



---

DOCUMENTO DE TRABAJO 2001

# ***GESTIÓN DIRIGENCIAL COMUNITARIA***

---

**DIVISIÓN DE ORGANIZACIONES SOCIALES**

Programa de Capacitación y Metodología

Teatinos 20 Of. 87, Santiago

Fono: 600 600 6666

Fax: 672 26 46

Correo electrónico: [jpct@segegob.cl](mailto:jpct@segegob.cl)

## INDICE

|      |                                     |    |
|------|-------------------------------------|----|
| 1    | Presentación                        | 2  |
| 2    | Introducción                        | 3  |
| 3    | Sobre el Rol del Dirigente          | 3  |
| 4    | Ser un Facilitador                  | 4  |
| 5    | Ser un Orientador                   | 4  |
| 6    | Ser un Educador                     | 4  |
| 7    | Ser Organizador                     | 4  |
| 8    | Habilidades                         | 5  |
| 9    | Habilidades Importantes             | 5  |
| 9.1  | Habilidad Conceptual                | 5  |
| 9.2  | Habilidad Técnica                   | 6  |
| 9.3  | Habilidad y Sensibilidad            | 6  |
| 9.4  | Habilidad y gestión                 | 6  |
| 10   | Liderazgo Efectivo                  | 6  |
| 11   | Papel del Dirigente                 | 7  |
| 12   | Presidente Comunitario              | 8  |
| 13   | Directorio Comunitario              | 9  |
| 14   | Rol de la asamblea                  | 10 |
| 14.1 | Asambleas Ordinarias                | 10 |
| 14.2 | Asambleas Extraordinarias           | 10 |
| 15   | Materias de Asamblea Extraordinaria | 11 |

## 1. PRESENTACIÓN

El material sobre GESTIÓN DIRIGENCIAL COMUNITARIA intenta ordenar algunas ideas en torno a las áreas y tareas que enfrenta el dirigente social, en la línea de aportar herramientas y conocimientos para el mundo social.

Estamos convencidos que al finalizar este siglo e iniciar un además un nuevo milenio, la comunidad va necesitando mirar su entorno con mayor profundidad y con mas herramientas, así también como la vida nos va exigiendo mas conocimientos y son mayores los flujos de datos; junto al desarrollo de la información se hace necesario perfeccionar la acción de los dirigentes.

Es nuestro deseo que este material sirva de aporte y apoyo para la acción comunitaria y que sea conocido y discutido por el mundo social – dirigentes y socios de las distintas organizaciones – y que ayude a impulsar una sociedad democrática, con crecimiento y equidad.

Finalmente, este material, es uno de tantos que la División de Organizaciones Sociales, del Ministerio Secretaría General de Gobierno, pone al servicio de la comunidad y esperamos que contribuya a motivar, capacitar y abrir una discusión sobre los temas del mundo social.

**JORGE NAVARRETE POBLETE**  
**Director**  
**División de Organizaciones Sociales**

## **2. INTRODUCCIÓN.**

Al dirigente comunitario le corresponde una amplia gama de tareas, que debe desarrollar constantemente para el óptimo funcionamiento de la organización. La experiencia que va logrando en su gestión dirigencial, nos señala que muchas de esas tareas y responsabilidades las implementa sin tener elementos teóricos o de formación académica; más bien, es el ejercicio práctico de su rol de dirigente lo que le va dando manejo, aprendizaje y conocimientos. En consecuencia el dirigente comunitario se forma en la práctica, con estilo y gestión propia, diferenciándose entre uno u otros dirigentes.

La nueva legislación vecinal, los problemas y desafíos que enfrenta el desarrollo comunal, requieren reforzar los conocimientos de los dirigentes, con el fin de mejorar la gestión dirigencial e incidir en el quehacer vecinal para elevar el nivel de vida de la gente.

Como apoyo a esta iniciativa, se ha elaborado el presente documento, que tiene por objeto entregar algunos elementos teóricos y técnicos del perfil y características del dirigente comunitario.

## **3. - SOBRE EL ROL DEL DIRIGENTE.**

¿ Qué es el Rol del Dirigente?

¿ De dónde emana el Rol que tiene el Dirigente Comunitario?

- El ROL es algo así como la responsabilidad general que tiene el dirigente para con su organización y la gente que la compone.
- El ROL emana de las necesidades e intereses de la organización respectiva.
- ¿Cuáles serían las grandes responsabilidades que tiene un dirigente?

Hablemos a lo menos de cuatro:

## **4. - SER UN FACILITADOR.**

En el sentido de promover en la organización un clima o ambiente que facilite la participación del máximo de miembros, distribuyendo el poder entre todos, sobre la base del potenciamiento de las afinidades y del respeto a las diferencias.

## **5. - DEBE SER UN ORIENTADOR.**

Orientar significa conducir la marcha general de la organización y, para ello, debe tener una visión clara y unos objetivos precisos de modo que su accionar sea intencionado en esa perspectiva.

Quizás su aporte principal siempre es proponer nuevas actividades en la línea de los objetivos de la organización, nuevas tareas, generar los grupos y equipos de trabajo, no hacer las cosas solo.

## **6. - TIENE LA RESPONSABILIDAD DE SER UN EDUCADOR.**

Esta educación se hace principalmente con el ejemplo. Dicho de otro modo, debe ser coherente entre lo que dice y hace, entre su discurso y su práctica, de lo contrario pierde credibilidad.

Para ello no debe ocultar información, por el contrario debe entregar sistemáticamente toda aquella que es RELEVANTE, debe asignar responsabilidades, apoyar, estimular a los más tímidos.

## **7. – SOBRE TODO, TIENE LA RESPONSABILIDAD DE SER UN ORGANIZADOR.**

Ahora bien, este es un campo donde los dirigentes tienen más potencialidades.

No obstante, no debemos confundir el que hace todo y de todo con un organizador.

Organizador es aquel que, precisamente, sabe formar equipos de trabajo, que trabaja en equipo y no en forma solitaria.

Es aquel que teniendo claro lo que hay que hacer y cómo hacerlo, involucra a otros, los entusiasma con sus ideas y sobre todo, delega en ellos haciendo que, efectivamente, aquello que se haga sea de toda la organización y no sólo del dirigente.

## **8. - SOBRE ALGUNAS HABILIDADES QUE DEBE TENER UN DIRIGENTE COMUNITARIO**

La actual ley N° 19.418 de Juntas de Vecinos y demás organizaciones sociales confiere a los dirigentes de las organizaciones sociales algunas funciones y atribuciones que se relacionan con el rol que implementa un líder en una organización, por ejemplo:

Presidente tiene la tarea de ejecutar los acuerdos de la asamblea, esto implica ser capaz de conducir a los socios de la organización, motivarlos y aunar los esfuerzos en pro de los objetivos de la organización.

La dirigencia social surge de un mecanismo establecido en la ley, esto significa asegurar representatividad y rotación en los cargos de la organización, los socios son los que eligen democráticamente a los dirigentes, y estos influyen por sus méritos sobre el resto y no por el mero hecho de ocupar un cargo, los socios esperan de sus dirigentes que contribuyan a la creación de un clima que estimule la participación y el aporte de todos.

La experiencia nos señala que no siempre se eligen a dirigentes con las habilidades o virtudes de conductores o líderes, no basta solamente que un dirigente tenga compromiso a la organización, es importante que el dirigente desarrolle y aprenda habilidades que unido a los factores antes señalados hacen de un dirigente, un líder efectivo.-

## **9. ALGUNAS HABILIDADES IMPORTANTES**

### **9.1. - UNA HABILIDAD CONCEPTUAL.**

Esto supone saber pensar, expresarse y actuar en concreto, pero también en abstracto, tener un pensamiento global, general.

Esta es quizás, para el dirigente comunitario de origen y cultura popular uno de los aspectos más necesarios y más difíciles de desarrollar.

Es a partir del desarrollo de esta habilidad desde donde se puede desarrollar mejor la capacidad de expresión oral y escrita, es en el hablar y el escribir donde muchos dirigentes tienen dificultades, precisamente, en una actividad que requiere tanto de esos dos aspectos.

Pero también esta habilidad conceptual es fundamental para hacer proposiciones, para ir más allá del planteamiento de un problema, más allá de lo puntual; de la reivindicación, a la propuesta, dado que es en la propuesta donde efectivamente se expresa la visión y los objetivos que el dirigente tiene. Allí si que efectivamente esta dirigiendo.

*AQUEL QUE HACE REALIDAD SUS PROPOSICIONES, ES EL QUE DA DIRECCION A LAS ORGANIZACIONES.*

### **9.2. - UNA HABILIDAD TECNICA, A LO MENOS EN LOS SIGUIENTES CAMPOS.**

Es el conocimiento o capacidad respecto de una materia determinada, por ejemplo: tener una habilidad técnica para un determinado deporte, curar a la gente, orientar la economía, arreglar motores, etc.

- *EN EXPRESIÓN ORAL Y ESCRITA*

- *EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE REUNIONES*

- *EN PLANTEAMIENTO Y PROGRAMACIÓN BÁSICA*

### **9.3. - UNA HABILIDAD Y SENSIBILIDAD PARA TRABAJAR CON GRUPOS HUMANOS.**

La capacidad para trabajar con personas, para transmitir sus ideas y para obtener Un buen trabajo de equipo.

*SENSIBILIDAD PARA ESCUCHAR, SENTIR, OBSERVAR, CONVIVIR CON LA GENTE*

- Ciertas habilidades para el manejo de algunas técnicas elementales que ayudan a la generación de dinámicas grupales favorables a los objetivos que se quieran obtener en cada actividad de la organización.

#### **9. 4. - UNA HABILIDAD DE GESTIÓN EN EL SENTIDO DE SABER HACER CONCRETAMENTE, Y NO SOLO DE REPRESENTAR.**

Pero gestión también en el sentido de generar, de saber dónde se debe ir, con quién conversar, etc.

Como podemos ver, todo lo anterior es un conjunto de elementos que, entre otros caracterizan a un LIDER y DIRIGENTE MODERNO, que para ser eficiente Y eficaz debe usar esta suerte de PODER, con responsabilidad y respeto para con los miembros de la organización.

Debe hacerlo para alcanzar sus objetivos en el actual cuadro Institucional y, específicamente, en sus relaciones cotidianas con los Municipios, las gobernaciones, Intendencias o Ministerios según sea el caso.

#### **10. LIDERAZGO EFECTIVO.**

Para llegar a ser un líder efectivo, lo primero es asumir que podemos mejorar y que necesitamos cambiar algunos aspectos de nuestra conducta y, lo segundo, es tener la voluntad y la motivación para hacerlo. Al reunir ambas condiciones estamos en la vía de llegar a ser líderes más efectivos.

Sin duda, los líderes quieren ser efectivos, es decir, ser capaces de lograr las metas que se proponen con el menor costo de tiempo y de recursos materiales y humanos posibles.

Desde el punto de vista de las organizaciones sociales, idealmente el dirigente debe ser un líder efectivo, es decir, con su comportamiento lograr que los demás miembros se esfuercen en alcanzar las metas de la organización.

Qué características debe tener un líder para ser efectivo:

- Usar el poder que tiene, con responsabilidad y respeto por los miembros de la organización.
- Actúa como un servidor de la organización y no como el dueño de ella.
- Es capaz de planificar acciones futuras y transmitir esa visión a los demás.
- Mantener una dirección clara sobre el futuro de la organización.
- Guiar a los socios en el camino trazado.
- Ser capaz de animar a los demás para construir la realidad que se desea.

- Entender como motivar cuando hay dificultades o se presentan obstáculos en el camino.
- Tener muy claro que es tan importante comprender a los otros como ser comprendido.
- Tener iniciativa y estimular a los demás a usar la propia.

## **11. EL PAPEL DEL DIRIGENTE EN LA ORGANIZACIÓN SOCIAL.**

Tareas y Funciones del Dirigente Comunitario(Artículo 22 de la ley N° 19.418).

Las organizaciones comunitarias asignan a sus miembros responsabilidades permanentes, denominadas cargos, que la organización está constituida por asamblea y por el directorio y se mencionan algunos requisitos de ingreso fijados por la Ley.

La mayoría de las organizaciones tiene un directorio constituido por los cargos de: **PRESIDENTE, SECRETARIO, TESORERO Y DIRECTORES**; las personas que ocupan estos cargos forman, en conjunto, el directorio de la organización.

En el artículo 22, la ley N° 19.418 establece las funciones que debe desempeñar el presidente.

El artículo 23, las funciones de los miembros del directorio, en general.

Estas funciones y tareas están definidas ampliamente, es decir, se señala lo que cualquier dirigente, de cualquier organización comunitaria (club-deportivo, centro juvenil, centro de madres, junta de vecinos, etc.) debe realizar por ley.

## **12. PRESIDENTE COMUNITARIO.**

Según el artículo N° 22 de la Ley N° 19.418; “ Los bienes que conformen el patrimonio de cada junta de vecinos y de cada una de las demás organizaciones comunitarias, serán administrados por el PRESIDENTE de los respectivos directorios, siendo éste civilmente responsable hasta de la culpa leve en el desempeño de la mencionada administración, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudiere corresponderle.

Corresponderá especialmente al presidente del directorio, entre otras, las siguientes atribuciones:

- a) Citar a asamblea general ordinaria o extraordinaria;
- b) Ejecutar los acuerdos de la asamblea.



- b) Representar judicial y extrajudicialmente a la organización, según lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 4º, sin perjuicio de la representación que le corresponda al directorio, conforme a lo señalado en la letra e) del artículo siguiente y,
- d) Rendir cuenta anual a la asamblea del manejo e inversión de los recursos que integran el patrimonio de la organización y del funcionamiento general de ésta durante el año precedente.

Lo anterior, se entiende sin perjuicio de las facultades que sobre las materias indicadas le corresponda al directorio, o a la asamblea, según lo exijan la ley o los estatutos.-

### **13. EL DIRECTORIO COMUNITARIO** (Art. 23 Ley N° 19.418).

Los miembros del directorio serán asimismo civilmente responsables hasta de la culpa leve en el ejercicio de las competencias que sobre administración les correspondan, no obstante la responsabilidad penal que pudiere afectarles.

El directorio tendrá las siguientes atribuciones y deberes, sin perjuicio de lo que dispongan los respectivos estatutos:

- a) Requerir al presente, por al menos dos de sus miembros, la citación a asamblea general extraordinaria;
- b) Proponer a la asamblea, en el mes de marzo, el plan anual de actividades y el presupuesto de ingresos y gastos;
- c) Colaborar con el presidente en la ejecución de los acuerdos de la asamblea;
- d) Colaborar con el presidente en la elaboración de la cuenta anual a la asamblea sobre el funcionamiento general de la organización, especialmente en lo referido al manejo e inversión de los recursos que integran su patrimonio;
- e) Representar a la organización en los casos que expresamente lo exija la ley o los estatutos, sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 4º, y
- f) Concurrir con su acuerdo a las materias de su competencia que señala la ley o los estatutos.

*\*\*\* Los estatutos de la organización se preocupan de señalar obligaciones deberes específicos para los socios y el directorio, que pueden ser distintos de otras organizaciones \*\*\**

La ley es amplia y no puede establecer cada tarea que el dirigente o los socios deben realizar en la vida cotidiana de la organización, pero el término “ administrar la organización” deja incluidos todos aquellos aspectos.

Queda claro, sin embargo, que la ley supone co-responsabilidad del directorio en la administración de la organización, y supone colaboración y trabajo colectivo.



#### **14. ROL DE “LA ASAMBLEA” DE LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA** (Párrafo 4º, Artículos 16 y 17, Ley N° 19.418)

La asamblea es el órgano resolutivo superior de las organizaciones comunitarias y está constituida por la reunión del conjunto de sus afiliados.

Existen asambleas generales ordinarias y extraordinarias, las que deberán celebrarse con el quórum que sus estatutos establezcan, el que en todo caso no podrá ser inferior a la proporción mínima establecida en el inciso segundo del artículo 7º (Para que las juntas de vecinos sesionen válidamente y tomen acuerdos se requerirá que estén presentes a lo menos una cuarta parte del mínimo de constituyentes establecido en el artículo 40. No obstante los quórum especiales exigidos por la ley, los acuerdos propios de la asamblea se adoptarán por la mayoría de los socios presentes en una sesión válida).

##### **14.1. ASAMBLEAS ORDINARIAS.**

Las asambleas ordinarias se celebrarán en las ocasiones y con la frecuencia establecida en los estatutos, y en ellas podrá tratarse cualquier asunto relacionado con los intereses de la respectiva organización.

Serán **citadas por el presidente y el secretario** o quienes estatutariamente los reemplacen y se constituirán y adoptarán acuerdos con los quórum que establezcan los estatutos de la organización.

##### **14.2. ASAMBLEAS EXTRAORDINARIAS.**

Las asambleas extraordinarias se verificarán cuando lo exijan las necesidades de la organización, los estatutos o esta ley, y en ellas sólo podrán tratarse y adoptarse acuerdos respecto de las materias señaladas en la convocatoria.

**Las citaciones a estas asambleas se efectuarán por el presidente a iniciativa del directorio o por requerimiento de a lo menos el veinticinco por ciento de los afiliados**, con una anticipación mínima de cinco días hábiles a la fecha de su realización, y en la forma que señalen los estatutos.

En las citaciones deberá indicarse el tipo de asamblea de que se trate, los objetivos y la fecha, hora y lugar de la misma.

Los acuerdos aprobatorios de estatutos y aquellos que en conformidad a esta ley deban adoptarse en asamblea extraordinaria, deberán ser necesariamente materia de votación nominal, sin perjuicio de los casos en que los estatutos exijan votación secreta.

**15. MATERIAS QUE SÓLO PUEDEN TRATARSE EN ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA** (Artículo 18, ley N° 19.418).

Deberán tratarse en asamblea general extraordinaria las siguientes materias:

- a) La reforma de los estatutos;
- b) La adquisición, enajenación y gravamen de los bienes raíces de la organización;
- c) La determinación de las cuotas extraordinarias;
- d) La exclusión o la reintegración de uno o más afiliados, cuya determinación deberá hacerse en votación secreta, como asimismo la cesación en el cargo de dirigente por censura, según lo dispuesto en la letra d) del artículo 24;
- e) La elección del primer directorio definitivo;
- f) La convocatoria a elecciones y nominación de la comisión electoral;
- g) La disolución de la organización;
- h) La incorporación a una unión comunal o el retiro de la misma, e
- i) La aprobación del plan anual de actividades.