dos instituciones como el Tribunal Constitucional y la Defensoría del Pueblo que se encargan de velar por la constitucionalidad de las leyes y de hacer valer los derechos que le asisten a todo ciudadano, respectivamente. Muchas de estas entidades públicas han recurrido a importantes campañas de difusión sobre sus objetivos y alcances. También, es de destacar las iniciativas ciudadanas para la fiscalización y defensa de derechos ciudadanos que han posibilitado el surgimiento, en los últimos años, de diversos comités de defensa del consumidor y de usuarios de servicios públicos que en diversos distritos populares como Independencia están apareciendo.

En ese sentido, quisimos recoger en la encuesta el grado de información y conocimiento de los dirigentes sobre los principales órganos públicos constituidos para la defensa de los

derechos de ciudadanos como ellos. A ello también hemos querido acompañar con identificar la procedencia organizativa de los dirigentes en las tendencias establecidas. La entidad más conocida es la Defensoría del Pueblo (68%), que dicho sea de paso, para la fecha que se realizó la encuesta, ocupaba el primer lugar en eficiencia entre las instituciones estatales¹¹⁷ y la figura del Defensor, Dr. Jorge Santisteban de Noriega, adquirió mucha notoriedad y reconocimiento. Según la organización de procedencia, son los dirigentes de mercados / ambulantes (85.7%) y juveniles (75%) los que presentan porcentajes por encima del promedio general.

Más bien, la otra entidad encargada de la defensa de derechos cívicos y políticos, como el Tribunal Constitucional, fue la menos reconocida (42.5%) a pesar de que hacía unos tres años atrás fue noticia de primera plana a raíz de la arbitraria destitución de cuatro de sus siete miembros, por la mayoría parlamentaria oficialista en razón de haber sancionado como inconstitucional la pretensión de Fujimori de quedar expedito para una tercera e ilegítima postulación a través de un engendro jurídico como el de la “interpretación auténtica”, que convirtió en un período lo que eran dos períodos del gobernante de turno. Si bien este organismo no está vinculado con demandas puntuales y concretas, a diferencia de los otros organismos, sino a litigios legales de la normatividad de las leyes, el hecho de que estuviera involucrado con un conflicto que obtuvo una importante cobertura en los medios y generó una inusual movilización de la juventud universitaria, no obtiene el nivel de recordación que nos hubiéramos imaginado. En cuanto a la importancia de la procedencia organizativa de los encuestados, hemos encontrado que los dirigentes vecinales (60%), de mercados / ambulantes (50%) y juveniles (50%) han sido más atentos o sensibles a dicho acontecer político e institucional.

CUADRO N° 45

Sabe Ud. si existe un organismo encargado de...

	Defender los derechos de los consumidores	Defender los derechos del ciudadano frente al Estado	Recoger las quejas de los usuarios del agua potable	Recoger las quejas de los usuarios de la luz eléctrica	Decidir si una ley es constitucional
Sí	63.2%	68%	49.5%	52.4%	42.5%
No	34.9%	31.1%	47.2%	46.2%	54.7%
Ns/Nr	1.9%	0.9%	3.3%	1.4%	2.8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Y, en relación con los organismos que atienden demandas más sociales y económicas, éstos tienen un conocimiento ligeramente mayoritario: el encargado de defender los derechos de los consumidores como INDECOPI: 63.2%;¹¹⁸ la entidad que recoge las quejas de los

¹¹⁷ Ver Revista Debate Nro. 106.

¹¹⁸ Los dirigentes que registran un mayor conocimiento de la existencia de este organismo son los de mercados / ambulantes (78.5%) y los vecinales (74.3%)

usuarios de luz eléctrica como OSINERG: 52.4%;¹¹⁹ y la que tiene que ver con los problemas de agua potable como SUNASS: 49.5%.¹²⁰

Lo que sí nos queda claro es que los dirigentes y dirigentas de las organizaciones de mercados / ambulantes y las vecinales tienen una mayor información sobre los organismos públicos que defienden derechos ciudadanos, mientras las organizaciones alimentarias (vaso de leche, comedores y clubes de madres) son las que menos conocimiento tienen al respecto. Con seguridad, las problemáticas y las dinámicas sociales y espaciales en las que están inscritas condicionan su espectro de informaciones y relaciones con el Estado.

Si bien, en general, es importante la información que manejan los dirigentes urbano populares sobre qué entidades son las indicadas para fiscalizar, reclamar y hacer valer sus derechos cívicos y sociales, todavía aún es insuficiente considerando el significativo sector que desconoce la existencia y los fines de tales entidades. Es de suponer que para el resto de la población será mayor el desconocimiento y, por lo tanto, la posibilidad de abuso y aprovechamiento sobre ellos.

Estos límites de nuestra realidad ciudadana no pueden desconocer avances significativos en lo normativo y en el ejercicio puntual y coyuntural de derechos y deberes, aunque con un balance que se mantiene en déficit para los sectores populares. Como bien señala Alejandro Diez, desde sus análisis en contextos rurales, que lo avanzado: “no se trata de un proceso de incremento sostenido de la ciudadanía, por dos motivos: 1) se trata de un proceso relativamente contradictorio, pues se combina la búsqueda y el reclamo por una serie de derechos sin el reconocimiento suficiente de una serie de deberes (¿una búsqueda de derechos sin asumir responsabilidades?); 2) el reclamo y la obtención de derechos ciudadanos parecen pasar por intermediaciones, al menos de relaciones clientelistas” (Diez 1999:49-50).

Entonces, reiterando la importancia del trabajo por promover una intensa e imaginativa educación ciudadana tanto en derechos como en deberes, y una mayor información sobre los canales institucionales hacia los que puede y debe recurrir, podemos concluir que dichos esfuerzos no serán suficientes en sí mismo, si a la vez no se construyen escenarios viables y procedimientos eficaces para que los ciudadanos peruanos –pobres o no– puedan ejercer sustantivamente todos sus derechos y deberes: cívicos, políticos y sociales. Tarea que requiere fundamentalmente de la voluntad política de los gobernantes y de la capacidad de presión, fiscalización y participación de la sociedad civil. Podemos afirmar que estamos ante dirigentes sociales con una condición ciudadana incompleta, disminuida y precaria, con información importante sobre sus derechos y sus mecanismos de defensa pero con muy limitadas posibilidades de un ejercicio real y cabal de su ciudadanía.

DEMOCRACIA: Sus registros polivalentes

Democracia es una palabra ampliamente difundida. Es un concepto con una historia de larga data y bajo su inspiración se han generado consecuencias de distintos signos. Es decir, sus enfoques han sido y son múltiples y muchos de ellos contradictorios. En nuestro caso, podemos entender la democracia genéricamente como un proceso histórico, un sistema político y una forma de relación social. También se nos presenta como una condición esencial para el desarrollo de nuestra sociedad y las personas. Y la asumimos como un reto

¹¹⁹ En este caso destacan los dirigentes de mercados / ambulantes (78.5%) y los vecinales (68.6%).

¹²⁰ Al igual que ante el anterior organismo, son los dirigentes de mercados / ambulante (71.4%) y vecinales (68.6%), los que saben de la existencia de este organismo público de defensa de sus intereses.

que mantiene plenamente su vigencia para un país como el nuestro, que a la luz de sus magros resultados sigue siendo una realidad insatisfactoria y un objetivo a arribar. Además, en diversos estudios se ha demostrado una preferencia de los peruanos y los limeños por la democracia como la mejor forma de gobierno. Pero esta adhesión hacia la democracia muchas veces se ha encontrado coexistiendo y tolerando, con ciertos visos de familiaridad, prácticas y valoraciones autoritarias,¹²¹ como se puede desprender del raciocinio de un veterano dirigente vecinal, en una singular dialéctica entre el bien y el mal, entre la necesidad de la “convivencia” pero a su vez de un “mando”: *“Habiendo democracia hay convivencia, aunque también con la democracia plena creo que también hay un decaimiento, porque siempre tiene que haber un mando...”* (Sr. Flores).¹²²

En las entrevistas pudimos recoger las impresiones que a los dirigentes podían inspirarles esta manida palabra. Sus respuestas nos indicaron muy diferentes acepciones y connotaciones, seguramente tan igual como en los distintos estratos socioeconómicos en nuestro país. Empezaremos con las distintas versiones positivas encontradas:

“La democracia es tener libertad, libertad de expresión, uno puede decir lo que piensa” (Mirtha Colchado).

“La democracia es la igualdad de derechos, donde cualquiera puede decir lo que piensa” (Jesús Pomar).

“Democracia es que todos opinen, que todos tengan la palabra, todos los jóvenes, porque ahora a los jóvenes nos ponen en menor importancia” (Julio Gonzáles).

“Es el respeto más que todo, tanto de instituciones y de las personas, todos damos o aportamos algo pero siempre respetando y para que nos respeten; también nos deben escuchar así como nosotros debemos saber escuchar...” (Jesefina Tineo).

“La verdadera democracia debe ser que todos participen, todos tienen derecho de hablar, a opinar y todos tienen derecho a ser escuchados” (Alberto Chirito).

“La democracia para mí es que participe la mayor cantidad de gente para que determinen ciertos aspectos de la conducción del país, eso es democracia, gobernar con la mayor cantidad de opiniones” (Saúl Fernández);

“Democracia quiere decir que tenemos que estar unidos” (Alejandra Raygada).

“Para mí la democracia es actuar de acuerdo a lo que dice la mayoría... hay que tener en cuenta la necesidad del pueblo” (Maritza Reyes).

Entre los dirigentes entrevistados que consideran positivamente la democracia, “decir lo que uno piensa” es la principal y mayoritaria definición que realizan al respecto. Este derecho de opinar resulta privilegiado en las imágenes de lo que *debiera ser* la democracia en un país como el nuestro, adquiriendo la direccionalidad de toda una reivindicación liberal. Es el reclamo a tener voz y ser escuchados para ser considerados y reconocidos. En ello se expresa el rechazo a la posibilidad de ser colocados en el anonimato y de ser negados, despreciados, ninguneados. Mientras la asociación con “participar”, que ha sido

¹²¹ Las ambigüedades y ambivalencias de las valoraciones democráticas en sectores populares han sido señaladas por autores como Alarcón, Grompone, Pásara, Parodi, Tanaka, Murakami, entre otros.

¹²² Por supuesto que no queremos establecer una polaridad entre vínculos de convivencia horizontal y las relaciones con la autoridad que suelen ser verticales. La existencia y el ejercicio pleno de la autoridad es fundamental para cualquier ordenamiento social, económico y/o político. El tema es su sobredimensionamiento y la ausencia de contrapesos.

seguramente el enfoque más difundido en sectores populares organizados, como el de democracia participativa, tiene una valoración minoritaria entre los dirigentes urbano populares. Otras definiciones encontradas, más imprecisas y difusas, son las que asocian democracia con “estar unidos”, al sentimiento de confraternidad y solidaridad; como los que indican “para la mayoría”, que alude a una orientación genérica y de beneficio abstracto para el pueblo.

Toda coyuntura política deja sus huellas. Y la que hemos tenido alrededor del ocaso del fujimorismo, con mayor razón aún. Si bien no podemos arriesgarnos a hacer proyecciones al respecto, el descubrimiento de un poder político oscuro, manipulador e inescrupuloso como el de la dupla Fujimori-Montesinos podría abrir –entre los distintos cursos posibles– posibilidades de un mayor involucramiento de la capa dirigencial urbana popular con la consistencia y viabilidad de un régimen democrático. Estos dos dirigentes ratifican su afirmación de lo que debiera ser la democracia con el impacto del develamiento de un poder oscuro y manipulador como el que nos ha antecedido:

“Cuando hay democracia uno puede opinar, uno puede decir cómo se puede hacer, cómo se puede solucionar un problema, claro, sin el temor de que alguien te esté escuchando o filmando... Cuando no hay democracia para mí es como si alguien te pusiera un arma en la espalda y te dijera ‘habla, habla pero lo que yo nada más quiero’.” (Luis Taboada).

“La democracia es algo que en realidad busca que las cosas sean más directas, porque en verdad hemos estado en un país que ha tenido muchas cosas escondidas. Y vivir en democracia creo es el estar participando, el saber y el dejar que todos participen” (Nova Gutarra).

Pero, como en la vida, no todo es “color de rosa”. Esto se observa en las valoraciones dirigenciales sobre la democracia deseada. Si bien priman las opiniones afirmativas, al menos como aspiración, también encontramos apreciaciones escépticas sobre la democracia en el país, de dirigentes a quienes no les convence sus atributos hasta ahora conocidos, a quienes no les resulta claro su sentido y/o asumen que sólo beneficia a unos pocos, a los de siempre y no a ellos:

“¿Democracia? No sé para qué sirva si igualito seguimos mal...” (César Robles).

“No he entendido la democracia, hasta ahora no la entiendo...” (Wilson Gutiérrez).

“Es una situación en la cual todos pueden decir lo que quieren y hacer lo que quieren, pero al final son dos o tres los beneficiados” (Julio Gonzáles).

Las distintas nociones sobre democracia congregan valoraciones afirmativas y críticas. Unos les ponen mayor énfasis al escepticismo, por conjugarla con sus pobres resultados; algunos se inclinan por la añoranza autoritaria de los “buenos tiempos” de Odría, Velasco y, a pesar de todo lo acontecido, de Fujimori; otros optan por el “me da igual”, ni “chicha ni limonada”, sin expectativas y dispuestos a aceptar lo que venga; y los últimos, apostando por una idea, por la ilusión de lo que parece bien y bueno se haga alguna vez realidad. La democracia negada, prescindible y aspirada, son las diversas maneras de cómo los dirigentes urbano populares la entienden y la padecen.

La democracia en cuestión

En la encuesta nos planteamos tratar el tema de la democracia a partir de tres preguntas. La primera plantea de modo general si hay democracia en el Perú; la segunda sobre qué elementos son necesarios para que exista democracia en el país; y la tercera pregunta indaga acerca de las condiciones que justificarían suprimir la democracia. Estas

interrogantes fueron efectuadas en los inicios del desmoronamiento del régimen autoritario de Fujimori, por lo que debíamos estar atentos y prestos a considerar sus posibles influencias en las respuestas dirigenciales.

1. Una democracia deficitaria

La pregunta inicial planteaba a los dirigentes su apreciación sobre la existencia o no de un sistema democrático en el Perú de hoy. En tal sentido, se presentaron tres opciones de respuesta. De ellas, la primera, la *optimista*, era para los dirigentes que a la fecha consideraban que en el país, a pesar de todo lo que se iba descubriendo de las entrañas del poder, existía una democracia funcionando bien, satisfactoriamente. Encontramos un reducido sector (7.1%) que expresó su conformidad con nuestra democracia ‘realmente existente’, al parecer aquellos dirigentes que pusieron por delante los objetivos logros del gobierno fujimorista. La segunda opción, la *crítica*, era para aquellos que afirmaron que sí vivíamos en democracia pero que ésta no ha funciona bien, que resultaba medianamente satisfactoria, postura donde se ubican la mayoría de dirigentes encuestados: 51.4%. Finalmente está la opción de quienes niegan la existencia de democracia en el país, la *escéptica*, que niega la condición democrática del régimen fujimorista, donde también se agrupa un importante contingente de dirigentes: 38.7%.

Por lo tanto, en los registros evaluativos de los dirigentes urbano populares la democracia es percibida mayoritariamente defectuosa y deficitaria, como promesa incumplida y tarea pendiente, con resultados insatisfactorios que no benefician sustantivamente a los sectores urbano populares. La democracia como valor, por consiguiente, va a tender a diluirse y verse seriamente afectada ante las enormes carencias existentes sobre la calidad de vida de los peruanos, de sus entornos y de ellos mismos. Este contexto resultará permisivo para el resurgimiento de antiguas y celebres frases, que han pasado a ser parte del repertorio de las sentencias populares actualmente vigentes, como aquella de "*la democracia no se come*" enarbolada por el general Manuel A. Odría hacia fines de la década de los 50.¹²³

CUADRO N° 46

¿Actualmente existe democracia en el Perú?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Hay una democracia pero no funciona bien	109	51.4%
No hay democracia	82	38.7%
Hay una democracia que funciona bien	15	7.1%
Ns/Nr	6	2.8%
Total	212	100%

¹²³ Esta interpelación a nuestro régimen democrático aún vigente sigue en curso y se profundiza, como se puede desprender de las encuestas del Latinobarómetro aplicadas en octubre del 2001, donde el Perú se ubica en el grupo del último tercio con sólo un 16% de peruanos “satisfechos” con el funcionamiento de nuestra democracia deficitaria. Las grandes mayorías siguen poniendo en cuestión, a pesar del cambio de gobierno, la legitimidad y viabilidad de nuestro sistema político.

Buscando encontrar algunos perfiles que nos ayuden a explicarnos mejor estas valoraciones entre los dirigentes, tenemos que el género y la confianza tienden a incidir en las versiones *críticas* sobre nuestro sistema político. Los hombres aparecen más cuestionadores (60%) que las mujeres (49.4%); mientras los de *baja* confianza (56.5%) sobre los de *alta* confianza (48.1%). Para la versión escéptica llama la atención que sea una manifestación bastante homogénea, no hemos encontrado ninguna diferencia significativa en los distintos cruces estadísticos realizados. Y respecto al pequeño segmento de dirigentes *optimistas* que avalan la actual situación de nuestro régimen democrático, de aquellos que asumen el activo y el pasivo del asunto, el género, la experiencia dirigencial y el nivel de vida inciden en sus apreciaciones. A diferencia de la versión *crítica*, en este caso son las mujeres quienes otorgan una mayor credibilidad a nuestra democracia (8.3%) a diferencia de los hombres (2.3%); los dirigentes “profesionales” también se manifiestan más confiados (10.6%) que los “en formación” (3.2%); y los “precarios” se suman a los optimistas (10.9%) sobre los “decorosos”. En esta última variable nos parece ver reflejado el impacto de la importante obra pública y cobertura de los programas de asistencia alimentaria implementado por el gobierno de Fujimori, que buscó conscientemente este impacto político.¹²⁴

En la parte testimonial, también recogimos diversas impresiones dirigenciales sobre la vigencia de la democracia en el país, que en casi todos los casos estuvieron relacionadas con el gobierno de Fujimori. A diferencia de la encuesta, los testimonios se nos presentaron más combinados, las opiniones no establecieron claramente su sentido, el optimismo podía estar acompañado de la crítica y la crítica del escepticismo sobre nuestra democracia. Los aparentemente *optimistas* no fueron muchos, y encima no se mostraron plenamente satisfechos con sus resultados, como se puede desprender de la siguiente versión:

“Sí, claro, veo que hay democracia, hay libertad de expresión, la clase media no está tan postrada, aunque estamos complicados pues no hay colocación de trabajo” (Sr. Flores).

Las versiones que más fluyeron fueron las cuestionadoras, donde lo *crítico* y lo *escéptico* se mezclaban sin establecer con nitidez su mayor acento. Contamos con distintas opiniones de dirigentes que observan y ponen en cuestión al régimen fujimorista por excluyente, impositivo y manipulador:

“Yo creo que la mancha de los Romero, más cinco o seis familias de empresarios, son quienes dirigen al Perú y son los únicos que se benefician” (César Robles).

“Teniendo en cuenta la necesidad del pueblo hemos practicado en los comedores lo que es la democracia, lo que es autonomía, pero llegó PRONAA y todo se fue abajo. Por eso digo, en vez de mejorarlo, en vez de avanzar, la organización ha retrocedido tremendamente, se puede decir como 10 a 12 años atrás” (Maritza Reyes).

“Mi opinión al respecto es que la democracia aquí es falsa, es como si estuviera en un balance y una parte dice hay democracia pero no se cumple” (Alejandra Raygada).

Entre los entrevistados, son pocos los dirigentes *escépticos* con la democracia que rige en nuestro país, versiones que no necesariamente se corresponden con matrices ideológicas radicales, como el del siguiente testimonio, cuyo cuestionamiento es necesario tomarlo muy en cuenta, dado que si estos registros se extendiesen entre este segmento clave de los procesos sociopolíticos locales profundizaría los comportamientos desconfiados y

¹²⁴ Recordemos que la alta legitimidad de este gobierno se asentó principalmente en los segmento C y D, y últimamente el E, como lo reflejan las diversas encuestas sobre aprobación presidencial del 1996 al 2000, incluido.

conduciría a un mayor repliegue con sus propios comportamientos ciudadanos, perspectiva que plantea a todos el gran reto por sentar bases sólidas y producir evidencias concretas que permitan la reconstrucción de nuestro sistema político democrático:

“Nunca hemos vivido una democracia en el Perú, al menos que yo recuerde, democracia como debe ser no ha habido acá, ni con ningún gobierno” (Saúl Fernández).

2. Lo que necesita nuestra democracia

Para poder considerar que en el Perú existe una verdadera democracia ¿qué instituciones, derechos u orientaciones serían indispensables?, fue la pregunta planteada a los dirigentes. Se les presentaron siete opciones de componentes u objetivos para que nos indicaran su importancia en la configuración de un régimen democrático en el país. Uno de los fundamentos básicos de un régimen democrático como la libertad de opinión, obtuvo adhesiones muy cercanas a la unanimidad: 98.6% de dirigentes opinaron que es muy necesaria. En las entrevistas ya habíamos identificado que ella era la principal manera de cómo definían la democracia los dirigentes. Según nuestros encuestados, esta libertad es esencial sobre todo para hacer demandas particulares y obtener la atención a problemas puntuales y no tanto para hacer propuestas de mayor alcance y de impacto general.

Por otra parte, un abrumador 95.3% manifiesta como muy necesarias las elecciones políticas para la vigencia de un régimen democrático. Este alto porcentaje no sorprende considerando que la visión dirigencial sobre lo público se centra justamente en el ejercicio del voto, que por ahora aparece como la principal (y única) forma de participación activa en la política y de incidencia en los asuntos públicos. También el combate a la pobreza y la posibilidad de dejar de ser pobres surgen como una aspiración resoluble con la vigencia de la democracia en el país (92.5%), que alude a la gran importancia que se le atribuye al sentido social de la democracia. Ligar pobreza con democracia es proyectar una solución a un profundo e histórico déficit que la democracia como sistema político arrastra en relación con los crecientes y sostenidos niveles de pobreza y extrema pobreza en el país.

CUADRO N° 47

Para que haya una real democracia en el Perú...

Cuán importante es:	Muy necesario	Más o menos necesario	Nada necesario	Total
Que haya partidos políticos	62.7%	26.4%	9.9%	100.0%
Que haya elecciones	95.3%	3.8%	0.0%	100.0%
Que haya Congreso	83.0%	10.4%	5.7%	100.0%
Que haya libertad de opinar	98.6%	0.9%	0.0%	100.0%
Que haya oposición política	63.2%	21.2%	13.7%	100.0%
Que se acabe con la pobreza	92.5%	5.2%	1.9%	100.0%
Que el Gobierno haga lo que piensa la mayoría	82.5%	15.1%	1.4%	100.0%

Entre los elementos claves para la existencia de una cabal democracia en el país, en las imágenes de los dirigentes urbano populares, figuran como los de menor valoración: los “partidos políticos” (62.7%) y la “oposición política” (63.2%). Ambos están emparentados, en tanto comprometen a los políticos en escena y a sus referencias partidarias. Sin embargo, resulta alto el reconocimiento que recaban los partidos políticos en estos registros acerca del *deber ser* de la democracia, contraviniendo el marcado rechazo dirigencial recogido anteriormente en la encuesta como en las entrevistas al accionar conocido de los partidos políticos y los políticos profesionales. No nos cabe duda que cuando los dirigentes están afirmando como necesarios no están hablando de los llamados partidos ‘tradicionales’, sino están pensando en otro tipo de partidos, distintos a los conocidos.¹²⁵

Si bien todos los componentes u objetivos propuestos son mayoritariamente reconocidos como muy necesarios por los dirigentes urbano populares, los que obtienen reconocimientos cercanos a la unanimidad son la “libertad de opinar”, “que haya elecciones” y “que se acabe con la pobreza”. Estos tres componentes serían los claves, tomando en cuenta el imaginario dirigencial, para la implementación de un cabal y legítimo proceso democrático en el país.

3. *¿Cuán prescindible puede ser nuestra democracia?*

Hemos encontrado en la mayoría de dirigentes una valoración *crítica* acerca de la democracia conocida que convive con una aspiración por una democracia en general, cuyos rasgos valorativos no se terminan de perfilar y pueden ser variables. Pero ¿cuán sólida puede ser esta adhesión discursiva en relación con nuestra democracia en concreto? Para dilucidarlo quisimos poner a prueba las valoraciones dirigenciales sobre la democracia –en sus distintas acepciones– considerando dos situaciones hipotéticas donde resultaría indispensable la supresión de la democracia, conocida y por conocer, para la solución de problemas percibidos como cruciales, como la pobreza y los conflictos entre los políticos. Las cifras nos indican una mayoritaria defensa de la democracia frente a objetivos tan sentidos: 58.5% y 59% respectivamente. Por su parte, las aceptaciones dirigenciales por prescindir de la democracia alcanzan un 37.3% si es que con ello se acabase con la pobreza, y un 30.2% para eliminar los vanos e improductivos líos entre los políticos profesionales, poniendo en duda la contundencia de la afirmación del valor democrático por encima de cualquier otro hecho o circunstancia. Si bien es muy importante el mayoritario espaldarazo a nuestra democracia, confirmando la existencia de un significativo “núcleo duro” que viene asumiendo el activo y el pasivo de nuestro régimen político, también debemos señalar que estamos ante adhesiones condicionales y sujetas a evaluación. No es un cheque en blanco. De ahí la exigencia por resultados y logros de impacto y beneficios directos o indirectos hacia las autoridades públicas sea una actitud frecuente.

¹²⁵ Este asunto del reconocimiento de la importancia de los partidos políticos es un tema controversial entre los dirigentes. Si bien hay una estructuración de opiniones bastante homogéneas sobre la mayoría de *issues* planteados en la encuesta para recabar sus opiniones al respecto, existen algunas variables que nos indican diferencias a tomar en cuenta. Las escalas más altas de nivel de vida, experiencia profesional y confianza intervienen en una relación directa para acentuar una opinión más expectante sobre los partidos políticos: dirigentes “decorosos” 70.5%, mientras los “precarios” 54.5%; los “profesionales” 78.9% y los “en formación” 66.7%; y los de *alta* confianza registran un mayor promedio (74.1%) que los de *baja* confianza (55%). Y confirmando la relación inversa que se establece entre autoestima y relación con la política y los partidos políticos, basado en una predisposición clientelar, encontramos que los de *baja* autoestima muestran una más alta expectativa (76.7%) que los de *alta* autoestima (59.2%).

CUADRO N° 48***En qué casos se debería suprimir la democracia***

Si es que con ello se...	Sí	No	Ns/Nr	Total
Acaba con la pobreza	37.3%	58.5%	4.2%	100.0%
Acaba con las peleas entre los políticos	30.2%	59.0%	10.8%	100.0%

A partir de los cruces estadísticos hemos identificado que la mayoría de variables inciden en las opiniones dirigenciales. Para el tema de la pobreza las variables género, nivel de vida, experiencia dirigencial y autoestima nos indican diferencias que cuentan para interpretar las tendencias recogidas. Encontramos una mayor inclinación, en términos relativos, por prescindir de la democracia entre los hombres (47.5%) que las mujeres (34.9%); de los “precarios” (47.3%) que los “decorosos” (25.6%); de los “profesionales” (44.7%) que los “en formación” (36.7%); y los de *alta* autoestima (40.8%) que los de *baja* autoestima (20%). Es decir, ser dirigente, vivir en condiciones precarias, tener una acumulación de vivencias dirigenciales y organizativas, así como contar con un importante aprecio por cualidades y potencialidades propias, son rasgos que inciden en la configuración de las tendencias encontradas.

Para el tema de los conflictos entre políticos, al de los *dimes* y *diretes* entre las figuras públicas, las variables nivel de vida, experiencia dirigencial y confianza nos presentan algunas diferencias a considerar. Los dirigentes “precarios”, al igual que para la pobreza, registran un promedio mayor de prescindencia sobre la democracia (38.4%) que los “en formación” (21.8%). Y a diferencia del tema anterior, el comportamiento según la experiencia dirigencial cambia ostensiblemente, siendo los dirigentes “en formación” los más proclives a la supresión de la democracia en este caso (36.7%) que los “profesionales” (28.9%). Mientras los dirigentes con *alta* confianza muestran un mayor énfasis (33.3%) que los de *baja* confianza (25.2%).

Recordemos que cuando se abordó anteriormente lo de las condiciones consideradas necesarias para que funcione un sistema político democrático en el país, los dirigentes indicaron que el objetivo de acabar con la pobreza resultaba “muy necesario” (92.5%). No obstante ello, hemos recogido un tercio de dirigentes para quienes la democracia no les resulta necesaria e indispensable para acabar con el sentido problema de la pobreza propia y/o cercana. Nos topamos de nuevo con la brecha entre discurso y nociones sobre la democracia y los pronunciados *déficit* en los resultados alcanzados, entre los deseos y realidad, que la ejecutoria política debiera cerrar.

FUJIMORI: controversias y ambigüedades

Si, en general, tratar con los dirigentes urbano populares de Independencia temas de alguna implicancia política resultaba, como lo habíamos previsto, bastante complicado, el pedirles directamente sus opiniones sobre el gobierno de Fujimori podía serlo aún más. Constatamos un alto grado de sensibilidad y suspicacias al respecto, los cuales en gran medida se explicaban por el estilo de proceder del fujimorismo en la administración estatal, que en los últimos años en función de su gran objetivo de continuismo en el poder no sólo concentró la tarea pública en la figura presidencial sino también profundizó el clientelismo y la instrumentalización de las políticas sociales. Esta atmósfera psicosocial hizo propicia una mayor amplitud y profundidad de las actitudes ambiguas, como las expresadas

mayoritariamente sobre la política y la democracia, acentuando las posturas “apolíticas” e “independientes” para no poner en riesgo las relaciones establecidas, en particular cuando se era objeto de alguna asistencia estatal, donde el opinar sobre el gobernante de turno podía tener sus evidentes costos y riegos. El hecho de no estar resuelto, al momento de aplicar la encuesta, la salida inminente de Fujimori y de estar latente la posibilidad de un fujimorismo sin Fujimori, nos llevó a reducir a una sola pregunta nuestra indagación sobre cómo valoraban y calificaban a un gobierno que empezaba a desmoronarse.

La interpretación de las respuestas dirigenciales fue una tarea difícil dados los distintos signos que podrían implicar los calificativos de ‘autoritario’ y ‘democrático’. No obstante, tenemos en un primer lugar al 38.2% de dirigentes que considera al gobierno de Fujimori como “autoritario con apariencia democrática”; es decir, un gobernante que mantiene las formas democráticas pero que principalmente tiene una esencia autoritaria. En segundo lugar, están los dirigentes que piensan que Fujimori era “democrático con estilo autoritario” (28.3%), con una conjugación inversa al calificativo anterior.¹²⁶ En estas opciones se nos plantean las dudas del sentido que puede tener lo autoritario en los dirigentes. ¿Es una valoración negativa o positiva? Cuando están calificando así a Fujimori, ¿lo asumen como un atributo o como un defecto? No estamos en condiciones de hacer una precisión al respecto, pero lo que sí podemos indicar es que en las entrevistas hemos encontrado algunos indicios permisivos al autoritarismo de quienes ejercen el poder político. Uno de ellos es el de un joven dirigente, con cierto visos de radicalismo pero que apunta hacia las amplias avenidas del autoritarismo, que lo considera como indispensable para lograr el desarrollo de su distrito: *“Yo sería de la idea particular de que sólo Independencia se circunscriba a un gobierno autoritario, en el cual una persona diga y ordene lo que se debe hacer. Yo creo que de esa manera sí se puede lograr el desarrollo”* (César Robles). Otra versión es la de un antiguo dirigente vecinal, fundador del distrito, que se hizo fujimorista por los logros que percibió en su tierra de origen, Ayacucho, como en su propio distrito: *“Fujimori ha hecho muchas obras, a mí me consta, y eso es lo que la gente quiere y valora. Si para eso tiene que consultar al Congreso o esperar que le guste a la oposición, no hubiera hecho nada. Que si es autoritario o mandón o no le tiembla la mano para hacer sus cosas, ése es su principal mérito, los demás son puro discurso y nada de concreto...”* (Alberto Chirito).¹²⁷

Y los dirigentes que se pronuncian con una posición clara y definida sobre Fujimori resultan ser los menos: “democrático” (14.2%) y “dictatorial” (16.5%). Lo cierto es que las percepciones de los dirigentes urbano populares sobre Fujimori se prestan para varias interpretaciones.

¹²⁶ En el estudio de Murakami también se considera la misma pregunta. Al momento de presentar sus resultados, este autor agrupa en un solo bloque a los que le atribuyen características democráticas con o sin matices (democrático / democrático con estilo autoritario) y obtiene lo siguiente: D2 58.5%, D1 52.4%, C2 46.9% y C1 38.6%. Es decir, a menor escala socioeconómica mayor aceptación sobre el carácter democrático del gobierno de Fujimori y de sus frutos objetivos sobre todo si se considera la situación caótica y crítica que vivió el Perú al iniciar su primer período y la posterior capacidad de gasto social (Murakami 2000:149, 151). En nuestro caso si agrupamos a los dirigentes según estas respuestas tenemos un 42.5%, promedio muy parecido al que se obtendría del nivel C. Por consiguiente, confirmamos una importante valoración positiva sobre el régimen fujimorista tanto entre los pobladores como entre los dirigentes urbano populares de la capital, que se mantuvo aun en esta coyuntura de inicio del fin del fujimorismo.

¹²⁷ Estas apreciaciones híbridas sobre el régimen fujimorista también estuvieron muy presentes en los distintos segmentos socioeconómicos de nuestra sociedad y son muy parecidas a las que se expresaron entre los intelectuales.

CUADRO N° 49***Cómo considera al gobierno de Fujimori***

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario con apariencia democrática	81	38.2%
Democrático con estilo autoritario	60	28.3%
Dictatorial	35	16.5%
Democrático	30	14.2%
Ns/Nr	6	2.8%
Total	212	100%

Cada una de estas opciones de respuesta fueron sometidas a diversos cruces estadísticos y encontramos información relevante que comentaremos a continuación. Entre los dirigentes que consideraban al gobierno de Fujimori como “autoritario con apariencia democrática”, que sabe a opinión crítica, identificamos una mayor presencia, en términos relativos, de hombres (45%) que mujeres (36.6%) y de los de *alta* confianza (59.3%) que los de *baja* confianza (35.9%). A partir de esta misma calificación también distinguimos otras diferencias en las valoraciones dirigenciales según las variables experiencia dirigencial y autoestima, cuyo sentido nos parece denotan un punto de vista favorable al fujimorismo. Los dirigentes “en formación”, los recién iniciados y con poco trájín organizativo acumulado, presentan un amplio contraste (60%) con los duchos y fogueados dirigentes “experimentados” (34.2%); mientras los dirigentes con un bajo aprecio por sus cualidades individuales son más entusiastas con esta calificación al gobierno de Fujimori (56.7%) que los que han establecido una *alta* autoestima (32.9%). A menor experiencia dirigencial y menor afirmación individual mayor será la predisposición a delegar y reconocer liderazgos autoritarios sustentados en una capacidad de gasto en obras de servicio e infraestructura pública como Fujimori.¹²⁸

Para los dirigentes que respondieron “democrático con estilo autoritario”, donde lo central es el componente democrático y lo autoritario un componente coyuntural o accesorio, que puede como no ser un buen complemento, no excluyentes, registramos algunas diferencias según el género, nivel de vida, autoestima y confianza. Los hombres, nuevamente, son más permeables a estas respuestas que combinan estos dos componentes (35%) que las mujeres (26.7%); los dirigentes de condición socioeconómica “decorosa” le confieren un mayor énfasis al carácter democrático del régimen fujimorista (33.3%) que los “precarios” (21.8%); y a diferencia de la opción de respuesta anterior, la *baja* confianza se asocia (o

¹²⁸ También realizamos el cruce de esta opción de respuesta con la organización de procedencia de los encuestados. Como era previsible, los dirigentes vecinales y juveniles tienen una posición condenatoria sobre la predominancia “autoritaria” del gobierno de Fujimori: 57.1% y 75%, respectivamente; a diferencia de las organizaciones alimentarias donde las dirigentas de comedores / clubes de madres (31%) y vaso de leche (35.6%) tienen porcentajes menores que el promedio general.

ampara) más con el reconocimiento de la presunción democrática del fujimorismo (29%) a diferencia de los de *alta* autoestima (18.5%).¹²⁹

En el terreno de las definiciones más claras y de las posiciones más firmes nos topamos con el énfasis de un minoritario sector dirigencial, que suscriben abiertamente la condición democrática del gobierno en cuestión, a partir de las variables género y confianza. Son las mujeres quienes le otorgan, en términos relativos y absolutos, un manifiesto crédito democrático a Fujimori (16.9%) frente al 2.5% (un solo caso) de dirigentes; mientras los de *baja* confianza tienden a endosarle una mayor credibilidad al discurso oficial de las virtudes democráticas del gobernante (16%) a diferencia de los de *alta* confianza (7.4%). Por su parte, los dirigentes que esgrimen una condena abierta al gobierno de Fujimori, bajo la calificación de “dictatorial”, tienen en la experiencia dirigencial y la autoestima dos elementos de diferenciación. Los dirigentes “profesionales”, aquellos que potencialmente han adquirido mayores recursos para el análisis y la crítica en temas políticos, condenan más abiertamente al fujimorismo (31.6%) que los dirigentes “en formación” (13.3%). Pero más pronunciada es aun la relación que se establece según la autoestima, los dirigentes con *alta* autoestima registran un 25.4% mientras entre los de *baja* autoestima no encontramos ningún caso de cuestionamiento al gobierno de Fujimori.¹³⁰ Por consiguiente, el sentido contestatario y cuestionador al régimen manipulador y vertical de Fujimori se encuentra más asentado entre los dirigentes con mayor experiencia dirigencial y un mayor aprecio de sí mismo, que son variables con una estrecha interrelación como ya lo habíamos podido apreciar en capítulos anteriores.

Reacciones al final de una década

En las entrevistas pudimos constatar la presencia de a un sector importante de dirigentes que se identificó con Fujimori, a partir de reconocerle una serie de virtudes y aciertos a su gestión presidencial. Tenemos a quienes todavía les cuesta aceptar que todo lo que le dicen o ven ante sus ojos pueda ser verdad. Es la entendible reacción de quienes creyeron firmemente en alguien y que de la noche a la mañana descubren que no era cierto lo que pensaban y defendieron de modo tan comprometido y ardoroso. Fujimori, recordemos, durante buena parte de su decenio de gobierno mantuvo una aprobación sobre su gestión presidencial que sobrepasó el 60% del promedio nacional, y que en sectores populares urbanos y rurales era mayor. Veamos estos testimonios, amplios y sentidos, sobre cómo se explican el desmoronamiento de un régimen poderoso e imbatible en el cual depositaron sus confianzas e ilusiones:

“Ahorita lamentamos el revés que tenemos políticamente. Yo no pienso que el ‘chino’ sea así porque ellos son incapaces de hacer quedar mal a su raza; ha tenido muy buenas intenciones pero con este señor Montesinos que ha venido y se ha metido, un señor demasiado sabido y vicioso, entonces nos ha dejado mal parados. Sin embargo, nosotros sabemos que el ‘chino’ no ha sido malo. Si ustedes están caminando por el país a lo largo y ancho, verán carreteras por todos lados, colegios, hospitales. Este Presidente ha estado en la serranía, en los últimos rincones, en la mañana en un sitio y en la tarde en otro, ello nos daba mucha satisfacción. Ahora duele en el alma, hasta causa vergüenza que haya

¹²⁹ Según la procedencia organizativa sólo encontramos a los dirigentes de mercados / ambulantes con promedios relativos que doblan el promedio general: 57.1%.

¹³⁰ En este rubro de las posiciones definidas y abiertas sobre el gobierno de turno, la calificación de “democrático” aparece bastante homogénea como tendencia de acuerdo a la procedencia organizativa de los dirigentes encuestados, mientras para los que lo consideran “dictatorial” se diferencian sólo los dirigentes de mercados / ambulantes (28.6%).

caído así. Y si viene otra persona que lo haga mejor, yo creo que hay que ayudarla, que no hay que ser negativos, yo no soy una persona fanática...” (Alberto Chirito).

“El error capital de Fujimori ha sido confiar mucho en Vladimiro Montesinos... El Presidente Fujimori es una persona modesta, o sea a él no le gusta que la gente le alabe, trabaja en una forma silenciosa. En ciertos casos no se ha respetado los derechos humanos, pero era por el tiempo en que se vivía con el terrorismo, lo ameritaba, si el gobierno no tenía mano dura no se hubiera podido derrotar al terrorismo... Mucha gente dice que Montesinos es el que estaba gobernando, eso es completamente falso. Montesinos ha estado en su rama en lo que es inteligencia, en defensa, pero lo que se refiere a las cosas del Estado es Fujimori el que ha gobernado, el error de Fujimori es haberle dado todo el poder a él en cuanto a la defensa nacional...” (Saúl Fernández).

“Fujimori sí ha dado a la clase pobre el techo, obras de colegio, es como Odría que hizo obras públicas. En mi pueblo ha venido el Banco de Materiales y varias veces han dado apoyo, por eso la mayoría ha llenado el techo de sus casas. Ha hecho mejores obras que Belaunde, él solo hizo obras pero para los pudientes nada más” (Sr. Flores).

“De 0 a 20 yo le pongo una nota de 12 a Fujimori. O sea, ha hecho más cosas buenas que malas” (Wilson Gutiérrez).

Las diversas apreciaciones de balance sobre Fujimori arrojan un saldo positivo, aprobatorio (seguramente con un promedio mayor a 12, como lo califica el Sr. Gutiérrez). En estas opiniones dirigenciales se resaltan, con cierto énfasis, sus “obras”, aquellas que las asumen de beneficio directo y cercano (créditos para vivienda, colegios, hospitales, carreteras), también destacan algunos atributos personales como su “modestia”, su cercanía y voluntad de favorecer al pueblo, entre los que incluyen su “mano dura”, sus rasgos autoritarios. Y se explican, como ocurrió anteriormente ante el deterioro del segundo gobierno del Arquitecto Belaunde, de que “bueno es el presidente, malo son los que los rodean”. Es decir, la imagen de un Fujimori “bueno” se ve “protegida” ante la presencia de una figura negativa como Montesinos (“*un señor demasiado sabido y vicioso*”) como catalizador de todo el pesado lastre evidenciado con la difusión, hasta la fecha de las entrevistas, del primer ‘vladivideo’ (Montesinos-Kouri), el descubrimiento de las cuentas millonarias de Montesinos en Suiza, la posterior reducción del período de gobierno (de cinco a uno) del mismísimo Fujimori ante la imposibilidad de doblegar e imponer una salida negociada al poderoso asesor y la convocatoria a nuevas elecciones generales y parlamentarias. Ese “dolor en el alma” que sienten algunos dirigentes seguramente se habrá profundizado con la difusión amplia de más videos, los descubrimientos de mayor información y conexiones que comprometen directamente a Fujimori y a su entorno más cercano mediante las investigaciones judiciales y parlamentarias.

Vale la pena señalar que el propio Fujimori buscó establecer una formulación de lo que pretenciosamente denominó “nueva democracia”, como una versión particular de lo que es un ‘demócrata’: “Soy un demócrata electo por el pueblo, que respeta los principios del sistema democrático, pero que tengo un estilo particular de gobierno que pone gran énfasis en la eficiencia”.¹³¹ Uno de los rasgos centrales de la particularidad de la “doctrina” Fujimori no era sólo honrar el derecho al voto y el equilibrio de poderes, sino sobre todo propiciar “el acceso a la educación, la salud y la igualdad de oportunidades” de la población.¹³² Estas orientaciones si bien fueron vertidas como parte de su campaña por

¹³¹ Entrevista de Associated Press, 07-06-2000.

¹³² Discurso en la clausura de la XII Cumbre Presidencial Andina, evento realizado en Lima el 10-06-2000.

menguar la creciente crítica sobre el proceso electoral presidencial amañado y abusivo de abril del 2000, reiteran sus ideas fuerza respecto a su ejecutoria gubernamental que tan buenos resultados le generó en sectores populares.

La credibilidad y confianza que inspiraba Fujimori fueron amplias. Con la puesta en cuestión y caída de su régimen, el saldo positivo de su gestión gubernamental incluso está presente entre los dirigentes que lo cuestionan anteriormente o actualmente. Aunque los sentidos de sus reacciones son diversos y encontrados. Hay un sector dirigencial, por ejemplo, que opta por mantener a Fujimori en el “privilegio de la duda”, de esperar que se compruebe fehacientemente su vinculación con la corrupción profunda de su gobierno: *“Todavía no se puede juzgar o sancionar a Fujimori, no hay pruebas, videos o documentos firmados que nos hagan ver que realmente él fue el que encabezó la corrupción de la que se viene hablando. Yo estoy convencida de que el ‘chino’ no sabía de las cochinas de Montesinos”* (Violeta Alcázar).

Otra reacción es la de los dirigentes, que a pesar de reconocer logros importantes al gobierno anterior, el derrumbe del gobierno de Fujimori les suscita una gran condena que tiende a generalizar los defectos o vicios de todos los que han ejercido, están ejerciendo o van a ejercer responsabilidades públicas. Es la actitud a asencializar aquello de que “todo gobierno roba”, que por lo visto, les facilita su procesamiento, dotándose de un esquema simple pero sentencioso, lo que les puede evitar significativos costos traumáticos al colocar esta problemática como hechos dados e invariables y que es mejor resignarse a ello:

“Mientras haya fruto la gente se calla, y este gobierno ha hecho cosas. Ayacucho, que es la tierra de mis padres, era un pueblo olvidado. Fujimori en sus dos períodos ha hecho varias cosas buenas, también ha hecho cosas malas, ha robado. Creo que toda la vida ha sido así, pero ahora ha sido descaradamente, siempre ha habido eso pero éstos ya se pasaron, se han codeado con los narcos de arriba... Yo vendo en una esquina donde venden periódico, había gente que se iba hasta de manos por Fujimori; ahora esa gente ya no, con qué cara, qué pueden decir, bajar la cabeza porque lamentablemente nos hemos dejado llevar por una persona que no lo merecía. Pero siempre quien llegue arriba va robar” (Víctor Beltrán).

De otro lado, tenemos a los dirigentes que no creyeron en la propuesta fujimorista, resistieron a sus pretensiones de cooptación y asumieron más bien una posición crítica. Para ilustrar mejor el cómo se vivió esta tensión en los sectores urbano populares organizados, tenemos el caso de unas de las dirigentes principales de la Distrital de Comedores Autogestionarios de Independencia, instancia organizativa autónoma constituida a fines de los años 80, que a partir del perfilamiento de la estrategia de re-reelección presidencial, fue avasallada para permitir la estructuración de un nuevo circuito organizativo que giraba sobre los centros de acopio que PRONAA administraba. Ella, en carne propia, vivió este desplazamiento organizativo y convivió con las actitudes favorables de dirigentes y miembros de los comedores de base a la “oferta” fujimorista. No obstante persistió en sus cuestionamientos, con los altos costos del caso, a pesar de ser la suya muchas veces una postura minoritaria en su entorno organizativo:

“Obligaban a todos los comedores poner un cuadro grande de Fujimori, que esté como el Corazón de Jesús, eso ha sido el colmo. También querían poner todo de naranja, detestaba todo eso y no podía hacer nada, una sola no puede, éramos pocos los que nos enfrentábamos. Todos querían cantar y bailar lo del chino, chino, chino... Para mí es el peor gobierno de mi vida que he pasado, es el peor, ha quedado por el suelo, hasta vergüenza me ha dado. Ha sido peor que Alan García, que Velasco, que Belaunde. Así

habla ahora la gente, así dicen en los comedores, nos hemos engañado, cómo ha podido engañarnos. Yo, cuando decía algo, criticaba, qué me decían, pero qué nos das como dirigentes. No se trata de qué te de, tú tienes que ver cómo te utilizan, yo no iba a las marchas o los mítines que nos obligaba a ir PRONAA a pesar de ser socia de un comedor. Yo dije que me castiguen pero no fui a ninguna marcha, no me han castigado, porque yo les decía si tú no me das el menú yo te traigo a la prensa acá. No voy a traer a la prensa que está a favor de ellos, sino a la otra, al canal 8, al canal N, te la traigo acá y vamos a ver las cosas...” (Maritza Reyes).

Otros dirigentes, también desde posiciones abiertamente cuestionadoras sobre Fujimori, observan en particular su desempeño poco democrático y un comportamiento nada transparente y ético en aras de la continuidad en el poder:

“No podemos decir que hay una democracia porque hemos tenido un gobierno con muchas cosas escondidas” (Nova Gutarra).

“Actualmente el país está en una etapa crítica porque Fujimori quiso perpetuarse en el poder por tercera vez aunque era inconstitucional, buscando el control total de todos los poderes del Estado, y ello ha conllevado una generalización de la corrupción a todo nivel. Entonces lo único que queda es la salida de convocar a las elecciones” (José Ruíz).

También debemos anotar que los registros críticos de algunos dirigentes sobre Fujimori, como de otros dirigentes que estuvieron a su favor, este evento tan desgarrador como fue la caída del régimen fujimorista puede conducirlos a un escepticismo respecto a la política, a no creer en ninguno de los políticos en “escena” y a aspirar a una renovación total, a una solución de “tierra arrasada”, que resulta ser una pretensión exagerada e inviable pero que indica una notable manifestación de hastío e insatisfacción con todo lo conocido:

“Fujimori ha fracasado pero no sólo él, todos son iguales. Ahora lo mejor para mí sería que ningún congresista vuelva a ser reelegido y que salgan nuevos. Sólo así se podría quedar tranquilo el pueblo” (Leonor Torres).

Lo cierto es que el develamiento de un gobierno asentado en manejos oscuros y venales ha producido distintas versiones y sentidos entre los dirigentes, toda una “caja de Pandora”, que puede traer desagradables sorpresas si es que le endosamos, como un hecho consecuente de lo sucedido, una propensión y compromiso natural con la reconstrucción de nuestro sistema político democrático. Las secuelas y los actos reflejos que consolidó el fujimorismo en las actitudes y voluntades de los sectores populares, organizados o no, dirigentes y base, nos plantean más bien retos complejos y de múltiples aristas que en caso de ser abordados apropiadamente pueden contribuir significativamente a revertir tendencias autoritarias, populistas y clientelares tan pronunciadamente acentuadas entre nosotros.

Capítulo VI

CONCERTACIÓN O EL RETO DE SUPERAR LAS BUENAS INTENCIONES

La concertación, si bien no es tema nuevo en el país, en los últimos años ha adquirido una relevancia crucial y significativa. Es una suerte de palabra clave, cuya mención parece abrir las puertas de las soluciones y esperanzas. En un contexto de aguda crisis política como el que propició el desmoronamiento del régimen fujimorista, a la Mesa de Concertación promovida por la Organización de Estados Americanos, que convocó a los principales partidos o movimientos políticos así como a representantes de la sociedad civil, le correspondió un papel fundamental en la determinación de cauces y en el morigeramiento de ánimos para salir de las brumas de la dictadura e iniciar un tránsito ordenado y consensuado hacia la democracia. El gobierno de transición del Dr. Valentín Paniagua reforzó este espíritu concertador. Y el flamante gobierno de Toledo mostró voluntad por mantener la posta concertadora, asumiendo distintas experiencias previamente establecidas como la Mesa de Lucha contra la Pobreza, el Consejo Nacional de Trabajo, donde intervienen los distintos estamentos comprometidos con dichas problemáticas, y promoviendo la Mesa de Diálogo para un Acuerdo Nacional con la participación de los principales líderes de las fuerzas políticas y la sociedad civil. La concertación ha pasado a ser el principal recurso o procedimiento al que apelan y reclaman los distintos actores políticos o sociales en el país. Es parte sustantiva de los discursos y las propuestas políticas en boga.

Pero esta tendencia tiene sus antecedentes en las diversas experiencias concertadoras que se han producido desde hace algunos años atrás en todo el país. Han existido y existen diferentes procesos a escala regional, departamental y distrital constituidas sobre la base de los esfuerzos de conjunción entre gobiernos locales, organismos estatales descentralizados, organizaciones sociales, las ONG e iglesias para deliberar y comprometerse en procesos de desarrollo y de atención a problemas álgidos. Todas estas experiencias han corrido distinta suerte, han alcanzado diversos objetivos y establecido distintos grados de institucionalidad. Pero, en general, se puede señalar que éstas han mostrado serias debilidades y dificultades o están en proceso de validación.

Es que han existido y existen distintas maneras de concebir y orientar estas experiencias de concertación. Igualmente, no se recurre a los mismos criterios o indicadores para evaluar estos procesos y sus resultados. El término concertar, teniendo en cuenta sus diversas acepciones, también puede ser entendido como pactar, concordar, componer, ponerse de acuerdo para la cooperación entre dos o más personas dirigidas a objetivos comunes. Un asunto fundamental es que las contrapartes se reconozcan y asuman como parte legítima y paritaria, importantes para la solución de problemas en común, sin negar las diferencias y especificidades de los participantes. A su vez, puede ser una reacción preventiva o una manera de abordar problemas o situaciones que generan conflictos, como puede ser un procedimiento que permite a las partes involucradas comprometerse en la solución de una problemática compartida. Es decir, puede conllevar una postura defensiva tanto como una postura propositiva en sus participantes. O, en algunos casos, es percibida –considerando los grandes niveles de desconfianza existentes– en términos especulativos, de participar sin comprometerse.

En estos últimos años, en plena emergencia de las experiencias de concertación para el desarrollo local y/o regional, se han generado diversas definiciones. Se las concibe como

“la integración de diversos actores en sistemas de negociación y en la conformación de agendas públicas, circunstancia que requiere que cada uno de quienes intervienen se reconozca como participante social y político legítimo. Los protagonistas se abren a la formación de compromisos y al intercambio de concesiones” (Grompone, 1998). En otra versión, la concertación implica “un proceso político institucional que tiene por finalidad involucrar a los principales actores en la formulación y ejecución de planes de desarrollo y políticas públicas a nivel local” (Távora, 1999). Asimismo, la concertación “va más allá de la negociación y reúne a todos los interesados en torno a la mesa para negociar soluciones y asignar responsabilidades. Esto incluye intereses conflictivos donde ellos existan” (Agenda 21-Perú, 2000).

Resulta pertinente considerar que en el enfoque de la CEPAL de inicios de los años 90, muy a tono con los procesos de transición de gobiernos autoritarios y dictatoriales en América Latina a regímenes democráticos, se planteaba la importancia de la concertación política y social para los procesos de desarrollo de los países de la región. Raúl Atria, sociólogo chileno, en la lógica de la CEPAL plantea “la necesidad de establecer procesos de concertación mediante la participación de actores organizados junto al gobierno, en un contexto de intercambio sistémico y regular. Las partes entonces pierden y ganan, a fin de impulsar determinadas políticas. Ello se puede analizar desde distintas teorías, como la de la elección racional (cooperar y autorestringirse como resultado de la experiencia) o de la neo-institucional que privilegia el rol de los valores, acuerdos y reglas” (En Irigoyen, 2000:13).

Debemos señalar que las experiencias de concertación entre municipios distritales, organizaciones sociales y entidades públicas o privadas con actividades e intereses en dichos espacios locales, se han venido sucediendo con muy diversos grados de significación y realización. La fragmentación y la precariedad institucional que caracterizan a nuestro ordenamiento sociopolítico han generado y generan dificultades estructurales para la viabilidad y sostenimiento de las diversas pretensiones de concertación. Arrastramos una tradición de poco valor a procedimientos democráticos como la concertación, ya sea por la ineficacia demostrada en tanto logros generados, por la pobreza y desconfianza en la mirada sobre los *otros*, o por el uso político que suele darse a estos procesos, como parte de estrategias legitimadoras de autoridades públicas en situaciones de debilidad y con altos grados de cuestionamiento.

Los esfuerzos desplegados han ido a contracorriente de las tendencias establecidas. Estos procesos han implicado exigencias de cambio de actitudes e imaginarios en los actores sociales y estatales, de cultura política y cívica, lo que ha puesto en evidencia potencialidades y límites de los distintos actores y del propio contexto. La respuesta analítica sobre estas experiencias de concertación se ha caracterizado por “una tendencia a exagerar sus avances y atribuir las debilidades internas a factores externos”.¹³³ Lo cierto es que estamos ante iniciativas, comparables con otros países de la región, que no han “logrado entronizarse como una práctica institucionalizada, en el marco de una democracia deliberativa; no ha logrado convertirse en un mecanismo que se agregue ‘naturalmente’ a la vida política” (Rivera, 2000:1).¹³⁴

¹³³ Jaime Joseph, José López R.: “ONG: Un sueño fragmentado”; en *ONG, concertación y desarrollo*, Mariano Valderrama, coordinador, 1999, pp. 122.

¹³⁴ Ver artículo del autor en www.flacso.or.cr/index.html

En el trabajo concreto de Alternativa existe un gran interés por propiciar niveles de concertación entre diversos actores en un espacio territorial determinado como procedimiento y espacio apropiado para resolver conflictos, plantear soluciones a problemas comunes, establecer compromisos y responsabilidades sobre intereses compartidos, para proponer y sostener propuestas de desarrollo y, por último y no por ello menos importante, para construir las bases culturales de un *bien común* y una identidad colectiva. Este esfuerzo se viene llevando a cabo en los distritos de Comas, Carabayllo, Ancón, Los Olivos e Independencia, e iniciándose con muchas tensiones entre autoridades municipales y organizaciones sociales en San Martín de Porres. Por ello nos resulta necesario el contar con una lectura objetiva de tendencias valorativas y actitudinales de los participantes en dichas experiencias de concertación que nos permitan evitar sobredimensionar o subestimar estos procesos y sus resultados, así como conocer el sentido de la participación de los actores involucrados.

Nuestra pretensión en el abordaje de este tema era conocer las valoraciones y actitudes de los dirigentes de Independencia respecto a la concertación en general y sobre las perspectivas de concertación entre municipio y organizaciones sociales para conjuntamente arribar a objetivos de desarrollo distrital, que se venía impulsando por parte del municipio distrital y Alternativa. Por lo tanto, no es una evaluación del proceso en sí o de sus resultados, sino fundamentalmente de las predisposiciones individuales de los dirigentes urbano populares para entender y asumir esta perspectiva concertadora, de la confianza e inseguridades que ello les suscita, de sus posibles motivaciones y expectativas – individuales y de sus organizaciones– ante tal posibilidad.

Las diversas maneras de entender la concertación

En las entrevistas pudimos recoger distintas apreciaciones sobre cómo entienden la concertación los dirigentes urbano populares de Independencia. Salta a la vista que esta posibilidad la asocian directamente a relacionarse con el Estado, en aras de buscar soluciones concretas y eficaces a problemas sentidos:

“Para mí la concertación, se puede decir, es que se junten el gobierno municipal, el grupo de oposición y los representantes de los pobladores, para tener una idea de ciertos aspectos o problemas que hay” (Saúl Fernández).

“Concertar para mí es juntar una serie de personas o instituciones, sobre todo del gobierno, y lograr acuerdos comunes, bajo una misma visión política, poner el hombro en una obra por ejemplo. Creo que antes de concertación necesitamos un compromiso, porque de nada me sirve que se junten 10 personas y hablen bonito, la cosa está en que se pongan la camiseta y quieran que esto mejore” (César Robles).

“Concertar es de repente sentarnos y buscar una solución, una buena solución para el país, para el distrito, pero para eso necesitamos la buena voluntad de todos, en especial del gobierno o el Alcalde, porque si de repente uno se pone terco, con caprichitos, no sacamos nada ¿no?” (Mirtha Colchado).

“Para mí sería coordinar, conversar con las autoridades, y dejar de lado sus posiciones, pues, de acordar para poder hacer algo ¿no?” (Wilson Gutiérrez).

Concertar, entendido como juntarse, conversar, coordinar y/o acordar soluciones a problemas comunes, se les presenta para buena parte de la dirigencia urbano popular como muy importante y como un cauce al que se muestran prestos a sumarse. Pero también le agregan, en diversos tonos, sus dudas y dificultades, una suerte de pre-requisitos que todas las partes debieran respetar y asumir. “Dejar de lado posiciones”, “no ponerse tercicos” y

“ponerse la camiseta”; flexibilidad, tolerancia y consecuencia, son las exigencias explícitas de los dirigentes para que el derrotero concertador llegue a buen puerto. Esta perspectiva se ve reforzada a partir de evaluaciones que realizan de experiencias organizativas anteriores, propias o cercanas, muchas de ellas marcadas por el conflicto y la confrontación, y con poco márgenes para los acuerdos, la cooperación y los consensos:

“Es importante la concertación. Si no, puede ser como la asociación de propietarios donde realmente no ha habido una coordinación adecuada, o sea cada quién ha ido con intereses muy personales y no se ha tratado de hacer un consenso, es decir, una mecánica o una forma de trabajo. O sea, cada cual ha tenido que imponerse al otro. No se trata de quitarle la importancia a las instituciones sino buscar la mecánica de cada persona para que se sienta en ambiente y reconocido” (Rubén Castilla).

Pero también existen las apreciaciones de dirigentes que muestran sus reparos y desconfianzas ante tal posibilidad concertadora, que si bien reconocen la importancia de tales experiencias, ello no allana el camino a la concertación en tanto se anteponen bloqueos y suspicacias sobre las otras contrapartes:

“Concertar lo veo bueno pero difícil lo veo, por ejemplo para nosotros y los del pueblo vecino, ellos son un pueblo con más años que nosotros. Para ponernos de acuerdo no se va a poder porque ahora estamos pidiendo luz y agua, que ellos tienen y no se van a sumar a nuestro pedido” (Juana Aguilar).

“Yo creo que es como una coordinación, una consulta para poder convenir, hacer ciertos trabajos, ciertas modificaciones, buscar prioridades, etc. Se han hecho algunas experiencias convocadas por la municipalidad, pero resulta que a veces la gente no se interesa o a veces las autoridades no son consecuentes, ahora no sé...” (Alberto Chirito).

También debemos considerar que para algunos dirigentes la palabra concertación adquiere otras connotaciones, otros sentidos, que indicarían una manifiesta incompreensión al respecto. En ese sentido, contamos con el testimonio de Jesús Pomar: *“Es una consulta popular, eso es muy importante”*; para él su idea de concertación resulta equivalente a un referéndum, que es una situación donde vería reducida su participación al manifestarse de acuerdo o no con lo que es objeto de consulta.

Por consiguiente, el pasado conocido, en sus distintas versiones, y la falta de una mayor claridad de los significados de la concertación, no alimentan una voluntad concertadora ni alientan a una apuesta por ella.

Predisposiciones hacia la concertación

Un tema que hemos considerado previo a las valoraciones dirigenciales respecto al proceso de concertación que se viene implementando en Independencia era el de sus orientaciones generales sobre la concertación en sí. Por ello, nos interesó saber de sus reacciones acerca de los procedimientos y actitudes que debieran acompañar este proceso, para lo cual solicitamos a nuestros encuestados que emitieran sus apreciaciones sobre cuatro afirmaciones generales. Estas respuestas, de manera directa o indirecta, nos permitieron conocer las actitudes de los dirigentes frente a dimensiones claves que implica un proceso de concertación. Empero, no podemos negar que aquí, como en otros puntos de nuestra investigación, el discurso favorable y positivo hacia la concertación encontrado entre los dirigentes –el reseñado *deber ser*– dista mucho de la práctica –el *ser*–, donde tienden a predominar tendencias al conflicto, las visiones acotadas y de corto plazo o al clientelismo para resolver problemas, que son opciones muy distintas a la concertación.

La primera afirmación estaba referida a la mejor forma de solucionar los problemas de la comunidad, y tenemos un altísimo 97.5% de dirigentes que se muestran favorables al diálogo y al acuerdo de las partes involucradas, como las maneras indicadas de proceder. La segunda afirmación tiene que ver con el respeto y la consideración por las opiniones de los participantes, y los dirigentes tan igual como en la afirmación anterior manifiestan casi por unanimidad el debido reconocimiento por los *otros* que también es una manera de plantear el respeto por sus propias opiniones (96.7%). La tercera afirmación se refería a la importancia de ser consecuentes con los compromisos asumidos, y ello también despierta una adhesión casi total como en las dimensiones anteriores (96.7%). Por su parte, la última afirmación, que tiene un sentido negativo en tanto limita o niega el dialogo y la posibilidad de arribar a acuerdos a falta de ‘representatividad’ de las instituciones y/o organizaciones involucradas, que es un filtro calificativo subjetivo e impreciso pero que alude a la capacidad de los participantes (autoridades y/o dirigentes) de comprometer y garantizar la consecuencia –propia y el respaldo de la entidad que representa–,¹³⁵ obtiene una ajustada mayoría de respuestas dirigenciales (52.4%).

CUADRO N° 50

Actitudes hacia la concertación

Afirmaciones	De acuerdo	Más o menos de acuerdo	En desacuerdo	Ns/ Nr.	Total
Para la solución de problemas de la comunidad uno siempre debe dialogar y llegar a acuerdos con las otras partes involucradas	97.5%	2.8%	0.5%	0.0%	100.0%
Cuando se dialoga se debe respetar y tomar en cuenta todas las opiniones	96.7%	2.4%	0.5%	0.5%	100.0%
Cuando se llega a acuerdos, uno siempre debe ser consecuente con los compromisos asumidos	96.7%	2.8%	0%	0.5%	100.0%
No se puede dialogar o llegar a acuerdos con instituciones y/o autoridades que no sean representativas	52.4%	22.2%	23.6%	1.9%	100.0%

Al procesar los distintos cruces estadísticos que hemos venido realizando en los otros capítulos, incluida la procedencia organizativa, constatamos la gran homogeneidad que guardan estas tendencias establecidas, salvo en el controversial punto de la “representatividad” de las contrapartes a concertar, en el de la calidad de los interlocutores en escena. Las mayores exigencias por una cabal y comprobada “representatividad” de aquellos con quienes uno va a dialogar y arribar a compromisos conjuntos se hacen más pronunciadas en los dirigentes que carecen o muestran precarios atributos individuales, a diferencia de los que presentan grados de mayor afirmación individual, rasgos que les permitirán administrarse con una mayor dosis de permeabilidad y tolerancia. Según la variable *nivel de vida*, los dirigentes de condición “precaria” se muestran con un promedio mayor (58.2%) que los “decorosos” (44.9%); de acuerdo con nuestro índice de autoestima tenemos que los de *baja* autoestima acentúan más sus exigencias que los de *alta* autoestima (56.7% y 42.1%, respectivamente); y en cuanto a sus niveles de confianza, encontramos que los dirigentes con una *baja* confianza se pronuncian aún en mayor proporción (51.9%)

¹³⁵ Este sentido que le estamos atribuyendo a la noción de representatividad tiene que ver con un dicho muy extendido en nuestra sociedad, muy propio además de nuestra marcada visión jerárquica de las instituciones y/u organizaciones que en nombre de la eficacia no deja de tener un sentido agresivo y despectivo: “Siempre es preferible hablar con el dueño del circo y no con los payasos”.

que los de *alta* confianza (33.3%). En cuanto a las organizaciones de donde proceden nuestros encuestados, distinguimos a los dirigentes vecinales más reacios a comprometerse si es que no está claro el peso o el poder de sus contrapartes (62.9), a diferencia de los dirigentes de mercados / ambulantes con una actitud más permeable al diálogo y a la concordancia con otros actores. Sin duda, cuenta mucho las lógicas y dinámicas en la que se inscriben estas organizaciones. Las vecinales tienen una tradición que mezcla la confrontación con la negociación, y en ambos casos les interesa tratar con las principales autoridades de las cuales depende la atención a sus demandas; las organizaciones de informales, al moverse en un terreno más precario e inestable, están obligadas a negociar permanentemente con autoridades, vecinos y entre ellos mismos.

Por lo tanto, podemos identificar en las valoraciones dirigenciales –al menos en el plano formal y discursivo– una sentida predisposición al diálogo, de respeto por las opiniones de los demás y de exigencia de consecuencia con lo acordado. Postura que también la vimos reflejada en las entrevistas, donde se muestran dispuestos a tentar relaciones de compromiso e interés compartido por solucionar problemas concretos y sentidos. Podemos señalar, además, que en cuanto a predisposiciones individuales, encontramos mayoritarias valoraciones dirigenciales favorables a la concertación, como expresión del *deber ser* y no necesariamente como expresión de lo que realmente ocurre en los procesos concretos de concertación conocidos. Sin embargo, debemos valorar la importancia de la presencia de un discurso en favor del diálogo, la disposición al reconocimiento de la legitimidad de otros actores y la exigencia por la consecuencia entre lo que se dice, se acuerda y lo que se hace. Todo ello puede traducirse en la base subjetiva sobre la que se puede construir formas de concertación más elaboradas y de mayor sostenibilidad.

Del discurso a la práctica: Las distancias con la concertación distrital en curso

Luego de acercarnos a los marcos valorativos genéricos que registran los dirigentes, buscamos conocer la información que tenían acerca de los esfuerzos de concertación que se venía llevando a cabo en el distrito, sobre su disposición a participar en ella y, para el caso de los que estuvieran participando, identificar sus expectativas al respecto. Pretendíamos pasar de la valoración acerca de estas nociones abstractas que implica imaginarse el *deber ser* de un proceso de concertación al cómo reaccionan frente a una experiencia concreta desarrollada en sus ámbitos locales.

Estas experiencias de concertación para el desarrollo distrital obedecen principalmente al hecho de que los municipios distritales de Lima Metropolitana, por ordenanza municipal de su Consejo Provincial publicada hace dos años, tienen la obligación formal de elaborar sus respectivos planes distritales de desarrollo, con el objetivo de que el municipio provincial pueda estructurar un Plan de Desarrollo Metropolitano a partir de estos insumos distritales. Dicha ordenanza plantea, además, el carácter participativo de estos procesos, apuntando a recoger y tomar en cuenta las diversas demandas e inquietudes de los vecinos. En el Cono Norte, el municipio de Comas inició estos procesos que han dado en llamarse de concertación entre el municipio distrital y las organizaciones sociales de base, los cuales vienen contando con una participación muy significativa de las ONG.

El municipio de Independencia, cuya administración corresponde al otrora poderoso y oficialista movimiento político “Vamos Vecino”, decidió cumplir con esta ordenanza hacia inicios del año 2000. Para ello convocó a Alternativa por razones como las siguientes: el de ser una entidad técnica con capacidad profesional para coordinar y sostener estos procesos, por tener la posibilidad de captar o disponer de recursos para tal fin y por servir de “puente” respecto a las organizaciones sociales. Estas razones tuvieron un mayor peso que el perfil

con el que tendemos a ser identificados –como la gran mayoría de las ONG–, el de instituciones con orientaciones de *izquierda*, con lo impreciso que resulta tal consideración, por nuestros enfoques y apuestas institucionales en la promoción de procesos de desarrollo y democratización con un alto reconocimiento de la necesidad de participación protagónica de los pobladores y sus organizaciones en la administración de sus destinos individuales, colectivos y territoriales. Estas potenciales diferencias de orientaciones no impidieron al Alcalde y su entorno político, luego de efectuar seguramente un análisis de costo-beneficio, convocarnos para ser parte de estos objetivos de elaboración de un plan participativo de desarrollo distrital por lo cual nos propusieron la formalización de nuestra participación mediante convenio.

Desde el inicio de este proceso nos encontramos con una realidad distrital marcada por la abierta oposición entre un sector importante de organizaciones (principalmente vecinales y de comerciantes), agrupados en el Comité de Defensa y Desarrollo de Independencia (CODEDI), cuyo principal eje de acción y coincidencia política era el impulso de un proceso de revocatoria del alcalde del distrito. Predominaba un discurso confrontativo y de cuestionamiento abierto a la administración municipal de turno, que afectó nuestros iniciales esfuerzos de convocarlos para trabajar conjuntamente con el municipio. Opinaban, no sin razón, que un proceso de planificación participativa del desarrollo distrital le iba a dar un “aire” a un alcalde que asumían tener cercado. De ahí el poco interés y compromiso que este sector le puso a esta experiencia. Por su parte, al municipio les despertaba muchas suspicacias nuestra voluntad de incluir a todos los sectores organizados del distrito, les sabía a otorgarles posibles coberturas y espacios a los “revocadores”, privilegiando un impacto coyuntural que cumpliera con la exigencia normativa metropolitana y contribuyera a mejorar la imagen de la administración local en aras de acumular políticamente para las pretensiones de continuidad en el poder local de un Alcalde cobijado en la poderosa y eficaz –hasta esos momentos– maquinaria reeleccionista del fujimorismo. Esta primera etapa nos tuvo al “filo de la navaja”, nos obligó a actuar casi con exagerada transparencia y el mayor tacto posible para evitar el desarrollo de estas posturas *hobbsianas* que otorgaban poco margen para un dialogo o algún acuerdo elemental.

Lo que sí pudimos concordar con el municipio y con las organizaciones que se iban integrando era la importancia de que la convocatoria a los eventos por ejes territoriales o por problemáticas sectoriales que comprendía toda esta dinámica de trabajo conjunto entre municipio, organizaciones sociales, entidades estatales, sector privado, iglesias y ONG, fuera lo más amplia posible. Si bien no hubo una difusión pública mediante medios masivos, sí se implementó una convocatoria abierta que alcanzó una cobertura del 80 a 90% del total de organizaciones existentes en el distrito.¹³⁶ Las cartas de invitación fueron distribuidas en los locales de las organizaciones o en las casas de los dirigentes a través de nosotros y/o la municipalidad. Por ello, los resultados obtenidos sobre si estaban enterados o no de la puesta en marcha de este proceso participativo nos resultan preocupantes. 64.7% de dirigentes respondieron no estar enterados, aun cuando contamos con la certificación de

¹³⁶ Con el objetivo de tener una información objetiva y actualizada del universo organizativo, que a su vez nos pudiera ser útil para los fines de seleccionar nuestra muestra estadística en la propia investigación y elaboración de los mapas en el Sistema de Información Georeferenciada, se organizó un padrón de organizaciones recurriendo a las datas que tenían el municipio, las organizaciones y la información acopiada por Alternativa. Ante las distintas dudas, carencias o diferencias encontradas, recurrimos a certificar en campo la existencia o no de distintas organizaciones en cuestión. Sobre la base de este padrón actualizado se organizó la distribución de convocatorias a los distintos eventos que comprendió este proceso de participación de las organizaciones para conjuntamente con el municipio elaborar un Plan de Desarrollo Distrital.

que la mayoría de las invitaciones fueron recepcionadas por sus respectivos destinatarios. Cabe interrogarse por lo que podría explicar este desconocimiento. Nos inclinamos a suponer que este tipo de invitación no le suscita el suficiente interés a un importante contingente de dirigentes, así que aquellos que recibían la convocatoria no se mostraron prestos a comunicarlo a su directiva o en asambleas, por lo cual no todos los dirigentes se enteraban. En esta muestra de desdén, con seguridad, cuentan tanto las experiencias previas sin resultados significativos, la resistencia a no entrar en compromisos que sobrepasan los fines puntuales y sectoriales de sus objetivos organizativos, como el gran temor a verse envueltos en dinámicas que podrían tener implicancias políticas, con los “riesgos” que ello implicaba en esos momentos.¹³⁷

Al efectuar cruces estadísticos constatamos la existencia de una importante influencia de las variables género, *nivel de vida*, *experiencia dirigenzial*, autoestima y procedencia organizativa, entre los dirigentes con mayores reparos para involucrarse en estos procesos de concertación. Los hombres manifiestan estar más enterados (55%) que las mujeres (29.7%); los “decorosos” (38.5%) que los “precarios” (29.1%); los “profesionales” (42.1%) que los “en formación” (33.3%); los dirigentes con *alta* autoestima (42.1%) que los de *baja* autoestima (23.3%); y los dirigentes de mercados/ambulantes (57.1%) y vecinales (54.3%) que las dirigentas de comedores/clubes de madres (24.6%) y vaso de leche (27.6%). Los contrastes más significativos se encuentran en razón de la organización de procedencia (30%, promedio), el género (25.3%) y la autoestima (18.8%). Por consiguiente, son las dirigentas de organizaciones alimentarias, mujeres para reiterar esta estrecha asociación, y con un menor aprecio por virtudes y potencialidades propias, las que mayoritariamente muestran los más altos niveles de desinterés, desdén y/o dificultades para la socialización y comunicación interna, hacia estas experiencias de concertación entre las organizaciones sociales y las autoridades locales.

CUADRO N° 51

Está enterado / ha participado del proceso participativo para lograr el Plan de Desarrollo Distrital

	¿Está enterado?	¿Ha participado?
Sí	73	30
Porcentaje	34.4%	14.2%
No	137	114
Porcentaje	64.7%	53.8%
Ns/Nr	2	68
Porcentaje	0.9%	32.0%

¹³⁷ Los primeros talleres de sensibilización se realizaron entre febrero y marzo del 2000, los talleres territoriales entre marzo y abril de ese año. Eran momentos de mucha tensión política, que al parecer aconsejaba a muchos dirigentes cautela y abstención.

Total Encuestados	212	212
Total Porcentaje	100.0%	100.0%

Pero estar enterado no significa que uno esté dispuesto a participar. Del porcentaje de dirigentes que acusan recibo de estar enterados (34.4% o 73 dirigentes) sólo 30 dirigentes (que representan el 14.1% del total de encuestados y 41% del total de enterados) manifiestan haber participado en algunos de los talleres que comprende este proceso.¹³⁸ También resulta llamativo que un tercio del total de dirigentes (32%) se camufle en el “no sabe/no responde”. Sobre esta última opción podemos deslizar una posible presunción que, por supuesto, no es generalizable ni seguramente mayoritaria pero que puede contar en una posible explicación, y es que al no tener la certeza de que otros dirigentes de sus organizaciones pudieran estar enterados y/o que hayan participado omitan el manifestarse al respecto.

Lo cierto es que por acción o por omisión, el grueso de los dirigentes urbano populares de Independencia manifiesta no haber participado en un proceso donde se buscaba construir una visión de futuro del distrito hacia el 2010, identificar los principales ejes problemáticos del distrito, delimitar los consiguiente proyectos o programas para la atención de dichas problemáticas, así como establecer los compromisos presupuestarios y de gestión del municipio distrital y el papel de las organizaciones sociales en el diseño, ejecución y fiscalización de los lineamientos a acordar. Es decir, la mayoría de organizaciones sociales y sus dirigencias se abstuvieron de participar en un espacio donde se podía estar jugando los destinos de su localidad.

La información conocida sobre este proceso no resultó, por lo visto, lo suficientemente convincente para que la mayoría de dirigentes que sabían de su existencia buscaran participar de él. La ausencia de estrategias comunicacionales también revela la falta de convicción en los actores locales sobre las virtudes y viabilidad de estas iniciativas concertadoras, vacío comunicativo que se convierte en todo un “cuello de botella” en tanto impide la “desinformación de la mayoría de la población sobre la finalidad y las acciones de la concertación” (Romero, 1999:110). En realidad, revertir prejuicios y resistencias establecidas, frustraciones acumuladas y establecer un mensaje más claro y efectivo de sus ventajas y oportunidades no eran ni son tareas sencillas, todo lo contrario, son un reto complejo, que comprende múltiples aristas y que implican una visión política de mediano y largo plazo.

Trasladados al terreno de los cruces estadísticos, para averiguar sobre aquellos que declararon haber participado, encontramos que son los dirigentes (hombres 27.5%% y mujeres 11%), de menor apremio socioeconómico (“decorosos” 16.7% y “precarios” 5.5%), con más antecedentes y experiencia organizativa y dirigenal acumulada (“profesionales” 23.7% y “en formación” 13.1%), y que pertenecen principalmente a organizaciones de mercados/ambulantes (28.6%) y vecinales (22.9%), los que han mostrado una mayor voluntad a participar en esta experiencia distrital de concertación.¹³⁹

¹³⁸ Tomemos en cuenta que las encuestas se realizaron hacia la quincena de octubre, a seis meses de iniciados los primeros talleres.

¹³⁹ Los datos de asistencia a los distintos eventos que se desarrollaron como parte de este proceso de trabajo conjunto entre autoridades municipales y dirigentes sociales, hasta la asamblea distrital de fines de diciembre del 2000, nos arrojan una asistencia de 300 dirigentes desagregados del siguiente modo: de organizaciones

Y en cuanto a las expectativas que despierta en los dirigentes que están enterados, hayan participado o no, de que viene ocurriendo un trabajo conjunto entre municipio distrital y organizaciones sociales (73 dirigentes y 34.4% del total de la muestra dirigencial seleccionada), encontramos una mayoritaria valoración positiva porque ello arrije no sólo a la elaboración de un plan de desarrollo distrital sino que además cuente con el respaldo y compromiso de todas las organizaciones del distrito (66.2%). Existen otras apreciaciones dirigenciales que se limitarían, sea por evaluación o por enfoque, a esperar resultados puntuales (atención a algunos problemas concretos de algún sector de la población) como producto final de este proceso (11.7%). En tercer lugar, tenemos a un sector minoritario con sus miradas escépticas y desconfiadas, tal vez con varias frustraciones acumuladas, que seguramente reforzarán las actitudes a no participar y/o no involucrarse en estos eventos, para quienes un Plan de Desarrollo Distrital, está “condenado” a ser otro plan que no va a solucionar nada, dando por sentado que “se va a quedar en el papel” (9.1%).

CUADRO N° 52

Expectativas sobre el proceso de concertación en curso

	Frecuencia	Porcentaje
Un plan de desarrollo que tome en cuenta a todas las organizaciones del distrito	53	72.7%
Sólo soluciones a algunos problemas concretos	9	12.3%
Un plan que solamente sea asumido por la municipalidad	2	2.7%
Otro plan más que sólo se va a quedar en el papel	6	9.6%
Ns/Nr	2	2.7%
Total	73	100.0%

En cuanto a los rasgos que intervienen para acentuar o relativizar estas tendencias registradas, tenemos a las variables género, *nivel de vida y experiencia dirigencial* con ciertas diferencias a consignar. Los hombres le ponen mayor énfasis a una perspectiva que los tome en cuenta (81.8%), al menos nominalmente, que las mujeres (68.6%); los dirigentes “decorosos” (86.6%) que los “precarios” (60%); y los dirigentes “profesionales” que los “en formación”. Nuevamente los dirigentes con menos angustias socioeconómicas y un mayor bagaje organizativo y dirigencial son los que evidencian una actitud más inclusiva en estos procesos sociopolíticos como es la concertación.

De buenas intenciones está empedrado el camino de la concertación

alimentarias 203 asistentes, vecinales 37, mercados/ambulantes 34, juveniles 19 y parroquiales 7. Por supuesto que estas cifras no equivalen a igual número de organizaciones. Entre las que participaron, en particular mujeres de organizaciones alimentarias y de mercados/ambulantes, era notable su llegada en grupo, de dirigentes y miembros de base, de la misma organización. Al no tener la precisión de a cuantas organizaciones representan estos 300 dirigentes, no podemos hacer la comparación con los resultados de nuestra encuesta. Lo que sí podemos afirmar, a partir de un muy modesto cálculo de 2 participantes por organización, es que estamos ante el involucramiento parcial con esta experiencia concertadora de 15% del total de organizaciones del distrito.

Una pregunta final que efectuamos sobre el tema de la concertación buscaba identificar los pareceres que tienen los dirigentes en cuanto la viabilidad, con mucho de esperanza y buenas intenciones, de un proceso cabal y serio de concertación distrital entre las autoridades locales y las organizaciones que ellos representan. Confrontados con la “aguafiesta” realidad, que compromete el cómo perciben y evalúan a las organizaciones sociales y las autoridades municipales, encontramos a un 59% de dirigentes que privilegia una mirada optimista a pesar de los objetivos y sentidos reparos o cuestionamientos que tengan sobre estas entidades. Es decir, existe una mayoría dirigencial que considera que sí se puede lograr satisfacerse condiciones y objetivos que ellos reclaman como necesarios para que un proceso de concertación tenga éxito (solución de problemas comunes, diálogo y respeto mutuo, empeño y consecuencia, participación de sus organizaciones) como vimos en los cuadros Nros. 50 y 52. Tampoco se debe desconocer la importante presencia de un pesimista y escéptico contingente dirigencial que considera que es “poco probable” (36.3%) y “nada probable” (4.2%) los esfuerzos de concertación en su distrito. Cuatro de diez dirigentes dudan o niegan que pueda llevarse a cabo un real y óptimo proceso de concertación en Independencia.

CUADRO N° 53

¿Considera que es posible una concertación entre el municipio distrital y las organizaciones sociales que cubra sus expectativas?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Es muy probable	125	59.0%
Poco probable	77	36.3%
Nada probable	9	4.2%
Ns/Nr.	1	0.5%
Total	212	100%

Al llevar a cabo los diversos cruces estadísticos que hemos efectuado apreciamos que estas tendencias son bastante homogéneas. En los dominios de las buenas intenciones, más optimistas y con una mayor voluntad por creer que dicha concertación es posible son los dirigentes juveniles (87.5%) y vecinales (71.4%), a diferencia de los dirigente(a)s de mercados/ambulantes (35.7%) y comedores/clubes de madres (49.1%). Y entre los escépticos sólo encontramos una diferencia relevante en razón de sus niveles de *experiencia dirigencial*, donde los “profesionales” se muestran con una mayor dosis de descreimiento (7.9%) que los dirigentes “en formación”, donde no hay ningún dirigente que suscriba esta postura.

Es indudable que cuando pasamos de las intenciones a las realidades, el tema de la viabilidad de los procesos de concertación nos plantea más dudas que certezas. ¿Cuán sólido y estable puede ser este mayoritario y formal optimismo dirigencial? ¿Ello se puede transformar en la base mínima que le puede garantizar sostenibilidad a estos procesos de concertación? ¿Cuánto puede superarse el escepticismo dirigencial y revertirse el encapsulamiento organizativo, que permitan compromisos e intereses compartidos con otros actores sobre el desarrollo local? ¿Hasta dónde puede llegar la voluntad política de las autoridades municipales por encarar los retos de profundizar la participación vecinal, la

desconcentración del poder local y la permeabilidad para la transparencia y la fiscalización de la gestión pública? Son interrogantes que no pueden quedar en el aire, requieren de los aludidos, entre ellos nosotros mismos, evaluar y replantear orientaciones y ejecutorias. ¿O, nuevamente, estaremos “pidiendo peras al olmo”?

Debemos partir de reconocer que es muy difícil y complejo el reto de consolidar un diálogo sistemático y plural alrededor de los asuntos públicos. Ello se agudizará en la medida que las cosas y los hechos no correspondan con la realidad. Muchas de las experiencias conocidas no alcanzan el status de concertación, a lo más son coordinaciones sobre guiones preestablecidos o parte de la producción de imágenes alegóricas, de unos para la conservación del poder político, de otros para la conservación de sus liderazgos, sin una deliberación significativa que permita acuerdos sobre la base de intereses sociales estructurados y que garanticen sustentabilidad, que tengan sentido para la población y que se proyecten como tangibles, verosímiles y verificables.

La concertación, en tanto es parte de un enfoque de gobernabilidad, tiene que ver fundamentalmente con la calidad y consistencia de los actores participantes. Las evidentes muestras de debilidad y déficit de institucionalidad de los principales actores políticos y sociales en nuestro país limitan sus compromisos y protagonismos. Es sumamente importante que el Estado en sus distintas escalas, las diferentes expresiones de sociedad civil, así como el ordenamiento normativo y jurídico alienten y refuercen mayores niveles de participación en la toma de decisiones, incidan en la producción de agendas sectoriales, consoliden sus capacidades y definan sus intereses de mediano y largo plazo. La concertación, vista así, se presenta como una oportunidad para ir generando voluntades y logros mínimos, que permitan que todos los participantes se sientan pares e importantes, que permitan salir del hegemónico cortoplacismo que nos caracteriza y validar una práctica que debe ser legitimada desde sus propias referencias institucionales.

CONCLUSIONES

Corren tiempos de medianía e incertidumbre en nuestro país. Hasta la fecha no ha cuajado el gobierno de Alejandro Toledo, aquel personaje que desde las frías cumbres de Cabana hasta las relucientes aulas de Stanford forjó su temperamento y sus aspiraciones. Los niveles de aprobación ciudadana a su gestión gubernamental le son adversos y sostenidos. No ha habido química ni romance del Presidente con la población. En este precario cuadro de gobernabilidad cuentan mucho el pesado lastre fujimorista, las expectativas legítimas e insatisfechas de distintos sectores sociales, la gran disposición de algunas “vanguardias” laborales y regionales por polarizar demandas particulares en aras de acumulación política y/o electoral, los dobles juegos de la oposición –en particular del APRA, un partido de gobierno con varios registros a la vez y posicionado como una gran agencia de empleo– y un Presidente que prometió y promete en demasía a un público ávido de promesas. Si a ello le agregamos el manejo tendencioso de varios medios de comunicación (televisión y prensa escrita, principalmente) con claros vínculos con la corrupción fujimontesinista, que levantan cotidianamente todos los conflictos sociales y minimizan los logros del actual gobierno, apostando con todo por deslegitimar a un gobierno que los ha puesto en la mira de la sanción judicial, la atmósfera psicosocial que predomina es la de estar ante un gobierno acosado por la presión social y ensimismado en sus propios yerros, inconsistencias y tensiones internas.

Más allá de estas imágenes mediáticas que se nos imponen como verdades objetivas e inexorables, el panorama político nacional no es nada claro y varios pueden ser sus desenlaces. El autoritarismo, el populismo, el clientelismo, la confrontación abierta o las alianzas con algún o algunos poderes fácticos son tentaciones u “opciones” que pueden estar rondando entre las principales fuerzas políticas, amenazando con frustrar este proceso de transición de la dictadura a la democracia y ratificando esa gran vocación nacional por las oportunidades pérdidas.

De otro lado, en estos últimos meses, hemos confirmado la voluntad de los dirigentes urbano populares –como queriendo curarse en salud– por tomar sus distancias frente al acontecer político nacional. El síndrome Fujimori parece haberles impuesto una mayor cautela. No hemos encontrado significativas manifestaciones de adhesión abierta de los dirigentes a favor o en contra del gobierno o la oposición. El grueso de dirigentes prefiere, al menos hasta el momento, conservar en el terreno de lo privado sus definiciones sobre lo público. Y en la duda es mejor abstenerse, quedarse quietos y seguir haciéndose el “muertito”, estratagema a la cual suelen echar mano desde hace un buen tiempo atrás, como una postura que les garantiza seguir a flote ante cualquier marea política.

Y en Independencia, el ámbito de nuestro estudio, se ha configurado una situación aun más compleja y difícil de lo esperado. La pobreza en recursos presupuestales, enfoque del desarrollo local y voluntad política de la administración distrital nos llevan a replantearnos aquel papel de “locomotora” que todos esperábamos cumpliera este actor estatal para la implementación del acordado –entre representantes del municipio, organizaciones sociales, entidades públicas, sector privado, ONG– Plan de Desarrollo Distrital. Mientras tanto, un sector importante aunque minoritario de dirigentes de las principales organizaciones sociales del distrito a pesar de avances importantes en la comprensión, participación y compromisos adquiridos no termina de comprarse el pleito por este proceso de concertación, moviéndose a tientas y sin adquirir un protagonismo tal que permita darle sostenibilidad a toda la estructura institucional diseñada (seis consejos de desarrollo territoriales y cinco sectoriales, más el distrital) para gestionar, ejecutar y fiscalizar los

objetivos y proyectos aprobados. La actual situación de los principales actores (autoridades municipales y dirigentes sociales) debilita la viabilidad del propio proceso de implementación de lo acordado en dicho Plan. Y un fracaso más, a diferencia de lo que dice el vals, sí importa y mucho en la perspectiva de construir bases sólidas desde lo local a nuestro recompuesto régimen democrático.

Hemos arribado a diversas conclusiones en torno del principal objetivo de la investigación realizada, conocer más y mejor de los dirigentes urbano populares en cuanto su constitución individual y sus marcos valorativos sobre desarrollo y democracia, que en diversos aspectos son confirmatorios de tendencias encontradas por otros autores. Tales resultados nos pueden permitir comprender el comportamiento actual de este segmento clave, para propósitos de desarrollo y democracia, y atrevernos a sugerir posibles perspectivas. La importancia de nuestro estudio no pretende ser solamente académico, también apunta a tener un valor político, en tanto insumo para las orientaciones de los actores involucrados con los destinos de los sectores populares. Más aún en este nuevo contexto político nacional de transición a la democracia, revisión constitucional, descentralización y redefinición de roles de los municipios.

La condición dirigencial, qué duda cabe, es una experiencia social que contribuye a sus afirmaciones individuales y les posibilita ser conscientes de su valor como personas. A la gran mayoría de dirigentes, el ejercicio de este rol les forja y/o les incrementa sus autoestimas individuales. Estas afirmaciones en la valía propia suelen sustentarse en los distintos logros y avances –pequeños o grandes– de sus organizaciones y en los diversos aprendizajes que les proveen las capacitaciones a las que acceden. Las nuevas relaciones que establecen, con autoridades y agentes externos, más allá del sentido que adquieren –clientelar, adecuado, pragmático, autónomo– también son un signo de distinción que refuerza sus aprecio en sí mismos. Pero estas autoestimas alcanzadas por la gran mayoría de dirigentes sociales no muestra la misma fuerza en su capacidad de proponerse metas e impactos que vayan más allá del mundo acotado de su barrio y de su organización.¹⁴⁰

Nos hemos encontrado con una modernidad enrevesada y a medio hacer cuando analizamos el tipo de racionalidad que predomina entre los dirigentes. Los contenidos de sus racionalidades nos muestran el predominio de una disposición pragmática asociada a cierta capacidad evaluativa, de identificar sus posibilidades y de optar por lo factible. Tienden a ser objetivos y no buscan hacerse de demasiadas expectativas y pasar por ilusos en sus planteos de metas y objetivos organizativos o individuales. La predisposición clientelista y el adecuamiento a autoridades y agentes externos pueden ser entendidas, en muchos casos, como salidas racionales ante relaciones asimétricas y desfavorables y como las estrategias más apropiadas para alcanzar sus objetivos. Si bien constatamos parcialmente la existencia de componentes de racionalidad moderna en los dirigentes –el manejo de las relaciones causa y efecto, la conjugación de medios y fines–, éstos se combinan con otras formas identificadas teóricamente, aunque con muchas evidencias de vigencia incluso en

¹⁴⁰ En varios focus group realizados por Imasen S.A., entre diciembre de 1998 y enero de 1999, buscando indagar sobre la autoestima de los peruanos se planteó la pregunta ¿con qué animal representarían a los peruanos? Las respuestas mayoritarias nos identificaron con el perro y el mono. Max Hernández, comentando estos datos desde el psicoanálisis señala la dualidad de las respuestas. En efecto, el perro a la vez que es visto como fiel, trabajador, cariñoso es percibido como sumiso, conformista, que soporta el maltrato; mientras el mono presenta como principal atributo su inteligencia y como defecto su disposición a la imitación, a hacer lo que viene de afuera. En este cuadro ambivalente y precario de nuestra autoestima nacional, los dirigentes urbano populares aparecen conjugando –como la gran mayoría de peruanos– atributos y defectos de perros y monos (Ver informe al respecto en Caretas, 17 de junio de 1999).

sociedades más desarrolladas, formalmente tradicionales, como el confiar en la suerte o encomendarse a Dios. Seguramente, al momento de abrir la puerta de sus casas y divisar la calle, se persignarán y encomendarán a Dios para que les dé bastante suerte en su jornada diaria. Hemos sugerido que algunos de los componentes de nuestra modernidad híbrida, más que rezagos a ser superados pueden ser una forma específica de convivencia (o resistencia) con el molde positivista de la modernidad occidental. En esta ‘otra modernidad’, recurriendo a la sugerente interpretación de Franco (1991), los dirigentes urbano populares vienen llevando sobre sus hombros las tensiones y contradicciones propias de un país que no termina de hacerse moderno ni deja de ser tradicional.

Con sus autoestimas localizadas, jerarquizadas y defensivas prefieren moverse lentos pero seguros, con más firmeza en sus ambientes y evitando los peligros de lo externo y no administrable. En realidades como la del país, de pretensiones insatisfechas de modernidad y de “impulsos” modernizadores inconclusos, se mantiene vigente una profunda fragmentación social y la permanencia de serias distancias económicas y extrañamientos culturales que empobrecen las condiciones de socialidad y limitan la emergencia del yo, lo cual se hará más precario aún para los sectores populares y los sostenidos incrementos de sus niveles de pobreza. Nuestra pregunta por el tipo de individuo que está emergiendo en el mundo urbano popular a inicios de siglo XXI, cuyas respuestas evidentemente ameritan profundizarse, es a la vez la pregunta por el tipo de socialidad y de comunidad que se está configurando o podría configurarse en el país.

En cuanto a las relaciones del individuo/dirigente con su comunidad apreciamos que se produce una creciente y corrosiva desconfianza hacia sus relaciones suscritas, con sus vínculos con lo público social y lo público político. Tal desconfianza tiende a profundizarse en los dirigentes sociales cuando se trata de sus relaciones con las autoridades estatales y los partidos políticos, principalmente. Esta desconfianza sobre lo público, lamentablemente, es el signo de los tiempos presentes. Hemos confirmado que en muchos dirigentes sus confianzas se han estrechado a círculos cada vez más reducidos y primarios, la familia más inmediata o grupos muy cerrados. Un buen contingente de ellos afirma “no confiar ni en su sombra”. Esta tendencia hacia la desconfianza pública y social es más pronunciada en las mujeres, lo cual tiende a asociarse con las lógicas bajo las cuales operan las organizaciones alimentarias. No obstante, relaciones adscritas como las de parentesco o de paisanaje son significativas para los dirigentes sociales, pero están sujetas a evaluación permanente, y las relaciones adquiridas les son indispensables para sus objetivos de sobrevivencia y canalización de recursos.

Por su parte, las relaciones de reciprocidad más allá de sus entornos primarios no se ven como algo predecible y correspondido. La reciprocidad de los dirigentes populares tiende a limitarse al *trueque* o intercambio directo e inmediato: “Hoy por mí, mañana por ti”, como rezan las tarjetas de las “polladas” familiares ampliamente difundidas en sectores populares. En tanto, las relaciones de intercambio en sus entornos organizativos suelen moverse entre la cooperación y la solidaridad, esta última muy vinculada al *deber ser* dirigencial. En las relaciones de intercambio interpersonales lo que encontramos es la reciprocidad de la cooperación. Todos juntos para lograr un mismo beneficio, normalmente para plazos inmediatos y demandas puntuales: títulos de propiedad, servicios de agua, luz, pistas, veredas, etc.

Más que una relación pasional, entre el amor y el odio, la socialidad de los dirigentes urbano populares les aconseja privilegiar el cálculo y el adecuamiento en función de sus resultados. El fin, en muchos casos, justifica los medios. A nivel *macro*, estamos lejos de encontrar un número significativo de dirigentes dispuestos a confiar en un futuro

compartido al nivel de la sociedad o del país. La hostilidad y discriminación que perciben desde lo público también profundiza sus desconfianzas y son empujados a jugar preferentemente en “cancha chica” y a retraerse en sus microclimas. Extrañamiento y exclusión son dos variantes que marcan objetiva y subjetivamente tanto las relaciones Estado y sociedad en nuestro país como las relaciones entre individuos. Y los dirigentes sociales no son ajenos a este desencuentro estructural que alimenta la fragmentación social y las profundas dificultades para generar relaciones comunitarias y sentidos de pertenencia en nuestra sociedad.

La experiencia dirigencial, volviendo a nuestro núcleo analítico, con sus tensiones y avatares, deja un saldo individual muy positivo. Perdura aquel “discreto encanto” que contiene el ser dirigente, condición que puede permitirles ser “alguien” y satisfacer en cierta medida esas sentidas ansias de reconocimiento social. Este especial status alcanzado les proveerá de una mayor cobertura para sus realizaciones individuales. Se especializan, se capacitan y ganan confianza en su rol dirigencial, y ello produce una ampliación de la natural distancia con las “bases” y buena parte de ellos tiende hacia una profesionalización como dirigentes. Son conocedores del teje y maneje organizativo, capaces de administrar las tensiones internas y con un cúmulo de relaciones con autoridades y agentes externos, pero los móviles u objetivos de dicha profesionalización no apuntan principalmente –como sí lo es en la definición weberiana– al vivir para y de tal función, a la espera de ventajas económicas y materiales para ellos, pero sí al reconocimiento y al dotarse de un prestigio y capacidades que les permitan movilizarse socialmente.

Curiosamente, ha sido en los espacios colectivos donde buena parte del segmento dirigencial se ha individualizado, se ha hecho a sí mismo. No lo ha hecho rompiendo lazos y vínculos anteriores en el ejercicio y construcción de su socialidad. En ese sentido, encontramos sentidas manifestaciones de aspiraciones a la distinción y la diferencia. En otras palabras, esta mayoritaria “profesionalización” de los dirigentes puede ser considerada como un mayor volumen de sus capitales sociales individuales, cuyo signo –positivo o negativo– de dichos recursos dependerá de la solidez de los demás actores y de la naturaleza –democrática o autoritaria– de las dinámicas en las que se involucren.

Las organizaciones urbano populares, en sus distintas versiones, han mostrado capacidad y eficacia en sus ámbitos locales, enfrentando carencias y necesidades específicas, legitimándose como el medio privilegiado para enfrentar y defender reivindicaciones colectivas. Para los dirigentes sociales, la organización es un medio que valida su importancia no sólo por razones reivindicativas sino también por sus significados individuales. De ahí que el futuro de sus organizaciones resulte tan promisorio como el de sus propias proyecciones como dirigentes. Pero la importancia que los dirigentes atribuyen a sus organizaciones no alcanza para asociarlos a escenarios más amplios y complejos donde es necesario abordar problemas de mayor envergadura y cuyos resultados se pueden avizorar en plazos más largos, con compromisos de sostenibilidad y que requieren de procedimientos y acuerdos políticos. En estas dos últimas décadas nuestro país, por razones económicas, políticas y culturales –o por la combinación de todos estos factores– ha sido colocado en diversos momentos al “filo de la navaja” de nuestra viabilidad como país. Han sido varios los momentos en que hemos pasado de país posibilidad, al decir de Basadre, a país problema. Y estar organizado o asumir funciones directivas ha otorgado fugaces protagonismos a los dirigentes sociales, como también ser considerados y abordados, en distintos momentos, como masa de maniobra de los gobiernos de turno.

Han sido diversos los objetivos y roles políticos que se les ha querido endosar a las organizaciones sociales y sus dirigencias, pretensión que se ha visto reforzada ante el serio

vacío de intermediación y representación que han dejado, por acción u omisión, los partidos políticos y el propio Estado. La reconstrucción o reinención de un sistema político democrático es un reto fundamental e impostergable, cuya responsabilidad le compete principalmente a las élites políticas e intelectuales en el país. Los avances individuales de los dirigentes encuentran pronto techo con sus referencias organizativas y no hay canales – como son los partidos políticos– que pudieran encausar estas potencialidades ciudadanas.

Muy pocos dirigentes proyectan su organización a otros fines y metas. La mejoría imaginada para sus organizaciones suele limitarse a sus problemáticas actuales, al corto plazo y al ámbito local. A más de lo mismo. Cabe aquí una reflexión sobre el peligro de intentar extender la organización más allá de sus límites naturales y específicos con los cuales se han establecido. La participación de las organizaciones sociales y de sus líderes en procesos de desarrollo integral y de democratización, objetivos centrales en nuestro trabajo institucional, no se logrará “estirando” las potencialidades de las diversas organizaciones para que asuman roles para los cuales no estuvieron diseñadas ni preparadas. No se puede “pedir peras al olmo”, ni reproducir un embelesamiento del tejido social conocido ni ubicarlas como un *desideratum* (Roncagliolo, 1999:45), como lo mejor en su línea, como objeto de un constante deseo. Como bien indica un antiguo dicho popular: “zapatero a tus zapatos”. En rigor, los vacíos políticos no pueden ser cubiertos por las organizaciones sociales o las ONG, así como los partidos políticos tampoco pueden reemplazar a la sociedad civil, salvo que se quiera repetir populismos y autoritarismos ya bastante conocidos.

En el ámbito de las visiones y valoraciones sobre el desarrollo en los dirigentes urbano populares, hemos encontrado todo un mosaico de percepciones al respecto. Existen ideas fuerzas u opiniones al respecto, cuya dispersión también corresponde a los diversos sectores sociales en el país. La mayoría de dirigentes urbano populares priorizan los aspectos económicos y materiales en sus aspiraciones de “progreso” nacional y distrital. Sin embargo, debemos considerar que en una encuesta que obliga a jerarquizar y en un contexto de tantas necesidades no satisfechas, resulta completamente normal que los intereses materiales predominen sobre los no materiales¹⁴¹. Para usar los términos del economista Max-Neef prefieren, mayoritariamente, el *tener más* que el *ser más*. Y en ello proyectan sus precarias e insatisfechas condiciones de vida. También es notable la importancia que le otorgan los dirigentes sociales al Estado, ya sea para el desarrollo nacional como para el distrital. “Salvo el Estado, todo es ilusión”, es como hemos parafraseado el alto reconocimiento que le atribuyen al Estado en cuanto principal actor del desarrollo deseado e imaginado para ambas escalas. Y el papel que le consignan a sus referencias organizativas en estas perspectivas, a pesar de nuestros presupuestos, merece tomarse en cuenta para tomarles la palabra. Es tercero en importancia en el ámbito nacional y segundo en el distrital, que son posicionamientos nada desdeñables.

La preocupación por cualificar los recursos humanos, aquello de conocer y saber más para ser más, es considerado como muy importante para el desarrollo local. Si bien la preeminencia de una visión estatista y demandante sobre el desarrollo se impone ampliamente, ello no niega el reconocimiento y la voluntad por cumplir un papel más protagónico, como organizaciones y como dirigentes, en los afanes por hacer progresar sus entornos locales. La calidad de estos recursos humanos, tan igual como los recursos

¹⁴¹ Nuestros resultados al respecto confirman los estudios hechos por Ronald Inglehart (1997), donde se argumenta que en sociedades de menores ingresos como la nuestra predominan los intereses materiales sobre los no materiales.

financieros y técnicos apropiados, serán los que tiendan a determinar los límites del desarrollo. Una de las carencias que más sienten los dirigentes es la educativa/formativa, considerada a su vez como el medio que puede permitirles una visión más amplia y proveerles de mayores recursos para el mejor desempeño en las responsabilidades asumidas. Por supuesto que estas pronunciadas demandas por capacitaciones deben acarrear la revisión del sentido y contenido de la oferta formativa. No se puede seguir incidiendo en “engordar” con conocimientos, habilidades, informaciones y recursos a sólo un pequeño sector dirigencial sin garantizar un impacto y la socialización de lo aprendido en sus referencias organizativas.

Queríamos apreciar también si es que había interpretaciones en los dirigentes a partir de las cuales se podría desprender una actitud de corresponsabilidad, por acción o por omisión, con los magros resultados que en términos de desarrollo y modernidad tenemos como país. Los bajos porcentajes encontrados en estos puntos nos indicarían una desconexión existente en los dirigentes para ligar sus ámbitos particulares con los grandes problemas nacionales, no aparecen las interrelaciones y los puentes respectivos, ni de ida ni de vuelta. Los principales problemas nacionales identificados por ellos mismos no los aluden en su solución y abordaje, pareciera que con ellos no es, que las principales responsabilidades están “arriba”: en el poder político y económico. Desarrollo nacional aparece así en los registros de los dirigentes como una noción no inclusiva, abstracta, casi extraña, determinada por factores externos o exógenos, como un asunto que los afecta pero no los compromete y donde prima un sentido de subsidiaridad en su solución. O dicho a la inversa, conciben que lo que pasa con ellos, con los intereses y necesidades de los sectores urbano populares, no aparece como un factor decisorio para la suerte del país. Lo cierto es que en los sectores populares no ha penetrado un discurso de desarrollo (Grompone, 1999) que genere vínculos e interrelaciones con sus beneficios y responsabilidades.

Todo lo cual nos conduce a nuestros irresueltos déficit históricos, al hecho de ser un país fragmentado y desintegrado donde muchos, y no sólo los dirigentes urbano populares, no hemos terminado de asumir el activo y el pasivo de ser peruanos. Tal desconexión no permitirá sentirse plenamente involucrados con lo que nos pasa como país y como nación. Desde esta empobrecida referencia no se sienten con el deber y el derecho de ser protagonistas de nuestro destino compartido. Este grave cuadro nacional puede verse reforzado o explicado mejor con las apreciaciones negativas que los dirigentes tienen sobre el ámbito de la política, percibiendo que esta perspectiva de desarrollo (*bienestar o progreso*) nacional, los dominios del *bien común*, resulta vapuleado o desvirtuado por quienes debieran tener una función de mediación entre lo macro y lo micro, de articulación de intereses generales y particulares, como son los partidos políticos y los políticos profesionales.

Hemos recurrido a varias entradas para abordar el amplio y sensible tema de la política. Frente a esta esencial actividad entre ciudadanos, partidos políticos y Estado, registramos en la mayoría de dirigentes sociales –pre y post Fujimori– la existencia de más sombras que luces al respecto. La política es un tema que en términos personales y organizativos es asumido con visos de tabú, como una actividad que repele e insta a tomar sus marcadas distancias. No entran en este ámbito extraño y ajeno donde habitan autoridades públicas y políticos profesionales, una suerte de ogros contemporáneos, sagaces y embaucadores, pero portadores de un poder que lo saben necesario y del cual buscan sacar algún beneficio. De ahí el sostenido y creciente interés por los resultados de la política, por lo que los políticos deciden, por lo que acontecía en el gobierno de Fujimori, el Congreso y la misma

‘oposición’ política de entonces, en tanto los pueda afectar o beneficiar, confirmando los rasgos plebiscitarios de los sectores populares.

Los vínculos de los dirigentes sociales de Independencia con los partidos políticos, no obstante la posibilidad de una militancia “vergonzosa” que predisponga a negar tal condición, resultan importantes. Hay uno de cada cinco dirigentes que militan o han militado en algún partido político, que es una cifra por encima de los promedios nacionales y metropolitanos al respecto. Y, a futuro, si se tratara de asumir un compromiso participativo con alguna opción política que satisficiera sus expectativas, los dirigentes señalan su permeabilidad a tal posibilidad. La tercera parte de los encuestados se manifiesta en esa dirección. Constatamos en este tema, a pesar de involucrar un sector minoritario de dirigentes, la existencia de una potencial voluntad que apunta a querer jugar en la “cancha grande”. Pero nuevamente el quid de la cuestión está en el sistema político, y la ausencia de canales institucionales apropiados para darle un curso positivo a estas incipientes voluntades ciudadanas. El grueso de dirigentes, cuando se trata de sus propias referencias organizativas y conjugan con el *deber ser* dirigencial, son muy claros en reconocer la inconveniencia de ligar organización social con compromisos políticos partidarios. Las decisiones o definiciones políticas corresponden a un estricto ámbito individual. Un sector importante de dirigentes considera que deben mantenerse “neutros” en política, que al parecer se muestra como la postura más apropiada para no quedar fuera de los circuitos de distribución de recursos y los “favores” públicos. Sin embargo, en la práctica, tal neutralidad o actitudes de adecuación acaban siendo maneras de *ser y hacer* política.

La ciudadanía, por su parte, sigue siendo una tarea inconclusa, un producto a medio hacer. Es uno de los déficits más pronunciados de nuestra democracia vigente. “Unos son más iguales que otros”, resume bien el sentir dirigencial. Tienen información sobre sus principales derechos, pero saben que ello muy bien puede ser letra muerta y tener una validez relativa.

En cuanto al tema de la democracia, empezamos nuestras indagaciones buscando captar el cómo la entendían los dirigentes populares. Encontramos distintos significados para una palabra tan profusamente difundida. Poder decir lo que uno siente o piensa, aquello de hacerse escuchar, es la acepción que predomina. Es una mirada de la democracia con ciertos atisbos liberales. Aunque para los dirigentes, como seguramente para la mayoría de peruanos, la democracia como el desarrollo son promesas incumplidas, bienes esquivos. Y apuntan a una democracia que se plantee como objetivos centrales: libertad para opinar, elecciones de autoridades políticas y que acabe con la pobreza.

Respecto a las calificaciones que podría merecer Fujimori y su gobierno, en ese orden, recogimos percepciones controversiales en la única pregunta que nos atrevimos a incluir en el cuestionario de la encuesta. Autoritario con apariencia democrática y democrático con estilo autoritario, son las dos apreciaciones que tiene la gran mayoría de dirigentes. Lo autoritario no necesariamente puede ser identificado como un defecto ni lo democrático como un atributo en los registros dirigenciales. Más bien, debemos confirmar la significativa credibilidad y confianza que inspiraba Fujimori en sectores populares y en buena parte de la dirigencia urbano popular. Y su aleccionadora caída no necesariamente abre las compuertas de valoraciones y comportamientos más definidamente democráticos, hacia adentro o hacia fuera de sus referencias organizativas, ni tampoco supera las significativas propensiones hacia la permisividad con autoritarismos y clientelismos de los que manejan la cosa pública, nacional o local.

Finalmente, indagamos sobre las predisposiciones y actitudes de los dirigentes urbano populares hacia la concertación, un tema que últimamente ha adquirido cierta relevancia en el país. La concertación es entendida por los dirigentes como una acción de conversar, coordinar y acordar soluciones a problemas comunes. Exigen consecuencia con los compromisos y con los acuerdos. Y cuando pasamos a un plano concreto, como el proceso de concertación para la planificación del desarrollo que se venía implementando en el distrito de Independencia, encontramos que un 34.4% de dirigentes estaba informado al respecto y de ellos sólo el 41% –o 14.1% del universo organizativo– venía participando de dicho proceso. Sin embargo, se expresa cierta expectativa sobre los logros a alcanzar mediante esta vía, en tanto los involucre en sus beneficios. Las dudas predominan sobre las certezas en cuanto a los resultados de la concertación en curso. La viabilidad y legitimidad de los procesos de concertación, por consiguiente, son un reto que pasa fundamentalmente por la confirmación de sus ventajas como procedimiento y por mostrar logros concretos y directos en la satisfacción de las demandas de las organizaciones sociales. Será una de las pocas maneras de satisfacer aquella mirada tangible que exige “ver para creer”, ante tantos intentos frustrados previamente acumulados por los dirigentes. Aunque también implica, en términos valorativos, revertir el privilegio del recibir sobre el dar, el de las demandas sobre las responsabilidades.

Actualmente a la organización social se le presentan diversas oportunidades de ampliar su radio de acción y sus perspectivas si lograra insertarse colectiva e institucionalmente en los procesos sociopolíticos de participación y planificación del desarrollo local, que se vienen implementando en varios distritos populares de la capital y a escala más amplia, como por ejemplo, la Mesa de Lucha Contra la Pobreza y la Conferencia Nacional para el Desarrollo Social (CONADES). En estos espacios públicos estatales o de la sociedad civil se viene constituyendo una potencial estructura participativa con capacidades de gestión y fiscalización de la gestión pública y/o de discusión y generación de propuestas local, meso y macro, que ojalá terminen de legitimarse con la realización de proyectos y acciones que incidan en la viabilidad de estos espacios. Este reto pasará porque las organizaciones de base e intermedias se fortalezcan alrededor de una mejor y mayor delimitación de intereses y apuesten por su institucionalización, por reglas de juego claras para sus miembros, de asumir derechos y responsabilidades en función de objetivos compartidos. De lo contrario, la participación de las dirigencias puede ser importante pero no garantizará sostenibilidad ni involucramiento protagónico de sus organizaciones en estos procesos. La participación social, como bien lo señala Tanaka (2001), no es un acto espontáneo e inherente al hecho organizativo, también debe comprender obligaciones para quienes lo asumen, corresponsabilidad con los resultados.

Una dirigente vecinal como Mirtha Colchado, aludió a la “falta de compromiso político” por parte de los miembros de su organización para plantearse nuevas perspectivas organizativas. Sin duda alguna, un compromiso político –o por lo menos interés– resulta esencial para ampliar los horizontes y el radio de acción de la organización social y sus dirigentes. Sin embargo, las organizaciones por sí solas no pueden romper el cerco de sus carencias y necesidades particulares y de la *focalización* que se ha impuesto sobre ellas. Se requiere de un cambio de actitudes y orientaciones también de las autoridades públicas y de los partidos políticos. Estas experiencias de coordinación y concertación pueden permitir perspectivas más políticas, visiones de más largo plazo y relaciones más sinérgicas entre los principales actores locales. Otra instancia, casi imprescindible aunque controversial para esta amplitud, son los gobiernos locales, que son percibidos como de gran importancia. De ahí la voluntad de la gran mayoría de dirigentes por relacionarse e involucrarse con las autoridades locales. Sin embargo, a la vez, en la memoria dirigencial se conservan diversas

experiencias que les demuestran lo difícil, complejo e incierto que resultan sus relaciones con las autoridades locales. Los enfoques populistas y clientelares con que se ha administrado la mayoría de gobiernos locales, sumado a la falta de recursos presupuestales y una adecuada política de participación ciudadana –no sólo discursiva– que comprometa algunos planos de la toma de decisiones y de fiscalización sobre lo actuado, han producido diversos grados de frustración y cuestionamiento en los dirigentes urbano populares. En este asunto, los riesgos se amplían debido a las predisposiciones mutuas para establecer relaciones básicamente instrumentales ya sea clientelares, de cooptación y/o de dependencia entre el municipio distrital y las organizaciones de base.

¿Cómo evitar que se repitan las lógicas clientelistas y de cooptación con sectores populares que predominaron durante el gobierno de Fujimori? Tamaño reto no es sólo un asunto exclusivamente gubernamental, como lo hemos indicado anteriormente, pero sí las actuales autoridades en el manejo de los asuntos públicos y las políticas sociales tienen que diseñar nuevos formatos que impidan el esquema pernicioso que induce al clientelismo y que minimicen los riesgos de manipulación. Hay que cuestionar a fondo el enfoque de la focalización en tanto se asiente en el manejo discrecional de los recursos, propiciando el imperativo en el público objetivo de hacer méritos y adecuarse a la entidad distribuidora. Estas decisiones deben tener un eminente carácter técnico para la definición de quiénes son los beneficiarios y quiénes no, que establezca con transparencia los criterios de calificación y selección.

Un tema colateral que no suscita esta necesaria redefinición de las políticas sociales, es la de revalorizar la importancia de las ciencias sociales para la toma de decisiones públicas. Los diagnósticos y estudios que fundamentan estas decisiones deben tener el rigor y el mayor nivel académico posible. No es posible indicar el tratamiento más adecuado, como sucede entre los profesionales de la salud, si es que no se cuenta con las pruebas y análisis del problema a tratar.

Los resultados de nuestra investigación ratifican la significativa importancia del papel de las élites populares. En los dirigentes sociales, con sus *pros* y sus *contras*, recae un papel decisivo. Tarea ineludible en todos los actores involucrados con los destinos de los sectores populares, además de incorporar un manejo pluralista en sus relaciones con los *otros*, es la de incidir en la promoción de condiciones y procesos que puedan contribuir a consolidar y ampliar las bases afirmativas y valorativas de los individuos dirigentes, así como en la generación de dinámicas que apunten a la institucionalización de sus referencias organizativas. Se trata de que éstos, dirigentes y “bases”, crean en sí mismos y se sientan parte involucrada en la titánica, compleja y crucial tarea de hacer organización, hacer distrito y hacer país.

Desde las ciencias sociales se han cargado las tintas hacia los sectores populares, organizados o no. En las últimas décadas se han recurrido a distintos instrumentales teóricos para calificarlos de distintas maneras, unos con más solvencia que otros, privilegiando sus taras y pasivos. “Clientelistas”, “populistas”, “anómicos”, “achorados”, “cultura combi”, son algunas de las caracterizaciones que se les ha endilgado para explicarse el desorden, atraso y desinstitucionalización imperante en el mundo popular. Algunos ejemplos clásicos de comportamientos donde hay mucho de desarreglo anómico y achoramiento son los medios informales a los cuales acostumbra recurrir un ambulante para continuar con sus ventas en la vía pública o un taxista cuando comete una infracción de tránsito. Es el terreno de la informalidad, de la voluntad por no sucumbir y de seguir sobreviviendo ante un sistema que no les ofrece oportunidades ni promueve sus

potencialidades, que los lleva a medios no normados. Es una situación seguramente no justificable jurídicamente pero entendible sociológicamente.

Pero, con lo tremendamente esclarecedores y educativos que han resultado los famosos ‘vladi-videos’, permitiéndonos conocer las esencias del poder real, cómo podríamos calificar o juzgar los acuerdos y negocios que tuvo Vladimiro Montesinos, el asesor presidencial, con las personas de mayor poder en el Perú. Las cosas que han estado en juego en estos contubernios han sido los propios destinos del país, del Estado, el imperio de la legalidad, el manejo informativo y la economía nacional. Ni siquiera hemos encontrado mayor sutileza o recato en los términos de intercambio que estableció Montesinos y los diversos personajes que fueron en su búsqueda o fueron convocados por él. Ellos, a pesar de sus apariencias liberales y sus vestiduras democráticas, le concedieron un alto grado de legitimidad a Montesinos, colocándolo como el único que podía direccionar el Estado, la justicia, el mercado, la historia y la verdad en favor mutuo. Todos ellos pertenecientes al estrato más alto y angosto en la cúspide de la escala social, económica y política de nuestro país, representantes del sistema y del orden establecido –también sus principales beneficiarios–, no tuvieron ningún reparo en transgredir las leyes y la normatividad elaboradas por y para ellos mismos. ¿Cómo deberíamos calificar a esta élite dominante? ¿Cuánto de clientelismo, anomia, achoramiento y cultura combi encontramos en ellos? Y a partir de ello, ¿cómo calificar, entonces, al ambulante o al taxista?.

Nos ha tocado vivir un verdadero cambio de época. Hemos pasado de las penumbras del autoritarismo mafioso a las luces de la esperanza democrática. Entramos en una etapa de muchas posibilidades y de muchos riesgos y no podemos asumir a priori que lo nuevo será mejor que lo viejo. Para aspirar a que sea otra la película que se rueda sobre los destinos de nuestro país, no es suficiente cambiar al director, se requiere también cambiar los escenarios, variar los protagonismos y que los actores replanteen sus libretos. Una lección que debemos poner por delante es que no todo se puede jugar en lo macro, en lo nacional, también se debe comprender y articular la alta significación de lo micro, de lo local. Otra lección importante es que tampoco toda la capacidad de decisión y ejecución debe seguir concentrándose en los de ‘arriba’, porque los de ‘abajo’ también tienen que asumir los retos de tener un mayor poder de decisión, gestión y fiscalización. Es decir, no sólo no debemos seguir depositando el principal protagonismo en quienes han demostrado sus graves responsabilidades con los males del país, como la clase política o empresarial, si no que los sectores populares organizados, la sociedad civil o el tejido social, con sus dirigentes y líderes, deben tener la oportunidad de consolidar capacidades y revertir sus limitaciones. Tienen que asumir los riesgos y los costos de un profundo cambio. ¿Estarán, estaremos, a la altura del reto? ¿No será una nueva oportunidad perdida? Bien vale la pena ‘morir’ en el intento.

BIBLIOGRAFÍA

Abugattas Juan (1997), “Marco conceptual de la ciencia y la tecnología”. En *Alma Mater*, Revista de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, N°1, Lima, Perú, pp. 13-31.

Agenda 21 – Perú 2000

Aldana, Celia (1996), *Revueltas Intimas. Aventuras y Aprendizajes en los Liderazgos de las Mujeres*. Calandria, Lima, Perú.

Adrianzén, Alberto (1999), “La desconexión: Fujimorismo, pobreza y centralismo”, En: Encuestas Descentralización, democracia y niveles de información política. Documento de Trabajo, Grupo Propuesta Ciudadana, Lima, Perú.

Almond, Gabriel, y Verba, Sidney, (1963), *The Civic Culture. Political Attitudes and Democracy*. En Five Nations University of Princeton New Jersey, EE.UU.

Aliaga, Lissette (2002), *Los dilemas del capital social en la economía informal. El caso del comercio ambulatorio en Independencia*. Fondo Editorial Facultad de CC.SS. de la UNMSM y Alternativa, Lima, Perú.

Alva, Rodolfo (2001), *Informe evaluativo del proceso de concertación en Independencia*. Alternativa (mimeo), Lima, Perú.

Arendt, Hannah (1954), *Between Past and Future*. Penguin Books New York, EE.UU.

Arguedas, José María, (1977), *Formación de una cultura iberoamericana*. Editorial Siglo XXI, México D. F.

Auyero, Javier, “La doble vida del clientelismo político”. Revista electrónica Sociedad N° 8, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Sociología, Argentina (<http://www.fsoc.uba.ar/Publicaciones/Sociedad/Soc08/auyero.html>).

Balbi, Carmen Rosa, editora, (1997), *Lima: Aspiraciones, reconocimiento y ciudadanía en los noventa*. Fondo Editorial de la PUCP, Lima, Perú.

Barenstein Jorge, (1980), *El análisis de la burocracia estatal desde la perspectiva weberiana, Los administradores en el sector público mexicano*. Ediciones Centro de Investigación y Docencia Económica, a.c. (CIDE), México D. F.

Barrig, Maruja (1988), *De vecinas a ciudadana: la mujer en el desarrollo urbano*. Instituto de Estudios Socio-económicos y Fomento del Desarrollo – CENTRO y Grupo de Trabajo Servicios Urbanos y Mujeres de Bajos Ingresos – SUMBI, Lima, Perú.

Beck, Ulrich (1986), *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva sociedad*. Editorial Paidós, Barcelona, España.

Bloom, Alan (1987), “The Closing of the American Mind”, Touchstone, New York-EEUU.

Bourdieu, Pierre (1997), *Razones Prácticas sobre la teoría de la acción*. Editorial Anagrama, Barcelona, España.

- Bourdieu, Pierre (1985), "The forma the capital". En J.G. Richardson (editor), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, pp. 241-258. Greenwood, New York, EE.UU.
- Burt, Jo Marie (1998), "Sendero Luminoso y la 'batalla decisiva' en las barriadas de Lima: el caso de Villa El Salvador". En Steve J. Stern, editor, *Los senderos insólitos del Perú*. Instituto de Estudios Peruanos (IEP) y U.N. San Cristóbal de Huamanga, Lima, Perú, pp. 263-300.
- Cáceres, Eduardo (2000), "Las Bases Éticas y Filosóficas del Desarrollo", en Módulos de la Escuela de Líderes del Cono Norte, Centro Alternativa, Lima, Perú.
- Cáceres, Eduardo (2000), *Dilemas, decisiones y paradojas. Una aproximación ético – cultural a los procesos de individuación, visiones de desarrollo y la constitución de espacios públicos en el Cono Norte*. Alternativa (mimeo), Lima, Perú.
- Calderón, Julio y Rocío Valdeavellano (1991), *Izquierda y democracia, entre la utopía y la realidad: Tres municipios en Lima*. Instituto de Desarrollo Urbano (CENCA), Lima, Perú.
- Carrión, Julio (1999), "La popularidad de Fujimori en tiempos ordinarios, 1993 – 1997". En Fernando Tuesta Soldevilla, editor, *El Juego Político. Fujimori, oposición y las reglas*, Fundación Friedrich Ebert, Lima, Perú, pp. 231-246.**
- Castells, Manuel (1996), *The Rise of the Network Society*. Blackwell, Cambridge Mass.
- Castillo Ochoa, Manuel (1988), *Democratización y ciudadanía popular: Contenidos y percepciones*. Materiales de Investigación, Alternativa, Lima, Perú.
- Castoriadis, Cornelius (1995) "La democracia como procedimiento y como régimen". En *Leviatán* N° 62, España, pp. 65- 83.
- Cotler, Julio (1978), *Clases, Estado y Nación en el Perú*. Serie Perú Problema 17, IEP, Lima, Perú.
- Crabtree, John y Jim Thomas (1999), *El Perú de Fujimori*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico e Instituto de Estudios Peruanos, Lima, Perú.
- Dahl, Robert A. (1971), *Polyarchy, Participation and Opposition*. Yale University Press, New Haven, EE.UU.
- Dahl, Robert A. (1990), *Prefacio a la Democracia Económica*. Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, Argentina.
- Daskal, Ana María (1994), *Permiso para quererme. Reflexiones sobre la autoestima femenina*. Editorial Paidós, Barcelona, España.
- De Soto, Hernando (1987), *El otro sendero, La revolución informal*. Instituto Libertad y Democracia (ILD), Colombia, 1987.
- Degregori, Carlos Iván; Cecilia Blondet y Nicolás Lynch (1986), *Conquistadores de un nuevo mundo. De invasores a ciudadanos en San Martín de Porres*. Instituto de Estudios Peruanos (IEP), Lima, Perú.
- Degregori, Carlos Iván. (2001), "La década de la antipolítica", IEP, Lima, Perú.

- Degregori, Carlos Iván, editor, (2000), *No hay país más diverso. Compendio de Antropología Peruana*. Red Para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú, Lima, Perú.
- De Lomnitz, Larissa (1983), *Como sobreviven los marginados*. Editorial Siglo XXI, México D.F.
- Dietz, Henry (2000), *Pobreza urbana, participación política y política estatal. Lima 1970-1990*. Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica, Lima, Perú.
- Diez, Alejandro (1999), "Organizaciones de base y gobiernos locales rurales. Mundos de vida, ciudadanía y clientelismo". En Elsa Bardález, Martín Tanaka y Antonio Zapata, editores, *Repensando la política en el Perú*. Red Para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú, Lima, Perú, pp. 17-57.
- Durtson, Jhon (2000), *¿Qué es el capital social comunitario?*. Serie Políticas Sociales N° 38, CEPAL – ECLAC, Santiago de Chile, Chile.
- Debate, Revista del Grupo Apoyo, "Encuesta Anual sobre el Poder en el Perú". Nros 89, 95, 101, 106, 111. Lima, Perú.
- Elster, Jhon (1996), *Tuercas y tornillos, una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Ed. Gedisa, Barcelona, España.
- Elster, Jhon (1991), *El cemento de la sociedad, las paradojas del orden social*. Editorial Gedisa, Barcelona, España.
- Elster, Jhon (1989), *Ulises y las sirenas. Estudios sobre racionalidad e irracionalidad*. Breviarios del Fondo de Cultura Económica, N° 510, México.
- Escuela Superior de Lideres del Cono Norte (1996), *Selección de lecturas Modulo IV: Filosofía social y Política, Ética y política en el contexto de nuestra peculiar modernidad*. Alternativa, Lima, Perú.
- Franco, Carlos (1991), "Exploraciones en otra modernidad". En *La Otra Modernidad, De la Migración a la Plebe Urbana*, CEDEP, Lima, Perú.
- Fukuyama, Francis (1996), *La confianza. La situación del hombre en el fin de la historia*. Editorial Atlántida, Madrid, España.
- Fukuyama, Francis (1999), "The Great Disruption. Human nature and the reconstruction of social order". En *Atlantic Monthly*, pág 55-60.
- García Canclini, Néstor (1989), *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Editorial Grijalbo, México.
- García Ferrando Manuel, Jesús Ibañez y Francisco Alvira (1992), *El Análisis de la Realidad Social Métodos y Técnicas de Investigación*. Alianza Universal, Madrid, España.
- Giusti, Miguel (1999), *Alas y Raíces, ensayos sobre ética y modernidad*. Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica, Lima, Perú.
- Golte, Jürgen y Norma Adams (1987), "Los caballos de Troya de los invasores. Estrategias campesinas en la conquista de la gran Lima". Instituto de Estudios Peruanos, Lima, Perú.

- Granados, Arturo (2000), "Autoestima y relaciones de género. Las mujeres frente a sí mismas y a los hombres". En: Aportes para el Desarrollo N° 3, Escuela Para el Desarrollo, Lima, Perú.
- Grompone, Romeo (1999), *Las nuevas reglas de juego. Transformaciones sociales, culturales y políticas en Lima*. Instituto de Estudios Peruanos, Lima, Perú.
- Grompone, Romeo (1998), "La descentralización y el desprecio de la razón política". En , Bruno Revesz, editor, *Descentralización y gobernabilidad en tiempos de la globalización*. Instituto de Estudios Peruanos, Lima, Perú.
- Grompone, Romeo (1991), *El velero en el viento, Política y sociedad en Lima*. Instituto de Estudios Peruanos, Lima, Perú.
- Goulet, Denis (1999), *Ética del desarrollo. Guía teórica y práctica*. IEPALA, Lima, Perú.
- Guéhnno, Jean Marie (1995), *El fin de la democracia*. Editorial Paidós, Barcelona-España**
- Guibal, Francis (1995), *Vigencia de Mariátegui*. Editorial Amauta, Lima, Perú.
- Henríquez, Narda (1996), "Las señoras dirigentes, experiencias de ciudadanía en barrios populares". En Patricia Ruiz-Bravo, editora, *Detrás de la puerta: Hombre y mujeres en el Perú de hoy*. PUCP, Programa de Estudios de Género, Facultad de CC.SS., Lima, Perú, pp. 145-161
- Hernández, Max (1998), *Los Funerales de Atahualpa*. Conferencia Museo de Arte, Lima, Perú.
- Hernández, Max (1993), *Memoria del Bien Perdido, Conflicto, identidad y nostalgia, en el Inca Garcilazo de la Vega*. Instituto de Estudios Peruanos, Lima, Perú.
- INEI (2000), *Crecimiento económico y pobreza en Lima Metropolitana y el resto del país. Resultados de la Encuesta Nacional de Hogares 1997-1998*. Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima, Perú.
- INEI (1996), La actividad económica en Lima Metropolitana. Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima, Perú.*
- Inglehart, Ronald (1998), *Modernización y Posmodernización: El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades*. Editorial Siglo XXI, Madrid, España.
- Irigoyen, Marina, editora, (2000), *Concertación interinstitucional: ¿Sueño imposible o realidad en construcción?*. Centro Ideas – APRISABAC, Lima, Perú.
- IULA – ALCADEL (1999), *Desarrollo local: Visiones y propuestas en el marco de la globalización y la descentralización*. ESAN, Lima, Perú.
- Joseph, Jaime (1999a), *Lima Megaciudad. Democracia, desarrollo y descentralización*. Alternativa, Lima, Perú.
- Joseph, Jaime y José López Ricci (1999b), "ONG: Un sueño fragmentado", En: Valderrama, Mariano (editor): *ONG, Concertación y desarrollo*. CEPES-ALOP, Lima, Perú.
- Joseph, Jaime y Patricia Oliart (1984), *Ama Kella: Su rostro hoy*. Alternativa (mimeo), Lima, Perú.

- Kant, Emmanuel (1999), “¿Qué es la Ilustración?”. En Pepi Patrón, editora, *Filosofía moderna: Selección de textos*. Pontificia Universidad Católica del Perú – Estudios Generales Letras, Lima, Perú.
- Kapsoli, Wilfredo, Julio Mejía, Lola Franco, Nelly Ugarriza, Martha Zolezzi (1999), *Modernidad y Pobreza Urbana en Lima*. Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.
- Larrea, José Enrique (1989), *Poblaciones urbanas precarias: El derecho y el revés (El caso de Ancieta Alta)*. Servicios Educativos El Agustino, Lima, Perú.
- Lechner, Norbert (1998), *Las transformaciones de la política*. Seminario “Las transformaciones de la política, Instituto de Estudios Peruanos, Lima, Perú.
- Lechner, Norbert (2000), “Desafíos de un desarrollo humano: Individualización y capital social”, *Revista Instituciones y desarrollo* N° 7, <http://www.iigov/pnud/revista/rev/doc/lechner.htm>
- Lynch, Nicolás (2000), *Fujimori y la antipolítica*. DESCO, Lima - Perú.
- López, Sinesio (1997), *Ciudadanos Reales e Imaginarios. Concepciones, desarrollo y mapas de la ciudadanía en el Perú*. Instituto de Diálogo y Propuesta (IDS), Lima - Perú.
- López Ricci, José (2001), *Los albores del autoritarismo. Dirigentes populares y cultura política en los inicios de los 90's*. Alternativa (mimeo), Lima - Perú.
- Lora, Carmen (2002), “Una puerta abierta a lo siniestro. Sendero y el fujimorismo en los comedores populares”. En *Revista Páginas* N° 173, Lima, Perú, pp. 55-63.
- Lora, Carmen (1996), *Creciendo en dignidad. Movimientos de comedores autogestionarios*. Instituto Bartolomé Las Casas y Centro de Estudios y Publicaciones, Lima, Perú.
- Luhmann, Niklas (1997), *Observaciones de la modernidad, racionalidad y contingencia en la sociedad moderna*. Editorial Paidós, Barcelona, España.
- Machuca, Maritza (1997), “Las mujeres y el poder en los municipios: Independencia y Tarma”. En Carmen Rosa Balbi, editora, *Lima: Aspiraciones, reconocimiento y ciudadanía en los noventa*. Fondo Editorial PUCP, Lima, Perú.
- Macpherson, poner nombre (1970), *La teoría política del individualismo posesivo*. Editorial. Fontanella, Barcelona, España.
- Manrique, Nelson y Maruja Martinez, editores, (1995), *Amor y Fuego: José María Arguedas 25 años después*. DESCO – CEPES, Lima, Perú.
- Max-Neef, Manfred, Antonio Elizalde y Martín Hopenhayn (1986), *Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro*. CEPARU - Fundación Dag Hammarskjöld, Motala, Suecia.
- Mendoza, M., C. Saavedra, M. Arévalo, E. Cortéz. J. Galindo, V. Hajar, C. Marchena, G. Mazzotti y R. Uribe (2000), *Diagnóstico situacional de la salud mental en el distrito de Independencia*. Serie Monografías de Investigación N° 8, Instituto Nacional de Salud Mental “Honorio Delgado – Hideyo Noguchi”, Lima, Perú.

Murakami, Yusake (2000), *La democracia según C y D. Un estudio de la conciencia y el comportamiento político de los sectores populares de Lima*. Instituto de Estudios Peruanos y The Japan Center for Area Studies (JCAS), Lima, Perú.

Nugent, Guillermo (1992), *El laberinto de la choledad*. Fundación F. Ebert, Lima, Perú.

O'Donnell Guillermo, 1995, “¿Democracia Delegativa?”. En Romeo Grompone, compilador, *Instituciones políticas y sociedad*. Instituto de Estudios Peruanos, Lima, Perú, pp. 221-239.

Panfichi, Aldo (2001), “Redes de sobrevivencia y liderazgo políticos en barrios populares de Lima”. En Orlando Plaza, editor, *Perú. Actores y escenarios al inicio del nuevo milenio*. Fondo Editorial de la PUCP, Lima, Perú.

Pásara, Luis; Nena Delpino, Rocío Valdeavellano y Alonso Zarzar (1991), La otra cara de la luna, Nuevos actores sociales en el Perú. Centro de Estudios de Democracia y Sociedad (CEDYS), Lima, Perú.

Paramio, Ludolfo (2000), “Decisión racional y acción colectiva”. En revista Leviatan 79, Barcelona, España, pp. 65-83.

Parodi, Jorge, editor, (1993), *Los pobres, la ciudad y la política*. CEDYS, Lima, Perú.

Parodi, Jorge y Walter Twanama (1993), “Los pobladores, la ciudad y la política. Un estudio de actitudes”. En Jorge Parodi, editor, *Los pobres, la ciudad y la política*. CEDYS, Lima, Perú.

Plaza, Orlando, editor, (2001), *Perú. Actores y escenarios al inicio del nuevo milenio*. Fondo Editorial de la PUCP, Lima, Perú.

Pomar, Nelly (1997), “Gobierno local, ciudadanía e izquierda en Lima Metropolitana: Independencia y Villa El Salvador”. En Carmen Rosa Balbi, editora, *Lima: Aspiraciones, reconocimiento y ciudadanía en los noventa*. Fondo Editorial PUCP, Lima, Perú.

Portocarrero, Gonzalo, (1993), “Los Nuevos Limeños, sueños, fervores y caminos en el mundo popular”, SUR, Lima - Perú.

Portocarrero, Gonzalo, (1991), “La socialización popular”, artículo en El Peruano (23-2-91), Lima - Perú.

Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (1998), Informe sobre desarrollo Humano en Chile. Las paradojas de la modernización. PNUD, Santiago de Chile, Chile.

Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (1994), *Human Development Report – 1994*. Oxford University Press New York EEUU.

Putnam, Robert (1993), *Making Democracy work: civic traditins in modern Italy*. Princeton University Press, New Jersey, EEUU.

Rivera, Roy (2000), “La acción pública y la democracia deliberativa: las bases de una concertación sostenida”. Revista Espacios, versión virtual, FLACSO – Costa Rica.

Rochabrún, Guillermo (1993), *Socialidad e Individualidad. Materiales para una sociología*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica, Lima, Perú.

- Rodríguez Rabanal, César (1989), *Cicatrices de la pobreza, un estudio psicoanalítico. Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela.*
- Romero, Catalina y David Sulmont (2000), "El estudio de los Valores en el Perú" en *Denates en Sociología, Pontificia Universidad Católica, Lima, Perú.*
- Romero, Fernando (1999), "Algunos apuntes sobre la concertación". En Mariano Valderrama, coordinador, *ONG, concertación y desarrollo local*, CEPES – ALOP, Lima, Perú, pp.104-114.
- Roncagliolo, Rafael (1999a), "¿Cómo medir la crisis de la política?". En revista *Socialismo y participación* N° 86, CEPES, Lima, Perú, pp. 81-88.
- Roncagliolo, Rafael, (1999b), "El mito de la participación ciudadana". En revista *Cuestión de Estado* N° 10, Lima, Perú, pp. 44-49.
- Salazar Chávez, Ricardo (1994), *Propuesta de Modificación del Régimen de Municipalidades*. Alternativa, Lima, Perú.
- Santuc, Vicente (1996, "Ética y Política". En revista *Socialismo y Participación*, CEDEP, Lima, Perú
- Schuldt, Jurgén (1991), "Desarrollo autocentrado: una utopía desde las comunidades andinas". En Efraín Gonzáles de Olarte, compilador, *Nuevos Rumbos para el Desarrollo*, Instituto de Estudios Peruanos, Lima, Perú, pp. 67-97.
- Sen, Amartya, (1998) "Teorías del desarrollo a principios del siglo XXI". En *El desarrollo económico y el BID*, Washington, EE.UU., pp. 589-603.
- Sen, Amartya "Valores y prosperidad económica: Europa y Asia. Conferencia en Cataña". www.iigov.org/pnud Cataluña España.
- Sen, Amartya (1983), "Los bienes y la gente". *Comercio Exterior* N° 12, México, pp. 1115 - 1123.
- Simmel, George (1986), "El problema de la sociología". En *Sociología, Alianza, Madrid-España*, pp. 11 - 56.
- Stern, Steve J., editor, (1999), *Los senderos insólitos del Perú. Instituto de Estudios Peruanos y Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Lima, Perú.*
- Stokes, Susan (1989), *Política y conciencia popular en Lima, el caso de Independencia*. Documento de Trabajo N° 31, Instituto de Estudios Peruanos, Lima, Perú.
- Swampa, Maristella (2000), *Individualismo y nuevos procesos de subjetivación. Una aproximación a la teoría social contemporánea*. Ponencia a Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología (ALAS), Universidad Nacional de General Sarmiento–Conicet, (Internet), Concepción, Chile.
- Tanaka, Martín (2001), *Participación popular en políticas sociales. Cuando puede ser democrática y eficiente y cuando todo lo contrario*. Colección Mínima, Instituto de Estudios Peruanos, Lima, Perú.
- Tanaka, Martín (1999a), "Del movimientismo a la media-política. Cambios en las relaciones entre la sociedad y la política en el Perú de Fujimori". En John Crabtree y Jim Thomas, editores, *El Perú de Fujimori: 1990-1998*. Universidad del Pacífico e IEP, Lima, Perú, pp. 411-436.

Tanaka, Martín (1999b), La participación social y política de los pobladores populares urbanos: ¿del movimientismo a una política de ciudadanos? El caso del Agustino. Documento de Trabajo N° 100, Instituto de Estudios Peruanos, Lima, Perú.

Tanaka, Martín y Patricia Zarate (2000), *Valores democráticos y participación ciudadana en el Perú*. Instituto de Estudios Peruanos, Lima, Perú.

Todorov, Tzvetan (1995), *La vida en común, ensayo de antropología general*. Editorial Taurus, Barcelona, España.

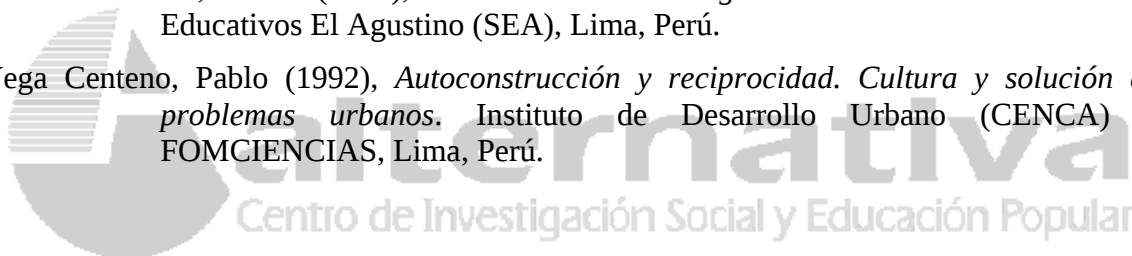
Touraine, Alain (1998a), ¿Qué es la democracia?. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, Argentina.

Touraine, Alain (1998b), *Crítica de la modernidad*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, Argentina.

Touraine, Alain (1969), *Sociología de la acción*. Ediciones Abril, Barcelona, España.

Tovar Mendoza, Jesús (1996), *Dinámica de las organizaciones sociales*. Servicios Educativos El Agustino (SEA), Lima, Perú.

Vega Centeno, Pablo (1992), *Autoconstrucción y reciprocidad. Cultura y solución de problemas urbanos*. Instituto de Desarrollo Urbano (CENCA) y FOMCIENCIAS, Lima, Perú.



SIGLAS

- **AA.HH.:** Asentamiento Humano.
- **APAFA:** Asociación de Padres de Familia.
- **APRA:** Alianza Popular Revolucionaria Americana.
- **COFOPRI:** Comisión para la Formalización de la Propiedad Informal.
- **CORDELICA:** Corporación de Desarrollo de Lima y Callao.
- **EDELNOR:** Empresa de Distribución Eléctrica de Lima Norte.
- **FEDITAI:** Federación de Trabajadores Ambulantes de Independencia.
- **FONCODES:** Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social
- **INDECOPI:** Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
- **INEI:** Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- **INFES:** Instituto Nacional de Infraestructura
- **IPD:** Instituto Peruano del Deporte.
- **MIPRE:** Ministerio de la Presidencia
- **ONG:** Organismo No Gubernamental
- **OSINERG:** Organismo Supervisor de la Inversión en Energía
- **PBI:** Producto Bruto Interno.
- **PEA:** Población Económicamente Activa.
- **PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- **PROMUDEH:** Ministerio de la Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano.
- **PRONAA:** Programa Nacional de Apoyo Alimentario.
- **SEDAPAL:** Empresa Publica de Servicio de Agua y Alcantarillado de Lima.
- **SIG:** Sistema de Información Georreferencial
- **SUNASS:** Superintendencia Nacional del Saneamiento
- **UDES:** Unidad Departamental de Salud.
- **USE:** Unidad de Servicios Educativos.



Anexo I

INDEPENDENCIA: PERFIL DE UN DISTRITO PUJANTE*

El distrito de Independencia se encuentra ubicado en el Cono Norte de Lima Metropolitana¹⁴², limita por el norte con el distrito de Comas, por el este con el distrito de San Juan de Lurigancho, por el sur con el distrito del Rímac y San Martín de Porres y por el oeste con Los Olivos. En este distrito se han conformado seis zonas o ejes territoriales: Túpac Amaru, que colinda con el distrito de Comas y la Av. Chinchaysuyo; Tahuantinsuyo, que se localiza en gran parte de la Pampa de Cueva; Independencia, que constituye la primera zona que se ocupó; El Ermitaño, área que ha provocado una ocupación más intensa y desordenada debido a la topografía de la zona; la Unificada, que alberga una serie de asentamientos humanos pequeños y se extiende hasta el límite de la zona militar ubicada en el distrito del Rímac, y la Zona Industrial, que se encuentra en conflicto territorial con San Martín de Porres y se ubica en la margen izquierda de la Av. Túpac Amaru (Ver Mapa N° 1).

Como distrito, Independencia registra sus inicios en la década del 60 a raíz de las demandas por vivienda de los migrantes en la ciudad. Al igual que San Martín de Porres y Comas, la constitución de este distrito se enmarca como parte del proceso de crecimiento explosivo del Cono y la posterior consolidación urbana de los barrios populares de la capital. Sus orígenes, como el de todos los distritos urbano populares, tienen que ver con distintos procesos de invasión territorial. A comienzos del año de 1960, mil cien migrantes con antecedentes residenciales en la Provincia Constitucional del Callao y Lima, y afiliados – con la ilusión de alcanzar el sueño de la casa propia– a la Asociación de Padres de Familia Pro-Vivienda Pampa de Cueva, venían solicitando la adjudicación de las tierras ubicadas a siete kilómetros al norte del centro de Lima, zona cercana a la antigua carretera a Canta y que era propiedad de la Familia Nicolini. Estas tierras resultaban una alternativa de ocupación al distrito de Comas, debido a su cercanía al centro histórico de la capital y la zona industrial de las avenidas Argentina y Colonial. Dejando de lado el procedimiento legal, como en muchos otros asentamientos urbanos, decidieron organizar una invasión el 17 de noviembre de 1960, conformándose un nuevo pueblo llamado “Pampa de Cuevas”.

Ante tal invasión, el gobierno del general Odría dispuso la adjudicación de los terrenos a los invasores, aplicando lo establecido en el Decreto Supremo N° 3 del 15 de abril de 1955. Cuatro años después, el 16 de marzo, durante el primer período del gobierno del Presidente Belaúnde, fue elevada a la categoría de distrito, designando como su capital a la zona de Independencia, elevándola a la categoría de Pueblo por Ley N° 14965. No obstante, hasta enero de 1967, el distrito dependió de una agencia municipal que funcionaba en el Concejo Provincial de Lima (hoy Municipalidad Metropolitana de Lima). A partir de ese año tuvo su primer gobierno municipal, que estuvo a cargo de Victoriano García Delgado.

* Para la elaboración de este anexo contamos con la importante participación de Lissete Aliaga y Arturo Caballero.

¹⁴² Se denomina ‘conos’ a las zonas periféricas localizadas alrededor de los distritos que componen el Centro de la ciudad. El Cono Norte está formado por los distritos de Comas, Los Olivos, Independencia, San Martín de Porres, Carabayllo, Puente Piedra, Santa Rosa y Ancón.

Mapa N° 1

Ubicación y División Territorial del Distrito de Independencia



En esta Ley N° 14965 se establece que el nuevo distrito tiene como núcleo central y capital lo que hoy conocemos como el eje territorial de Independencia, anteriormente conocido como Pampa de Cuevas, e integrado además por Túpac Amaru, Tahuantinsuyo, El Ermitaño, José Gálvez, El Milagro y El Ángel y los nuevos asentamientos que surjan en las zonas periféricas y las faldas de los cerros, abarcando un total de 1, 617 km². Las primeras áreas invadidas vienen a formar actualmente los ejes territoriales de Independencia y Tahuantinsuyo. Luego, entre los años 62 y 64, se formaron los pueblos Villa El Ángel, El Milagro y José Gálvez, que son parte del actual eje territorial de El Ermitaño en la más reciente división territorial. En 1978, se forma la zona de Víctor Raúl Haya de la Torre, por invasión a los terrenos cercanos a la carretera a Canta que pertenecían a la Compañía Payet S.A., de manera que se incorpora al eje territorial de Túpac Amaru. Finalmente, se establece el eje de La Unificada mediante la conformación de diversos asentamientos humanos en diferentes temporadas de invasión.

Una mención aparte merece la Zona Industrial, dado los conflictos que hasta ahora siguen protagonizando los distritos de Los Olivos y San Martín de Porres respecto a su jurisdicción. Al crearse el distrito de Independencia, se establece en el artículo 3ro. que por el oeste limita con el distrito de San Martín de Porres, “o sea que separa la autopista a Ancón de la Carretera Panamericana Norte, comenzando del Km.10.5 de la misma carretera, con una distancia de 4,750m”. Tres años después de haberse conformado el distrito de Los Olivos, a inicios de los años 90, por resolución del Concejo Provincial de Lima se establece que la Zona Industrial pasa a ser anexo del distrito de Independencia. De esta manera se afectó algunas urbanizaciones antiguas pertenecientes a San Martín de Porres como El Naranjal, que había sido parte de ese distrito desde la década del 50, e Infantas que pasa a ser una zona flotante sin continuación territorial. Aunque el propósito de la medida fue equilibrar la distribución de recursos a favor de Independencia, esto conllevó a que existan ciertos problemas para la captación de los tributos. Legalmente, la tributación en la Zona Industrial corresponde al municipio de Independencia, por lo que muchas empresas ubicadas en esta área aportan a dicha administración. En contraste, los vecinos de esta zona no lo hacen y reclaman su incorporación a Los Olivos, lo cual también ha sido establecido por resolución del Concejo Provincial, ocasionando serias dificultades para establecer una identificación con los procesos sociopolíticos de Independencia al no considerarse parte de él. Debido a que esta resolución metropolitana no ha sido elevada a la categoría de ley, no se ha zanjado con el litigio sobre la zona Industrial.

Una vez conformado el distrito por estas primeras invasiones y al conseguir éstas una relativa seguridad en la tenencia de los terrenos, producto de la negociación con el Estado, se comenzó un lento y difícil proceso de urbanización. Esta tarea implicaba convertir las asociaciones de invasores en organizaciones estables, con dirigentes capaces de obtener beneficios y reconocimientos del Estado. La primera fase de formación del distrito se inscribió en el primer gobierno del arquitecto Belaúnde. Ya en la década de los 80's, bajo el segundo gobierno belaúndista, Acción Popular gana las elecciones municipales en Independencia para el período 1980-82 ante una izquierda dividida en el distrito. Sin embargo, la permanente y dominante presencia de las izquierdas sirvió como contrapeso al clientelismo local. En 1983, la Izquierda Unida ganó ampliamente las elecciones municipales. De ahí en adelante, la izquierdas consolidaron una presencia social e influencia política hasta finales de dicha década.

Desde fines de los 80's e inicios de los 90's se hace manifiesta la debilidad de los partidos políticos y la crisis de las izquierdas, lo cual lleva al surgimiento de movimientos políticos independientes que ocupan el sillón municipal, metropolitano y distritales, desde las

elecciones de 1989 con Ricardo Belmont, una figura mediática, elegido como alcalde de Lima. Continuando con esta tendencia, en 1999 es elegido en Independencia un representante del Movimiento 'Vamos Vecino', una facción importante del fujimorismo que pretendió acceder a la administración de los espacios locales.

Principales características y tendencias urbanas

Independencia es un distrito que reúne características comunes de lo que son los otros distritos urbano populares de Lima Metropolitana. Desde sus inicios estuvo marcado por un proceso que se presumió en ascenso social y que tenía como actores principales a los *conquistadores*, aquella población migrante que alrededor de sus demandas básicas le dio un nuevo contenido y sentido a la ciudad. Según los datos del Censo Nacional de 1993, el 40% de esta población es migrante, y proviene principalmente de los departamentos de Ancash (21.6%), Cajamarca (8,1%), Junín (7.4%) y Ayacucho (6.9%). Actualmente, este distrito forma parte de un proceso marcado de diferenciación urbana y socioeconómica en el Cono Norte. Se trata de las zonas consolidadas y de más antigua ocupación, pero que viene experimentando un deterioro como San Martín de Porres, Independencia y Comas. Estas zonas se caracterizan por una baja tasa de crecimiento, una mayor tugurización y hacinamiento así como también niveles significativos de pobreza.

La población del distrito se calcula en 183,927 habitantes, considerando el Censo de 1993, y se estimaba que para el año 2000 la población debía aumentar a 195,186 habitantes. En Independencia la tasa de crecimiento demográfico para el período 1993-1998 fue de 1.6%, lo que significa una caída con respecto a períodos anteriores (2.5% en el período 1972-81 y 2.4 en el período 1981-83). Esta tasa resulta menor en comparación con otros distritos del Cono Norte como Ancón (6.4%), Carabaylo (5.2%) y Puente Piedra (8.8%), los cuales cuentan con áreas libres para la expansión urbana a diferencia de Independencia.

Con respecto al hacinamiento y tugurización, este distrito es uno de los que registra mayor densidad poblacional, algunas zonas alcanzan a 800 hab./Ha. de densidad residencial. La densidad bruta promedio del distrito alcanza los 134 hab./Ha. (INEI 1993). El eje territorial de mayor densidad es La Unificada y le sigue Independencia, El Ermitaño, Túpac Amaru, Tahuantinsuyo y, por último, la Zona Industrial. Esto ha producido una diferenciación interna del distrito, considerando además el acceso a servicios básicos, entre los pobladores de las zonas bajas, cuyas viviendas están más consolidadas y las zonas altas, de habitantes cuyas viviendas precarias se encuentran ubicadas en las laderas de los cerros.

A este problema de diferenciación interna se le agrega el hecho de que el ritmo de crecimiento de la vivienda es lento debido principalmente a que Independencia carece de áreas disponibles. El mayor crecimiento en vivienda se ha dado en aquellas que no cumplen con las condiciones adecuadas de habitabilidad. Las construcciones improvisadas ubicadas en zona de riesgo para 1993 representaban el 10.3% del total de viviendas en el distrito (INEI, 1993). Asimismo, predominan los hogares de estrato socioeconómico bajo con un 34.9% y medio bajo con 32.3%, cuya mayor incidencia también está marcada por la ubicación en las zonas altas del distrito.

Estos procesos de precarización urbana y social que afectan de manera general al conjunto de vecinos y en particular a aquellos sectores socioeconómicos menos favorecidos de Independencia, también se manifiestan en diferentes aspectos de la problemática distrital como el económico, el social y el político-institucional.

Terciarización de la economía local y economías de subsistencia

En el marco de una creciente desindustrialización, terciarización y precarización de la estructura económica nacional, el Cono Norte y particularmente Independencia se ubican en estas tendencias resistiendo sus efectos negativos con el autoempleo y el empuje de sus microempresarios. En el Informe 1999 del Banco Central de Reserva se señala que el sector primario, secundario y terciario representaban el 24.6%, 29.9% y 45.6% respectivamente del total del Producto Bruto Interno (PBI). Mientras los dos primeros sectores muestran una disminución en su participación de 0.2% y 0.9%, el sector terciario había aumentado su incidencia en 1.6%, lo cual tiene relación con el aumento del sector informal y la insuficiente capacidad de los sectores formales para generar empleos productivos.

A nivel del Cono Norte, también se registra una disminución de la actividad productiva. En este ámbito podemos advertir que un 26% de la población ocupada son trabajadores independientes, es decir, que un alto porcentaje de la población autogenera su empleo ubicándose preferentemente en el sector terciario de la economía. Nuevamente, al recurrir al Censo de 1993, encontramos que el 70.8% de la población económicamente activa (PEA) del Cono trabajaba en el sector terciario, incrementándose en un 6.4% en comparación con el censo de 1981. En contraste, el sector secundario capta sólo el 26.7% de la PEA para 1993, 5.2% menos que 1981, con lo cual queda demostrada la debilidad de este sector para sostener la demanda de empleo.

A esto se añade que por lo general la PEA del Cono Norte ha tenido un ritmo de crecimiento más alto que la PEA metropolitana. En el período 1972-1993, la PEA del Cono creció 3.4 veces mientras que la PEA Metropolitana creció 2.4 veces en el mismo período. Paralelamente existe también un crecimiento de la tasa de actividad; sin embargo, la tasa de desempleo ha subido, representando para 1993 el 16.9% de la fuerza laboral del Cono Norte, en tanto que para 1981 fue de 7.4% y para 1972 de 10.5%.

Si observamos el Cuadro N° 1, Independencia registra un aumento significativo del desempleo, relativamente superior al promedio del Cono Norte. Desde 1981 hasta 1993, el desempleo ha aumentado en un poco más de 10%. Asimismo, la tasa de actividad ha experimentado un ligero incremento, pero sin contrarrestar las implicancias del desempleo de la población. Esta situación afecta particularmente a los jóvenes de 16 a 30 años, quienes representan el 35% de la población total del distrito.

Cuadro N° 1

Población ocupada, niveles de empleo y tasa de actividad en el Cono Norte

Distritos	Población ocupada		Desempleo (%)			Tasa de Actividad (%)*		
	1981	1993	1972 /1	1981 /1	1993 /2	1972	1981	1993
Lima Metropolitana		1,988,669	9.0	7.0	16.9	29.7	31.2	37.7
	263,635		10.5	7.4	17.0	28.2	30.3	36.3
Total Cono Norte	2,887	456,407	12.6	4.4	14.8	27.4	35.9	41.5

Ancón	14,139	6,974	9.6	6.7	19.6	27.5	28.7	34.7
Carabayllo	74,929	29,737	10.8	7.4	17.2	27.2	28.6	35.9
Comas	36,973	120,079	10.1	8.1	18.7	27.6	29.2	38.5
Independencia Los Olivos		57,577			16.4			36.4
	8,986	69,495	9.9	7.6	18.6	28.9	28.7	33.0
Puente Piedra	120,512	27,612	10.6	7.5	16.6	29.6	32.2	37.1
San Martín de Porres	208	117,761	4.4	1.9	11.8	41.0	43.1	46.8
Santa Rosa	5,001	1,610	11.7	4.7	12.2	25.7	26.6	34.3
Ventanilla		25, 562						

FUENTES: INEI CENSOS POBLACIONALES

1/ NARDA HENRÍQUEZ Y OTROS, LIMA: POBLACIÓN, TRABAJO Y POLÍTICA. PUCP, 1985

2/ Instituto Metropolitano de Planificación, Área Económica

* Tasa de actividad = PEA/Población Total

Una respuesta a esta situación de la dinámica económica en la capital ha sido el subempleo, el cual se tiende a ubicar preferentemente en actividades comerciales y de servicios. A la par de una reducción en el número de empresas productivas y de manufactura, se manifiesta un aumento de unidades económicas de comercio. El INEI registra para 1996 que en el distrito de Independencia el 85.8% de las empresas constituidas son de personas naturales y el 4.8% son empresas de sociedad anónima. Además, existen en el distrito 3,452 establecimientos o unidades económicas de los cuales el 93% tiene de 1 a 4 trabajadores, el 4.1% de 5 a 10 trabajadores, el 1.2% de 11 a 19 trabajadores y el 1.7% son establecimientos de más de 20 trabajadores. En resumen, el 97.1% de los establecimientos son micro y pequeñas empresas.

Una tendencia general en el distrito es la conformación de concentraciones comerciales y de servicios, las cuales se ubican alrededor de las calles más transitadas como la Av. Túpac Amaru y otras avenidas que articulan la población al interior de los ejes zonales como Chinchaysuyo, José Gálvez, etc. En el Cuadro N° 2, confirmamos la existencia de una mayor presencia de establecimientos comerciales, seguidos por los de servicios y por último los de producción. De este último rubro la Zona Industrial concentra la mayoría de los establecimientos productivos en comparación con los otros ejes territoriales, pero virando a favor de una zona más comercial que industrial. Asimismo, a juzgar por el número de establecimientos podemos decir que los ejes más dinámicos económicamente, después de la Zona Industrial, son Tahuantinsuyo y El Ermitaño. No obstante cabe resaltar que estas concentraciones se ubican preferentemente en las zonas bajas y no altas del distrito.

Cuadro N°2**Actividades económicas del distrito de Independencia (1993)**

Sectores	N° Establecimientos comerciales	N° Establecimientos de servicios	N° Establecimientos de producción
Independencia	2259	795	398
Túpac Amaru	403	78	32
Tahuantinsuyo	533	185	48
INDEPENDENCIA	291	69	22
Ermitaño	245	105	21
Unificada	188	55	20
Industrial	599	303	255

Fuente INEI 1993

Elaboración Departamento SIG-Alternativa

Empero, pese a que este dinamismo económico expresa la capacidad de respuesta creativa de la población ante la deficiente cobertura de oferta laboral, este sector emergente se caracteriza por su reducido capital y el no tener acceso a mecanismos de financiamiento formal, correspondiendo a un mercado restringido, incapaz de sustentar un proceso sostenido de acumulación económica para estas pequeñas iniciativas. Otra vez estos *conquistadores* se hicieron de sus propios espacios y recursos agrandando los márgenes de una economía en crisis, aunque actualmente se encuentren en una posición en la cual el horizonte tiende a hacerse más difuso y restringido.

Los límites de estas unidades económicas saltan a la vista. Abastecen a una demanda distrital de bajo poder adquisitivo y se encuentran invadidos de productos baratos y de baja calidad. También grandes centros comerciales se han instalado en Independencia, haciendo competencia a los comerciantes del distrito y captando el consumo de cierta proporción de la población que solía ser abastecida por este sector. De esta manera, se crea una economía de subsistencia de la cual participan sus pobladores, circulando pobreza y a la espera de un mejoramiento cualitativo de su mercado para ‘pescar’ oportunidades perdidas por la deficiente política económica y las incompetencias del modelo neoliberal.

Deterioro urbano y deficiencias en los servicios públicos básicos

Si bien Independencia forma parte de los distritos consolidados del Cono Norte, su crecimiento poblacional ha estado acompañado de un deterioro de su hábitat y deficiencias en la cobertura de los servicios básicos de vivienda, salud y hasta educación.

En comparación con otros distritos en similares condiciones como Comas, San Martín de Porres y Los Olivos, Independencia se encuentra relativamente con una mejor cobertura de sus servicios de vivienda. No obstante, para el medio urbano, que el 13.9% de su población no cuenta con agua, el 17.5% no tenga desagüe, y el 9.6% esté sin electricidad, siguen

siendo carencias significativas. Asimismo, el 12.5% de sus habitantes reside en viviendas inadecuadas y esta cifra es superior si la comparamos con los distritos antes mencionados.

Cuadro N° 3

Déficit de servicios básicos de vivienda en el Cono Norte

Distritos	% Población sin agua	% Población sin desagüe	% Población sin electricidad	% de viviendas inadecuadas*	% de AAHH*
Ancón	65.8	68.3		57.6	61.2
Carabayllo	34.3	39.7	30.1	19.7	51.9
Comas	19.9	24.2	10.9	9.6	48.0
Independencia	13.9	17.5	9.6	12.5	47.0
Los Olivos	44.0	44.5	30.3	7.0	33.0
Puente Piedra	72.0	85.1	34.9	31.9	50.3
San Martín de Porres	16.8	17.5	9.6	5.4	7.4
Santa Rosa	49.9	68.3	45.7	37.9	21.0

Fuente: FONCODES. Mapa de Pobreza 2000

* INEI-Censo 1993

Estas viviendas deficitarias se localizan masivamente en las zonas de reciente ocupación como las laderas de los cerros. Casi la mitad de la población de este distrito vive en asentamientos humanos (AA.HH.) con demandas urgentes que atender. Un estudio realizado por CIPEP en 1990 menciona que sólo unas 700 hectáreas del territorio han podido ser ocupadas porque las demás son zonas de cerros empinados, alejadas o muy rocosas, y por lo tanto inhabitables por el riesgo que representan. Como señalamos anteriormente, esto marca un proceso de diferenciación al interior del distrito que agudiza y complica la efectividad de las políticas sociales de vivienda y de infraestructura en general. Un ejemplo de esto es la caracterización geográfica de la pobreza que hizo FONCODES en el 2000 partiendo de indicadores en el nivel distrital, lo cual llevó a definir la calidad de vida en Independencia como 'regular' y no priorizable comparado con otros distritos del Cono, cuando la realidad muestra todo lo contrario.

Por otro lado, la cobertura de los servicios educativos y de salud brindados por el Estado también es deficiente. Independencia agrupa sus centros educativos en la Unidad de Servicios Educativos (USE) N°2, conjuntamente con los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres y el Rímac. Según el Censo de 1993, el 40.5% de su población presenta una educación de nivel secundario y el 31.2% de la población un nivel de educación primaria. Cabe señalar que aún se mantiene un considerable porcentaje de la población que no ha podido acceder a una educación formal: 4.7% de analfabetismo.

En términos de asistencia escolar, son considerables las diferencias entre los niveles de primaria y secundaria. Según el Compendio de Estadísticas Sociales, para el período 1994-1995, mientras que a la primaria asiste el 93.5% de la población de 6 a 11 años de edad, a la secundaria sólo asiste el 66.4% de la población de 12 a 17 años. Es decir, existe una significativa deserción escolar en los adolescentes. Asimismo, con respecto a la infraestructura educativa, el FONCODES sostiene que para el año 1999 existía un déficit de cobertura de alumnos por aula que afectaba al 28.7% de la población escolar, que es un promedio superior a los demás distritos del Cono Norte.

Cuadro N° 4***Déficit de infraestructura en Salud y Educación en el Cono Norte 1999***

Distritos	Población/posta	% Población con déficit	alumnos/ aula	% de alumnos con déficit
Ancón	7, 850	87.3	39.4	23.2
Carabayllo	5,963	83.2	35.8	16.3
Comas	5,727	82.5	34.6	13.2
Independencia	19, 456	94.9	42.1	28.7
Los Olivos	9,755	89.8	30.9	2.9
Puente Piedra	7,605	86.9	32.9	8.7
San Martín de Porres	6,944	85.6	26.8	
Santa Rosa	5,701	82.5	22.9	

Fuente: FONCODES, Mapa de Pobreza 2000

Con relación a la infraestructura de salud existe un total de 62 establecimientos de atención a la salud, de los cuales 44 son privados, 12 públicos y 6 son administrados por iglesias, organizaciones vecinales y de mujeres. Por cada posta o establecimiento, FONCODES estima que 19, 456 personas reciben atención, de modo que existe un déficit en la cobertura de casi 95%. Lo cual nos indica un alto déficit en cuanto a infraestructura médica en el distrito.

Ante las diferentes demandas sociales insatisfechas, la población ha sabido enfrentar estos problemas de manera organizada. En el distrito se registran más de 1000 organizaciones, entre juntas vecinales, comedores, organizaciones culturales y juveniles, etc. De esta manera, los pobladores han hecho frente no sólo a los problemas económicos sino sociales del distrito cumpliendo una función de intermediación, y hasta presión, para exigir al Estado la solución de sus carencias y necesidades.

Un precario sustento institucional

Independencia no es ajeno a esta creciente y preocupante deslegitimación de los gobiernos locales, que es toda una tendencia nacional. Los factores que explican esta tendencia están asociados a una creciente demanda de la población por mayor y mejor cobertura de los servicios públicos administrados por el municipio, lo cual suele no estar acompañado de una mejor captación y distribución de sus recursos. A ello también podemos agregar la baja calidad de los recursos humanos en la administración municipal distrital puesto que sólo el 3% de sus funcionarios son profesionales y no necesariamente tienen una previa formación municipal.

Por otro lado, uno de los factores que agudiza más este problema de deslegitimación de los gobiernos locales es la disminución de los ingresos municipales, acompañado por el centralismo de la gestión del gobierno central. En 1992, por ejemplo, el gobierno de Fujimori concentraba el 88.5% de los ingresos fiscales y el 89.5% de los gastos. Por ello, si bien la Ley Orgánica de Municipalidades les otorga varias funciones como la ejecución de obras de infraestructura, en términos reales éstas no pueden ser cumplidas por las limitaciones presupuestales. Comparando la transferencia del gobierno central al municipio provincial con las atribuidas a los municipios distritales, se observa que la mayor fuente de recursos distritales proviene de la capacidad de autogenerarlos. Más del 60% de los fondos municipales del Cono Norte corresponden a ingresos propios. Aunque el nivel de participación de la tributación es diferente, según distritos, ella tiene una presencia importante en los presupuestos de los distritos del Cono Norte (Ver Cuadro N° 5). En el caso de Independencia, el 52.7% de sus recursos son obtenidos mediante tributos aplicados

a sus contribuyentes y existe poca capacidad de crear otras fuentes no tributarias (8.6%), aunque también dependen mayormente en comparación con otros distritos de las transferencias del gobierno central (38.7%).

Cuadro N° 5

Ingresos propios y transferencias a las municipalidades del Cono Norte

Distritos	Recursos propios			Transferencias
	Tributarios	No tributarios	Total	
Lima Metropolitana	45.1	12.7	57.8	42.2
Promedio Cono Norte	53.4	22.8	76.2	23.6
Ancón	88.8	10.8	99.6	0.4
Carabayllo	50.3	15.4	65.7	34.3
Comas	35.8	34.5	70.1	29.9
Independencia	52.7	8.6	61.3	38.7
Los Olivos	61.5	17.5	79.0	21.0
Puente Piedra	46.3	18.7	65.0	35.0
San Martín de Porres	71.8	14.6	86.4	8.3
Santa Rosa	50.6	31.0	81.6	18.4
Ventanilla	56.0	29.4	85.4	14.6

Fuente: INEI, 1994

Elaborado por Gonzalez de Olarte, Efraín. "Descentralización Fiscal y regionalización en el Perú".

Documento de Trabajo N° 187, BID, Julio 1994.

Sin embargo, si pasamos de los datos relativos a los absolutos, existe una notable disminución de la capacidad de recaudación del distrito de Independencia. Según la información proporcionada por la Oficina de Rentas de la Municipalidad, en 1996 Independencia captaba alrededor de S/. 2'000,000 por concepto de impuesto predial y S/. 1'700,000 por arbitrios; en 1999 el impuesto predial sólo aportó un S/. 1'600,000 y los arbitrios S/. 1'100,000. Asimismo, para el año 1999 la morosidad en el impuesto predial ha llegado al 62% y en los arbitrios asciende al 69%, lo cual está lejos de la cifra registrada en 1996 (22% y 45%, respectivamente).

Esta debilidad en la gestión financiera repercute en la legitimidad política, que limita las posibilidades de canalizar demandas insatisfechas de la población y afecta el establecimiento de un diálogo más productivo entre municipalidad y comunidad. No obstante, las diversas 'tradiciones' organizativas tienen un comportamiento diferenciado en relación con el Estado. Las organizaciones territoriales tienen una actitud más reivindicativa y de protesta; mientras que las organizaciones alimentarias de mujeres han mantenido una experiencia de negociación más sostenida con el municipio, desarrollando una actitud más dialogante pero no necesariamente positiva ni sustentable en razón de sus relaciones clientelares. Es por ello que el papel de otras instituciones como las ONG, Iglesias, empresas privadas, Centros Educativos, etc. son importantes para la creación de puentes comunicantes entre los diversos actores locales.

Anexo II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*

Presentamos algunas de las consideraciones metodológicas que guiaron la formulación e implementación de los instrumentos de recojo de información a los cuales recurrimos para la presente investigación, como son la encuesta representativa y la entrevista en profundidad. Estos instrumentos fueron asumidos con la finalidad de dotar a la investigación del sustento empírico necesario.

La encuesta y su aplicación

La encuesta como instrumento metodológico ha sido definida como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (García, 1992). Las encuestas, como bien lo señala el autor citado, se apoyarían fundamentalmente en dos grandes tipos de teorías. Por un lado, la teoría matemática, en la que están presentes la teoría de las probabilidades y la teoría del muestreo, regidas ambas por principios de la estadística matemática, mediante la cual se intenta regular –con los márgenes de error y niveles de probabilidad previamente determinados– las relaciones entre la población y la muestra extraída. Por otro lado, las encuestas también descansan en una teoría de la comunicación establecida entre el encuestador y el encuestado, en la que es puesta a prueba la habilidad del encuestador para realizar con efectividad la aplicación de tal instrumento y evitar los riesgos de la repetición, que podría hacer peligrar precisamente esta teoría de la comunicación.

La realización de una encuesta puede ser dividida esquemáticamente en cuatro pasos. Primero, la formulación de las preguntas según los objetivos de la investigación. Segundo, la delimitación de las variables y conceptos que se va a operacionalizar. Tercero, la realización del diseño o cálculo de la muestra. Y, cuarto, la aplicación y procesamiento de la información obtenida. Siguiendo este esquema básico, la encuesta de nuestra investigación buscó recoger información sobre los temas planteados en los objetivos de la investigación: autoestima, racionalidad, confianza, reciprocidad, dirigente y organización, desarrollo, política, democracia, ciudadanía, Estado y concertación. Logramos elaborar un primer cuestionario de la encuesta, el mismo que aplicamos en una prueba piloto a los miembros de la Escuela de Líderes de Alternativa (22 encuestas). Esta prueba nos permitió corregir y reformular el sentido y la redacción de las preguntas, de modo tal que éstas fueran totalmente comprensibles para los encuestadores y encuestados.

Este proceso de prueba y corrección nos permitió tener un cuestionario con 48 preguntas referidas específicamente a los temas antes mencionados; además de otras 14 preguntas de información general (edad, sexo, número de hijos, nivel de instrucción, ocupación actual, organización de pertenencia, cargo que ocupa en la organización); finalmente estructuramos un cuestionario con un total de 62 preguntas, en las que se reunían 210 variables entre nominales, ordinales y escalares.

El segundo paso lo constituyó la delimitación de los conceptos y variables que se iban a operacionalizar. Este paso fue realizado paralelamente a la formulación del cuestionario,

* Para la elaboración de este anexo hemos contado con la valiosa colaboración de Guisela Valdivia.

por lo que su diferenciación como segundo paso para la realización de la encuesta obedece más a efectos operativos que a una real y estricta secuencia. Las 210 variables fueron agrupadas en tres grandes bloques: variables independientes, variables dependientes y variables de control, a partir de lo cual se llegó a establecer las posibles relaciones directas o indirectas entre estos diversos tipos de variables.

Nuestro tercer paso fue el cálculo y diseño de la muestra, para lo cual optamos por tener una definición clara al respecto. En ese sentido, convinimos en tomar la siguiente definición: “la muestra es el conjunto de casos o eventos que son tomados de una población que conocemos y que posee características similares a las del conjunto o *universo*” (García, 1992:141).

Esta definición nos alertó sobre dos necesidades que debíamos satisfacer apropiadamente. La primera era la de contar con un universo sustentado en información confiable y actualizada. No encontramos ni lo uno ni lo otro. A lo que tuvimos acceso fue a informaciones incompletas, contradictorias, dispersas y desactualizadas. Habiendo elegido como nuestra unidad de análisis a los dirigentes de las principales organizaciones del distrito de Independencia (vaso de leche, comedores, vecinales, ambulantes, mercados y juveniles), debíamos tener información sobre cada uno de estos sectores para conformar el universo de organizaciones y, a partir de ello, establecer una muestra representativa del distrito que considere a cada uno de los tipos de organización y se distribuya según la densidad de cada una de las cinco zonas territoriales que conforman Independencia.¹⁴³ Empezamos recabando la estadística existente en el municipio distrital, en las propias organizaciones y en Alternativa; pero tuvimos que completar y actualizar dichas informaciones recurriendo al Equipo del Sistema de Información Georeferenciado y a la becaria del proyecto, quienes hicieron diversos esfuerzos por tener información censal sobre lo vecinal, en el primer caso, y sobre ambulantes y mercados, en el segundo. Para las organizaciones de atención alimentaria y las juveniles buscamos que aprovechar las convocatorias que se dirigieron a todas estas organizaciones para que participaran del proceso de concertación para la planificación del desarrollo distrital, que fue una manera de comprobar la vigencia del directorio confeccionado con la información que las propias organizaciones nos habían proporcionado o de descubrir la existencia de otras que no figuraban. Llegamos a determinar, finalmente, que contábamos con un universo distrital de 994 organizaciones.

La segunda necesidad fue la de determinar si la muestra que deseábamos obtener era probabilística o no probabilística, duda que nos fue posible resolver gracias a las precisiones que los metodólogos ofrecen para estos dos tipos de muestra. Así, la nuestra era una muestra probabilística, en la que se cumplían los cuatro axiomas o requisitos establecidos para tal condición. Las 994 organizaciones sociales del distrito de Independencia se encontraban ubicados en un ‘esquema muestral’ o listado que nos permitía numerarlos uno a uno conforme lo señalado en el primer axioma; también nos fue posible determinar la probabilidad de obtener una selección aleatoria del total de la población o universo (que se corresponde con el porcentaje estimado de la muestra); el tercer axioma que correspondió más a una elección por convención nos llevó a fijar el error muestral entre el 1% al 5%; para finalmente y conforme al cuarto axioma estimar la

¹⁴³ Existe una sexta zona, la denominada Zona Industrial, que no la consideramos por razones físicas, de uso preferentemente industrial y comercial, de poca integración y tradición con el resto del distrito, incluso de litigio entre tres municipios colindantes para canalizar sus tributos, razones que hacen de esta zona bastante diferente y distante de las demás.

heterogeneidad del universo en términos estadísticos con la varianza que es también sustituida por la dicotomización de la ‘heterogeneidad’ del universo, es decir, se obtiene la varianza utilizando una distribución binomial que otorga valores preestablecidos a ‘p’ y ‘q’.

Como siguiente paso realizamos el cálculo de la muestra con la ayuda del programa estadístico MICROSTAST V1.1; considerando los requisitos para la muestra probabilística antes expuestos. Los valores considerados fueron: error máximo aceptable al 5%, porcentaje estimado de la muestra al 50% y nivel de confianza del 95%. Obtuvimos como nuestra muestra representativa la cantidad de 212 organizaciones; de éstas encuestaríamos a igual número de dirigentes, uno por cada organización, los mismos que serían distribuidos a través de una constante en cada organización social y en cada eje de distribución territorial del distrito de Independencia: Túpac Amaru, Independencia, El Ermitaño, La Unificada, Independencia y Tahuantinsuyo.

Distribución de la muestra según tipo de organización y por eje territorial

Organizaciones vecinales	Túpac Amaru	Tahuantinsuyo	Independencia	El Ermitaño	La Unificada	Muestra	Universo
1. AA.HH.	6	5	2	4	3	20	77
2. Asociaciones	1	1	1	1	1	5	15
3. Cooperativas	1					1	2
4. Organización de Pobladores	1	1				2	6
5. PP.JJ.	1	1				2	5
6. Comités vecinales			1	1	1	3	8
Organizaciones alimentarias							
1. Comedores/clubs de madres	19	8	7	12	8	54	256
2. Vaso de leche	20	18	23	31	10	102	576
Organizaciones económicas							
1. Ambulantes	1	2	2	3	1	9	20
2. Mercados	1	2	1	1		5	12
Organizaciones juveniles							
1. Organización de jóvenes	1	2	2	2	2	9	17
Totales	52	40	39	25	56	212	994

Con el cuestionario de la encuesta elaborado, la delimitación de las variables y conceptos para operacionalizar y el cálculo de la muestra distribuido por tipo de organización y eje territorial, nos encontrábamos listos a su aplicación en ‘campo’, tarea para la cual contamos con la participación de 12 jóvenes estudiantes del último año de Sociología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, quienes no sólo aplicaron el instrumento sino que también nos hicieron llegar sus impresiones y experiencias sobre los dirigentes y la aplicación misma de la encuesta, las que recogimos en una jornada que el equipo de investigación sostuvo con estos jóvenes.

La tarea de procesamiento de la información recogida junto con la de aplicación se llevó a cabo luego de la recepción de las encuestas realizadas en el día, las que una vez revisadas fueron digitadas en una hoja de calculo EXCEL V7.5. Con esta información se constituyó una base de datos de nuestra muestra, como paso previo para su procesamiento en el programa SPSSV9.0, software desde donde organizamos las frecuencias y cruces de variables necesarias para su consiguiente análisis.

La entrevista y su aplicación

Eramos conscientes de que la encuesta no sería el único instrumento al que podíamos y debíamos acudir para el recojo de información. Ello nos quedó más claro luego de la aplicación de la encuesta, la cual nos permitió detectar algunos puntos particulares sobre los que debíamos incidir o poner énfasis. La entrevista en profundidad se nos presentó como el mejor instrumento cualitativo de recojo de información no sólo clasificada o particularmente orientada por estos nudos explicativos encontrados, sino también por la cercanía que nos podía proporcionar, el ‘cara a cara’ con nuestros actores. Esta tarea, sin duda, no fue fácil de implementar para quienes realizamos las entrevistas, ya que inicialmente encontramos algunas trabas como la desconfianza o resquemores, que en la mayoría de casos felizmente serían sorteados en el transcurso de las entrevistas.

La entrevista en profundidad como instrumento metodológico buscó que recoger información particular sobre los antecedente personales de nuestros dirigentes, sus apreciaciones, percepciones y principalmente sus argumentaciones. La guía de entrevista nos permitió orientar nuestro diálogo con los dirigentes, por lo que su formulación fue una tarea necesaria de realizar con preguntas directas y sencillas y el recurso a la repregunta.

La aplicación de la entrevista se hizo posible después de la selección de los entrevistados, elaborándose para ello un filtro, que calificaba a nuestros posibles entrevistados con el cumplimiento de los siguientes criterios: primero, que el dirigente a entrevistar debía residir en el eje de Tahuantinsuyo, Tupac Amaru e Independencia al ser estas zonas las que albergan un número importante de organizaciones sociales y tienen, sobre todo, tanto zonas consolidadas como no consolidadas, característica que sería la segunda condición de nuestros dirigentes, es decir, no sólo debían provenir de los ejes territoriales mencionados sino también ser equitativamente de las zonas consolidadas y las no consolidadas. El tercer criterio lo constituyó el sexo del entrevistado, buscando que fuera equiparado en el total de los entrevistados. Y como último criterio, consideramos la pertenencia organizativa, aunque con este criterio se tuvo cierta flexibilidad, particularmente en las organizaciones que no cuentan con un registro numeroso en el distrito, como es el caso de las organizaciones juveniles, por lo que se aceptó que fueran considerados los casos más factibles o asequibles para la entrevista aun cuando no todos los requisitos fueran cumplidos con rigor.

La aplicación del cuestionario fue realizada en el local de Alternativa, a un total de 23 dirigentes, en cesiones de una hora y media promedio para todas las entrevistas. La relación de nuestros entrevistados y sus principales características personales se presentan en el siguiente cuadro.



NOMBRE Y APELLIDO	TIPO ORGANIZACIÓN	CARGO	EDAD	LUGAR DE NACIMIENTO	ESTADO CIVIL	No. HIJOS	GRADO DE INSTRUCCIÓN	OTROS ESTUDIOS	EMPLEO ACTUAL	AÑO DE MIGRACIÓN A LIMA	AÑO LLEGADA A INDEPENDENCIA	EJE TERRITORIAL
Roberto Vargas	Vecinal	Secretario de Organización	50	Ancash	Casado	2	Primaria completa		Maestro de calzado	1963	1986	Tahuantinsuyo/ No consolidada
Wilson Gutiérrez	Vecinal	Presidente	40	Ayacucho	Conviviente	2	Secundaria Incompleta		Trabajos eventuales	1983	1999	Túpac Amaru/No consolidada
Víctor Beltrán	Ambulante	Presidente	35	Lucanas	Casado	3	Secundaria Completa	Contabilidad y Administración	Ambulante			Tahuantinsuyo/ No consolidada
Luisa Rimachi	Vaso de Leche	Coordinadora	59	Cerro de Pasco	Casada	4	Ninguno		Ama de casa	1965	1975	Tahuantinsuyo/ No consolidada
Violeta Alcazar	Comedor	Presidenta	36	Ayacucho	Casada	2	Secundaria		Limpieza en casa	1975	1975	Tahuantinsuyo/ No consolidada
Leonor Torres	Comedor	Presidenta	49	Nazca	Casada	4	Secundaria	Costura				Túpac Amaru / No consolidada
Alejandra Raygada	Vaso de Leche	Coordinadora										Túpac Amaru / No consolidada
César Róbles	Jóvenes	Coordinadora	26	Lima	Soltero		Superior Universitario	Psicología	Interno en la DEMUNA			El Ermitaño/Zona consolidada
Jesús Pomar	Vecinal	Presidente	40	Lima	Casado	2	Universitaria		Empleado empresa contratista	A los 6 años	1968	Túpac Amaru/ zona no consolidada
Rubén Castilla	Medio Ambiente	Coordinador	52	Trujillo	Casado	4	Técnica		Cesante	A los 4 años	A los 12 años	Tahuantinsuyo/ zona consolidada
Juana Aguilar	Vaso de Leche	Coordinadora	24	Ayacucho	Conviviente	2	Primaria completa		Ama de casa	A los 13 años		Túpac Amaru / zona consolidada
Josefina Tineo	Vaso de Leche	Coordinadora	49	Huancavelica	Separada	3	Superior universitaria	Modista	Docente	7 años		Tahuantinsuyo / zona consolidada

NOMBRE Y APELLIDO	TIPO ORGANIZACIÓN	CARGO	EDAD	LUGAR DE NACIMIENTO	ESTADO CIVIL	No. HIJOS	GRADO DE INSTRUCCIÓN	OTROS ESTUDIOS	EMPLEO ACTUAL	AÑO DE MIGRACION A LIMA	AÑO LLEGADA A INDEPENDENCIA	EJE TERRITORIAL
Maritza Reyes	Comedor	Pres. Central Comedores San Pedro y San Pablo					Superior universitaria				1981	Túpac Amaru / zona consolidada
Saúl Fernández	Ambulante	Presidente	44	Lima	Casado	1	Superior		Comerciante informal		1998	Independencia/ zona consolidada
Julio Gonzáles	Jóvenes	Dirigente Juvenil	17	Lima	Soltero		Secundaria completa		Estudiante			Tahuantinsuyo/ zona consolidada
Luis Taboada	Jóvenes	Dirigente	23	Ancash	Soltero		Técnica Superior	CENSICO	Electricista	1987	1993	Unificada / zona consolidada
Nora Gutarra	Comedor	Presidenta	29	Lima/Independencia	Casada	2	Secundaria completa	Costura y ventas	Ventas			Tahuantinsuyo / zona no consolidada
Juan Flores	Ambulante	Presidente	70	Ancash	Casado	6	Secundaria completa	Auxiliar de contabilidad	Comerciante	Adolescente	1965	Túpac Amaru / no consolidada
Mirtha Colchado	Vecinal		46	Cajamarca	Separada		Secundaria completa	Primeros auxilios			1971	Independencia/ zona consolidada
José Ruíz	Vecinal		43	Canta / Lima	Soltero		Superior	Relaciones Públicas	Asesoría en Marketing	Niño	1964	Tahuantinsuyo/ zona consolidada
Susana Quispe	Comerciante		43	Ancash	Casada	3	Superior incompleta	Talleres cursos afines y	Empleado Municipal	Niño	Fundadora	Consolidada
Mirna Bustos	Comerciante	Presidente		Huancayo	Casada	3	Superior incompleta	Talleres cursos afines y	Comerciante			Consolidada
Alberto Chirito	Vecinal	Fundador	72	Ayacucho	Casado		Secundaria		Empleado Municipal	Niño	Fundador	Independencia/ zona consolidada