

21 AUG 1985

CENTRO DE DOCUMENTACION  
Vicaría de la Solidaridad

Documento N°	2
Ingreso	00537.00
<input type="checkbox"/>	

PROYECTO CH-324

*Informe de Evaluación de la tarea del  
Departamento Zonas de la Vicaría de  
la Solidaridad y de los Equipos Zonales  
de Solidaridad*

*Roberto MARTINEZ NOGUEIRA*

*Agosto de 1985*

I N D I C E

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION	1
II. LOS EQUIPOS Y SUS ACTIVIDADES	6
III. LOS IMPACTOS	23
IV. EL PROYECTO DE LA IAF	31

## I. INTRODUCCION

### 1. Advertencia inicial

El convenio CH-324 tiene características muy especiales que deben ser señaladas como introducción a la evaluación de su desarrollo e impacto.

La diversidad de las actividades a cargo del Departamento Zonas de la Vicaría de la Solidaridad del Arzobispado de Santiago, su integración con las otras tareas que ésta realiza, su prominente presencia en el contexto socio-político de Chile y la intencionalidad misma que lo inspira difícilmente puedan ser cubiertas en forma exhaustiva en un informe de evaluación. Mucho menos adecuadamente apreciadas en poco menos de dos semanas de trabajo en el campo.

Durante la visita realizada al proyecto, no obstante, se pudo disponer de una visión comprehensiva de la labor del Departamento, de su inserción en la Vicaría, de la calidad de las relaciones establecidas con las organizaciones de beneficiarios, de los impactos más relevantes producidos, así como de las principales fortalezas y debilidades evidenciadas a lo largo de su existencia. Pero, por sobre todas las cosas, se tuvo la oportunidad de evaluar el grado de conceptualización de la experiencia acumulada, el aprendizaje vivido y la capacidad de reformular sus estrategias de acción, frente a condiciones variables pero casi siempre difíciles y en ocasiones penosamente dramáticas.

Este informe trata estos temas. Su misma naturaleza no puede dejar de hacer injusticia a algunos aspectos de la labor que trascienden a todo análisis pero que sí despiertan una profunda impresión al observador por el grado de compromiso puesto de manifiesto por todos los miembros de la Vicaría, por el sentido dado a su papel frente a los sectores más pobres de la sociedad chilena y por los riesgos muchas veces enfrentados para dar muestra de su testimonio y de su vocación solidaria. En estas condiciones, la labor del evaluador se hace doblemente exigente, pues además de las exigencias habituales de su tarea se requiere un esfuerzo muy particular para preservar la debida objetividad.

### 2. Estrategia de la evaluación

Dada la multiplicidad de experiencias y la diversidad de circunstancias en que se opera, así como la variabilidad en los modos de enfrentarlas, la estrategia seguida para la recolección de la información necesaria para la realización de esta evaluación fue la

de ahondar en los aspectos que hacen a la orientación general, comprensión de la tarea, capacidad crítica sobre la propia experiencia y flexibilidad para adecuarse a los requerimientos de los grupos y de la situación. En cuanto a los destinatarios de la acción, la indagación -recogida en forma no sistemática pero procurando abarcar realidades disímiles y numerosas- tendió a identificar la significación en materia personal y organizativa de la participación en los programas a cargo del Departamento Zonas y de los equipos zonales.

En Chile, la preocupación intelectual por el desarrollo de la realidad poblacional es grande y antigua. Diversos centros académicos la han investigado y algunos han realizado seguimientos de ciertos procesos organizativos. Sobre aquel no existe consenso. La evaluación trató de tomar en cuenta los interrogantes planteados por ese debate, pero por sobre todo se centró en las respuestas a los mismos dadas por los miembros de los equipos con acción directa con los pobladores.

### 3. El contexto del programa de la Vicaría

El programa de la Vicaría se inserta dentro de la misión de la Iglesia. La Pastoral de Solidaridad expresa el marco genérico que define el sentido de las actividades. La atención a la problemática de los derechos humanos en su faz jurídica y la presencia en aquellas circunstancias en las que las condiciones de vida impiden el pleno desarrollo de las personas en situación de pobreza, constituyen dos líneas de trabajo unidas y articuladas, inseparables en su significación social. El prestigio de una de ellas se traslada a la otra, las oposiciones y resistencias generadas en un plano se manifiestan en el restante, haciendo de ambas un hecho de notable impacto político, social y hasta cultural. Debe tenerse en cuenta que la larga duración del régimen, la dimensión de sus consecuencias regresivas sobre los sectores populares y el muy singular comportamiento de la Iglesia de Santiago en defensa de los derechos humanos explican muchas de las características de la acción desplegada y de sus resultados.

Los siguientes son algunos de los factores que hay que considerar:

- a. El carácter del régimen. El régimen ha pasado por diversas etapas en cuanto a las modalidades en que se ejerció la represión a sus opositores y el control de los sectores populares. De los métodos de aplicación de la violencia desnuda, se pasó a la conformación de un derecho autoritario que, junto a la

presencia de acciones criminales y de amedrentamiento, constituyen el marco para la desactivación de los actores sociales, la inhibición de la actividad política y la generalización del temor.

Estos aspectos son los que dieron origen al Comité de Cooperación para la Paz, en el que participó liderándolo la Iglesia y en el que colaboraron muchos de los actuales miembros de los equipos de solidaridad. De hecho, su fuerte rechazo de la represión y de las prácticas autoritarias dieron una colaboración de oposición a la acción desarrollada en este campo. La preservación de "ámbitos de libertad" se constituyó así en una de las aspiraciones mayores del trabajo social, procurando rescatar la tradición organizacional del pueblo chileno y apoyando las experiencias democráticas en la vida cotidiana de los pobladores. De ahí que el trabajo social haya tenido una decidida connotación frente al estado, asumida por los miembros de los equipos de solidaridad, visualizada por los pobladores y objeto de irritación en ámbitos del gobierno. Este carácter también y desde ya, da lugar a distintas interpretaciones dentro de la Iglesia.

- b. La duración del régimen: El régimen lleva ya doce años, tiempo suficiente para producir cambios significativos en la sociedad chilena. Uno de ellos fue la misma percepción del régimen: al comienzo, como algo circunstancial; luego, una creciente convicción de que el mismo consistía una realidad muy diferente, perdurable en el tiempo. Esa percepción está presente en el desarrollo del trabajo solidario, dando lugar a distintas interpretaciones de las consecuencias de lo que se estaba realizando. De una función asistencial se fue pasando a una visión de más largo plazo, tratando de promover y consolidar organizaciones populares y de capacitar y potenciar a sus miembros.
- c. Las consecuencias regresivas del régimen. El impacto de las políticas económicas aplicadas sobre la estructura productiva fue siempre grande y los cortos períodos de reactivación vividos no fueron suficientes para modificar los elementos constantes: muy elevada cesantía y retracción del estado en la prestación de los servicios sociales básicos, con consecuencias crecientes sobre los niveles de nutrición, sanidad, educación, etc., de la población.

Los indicadores de desempleo son excepcionalmente elevados, estimándose que en algunas poblaciones los mismos alcanzan entre el 50 y el 70%, con efectos más que dramáticos sobre los jóvenes que no alcanzan a integrarse a actividades productivas.

- d. El comportamiento de la Iglesia de Santiago. Su opción por los pobres, la extendida noción de la evangelización a través del testimonio y su decidido enfrentamiento con el gobierno en torno a la cuestión de los derechos humanos explican muchos de los componentes y modos operativos de los equipos zonales. Desde ya, sus acciones no pueden ser interpretadas si no es a la luz de la conducta y de los procesos de la Iglesia chilena, teniendo particularmente en cuenta el papel asumido durante la gestión del Cardenal Silva Henríque y la institucionalización en la Vicaría de este tipo de acción pastoral.

#### 4. Consecuencias sobre el diseño de la evaluación

Lo anterior tuvo consecuencias sobre las tareas de la evaluación:

- a. Como se anticipó, el trabajo con los grupos y organizaciones de pobladores en materia de subsistencia, organización y capacitación no es separable de la defensa de los derechos humanos, plano prioritario de acción de la Vicaría. El prestigio en este campo irradia sobre la labor de los equipos de solidaridad, mientras que éstos son medios para la difusión de la problemática entre los pobladores, para la toma de conciencia sobre su importancia y significado y para la información sobre los modos de actuar frente a la represión. De ahí que evaluar con independencia el trabajo con los grupos resulta analíticamente incorrecto y empíricamente imposible.
- b. A las condiciones habituales de trabajo con los grupos y organizaciones de los sectores populares se suma aquí otra que es de muy difícil medición. Se trata de una situación de temor extendido que incide sobre la participación en las organizaciones populares, les da a estas un carácter de compromiso mayor y exige a los trabajadores de los equipos de solidaridad el despliegue de una gran capacidad creativa y adaptativa para superar el miedo y convivir con el riesgo.
- c. La larga situación de carencias graves y cesantía generalizada hace que la labor primera sea proveer a la satisfacción de las necesidades mínimas de subsistencia. La vicaría ha servido como mecanismo canalizador de recursos obtenidos a través de las donaciones nacionales e internacionales. Su administración y transferencia a los grupos de pobladores se ha realizado procurando crear a la vez capacidades organizativas y de vida democrática. Esta presencia simultánea de lo asistencial y de propósitos de desarrollo plantea también cuestiones cuya definitiva elucidación sólo será posible cuando la situación de carencia actual termine. Si las organizaciones creadas en torno a actividades que exigen recursos en gran medida provistos por los equipos de

solidaridad tendrán una persistencia más allá de este apoyo no puede saberse en función de los datos disponibles hoy. En cambio, pueden registrarse indicios que permiten formular "apuestas" sobre el futuro.

- d. A lo largo de los años, la Vicaría fue dando apoyo a distintas actividades, siguiendo distintas estrategias y afrontando circunstancias cambiantes. También el trabajo con los grupos respondió a distintos esquemas organizativos por el grado de centralización de los mismos. Además, se dieron emergencias naturales (terremotos, temporales) y explosiones sociales (protestas) que plantearon necesidades a las que hubo que hacer frente sin planificación y tanteando los modos de satisfacerlas. Es por ello que evaluar el impacto de algunas líneas de acción con independencia de las otras puede llevar a resultados no sólo irrelevantes sino falsos.
- e. La dimensión del trabajo es enorme, tanto por la variedad de actividades (talleres, comedores, ollas, comprando juntos, recreación, capacitación, etc.) como por el número de ellas (cerca de 150 ollas, 150 talleres, 450 actividades de capacitación), así como también por el número de participantes (40.000). Hacer una evaluación de esta extraordinaria complejidad plantea problemas metodológicos serios, pues no puede pensarse en ningún criterio de representatividad válido dado el tiempo y los recursos disponibles. Sólo puede intentarse una apreciación global de la concepción y la marcha del programa, ya que los mismos cambios producidos a lo largo de su duración podría hacer que el juicio adecuado para el presente pierda rápidamente su valor.
- f. Con la ejecución descentralizada por la que los equipos zonales quedaron subordinados a las Vicarías Territoriales, se han venido desplegando modos de acción que difieren en diversos sentidos. De ahí que la evaluación global encuentre límites serios, a la vez que puede preverse que la tendencia a la creciente autonomía de las experiencias zonales producirá perfiles cada vez más diferenciados. Es por ello que, dado el sentido del programa CH-324, la evaluación deba dirigir una mirada privilegiada a los mecanismos de coordinación y de acumulación de las experiencias.

## 5. Aspectos evaluados

En síntesis, la evaluación se centró en lo siguiente:

- sentido asignado a la tarea por los distintos participantes en ella (Departamento Zonas, equipos zonales),

- estrategias desplegadas,
- capacidad de reflexión y aprendizaje acumulado,
- puesta en juego de esa capacidad y de este aprendizaje en el diseño y la realización de las actividades,
- integración entre los distintos niveles (Vicaría, Departamento Zonal, equipos zonales, Vicarías Territoriales, etc.)
- modalidades de trabajo con grupos y organizaciones,
- criterios que orientan esas modalidades de trabajo,
- impactos sobre la capacidad organizativa de los sectores poblacionales y sobre sus prácticas, así como sobre la significación de las mismas en la vida de los participantes.

De esta forma se espera dar cumplimiento a los términos de referencia de la evaluación, que establecen que ésta debe:

- asistir a la IAF a través de:
  - apreciar las debilidades y fortalezas del proyecto proveyendo las bases para la evaluación de la actual propuesta,
  - describir y analizar el trabajo en apoyo de las organizaciones poblacionales realizado por las vicarías zonales con la asistencia del equipo zonal de la Vicaría de la Solidaridad y formular interpretaciones sobre el valor relativo del apoyo a diferentes clases de grupos bajo diferentes circunstancias,
- asistir al staff de la Vicaría proveyendo elementos para la reflexión y sugerencias.

## II. LOS EQUIPOS Y SUS ACTIVIDADES

### 1. Las actividades

Para una mejor comprensión del informe de evaluación, se presenta una muy breve descripción de las actividades centrales realizadas por los equipos de las vicarías zonales.

#### a. Comedores y ollas comunes

Luego del golpe de 1973 se organizan comedores infantiles que haciendo uso de los alimentos provistos a través de donaciones



Utilizan el aporte de los familiares para la preparación de los mismos y la atención de los locales parroquiales en que se realizan. Luego se convierten en comedores familiares. Estos constituyen los antecedentes de las ollas, las que, por otra parte, también se inspiran en una vieja tradición presente en situaciones de conflictos reivindicativos.

Con el temporal de 1981 se ponen en marcha las ollas. La iglesia aporta alimentos conforme a criterios que difieren según la zona, pero siempre procurando que el esfuerzo sea compartido por los miembros de la olla. Se realizan en casas y se cocina una vez al día, con el consumo en el domicilio de cada participante.

Cada olla tiene autoridades, división de tareas, reglamentos, aportes de los participantes y realiza actividades para la obtención de recursos (fiestas, rifas, etc.).

Cada equipo zonal administra la distribución de alimentos y asiste a los grupos en su organización y gestión. Por zona hay coordinación entre las ollas por la que se armonizan criterios y modos de operar. En cada ella se realizan talleres de capacitación sobre diferentes temas que hacen a la relación entre el poblador y la sociedad.

Según la memoria de 1984, se atiende a 144 ollas comunes con aproximadamente 15.000 participantes.

#### b. Comprando Juntos

Es un conjunto de familias que se reúne para adquirir alimentos de consumo básico. Esta forma organizativa tiene una estructura mínima (tesorero, bodeguero, encargado de compras) y cuenta con un fondo de capitalización formado por un pequeño aporte de los participantes.

Su origen está en miembros de otras organizaciones que a partir de ellas se agrupan para procurarse este ahorro.

El apoyo que se les brinda consiste en información, asistencia organizativa, capacitación contable, acompañamiento en el proceso grupal, etc.

Están fuertemente concentrados en la zona Oriente. Hay 113 de estas organizaciones con 6.000 participantes. De ellos, 97 están en la zona mencionada.

#### c. Talleres laborales

Son agrupaciones de un pequeño número de personas para realizar en forma conjunta actividades productivas. Los más numerosos

son talleres de mujeres (tejedoras, artesanas, etc.)

El origen de estos talleres está frecuentemente en personas que participan de otras organizaciones (comedores, ollas, grupos de mujeres, etc.)

El apoyo brindado difiere según el tipo de taller. En el caso de los talleres artesanales, se brinda asistencia técnica en el diseño, en la organización de la tarea, en la gestión del taller y a través de la Vicaría se canaliza la Comercialización.

Un tipo particular de taller es el de presos políticos. En este caso se suministra apoyo para el diseño y se comercializa la producción.

El número de talleres productivos es de 151, con 3.000 participantes. La zona Rural-Costa y la Centro son las que tienen mayor densidad en este tipo de organización.

d. Los campamentos de verano

Son actividades recreativas y formativas dirigidas a niños.

Es una experiencia de una semana de duración que se realiza en algún lugar de veraneo. En la organización participan los equipos zonales.

En 1984 se realizaron 60 de estos campamentos.

e. Las colonias urbanas

Son actividades recreativas en la ciudad, generalmente en un local escolar o parroquial. En 1984 se llevaron a cabo 75 de estas colonias.

f. Acciones en el campo social

Los equipos atienden diversas acciones en el campo social, como ser:

- Comités de Vivienda
- Talleres de Vivienda
- Equipos de salud poblacional
- Clubes de rehabilitación de alcohólicos
- Clubes de rehabilitación de drogadictos
- Grupos de asistencia a los ancianos.

Para cada una de estas líneas de trabajo, los equipos asisten en aspectos organizativos, suministro de infraestructura y acompañamiento.

### g. Otras acciones

Otras acciones están dirigidas a: apoyo nutricional (algunos pocos comedores infantiles que persisten) de subsistencia (huertos familiares) grupos de mujeres, grupos de familiares de detenidos, de defensa de derechos humanos y pro retorno de repatriados.

También se apoya la organización de los damnificados por el último terremoto.

### 2. La organización de la tarea

La tarea se realiza a través de equipos zonales que dependen de cada Vicaría Zonal. El Departamento Zonas de la Vicaría de la Solidaridad tiene a su cargo la función básica de articular y agregar la experiencia realizada.

En las secciones siguientes se describe y analiza en detalle la labor de estas unidades.

El tratamiento del Departamento Zonas es breve pues la relación directa con los grupos está a cargo de los equipos zonales. El análisis sustantivo se hace con referencia a éstos, aún cuando las conclusiones que se vayan derivando corresponden al conjunto de unidades involucradas en la tarea.

### 3. El equipo de zonas de la Vicaría

Creada la Vicaría en Solidaridad en 1976, su estructura está compuesta por departamentos sustantivos y de apoyo. Los sustantivos son, en el presente, tres: Jurídico, que atiende la ejecución de las actividades y programas vinculados a las violaciones a los derechos humanos, el de Educación Solidaria y el de Zonas.

Esta organización de la Vicaría es el fruto de una experiencia institucional a través de la cual se fueron produciendo cambios internos, como la eliminación sucesiva de los departamentos campesinos, laboral y de coordinación nacional.

El Departamento de Zonas tiene una trayectoria que se remonta a los orígenes mismos de la Vicaría, aún cuando de hecho sus actividades tienen origen en octubre de 1973 con el surgimiento del Comité para la Paz. Su experiencia suma de este modo doce años.

A lo largo de los mismos ha habido variaciones importantes en algunos de los aspectos de sus actividades que tratan en otras partes de este informe.

Hasta 1982 la acción se realizaba en forma centralizada. Los equipos zonales dependían directamente del Departamento. Luego de esa fecha, de las Vicarías Zonales, quedando el equipo central a cargo de las funciones de orientación, coordinación, información, administración presupuestaria y acompañamiento.

Las razones que determinaron ese cambio fueron varias. Entre ellas está el propósito de comprometer en mayor medida a las Vicarías Zonales con la labor solidaria. Por otro lado, se procuró que "un brazo que había crecido demasiado largo" fuera distribuido entre las Vicarías Zonales aliviando a la Vicaría de la Solidaridad.

En efecto, en algún momento el Departamento Zonas contó con 135 personas. Hoy el grupo central llega a la media docena y el conjunto de equipos zonales a las cuarenta personas.

El grupo central está perfectamente integrado al trabajo de la Vicaría de la Solidaridad. Sirve como mecanismo de articulación con el Departamento Jurídico, acercando a él a los afectados por violaciones a los derechos humanos y también suministrando información y sirviendo como medio de capacitación sobre los modos de defensa.

En este momento está poniéndose en marcha el Programa Jurídico Poblacional que, si bien independiente del Departamento específico de la Vicaría, apunta a la complementación de esfuerzos desde una perspectiva educativa.

El grupo es reducido. Parece estar desbordado por tareas muy diferentes. Este listado no es completo:

- debe atender las relaciones con el resto de los departamentos de la Vicaría y participar en las reuniones de coordinación e información.
- está a cargo de la sistematización de la experiencia del conjunto de la acción de los equipos solidarios.
- tiene por función realizar la reflexión sobre su significado pastoral y promover actividades en esta dirección.
- realiza, participa o asiste en la preparación de proyectos para las agencias donantes.
- atiende los requerimientos de las agencias donantes en materia información, rendición de cuentas, evaluación, etc.
- lleva los registros de ejecución presupuestaria de los proyectos propios y de los equipos de las vicarías zonales.

- organiza y promueve actividades de coordinación entre los equipos zonales y los asiste en sus actividades,
- ejecuta directamente algunas líneas de acción (comités de damnificados)
- organiza y realiza actividades de reflexión y capacitación
- de él depende la unidad de talleres encargada de la comercialización de la producción y la asistencia técnica
- participa en situaciones de emergencia en el trabajo directo con los pobladores.

En su interior las funciones están adjudicadas a sus distintos miembros, aun cuando la carga de trabajo hace que la división de tareas a veces sea confusa. El personal del Departamento está perfectamente dotado para llevar adelante su labor, con capacidad intelectual suficiente para la coordinación y la sistematización de la experiencia. Cuenta también con legitimidad ante los equipos zonales y con el respaldo de la conducción de la Vicaría.

Sus miembros son conscientes que su labor es perfectible. Así lo manifestaron en diversas reuniones. Tienen apreciaciones adecuadas acerca de los modos en que el perfeccionamiento puede realizarse. Estas pueden ser algunas de las líneas, aun cuando siempre su ejecución está sometida a la incertidumbre propia de la naturaleza de las tareas a su cargo y de la situación enfrentada:

- un esfuerzo mayor en materia de sistematización de la experiencia. Para ello ya Isabel Donoso ha asumido la tarea.
- mayor seguimiento del trabajo de los equipos zonales con mayor tiempo dedicado a la visita a los grupos y organizaciones.
- reuniones más sistemáticas entre los miembros de los equipos zonales para el intercambio de información y la discusión de orientaciones sobre líneas de trabajo específicas.
- ejecutar tareas que sirvan para documentar las actividades realizadas, apropiándose de ese modo el conjunto de los equipos de la experiencia propia.

Para ello sería conveniente que el Departamento contase con mayores recursos para superar la situación actual de desborde por el trabajo administrativo, de relaciones y de redacción de informes. Aportes del tipo de la consultoría externa provista por los centros académicos existentes podrían ser útiles como apoyos

adicionales. El Departamento, aliviado de su carga actual, podría realizar una mejor labor de sistematización y desplegar toda la energía, agilidad y creatividad de que está dotado.

Por último, debe subrayarse que el Departamento no debe ser un simple seguidor de las experiencias de los equipos zonales. Debe estar por delante de ellas, anticipando problemas, identificando nuevos modos de acción, concibiendo nuevos programas y capacitando en función de los desafíos que se prevean.

#### 4. Los equipos zonales

Los equipos difieren en su composición. Su personal tiene distinta formación profesional. En materia de trabajo social, sus miembros son graduados de distintas universidades, lo que para el caso chileno implica diferentes aproximaciones tanto para la conceptualización como para la práctica. Deben responder a vicarios con distintas concepciones de lo solidario y de lo evangélico. A la vez, las experiencias difieren. Pero también existen otros aspectos más sutiles que explican visiones no homogéneas: el origen social, el lugar de residencia, las inclinaciones políticas, etc.

##### a. El discurso racionalizador de la tarea

Estos equipos no tienen un discurso homogéneo sobre el sentido de la práctica de trabajo con los grupos. Simplificando - y aún a riesgo de deformar una realidad muy matizada y compleja - en algunas reuniones realizadas se pusieron de manifiesto tres grandes líneas.

1. Una fundamenta el trabajo en el desarrollo de la persona. Esta es el foco de la acción y el objetivo último de la tarea. Tiene consecuencias:
  - el énfasis es educacional, pues trata de transferir recursos al individuo para que éste los despliegue en función de sus propias necesidades y prioridades.
  - no orienta el trabajo hacia un objetivo externo a los individuos. El resultado del trabajo social sólo se mide por el crecimiento personal. Las consecuencias organizacionales y políticas serán consecuencias no planificadas de este proceso de personalización.
  - la concepción de la persona es compleja, ya que reconoce la existencia y legitimidad de un conjunto diverso de metas individuales. El trabajo no se orienta, por consiguiente, a esclarecer la importancia de unas sobre otras, sino a iluminarlas para que la persona pueda optar.

- por consiguiente, lo político se incorpora como una dimensión más de esta realidad. No está ni rechazado ni enunciado como la culminación del proceso de personalización o concientización.
2. Otra pone énfasis en el desarrollo de los grupos y las organizaciones. La labor tendría por destino la constitución de actores y sujetos sociales:
- se inserta en el debate sobre el movimiento poblacional. Reivindica como función básica reconstituir, ampliar y potenciar el tejido social de los pobladores, amenazado por el régimen represivo.
  - se pretende que la organización, con su carácter multifuncional (subsistencia, identidad, capacitación, reivindicación, etc.) pase a constituir una red que autónomamente pueda expresar al movimiento poblacional. En este sentido, es sensible a la eventual desnaturalización de la misma por la incorporación de racionalidades que puedan poner límites a este papel (racionalidad puramente económica o política, por ejemplo).
3. La tercera enuncia su discurso a partir de la noción de pueblo. En este caso, la relevancia de la labor estaría dada en la articulación de un sujeto colectivo, el "pueblo". Las organizaciones serían un modo particular por el que éste se expresa, especializadas en sus funciones pero fundamentales en un contexto represivo en que las organizaciones específicamente políticas están inhibidas de actuar.

Por consiguiente, el tránsito a la asunción plena de lo político es no sólo deseable sino inevitable. Para ello, es preciso esclarecer el proyecto alternativo al que estas organizaciones contribuyen a través de su acción.

Por supuesto, esta simplificación tiende sólo a ejemplificar algunas consecuencias -o supuestos- diferentes que aparecen en los enunciados de algunos de los miembros de los grupos. Las mismas, además, no se dan en forma competitiva, sino complementaria. Lo señalado es cuestión de énfasis en mayor medida que de diferencias en concepciones profundas.

#### b. Las coincidencias profundas

Una evidencia de lo anterior es que en la práctica, la labor de los equipos no difiere significativamente en cuanto a la manera de relacionarse con personas, grupos y organizaciones. Otra evidencia es que los valores básicos sustentados, los marcos más

globales para la acción y una apreciación de la situación de los pobladores son compartidos en forma consensual.

- los valores básicos sustentados se expresan en primer lugar a través de los comportamientos. Un compromiso semejante hace que los miembros de los equipos asuman los mismos riesgos y se expongan a las amenazas que el contexto les ofrece. La Vicaría representa institucionalmente esos valores: derechos humanos, solidaridad, opción por los pobres.
- los marcos más globales para la acción están dados por la Iglesia y por sus documentos, en particular la Pastoral de Solidaridad. Si bien los distintos grupos pueden tener diferentes interpretaciones, así como el nivel de la jerarquía con que están en contacto, la Iglesia establece parámetros mínimos para la acción que son unánimemente respetados.
- la apreciación de la situación de las poblaciones es compartida en cuanto a sus rasgos generales y así se pone de manifiesto en las reuniones de reflexión: atomización, miedo, dispersión organizativa, iniciativa reducida y reprimida, desvalorización de las capacidades propias, culturas coexistentes en su interior, pobreza extrema, etc. De igual manera, es compartido el supuesto de que el crecimiento de los pobladores se da a través del enfrentamiento colectivo de necesidades concretas.

### c. La autoimagen de la acción

A más de esas evidencias, existe una autoimagen también compartida y que se expresa en las entrevistas al igual que en el trabajo de reflexión realizado en 1983. La misma subraya elementos que a veces -se señala- difieren de los presentes en algunas Vicarías Zonales.

Los elementos que conforman los supuestos reflejados en esta autoimagen son: a) lo vital es la acción y no la palabra; b) todos -pobladores y agentes externos- comparten una común situación de opresión, c) el trabajo es abierto y pluralista; d) la función es educadora en un sentido personalizador y liberador; e) la visión de la realidad poblacional es de tipo estructural, no ocasional ni reductible a comportamientos aislados de personas o grupos.

La enunciación del aprendizaje acumulado reafirma esta autoimagen y su impacto en la concepción del trabajo. Algunas frases



recogidas revelan lo señalado:

- privilegiar lo permanente en los grupos.
- los grupos son propiedad de los grupos. No hay lugar para el paternalismo.
- no llevar a los grupos con valoraciones previas. Cada grupo es una realidad que debe ser respetada
- no confundir los líderes con la base
- no privilegiar a los dirigentes
- la práctica no da un aprendizaje suficiente. Hace falta orientación e interpretación de la experiencia.
- respetar la heterogeneidad de los grupos
- acompañar la coordinación. No forzar la coordinación de grupos que no tienen identidad suficiente.

Estas frases parecen ser compartidas y su sentido interpreta con bastante fidelidad los modos en que se realiza la aproximación a los grupos, tal como pudo evidenciarse a lo largo de la evaluación.

#### d. El ciclo organizativo de la actividad

El aprendizaje está fundado en ciclos de crecimiento compartidos. El trabajo atravesó por etapas que dejaron un sedimento:

1. Una primera etapa es de atención a la emergencia, con una perspectiva de corto plazo y asumiendo que la nueva situación sería rápidamente superada. Los que se acercan al Comité para la Paz tienen una preocupación social común, pero difieren en su pasado político, su afiliación confesional y su formación profesional. La acción es voluntaria y vocacional. Hay una distribución territorial del personal, con poca diferenciación interna y un alto riesgo vivido en común. Como un dignatario de la Iglesia la denomina, es la época de los "bomberos locos". Se atiende básicamente a la subsistencia con fuerte participación de hombres con experiencia organizacional. Se pretende dar una orientación común a las acciones hasta entonces dispersas y ésta se refleja en la Pastoral de Solidaridad.
2. Sigue una etapa de acumulación de recursos en el marco de la Vicaría. Se comienza a concebir la tarea como contribuyendo a la estructuración del movimiento poblacional. La profesionalización del personal es más marcada, procurándose que los miembros

- del equipo tengan ciertos valores en común con la Iglesia ("resonancia", como se expresa) aun cuando conservado el pluralismo primero. Se trabaja por programas dentro de equipos fijos: la estructura interna se va conformando y complejizando. Esta etapa llega hasta 1979.
3. Luego se trabaja por territorios, comenzándose a plantear la cuestión de la integración de las distintas experiencias. En 1982 se adopta la decisión de descentralizar, pasando los distintos equipos a depender del vicario zonal. Este es un momento de crisis, pues supone un redimensionamiento de la tarea con presencia de tensiones e incertidumbres. Ya las mujeres tienen una participación fuertemente mayoritaria.
  4. A partir de entonces, cada equipo zonal va tomando su propio rumbo conforme a las condiciones particulares que enfrenta. El énfasis pasa a ser cada vez más educativo y tendiente a preservar los hábitos democráticos en la vida cotidiana. Dentro de cada equipo se va produciendo una particular estructuración: Norte trabaja de manera funcional, Sur de forma territorial, Oriente y Centro en una combinación programática y territorial.

e. La imagen crítica actual

Otro elemento compartido se refiere a cómo los miembros de los equipos se visualizan en cuanto a las relaciones que establecen entre ellos y las deficiencias reconocidas. Este reconocimiento abarca:

- insuficiencias o carencias en los equipos en materia de la capacidad disponible para atender la complejidad y extensión de la problemática poblacional.
- tensión permanente y no resuelta entre activismo y reflexión, creatividad y sistematización e improvisación y planificación,
- carencia de modelos operativos nítidos que orienten la acción,
- debilidades en el seguimiento de los grupos,
- falta de organicidad en la acción,
- deficiencias en el ordenamiento administrativo de la labor de los equipos y grupos.

Esta autoevaluación pone de manifiesto que los equipos tienen un

elevado sentido crítico. Este constituye un elemento imprescindible para que los propósitos de perfeccionamiento se concreten.

Las entrevistas y observaciones realizadas durante esta evaluación permiten concluir que estas opiniones reflejan adecuadamente la realidad. No obstante, sería injusto aplicar críterios demasiado rigurosos pues la complejidad de la labor de los equipos y las condiciones en que operan suponen un grado de incertidumbre tal que ningún modelo, disponibilidad de recursos o esquema organizativo podrían dar satisfacción plena en el curso de la acción.

#### f. Las preocupaciones actuales

Varias son las preocupaciones actuales, tanto de las vicarías zonales como del equipo zonal de la Vicaría de la Solidaridad. La principal se refiere al sentido y unidad de la acción.

- dada la diversidad de líneas de acción, es importante que todas ellas tengan la misma orientación y estén volcadas hacia los mismos objetivos.
- otro factor está dado por las diferentes cuestiones que se plantean en cada Vicaría Zonal por la peculiar interpretación que el Vicario realiza de la forma concreta en que se traduce la acción pastoral, asistencial y de apoyo organizacional,
- como cada vicaría zonal va acumulando la propia experiencia, es preciso socializar los resultados de ésta,
- los agentes de las Vicarías actúan orientados por un conocimiento no explicitado de las realidades poblacionales, de las prácticas profesionales y de las consecuencias de las acciones sobre los planos políticos y sociales que trascienden a la población misma.

Para dar respuesta a esta preocupación se han realizado reuniones de reflexión en 1983 y 1984. Para ellas cada Vicaría Zonal preparó, sobre la base de una pauta general, documentos sobre su propia interpretación de la labor realizada. Esas ocasiones sirvieron para contrastar perspectivas e identificar puntos sobre los que se requiere labor adicional.

## 5. La modalidad de trabajo

La modalidad de trabajo consiste en animar y acompañar el proceso grupal, adoptando una actitud pedagógica.

Además, los equipos sirven para encontrar lugares para la realización de reuniones, brindan infraestructura para la organización de las mismas y ofrecen sus contactos. En algunos casos, aportan la comida que se consume en esas reuniones. En todos, son vehículos para la ayuda alimentaria que llega a la Iglesia a través de donaciones.

Los equipos tienen una intervención activa en la formación de los grupos. Un procedimiento habitual es el siguiente: personas en situación de carencia o necesidad se presentan ante los equipos. Estos les solicitan que se unan a otras en similar situación. A partir de ahí se provee la ayuda y el apoyo grupal. Por cierto, esto evidencia el papel importante que tiene la provisión de recursos (en particular alimentos) en la formación de los grupos.

Una vez integrado el grupo, el acompañamiento conduce a que se multipliquen las actividades que el mismo realiza. En este sentido, el criterio generalmente sustentado es que el grupo defina su propio sendero de crecimiento, no impulsándolo a asumir tareas que no identifica como necesarias.

Como se ve, los equipos atienden a grupos cuya probabilidad de formación aumenta en situaciones críticas o de emergencia. Es entonces cuando hay más personas con carencias extremas que se acercan a la Iglesia y se organizan. Los equipos no regulan la formación de los grupos, ya que se entiende que a esas personas no se las puede dejar sin ayuda. Pero, siempre, esa ayuda se canaliza a través de grupos, no individualmente.

Por esa razón, los equipos están sometidos a una gran presión para dar respuestas a contingencias. La imagen de "activistas" que actúan como "bomberos" que algunos tienen en sí mismos parece bastante adecuada. De igual forma, este carácter de receptor inmediato de las necesidades de la población los convierte en perceptores privilegiados de la situación social: son "semáforos", metáfora también utilizada para la descripción de su papel.

Cuando los grupos están formados, la tarea de los equipos tiene el carácter educativo señalado, expresado por las prácticas organizativas que se institucionalizan. Consiste además en el suministro de asistencia técnica (para los talleres en materia de diseño, para los "comprando juntos" en organización y contabilidad, etc.) y comercialización.

Esta modalidad de acción está poco formalizada, en el sentido que son pocos los procedimientos escritos y reglados. Los miembros de los equipos se orientan por sus conocimientos, experiencia profesional y por las prácticas que resultaron en el pasado exitosas. También fueron pocos los intentos de registrar la marcha del trabajo con grupos y organizaciones particulares, aun cuando éste es un propósito que viene de antiguo sin concretarse. La razón está, seguramente, en la carga de trabajo que supone un número creciente de grupos que atender. Esto da lugar a que se desarrolle un "conocimiento implícito" que es llamado "intuición" por los miembros del equipo.

En este sentido, no hay nada objetable en este modo de operar. Lo que si es importante - e imprescindible - que existan modos de contrastar estas intuiciones iniciales y este modo poco formalizado de operar con los resultados alcanzados. La sensación que queda al observador es que el aprendizaje podría ser mucho más profundo e intenso en la medida en que ese análisis sea realizado por los equipos.

## 6. Las distintas orientaciones

Cada equipo zonal fue desarrollando su propia manera de abordar el trabajo poblacional. Hacer una esquematización de los distintos énfasis podría empobrecer una realidad demasiado compleja. No obstante, algunas características son marcadas. Como ejemplo se toman solo algunas zonas:

- La zona oriente realiza un gran esfuerzo en ollas comunes. Desde allí pretende el crecimiento de los grupos potenciando su capacidad de organización. Las mismas surgieron como consecuencia de los temporales de 1981. Su experiencia previa con talleres ~~no fue demasiado positiva.~~ Sus criterios de trabajo parecen orientarse hacia una cierta concentración: no alentar la multiplicidad de objetivos, no intervenir en el proceso grupal, no alentar la coordinación entre grupos aun no solidamente constituidos, etc. Realizan talleres de capacitación para coordinadores y directivos de los grupos que tratan temas como cultura popular, historia del movimiento poblacional y obrero, etc. Parten de un diagnóstico no sistemático y operan sin un modelo de trabajo explícito, aun cuando procurando la consistencia en sus acciones.
- La zona norte comenzó operando con personas con experiencia organizativa y mayor grado de articulación social. Se trabajó con cesantes luego y en la actualidad adopta un enfoque mas comprensivo. Su aproximación es fundamentalmente educativa, procurando formar multiplicadores sociales. En esta

zona se afirma que no se apoya a organizaciones, sino a actividades. Existe una línea de trabajo importante en materia de recreación. Se trabaja desde la Iglesia, con un nivel de integración importante con los grupos de ayuda fraterna (grupos de mujeres vinculadas a la Iglesia que realizan tareas asistenciales).

- La zona oeste tiene un importante programa de ollas pero su experiencia tal vez más extendida se refiere al "compremos juntos".
- La zona sur tiene una aproximación que parece ser más militante. Trabaja para la organización popular, planteándose a la Iglesia como un objetivo mismo de la labor. Su relación con los programas de subsistencia aparece como medio para la superación de los grupos en sentido de alcanzar un mayor protagonismo y conciencia.
- La zona centro tiene un enfoque que no subraya en igual manera el papel protagónico de las organizaciones populares. Entiende que éstas no serán los agentes de transformaciones sociales sustanciales, aun cuando la recomposición del tejido organizacional popular aparece como una de sus preocupaciones mayores. Comenzó a trabajar con grupos con experiencia previa y con otros en función de necesidades concretas. En los últimos años se advierte un mayor trabajo con grupos de Iglesia (GAF), interpretando a ésta como facilitadora y orientándose a agrupar a individuos que por las características de la zona aparecen con un grado de integración comunitaria menor.

Estas distintas orientaciones deben ser aprovechadas. Se corre el peligro de la dispersión y de la independencia de las experiencias, imposibilitándose la agregación de los aprendizajes individuales. La tarea de coordinación e intercambio de información entre los equipos debe servir para la acumulación de experiencias. Pero a ellas debe sumarse la sistematización de las mismas. Cada una puede ser entendida como una unidad experimental con estrategias de acción diferentes. Un buen diagnóstico de las situaciones, una explicitación clara de las estrategias de acción, un registro de las experiencias y una capacidad de evaluación de los resultados deben dar lugar a que esos experimentos generen conocimientos que permitan una acción más eficaz.

## 7. El común denominador de las orientaciones

En un nivel más elevado de abstracción, puede interpretarse que la labor realizada por los equipos tiende a disminuir los efectos negativos de algunas situaciones, procurando además crear capacidad para su superación.

En general, el trabajo tiende a borrar diferenciaciones establecidas a nivel de personas, grupos, organizaciones, población y sociedad en su conjunto.

### a) en cuanto a las personas

se trata que la persona asuma plenamente su condición de tal. No son sólo cesantes, damnificados, mujeres talleristas, etc. sino que ésta es sólo una faceta de su vida. De ahí que en el trabajo se procure integrar la subsistencia con la organización, con la capacitación y a veces con la movilización reivindicativa

en cuanto al caso muy especial de las mujeres, su participación en los distintos programas les hace adquirir una visión más integrada de su valor, significación social y aporte familiar. La modificación de la división de roles consiguiente en el ámbito familiar supone un acrecentamiento del papel de la mujer en las decisiones cotidianas, haciéndola actora importante en la subsistencia y en la organización de la vida de los restantes miembros de la familia. Su inserción en la familia deja ya de ser subordinada y adquiere una presencia mayor en las organizaciones.

### b) en cuanto a los grupos

-se pretende borrar la distinción entre aquellos que piensan y los que hacen, a través de la participación y la democratización de los procesos decisorios. El respeto por las bases y por los propios tiempos del grupo es una manifestación de esto.

-la separación entre el agente externo (equipo) y el grupo también se trata de minimizar. Si bien éste es un planteo que requiere una profundización mayor pues puede estar encubriendo un rol de conducción efectiva y a veces asistencial por parte de los miembros de los equipos, la intención es vivir la realidad del grupo desde su propia perspectiva.

### c) en cuanto al conjunto de organizaciones

-las organizaciones son tratadas no como algo permanente, sino como recursos de los grupos para satisfacer necesidades

de distinto tipo. Así, éstas organizaciones son polifuncionales y tienen múltiples objetivos. Aquella orientación hacia la reducción de las diferenciaciones tiende a poner en un plano secundario un eventual carácter especializado de las organizaciones que emergen.

-por lo anterior, las organizaciones no pueden ser concebidas como mecanismos puramente económicos, sociales o políticos. En este sentido, se explica la cierta incomodidad con la caracterización realizada por el PET de la Academia de Humanismo Cristiano de estas organizaciones como "organizaciones económicas populares". Pareciera que esta denominación empobrece una rica realidad.

-la coordinación entre organizaciones no asume una formalidad elevada por diseño a la vez que por cuestiones de hecho. Se apuesta en este sentido a que la orientación y a las necesidades compartidas darán lugar a las acciones comunes, más que los mecanismos establecidos.

d) en cuanto al movimiento poblacional

-se interpreta que estos grupos y organizaciones son manifestaciones emergentes de la realidad poblacional. No son algo distinto, diferenciado, sino la realidad misma. No están separados y cerrados por razones religiosas o políticas, sino que están abiertos a las distintas confesiones o posturas sociales.

-sobre la significación del llamado movimiento poblacional no existe claro acuerdo, de la misma manera que la sociedad chilena aun debate el sentido y alcance de esta realidad compleja y poco estructurada. Mientras que algunos depositan en ella esperanzas de construcción de un nuevo tipo de relación social, otros la ven como algo que tiene las características actuales en función del régimen político presente. No obstante, debe decirse que esta discusión es poco relevante para la práctica cotidiana de los equipos y aún de los mismos grupos.

e) en cuanto a la Iglesia

-éste es otro punto sobre el que se recogen expresiones matizadas. En algunos casos la acción se hace procurando que no haya diferenciación alguna con la Iglesia. En otros, la acción se orienta también hacia la Iglesia, interpretándola como un grupo objetivo más. Pero en ambos se intenta establecer puentes que hagan más próxima la relación entre Iglesia y población.



### III. LOS IMPACTOS

#### 1. Impacto sobre los participantes

De la observación y de las conversaciones con los participantes en varios programas, se pudo constatar lo siguiente:

Múltiples necesidades son satisfechas a través de la participación en los grupos:

- a. Diversas líneas de trabajo están centradas en la atención a necesidades de subsistencia básica y, entre ellas y en primer lugar, la alimentación.

Por razones vinculadas a las emergencias de origen natural o por la situación de cesantía generalizada, la Iglesia ha canalizado recursos de diverso origen hacia comedores y ollas. Su aporte varió en el tiempo y en cada localización particular, pero es evidente que la contribución ha sido significativa. Su impacto en lo que hace a lo específicamente vinculado a los aspectos alimenticios y nutricionales ha sido objeto de evaluación por parte de algunas agencias donantes pero, más allá de esa medición rigurosa, pareciera percibirse en forma generalizada que los aportes realizados han sido de gran importancia para poblaciones en situación de carencia extrema.

- b. La atención alimentaria se hizo por medio de distintos recursos, principalmente los comedores y las ollas. Si bien tienen diferente carácter y modalidades de organización, ambos requieren el aporte de los participantes en esfuerzo y dedicación. De esta forma, la acción asistencial se convirtió en manera de "estar juntos", de reconocer las necesidades propias como necesidades de un conjunto de iguales. Esta sensación de pertenencia parece ampliamente presente, en particular en aquellas situaciones en que la misma supone algún tipo de identificación externa al grupo. Participar no es de este modo sólo un ser miembro de un grupo, sino asumir compromisos con él, "quedar marcado", diferenciado. Esto supone la eventualidad de ganarse el disfavor oficial por la asociación que algunas de las organizaciones de subsistencia tienen con la labor de defensa y reivindicación frente al gobierno.

- c. Ese sentido de pertenencia se refuerza pues el grupo requiere contribuciones de sus miembros. Son experiencias en las que se está en la misma situación compartiendo. Se van generando de este modo relaciones de reciprocidad dentro del grupo, surgen normas que los miembros deben respetar y se va formando una sociabilidad que no tiene otros ámbitos donde expresarse.

- d. La pertenencia al grupo capacita también en la vida organizacional. Si bien existe una cierta memoria colectiva de experiencias de organización de sectores populares -en particular las desarrolladas durante los dos últimos gobiernos constitucionales- que permite dar sentido ante los participantes de las complejidades de la vida organizacional (dinámica de reuniones, esquemas de representación, modalidades de conducción, mecanismos de relacionamiento y de coordinación con otros grupos, etc.) muchos están expuestos por primera vez a ella. En particular, los jóvenes que no han vivido aquellas experiencias y muchas de las mujeres que integran los grupos adquieren por esta vía hábitos y nociones que pueden desplegar en otros ámbitos.
- e. Esta capacitación va más allá. En ella desempeñan un papel importante las intervenciones de los miembros de los equipos zonales, dando apoyo en la identificación de las alternativas para la resolución de los problemas grupales. Además, se realizan actividades de capacitación sobre aspectos específicos, tanto de gestión organizacional como otros de tipo más general (en particular y muy especialmente, sobre derechos humanos).
- f. Algunas líneas de acción aprovechan ciertas capacidades de los miembros de los grupos para que, a partir de ellas, generen actividades que provean ingresos. Tal es el caso de los talleres. En muchos de sus aspectos tienen el mismo impacto que las otras actividades (organización, capacitación), agregando a ellos el más específico de crear un espacio en que se realizan tareas comunes y que facilita la articulación en el mercado de sus miembros. Si bien el impacto no llega a modificar la situación de desempleo por el relativamente escaso número de participantes, a éstos les provee un oficio, los perfecciona en él y les permite tener un ingreso.
- g. En casos particulares, la participación en los grupos hace aflorar necesidades reprimidas. El caso más evidente tal vez es el de la mujer. La enorme mayoría de los participantes pertenece a este sexo. La experiencia vivida hace ganar un nuevo sentido de valor. De un papel subordinado en la vida familiar, la mujer pasa a ser su miembro central. Su incorporación a los grupos contribuye a proveer alimento o ingreso, se capacita, adquiere una nueva percepción de la problemática poblacional, se hace poseedora activa de derechos, deja de estar recluida en el hogar y aporta relaciones y hasta poder. Los relatos de la transformación de la vida familiar dejan entrever de este modo una afirmación de la identidad femenina.
- h. En el caso de los niños y los jóvenes, las actividades orientadas hacia lo recreativo (campamentos y colonias) tienen también ese propósito de reforzar la sociabilidad a nivel local, a la vez que en ellos se atiende a su subsistencia. Se les da de este modo un marco que aligera las consecuencias negativas de una situación de deterioro que afecta particularmente a estas edades.

## 2. Interdependencia de los impactos

Estos impactos no están disociados. Por el contrario, constituyen una unidad que se va desplegando: una necesidad satisfecha parcialmente es prerrequisito para la satisfacción más plena de otras. Podrían plantearse algunas proposiciones tentativas sobre las secuencias posibles;

- a) Una secuencia nace a partir de una necesidad apremiante -el desastre natural, la alimentación-. El grupo se conforma a partir de ella. Luego se va integrando internamente, ganando identidad y dándose una forma organizacional mínima que luego se complejiza. La identidad ganada y este recurso organizacional dan lugar entonces a la posibilidad de plantearse otras acciones encaminadas a satisfacer otras necesidades. La búsqueda de objetivos más amplios para hacer uso de las energías de los participantes potenciadas en la organización, es un tercer escalón en el desarrollo del grupo. Las nuevas actividades y su sostenimiento a través del tiempo pareciera hacer culminar el ciclo de crecimiento exitoso.
- b) Otra secuencia que parece darse nace de individuos que comparten una situación específica y que se agrupan para realizar una actividad ya definida cuyo propósito es obtener un ingreso. El objetivo es claro desde el principio. Las organizaciones no suelen crecer hacia otras actividades nuevas, aún cuando en su interior sus miembros se capacitan y satisfacen aquella necesidad que le dio origen. No es ésta una organización reproductora de otras organizaciones. Como están dirigidas a obtener ingresos, sus comportamientos están más reglados por una lógica en la que lo económico es preponderante. En ocasiones son el resultado de la secuencia anterior y su punto final.
- c) Una secuencia menos clara es la seguida por organizaciones que nacen con un propósito reivindicativo dirigido hacia el estado, como los comités de cesantes y de damnificados. En este caso, suelen participar individuos con experiencias organizacionales previas que despliegan en estos ámbitos sus aptitudes. Si bien pueden tener una capacidad reproductora hacia otras actividades y organizaciones, esto es incidental y secundario.

Estas secuencias tan sumariamente expuestas tienen una cierta manifestación en la evolución del trabajo de los equipos. En términos de los tipos de grupos que demandaron atención privilegiada en estos años, puede decirse que hay alguna evolución:

- los comedores infantiles fueron convirtiéndose en comedores familiares o populares. De ellos surgen comités de abastecimiento, bodegas comunes y talleres ligados a comedores (este ciclo parece cerrarse entre 1978 y 1979).

- las bolsas de trabajo se convierten en bolsas de cesantes. De allí surgen talleres productivos y de servicios y comisiones. Luego aparecen los comités de vivienda y de allegados (este ciclo parece cerrarse entre 1981 y 1982) Tienen una fuerte inclinación reivindicativa.
- los grupos juveniles y culturales constituyen una experiencia relativamente autónoma aun cuando no independiente de las restantes.
- las ollas comunes se vinculan con los comités de cesantes, dando lugar a talleres y actividades de recreación y de capacitación (este ciclo recomienza en 1982).
- el programa de salud tiene gran volumen al comienzo pero luego se decide abandonarlo por el carácter que iba asumiendo (sustituto de la atención hospitalaria) y el costo que demandaba. No obstante, aún queda alguna línea sanitaria.

Lo anterior indica que existe una capacidad organizacional que una vez puesta en marcha genera actividades nuevas y abre un proceso reproductivo de nuevas organizaciones. Esta evidencia -resultado de la práctica seguida pero a la vez producto del desarrollo de un proceso que no obedece a diseño previo- refuerza la convicción que los equipos tienen sobre lo siguiente:

- a) en su origen, las organizaciones nacen en función de necesidades apremiantes y concretas. Su proyección hacia planos más genéricos de acción social no está en la intención inicial.
- b) lo anterior lleva a cambiar las expectativas con respecto al papel y potencial de organizaciones preexistentes. Las nuevas que surgen lo hacen en función de la vida cotidiana y a partir de ella adquieren sentido.

La consecuencia es que los planteos prevalecientes sobre el movimiento poblacional y las prácticas con respecto a él de ciertas organizaciones (en particular las políticas) son inadecuados para una nueva realidad que tiene a las mujeres y a los jóvenes como protagonistas principales.

### 3. Diseminación del impacto

Una pregunta que puede plantearse se refiere al efecto sobre los no participantes. Varias son las evidencias recogidas al respecto:

- muchos de los grupos se constituyen a partir del acercamiento de personas a los equipos para plantear sus necesidades. Esta forma de llegar a los equipos es producto de la difusión que tiene la actividad y la presencia de sus miembros en las poblaciones.

- la actividad desplegada actúa así a través de un efecto de demostración. Los grupos funcionan, proveen a la satisfacción de necesidades básicas y entonces el modelo organizativo se expande, incorporándose constantemente nuevos grupos.
- por otra parte, la actividad y la existencia de tantos grupos en actitud solidaria tienen un impacto no sólo sobre las personas que se acercan para sumarse. A nivel poblacional el impacto se manifiesta en:
  - una mayor articulación de la población, rescatándose ámbitos de sociabilidad que se movilizan en función de aspiraciones compartidas y muchas veces reivindicativas (el mantenimiento de una policlínica, de un centro nutricional, etc.)
  - la preservación de la organización popular a nivel poblacional, con distintos niveles de encuentro de los grupos para tareas comunes y tras distintos objetivos.

A nivel social, la preservación y crecimiento de esta realidad organizacional ha significado:

- la toma de conciencia de parte de sectores importantes de la sociedad del potencial existente en las poblaciones para el despliegue de la creatividad y de la solidaridad,
- la revisión por parte de los partidos políticos de sus modos de acercamiento a la problemática poblacional. Es de señalar que en Chile existe una apreciación compartida de que los partidos fueron superados por los acontecimientos y por la iniciativa poblacional. Pareciera que no han tenido respuestas adecuadas frente a la nueva situación, preservando planteos y lenguajes que resultan poco relevantes en el presente. Esta realidad poblacional se habría puesto "por delante" de los partidos, provocando en éstos algunos intentos de actualizar sus planteos.
- los grupos académicos han considerado con extrema atención esta experiencia que, si bien no es sólo la de la Vicaría y de los equipos zonales, tiene en éstos a protagonistas esenciales. El rescate de la organización social como núcleo básico de articulación de los sectores populares, junto a la afirmación por algunos de que ésta es el germen de un nuevo tipo de relación sobre la que debe centrarse todo planteo alternativo de futuro, son algunas de las consecuencias de este fenómeno.
- dentro de la Iglesia, la labor de los equipos ha tenido también su impacto en varias dimensiones.

- por una parte, se ha visto la viabilidad del trabajo abierto, pluralista, realizado por elementos profesionales con una perspectiva que supera lo asistencial,
- ha posibilitado en muchos casos una mayor aceptación del compromiso con la acción con los sectores populares, enriqueciendo las posturas predominantes,
- ha servido para reorientar la acción de algunos grupos preconstituídos, como los de Ayuda Fraternal (GAF), integrados por mujeres para propósitos asistenciales. Estos han ido sumándose progresivamente al trabajo dentro de las modalidades establecidas por los equipos, constituyendo recursos adicionales con que cuentan para la labor de apoyo y capacitación,
- le ha permitido experimentar el trabajo a través de profesionales, modificando la tradición de hacerlo por medio del voluntariado, aun cuando con persistencia en las tensiones que esto genera.

#### 4. Las cuestiones pendientes

Hay cuestiones abiertas que no pueden ser respondidas pues no existe información suficiente. La labor de registro y sistematización que se recomienda podrá superar en parte este problema, pero éste a su vez debe dar lugar a investigaciones sistemáticas que escapen al sentido de esta evaluación. Estas cuestiones son:

¿cómo se hace persistente el mínimo de organización alcanzado?

Los equipos apuestan a que el hábito adquirido tendrá persistencia. Para ello argumentan que las experiencias dejadas por intentos de organización popular realizados durante los dos últimos gobiernos constitucionales se manifiestan en una cierta cultura popular en la que la vida institucional está incorporada. La visualización de reuniones de grupos permitió advertir que efectivamente el manejo de las reglas de vida organizacional y representativa es suficiente. De ahí que la puesta de los equipos tenga cierto sustento.

¿cómo estos hábitos trascienden a otras esferas de comportamiento de los participantes?

Las secuencias señaladas indican que efectivamente se produce esta transferencia a otros planos de la vida de los participantes, como se vió en secciones anteriores. Sería interesante que algún grupo académico intentase medir este efecto particularmente evidente en el caso de las mujeres participantes.

¿cómo se articulan las organizaciones vinculadas a los trabajos de los equipos a otras organizaciones sociales?

Esa articulación existe ya. No obstante, queda planteado el interrogante de hasta qué punto estas organizaciones no son sustitutos de otras que deberían desplegarse plenamente en un clima de libertad. Al respecto existen diversas posturas, pero sólo el tiempo podrá dar la respuesta. De hecho, parece que el carácter de algunas de ellas (talleres, compremos juntos, grupos recreativos) puede persistir, más allá de que las políticas estatales puedan hacerlas en el futuro menos importantes para los pobladores de lo que hoy son.

## 5. Las relaciones con otras instituciones

### a) Con el sector público

El sector público realiza algunas acciones a nivel poblacional, canalizadas a través de entidades como la Junta de Vecinos, los Centros de Madres, el Servicio Nacional del Menor, las huertas familiares, etc.

Estas actividades difieren de las realizadas con intervención de los equipos de solidaridad en aspectos importantes, como ser su orientación jerárquica y directiva, el carácter restringido de las tareas y la ausencia de énfasis organizativo.

Por otra parte, existe una situación objetiva de no colaboración entre la acción pública y la promovida por la Iglesia a través de las vicarías zonales. Se mencionó anteriormente el enfrentamiento provocado por la conducta en materia de derechos humanos. Dicho enfrentamiento tiñe las relaciones en el nivel de las poblaciones.

Por otra parte, los participantes suelen ver como no deseable y aún incompatible la pertenencia simultánea a ambos mecanismos. Desconfianza y sospechas hacen difícil la relación en esos casos que, aun cuando existen, son poco numerosos.

En las condiciones actuales, parece que la colaboración y aún la coordinación de acciones es inviable y escasamente deseable. La confiabilidad ganada por las vicarías zonales y el prestigio de la Vicaría de la Solidaridad correrían grave riesgo de deteriorarse ante los pobladores que se sienten hostigados y abandonados por la autoridad pública.

### b. Con organizaciones académicas y profesionales

El tema del movimiento poblacional ha despertado gran interés

en los círculos académicos y profesionales de Chile. Se han realizado diversas investigaciones y esfuerzos interpretativos, dando lugar a un debate sobre su significación y futuro que no está concluido.

En ese debate participan los miembros de los equipos, asumiendo algunas de las interpretaciones y dando razón de su trabajo en función de las mismas. Pero a ese debate también han aportado alimentando con su experiencia e información a los grupos académicos y profesionales.

A éstos, además, los equipos de solidaridad les han brindado acceso a las poblaciones y les han facilitado la recolección de información de campo dentro del marco de los programas que tienen en curso. Siendo ésta la organización que cuenta con mayor experiencia y cobertura, resulta un recurso de extrema importancia para el trabajo académico. En particular, debe considerarse que las condiciones políticas del país son poco propicias al trabajo de campo en materia de investigación, por lo que las instituciones académicas deben recurrir a información secundaria para sus tareas. En algunos casos, el objeto de la investigación fue la misma labor de los equipos.

Por otra parte, los equipos han contado con la asistencia de investigadores de algunas instituciones (FLACSO y PET, en particular) para la realización de jornadas de reflexión, así como para el análisis de ciertos programas.

En síntesis, la relación existe, ha sido fructífera, aún cuando es posible realizar algunas puntualizaciones:

- de la lectura de muchos de los trabajos que forman parte de los centros académicos y profesionales al debate sobre el movimiento poblacional, queda la sensación que la escasez en los datos utilizados y la ansiedad por llegar a conclusiones, no da lugar a un reflejo acabado de la complejidad y riqueza de la realidad. Esto se debe, sin duda, a las dificultades con que se enfrenta la realización de investigaciones y el trabajo intelectual, sin que ésta sea de ninguna manera una crítica a la producción disponible.
- quienes tienen contacto directo con esa realidad son los miembros de los equipos. Estos deberían apropiarse de su propia experiencia, a través de un mejor registro, documentación y publicación de los trabajos realizados y del aprendizaje acumulado. Este a veces queda expuesto en las publicaciones de los centros académicos y profesionales, pero en forma parcial.



#### IV. EL PROYECTO DE LA IAF

El proyecto CH-324 ha permitido el funcionamiento del equipo central, de la unidad de talleres y la realización de actividades de reflexión y capacitación.

Por cierto, no puede evaluarse el resultado de acciones específicas, sino el conjunto de actividades y las relaciones establecidas a través de todo el accionar del Departamento y de los equipos zonales.

Seguidamente se hace una revisión de los objetivos y actividades específicas del proyecto:

##### 1. Análisis del cumplimiento de los objetivos

- a) establecer formas de coordinación e intercambio entre los grupos trabajando en las diversas zonas.

Este objetivo ha sido cumplido aun cuando estas tareas deben ganar aun en sistematicidad y profundidad.

- b) organizar talleres de capacitación y discusión para promotores y líderes comunitarios.

Se ha realizado una reunión entre líderes comunitarios y miembros de los equipos. Su resultado fue la contrastación de perspectivas y la discusión sobre distintos modos de acción. De él surgieron importantes elementos de juicio sobre: a) la percepción de los líderes comunitarios sobre la importancia de la labor realizada, b) la percepción sobre el papel de la Iglesia, c) la relación entre este tipo de trabajo y el movimiento poblacional.

Existe una mecánica establecida de reuniones quincenales. Estas suelen dedicar el grueso del tiempo al tratamiento de cuestiones coyunturales y la socialización de la información. Es recomendable que se avance en el sentido de desarrollar ámbitos para la contrastación de experiencias y para compartir el aprendizaje.

Uno de estos ámbitos está dado por reuniones en las que los equipos zonales presentan sus programas de trabajo. No obstante, este medio parece no ser suficiente para satisfacer el objetivo de una coordinación más rigurosa.

La Comisión de reflexión fue otro medio utilizado para este propósito, pero de la misma participa un reducido número de miembros del personal vinculado a las tareas con los grupos. Si bien este modo de trabajo puede ser conveniente para la identificación de las cuestiones que requieren reflexión, de ninguna manera puede pensarse que es suficiente para alcanzar una comprensión acabada y generalizada de los criterios y de las modalidades de la acción.

En cuanto a las actividades de capacitación, no se han realizado conforme a las previsiones del convenio. Ello fue producto en gran medida de que los equipos debieron hacer frente a emergencias derivadas del terremoto así como a una sobrecarga en sus tareas normales. No obstante, debe insistirse en la conveniencia de realizar estas actividades, las que podrían tener dos modalidades distintas:

- actividades realizadas por algunos miembros del staff de los equipos con formación especializada en alguna cuestión (jurídico-poblacional, talleres, recreación, cuestiones de gestión administrativa, etc.) y dirigidas a los restantes miembros de los equipos sobre la base de exposición de criterios y experiencias y discusión posterior para llegar a alguna síntesis que tenga relevancia conceptual y operativa.
- actividades con especialistas o técnicos en cuestiones específicas y ajenos al staff del trabajo solidario para tratar metodologías, prácticas y resultados.

c) generar y poner al día el diagnóstico de las necesidades y prioridades en las comunidades para entregar un marco general del trabajo.

En este sentido, los equipos zonales elaboran un análisis de la situación una vez al año, el que es incluido en la Memoria de la Vicaría. A su vez, cada Vicaría Zonal fija sus propias prioridades en función de: a) las demandas de la Iglesia local, b) las actividades en curso, c) las necesidades percibidas y la evaluación de su importancia y potencial de impacto, d) las propias orientaciones de cada equipo.

Algunos de estos factores pueden compatibilizarse pero a un nivel superior al de los propios equipos o aún del Departamento Zonas (ej.: las demandas de cada Vicario

Zonal). Pero otros sí pueden armonizarse, tratando de aproximar las distintas orientaciones de los equipos. Para ello hace falta profundizar la labor de sistematización, registro, evaluación y reflexión.

Por otra parte, estos diagnósticos deberían responder a un marco analítico compartido y a un trabajo lo más riguroso posible. Para ello, el aporte de los centros de investigación interesados en la problemática poblacional puede ser muy valioso.

- d) crear una metodología de evaluación para el trabajo en las bases y dar formación al personal de terreno en cuanto a su aplicación:

Esta metodología no ha sido elaborada. En realidad, debe anticiparse que se trata de varias metodologías, pues las actividades son, en general, complejas y responden a diversos objetivos. Por ello, existen varios niveles que pueden evaluarse, con impactos que no siempre deben ir en la misma dirección y con la presencia constante de diferencias importantes en las condiciones de trabajo.

No obstante, es preciso avanzar en la convicción de la necesidad y de la posibilidad de evaluar el trabajo. Esta convicción, si bien expresada, parece no estar lo suficientemente consolidada. La propensión al activismo de la profesión del trabajo social y las frecuentes demandas de la Iglesia de atender las urgencias sociales aún a riesgo de caer en el asistencialismo, constituyen obstáculos para la práctica de la autoevaluación sistemática.

La conceptualización de la experiencia. Toda evaluación requiere contar con un marco normativo al cual referir la situación evaluada. Ese marco está presente pero en términos muy genéricos. Una mayor concreción del mismo es un requisito a satisfacer para contar con evaluaciones rigurosas.

Orientar las relaciones con los centros académicos y profesionales de manera que éstos provean efectivamente apoyos para el trabajo con los pobladores. Estos apoyos pueden ser más concretos aun. Para ello, los equipos deben hacer uso de sus posibilidades de negociación, ya que para esos centros los equipos suelen ser los únicos medios para el acceso a la problemática poblacional. Hasta ahora es posible que la dirección predominante de los apoyos haya sido la inversa, con un beneficio neto superior para dichos centros. Esa relación debería equilibrarse.

- e) proveer asistencia administrativa y contable a los equipos zonales y asistirlos en el diseño y preparación de nuevos programas y proyectos

Este objetivo está plenamente cubierto y constituye una parte importante de la carga de trabajo del equipo del Departamento Zonas.

Podrían concebirse algunas acciones adicionales en este sentido:

- transferir una mayor capacidad a los equipos zonales en la preparación de proyectos, así como en aspectos administrativos y contables. De esta manera, se aliviaría la tarea del equipo central liberando parte de su tiempo para atender cuestiones más sustantivas.
- avanzar en materia de programación compartida. En la actualidad, cada equipo zonal elabora su programa de acción, pero la existencia de una instancia de discusión y tratamiento compartido no resulta suficiente. En general, se hace tardíamente, cuando las actividades están ya avanzadas y no existe tiempo de introducir modificaciones sustantivas. La programación en conjunto debería ser una ocasión en la que se pone de manifiesto la experiencia de todos y el aprendizaje generalizado.

- f) proveer asistencia técnica a las actividades productivas en materia de diseño de productos, control de calidad y comercialización.

Este objetivo se cumple plenamente a través de la Unidad de Talleres.

En síntesis, si bien no ha habido un perfecto cumplimiento en cuanto a las actividades convenidas (capacitación, preparación de manuales y guías) puede afirmarse que las actividades realizadas dieron satisfacción a los objetivos buscados. Quedan márgenes para el perfeccionamiento, en particular dentro de aquellos puntos para los que se han realizado observaciones y recomendaciones.

## 2. Los aportes globales

Más allá del cumplimiento de los objetivos y de las actividades comprometidas, corresponde tratar algunas cuestiones más de fondo sobre la actividad misma.

a) Su concepción global

Como se dijo, esta armoniza distintas aspiraciones: atender a la subsistencia, organizar, capacitar e integrar a la persona a planos más generales de lo social.

A lo largo del proceso se ha visto que esas aspiraciones han dado lugar a distintas estrategias. El tránsito es en dirección a un privilegio de lo educativo, al apoyo a la perdurabilidad de los grupos y a la articulación de éstos. Se fueron superando los trabajos con impacto inmediato para ir adoptando una perspectiva de más largo plazo. Se ganó en concreción aún cuando persiste una cierta dispersión en las tareas que se atienden.

b) Su papel dentro de la sociedad

En este sentido, la tarea de los equipos zonales y del Departamento ha permitido preservar la tradición organizativa y alimentar comportamientos y hábitos democráticos en el marco de un régimen autoritario.

A pesar de todas las circunstancias enfrentadas, la labor ha podido persistir y los grupos a ella vinculados también, a pesar de los altibajos de ciertas líneas de trabajo. Se ha demostrado flexibilidad, legitimidad y aceptación en los sectores populares.

En cuanto a la vinculación de la acción con otras líneas de la Iglesia, se ha ido sensiblemente incorporando de manera cada vez más orgánica. La relación actual de los equipos zonales con la Vicaría es una manifestación de ello.

c) Aporte al desarrollo

En una situación de precariedad y de carencias tales como la vida en Chile, el aporte al desarrollo puede medirse desde dos ópticas distintas:

- una se refiere a la preservación de las capacidades sociales, evitando su deterioro irremediable o la apatía individual y grupal. El refuerzo de la identidad y de los hábitos de sociabilidad, así como el estímulo para que los grupos generen sus propios recursos constituyen aportes valiosos e imprescindibles en este sentido.
- la otra se refiere a la capacidad para generar ingresos. Los talleres, los comités de abastecimiento, etc. son modos organizativos que inciden sobre los recursos disponibles de los pobladores, ya sea actuando sobre sus ingresos

como reduciendo sus gastos. La generación de capacidades técnicas (productivas, organizacionales, de gestión, etc.) en un sector importante de la población acrecienta los recursos que podrán ser movilizados en función de políticas de desarrollo económico y social.

d) Su contribución al aprendizaje y su transferibilidad

Esta es una experiencia masiva. Ninguna otra en América Latina ha tenido este carácter, duración y dimensión. Se convierte así en un gigantesco experimento que debe dejar experiencias importantes, no sólo para Chile, sino también para otros contextos nacionales.