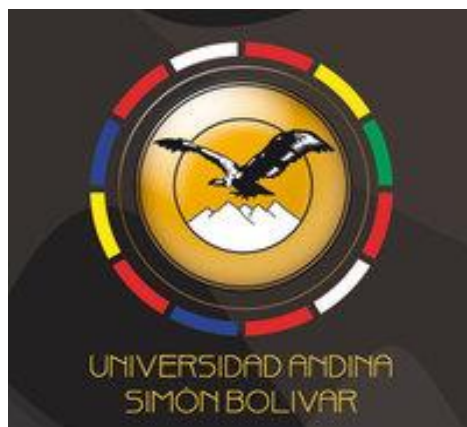


**UNIVERSIDAD ANDINA "SIMON BOLIVAR"**  
**Maestría en Desarrollo Humano**  
**1996 - 1997**



**TESIS DE GRADO**

**DEMOCRACIA, CIUDADANIA Y  
DESARROLLO HUMANO**

**Análisis de la gestión del poder en organizaciones  
gremiales de la ciudad de El Alto**

Presenta

**EDGAR TEODORO CALA CHAMBI**

Tutor

Jorge Bedregal Marzluf  
**DTM - UASB**

La Paz – Bolivia, 2011

<p><b>UASB</b></p> <p><b>Código</b></p> <p><b>DH01-96</b></p>	<p><b>DEMOCRACIA, CIUDADANIA Y DESARROLLO HUMANO</b></p> <p><b>Análisis de la gestión del poder en organizaciones</b></p> <p><b>gremiales de la ciudad de El Alto</b></p>	<p><b>ETCCH</b></p> <p><b>2011</b></p>
---	---	--

## Indice General

Indice General.....	2
Dedicatoria.....	5
Agradecimientos.....	6
Resumen.....	7
Introducción.....	8
<b>CAPITULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>11</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	12
1.2. Formulación del problema.....	14
1.3. Justificación.....	15
1.3.1. Teórica.....	15
1.3.2. Económica.....	15
1.3.3. Política.....	16
1.3.4. Social.....	16
1.4. Objetivos.....	17
1.4.1. Objetivo general.....	17
1.4.2. Objetivos específicos.....	17
1.5. Metodología.....	21
1.5.1. Enfoque cualitativo.....	21
1.5.2. Método inductivo.....	21
1.5.3. Tipo de investigación descriptiva.....	22
1.5.4. Diseño de investigación no experimental transeccional.....	22

**CAPITULO II: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN..... 24**

2.1. Aproximaciones teóricas a los conceptos de democracia, poder y ciudadanía..... 25

    2.1.1. Los principios básicos de la democracia..... 25

    2.1.2. Ideología, civilización y práctica democrática..... 27

    2.1.3. Ciudadanía y democracia..... 30

    2.1.4. Poder, organización y democracia..... 35

    2.1.5. Las fuentes del poder en la organización democrática..... 39

        2.1.5.1. El sistema de representación y decisión de la política liberal..... 41

        2.1.5.2. El sistema de representación y decisión de la política comunal..... 43

        2.1.5.3. La tenencia de los recursos como la base de la organización política comunal..... 46

2.2. El Alto: Escenario público de las asociaciones gremiales..... 50

    2.2.1. El contexto económico, social y étnico de El Alto..... 50

    2.2.2. Ubicación y espacio que ocupa la Asociación de Comerciantes Minoristas en Artículos Varios “Central 12 de Octubre”..... 53

    2.2.3. Trayectoria histórica de la Asociación de Comerciantes Minoristas en Artículos Varios “Central 12 de Octubre”..... 55

2.3. La gestión de los recursos económicos como base del poder político en la asociación..... 61

    2.3.1. El sistema de tenencia de los recursos estratégicos y su relación con el sistema de representación y toma de decisiones..... 61

    2.3.2. La gestión del patrimonio de la asociación..... 66

    2.3.3. Antecedentes de la posesión y el control de los recursos en la Asociación Central “12 de Octubre”..... 80

2.4. La lógica de elección de los representantes..... 87

    2.4.1. La forma de elegir a los representantes..... 87

2.4.2. La trayectoria temporal de los representantes.....	98
2.4.3. Las compensaciones a la labor de los representantes.....	105
2.4.4. Las obligaciones y derechos de los socios de base.....	109
2.5. El sistema de toma de decisiones.....	113
2.5.1. Instancias de decisión.....	113
2.5.2. Actores que participan en la toma de decisiones.....	119
2.5.3. Límites del poder de los dirigentes en la toma de decisiones.....	120
2.5.4. La toma de decisiones en las movilizaciones sociales.....	127
2.5.5. Participación en las fiestas zonales.....	129
2.5.6. La declinación de los rasgos de la organización comunitaria.....	132
2.6. Potencialidades de la gestión del poder asociativo para el Desarrollo Humano.....	136
<b>CAPITULO III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>142</b>
3.1. Conclusiones.....	143
3.2. Recomendaciones.....	146
3.3. Propuesta.....	149
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>152</b>

### ***Dedicatoria***

*A mi hijo Esteban,  
por haberle robado el tiempo y la dedicación.*

*A Katia,  
mi esposa y compañera con quien amo la vida.*

*A Paula,  
madre, quien me dio la vida.*

---

## **Agradecimientos**

Mis agradecimientos a las autoridades de la Universidad Andina “Simón Bolívar” que a través del Plan de Titulación Extraordinario – PTE posibilitaron la elaboración final de la presente investigación como requisito indispensable para la culminación de la Maestría en Desarrollo Humano. Particularmente a mi tutor Jorge Bedregal Marzluf, DTM – UASB, quien siguió muy de cerca el desarrollo metodológico y los contenidos hasta la presentación del documento final.

A las compañeras y compañeros que formaron parte de los grupos focales; a las amigas y amigos que permitieron esclarecer las dudas que se presentaran en el proceso de redacción. A todos los “miembros” y “ex miembros” de la Asociación de Comerciantes Minoristas en Artículos Varios “Central 12 de Octubre”, que durante décadas de trabajo y dedicación comprendieron la importancia de vivir la vida comunitaria de manera práctica, sin prejuicios ideológicos, contribuyendo desde su seno a producir ciudadanos (*jakes*) que vemos nuestra realidad alteña, desde adentro, de una manera mucho más viable que trágica.

A don Teodoro Cala M. (Q.E.P.D.), mi padre, fundador y ex dirigente de la Asociación por haber compartido conmigo su experiencia y documentación.

¡Muchas Gracias!

---

## Resumen

Son dos las matrices civilizatorias que rigen la gestión del poder político en el interior de la Asociación de Comerciantes Minoristas en Artículos Varios “Central 12 de Octubre” de la ciudad de El Alto: la liberal occidental y la indígena originaria comunal. A partir de dichas matrices sus asociados, individual y colectivamente, personal y organizacionalmente, ejercen poder político para regular el acceso y el uso de los recursos estratégicos de la organización: los puestos de venta y/o servicios callejeros, unos en su forma de anaqueles (puestos de venta con una construcción metálica adecuada para realizar la actividad) y otros simplemente en su forma de espacio territorial mínimo a cielo abierto que miden entre 1,10 mts. o 1.20 mts. de ancho x 1.50 mts. de largo, aproximadamente.

Desde el punto de vista de la elección de los representantes, la asociación impone una lógica basada en la obligatoriedad y la rotación del cumplimiento de cargos, dimensionado en función de la posesión individual de los recursos estratégicos, misma que le asigna una característica altamente comunitaria del ejercicio ciudadano; es decir la “ciudadanía comunal”. La representación no está centrada en el voluntarismo individualista, ni mucho menos en la competencia entre candidatos, tal como sucede en el sistema representativo liberal. Estas últimas, sin embargo, en el transcurso de su constitución, han intentado ser incorporados como criterios para la delegación de sus representantes.

A pesar de estos esfuerzos liberales, la fuente de poder sigue siendo la soberanía colectiva, que reproduce los derechos individuales haciendo prevalecer las obligaciones de los ciudadanos. En este escenario, hay espacios en los que logran imponerse los intereses individualistas y cupulares, enajenando la voluntad colectiva, mismos que son inmediatamente revertidos desde la soberanía colectiva, apaciguadamente, evitando de este modo una desequilibrio en el sistema organizacional. La razón fundamental de la fuerza colectiva es la soberanía que la organización tiene sobre los recursos estratégicos, misma que es muy diferente a la economía capitalista donde rige la propiedad los recursos absolutamente individualista.

Desde el punto de vista del Desarrollo Humano, la característica del ejercicio de la “ciudadanía comunal” en la Asociación Central “12 de Octubre” coincide con uno de sus objetivos centrales, cual es la distribución de poder a la gente de base, en este caso en los espacios de decisión y la participación como representantes/dirigentes. La rotación y la obligatoriedad, como aspectos centrales de la democracia representativa comunal, permiten la mejora cualitativa de la democracia representativa liberal a través de la profundización de los principios nodales de la democracia: la alternancia del poder.

---



## **Introducción**

La gestión del poder político en la organización interna de las asociaciones de comerciantes minoristas de la ciudad de El Alto, son muy particulares y complejas. En la actualidad hay una insuficiencia en su conocimiento, debido a que la mayoría de los estudios políticos referidos a este sector han sido realizados a partir de sus relacionamientos con el Estado, descuidando el análisis de las relaciones de poder en el interior de las mismas estructuras sociales.

Ante esto surge, pues, la necesidad de realizar estudios empíricos detallados sobre distintos tópicos del poder, especialmente los referidos a las formas en que los ciudadanos y sus organizaciones acceden, usan y controlan el poder político en sus formas asociativas. Urge contar con los suficientes detalles para mostrar las tendencias políticas contemporáneas, por ejemplo, de la relación entre la gestión del poder político basado en principios liberales y la gestión del poder fundado en principios comunitarios. A partir de la identificación de estas relaciones, evaluar los impactos del uso del poder en las organizaciones en el marco del empoderamiento de la gente, como uno de los preceptos básicos del Desarrollo Humano en su dimensión política.

El presente trabajo examina las características de la gestión del poder político en la organización interna y su vinculación con el Desarrollo Humano en la asociación de comerciantes Minoristas en Artículos Varios “Central 12 de Octubre” de la ciudad de El Alto – Bolivia. Consideramos, por un lado, que el despliegue del poder político en la asociación está fundado a partir de la concurrencia de dos fuerzas, muchas de las veces discordantes y de resistencia mutua. Son dos potencias políticas que se basan en fuentes civilizatorias diferentes: la liberal moderna y la comunitaria ancestral. Potencias reactualizadas en un contexto muy particular, con agentes sociales mayormente de procedencia

---

étnica originaria y en un contexto urbano e institucional de hostigamiento liberal moderno.

Planteamos que el análisis de la dimensión política en general, y de la gestión del poder político en particular, es imposible de ser abordado en su verdadera magnitud si es que previamente no se entiende la forma de gestionar el poder económico de la asociación. Ello implica analizar la importancia que para el acceso tiene la soberanía colectiva sobre los recursos más importantes (que son los puestos de venta y/o servicios con o sin *anaqueles*), la posesión individual de dichos puestos por parte de los socios, y las formas de control o uso efectivo que tienen los mismos socios y la misma organización. Es decir, entender las relaciones entre la soberanía colectiva, la posesión individual, el control de los recursos y sus implicaciones en torno al acceso y uso del poder político.

La investigación muestra que las formas de ejercer la representación y el sistema de toma de decisiones están altamente condicionadas por la estructura de la tenencia de los recursos. Así mismo, se constata que el acceso y uso de los ámbitos de decisión están altamente interferidos por los encuentros y desencuentros de las fuerzas civilizatorias vigentes. Desde una perspectiva comunal, resaltan varios factores potencialmente viables para ampliar el poder a la gente de base, que de ser promovidos desde instancias de decisión, podría contribuir significativamente a los objetivos del Desarrollo Humano.

El documento está dividido en tres grandes capítulos. En el primero se presenta los aspectos metodológicos. Se desarrolla el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación, los objetivos y la metodología. En el segundo capítulo se desarrolla la investigación, incluyendo en una primera parte el marco teórico de referencia, la contextualización económica, social y étnica de la investigación. En la segunda parte de este capítulo se analiza el sistema de

---

tenencia de los recursos estratégicos y su relación con el sistema de representación y toma de decisiones, la lógica de elección de los representantes, el sistema de toma de decisiones, para finalmente terminar con la identificación de algunas potencialidades de la gestión del poder asociativo para el Desarrollo Humano. Finalmente, en el tercer capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones, intentando esbozar algunos lineamientos de propuesta emergentes de los resultados de la investigación.

---

**CAPITULO I:  
ASPECTOS METODOLÓGICOS**

---

## **1.1. Planteamiento del problema**

Una de las actividades más importantes de la población de El Alto es el de ser vendedores y vendedoras organizados en diferentes asociaciones y gremios de comerciantes, que desarrollan sus actividades por cuenta propia en distintos espacios públicos. De los espacios más visibles podemos mencionar a la Ceja, Cruce a Villa Adela, Cruce a Río Seco, Feria de la 16 de Julio y otros centros secundarios existentes en diferentes zonas y distintos días de la semana. Desde el punto de vista del tamaño y la frecuencia de la actividad comercial, resalta el caso de la Ceja, pues además de ser uno de los centros de comercialización más antiguos, confluyen en él las rutas de transporte público del nivel local y regional, además de ser el punto principal de contacto con la sede de gobierno (La Paz).

La presencia de los comerciantes asociados en el sector de la Ceja es permanente (todos los días de la semana), se extiende a dos de las zonas más grandes de El Alto, que son la zona 12 de Octubre y la zona Villa Dolores. Espacialmente, los comerciantes tienen varias ramificaciones en distintas calles y avenidas de dichas zonas. Una de las ramificaciones más importantes es la existente en la Av. Tiahuanacu, donde están asentados organizadamente más de 7 asociaciones de comerciantes y ocupan un espacio aproximado de 3 km. del largo de la avenida.

La imagen que muchas personas construyen acerca de El Alto, es el desorden y la improvisación, en este caso del comercio. Este punto de vista es muy relativo. En el caso de los comerciantes de la Av. Tiahuanacu, la mayoría están organizados en asociaciones que internamente tienen una estructura, mecanismos y límites territoriales bien precisos. Necesitan estar bien organizados porque de ello depende la generación de ingresos económicos diarios para sus familias,

---

provenientes de una diversidad de rubros, como también de desiguales volúmenes de capital utilizados en sus actividades.

Estas organizaciones establecen distintas relaciones internas, como también hacia afuera; están en permanente afán de resolver problemas que enfrentan entre organizaciones gremiales vecinas, con las juntas de vecinos y los mismos vecinos de base de las zonas donde ocupan espacios, las instituciones del gobierno municipal de El Alto, o finalmente los conflictos surgidos internamente por sus miembros. En esta última dimensión –interna-, como en toda organización social que pretende adoptar un equilibrio en el campo de la gestión del poder, surgen problemas en aquellas dimensiones que están vinculadas a *la toma de decisiones (tipo de decisiones)* y a las maneras de elegir a los representantes (*forma de elección de los responsables de ese poder*). Íntimamente, estos entes gremiales asumen una variedad de formas de *gestión de poder*, mismas que responden a las variadas necesidades institucionales, sociales y económicas de sus miembros y de los contextos en los que se desenvuelven.

En esta dinámica de relaciones internas, hay una pluralidad de formas de participación de los miembros de base. Algunas de ellas intentan ser más democráticas, mientras que otras presentan características tendientes a ser autoritarias y/o no democráticas. En el primer caso, la mayoría de las decisiones no son asumidas simplemente por los dirigentes de las organizaciones pues, según la temática de tratamiento, logran activar diferentes instancias de consulta permanente con sus bases, las que van desde reuniones de directorio ampliado hasta las asambleas extraordinarias. Estas formas de decidir, en muchos casos, tienen su incidencia en la valoración positiva del desempeño de los dirigentes de turno, por lo tanto de los grados de legitimidad acumulados.

---

En el segundo caso, sucede lo contrario; la mayoría de las decisiones que involucran a los asociados son asumidas elitariamente por los dirigentes, e incluso en otros casos de manera muy discrecional solamente por algunos de ellos. En este tipo de relaciones, la organización enfrenta una infinidad de problemas de funcionamiento, mismos que ocasionan controversias y fricciones incluso de carácter personal. Se han presentado casos en los que, debido a la falta de cumplimiento de los acuerdos de sus miembros en general con los dirigentes, han tenido que recurrir a otras instancias superiores del gremio (federación regional) e incluso instituciones del Estado (Ministerio de Trabajo) para finalmente lograr solución a los problemas de representación de sus organizaciones.

## **1.2. Formulación del problema**

Planteamos como objeto de nuestra investigación las formas de organización política en la Asociación de Comerciantes Minoristas en Artículos Varios “Central 12 de Octubre”<sup>1</sup>, ubicada en la Av. Tiahunacu de la zona 12 de Octubre de la ciudad de El Alto – Bolivia. Específicamente, se pretende describir y explicar los modos prácticos de ejercicio democrático, la ciudadanía y la vinculación que éstas tienen con el desarrollo humano. Para esto, partimos de la siguiente pregunta central:

### **Pregunta central:**

¿Cómo se gestiona el poder político para la organización interna de la Asociación de Comerciantes Minoristas en Artículos Varios “Central 12 de Octubre” de la ciudad de El Alto-Bolivia, y cómo se vincula esta gestión con el Desarrollo Humano?

---

<sup>1</sup> La asociación “Central 12 de Octubre” fue fundada el 15 de Marzo de 1988, con personería jurídica Nro. 288 y Resolución Prefectural RAP Nro. 245.

---

## **1.3. Justificación**

### **1.3.1. Teórica**

Desde el punto de vista académico, cabe establecer que la mayor parte de las investigaciones realizadas sobre el sector gremial han sido abordadas privilegiando una perspectiva económica y con énfasis cuantitativo, los cuales muchas veces han ocultado aspectos cualitativos que expresan relaciones sociales específicas de los actores. Si bien económicamente es posible identificar a los gremiales en general por el lugar que ocupan en la estructura económica de un país o de una región, no es posible trascender en la misma línea en aspectos vinculados a las especificidades en sus formas de organización política, que pueden tener su explicación en aspectos sociológicos e incluso culturales.

Por otro lado, la mayoría de los estudios sobre este sector tienen un carácter *extensivo*, lo cual limita la identificación de factores de la dinámica social que solamente son posibles de hallar en un análisis *intensivo*<sup>2</sup>. Ello significa escudriñar dimensiones internas del fenómeno social, que permitirán hallar aspectos de detalle que permitirán sistematizar las lógicas que rigen la organización interna de las asociaciones gremiales.

### **1.3.2. Económica**

Una de las actividades económicas más importantes de la población alteña, es el comercio minorista. Es una actividad que les permite generar recursos económicos para subsistir y alimentarse. Existen puestos comerciales en distintos

---

<sup>2</sup> "La *estrategia de investigación es intensiva* cuando las unidades de análisis son pocas y el número de dimensiones es alto. Es *extensiva* cuando se toman pocas dimensiones y un elevado número de casos" (Torrice, 2002: 60).

---



tamaños y en diferentes rubros, los cuales permiten generar variadas cantidades de ingresos. En muchos de ellos, incluso, toman parte no solamente uno de los jefes de familia, sino la pareja como tal, incluyendo a algunos de sus hijos o hijas. En este contexto, de no dedicarse a esta actividad, las familias que componen estas asociaciones de comerciantes minoritas de El Alto no tendrían opciones visibles para generar los recursos económicos indispensables para alimentar a sus familias, lo cual ocasionaría una incalculable cantidad de problemas sociales para el Estado y la sociedad en general.

### **1.3.3. Política**

Desde el punto de vista del peso poblacional, la tendencia en los últimos años ha sido al incremento del número de personas dedicadas a esta actividad económica en la ciudad de El Alto. Este hecho, ha posicionado a los comerciantes en uno de los sectores sociales que mayor capacidad de movilización política tienen y, por lo tanto, mayores posibilidades de interpelación a las autoridades locales, regionales y nacionales. De mantenerse esta tendencia, el conocimiento de los detalles acerca de las formas de relacionamiento político interno de dichas organizaciones ayudará a plantear propuestas de organización orientadas a fortalecer las relaciones de carácter democrático.

### **1.3.4. Social**

La información sistematizada de las formas de organización de las asociaciones de comerciantes minoristas en El Alto, ayudará a identificar aspectos positivos y negativos vinculados a los derechos y obligaciones de los asociados. En esta línea, podrán también identificarse aquellos factores que ayudan a mejorar las relaciones sociales entre los miembros en el marco de los preceptos básicos del sistema democrático, así como también se podrá detectar aspectos que afectan

---

negativamente a las relaciones sociales armónicas y que puedan permear el ejercicio democrático. En este último punto, la investigación permitirá plantear algunas propuestas orientadas a la solución de los problemas identificados, puestos a consideración y/o apropiación de la organización objeto de estudio. Adicionalmente, el conocimiento que los asociados obtengan con la investigación realizada, contribuirá a la valorización de las potencialidades organizativas que cotidianamente dinamizan.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Identificar las características de la gestión de poder político en la organización interna en la Asociación de Comerciantes Minoristas en Artículos Varios “Central 12 de Octubre” de la ciudad de El Alto y su vinculación con el Desarrollo Humano

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a. Establecer la lógica que rige la elección de los representantes, tomando en cuenta las formas de elección, los tiempos de ejercicio de los representantes y/o dirigentes en su asociación.
  - b. Establecer el sistema de toma de decisiones que asume la organización, considerando las instancias de decisión, los actores que participan, los límites del poder que les son atribuidos en la toma de decisiones y los motivos más importantes que son considerados en la toma de decisiones.
  - c. Mostrar la relación que tiene la gestión de los recursos económicos con los sistemas de representación y toma de decisiones, y a su vez las vinculaciones de éstas con el desarrollo humano.
-

- d. Proponer alternativas de solución a partir de las potencialidades identificadas en el campo de la gestión del poder al interior de la organización, en el marco de algunos postulados políticos básicos del desarrollo humano.

Para efectivizar los objetivos planteados, a continuación describimos de manera resumida el procedimiento aplicado en el proceso de investigación:

- a. **Análisis documental.** Se trabajó la información secundaria que contextualiza a las actividades económicas, sociales y culturales de la ciudad de El Alto, a partir de documentos producidos institucionalmente por el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto – G.A.M.E.A., organizaciones de cooperación, investigaciones sociopolíticas realizadas con referencia a El Alto, así como también algunas reflexiones teóricas generales referidas al tema de estudio.
- b. **Observación participante.** La observación participante en la asociación objeto de nuestro estudio fue efectuada de manera *intensiva* e *extensiva*. La primera fue realizada durante los últimos 4 meses de trabajo (febrero a mayo de 2011), tiempo que implicó, además de delimitar el objeto de estudio, recoger los datos específicos relacionados con los objetivos planteados. La segunda fue realizada durante, aproximadamente, los 28 años de existencia que tiene la asociación, al haber vivido, día a día, físicamente en el mismo espacio donde está ubicada la misma, pero además de haber estado directamente integrado a este “mundo de vida cotidiana” mediante la participación protagónica de mi familia (padres y hermanas).

El trabajo de los cuatro meses ayudó, por un lado, a reconstruir sistemáticamente y con mucho detalle la dinámica del uso del poder en el interior de la organización y, por otro lado, a comprender de manera mucho más precisa lo que sucede hoy. Esta facilidad de contacto que aún se mantiene

---

---

con la realidad que nos ocupa, fue ventajoso desde el inicio de la investigación, accediendo a las fuentes primarias de la información.

- c. **Grupos focales.** Es una de las técnicas metodológicas centrales de la investigación que ayudó a formalizar la recolección de información primaria. Estuvo orientada a comprender las actitudes, creencias, motivos, expectativas, comportamientos, representaciones, proyección de deseos, resistencias y aspiraciones de los asociados de la organización gremial. En cada grupo focal se constituyó un espacio libre de coacciones de modo que permita producir un discurso propio sobre aspectos específicos de los temas planteados, a través de una guía de preguntas semiestructurada.

En total se trabajó con dos grupos focales, constituidos en forma anónima<sup>3</sup>. Siguiendo las indicaciones del “*Manual para la excelencia en la investigación mediante grupos focales*” (Debus, 1986), se organizaron dos grupos focales (uno de cinco y otro de seis participantes). Originariamente se tenía previsto organizar tres grupos focales: el primero de socios de base, el segundo de ex dirigentes y el tercero de dirigentes en ejercicio actual. Éste último no pudo ser aplicado por la resistencia y susceptibilidad de los mimos frente a la eventualidad de mostrar datos íntimos de la organización.

Los temas tratados con cada uno de ellos estuvieron orientados por los objetivos específicos planteados en la investigación, vistos desde distintas perspectivas y/o diferentes tipos de actores. Como no son temas relacionados con estereotipos sexuales, se combinaron hombres y mujeres en igual número. Tal cual estaba previsto, la duración de cada grupo focal fue de una a dos horas

---

<sup>3</sup> Los nombres y apellidos que en la presente investigación se mencionan no son reales. Fueron emplazados por nombres ficticios a solicitud expresa de los participantes en los grupos focales y entrevistados, para evitar cualquier tipo de susceptibilidad.

---

aproximadamente, y fueron realizadas en una casa privada próxima al lugar de funcionamiento de sus puestos de trabajo.

El procedimiento de diseño, recolección de los datos, sistematización y análisis fue realizado de la siguiente manera: 1) Se organizó un *grupo focal piloto* conformado por tres personas de confianza dedicados a la actividad gremial, con quienes se realizó una sesión que permitió ajustar los procedimientos operativos, los participantes, los horarios, características del moderador y, lo más importante, el ajuste final de la guía de preguntas semiestructurada confeccionada según los objetivos específicos previstos. 2) Realizados los ajustes, se procedió a la *recolección de datos* en los dos grupos focales de acuerdo al cronograma y horarios consensuados con las personas seleccionadas. 3) Se *transcribieron íntegramente las sesiones* de los grupos focales, con los cuales se procedió a la organización del contenido de los enunciados discursivos (párrafos). 4) A continuación se pasó a la siguiente etapa que fue la *construcción y sistematización de los datos*, considerando la sistematización de cada enunciado en una matriz estructurada en temáticas producidas en el discurso, sistematización de cada enunciado discursivo estructuradas en temáticas de contexto y en función a las variables planteadas y la construcción del dato y del objeto de investigación. 5) Finalmente, se realizó el *análisis de los datos* que supone la construcción de planteamientos hipotéticos, vinculando a las principales variables utilizadas con los conceptos explicativos asumidos.

- d. **Entrevistas informales.** Estuvo orientada accesoriamente a complementar la información primaria recabada a través de la observación participante y los grupos focales. Con esta técnica se buscaron aclaraciones a las dudas emergentes en el proceso de la redacción del documento. En total se hicieron ocho entrevistas informales, entre ellos a tres ex asociados y cinco socios activos de la asociación.
-

## 1.5. Metodología

La presente investigación asume las siguientes características<sup>4</sup>:

### 1.5.1. Enfoque cualitativo

Como en la mayoría de los estudios cualitativos, en la presente investigación no se prueban hipótesis, sino éstas se fueron generando durante el proceso y fueron refinándose conforme se recababan más datos como resultado del estudio. A partir de este enfoque los métodos de recolección de datos no fueron estandarizados, ni se efectuaron mediciones numéricas, por lo cual no existe ningún tipo de análisis estadístico. Al contrario, los datos cualitativos se constituyen en las “descripciones” detalladas de las situaciones observadas. En palabras mucho más precisas, asumimos este enfoque tomando en cuenta que:

“... el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, interacción e introspección con grupos o comunidades... El propósito de la investigación cualitativa consiste en ‘reconstruir’ la realidad tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido... El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad” (Hernández y otros, 2006: 8-11).

### 1.5.2. Método inductivo

Las investigaciones con enfoque cualitativo como la presente “...se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular... Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a la perspectiva general” ((Hernández y otros, 2006: 8).

---

<sup>4</sup> Los conceptos planteados en esta parte han sido extraídos del Libro: *Metodología de la Investigación*”, de los autores Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista. México, 2006.

### 1.5.3. Tipo de investigación descriptiva

Es una investigación de tipo descriptiva porque busca caracterizar un fenómeno social específico. Dicha descripción tomó en cuenta aspectos previamente delimitados a partir del objetivo general y los objetivos específicos señalados, los cuales orientaron permanentemente la recolección de la información, permitiendo distinguir los datos pertinentes para el caso. Una definición mucho más precisa del tipo de investigación descriptiva, señalamos a continuación:

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga” (Hernández, 2006: 102).

### 1.5.4. Diseño de investigación no experimental transeccional

La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes. Se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador. Tiene un enfoque retrospectivo. La investigación no experimental se conoce también como investigación *ex post-facto* (los hechos y las variables ya ocurrieron) y observa variables y relaciones entre estas en su contexto natural. Estos diseños no experimentales se dividen en diseños *transeccionales* y *longitudinales*<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Los diseños longitudinales realizan observaciones en dos o más momentos o puntos en el tiempo. Si estudian una población son diseños de tendencia, si analizan una sub población o

En esta investigación asumimos el diseño *transeccional*, que consiste en la realización de observaciones en un momento único en el tiempo<sup>6</sup>. La investigación no experimental posee un control menos riguroso que la experimental y en aquella es más complicado inferir relaciones causales. Pero la investigación no experimental es más natural y cercana a la realidad cotidiana.

---

grupo específico son diseños de análisis evolutivo de grupo y si estudian los mismos sujetos son diseños panel.

<sup>6</sup> Cuando se miden variables de manera individual y reportan esas mediciones son descriptivos. Cuando describen relaciones entre variables son correlacionales y si establecen procesos de causalidad entre variables son correlacionales/causales.

---



**CAPÍTULO II:**  
**DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

---

## **2.1. Aproximaciones teóricas a los conceptos de democracia, poder y ciudadanía**

### **2.1.1. Los principios básicos de la democracia**

“El principio fundamental del pensamiento democrático siempre ha sido la libertad entendida como autonomía, es decir, como capacidad de legislar para sí mismo, de acuerdo con la definición de Rousseau, que deberá tener como consecuencia la plena identificación entre quién pone y quién recibe una regla de conducta y, por tanto, la eliminación de la tradicional distinción, en la que se apoya todo el pensamiento político, entre gobernados y gobernantes (Bobbio, 1999:33).

Apelando a este principio fundamental, las distintas organizaciones de la sociedad adoptan distintas formas de organización política que, según el contexto histórico donde se efectivizan, adoptan variantes cualitativas en su condición democrática. El concepto de democracia es un concepto que requiere ser entendido en relación al contexto histórico al que hagamos referencia, puesto que el mismo puede adoptar características específicas. Sin embargo, a fin de sentar las bases para un entendimiento básico que contraponga a otros sistemas de gobierno no democráticos, es decir de carácter dictatorial, despótico o de tiranía, la democracia es necesario “considerarla caracterizada por un conjunto de reglas (primarias o fundamentales) que establecen *quién* está autorizado para tomar las decisiones colectivas y bajo qué *procedimientos*” (Bobbio, 1999: 24).

Además de estos elementos mínimos que atribuyen a un sistema de gobierno su condición de democrática existen, sin embargo, otros aspectos que deben ser tomados en cuenta para su definición. Históricamente el concepto de democracia – según Bobbio- ha adoptado predominantemente dos significados: a) la democracia en el sentido “procesal” o “jurídico-institucional y b) la democracia en el sentido sustancial o “ético”. La primera, por un lado, entendida como “el conjunto de reglas cuya observancia es necesaria con objetivo de que el poder político sea

---

distribuido efectivamente entre la mayor parte de los ciudadanos, las llamadas reglas del juego”. Y, por otro lado, entendida como “el ideal en el cual un gobierno democrático debería inspirarse, que es el de la igualdad”. A la primera se la suele identificar como la democracia formal o democracia del pueblo, y a la segunda como a la democracia sustancial o gobierno para el pueblo (Bobbio, 2000: 39-40). Esta diferenciación histórica muestra que una cosa es el “método” de la democracia y otra los “motivos ideales” de la democracia (Bobbio).

Por lo expuesto, es muy difícil concebir de manera separada el uso de determinado método sin tomar en cuenta los motivos que inspiran su aplicación<sup>7</sup>. En términos de método, en este caso nos referiremos al uso de determinados atributos libertarios derivados de la práctica cotidiana de los mismos actores, en el día a día, más allá de los ideales normativo-legales democráticos generados formalmente desde el Estado. En términos de motivos ideales, nos referimos a “la igualdad de oportunidades, que presupone la igualación de los puntos de partida” (Bobbio, 2000: 45) vinculado al ejercicio ciudadano en la toma de decisiones que involucran tanto al individuo como también a la colectividad de la cual se es parte.

Desde la perspectiva sustancial de la democracia, el presente trabajo se inscribe en la literatura referida a la calidad de la democracia en un contexto de “igualdad en libertad”. Es decir, “la única forma de igualdad que no sólo es compatible con la libertad tal como es entendida por la doctrina liberal, sino que incluso es exigida por ella, es la igualdad en la libertad: lo que significa que cada cual debe gozar de tanta libertad cuanto sea compatible con la libertad ajena y

---

<sup>7</sup> Si bien el método que se usa puede constituirse como un resultado históricamente definido, dicho método debe necesariamente ser renovado en el tiempo a partir de motivos o ideales que van más allá del mismo método, como por ejemplo el bienestar de las personas que componen la sociedad.

---

---

puede hacer todo aquello que no dañe la libertad de los demás” (Bobbio, 2000: 41).

### **2.1.2. Ideología, civilización y práctica democrática**

“Lo que una sociedad piensa de sí. He ahí la ideología, en su más simple término” (Zabaleta, 1988: 231). Es decir, es un pensar de la sociedad acerca de sí misma. “En la ideología, se diría que los hombres tienen sus propias respuestas antes que sus propias preguntas... la ideología oficia como una suerte de conocimiento”<sup>8</sup> (Zabaleta, 1988: 236). Cada época produce su propia ideología. Así como también cada contexto tiene su ideología, “cada formación económica social ha de construir u organizar su propia ideología, o sea una imagen coherente de sí misma, su teogonía” (Zabaleta, 1988: 239). Es la internalización de la exterioridad social que desarrolla históricamente, una producción y por lo tanto reproducción del mundo.

En el “mundo de vida cotidiana” (Luhmann en base a Lebenswelt) la sociedad vive de manera conjunta y organizada. En esta su cotidianidad asume prácticas muy simples, persistentes en el tiempo, que reflejan determinadas formas de concebir el mundo heredadas de generación en generación. Luhmann describe este fenómeno de la siguiente manera:

“... a menudo se ha advertido que la vida real que vive la gente en forma conjunta sigue su curso sin problemas, o al menos de un modo tratado como algo simple, en los contactos cotidianos hechos sobre la base de una certeza incuestionable sobre el mundo. Las alteraciones siguen siendo la excepción. Normalmente los fundamentos de la existencia compartida y las condiciones para su continuación no necesitan considerarse, las acciones

---

<sup>8</sup> Zabaleta hace una diferencia entre conocimiento vulgar y conocimiento culto. Vulgar en el sentido de no cuestionar un mundo al que sin embargo se representa, lo cual nos lleva al campo del deber ser antes que limitarnos a reflejar a la realidad tal cual es.

---

---

no necesitan justificarse y los motivos no necesitan obtenerse revelarse expresamente” (Luhmann, 2005:100).

Esta práctica social se refleja también en las prácticas democráticas, en los sistemas de gobierno desplegados en las profundidades de la sociedad; en las formas y el contenido de las decisiones y la designación de los representantes. Son decisiones y designaciones basadas en una construcción social históricamente reflejada en el *hábitus*<sup>9</sup> que “...produce prácticas individuales y colectivas, produce, pues, historia conforme a los principios [*schemes*] engendrados por la historia; asegura la presencia activa de las experiencias pasadas que, depositadas en cada organismo bajo la forma de principios [*schemes*] de percepción, pensamiento y acción, tienden, con mayor seguridad que todas las reglas formales y normas explícitas, a garantizar la conformidad de las prácticas y su constancia a través del tiempo” (Bourdieu, 1991:95).

Más allá de la voluntad Estatal, los sistemas de gobierno democrático cotidianos, practicados por la gente de base, son reproducidos en función a certezas socialmente negociadas y consensuadas, mismas que incluso para su vigencia no requieren mayor intervención de entes de la misma sociedad. Son sistemas sociales históricamente construidos, que expresan determinada *civilización* de la sociedad, es decir determinada “entidad cultural”. Una aproximación resumida al concepto de civilización puede ser descrita de la siguiente manera:

---

<sup>9</sup> Bourdieu entiende al *habitus* como “...los sistemas de *disposiciones* duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predisuestas para funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones que pueden estar objetivamente adaptadas a su fin sin suponer la búsqueda consciente de fines y el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente reguladas y regulares sin ser el producto de la obediencia a reglas, y, a la vez que todo esto, colectivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un director de orquesta” (Bourdieu, 1991:92).

---

---

“Tanto civilización como ‘cultura’ hacen referencia a la forma global de vida de un pueblo, y una civilización es una cultura con mayúsculas. Ambas contienen valores, normas, instituciones y formas de pensamiento a las que sucesivas generaciones dentro de una sociedad dada han atribuido una importancia fundamental... civilización y raza no son lo mismo. Personas de la misma raza pueden estar profundamente divididas por la civilización; personas de diferentes razas pueden estar unidas por la civilización... Las distinciones cruciales entre grupos humanos atañen a sus valores, creencias, instituciones y estructuras sociales, no a su talla física, la forma de su cabeza ni al color de su piel... Así una civilización es el agrupamiento cultural humano más elevado y el grado más amplio de identidad cultural que tienen las personas, si dejamos aparte lo que distingue a los seres humanos de otras especies. Se define por elementos objetivos comunes, tales como lengua, historia, religión, costumbres, instituciones, y por la autoidentificación subjetiva de la gente” (Huntington, 2003: 46-48).

Existe una relación directa entre ideología y civilización, pero además de éstas con el sentido sustancial y procesal de la democracia. El tipo de civilización de la sociedad depende de la ideología asumida por la misma sociedad. Es precisamente en esta relación que se construye la dimensión política de la sociedad. La visión que la gente adopta de la política, y por lo tanto de su práctica política democrática en sus dimensiones procesal y sustancial, depende de la “acumulación originaria” o, mejor dicho, del “momento constitutivo o constitucional de una ideología” (Zabaleta, 1988: 240), que pueden ser resultado o emerger de la combinación de otras relaciones políticas originalmente recreadas en otros contextos. La realización de esta ideología constitutiva reflejada en determinadas prácticas políticas, en este caso de la toma de decisiones y formas de elegir a los representantes, resultarán ser las características fundamentales de una política civilizatoria.

Visto desde otras perspectivas, este mismo fenómeno se lo puede entender como la construcción de un *orden político* o la construcción de un *orden comunicativo*. Éste último entendido como la construcción de un principio articulador entre los distintos actores, que no es otra cosa que una determinada

---

*cultura política* (Calderón, 1996:24). Si retomamos la idea anteriormente planteada de lo civilizatorio, concluiremos en que determinada *cultura política* solamente es posible afianzar en el marco de determinados valores, normas, instituciones y formas de pensamiento reproducidos por sucesivas generaciones dentro de una sociedad atribuidos como de importancia fundamental. Es decir, la construcción de un *orden comunicativo* basado en un conjunto de creencias, intereses definidos y aceptados culturalmente como sociedad. Es adicionalmente con estos elementos que debemos intentar comprender las características del ejercicio del poder en los procesos de toma de decisiones y elección de los representantes al interior de las organizaciones.

### **2.1.3. Ciudadanía y democracia**

Tomando en cuenta que el concepto de ciudadanía implica relaciones entre ciudadanos, y entre ciudadanos con el Estado, en este caso nos limitamos a trabajar dicho concepto en la primera de las relaciones. En este marco, el concepto de ciudadanía está íntimamente ligado, por un lado, a la idea de derechos individuales y, por otro, a la noción de vínculo con una comunidad en particular. Entender la ciudadanía en la relación del individuo con su comunidad; como "...la ciudadanía *como condición legal* es decir la plena pertenencia a una comunidad política en particular, y la ciudadanía *como actividad deseable*, según la cual la extensión y calidad de la propia ciudadanía depende de la participación del ciudadano en la comunidad" (Folcher, 2000).

Desde el punto de vista de los derechos y las obligaciones ciudadanos en el campo político, resulta crucial entender el lugar que ocupa el individuo en la comunidad, y las formas en que construyen y reproducen su convivencia social, en este caso vinculadas a las decisiones y designaciones de sus representantes. Esta convivencia social dependerá del lugar que ocupa el *agente individual* o los

---

---

miembros individuales que pertenecen a una organización social. Esta comprensión se la puede abordar desde dos perspectivas. Una de ellas es entender lo individual a partir del tratamiento conceptual del *individualismo*, el cual es una palabra con muchos significados, sujeta a variadas interpretaciones.

Desde el punto de vista de la construcción de occidente, el individualismo es “... una visión de la sociedad compuesta por agentes autónomos, independientes, que actúan en términos de una concepción personal del bien que tienen que vérselas uno con otro solo en lo que conviene a sus propios fines” (Marglin, 2000:477). La otra forma de entender lo individual plantea la necesidad de diferenciarlo frente a la noción de *individualidad*, la cual es diametralmente opuesta al *individualismo* occidental. “El individualismo es una forma de estar en el mundo y se puede argumentar que el mapa individualista puede encontrarse en todos lados en alguna medida. El problema es que se ignora otros mapas, tales como el mapa *holístico*, el cual nos permite diferenciarlo frente a la *individualidad* (Marglin, 2000) y nos permite entender de mejor manera al papel de los individuos en nuestros procesos de intercomunicación y sus implicaciones en dinámica del orden político.

Los miembros asociados en las organizaciones, como *individualidades*, “... obedecen a la sociedad, porque la unión con sus semejantes les parece útil y saben que dicha unión no puede existir sin un poder regulado” (Tocqueville, 2000:81). En todo lo que concierne a los deberes de la asociación o cooperación, el individuo es súbdito. Sin embargo, en todo lo que concierne a sí mismo, permanece como señor. Tal como describe Tocqueville, “...el individuo es el mejor, el único juez de su interés particular; la sociedad no tiene derecho a dirigir sus acciones sino cuando se siente lesionada por un hecho suyo, o cuando tiene necesidad de reclamar su ayuda” (Tocqueville, 2000:81). Las relaciones entre *individuos* adoptan diferentes formas que pueden variar según la *forma social determinada*. Con toda probabilidad, estas

---



relaciones entre individuos coexisten en la mayoría de los ámbitos de la sociedad, a veces complementándose mutuamente, otras veces en conflicto mutuo.

“Es decir, todos portamos tanto un mapa individualista como uno holístico, y somos guiados por una combinación de ambos. Sugiero que esto es verdad tanto para el aldeano indio o africano como para el ciudadano neoyorkino o londinense... La peculiaridad de la economía y, en forma más general, del occidente moderno, es que un mapa, el *individualista*, ha expulsado al otro, de modo que nos deja con una caricatura de la complejidad de los individuos y de sus relaciones mutuas, un caricatura, en particular, de las consideraciones éticas que son pertinentes en la economía” (Marglin, 2000:479).

En este contexto, los miembros de la organización, conocedores de todos sus intereses, comprenden que para aprovechar y lograr recursos económicos para sus familias, es necesario someterse a las decisiones y adoptar como suyas las reglas organizativamente decididas y consensuadas. Tal como en su momento dijo Tocqueville: “cada hombre siendo análogamente débil sentirá igual necesidad de sus semejantes; y sabiendo que no puede obtener su apoyo sino a condición de prestar su concurso, comprenderá sin esfuerzo que para él el interés particular se confunde con el interés general” (Tocqueville, 2000:36).

Es en este contexto de relaciones entre individuo y comunidad que se debe entender el ejercicio ciudadano. Como se habrá notado, además de las reglas claras que asignan derechos a los individuos, su efectivización tiene que ver también con la calidad con que se vinculan estos actores con la comunidad, lo cual plantea un serio problema a determinados sistemas de gobierno. En algunos casos puede haber relaciones entre los individuos que, en su vinculación con la comunidad, no se desempeñan necesariamente de manera homogénea con dicha comunidad política porque pueden ser actores diversos, con diferentes visiones y formas de ver el mundo.

---

---

El ejercicio ciudadano en un sistema de gobierno democrático debe considerar, por lo tanto, las relaciones, por un lado, de “las reglas del juego político, dadas y aceptadas, y por otro, los sujetos que son los actores e instrumentos de este juego que se pueden usar para llegar a buen término” (Bobbio, 1999:77). Bobbio insiste en este punto de la siguiente manera:

“Para continuar la metáfora hay una estrecha relación que vincula las reglas del juego con los jugadores y sus movimientos. Más concretamente, un juego consiste precisamente en el conjunto de reglas que establecen quiénes son los jugadores y cómo deben jugar. En consecuencia, una vez que se ha dado un sistema de reglas del juego, también se dan los jugadores y los movimientos que pueden hacer... En suma, reglas del juego, actores y movimientos hacen un todo. No se puede separar una cosa de las otras” (Bobbio, 1999:77-78).

El ejercicio ciudadano como tal depende de la efectividad de las reglas del juego para promover actitudes y compromisos de los actores con su sistema político. Depende de la calidad del “método” democrático, pero también del “motivo” que se intente compartir en sociedad. Si es que dichos métodos y motivos no muestran suficientemente su efectividad, se constataría la existencia de determinados grados crisis de representación vigente en el sistema.

En el contexto democrático liberal que vivimos hoy –por ejemplo-, desde el punto de vista “procesal”, se indica que el sistema político atraviesa por una aguda crisis de representación, la cual se expresa en fuertes demandas de la ciudadanía. Esta crisis puede deberse, por un lado, al agotamiento de los métodos que promueven el ejercicio ciudadano o, por otro lado, a la falta integración en el sentido o motivo ideal que se propone. Quizá este problema se explique porque tradicionalmente se haya encubierto la idea de que “la democracia tiene más que ver con los ciudadanos que con los votantes” (Maxwell, 2011: 17). Es decir, la ciudadanía entendida más allá del derecho de votar. Esto implica, no solamente entender a la democracia en su dimensión procesal, como simple método

---

---

democrático, sino también articular este método al motivo democrático: el ciudadano. Ello implica asumir a la democracia como la *democracia de ciudadanos*, entendida como:

“...los arreglos que dan a los ciudadanos oportunidades para participar de manera efectiva en deliberaciones colectivas y decisiones que les afectan... las democracias son buenas porque maximizan el autogobierno de los ciudadanos, en los campos de la vida privada o de asuntos colectivos. Porque la democracia ‘trata de vida’... es mucho más que un sistema de gobierno. Es más que solamente un medio de elegir y ser elegido. Su figura principal es el ciudadano en vez del votante” (Maxwell, 2011: 17, citado de O’Donnell 2004; IDEA 2002; PNUD 2004).

Apelando a su versión etimológica, la democracia (el gobierno del pueblo) muchas veces es asumida como la concepción y práctica democrática expresada en la *democracia liberal representativa*. Empero, es precisamente el carácter liberal de la democracia que vivimos en general la que lleva consigo la crisis de representatividad, y la incapacidad de desarrollar lo que está contenido en la democracia de ciudadanos, es decir las deliberaciones colectivas para la toma de decisiones que involucra a la comunidad en su dimensión privada o colectiva; la capacidad de autogobierno, etc.

Contrariamente a esta perspectiva, nosotros “asumimos que no hay una sino varias concepciones y prácticas democráticas (representativa, directa, participativa, deliberativa, intercultural)” (PNUD, 2010:82). Para fines expositivos, y tomando en cuenta elementos de similitud y variaciones específicas, entendemos a las democracias –según Huntington- en plural y no en singular, provenientes de diferentes matrices civilizatorias, en las siguientes: a) democracia directa, b) democracia representativa liberal y c) democracia representativa comunal.

---

### 2.1.4. Poder, organización y democracia

El poder es uno de los conceptos más generales en las ciencias sociales y existen muchas maneras de definirlo, dependiendo de los aspectos que quieran enfatizarse. Sin embargo, de las discusiones teóricas realizadas al respecto, se pueden resaltar dos líneas de discusión planteadas de la siguiente manera:

“Un primer debate tiene relación con la pregunta sobre dónde radica el poder. Ciertas corrientes afirman que sólo puede radicarse en los sujetos de la acción; esto es, en los actores sociales. Otras señalan que el poder emana de la forma estructural en que la sociedad está organizada.... Este punto es importante, pues uno de los factores actualmente problemáticos es, precisamente, el relativo desacople entre la acción de los actores reales y las estructuras e instituciones vigentes, como efecto de la individualización y la privatización de lo público. Sin un concepto que muestre la dependencia recíproca entre actor y estructura, se hace muy difícil percibir los riesgos de su desarticulación. Esto significa que el poder debe analizarse simultáneamente.

Un segundo debate se refiere a la naturaleza del poder: si acaso éste es una masa limitada y constante, donde unos pierden lo que otros ganan, o una capacidad variable que puede aumentar o disminuir. Ambas cosas no son excluyentes. Una sociedad que expande su noción sobre cuánto de la realidad es moldeable por la acción humana o social, aumenta su poder sobre la realidad y también las posibilidades de que las personas adquieran más capacidades... Al aumentar el poder de la sociedad para disponer sobre su realidad, también creció el poder de las personas. El poder acumulado por una sociedad puede aumentar o disminuir, sin que eso necesariamente altere la forma de su distribución. Aun cuando crezca el poder de la sociedad como conjunto, su distribución puede significar una lucha en la que unos capten más que otros... Hay formas de aumentar el poder social y, al mismo tiempo, hacer más igualitaria su estructura de distribución, como la democracia. Hay formas que nada alteran y otras que lo concentran aún más.... Si el poder no es siempre un juego de suma cero, entonces tampoco es acertado analizarlo sólo bajo la perspectiva del conflicto ni de las estrategias de apropiación excesivas. Si existe la posibilidad de que la sociedad amplíe su poder y, al mismo tiempo, se haga más simétrica su distribución para que todos se vean beneficiados, entonces tiene sentido plantear el horizonte normativo de ‘más poder para todos’”. (IDH Chile, 2004:65)

Del resumen anterior, se asume al poder como una *capacidad* que, por un lado, puede radicar en los sujetos o en las organizaciones; por otro lado, que puede tener una naturaleza de carácter ilimitado a favor de unos pocos o ser distribuido entre la mayoría. Pero, a pesar de estas definiciones, queda pendiente aún precisar este concepto, más aún tomando en cuenta que requerimos vincular el concepto de poder a los procesos de toma de decisiones y la elección de los representantes en contextos organizativos.

Al poder lo entenderemos como la capacidad de “...control sobre la contingencia, sobre sí y no en relación con los roles deseados” (Luhmann, 2005: 146). Se puede ejercer poder cuando se tiene control sobre la contingencia que pudiera producirse en los procedimientos aplicados en la formación de los mismos sistemas organizativos.

Partimos asumiendo a la organización como un sistema pero, a la vez, como un modo particular de formar sistemas, porque tiene la capacidad de aumentar y reducir las contingencias. “Los sistemas de organización siempre se forman si se da por sentado que se puede tomar una decisión sobre el hecho de incorporarse o abandonar el sistema y si se pueden desarrollar reglas para tomar esta decisión” (Luhmann, 2005:138). Los “...sistemas organizacionales son sistemas sociales constituidos por decisiones y que atan decisiones mutuamente entre sí” (Luhmann, 2005<sup>a</sup>:14). Las *decisiones*, a diferencia de las acciones que son consideradas como dadas en su desarrollo, tienen que ver con:

“...la elección entre varias posibilidades (alternativas), que sólo se documenta en la alternativa elegida (pero que no consiste en una alternativa elegida)... Las alternativas se obtienen mediante el retiro de valoraciones o puntos de comparación, por abstracción funcional, y su existencia hace, por lo mismo, necesaria una decisión. Ya que, sin embargo, *una* de las alternativas debe ser distinguida por la decisión (de lo contrario no sería decisión...)” (Luhmann, 2005<sup>a</sup>: 9-10).

---

La decisión, como una elección de alternativas, es resultado de un proceso previo, madurado y reflexionado, valorado a partir de su funcionalidad. Sin embargo, en este proceso pueden surgir contingencias de mayor o menor magnitud que requieran tomar decisiones intermedias que construyan una decisión final. Es precisamente en este proceso que se ejercita el “poder organizacional” y “poder personal” (Luhmann, 2005: 146), es decir el control de las contingencias en los procesos de toma de decisiones y la elección de las representantes.

Los dos tipos de poder a los que nos referimos, es decir el poder organizacional y el poder personal, difieren en aspectos importantes aunque tengan la misma base que es la contingencia. El poder organizacional se relaciona con los miembros como un todo, el poder personal con el modo en que aparece un empleo que se ocupa o se desea (Luhmann). El ejercicio del poder en los campos de la decisión y la representación, se dinamiza en la medida en que se desarrollan intereses, incumbencias o expectativas, cuya eliminación o descuido pueden funcionar como una alternativa de evitación” (Luhmann, 2005:146).

En las organizaciones se presume dos áreas de contingencia: la primera, en relación a la decisión de incorporación o abandono del sistema; “el rol de los miembros en el sistema es contingente, es decir, que un no miembro podría llegar a ser miembro, pero que también los miembros podrían llegar a ser no miembros; en otras palabras, que existe un fondo de reclutamiento de posibles miembros y que es posible que los mismos miembros se vayan o se les eche”. La segunda, “está en las reglas que constituyen el rol del miembro y las reglas que se designan para determinar la conducta en las organizaciones. Estas reglas también se definen contingentemente...” (Luhmann; 2005: 138-139).

---

---

En su dimensión política, la aplicación o ejercicio del poder, está vinculada a la formación y/o eliminación de la contingencia; es decir a la capacidad de controlar las contingencias que surgieran en la toma de decisiones para pertenecer o no en el sistema y en la definición de las reglas para tomar esas decisiones relacionadas al sistema de representación. Asumiendo que existen dos tipos de poder, el “organizacional” y el “personal”, “el código de poder establecido a través de la sociedad como un todo, en una variedad de modos, señala esta posibilidad de hacer posibles nuevas combinaciones de poder y de restringirlas por medio de la organización” (Luhmann; 2005:141).

El *control* sobre las contingencias vinculadas a las decisiones de y en la organización, dados los intereses, incumbencias o expectativas en juego, se las toma desde los poderes organizacional y personal. Dicho control es ejercido utilizando las capacidades de conversión. “Por *conversión* se entiende el hecho de que el tener a nuestra disposición posibilidades de influencia de acuerdo con las precondiciones de un medio, puede usarse para ganar influencia de acuerdo con las condiciones de otro medio, por ejemplo, cambiar el conocimiento en poder a través de la habilidad para averiguar y confirmar verdades que aumentan el potencial de amenaza; o cambiar la influencia basada en la propiedad o en el dinero en influencia basada en el poder” (Luhmann, 2005:142).

De aplicarse ésta hermenéutica en el campo político de las organizaciones, el poder organizacional y poder personal, guiados por sus intereses o expectativas, tienen la posibilidad de cambiar sus conocimientos o sus propiedades económicas en poder político y viceversa. “Entonces, ya no estamos enfrentados más con el caso con que cuenta la teoría clásica del poder: que el poder se *encuentra con* poder compensador y estimula la oposición. En cambio, en las organizaciones, *el poder crea poder compensador*. En otras palabras, la tensión excesiva en el portador de poder en las organizaciones siempre puede ser explotada por otros

---

como su propia fuente de poder, si su posición no le da discreción para actuar o no actuar” (Luhmann, 2005: 150).

En la relación del poder organizacional como un todo y el poder personal como individualidad, mediante el uso de la conversión, se puede establecer una dinámica de adopción de poderes. En este proceso, sean la dimensión organizativa o la dimensión personal, pueden circunstancialmente obtener mayor capacidad de control de la contingencia, lo cual les da mayores posibilidades de definir las decisiones y orientar las reglas que la organización adopta acerca de sus representantes. El poder de la organización puede involucrarse en el ámbito personal, así como el poder personal puede trascender el poder organizacional.

### **2.1.5. Las fuentes del poder en la organización democrática**

La democracia como sistema político tiene relación con la *titularidad del poder* y el *ejercicio del poder*<sup>10</sup>. El ideal de todo sistema político es lograr que ambos, *titularidad* y *ejercicio*, permanezcan unidos en forma de autogobierno. Desde un punto de vista teórico, la *democracia directa* es una forma de gobierno que no admite la separación entre *titularidad* y *ejercicio* del poder. En palabras de Rousseau “la soberanía no puede ser representada, por la misma razón que no puede ser enajenada; consiste esencialmente en la voluntad general y ésta no puede ser representada: es ella misma o es otra, no hay término medio”(Rousseau, 1988: 150)<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> La titularidad puede ser equiparada a la propiedad del poder, mientras que el ejercicio al control en el uso de ese poder.

<sup>11</sup> El mismo Rousseau describe: “Entre los griegos, todo lo que el pueblo debía hacer, lo hacía por sí mismo; continuamente estaba reunido en la plaza” (Rousseau, 1988:151)



Desde el punto de vista de algunos otros autores, este ideal de la unión entre *titularidad* y *ejercicio* atribuye casi exclusivamente al tamaño de la sociedad. Indican que solamente sería posible mantenerlos unidos en contextos sociales reducidos, pero cuando el pueblo se compone de decenas o centenas de millones, dicha práctica es imposible y entonces se hace necesario *separar la titularidad del ejercicio*, lo cual ocasiona el nacimiento de la democracia representativa en sus diferentes versiones (referéndum, plebiscito, otros) que al final se identifican por transmitir el poder por medio de mecanismos representativos (Sartori, 1987).

Si hacemos seguimiento a los dos anteriores razonamientos, de todos modos llegaríamos a concluir que cualquier indicio de *representación* de la voluntad general, sea en sociedades pequeñas o grandes, pone en cuestión la posibilidad de mantener unidas la *titularidad* y el *ejercicio* del poder. Sin embargo, los mismos razonamientos no dejan de lado, automáticamente, que algunos sistemas de representación política incluyan dentro de su esquema espacios y momentos de participación directa. Más aún, no cierran la posibilidad de que exista solamente un mecanismo de representación, sino la posibilidad “de transmitir el poder por medio de mecanismos de poder” en plural, lo cual problematiza más este fenómeno.

Desde nuestra perspectiva, para fines de esta investigación asumimos la inexorable necesidad de concebir la existencia de diferentes formas de representación y diversas expresiones de participación; es decir, variadas formas de organización de los procesos en la toma de decisiones y en la designación de representantes, basadas en diferentes visiones de la democracia, civilizatoriamente constituidas. De manera preliminar, operacionalmente, nos referiremos a las características del *sistema de representación liberal*, y al sistema de *representativa comunal*.

---

### **2.1.5.1. El sistema de representación y decisión de la política liberal**

Los principios básicos que rigen la representación liberal, se fundan en el hecho de superar la posibilidad de que uno mismo se defienda por todos los medios de los peligros que pudiera existir en su coexistencia con otros hombres (Hobbes). Estos peligros inducen a la búsqueda de la paz y la defensa comunes. Esta imposibilidad induce a la sociedad a renunciar a la defensa por sí mismo (Hobbes), y consentir la transferencia de los propios derechos a otra (s) persona (s), despojándose a sí mismo de la libertad de acción y decisión y reduciendo sus voluntades a la voluntad de uno o de pocos. Este consentimiento se lo realiza a través de un pacto o convenio, o también llamado contrato en base a un poder común.

Teóricamente, el cumplimiento del pacto sería la garantía que produce justicia (Hobbes), para lo cual incluso se autoriza el uso del poder coercitivo. Este poder puede ser usado desde el Estado, una élite de hombres distinguidos con todas las cualidades de poder y fortaleza conferidas por los pactantes. Surge la necesidad del cumplimiento de un pacto celebrado entre los actores (Hobbes), que garantiza que todos los hombres sean libres e iguales, hombres racionales que buscan la autopreservación (Locke). La vida, la libertad y los bienes son propiedad de toda persona en tanto derechos irrenunciables, orientada a vivir un estado de perfecta libertad e igualdad (Locke). “El contrato se realiza para garantizar la seguridad de la propiedad de los individuos (vida, libertad y bienes) por la inseguridad existente en el estado de naturaleza. La legitimación y la autoridad del Estado surgen, precisamente, por la superación de la inseguridad hobbesiana y la protección de los bienes lockeana” (Boron, 2000: 59).

---

Los acuerdos contenidos en el pacto, también definen límites a los representantes en el marco de la definición de la “libertad”. Por ejemplo, los gobernantes no tienen derecho a inmiscuirse en asuntos como la disposición de acciones, posesiones y propiedades “otorgados por dios” (Locke).. Este pacto de los hombres en sociedad garantizan los derechos de heredar, acumular riquezas y preservar sus propiedades. Los gobernantes estarían designados a preservar la propiedad privada. Así nace el contrato, donde el gobierno actuará como juez o arbitro de los derechos de la vida, la libertad y la propiedad (Locke), para evitar conflictos o acciones irracionales de los más fuertes. “El gobierno civil es el remedio más adecuado para las inconveniencias que presta el estado de naturaleza... esto es, los problemas causados por el estado de guerra provocados por los ‘irracionales’ que atropellan la vida, libertad y propiedad de los hombres laboriosos” (Boron, 2000: 61)

En el proceso de transferencia de la propia voluntad a voluntades ajenas, o sea de los representantes, resaltan algunas características a saber. Por ejemplo, quienes están encargados de decidir (por ejemplo de elaborar las leyes) son los elegidos (Bobbio), lo cual indica que las decisiones son monopolizadas por unos pocos. Este hecho ocasiona un distanciamiento entre los representantes y los representados. Esta dinámica de *enajenación* de las capacidades de decidir que originalmente tiene la colectividad y que posteriormente es atribuido *autónomamente* por una *élite de los representantes*, es uno de los problemas cruciales del sistema de representación liberal que hasta ahora no ha podido ser solucionado.

La democracia representativa liberal actualmente en crisis proviene, en términos, políticos de la civilización occidental euro céntrica; su característica es haberse generalizado como forma de organización política.

---

### 2.1.5.2. El sistema de representación y decisión de la política comunal

Desde el punto de vista teórico, podríamos asumir que el sistema político comunal se ejerce como una forma de poder fáctico, es decir que en los hechos se encuentra “...fuera de los ámbitos formales, que no coincide con el aparato del Estado”<sup>12</sup>. Es un poder fáctico de carácter comunal que se mueve externamente de los vehículos formales de la democracia establecida desde el Estado que “emite” una visión liberal de la política.

La democracia comunal es diferente porque se lo operacionaliza “mediante acuerdos definidos a través de mecanismos de deliberación colectiva orientados a solucionar autónomamente problemas comunes” (Lisalata, 2010:52). Para el caso de la ciudad de El Alto se ha demostrado que los alteños “...van generando al interior formas de socialidad diferentes a las dominantes en el moderno mundo capitalista que descansan, en primer lugar, en la capacidad social de decidir colectivamente sobre distintos asuntos comunes y, en segundo lugar, en el despliegue del valor de uso de la vida (es decir, en la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de la comunidad barrial) por encima de su valor de cambio capitalista” (Lisalata, 2010:52).

Los principios más importantes del sistema de representación comunal, son la voluntad colectiva, el deber, el servicio de los miembros de la comunidad y la libertad del individuo. Por un lado, la soberanía de la colectividad se la garantiza a partir del conjunto de acuerdos entre sujetos concretos de la sociedad, fundados en

---

<sup>12</sup> “El poder fáctico se ejerce de hecho –tácticamente– no de *iure*–legalmente. Sin embargo, no necesariamente es ilegal o ilegítimo. La mayor parte de las veces no es necesario que se imponga por la fuerza, le basta con explicitar, o incluso con sugerir sus deseos para que se conviertan en realidad. La clave de su ejercicio es su capacidad de control de recursos externos a la política (Sanchez, s/f: 196-197).”

los destinos, proyectos y/o actividades comunes que comparten. Por otro lado, los representantes cumplen la función de ser representantes, como una obligación emanada desde la colectividad. Esta es la base de la *ciudadanía comunal*, el ser *jaki*<sup>13</sup> o persona con los derechos y las obligaciones que habilitan su condición de miembro activo de la sociedad.

El límite del poder de los representantes, es dar curso a la voluntad común de la colectividad. Manda en la coordinación de los pasos que se deben dar para cumplir los mandatos de la colectividad. Finalmente, la libertad del individuo se expresa en el hecho de la obediencia a la colectividad, puesto que como tal –como individuo- no se siente sometido porque él también es parte de esa colectividad. (Patzí, 2004). Es un “saber hacer juntos que la población aymara siempre ha demostrado a lo largo de su historia, y volvió a reaparecer bajo otras formas y condiciones en el espacio urbano. Las redes de reciprocidad, que regulan cotidianamente las relaciones sociales en el mundo rural andino, se reactivaron para hacer frente a las condiciones de escasez que la gente tuvo que enfrentar al llegar a la ciudad” (Lisalata, 2010:46)

A diferencia del sistema de representación liberal, en este caso la colectividad controla materialmente los medios fundamentales para hacer prevalecer su soberanía como voluntad colectiva. Es decir, controla la propiedad o soberanía sobre los medios económicos más importantes de la sociedad, relacionada con el acceso a la posesión de los recursos económicos que son usufructuados individualmente, esquema que permite la canalización de la obligatoriedad de la función del representante. De este modo, el representante no monopoliza el derecho de decidir; la soberanía de decidir se mantiene en su fuente:

---

<sup>13</sup> En la experiencia rural se ha demostrado que “la parte principal del proceso comienza una vez que la pareja ha contraído matrimonio, por lo cual se vuelve *jaki* (persona) y está habilitado, y a la vez obligado, para desempeñar servicios de la comunidad” (Ticona y Albó, 1997:66).

la colectividad social. Ser representante no supone ganancia, a diferencia de la representación liberal, sino un gasto económico. Un individuo se convierte en depositario de la voluntad general en tanto deber y servicio.

Una de las técnicas que permite gestionar adecuadamente el poder comunal, es la rotación o los turnos. Se establece una especie de recorrido jerárquico de los cargos que se representa, los mismos que son asumidos gradualmente<sup>14</sup> según el desempeño de las responsabilidades. Los cargos más simples al inicio de la vida de las personas, para luego pasar sucesivamente a los cargos más complejos y de mayor responsabilidad (Ticona y Albó, 2000; Patzi, 2004).

La duración del cargo de los representantes, está relacionada con la constante revocabilidad de la representación. El representante es revocable en cualquier momento, en caso de no cumplir o no expresar las decisiones de la colectividad. Esto sucede porque, si bien el representante posee poder, sin embargo no es propietario de dicho poder. El representante actúa como “delegado” y no como “fiduciario” del poder; es decir, “Si A es un delegado, es simple y sencillamente un portavoz, un nuncio, un legado, un medio, de sus representados, y por tanto su mandato es extremadamente limitado y revocable *ad mutum*. Si en cambio A es un fiduciario, tiene el poder de actuar con cierta libertad en nombre y por cuenta de los representados, en cuanto goza de su confianza, y puede interpretar a discreción los intereses de ellos” (Bobbio, 1999:54).

---

<sup>14</sup> No existen estudios que verifiquen este comportamiento social. Sin embargo, en trabajos rurales como el realizado por Estaban Ticona y Xabier Albó se describe con detalle las características del sistema de turnos en el cumplimiento de cargos de autoridad. El “*thakhi* significa ‘camino’ y es la palabra utilizada en la cultura *aymara* para explicar cómo cada persona adulta va avanzando en responsabilidad y reconocimiento dentro de la comunidad a través del cumplimiento progresivo de cargos de autoridad y servicio. El *thakhi* de todo comunario adulto es, por tanto, la secuencia de cargos y responsabilidades públicas por los que un determinado comunario va ‘caminando’ en el correr de los años hasta llegar a su plenitud, con máximo reconocimiento y prestigio” (Ticona y Albó, 1997: 66).

---

La cualidad del poder del representante delegado es asignada por la sociedad, lo cual es muy diferente a que se la haya adquirido. A diferencia de la lógica liberal, para ser representante no entra en consideración si una persona tiene o no tiene tiempo para cumplir su función. La obligatoriedad, basada en el control de los recursos fundamentales de la comunidad, se sobrepone a su cumplimiento. (Patzí, 2004).

### **2.1.5.3. La tenencia de los recursos como la base de la organización política comunal**

El sistema de tenencia de los recursos fundamentales de la organización que son los puestos de venta y/o servicios, está vinculado a las *formas de propiedad*<sup>15</sup> de dichos recursos, pero adicionalmente a las *formas de apropiación de dicho recurso*<sup>16</sup> por parte del trabajo. Es decir, los tipos de propiedad existentes así como los modos de trabajar con esos recursos, deben ser vistos desde la perspectiva tanto individual/familiar como desde la perspectiva colectiva de la asociación.

En general la tenencia se entiende como los derechos de las personas o grupos sobre determinado recurso. Desde una perspectiva jurídica, hay quienes entienden a la *propiedad* y la posesión, como derechos sobre los recursos diferenciadas, por un lado, como el derecho de posesión respaldado por un título legal otorgado por el

---

<sup>15</sup> Algunos estudios relativos al complejo sistema de derechos y obligaciones en otros sectores sociales como son las Juntas de Vecinos en la ciudad de El Alto, han mostrado la necesidad de comprender mejor "...el funcionamiento de las formas de organización comunitaria existentes en las barriadas alteñas si empezamos analizando cómo los alteños conciben el derecho a la propiedad y de qué manera esta concepción incide en la regulación de las relaciones sociales entre los vecinos" (Lisalata, 2010: 49).

<sup>16</sup> Los estudios relacionados con el sistema de autoridades en las áreas rurales altiplánicas, han mostrado su estrecha relación con el sistema de tenencia de los recursos estratégicos de la comunidad, cual es la tierra. Textualmente Ticona dice lo siguiente: "La forma relativamente contemporánea de iniciación en el camino de autoridad en Titik'ana Takaka es más elaborada que en otras partes, y nos ayuda a comprender la íntima relación que existe entre cargos comunales y acceso a la tierra comunal"(Ticona y Albó, 1997:86).

---

Estado; y, por otro lado, entendida como a la propiedad evidente, real, en el acto de poseer (Barcia, 1977), la cual no necesariamente tiene que estar reconocida por el Estado. Sea como fuere, tanto la *propiedad* como la *posesión* resultan ser formas específicas de tenencia de los recursos. Sin embargo, como tales, conceptualmente requieren ser explicadas tomando en cuenta elementos vinculados a otras dimensiones que no se limiten a dimensiones meramente jurídicas o formales.

Para una comprensión mucho más integral de la *propiedad* y la *posesión*, las mismas deben ser vistas como cualidades que asignan determinada condición de pertenencia y en diferentes niveles. Por un lado, desde el punto de vista teórico, la comunidad como entidad históricamente construida, ha conquistado originariamente y ha reproducido en el tiempo la cualidad de la propiedad de distintos cuerpos y sustancias, sean estos de carácter objetivo o subjetivo, tangible o intangible. Sucede más o menos como en una comunidad rural, un contexto en el que la “... *propiedad* significa entonces pertenecer a una entidad comunitaria (tener en ella existencia subjetiva-objetiva) y por intermedio del comportamiento de esta entidad comunitaria frente a la tierra, comportamiento del individuo con la tierra, con la condición originaria de la producción –pues la tierra es a la vez material en bruto, instrumento, fruto- como con presupuestos correspondientes a su individualidad, modos de existencia de esta” (Marx, 1987a: 453).

Por su lado, la *posesión*, también designa una condición de pertenencia pero en un nivel menor a la comunitaria, a la colectividad, sino más bien individual/familiar. “La propiedad del individuo no es aquí inmediatamente y de por sí propiedad comunitaria, como en el primer caso, donde, a su vez, tampoco es propiedad del individuo separado de la comunidad, pues éste es más bien sólo un poseedor” (Marx, 1987a: 437). Por lo tanto, sólo es posible concebir a la individualidad como poseedor; la propiedad es colectiva y únicamente existe posesión privada. “Los modos de esta posesión en relación con la propiedad colectiva pueden modificarse

---



por completo histórica y localmente, etc. según que el trabajo mismo ocurra a cargo del poseedor privado aislado o, a su vez, esté determinado por la comunidad o por la unidad situada por encima de las comunidades particulares” (Marx, 1987a: 438).

Sea cual fuera la forma de apropiación de los recursos fundamentales de determinada colectividad, es decir mediante la propiedad o la posesión, la misma no es posible de ser entendida como simple recurso aislado, sino más bien vinculada con otras dimensiones que hacen a la existencia comunal. Así como cualquier propiedad tangible, también existen otros recursos construidos socialmente que adoptan distintas funciones en la sociedad, tal es el caso del *habitus*. En tanto propiedad subjetiva dinamizada por los mismos hombres y mujeres de la comunidad, el *habitus* define los tipos específicos de relacionamiento económico, social y cultural con la misma propiedad objetiva, por ejemplo la tierra. El *habitus* como una propiedad de la misma comunidad, se apropia de los propietarios. De este modo, la comunidad mantiene su condición de propietaria y/o dueña indiscutible de sus recursos estratégicos, pero además conserva institucionalmente atributos vinculados al control o uso de los recursos de su jurisdicción.

En el análisis de las asociaciones de carácter comunal urbano, la diferenciación realizada a la propiedad y la posesión ayuda parcialmente a su comprensión, la cual desde nuestro punto de vista es insuficiente puesto que no toma en cuenta al *control* como un concepto que permite captar toda la complejidad que sucede en la realidad. En su acepción más simple, el *control* es la principal forma de tenencia de los recursos, trascendiendo a los derechos de acceso, para ocuparse del *uso y explotación efectivo de dicho recurso, sea individual o comunalmente*. Si bien la propiedad y la posesión son las formas elementales de tenencia de los recursos, el control o uso representa *la intervención del recurso trabajándola y/o explotándola efectivamente en determinado tiempo*.

---

Pero, además, el control, entraña otras dimensiones vinculadas a la dinámica del uso y de la explotación. También puede involucrar a la organización de esa tenencia a través del trabajo (régimen de trabajo). *No es solamente la explotación y/o uso de los recursos a los cuales nos referimos, sino la regulación de esa explotación y de su uso.* Visto de este modo, el control resultaría ser el contenido real de la tenencia expresado en el trabajo, mientras la propiedad y la posesión serían las formas de esa tenencia.

El uso y la regulación del uso de los recursos, definen al *control*. Por ejemplo, “una maquina que no presta servicios en el proceso de trabajo es inútil. Cae, además, bajo la fuerza destructiva del metabolismo natural. El hierro se oxida, la madera se pudre. El hilo que no se teje o no se devana, es algodón echado a perder. Corresponde al trabajo vivo apoderarse de esas cosas, despertarlas del mundo de los muertos, transformarlas de valores de uso potenciales en valores de uso efectivos y operantes (Marx, 1988: 222).

Visto de este modo, la propiedad y la posesión no son garantía para el uso efectivo de los recursos de la sociedad. No son garantía de una efectiva apropiación, sea individual o comunitaria. Son el trabajo vivo familiar/individual o el trabajo vivo comunal los que producen una real apropiación de los recursos: es a este fenómeno que nosotros denominamos *control* de los puestos de venta y/o servicios de los socios de las organizaciones asociadas.

---

---

## **2.2. El Alto: Escenario público de las asociaciones gremiales**

### **2.2.1. El contexto económico, social y étnico de El Alto**

La ciudad de El Alto se inicia con la constitución del “nudo de la Ceja” como lugar de entronque con la urbe paceña, el mismo que se extiende en función del abanico de vías troncales de comunicación que conectan La Paz-Oruro, La Paz-Copacabana, La Paz-Viacha, La Paz-Guaqui y Desaguadero, abarcando la planicie en toda su extensión. Entre los primeros barrios o zonas en establecerse podemos citar a la Villa 16 de Julio y Ballivián al norte, y las de la Ceja, Villa Dolores y 12 de Octubre, Villa Bolívar, Villa Santiago, al sur de la planicie.

En los años 80s y 90s la ciudad comenzó a crecer a ritmos acelerados (con una tasa anual promedio del 9,2%). Después de la sequía de 1982 y 1983 que afectó a todo el altiplano, además de la aplicación del decreto 21060 que puso en vigencia medidas neoliberales que ocasionó la relocalización de miles de mineros y la migración campo-ciudad de miles campesinos *aymaras* del altiplano, se intensificaron los asentamientos masivos en la urbe alteña. El Alto, que al principio de los años ochenta era sólo un barrio marginal de la ciudad de La Paz, pasó de tener 95.434 habitantes en 1976, a 307.403 en 1988, 405.492 en 1992, 646.958 en 2001 y 800.273 en 2005 (Laruta, 2006).

El Alto está catalogado como una de las ciudades con los índices de pobreza más altos del país. A la precariedad de las viviendas y a la ausencia de los servicios básicos (en el 2000, poco antes del estallido de las protestas, el 69,4% de las viviendas alteñas no contaba con alcantarillado y sólo el 66% tenía conexión a agua potable), se añade la absoluta insuficiencia de los servicios sanitarios (que apenas cubren el 20% de las necesidades de sus habitantes), el bajo nivel escolar de su población, los altos índices de desempleo y la precariedad de avenidas y

---

---

calles, la mayoría de las cuales no tienen todavía pavimentación (Red Habitat 2000).

Pobreza, marginalidad, desempleo, explotación son el pan de todos los días para los pobladores de esta ciudad. Sin embargo, los y las alteños no se han resignado nunca a la situación de marginalidad en la que los ha relegado la ausencia del estado y la irresponsabilidad de sus gobernantes. Han aprendido muy temprano a enfrentarla y a sobrevivir en ella, construyendo y alimentando una tupida red de relaciones comunitarias y un fuerte sentimiento de unidad barrial, que les permitió superar (por lo menos en parte) la precariedad de sus condiciones de vida. (Sandoval y Sostres 1989: 73)

A pesar de este escenario desolador, en la idea de construir una idea equilibrada, corresponde también señalar las potencialidades que tiene El Alto. Desde el punto de vista económico y de su ubicación geográfica a nivel regional, El Alto es una de las ciudades bolivianas con mayores potencialidades que, sin embargo, por el desorden en la ocupación de sus espacios públicos, los grados de inseguridad social y la baja calidad de vida que lleva casi la totalidad de su población, no se las resalta por el excesivo prejuicio construido social e institucionalmente. Una mirada resumida de esta condición de El Alto, se la puede plantear de la siguiente manera:

“... El Alto representa para la región del Altiplano un punto de apoyo para la comercialización de productos, un punto de confluencia e irradiación de sistemas de transporte de productos, de provisión de servicios. Las vinculaciones e interrelaciones sociales y económicas que tiene El Alto con respecto a municipios aledaños son muy intensas. En el caso de la región agrícola y pecuaria inmediata a El Alto se evidencia fenómenos importantes de comercialización y producción, así como fenómenos político-administrativos: tal el caso de que la mayoría de las autoridades locales de los municipios aledaños viven en El Alto; y que El Alto es considerado un lugar de reunión para los diferentes municipios de la

---

Región. El Alto también tiene impacto internacional; trasciende los límites administrativos de carácter nacional y se extiende al Sur del Perú: cerca de 40.000 peruanos cotidianamente viven en El Alto o transitan por El Alto. En términos sociales, económico-productivos y comerciales se evidencia la influencia de El Alto sobre diversas localidades peruanas desde el Desaguadero hasta Juliaca, pasando por Zepita, Pomata, Puno e Ilave... La importancia del área metropolitana de La Paz y El Alto respecto del Sur del Perú y el Norte de Chile, es aún mayor, ya que además de los apoyos al área rural del Altiplano, la conurbación metropolitana de El Alto y La Paz, presta servicios de todo tipo a una amplia región..." (Indaburo; 2004: 8).

Además de estos factores, no se mencionan otros factores adicionales que contribuyen a El Alto como un escenario de oportunidades, tal es el caso de su condición topográfica que es plana, adecuada para extender fácilmente cualquier tipo de servicios, lo cual puede reducir considerablemente los costos. Por otro lado, y lo más importante, su población es relativamente joven, con muchas habilidades acumuladas en distintos rubros, pero además sedienta de asimilar pragmáticamente conocimientos y tecnología funcional para la creación de riqueza.

En este contexto de potencialidades, encontramos una ciudad de El Alto donde resalta la ocupación del espacio público por la presencia mayoritaria del comercio, los servicios y el transporte. Dicho espacio que alcanza más de 27.000 Hectáreas está ocupada mayormente por mancha urbana (Indaburo, 2004); tiene determinados nodos o centros urbanos donde confluyen notoriamente las actividades económicas mencionadas. El nodo más importante de El Alto que es la Ceja<sup>17</sup>, concentra a gran cantidad de población vinculada al comercio que podemos describirla de la siguiente manera:

---

<sup>17</sup> Hay otros centros secundarios identificados, a saber: la Plaza Ballivián en El Alto Norte; la confluencia de la Avenida 9 de abril que hace contacto con La Paz y su relación con el "obelisco" y la conformación de Plaza Carlos Palenque; el cruce Rio Seco; la Plaza del Minero al interior de la Urbanización Santiago II; El Cruce de la Avenida Bolivia con la carretera que va a Viacha, denominado Cruce Villa Adela; Cruce Chacaltaya, que es la intersección de la Avenida Juan Pablo II y la Avenida Chacaltaya; entre otros.

“Históricamente, este lugar central de El Alto, es el más antiguo y se constituye en el prototipo de la principal forma de centralidad urbana propia de la ciudad de El Alto: la confluencia de mercados, vías regionales y rutas de transporte público... En la Ceja se concentra un activo y variado comercio. Emblemáticamente, la Ceja se articula alrededor de una pequeña plaza donde se levanta una efigie conmemorativa al niño lustrabotas. A partir de esta pequeña plaza se extiende el comercio formal hacia villa dolores y la Avenida 6 de Marzo en dirección Sur, mientras que hacia el Norte se perfilan los ejes de comercio de la Av. Juan Pablo II hacia la Plaza Ballivián. Este centro urbano refleja a cabalidad la confluencia de comercio y del tráfico de vehículos y peatones, que caracteriza a El Alto. También a pocas cuadras de esta plaza y en dirección Sud Este se extiende el denominado Mercado Chino, lugar de concentración de un lumpen delincuencial y lugar de transacciones de todo lo robado, de drogas y de diversos tipos de servicios al interior de pandillas y organizaciones criminales” (Indaburo, 2004: 33-34).

Desde el punto de vista de su composición, El Alto es una de las ciudades de Bolivia con mayor presencia de *aymaras* y *quechuas* que provienen de las zonas altiplánicas, principalmente de las provincias ruarles del Departamento de La Paz.

“La ciudad de El Alto recibe la mayor cantidad de migrantes sobre todo de origen *aymara* y *quechua*. Según estudios se estima que el 81% proviene de las provincias altiplánicas, identificándose tres corrientes migratorias que confluyen en esta joven ciudad, la migración campo-ciudad, la migración intraurbana y la migración interurbana. Asimismo más de la tercera parte de los migrantes provienen de las provincias Pacajes, Ingavi y Omasuyos del departamento de La Paz y aunque la migración se convierta en residencia permanente, los migrantes mantienen constantes contactos con sus comunidades y provincias de origen, trasladando sus usos, tradiciones y costumbres a la ciudad de El Alto” (GMEA, 2005:156).

### **2.2.2. Ubicación y espacio que ocupa la Asociación de Comerciantes Minoritas en Artículos Varios “Central 12 de Octubre”**

Espacialmente, la organización ocupa algo más de 2 cuadras de la avenida Tiahunacu de la zona 12 de Octubre de la ciudad de El Alto. Al momento de su

consolidación formal como organización contaba con 170 puestos de venta y/o de servicios en *anaqueles*<sup>18</sup> de metal montados sobre lo que podría llegar a ser la acera central de dicha avenida. En estos últimos años dicho número se amplió sumando 120 puestos adicionales, con los cuales actualmente en total cuentan con 290 puestos, que más o menos es equivalente con el número de asociados. Los socios de los recientes 120 puestos no cuentan con *anaqueles*, sino que han pasado a ocupar parte de calzada correspondiente a la segunda cuadra de la misma avenida de la Zona 12 de Octubre. A éstos últimos socios se los denomina “centraleras o centraleros”.

Al igual que la mayoría de las organizaciones que comparten la avenida Tiahuanacu, la Asociación Central 12 de Octubre ha sido reconocida por las autoridades municipales de El Alto mediante Ordenanza Municipal. Posteriormente, la ampliación de los 120 puestos adicionales fue reconocida también mediante una resolución complementaria a la Ordenanza inicial. Actualmente los representantes de la organización realizan los trámites respectivos para que los socios de los 120 puestos recientes realicen los pagos de patentes respectivos, al igual que los socios que cuentan con los *anaqueles* en la acera central. La descripción textual de los asociados de dicha asociación es la siguiente:

“Ahorita tenemos en la Central 12, era 170, ahora con lo que habíamos hecho esa ampliación centralera tenemos 120 más puestitos. Ahorita contamos, ya así global, ya Central 12 a 290 asociados. A partir de la calle 5 para abajo, hasta un pedazo de la calle 6. Son puestos, que legalmente ya tenemos nuestra ordenanza, por eso legalmente ahorita, el año que ha pasado ya nos han entregado esa ordenanza, entonces hubiéramos pagado nuestro patente ya de asentamiento, entonces como recién estábamos también, entonces ya al año nomás paguen han dicho, por eso este año ya vamos a pagar” (Grupo focal 2).

---

<sup>18</sup> Los *anaqueles* son puestos de venta cerrados y fijos construidos con metal, y con una medida uniforme para cada uno de los socios de aproximadamente 1.10 mts. o 1.20 mts. de ancho x 1.50 mts. de largo.

---

---

“De los anaqueles ya pagamos patente, de los centraleros vamos a pagar este año. Como el año pasado ya nos ha entregado la ordenanza, ya era nomás pagar, pero lo dirigentes dijeron: no, como recién estamos, entonces, al año nomás, han dicho; otro también, bueno, dijeron. Pero sí para mí era bueno, debíamos pagar inmediato nomás. Era excelente para mí... Sobre la base de la anterior ordenanza, su ampliación ha salido para la centralera. Ya tenemos libro de afiliación. Ya nos hemos afiliado con la centralera; ya es cosa legal pues ahorita, con lo que se afilia, entonces ya hemos dado nuestras fotos, así, ya entonces eso legalmente ya es un puesto siempre” (Grupo focal 2).

### **2.2.3. Trayectoria histórica de la Asociación de Comerciantes Minoritas en Artículos Varios “Central 12 de Octubre”**

El inicio de la constitución de las primeras asociaciones de comerciantes físicamente asentadas en la avenida Tiahuanacu de El Alto, coincide con la sequía en el altiplano de los años 1982-1983 que ocasionó grandes flujos migratorios, los cuales se incrementaron con la relocalización minera de los años 1985-1986. Los flujos migratorios desarrollados en esos años, aceleraron la búsqueda de alternativas de generación de ingresos económicos, muchos de los cuales encontraron respuesta en la organización de comerciantes gremiales que llegaron a ocupar los espacios públicos territorialmente ubicados en los alrededores de la Ceja de El Alto y las zonas adyacentes como son, entre otros, Villa Dolores y 12 de Octubre las cuales comparten como límite inter zonal la avenida Tiahuanacu.

“Tal como se mencionó anteriormente, entre 1983 y 1986 se dan los procesos migratorios a El Alto más intensos de esa década, fruto de sequías, inundaciones, crisis económica y, posteriormente, la relocalización de mineros” (Indaburo, 2004: 12).

Los espacios privilegiados para desarrollar los primeros asentamientos de comercialización y de servicios en El Alto fueron aquellos en los que no existía una disposición planificada de los espacios urbanos. Sobre la avenida Tiahuanacu, como avenida que une a dos de las zonas más antiguas de El Alto (la zona 12 de

---



---

Octubre y la Zona Villa Dolores), se encontraban instaladas las rieles que conectaban para el flujo de trenes desde El Alto hacia la población de Viacha. La poca utilización de esta infraestructura vial fue uno de los motivos centrales para que, a partir del año 1985, se produjera la ocupación cada vez más rápida de este espacio urbano para el uso callejero del comercio, mismo proceso que indujo a los comerciantes a iniciar las presiones y las negociaciones respectivas para su levantamiento.

“Más o menos el año 1983 se ha fundado la organización. Todavía no estábamos filiados, vacío era.... Vacío nomás era este lugar, en este lugar, en la plazuelita llegaban las cebollitas, la *qherwiñas*, tierra nomás era, ¿no vé?” (Grupo focal 1).

“Más antes gitanas llegaban a este lugar, ¿te acuerdas?. Yo muy menor estaba, con doce o 13 años más o menos. Venía a ver como venían las gitanas; se hacían bonito unos campamentos y comían asados, en unos anafres cocinaban, en unos bonitos anafres y eso sabía estar mirando, y me daba un poco de miedo porque decían que las gitanas roban niños...” (Grupo focal 1).

“Este lugar era bien vacío, las rieles habían y sabíamos estar sentándonos solitas en este lugar... Sabíamos traer mandarinitas, algunas frutitas de los tambos sabíamos ir a traernos para vendernos. Vacío era... Después ya me iba a desaguadero para traerme algunos dulcecitos, galletas me traía, camas me traía... Después de algún tiempo ya llegaron a sentarse las *achocaleñas*, y después los carros grades llegaban nomás también” (Grupo focal 2).

El proceso de constitución de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Central 12” estuvo, inicialmente, promovido por los mismos dirigentes de la Junta de Vecinos de la Zona 12 de Octubre. Como en todo inicio, la convocatoria para formar parte de la organización se hacía extensiva a todos quienes deseen incorporarse en la misma. Esta etapa de la organización se caracterizó por la irregularidad en la presencia de sus miembros, precisamente debido a la poca afluencia de compradores de las mercaderías ofertadas.

---

---

“Los fundadores de la organización eran don Carlos Callejas y otros que eran dirigentes de la Junta de Vecinos. Venían a donde algunos de nosotros para decirnos que nos afiliemos, y después llamábamos a las personas para decirles vengan doñitas aquí siéntense, les decíamos. Iban al frente a comprarse habas, papas y venían a sentarse con nosotras para venderse, y yo sabía estar sentada vendiéndome algunas cositas. Al día siguiente ya no venían también las doñitas, se iban a sentar a otro lado, otras se venían a sentar, y a otras teníamos que llamarles. A este lado siéntense, a este otro lado siéntense, decíamos. Así cuántas estarían anotadas como afiliadas, pero no permanecían. Poco a poco se han venido asentando las personas, de lo así ya llega a ser dirigente el Condori” (Grupo focal 2).

El rol que jugaron los dirigentes vecinales de la zona 12 de octubre en la formación y organización de la Asociación “Central 12” fue determinante, al punto que contribuyeron con el soporte de ciertos factores logísticos básicos, como es por ejemplo la autorización para el uso de la sede de la Junta de Vecinos e incluso los espacios privados de algunos de sus dirigentes para la realización de las primeras reuniones de la asociación.

“Los primeros dirigentes eran Esther Gonzales, el *tataqe* que era sombrerero, Carlos Callejas. Incluso en la casa de doña Esther sabíamos estar reuniéndonos; sabíamos estar planificando, por ejemplo decíamos bailaremos, así; unos letreros sabíamos hacer, con eso sabíamos estar bailando en la fiesta de la zona 12 de octubre. Muy pocos éramos, y solamente ellos sabíamos estar manteniendo la organización” (Grupo focal 1).

La ocupación de los espacios de venta que correspondía a cada una de las y los miembros de la asociación, estaba basada en una señalización imprecisa. La posibilidad de disponer espacios considerablemente grandes, permitía esta forma de asentamiento. Posteriormente, próximo a 1989, decidieron optar por un señalamiento mucho más preciso de los espacios ocupados por cada organización basada en la cantidad de socios que la componían. La organización obligó a sus componentes a mostrar de manera pública la posesión de sus puestos de venta a

---

través del uso de las llamadas “tarimas”<sup>19</sup>, las mismas que jugaron el rol de señalizadores de la presencia de tal o cual socio y/o determinada organización.

“Desde ese entonces ya hemos puesto las tarimas. Pero igual nomás no mantenían, blanco sabe estar secándose las tarimas... más o menos el año 1989. Después de poner las tarimas los dirigentes se han posesionado, doña Esther como fundadora junto al Condori, el *tataque*... Y después de haber puesto las tarimas a los puestos, muchas no han mantenido sus puestos; así nomás agarraban los puestos...” (Grupo focal 1).

Los testimonios indican que, aún colocando las “tarimas”, los espacios destinados a la organización y a cada uno de sus afiliados no eran utilizados como estaba previsto. Esta situación era muestra de lo poco atractivo que aún era para los comerciantes ubicarse en un espacio donde la dinámica mercantil aún estaba en plena formación.

En su relación con las instituciones del Estado a nivel local, en este proceso inicial la ocupación de los espacios públicos para tener derecho a ser utilizados como puestos de venta, se las adquiría con el pago de *sentajes*<sup>20</sup>, es decir el pago al municipio de cierto monto de dinero que, supuestamente, contribuía al acrecentamiento de las arcas del municipio. El *modus operandi* de estos cobros, se realizaba a través de un gendarme municipal que pasaba puesto por puesto, asignando a cambio una boleta valorada que indicaba el monto que él o la comerciante entregaba por dicho derecho público.

Con el transcurso del tiempo, y a medida que la asociación se fue consolidando, el pago por el *sentaje* fue traducido en el pago por el *patente*, que es

---

<sup>19</sup> Las “tarimas” son una especie de asientos para colocar las mercaderías, construidas generalmente de madera, con cierta elevación respecto del suelo para evitar el contacto con la tierra que en ese momento había o para no ser afectado por las aguas que corrían por la avenida en tiempos de lluvia.

<sup>20</sup> Los *sentajes* son pagos de dinero realizados a las autoridades municipales para obtener el derecho de uso de determinado espacio público.

---

un pago formalizado y fijo anual, respaldado mediante un comprobante oficial a nombre del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto. El momento crucial que indicó formalmente el inicio del pago de los *patentes* a la Alcaldía, coincidió con la colocación formal de los *anaqueles*. Este hecho legalizó abiertamente la existencia institucional de la organización, siendo reconocidos por las autoridades del municipio a través de las garantías legales establecidas en estos casos.

“Siempre hemos pagado patente. Siempre. Desde el empiezo siempre pagábamos sentaje... Cuando ya hemos colocado los anaqueles, desde esa vez ya hemos tramitado pues ya. No... Este es así pues. No ve que antes sentaje había, sentaje cada día pagábamos sentaje, entonces cada día estamos pagando, entonces que sea patente, entonces eso nomás se ha vuelto, entonces ya no pagamos sentaje” (Grupo focal 2).

“Ahora, anual pagamos, pues. Anual pagamos, 24 nomás creo que es. Directo a la Alcaldía... El patente es el mismo sentaje, pues. Sentaje desde antes pagamos pues; ese sentaje nomás se ha modificado, pues, ya ahora patente es pues” (Grupo focal 1).

El pago de patente representó para la organización y sus socios, por un lado, una especie innovación pero, centralmente, representó el logro más importante de la trayectoria desarrollada hasta ese momento, puesto que expresaba su reconocimiento institucional como una organización legalmente constituida y con los derechos que la normativa vigente le asignaba.

En este proceso de constitución de la organización, además de los avatares internos, se tuvo también que enfrentar muchos conflictos con otras organizaciones vecinas que también luchaban por su consolidación. Centralmente, los conflictos giraban en torno a la falta de coincidencia de los socios de la organización “Central 12” con otras organizaciones respecto de los criterios para ocupar y/o utilizar de la mejor manera posible los espacios logrados.

“Por ejemplo, nosotros en este problema de centralera, hemos luchado con estos ambulantes de Santiago y hasta de nuestra espaldera que es ahorita de

---

---

Pedro Domingo Murillo y Kollasuyo Marca, era pues contra nosotros. Ellos querían siempre estar como antes, frente a frente, pero nosotros ya hemos planteado directamente ser ya espalda a espalda. Antes era pues así, no ve. Nosotros aquí estábamos, y por este otro lado caminaba la gente, entonces para eso nosotros ya habíamos dicho, ya hemos visto el futuro... Esos ambulantes, si nosotros no nos hubiéramos puesto fuertes, ellos no hubiesen encorralado a nosotros. Ya ahorita hubiéramos estado fregados, porque ésta es la acera, ellos hubieran entrado hay y nosotros ni cómo querer dar vuelta. Y nosotros hubiéramos estado frente a frente y así nomás nos hubiéramos quedado. Pero eso no entendieron los de Kollasuyo y de Murillo; a malas nomás siempre nos hemos dado vuelta, en uno de esos ya, hemos entrado de acuerdo, claro con el que nos sigue también es Unión 12, no ve. Con eso; entonces de esa manera, viendo eso, los dos estábamos. Hemos tenido que bajar a Pedro Domingo Murillo, en esa época también mi esposa también estaba como delegada a la Federación, yo estaba trabajando en transporte. Hay a medio año le he dejado trasporte, yo también estaba, entonces en esas reuniones, esos ampliados teníamos tanto en la Federación como en la Alcaldía, y en eso le hemos bajado ya al este, al Pedro Domingo Murillo. Ya; solito ya era *Kollasuyo*. Con eso un poquito ya hemos ganado la cosa, sino no hubiéramos podido... Con Pedro Domingo Murillo, un punto a nuestro favor ya teníamos” (Grupo focal 2).

Las divergencias entre las asociaciones llegaron a tal punto que, en su momento, tuvieron que recurrir a reuniones reservadas entre los dirigentes para llegar a un mismo criterio. Realizados estos encuentros permanentes, finalmente llegaron a un acuerdo final que fue respaldado por la Federación Regional de Gremiales, misma que se constituyó en la garantía para su cumplimiento.

Con Pedro Domingo Murillo, sabes cómo teníamos que entrevistarnos, no en la Ceja nada; sabíamos ir a la ciudad. Pedro Domingo Murillo iban, los dirigentes, en otra movilidad, nosotros en otro. Ya en un punto en otro lugar nos decíamos hay nos vamos a ver. Hay nos hemos visto, hay hemos conversado, entablado bien la conversación, así y así, a razón de eso unas cuantas cervezas más, y dice bueno ya entonces ya estoy a tu lado, ya hemos ganado a favor... el año 2005. Después ya hemos ganado los cuatro ya aquí, la Asociación “Central 12” de Octubre, “Unión 12”, Pedro Domingo Murillo y *Kollasuyo Marca*... Esa es la clave principal... desde esas veces estamos más o menos tranquilo, hemos avanzado, el Concejo nos ha aprobado y todo. Incluso, querían darse vuelta todavía, los dos también, Pedro Domingo Murillo y *Kollasuyo*; último. Pero ya estaba firmado, entonces la Federación, también, eso nomás también quería. La Federación también nos ha asesorado en eso. La Federación ha dicho:

---

bueno aquí han firmado los cuatro, entonces ninguno decir me retracto o nada. Así nomás es” (Grupo focal 1).

## **2.3. La gestión de los recursos económicos como base del poder político en la asociación**

### **2.3.1. El sistema de tenencia de los recursos estratégicos y su relación con el sistema de representación y toma de decisiones**

Para comprender las características de la dinámica del poder político, debemos partir asumiendo a la tenencia en dos niveles: *a) como formas de propiedad de los recursos* y *b) como formas de apropiación de dichos recursos por parte del trabajo o modo de trabajar con esos recursos*. En nuestro caso, la comprensión de la tenencia de los recursos estratégicos se remite a los puestos de venta y/o puestos de servicios con los cuales cuenta la asociación “Central 12 de Octubre”.

A partir de estos dos ejes planteados, inicialmente vemos que los socios de la organización y la misma organización como colectividad, tienen determinados derechos sobre los puestos a través de la *propiedad*<sup>21</sup> y la *posesión*<sup>22</sup>, como formas específicas de tenencia de los puestos. En nuestro caso, la organización tiene la propiedad de los puestos, es decir la capacidad y el derecho<sup>23</sup> de disponer

---

<sup>21</sup> Par nuestro caso, quizás tengamos que relativizar el concepto de propiedad por su connotación predominantemente económica y jurídica, asumiéndola como sinónimo de “soberanía, como el lugar donde nos reconocemos, el espacio donde actuamos de acuerdo a nuestros principios” (Prada, 1996:33).

<sup>22</sup> Una aproximación teórica a la comprensión que asumimos de los conceptos de *propiedad* y *posesión*, podemos encontrar en Marx en su estudio a las formas sociales asiáticas, cuando indica textualmente lo siguiente: “En la forma asiática (por lo menos en la predominante), no hay propiedad, sino sólo posesión por parte del individuo; la comunidad [es] propiamente el propietario efectivo, en consecuencia, propiedad sólo como propiedad del suelo”(Marx, 987:443).

<sup>23</sup> Desde el punto de vista de las relaciones con el Estado, muchos de los derechos que se ejercen en la sociedad no son institucionalmente reconocidos, sino que se las ejerce de hecho en

evidentemente, realmente, en el acto de poseer (Barcia, 1977). Mientras que los socios, individualmente o como familias, tienen derechos de acceso a través de la *posesión*, donde su capacidad de disposición de los puestos está regulada por la asociación<sup>24</sup>.

Por ejemplo, el derecho de enajenación o transferencia definitiva de los puestos de venta o servicio que tienen los asociados en condición de poseedores, individualmente o familiarmente, está implícitamente aceptada en la organización, aunque sujeta al cumplimiento de obligaciones políticas o de representación, entre otras. "Tiene que hacer vida orgánica", lo cual significa haber cumplido mínimamente con los servicios dirigenciales que la organización le impone. De no cumplir con dichas obligaciones, está restringido a realizar su transferencia en cuestión.

A pesar de la existencia de estas limitaciones prácticas, sin embargo, también hay la posibilidad de ingresar en una relación más flexible y considerada, tomando en cuenta las necesidades específicas de los miembros de la asociación. Prueba de ello es que alternativamente, para responder a las necesidades individuales, la organización puede imponer multas económicas por no haber alcanzado a cumplir sus obligaciones políticas, hecho que de algún modo repara el incumplimiento de sus asociados.

---

contextos específicos de la misma sociedad. Como se verá, en nuestro análisis trascendemos la comprensión jurídica de los fenómenos, remitiéndonos al campo eminentemente social.

<sup>24</sup> Visto desde la lógica colectiva o comunitaria, la asociatividad es entendida desde la experiencia rural como "...el contexto en el cual lo colectivo y lo individual son compatibles porque satisfacen necesidades; no constituye una organización armoniosa porque cada familia se comporta egoístamente, pero porque son egoístas es que funciona como organización" (Olarte, 1990: 100). Desde el punto de vista de la propiedad de los recursos, lo comunitario es comprensible a partir de que todos los miembros tienen cierto derecho común y sobre el que se establecen reglas para que cada individuo/familia mantenga sus derechos individuales, claramente diferenciados de los demás. Específicamente, lo comunitario implicaría la búsqueda del equilibrio entre el derecho común y la autonomía familiar" (Albó, 1988: 468).

---

---

“Los afiliados tienen que cumplir siempre su cargo. Por ejemplo, si un afiliado que no pasa cargo, no ve, entonces ya quiere pasar su puesto a otro, entonces, no puede pasar el puesto, porque no ha hecho la vida orgánica, por eso. Ahora si quiere pasar siempre, o sea quiere vender su puesto, entonces tiene que poner un monto como multa. .. Así nomás no pueden disponer su puesto. Por ejemplo, al lado de mi puesto era sombrerero ese chico, el anteaño pasado había querido pasar su puesto a otro, y había ido a la oficina y no le han permitido, porque todavía no has hecho el cargo; primero tiene que pasar dirigente y después puedes pasar tu puesto, por eso pues ha entrado y ha sido dirigente; un cargo bajo nomás ha hecho; beneficencia nomás creo que era. Ha hecho, y el año pasado ya lo ha vendido. Ha cumplido como dirigente y lo ha vendido en \$us 8000...” (Grupo focal 1).

La flexibilidad del sistema llega a tal punto que, opcionalmente, quienes se ven limitados a transferir o vender por los motivos indicados, también tienen la posibilidad de cumplir con su obligación dirigencial inmediatamente, en la siguiente gestión, sin importar mucho el rango del cargo, preferentemente de mayor simplicidad; el hecho fundamental es que cumpla el servicio previsto desde la organización. Los derechos de disponer libremente los puestos que se encuentran en concepto de posesión, en el marco de la propiedad colectiva de la organización, determinan los alcances y los límites de los derechos y las obligaciones de los asociados. Sin embargo, la acción de dicho poder organizacional siempre encuentra un camino para responder a la soberanía individual.

Las formas específicas de acceso y apropiación de los puestos de venta y/o servicios, no están completamente formalizadas en los estatutos de la asociación “Central 12 de Octubre”. Mucho menos respecto de la influencia que en los hechos ejerce la colectividad asociada en algunas dimensiones sociales de carácter familiar-privado. Por ejemplo, hay casos en los que existen disputas entre los poseedores de un mismo puesto, es decir una pareja que se encuentra en situación

---



de separación. Los hijos pasan a *controlar* el mismo y la colectividad incluso suele expresar su admisión para que estos hijos alquilen a terceras personas, dada la imposibilidad de que puedan utilizar directamente por su inexperiencia en el negocio y/o por las ocupaciones de estudio que tuvieran. En otras palabras, la capacidad de la organización llega al punto de regular el uso de los puestos, es decir la definición de quién lo trabaja.

“Por ejemplo de los Mamani: su papá y su mamá se han separado, entonces los hijos nomás ya son, entonces los hijos también están estudiando, entonces hay motivo que no pueden salir porque en la mañana están en la universidad estudiando, entonces no podemos dicen, y por ese motivo vamos a prestar, dicen pues.... Esta alquilando, pero eso dicen que no está pues en el estatuto, no hay [en los estatutos] alquilar. Entonces, estoy prestando, dicen. Eso ocultamente, entre nosotros nomás, pues. Entonces, voy a prestar, por esa razón, entonces la base dice, que preste, pobrecitos huérfanos también que presten dice....En la Asamblea se decide eso” (Grupo focal 1).

Es en este campo que nos ayuda a comprender mejor el concepto de *control*, entendido como la principal forma de tenencia de los recursos. Al trascender la dimensión de los derechos de acceso y ocuparse del uso o explotación efectivo del puesto de trabajo, sea individual o colectivamente, nos permite comprender mejor una realidad específica en la que podemos explotar efectivamente un recurso sin ser necesariamente ni poseedor y mucho menos propietario. En este caso, la posesión, incluso la propiedad, puede ser catalogada como formas elementales de tenencia de los recursos, mientras que el control representa la intervención del recurso trabajándola, explotándola efectivamente en determinado tiempo.

La *posesión* de un puesto no es garantía para el uso efectivo de dichos recursos de la asociación. Es el *control*<sup>25</sup>, es decir el trabajo, la utilización individual familiar

---

<sup>25</sup> Desde el punto de vista económico, el concepto de *control* tiene que ver simultáneamente con el derecho al acceso y al uso real, efectivo, de determinado recurso, en este caso los puestos de venta y/o servicios de los asociados. Un agente económico que no es poseedor y mucho menos

o el trabajo colectivo, el que produce una real apropiación de los recursos: es a este fenómeno que nosotros denominamos *control* de los puestos de venta y/o servicios de los socios de la organización gremial. Por otro lado, dicho *control*, además del uso efectivo, nos permite comprender las regulaciones que se ejerce sobre el uso desde las instancias organizacionales constituidas para ello.

Desde el punto de vista de la regulación del uso de los puestos de venta y de servicios de los asociados, el *control* organizacional considera la intensidad y/o frecuencia de uso de los recursos. Si los socios salen o no salen a vender; si trabajan o no trabajan en su puesto o *anaquel* de peluquería; si están o no están en sus puestos de trabajo. La organización penetra en esas dimensiones individuales tan íntimas, gracias a la cual logra el funcionamiento de una organización activa, fuerte, presente en el escenario público. No es solamente la explotación de los recursos a los cuales nos referimos, sino la regulación de esa explotación y/o de su uso. Visto de este modo, el control que ejerce cada socio, individualmente, resultaría ser el contenido real de la tenencia expresada en su trabajo, mientras la propiedad y la posesión serían las formas de esa tenencia.

“El deber de la directiva es mandar memorándums del por qué no están saliendo; uno, dos, tercer memorándum. Nada siempre, entonces, y es por esa razón que afectan al puesto. Dicen: ya, este, no necesitan entonces... Ya entonces, se les puede, digamos, si no sale siempre has perdido el puesto. Es por eso, teníamos 3 anaqueles, no ve; por esa razón, pues, habían rescatado. Entonces, eso es; tiene que mantener... Ahora, si ya no tiene esa disponibilidad de tiempo para mantener su puesto, entonces nada más que lo transfiero, y listo. No pasa nada... otro lo mantendrá, pues” (Grupo focal 2).

---

propietario, puede *controlar* algún puesto, gracias a la utilización de estrategias temporales de acceso, por ejemplo mediante alquiler o anticrético. Sin embargo de las implicaciones que tiene el *control*, ello no afecta la importancia estructural de la propiedad y la posesión como mecanismos de acceso definitivo de los recursos. Las garantías que brinda la condición de socios poseedores, evitan las posibles incertidumbres en el *uso* (ejemplo el mal trato de los socios vecinos con quienes se comparte un mismo espacio) y/o aseguran los beneficios que brinda el *control directo* de los recursos.

---

“Es que generalmente, yo he visto, no hacen cumplir el Secretario General. Según nuestros reglamento interno, dice que tiene que mantener siempre el puesto. Por lo menos, un mes puede estar cerrado, después no. Siempre tiene que estar abierto” (Grupo focal 1).

El *control*<sup>26</sup> también nos ayuda a comprender de mejor manera las regulaciones que la organización puede encarar en cuanto a la apropiación directa del recurso por parte del trabajo vivo del mismo socio poseedor. El criterio es que el recurso debe ser utilizado por quien la necesita trabajar.

“El puesto es para quien necesita. Si no necesita, entonces no pues... Es que también no es dable también tampoco... tanta lucha nos cuesta a nosotros obtener un puesto, en la cual otro ya tiene otra actividad, no es neto del comercio. Entonces, ese anaquel lo que tiene ya es de engorde nomás. Así, año por año, el anaquel también va subiendo. Entonces, para eso nomás... Lo que alquila, viene, recibe, más...” (Grupo focal 2).

“Ahora, se está prohibiendo que ya no se debe alquilar más, porque la primera cuadra más alquileres tiene. Y claro, desde antes, se había sabido alquilar siempre, entonces eso está nomás ahí. Ahora, nosotros estamos diciendo, la segunda la tercera no tiene que haber alquiler. Hasta el momento, en la segunda tercera cuadra, no hay alquiler... Excepcional hay” (Grupo focal 1).

### **2.3.2. La gestión del patrimonio de la asociación**

La organización misma es un patrimonio de los socios que la componen. Preservarlo es una de las tareas fundamentales, para lo cual se requieren recursos económicos. En esta perspectiva, los participantes asumen una variedad de estrategias de acumulación de fondos colectivos extraordinarios. Además de hacer efectiva las cuotas periódicas de los socios de base, reclaman el cobro por concepto el “derecho de ambulante” de los comerciantes que no tienen puestos fijos y ocupan los espacios externos de los puestos de venta de los asociados que

---

<sup>26</sup> El *control* organizacional, visto desde la perspectiva de la regulación en el uso individual de los puestos, conceptualmente podría ser entendida como la capacidad de controlar las contingencias originadas en las eventualidades individuales, es decir el ejercicio del poder de la organización sobre las posibles “arbitrariedades” producidas por la mera decisión individualista de algún socio.

---

ocasionalmente no salen a vender. Dicho cobro se los realiza dos veces a la semana y es una especie de reembolso que dichos ambulantes pagan por el derecho de ser “acogidos” eventualmente para vender. No es un cobro a todos los ambulantes que regularmente comercializan sus productos en distintos puntos del espacio que comparten en la avenida Tiahuanacu. Si esto último ocurriera, estos ambulantes reclamarían el derecho de vender permanentemente en el lugar por el cual estarían pagando; más aún, reclamarían el derecho de ser socios y pedirían la protección y apoyo necesario frente a los dueños de casas o ante las autoridades del municipio.

“Derecho de ambulante, no tiene recibo, así nomas es. En eso puedes recaudar más o menos, y pero de poquito en poquito en una año, se junta nomás pues. Hay veces también ven esa situación, dicen quiénes nomás se lo han cobrado y ya, eso así nomás es ese tantito; derecho a ambulantes han dado tanto... y la parte gruesa hay veces se queda también, pues... Es, pues, difícil de controlar” (Grupo focal 1).

Por las características en que se procede al cobro de estos fondos extraordinarios (además de los derechos de ambulantes, multas, pagos por el servicio de energía eléctrica en demasía, etc.), no se cuenta con un registro formal. No existe una contabilidad detallada de los ingresos y egresos de estos fondos. Esta deficiencia en el seguimiento contable induce a varios de los socios a presumir que parte de esos montos de dinero van en provecho privado de los dirigentes. Sin embargo, a pesar de estar presente en los socios de base esta idea de discrecionalidad, puesto que muchas veces incluso están exentas de la rendición oportuna las cuentas, en los hechos los mismos socios practican una tolerancia implícita y no manifiesta, prueba de ello es que no se suscitan grandes problemas en la dinámica organizacional en general.

“En mi gestión no hemos cobrado derecho ambulante. Hemos cobrado al final de la gestión, para algunos gastos que teníamos... Ahora, los dirigentes, desde que han entrado cobran derecho ambulante en todo el año... A la semana dos veces, los días miércoles y sábado. Desde el año

---

pasado ya han cobrado pues así; Bs 1 cobran. Ahora en un año entero, cuánto de plata se hacen, acaso el año pasado han rendido cuentas, no han rendido eso; no dan ninguna ficha ni nada... Ese dinero no rinde cuentas. Nosotros en nuestra gestión hemos rendido, hemos comprado almanaques, baldes hemos comprado, con ese dinero; algunas veces panetones; el año pasado no han rendido cuentas. Igual, de la luz igual sobra, y el año pasado no han rendido de la luz, y ha sobrado, y la base no dice nada... De la luz se paga por puesto un foco, se paga Bs. 4 cada mes. Antes teníamos como organización un solo medidor, ahora tenemos en cada cuadra un medidor, total tres cuadras. Otros pagan más, por ejemplo los medidores utilizan sus máquinas, sus radios, entonces ellos pagas Bs. 14 o 15 cada mes. Pero también hay foqueras que venden Cds y otros, ellos pagan Bs. 20 a 25 por cada puesto. Así también, de los que ingresan nuevos, ingresan donaciones. También hay multas” (Grupo focal 1).

Los custodios de los recursos financieros de la organización son, en última instancia, el Secretario General y él o la Sectaria de Hacienda. Por tratarse de una responsabilidad tan delicada, los representantes que fungen en estos cargos tienen presente que de ocurrir cualquier inconveniente (pérdida u otro) con los recursos a su cargo, está en riesgo los puestos de venta que tienen en su posesión. Los puestos de venta resultan constituirse en garantía de la custodia de los recursos colectivos.

“La Hacienda nomás siempre y el general son responsables de la platita. Riesgoso es pues.... Hasta sus puestos quieren quitarles, pues, la base...”<sup>27</sup>  
(Entrevista a don Bernardo Wari y doña Justina Hanco).

Precisamente esta es la razón fundamental por la que la organización aplica rigurosamente determinados criterios básicos para la selección de la secretaría general y, especialmente en este caso, de la secretaría de Hacienda. Si bien se atribuye una corresponsabilidad directa en ambos niveles, para tener mayor certeza los socios aplican algunos otros criterios de designación que garanticen la seguridad de un buen manejo los recursos económicos financieros de la colectividad. El aprendizaje es no confiar fácilmente en socios que no muestren

---

<sup>27</sup> Esta es una de las pruebas de la capacidad asociativa respecto de su influencia directa en el control de los recursos poseídos individualmente.

---

solvencia adicional a sus puestos de venta o servicios, asegurando otras garantías económicas en bienes (por ejemplo ser dueño o dueña de casa).

“...una señorita era Hacienda y decía se ha perdido... al lado de Viacha vive, ha dicho pues. Por eso también nosotras desconfiábamos pues, a la María, en mi gestión, a mi me han hecho agarrar la plata. La Hacienda, había vivido en la casa de la gente, de ahí que inquilino no podemos confiar la plata, la doña Antuca nomás que tenga decían, por eso me han confiado...” (Grupo focal 1).

“Ahora ya no tenemos nada en la organización... El anticrético de la oficina nomás tenemos. El año pasado lo hemos vendido el terreno y nos hemos distribuido el dinero, por miedo a perder. Un nuevo bien vivo no falta no ve; que entre y que se lo lleve toda la plata como la Gregoria. Siempre decimos ese ejemplo; así nos ha hecho por ahí nos pasa de nuevo, entonces hemos dicho nos repartiremos, por igual nos repartiremos, hemos dicho” (Grupo focal 2).

En la historia de la organización, se han tomado medidas muy drásticas para evitar las tentaciones de mal uso de los recursos económicos en general y/o financieros en particular. Una de ellas tiene que ver con la decisión colectiva que fue asumida la gestión 2010 de distribuir entre sus asociados todos los recursos financieros acumulados hasta ese momento, incluido el patrimonio inmobiliario logrado, los cuales fueron previamente monetizados.

“Hasta ahora en la organización habíamos tenido Bs. 268.000. A fines del año 2010 no los hemos repartido todito. A cada afiliado nos ha tocado a Bs. 1.460, a eso nos ha tocado. A mí me han dado casi Bs. 3.000 por dos puestos. Ahora el terreno que teníamos también ya lo hemos vendido. Ahora, por qué nos hemos distribuido, porque ya no hay gente antigua, hay mucha gente nueva y cualquier rato así hay gente antigua pasando, pasando, y a manos de un bien vivo ya puede pasar dicen pues, puede agarrar por ejemplo, y ahora ese vivo ya se puede avivar, ya no pueden rendir pues la plata, y por ahí con la plata se puede ir, se pierde, se escapa todo. Harto es pues.... Así habían hecho en “2 de Marzo”, esa gorda, la Telésfora, hasta ahora están en juicio; le han votado de “2 de Marzo”...” (Grupo focal 1).

---

---

“Teníamos un terreno, después teníamos 3 anaqueles también a cargo de la organización. Entonces viendo todo aquello, parecería todo eso como una manzana de la discordia. Entonces, ya le habíamos dicho que venderemos todo; ya se ha vendido los 3 puestos, el terreno también ya se ha vendido, entonces eso ya se ha hecho una repartición, por igual, por equidad, toditos, sea nuevo, antiguo, lo que sea; aquí no se decía el antiguo tiene que recibir más; ah, vos nuevito eres y tienes que recibir menos, no había eso, sino por igual. Porque también en principio, el anaquel o cualquier puestito siempre han cumplido también económicamente sus aportes, no ve. Como puesto. El comprador claro será nuevo, pero, le corresponde todo. De esa manera se ha repartido todo. Ahorita ya no hay terreno ni tampoco anaqueles. 3 anaqueles había y se ha vendido el año pasado. También había dinero, y se ha globalizado... más o menos debe ser uno Bs. 260.000 y pico. Y de esto a cada asociado se ha distribuido Bs. 1.000 y pico. Había también un x monto que era en efectivo, como Bs. 40.000 o algo así. Eso teníamos la opción de prestarnos entre los socios; y en ese préstamo garantizaba su puesto. El puesto es la garantía, y si no cumplía, bueno, a disposición de la directiva” (Grupo focal 2).

“Según yo he estado casi no. En otros lugares, otras organizaciones, ha habido.. Es por esa manera que nosotros, antes de que ocurra aquello, hemos decidido que de una vez se reparta. Es un monto nomás” (Entrevista a don Joaquín Ledesma).

La acumulación del capital colectivo fue fruto de varios años. Es un patrimonio acumulado que representa el esfuerzo de todos los asociados. Sin embargo, todos los socios, sin discriminación, tienen los derechos sobre dicho capital, sin diferenciar su condición de nuevos o antiguos. Los socios nuevos, al momento de adquirir el derecho de tenencia de los puestos de venta y/o de servicios, también adquieren los derechos sobre dicho patrimonio colectivo, aunque no esté explícitamente establecido en ninguna parte. Es una especie de derecho adquirido de parte de los socios anteriores que transfirieron uno o más puestos de venta.

En este marco, son dos aspectos que deben ser tomados en cuenta a la hora de comprender las razones de la distribución de fondos colectivos en beneficio de todos los socios individuales:

---

- a. La distribución del capital colectivo acumulado como estrategia de desconcentración del poder de los dirigentes, forma parte de un conjunto de estrategias organizativas para reducir las disputas por obtener mayores capacidades de control o influencia (poder) individual o grupal de los dirigentes. Como ya se mencionó anteriormente, esta estrategia coadyuva puntualmente a evitar las disputas o competencia por tener más poder de influencia, propio de los sistemas de carácter liberal. Así mismo, impide fricciones entre los mismos socios, que normalmente surgen al momento de decidir el destino final de los recursos; al contrario, la organización se convierte en facilitador para responder a necesidades concretas que contribuyen a la capitalización individual de los socios.
- b. La distribución como una estrategia preventiva de un posible mal uso de los recursos de la colectividad por parte de asociados, es decir evadir todas las pretensiones de un uso discrecional de los recursos colectivos. Como en todas las agrupaciones de personas, siempre se presentan agentes sociales que no comparten los patrones de conducta de la mayoría de sus miembros, tendencia que se presentó en los miembros nuevos<sup>28</sup>. Por este motivo es que la organización, a través de la memoria históricamente construida y preservada por sus miembros antiguos que manejan criterios de regulación equilibrada de los intereses individuales, reivindicó la distribución justa y equitativa de los fondos. Prueba de ello es la distribución de montos de dinero calculados por la posesión de puestos, sin diferenciar que unos tienen más o menos puestos de venta.

---

<sup>28</sup> Este tipo de prácticas reflejan ciertos desencuentros civilizatorios (Huntington), es decir fricciones entre valores, normas y formas de pensamiento culturalmente construidos, con diferencias según las generaciones antiguas y nuevas.

---



Esta distribución de los recursos financieros sin tomar en cuenta las diferencias en la posesión de puestos de unos socios respecto de otros, podría ser entendida por algunos como una muestra de desequilibrio e injusticia. Claro está que unos recibieron más dinero por tener más de un puesto, mientras que otros recibieron menos por tener solamente un puesto. Sin embargo, este hecho oportunamente sería compensado no en el campo económico, sino el campo político, entre otros, donde las responsabilidades se multiplican en la medida de la tenencia por concepto de posesión de los puestos respectivos. Si se tiene un puesto, la responsabilidad política corresponderá a esa cantidad de puestos; al contrario, si se tiene dos y hasta tres puestos en posesión, aunque públicamente las controlen otros familiares o amigos, corresponderá aplicar obligaciones políticas acordes a esa cantidad de puestos.

Se ha visto que los derechos económicos pueden ser transferibles, es decir que un nuevo socio reciba además del puesto todo lo que a nombre de este puesto fue acumulado en la organización, sin embargo las obligaciones políticas con la organización no son transferibles. Los socios nuevos, al momento de ingresar a la asociación, aún pagando un monto mayor, están predestinados a cumplir desde cero los deberes o servicios<sup>29</sup> como representantes de la organización.

A pesar de esta dinámica organizacional, desde el punto de vista individual, el comportamiento práctico de las personas muestra diferencias en sus expectativas al momento de ser designado como representante de la organización. Hay quienes miran al ejercicio del cargo como una oportunidad para lograr réditos económicos aunque éstos sean mínimos. Formalmente, los asociados atribuyen este fenómeno

---

<sup>29</sup> Como se muestra en esta parte, para obtener los derechos ciudadanos en el contexto de la organización, no basta tener asegurado la posesión de los recursos, sino queda un camino largo de cumplimiento de obligaciones políticas que finalmente le otorga su ciudadanía. Como se verá más adelante, la forma de ejercitar la ciudadanía liberal difiere sustancialmente de este tipo de ciudadanía.

---

en última instancia a factores de carácter moral y ético de las personas como representantes, al punto de decir que unos son inconscientes y otros son conscientes. Sin embargo, desde un punto de vista más general, que ocurra o no este tipo de casos depende de la ineficacia relativa de los mecanismos de control social o procedimental que viene aplicando la organización. La baja calidad de estos mecanismos solamente puede reflejarse en los niveles de uso discrecional de los recursos, sea individual o grupalmente; a una ineficacia de los mecanismos de control de social (tecnología social) o control procedimental (tecnología institucional).

“Pero hay también diferentes casos. Un honrado hacemos eso, incluso nuestro dinero hemos gastado porque la Hacienda no sabe querer gastar nada, pues; y con nuestro dinero sabíamos ir a la Alcaldía seguido: nuestro pasaje con nuestra plata, tenemos algún antojo o tenemos hambre y tenemos que comprarnos con nuestro dinero. Llega, por ejemplo, medio día almorzamos y ese almuerquito Hacienda paga, pero si queremos refresquito entonces nos hacemos una vaquita toditos...Pero hay otros dirigentes se aprovechan en otras asociaciones. Su directorio mismo habla, pues, dice que se aprovechan \$us 300, \$us 500, doña Teodocia dicen las bases. Dependiendo de las personas. Hay algunos que somos horradas y no queremos alzar. Pero los gastos para almuerzo siempre a mi me controlaban” (Grupo focal 1).

Esta perspectiva de los actores, si bien no deja de tener trascendencia, simplemente explica la mitad del fenómeno, pues en lo recóndito de sus prácticas cotidianas se esconden algunas tácticas de convivencia que evitan, pacíficamente, limitar las tendencias al abuso de poder, en este caso del uso discrecional de los recursos colectivos. Por ejemplo, el manejo de los fondos colectivos es objeto de control que no solamente tiene que ver con lo procedimental, sino que se activan otro tipo de controles, más de carácter social y cultural, que si bien no logran recuperar los fondos mal utilizados, cede el paso a la censura social, que muchas veces es más fuerte y efectiva que la misma sanción económica. La sanción

---

social<sup>30</sup> actúa como alternativa para reponer los perjuicios ocasionados a la colectividad.

“Hay veces se habla. Hacienda, bien delicado es manejar plata. Ni 10 centavos no tiene que hacer desaparecer, hasta eso sacan dice pues... De ese miedo también pues nosotras hemos dicho, cómo vamos a hacer.. Esas veces \$us 50 nomás había” (Grupo focal 2).

La organización genera dispositivos que limitan el uso del poder en diferentes momentos y en diferentes campos. Hace prevalecer los intereses de la colectividad como tal, sin discriminar la condición en la que se encuentran determinados socios, incluidos los representantes o los dirigentes que transitan momentáneamente por algunos cargos de la directiva. En casos de mal uso de los recursos económicos de la colectividad, activa mecanismos en primera instancia persuasivos, para posteriormente pasar a la aplicación de alternativas coercitivas. Sin embargo, en este proceso de limitación, hay una particularidad fundamental que tiene que ver con las responsabilidades individuales y grupales, es decir de uno en particular y del conjunto de los representantes en general.

Si bien las responsabilidades de los dirigentes se presentan de manera individual, en los hechos éstas son compartidas, en una relación de la corresponsabilidad recíproca entre los mismos, muy diferente a la lógica de la responsabilidad basada en la competencia individualista. Es una expresión del *habitus* que los representantes comparten. Por ejemplo, si incurren en alguna falta grave en el manejo financiero, a pesar de haber sido hecho de manera individual, la responsabilidad no es asignada solamente a él, sino a los miembros de su directorio, y con mayor fuerza a los miembros de su directorio inmediatamente

---

<sup>30</sup> Los patrones sociales que rigen la sanción social son de propiedad subjetiva de los mismos hombres y mujeres de la asociación traducida en el *habitus* (Bourdieu). Su transgresión por parte de los individuos de la comunidad, puede ser objeto de cierto castigo social expresado en la indiferencia o exclusión social, lo cual en determinados contextos es mucho más fuerte que una sanción económica.

relacionados con éste representante. No se concibe el ejercicio representativo como simple individualidad; al contrario, la individualidad tiene sentido solamente en la medida en que se reconozca al grupo, de manera recíproca y solidaria.

La lógica del cumplimiento de las obligaciones, vuelve a tener relación directa con la gestión de los recursos económicos que posee cada socio representante, en este caso sus puestos de venta o servicios. Éste recurso, al final de propiedad o soberanía de la asociación y poseída individualmente por el asociado, resulta ser el factor fundamental que garantiza el buen ejercicio de los representantes delegados para esa función.

Estos niveles de corresponsabilidad, se expresan en casos donde los miembros del directorio en pleno asumen las faltas económicas de alguno de sus dirigentes. Se activa una forma de *reciprocidad*<sup>31</sup> en las responsabilidades del directorio de representantes.

“Había algunos problemas. Ya no me acuerdo bien. De la este....mmm... del dinero había pues. Este....qué se llama, esa flaquita, pues, creo que era Secretaria General.. ¿Cómo se llamaba?... Ah.. Yorka, no ve que. No ve que ha estrado nueva. Y ahora esa Yorka, su relación era la Margarita, y después quiénes eran pues sus seguidoras; esos dos nomás ahorita me acuerdo. Y esa Yorka, siendo Secretaria General no ve que se ha perdido, pues, y plata se lo había llevado... Un terreno en la pampa de Viacha habían comprado sin autorización de la base, ella era Secretaria General, y la Teresa era su relación; entre las dos habían comprado calladito habían comprado, y en una reunión ya se ha dicho pues eso, y de ahí la Yorka se ha escapado puesta hasta ahora. Ya no le podían ubicar dice pues a la Yorka, ahora a su Directorio ya le han agarrado. Quiénes eran. De la Teresa nomás me acuerdo que era su relación. Tú eras su relación, tú más habías firmado. Ahora cómo vas a hacer eso, antigua todavía. A la Teresa ya le han agarrado, pues. Esa Yorka, incluso su puesto lo había vendido de

---

<sup>31</sup> “El principio de reciprocidad debe convertirse en el de la reciprocidad simétrica. ¿Qué quiere decir esto? Quiere decir que el don debe ser justificado por la necesidad del otro para tratar de subordinarlo. No es sino la reciprocidad simétrica la que puede engendrar valores humanos como la justicia, la solidaridad, la amistad...”(Temple, 2003 :173)

---

oculto. Lo había vendido el puesto, y se ha perdido, pues. Hasta ahora” (Grupo focal 2).

“Y ahora, cómo hemos recuperado esa plata, la Teresa ha respondido. Le han hecho responder, pues. La esquina siempre era pues su puesto. Entonces, su puesto tenía que perder, le han dicho pues: tu puesto vas a tener que perder. Y por no perder su puesto, ella ha respondido. La Teresa ha respondido ese dinero. Esa Teresa le había buscado a la Yorka grave siempre. Hasta Cochabamba he ido, dice pues. Vivía en la 16 dice, y ya no había tenido su puesto, ya no vende han dicho, que vive en Villa Copacabana, hasta ahí he llegado, y nadie conoce, dice. No le he podido ubicar, dice. Desde esa vez, hasta ahora ya no se ha sabido nada dice. Nada Siempre. Y su seguidora ha pagado” (Grupo focal 1).

En este marco de prohibiciones y restricciones a las contravenciones, pero además de la invención de arreglos sociales que solucionan pacíficamente los problemas, en lo que respecta al manejo de los fondos financieros de la colectividad prima en los socios los criterios de eficiencia y ganancia combinada con criterios de solidaridad en el acceso a dichos fondos. Esta dinámica se expresa en los siguientes aspectos:

- a. En general los socios optan por minimizar al máximo cualquier gasto adicional, en este caso relacionado con la custodia de los fondos colectivos acumulados hasta determinado momento. Si bien su objetivo es mantener sus recursos a buen recaudo, evitan cualquier disminución de lo poco o mucho que habrían logrado acumular. Si bien tienen presente que el lugar más seguro para resguardar cualquier fondo líquido es una entidad bancaria, los costos que implican este tipo de servicios los induce a no solicitar sus servicios.
  - b. Además de no estar dispuestos a erogar gastos adicionales, aprovechan todas las oportunidades que se presentan para obtener ganancias por el uso de los recursos. Deciden realizar préstamos de dinero entre los mismos asociados a fin de, por un lado, elevar la cantidad de recursos que se suman por concepto de
-

---

intereses de los deudores y, por otro lado, facilitar el acceso de recursos frescos a los socios que así lo requirieran.

- c. Asumen una estrategia de acceso directo y a bajos intereses de los fondos disponibles de la organización, tomando en cuenta que existe una garantía económica física de cada uno de los miembros, es decir sus puestos de venta y/o servicios. Los asociados optan por alternativas prácticas para responder al problema del acceso al crédito, que es generalizado entre los gremiales. Pero esto no sería posible si es que no hubiera, en los hechos, una relación directa con la estructura de la propiedad de los puestos de venta que son de la asociación, con una posesión individual de los socios. De no cumplir con los compromisos financieros con la organización, respecto del pago de intereses y pago final del capital de acuerdo a los plazos y modalidad establecida inicialmente, se corre el riesgo de afectar el puesto que es la garantía de la posesión individual de cada socio.
- d. Como regla general, el mecanismo para democratizar el acceso a los fondos es la rotación entre sus miembros; la rotación es una tecnología social que permite acceder equitativamente los fondos disponibles. Los socios cumplen una especie de ciclos que los van cerrando periódicamente, hasta llegar al último que desee acceder al préstamo de dinero.

“La plata que teníamos así nomás lo guardábamos... Cada año pasa en mano en mano, no ve, entonces en una magna Asamblea se ha aprobado que esa plata, porque dejar al banco no había sido así nomás no ve. Si vamos a dejar a un banco, nosotros nomas tenemos pagar al banco dice no ve. Esa vez hemos ido también pues a preguntar. Tenemos que pagar para guardar nosotros, entonces de esa manera a la base así también han dicho, entonces la base ha dicho tiene que ganar por lo menos un centavo, entonces como todos tenemos puestos entonces que se preste ese dinero a los verdaderos afiliados con garantía de su puesto, entonces eso pues nos prestamos nosotros. El que necesita iba pues con su oficio, y cuánto necesita y ya... En hay también ha crecido pues la plata con interés, con interés bajo, con 2% de interés no más, mensual. Y hasta ahora sigue eso. Este año ya debe haber también unos cuantos también, pues; se estará

---

juntando también pues platita, no ve. Entonces al año también ya va haber pues eso” (Grupo focal 1).

En el manejo de los fondos colectivos está presente el principio de la reciprocidad<sup>32</sup>. Una reciprocidad que facilita y distribuye, en este caso recursos, pero no solamente basados en el voluntarismo o la bondad, sino también acompañada en el cálculo y la certeza racionalmente condicionada incluso con los recaudos formales necesarios.

“El préstamo de dinero es rotativo. Si el año pasado ya te has prestado, al otro año ya no puede, al otro también, así. Rotativo. El que no se ha prestado este año, entonces también que se preste. Y ahora otros también ya no quieres, y otros preguntan también: ¿está habiendo plata?, diciendo, quisiera prestarme, dice pues. Entonces le dicen: ya pues entonces ven a la oficina, el lunes ven... Entonces cuánto necesitas; ya, tanto necesito, entonces, aquí tenemos el papel bien redactado...” (Grupo focal 2).

Por lo observado, la influencia de la organización en la distribución equitativa de beneficios es determinante. En la misma medida también tiene fuerza para resarcir las faltas de algunos socios individuales a favor de segundos que resultaron afectados y hasta incluso restituir a su favor, si fuera necesario, recursos colectivos mal utilizados por los socios. Por ejemplo, se han encontrado casos en los que se restituyeron puestos de venta a favor de la organización debido al abandono del puesto por parte del socio poseedor. El otro caso se refiere a la intención de un socio de apropiarse arbitrariamente para el uso permanente de un puesto de venta al cual accedió gracias al pago de cierto monto de dinero por concepto de anticrético. Frente a la imposibilidad de devolución por parte del poseedor original del puesto, la organización dispuso la devolución del monto de

---

<sup>32</sup> Desde el punto de vista de los intereses de la gente, cualquier organización tendrá sentido si es que responde a sus necesidades. En este caso, la fuerza política que tiene la asociación, precisamente radica en la capacidad que tiene de incorporar en su sistema y además hacer suyo las necesidades de los socios y socias. Dicha fuerza radica, entre otros, en la capacidad de *redistribuir* recíprocamente entre sus miembros los réditos económicos logrados en su nombre.

---

---

dinero adeudado a nombre del deudor, con lo cual recuperó a su favor como colectividad el puesto de venta respectivo que antes era de posesión individual. En estos casos la organización, a partir de criterios económicamente racionales, optó por recuperar las posesiones individuales para finalmente ser transferíos a propiedad de la colectividad.

“Nosotros teníamos puestos aquí; no mantenían aquí teníamos 3 puestos, al frente. Esos puestos se han hecho cargo el Directorio, a manos del Directorio ha pasado.... De la Hortencia eran dos y el otro de la apera, de la Cinthia era, pues. Y eso ya han abandonado ellas, eso más ya lo hemos vendido, pues. Ese puesto de la Hortencia, ella cuando era CONDEPA gobierno, esa vez ella había entrado a la Alcaldía... y ya lo ha dejado el puesto así nomás, entonces último puesto esta salchipapera, la Julia, del Antonio su hermana, a esa le había dado pues anticrético y después de anticrético ya no ha mantenido el dueño, entonces, ya habían tenido problemas con ella. Entonces, tiene que salirse, han dicho pues. Entonces, yo le he dado la plata, que me lo devuelvan, ha dicho. No quería salir. Nosotros queríamos votarles, acaso nosotros agarramos; anda cobrate. No puede pedirse la plata, el terreno de la Alcaldía es, decía. Su anaquel que se lo lleve, así. Entonces, último, la Hortencia no ha aparecido, se ha ocultado. No tenía dinero pues para devolverle a la Julia. No tengo, no tengo decía pues. Entonces la base dice, acaso nosotros hemos gastado esa plata, ella pues se habrá gastado. Entonces, ese puesto tampoco puede agarrarse con \$us 500. Entonces la base ha dicho, que le devuelva, que la asociación devuelva. Entonces, la asociación ha devuelto, por eso que se ha quedado, por eso que a cargo de la Asociación estaba ese puesto. Entonces ellos se han alquilado” (Grupo focal 2).

Frente a los desajustes que un socio individualmente podría ocasionar en el sistema organizativo, la misma impone su capacidad de enmendar errores de éste. Este fenómeno se da gracias a las características la estructura de tenencia de los recursos que se caracteriza por la propiedad colectiva, la posesión individual y el control en el uso de los recursos sean estos individuales o colectivos. Se asume una forma de ordenación de los recursos que permite limitar el manejo individualista, pero que también respeta el derecho de la individualidad limitando permanentemente el uso excesivo de poder asignado a los dirigentes de la organización.

---



### **2.3.3. Antecedentes de la posesión y el control de los recursos en la Asociación Central “12 de Octubre”**

Al inicio de su constitución como organización, el acceso a la posesión de los puestos no representaba grandes dificultades, puesto que existía disponibilidad suficiente por parte de los primeros socios. Incluso, de los testimonios se extrae claramente que era la organización la que facilitaba el ingreso de nuevos socios, ofreciéndoles facilidades de uso de los puestos de venta. Tomando en cuenta que una de las formas a través de las cuales se atribuía la condición de poseedores era su utilización efectiva, y con ello el inicio de la construcción de derechos ciudadanos, las primeras directivas valoraban la permanencia sostenida de los socios. Lo contrario, implicaba la posibilidad de excluirlos de la organización a los socios que sólo formaran parte de la organización nominalmente.

En este contexto, los criterios de pertenencia a la organización, desde un inicio estuvieron fuertemente definidos desde el punto de vista de la tenencia basada en el control de los puestos de venta. No bastaba tener derechos de posesión asignados individualmente al uso de los puestos; al contrario, predominaba la importancia del control de los puestos, es decir la importancia de la utilización real del puesto, el cual influyó determinadamente en la acumulación originaria de los puestos de venta.

“Más o menos el año 1989 yo me he comprado el puesto; así abandonado nomás; algunas veces venía a deambular... Y preguntaba, ¿esos puestos por qué están así?, házmelo pasar, decía, y por eso me lo he hecho pasar. Así me lo he hecho pasar con Bs. 100. Eso nomás era. Muchos y muchas no habían pagado nada, así nomás se habían sentado. La Sabina a mi me lo ha pasado, ella me lo ha pasado porque ya no podía mantener. No puedo mantener, me decía. Como yo soy ambulante, pásamelo pues, le decía. Ya pues, necesito comprar una máquina de escribir para mi hija, para eso estoy queriendo plata, me decía. No tengo plata y estoy necesitando, decía. Esa otra señora igual me ha rogado para pasármelo su puesto; me rogaba, te lo pasare, necesito para mi matrimonio, con un viejo me voy a casar, me

decía, no tengo plata, decía. Para comprar tunta me falta, en Bs. 100 te lo venderé, me rogaba. Uno para tunta y el otro para máquina, para eso les he pagado. Bien harto se rogaban para vender” (Grupo focal 1).

Hubo varias formas de acceso a los puestos de venta y/o de servicios. Por ejemplo, el préstamo, que lo realizaban principalmente socios que tenían bajo su posesión otros puestos en otras organización económicas.

“El Directorio siempre pues controla... De prestar se presta; hasta yo he prestado... Es que algunos no pueden mantener porque tienen otros puestos en otros lados, pues. Algunos tienen sus tiendas, tienen, entonces no pueden mantener, por eso lo alquilan, pues. Ahora, digamos que quieren pasar su puesto, entonces, se lo pasan nomás....Para pasar el puesto tienes que ir a la oficina con un oficio... tiene que haber un motivo, una razón por qué vas a prestar... En hay también, pues, el Directorio te recibe entonces eso se va a leer pues en una Asamblea, entonces informan: dice que va a prestar por motivos estos...” (Grupo focal 2).

En el marco de las reglas establecidas en la organización, formalmente no está permitida la posibilidad de alquilar los puestos. Sin embargo, hasta hoy el alquiler sigue siendo importante como mecanismo de acceso y control de los puestos.

“Y aquí puro prestado están, pues. Por eso yo he prestado; yo no quería prestar. .. Haber, Uds. saben, me han visto, yo sólo se mantener mi puesto, yo siempre se mantener. Ahora, toditos, ese de mi lado, ni siquiera un día a salido; se ha comprado el puesto directo a alquilado. Ahora la Carmen, tiempito también esta, alquilada. Ahora del este también, toditos alquilados también, y eso la base no dice nada, y yo por qué no me voy a alquilar, he dicho, y uno me he alquilado” (Grupo focal 2).

La tendencia general es que la organización asuma, al igual que otras asociaciones vecinas, la prohibición de alquilar sus puestos de venta y/o servicios<sup>33</sup>. De no

---

<sup>33</sup> En otras asociaciones colindantes en la misma Av. Tiahuanacu, se está desarrollando un fenómeno tendiente a orientar el uso de los puestos de venta de manera directa por parte de los mismos poseedores. Es decir, se está desarrollando algunas tendencias que le ponen límites a recurrir al alquiler como forma de acceso a los puestos. Los testimonios textualmente indican

lograr esta dinámica, alternativamente se está planteando la posibilidad que de los ingresos individuales por concepto del alquiler, parte de la misma sea asumida como una obligación económica a favor de la organización.

“Ahora nosotros en eso estamos. Ahora, tantos alquileres hay; tantos alquilan, entonces si quieres alquilar, entonces, un monto de dinero que entre a la asociación, dicen. En eso estamos nosotros. Para la asociación también que entre algún beneficio, dicen; de eso que entre, dicen...”  
(Entrevista a don Eusebio Cutipa).

Tomando en cuenta que el alquiler formalmente no está autorizado, muchas veces estas relaciones contractuales son realizadas subterráneamente, de manera oculta. Se establece una especie de pacto para mantener en secreto los acuerdos internos entre poseedores y los que alquilan. Uno de los argumentos que generalmente usan, es el estar trabajando para el “dueño” de los puestos, lo cual en esto últimos tiempos se ha hecho muy evidente.

Según los asociados, quienes alquilan normalmente tienen otras actividades adicionales, en otros puestos de venta; en resumen, otras fuentes de ingreso económico. El alquiler que realizan representa un ingreso adicional que suma a los otros ingresos. En este contexto, la colectividad se adjudica la potestad de regular el acceso, bajo el criterio de que los puestos de venta deben ser utilizados por aquellos que necesitan, y generan algunos mecanismos que impiden su acceso a aquellos que tiene por demás o solamente lo utilizan como una fuente de lucro.

“...tiene que saber la base; entonces alguna sanción o algo, dicen. Pero, antes así se llevaba. Pero ahora, mayormente ya no; así nomás están alquilando. Parece que no están llevando papel. Por ejemplo yo

---

lo siguiente: “Ahora en “2 de Marzo” dicen que ya no permiten eso. Esa doña Mabel, ella está diciendo: ya no nos ha permitido ni prestar ni alquilar, dice pues. El propio tiene que estar... eso está controlando, dice pues en “2 de Marzo”... Dicen: si van a alquilar, eso quiere decir que ya no quieren puesto, entonces tienes que dejar esa base”.

---

---

así nomás con mi capricho he alquilado... Otros dicen: para mí está trabajando; el propietario pues está asistiendo a la reunión; entonces, los inquilinos no tienen que presentarse... Pero ahora en esta primera reunión no ve que se han posesionado, no ve, ahora en eso estábamos, pues. Pero ahora en esta primera reunión que va haber, eso se va tratar” (Grupo focal 1).

Se podría afirmar que la organización regula el acceso a los puestos de venta a partir de criterios equitativos, evitando inequidades que potencialmente podrían mermar las relaciones de equilibrio relativo que en general logran los socios en el contexto asociativo.

Del mismo modo, la compra y venta de puestos no está permitido, sin embargo, se la práctica. Se implementa una especie de refuncionalización de la compra venta. No es una relación de compra venta despersonalizada, fría, sino que esta mediada por un conjunto de elementos sociales y organizacionales. Si bien el procedimiento es simple, dicha relación contractual se la realiza con la intervención del directorio, y asumiendo determinados gastos adicionales (derecho de ingreso, por ejemplo) que finalmente permiten otorgar el derecho de posesión de los puestos de venta y/o servicios.

“Tienes que primero comprar puesto. Ingresas con un monto de dinero también, pues. Ahora es con dinero... Se paga Bs. 600 era, ahora cuanto será actual. Ahora como ha subido, Bs. 1000 será pues. Digamos que vos te compras con Bs. 5.000 al dueño le pagas, entonces a la asociación ingreso ya tienes que pagar, y a tu nombre ya pasa el puesto... Se pide permiso al directorio nomás, y el directorio va a constar a la base. Esta nueva gente es, diciendo. Estas personas han pasado o traspasando, diciendo, y tanto han pagado, tanto monto y tanta plata hay, diciendo” (Grupo focal 1).

A diferencia de las relaciones mercantiles que en el contexto capitalista son impersonales, donde no existe interferencia alguna desde el nivel social, cultural o institucional, en la organización que nos toca analizar se desarrolla una relación de

---

---

compra-venta altamente mediada institucionalmente por la misma organización y socialmente por sus miembros.

“Si no has hecho en la organización un cargo, si no has prestado, vas a trasferir pero vas a tener que dar un x monto. Si a la organización no has prestado, sea bajo o alto, lo que sea, el asunto es prestar a la organización” (Entrevista a doña Luzmila Mamani).

“Por ejemplo, un caso nosotros hemos tenido. De los que no ha prestado servicio, nada, hemos dicho: ya, usted compañero, está vendiendo [su puesto de venta], ahora tu multa es por lo menos unos Bs. 1.000. Tiene que poner. Eso hemos tenido. Ultimo, cuando ya ha vendido, hemos dicho si este compañero ha prestado a la organización o no. Si no ha prestado siempre, como está registrado, entonces su multa es tanto. Entonces, tiene que pagar en ese momento cuando está haciendo la transferencia. Más después ya no hay de dónde sacar... Ese es el momento clave” (Grupo focal 2).

La transferencia definitiva (a través de la venta) de los puestos, es una de las estrategias más importantes que permitieron la acumulación de capital para el emprendimientos en otros rubros diferentes al comercio. Dadas las condiciones del mercado de puestos próximos a la Ceja de El Alto, la tentación por transferir no deja de ser atractiva. Actualmente cada puesto cercano a la Ceja de El Alto tiene un precio aproximado de \$us 13.000, que representa un monto fácilmente convertible en un capital suficiente para emprender otras actividades económicas, como ser el transporte u otros.

Tomando en cuenta las facilidades que inicialmente existían para acceder a los puestos de venta, algunos de los socios utilizaron su condición de dirigentes para acumular originariamente varios puestos de venta, no solamente en la organización, sino en otras organizaciones adyacentes (ejemplo en la asociación “2 de Marzo”). En estos últimos tiempos, producto de las observaciones emergentes de la misma asociación y sus componentes, varios de ellos decidieron transferir definitivamente la mayoría de sus puestos y con ello cambiar de actividad

---

económica, quedándose funcionalmente con algunos de ellos como actividad económica complementara<sup>34</sup>.

Desde el punto de vista de las responsabilidades políticas, la tenencia de una cantidad particular de puestos, representa un motivo para ser objeto de presiones para ejercer mayores responsabilidades políticas en la organización<sup>35</sup>, lo cual no es necesariamente aceptado con agrado por muchos de los socios. Una de las estrategias para lograr el control de los puestos, es el inclusión a los familiares en el uso de dichos recursos. Esta estrategia tuvo inicialmente y sigue tiene actualmente incidencia directa en la acumulación originaría de capital y la acumulación de capital como tal.

“El Juan había vendido uno de sus puestos el \$us 13.000, con eso mini se había comprado para mantenerse en su vida, para estar trayendo algo de dinero diario. Y esos puestos de la “2 de Marzo” que había vendido, con eso su casa se había comprado. De los cinco puestos que tenía, ahora tiene unito todavía en la “2 de marzo”. En nuestra organización también tiene uno pero a nombre de su hija esta...” (Grupo focal 1).

Entre las razones fundamentales para ceder el derecho de posesión de los puestos, se encuentra el referido a la exigua venta de los productos de los comerciantes. Frente a esta situación, en determinados momentos, los poseedores de mayor cantidad de puestos optaron transferir parte de los suyos, reduciendo así sus capacidades de generación de recursos.

---

<sup>34</sup> Una de las estrategias económicas más importantes de varios de los socios, entre otras, es la diversificación económica. Además de dedicarse al comercio, no se desvinculan totalmente de las actividades agrícolas en sus posesiones comunales de origen en las cuales también asumen obligaciones políticas como representantes o pasan fiestas comunales, todo con el objetivo de mantener el estatus de comunario.

<sup>35</sup> A mayor posesión de puestos, mayores responsabilidades políticas. Estas presiones son asumidas no solamente de manera individual; incluso, finalmente, toman parte los componentes de la misma familia nuclear de la cual son parte, cooperando con algunas tareas que el titular no lo puede realizar.

---

---

Sin embargo, no es simplemente la venta escasa de productos el factor que determina la decisión; influyen también otros factores de regulación social, como ser la vergüenza de poseer varios puestos. Esa constatación, que no coincide con los parámetros definidos por los mismos asociados, ocasiona la construcción de un imaginario social que lo identifica con los desequilibrios sociales. Este desequilibrio se expresa en la mayoría de las veces en el reproche y los celos, de otros asociados que no están en las mismas condiciones. Políticamente se refuerzan las razones para atribuir mayores responsabilidades políticas en la organización en la función de cumplimiento de cargos.

“Un hombre sabía estar sentado junto a mi puesto, y me decía: señora no hay venta también, y debo cuota a la organización y no tengo venta; también tengo que ir a la fiesta de la organización y no tengo plata. Usted veo que tampoco está vendiendo, me ha dicho. Era cierto, una época no vendía casi nada, y por eso se lo he pasado el puesto de la Exaltación” (Grupo focal 2).

“Yo tenía 3 puestos, de la Lourdes de la Esperanza y de la Salomé, y de esos puestos me decían: cinco puesto tienes, hasta eso saben gritarme. Una cuadra ha agarrado, saben decirme y sabemos pelear” (Entrevista a doña Martha Paxi).

“Todo se miraban, una cuadra tienen diciendo sabemos pelear. Principalmente uno de mi lado, un viejo maldito” (Entrevista a doña Cintia Mollericona).

Por lo descrito, la posesión de un número excesivo de puestos está limitada por la regulación ejercida por la organización. Regulación no solamente institucional, sino también de carácter social manifestada en los reproches y los celos, que inducen a la cesura hacia la inequidad en la tenencia de los recursos estratégicos. Frente a ello, a diferencia de otras organizaciones económicas que inhiben directamente dicha tenencia incluso con medidas coercitivas y de regulación formal, en estos contextos resaltan las medidas de regulación social que incluso son mucho más efectivas y al mismo tiempo pacíficas.

---

---

## 2.4. La lógica de elección de los representantes

### 2.4.1. La forma de elegir a los representantes

La instancia en la que se designa a los representantes es la reunión general o también llamada asamblea general, la cual se constituye en la máxima instancia de la organización. Dicha designación se la realiza en una de las primeras asambleas que se lleva a cabo a principios de cada año, misma que coincide con la fecha de fundación de la asociación “Central 12” que es el 15 de Marzo. A la reunión asisten todos los asociados de la organización. Instalada la magna asamblea, se nombra una relación de potenciales dirigentes, quienes al finalizar resultan con mayor o menor apoyo de parte de las bases. Los que obtuvieran mayor apoyo son designados para los cargos más importantes, empezando por orden de jerarquía al Secretario General, Secretario de Hacienda, Secretario de Relaciones, Secretario de Actas y sucesivamente las siguientes carteras de la directiva.

“Cada año se elige a los dirigentes... en la fecha de fundación de la organización, el 15 de Marzo de cada año, día del aniversario de la organización.... Los dirigentes son elegidos en una reunión. Somos convocados en una reunión general, entonces, ahí toditos estamos, toda la base. Entonces, dicen, aquí vamos a elegir al Secretario General, dirigentes para la organización. Ya ahí la base nombra, y dicen quién puede ser, quién puede manejar, cuál quieren que sea, preguntan a las bases...” (Grupo focal 1)

“La base nombra a tal persona y tal persona. Que sean unos tres personas nominadas, dicen pues. La base ya nombra a tres personas, más o menos que sepan hablar, que conoce, que mantiene su puesto, que sea responsable, así era antes. Entonces ahí ya sale, eligen a Secretario General. De las tres personas que salen, a la votación entramos cada uno con sus nombres. Cuál ganará de la votación; el que gana con más votación y entonces ese directamente ya sube como general, y ahora el que le sigue cuántos votos tendrá, entonces, ese también es su relación, y ahora el que le sigue cuantos votos menos tiene, entonces también ese es su Hacienda, así..”

---



La forma de elección de los representantes es por votación directa y abierta. Desde una perspectiva general, el apoyo a determinados socios para ser elegidos como representantes en los cargos más importantes debe considerar, inicialmente, la combinación de los siguientes principios y criterios respectivos:

Principios		Criterios
Básicos	Alternancia obligatoria	- El cumplimiento del turno como representante.
	Sujeción a la propiedad colectiva y respeto a la posesión individual	- La posesión de uno o más puestos como garantía para el cumplimiento de la responsabilidad asignada - El uso efectivo de su puesto o puestos (que mantenga su puesto) en el marco de las reglas establecidas como organización.
Complementarios	Conocimiento y capacidad	- La habilidad del uso público de la palabra - La comprensión del manejo procedimental de la organización
	Antigüedad como asociado	- Permanencia mínima de dos años para cargos importantes y un año para cargos menores
	Equilibrio en el ejercicio de la autoridad	- Mesura en el uso de los poderes otorgados por la colectividad
	Respeto y honorabilidad	- La confianza conquistada de parte de las bases

Como se observa en el cuadro anterior, en general, los representantes son designados tomando en cuenta principios y criterios, algunos de los cuales son imprescindibles, mientras que los otros pueden ser prescindibles de acuerdo a las

circunstancias. En el proceso que sigue su curso la designación de sus representantes, los miembros de la asociación evalúan distintas alternativas, cuidando que los potenciales dirigentes cumplan los criterios fundamentales, pero a su vez combinando alternativamente con los criterios complementarios señalados.

Este proceso de designación representativa no se inicia en la asamblea o reunión general. Al contrario; en dicha instancia se consuma un proceso largo de programación o previsión social, como parte de un conjunto de derechos y obligaciones que requiere ejercitar todas las personas para mantener su condición ciudadano asociado. Para esto, idealmente los socios potencialmente representantes tendrían que encarnar todos los requisitos esperados, lo cual sencillamente es imposible. Sin embargo, no pueden dejar de lado el cumplimiento de los criterios básicos, que en muchos casos incluso son aplicados de manera abiertamente rígida, mientras que los criterios complementarios son considerados de acuerdo circunstancias y necesidades organizativas.

Salvados los criterios fundamentales, la valoración de las otras razones adicionales es incorporada a partir de necesidades concretas de la organización. Por ejemplo, la habilidad del uso público de la palabra resulta ser fundamental al momento de hacer prevalecer los puntos de vista de la organización en contextos muchas veces tensas de las relacionamiento con otros dirigentes del contexto alteño. En otros casos, puede haber situaciones en las que se valora con preferencia aspectos relacionados con el manejo de códigos procedimentales y/o técnicos mínimos los cuales, si bien son imprescindibles para dirigir a la organización, pueden ser aprendidos en el mismo proceso del ejercicio representativo.

---

---

“Para Secretario General, en principio deben fijarse el carácter de uno. Si es capaz de conducir, digamos. Ya, uno que no sea [hábil] este tampoco, que no cumple nada así, por hablar nomás habla, tampoco. Uno habla, así también tiene plantear en momento de cualquier cosa también tiene que cumplir todo lo necesario. Entonces, dicen, no él es bueno es, habla, cumple las cosas, entonces la organización va a manejar” (Grupo focal 2).

Los socios elijen a sus representantes esperando que éstos hagan efectivo los mandatos delegados por sus bases. De parte de los representantes asumen también la voluntad de dar curso a las decisiones de la comunidad, sea de manera implícita o explícita. A pesar de la voluntad manifestada, hay dirigentes que no tienen las competencias suficientes que les permita saber hacer las cosas, principalmente en su dimensión procedimental o instrumental. Sin embargo, ello no altera en modo alguno el mandato que proviene de las bases a través de la asamblea general; es decir, dicha insuficiencia de conocimientos no es determinante para evadir la obligación del ejercicio dirigencial, pues se asume que siempre hay estrategias para subsanar dicho problema.

“Cuando uno ya está en su cabeza, es entrador,.. Uno que no sabe, no puede ir a esas oficinas, a la Alcaldía, a la Federación, ni puede convocar a marchas, así para bailar, todo eso se fijan, y el Secretario General tiene que trabajar. Hay reuniones, entonces, en las reuniones piden la palabra, en ahí ellos opinan, hablan y eso la gente se fija: Esa persona habla bien; él que sea, dicen. De esa manera elegimos. Para los cargos menores, cualquiera es, aun cuando sea una señora mayor, lo que sea. Ahora, para Actas miramos uno que tiene que redactar que escriba rápido, que sepa, siempre es un joven o caballero, sino una señorita que redacte” (Grupo focal 1).

En otros momentos puede darse mayor importancia a la necesidad de hacer cumplir las decisiones adoptadas por la asociación en las relaciones internas, para lo cual se debe demostrar alto grado de equilibrio para ejercer efectivamente el poder delegado a los representantes. Es decir, se alude a la autoridad, en cierto modo, vinculando a la efectividad del representante en dar curso a las decisiones que de la colectividad emana.

---

Los participantes en la organización relacionan la antigüedad con la capacidad en el manejo de la organización. Frente a la aparente dificultad que representa el ser dirigente, principalmente en cargos delicados como es la Secretaría de Hacienda, seleccionan a un socio o a una socia que ya alcanzó anteriormente experiencia necesaria. En esta dinámica, los socios antiguos juegan un rol fundamental, pues fungen como transmisores de las pautas de comportamiento organizacional históricamente construidas, principalmente en relación a los cargos más importantes como es el caso de la Secretaría de Hacienda, más aún tomando en cuenta que hay un proceso de renovación permanente de los componentes de la asociación.

Finalmente, la confianza relacionada al buen manejo de los intereses de la organización. En este caso emergen elementos vinculadas a la nobleza y honestidad de los potenciales dirigentes, quienes a partir de estos aspectos éticos, pueden ayudar a reproducir pautas de comportamiento que refuerzan la integración de los socios. En algunos casos extremos, evitan que se produzcan indicios de desintegración y fisura del cuerpo organizativo. Se activa una forma de garantía moral de la cual se es depositario, misma que fue acumulada en el transcurso de su trayectoria personal que el socio de la organización. La pertinencia de este último requisito resulta ser muy importante en la actualidad, tomando en cuenta el proceso de renovación permanente que sufre la composición de la organización.

“Como ya no hay gente antigua, la mayoría son nuevos, y como también yo diariamente estoy en mi puesto, entonces, de eso han dicho pues la Doña Miriam pues, ella, ella, han dicho. Entonces la base también me lo ha votado, con votación y ahí he ganado pues; por eso la segunda vez. Pero la tercera vez igual. En la organización casi nuevos son pues, pocos antiguos. En la reunión he dicho ya no voy hacer, he dicho. Yo segura estaba que no iba a ser, pero en la reunión mi nombre han nominado, y yo me estoy parando y he dicho: mira compañeros, yo no puedo hacer porque yo dos veces ya he hecho, y ya he cumplido yo con lo que tenía que cumplir de mis puestos, tampoco yo soy sola, hartos somos y que sean tales personas,

---

he dicho. Entonces, la base ha dicho, no, no, ella siempre, ella siempre, le cae, le cae. Hacienda, diciendo, voz siempre. Uhh, todos ya han aplaudido. Seguramente han tenido confianza en mí; tal vez así como salgo todos los días también, y también como ya he hecho antes también, entonces los que me conocen también hayan dicho: esa señora va hacer bien, tal vez para la gente aparento que soy buena, que manejo bien.... Es que muchas veces alguna gente con la plata se van, hay veces se escapan, hay veces abandonan, hay veces no maneja bien, entonces uno que es responsable siempre es pues elegido, aún cuando le ruegan...” (Grupo focal 2).

De estos argumentos complementarios descritos, es necesario concentrarse con mayor detalle en aquellos principios y criterios que, al final, son los que determinan la elección de los representantes de la organización: la obligatoriedad como mecanismo de la alternancia y la estructura de la tenencia de los recursos.

Indiferentemente del cargo específico al que se refiera, los socios producen y reproducen un sistema de turnos obligatorios en el ejercicio como representantes de la asociación. Se aplica a cualquiera de los 14 cargos representativos existentes. Esta dinámica de turnos obligatorios, difiere sustancialmente de algún otro sistema de carácter optativo en la participación política. Si bien ésta última por su carácter voluntario incide en la alternancia de la representación de la sociedad, no la desarrolla suficientemente, porque no promueve una dinámica de participación programada en el tiempo y en el espacio. Esta es, precisamente, una de las diferencias sustantivas identificadas entre la *democracia representativa liberal* y la *democracia representativa comunal*<sup>36</sup>.

La posibilidad de dar curso a la obligatoriedad en el turno<sup>37</sup> para ser representante, supone ciertas condiciones vinculadas al interés de los socios. Entre

---

<sup>36</sup> Esta es una de las características centrales de la “*ciudadanía comunal*” respecto de la *ciudadanía liberal*.

<sup>37</sup> La recurrencia al turno como tecnología social para hacer efectiva la alternancia en la participación política en el área rural, se reproduce en contextos urbanos como es El Alto. Esto demuestra claramente la reproducción de pautas de comportamiento propiamente indígenas,

ellos, uno de los intereses centrales es mantener los derechos de acceso al recurso que motiva la asociación: los puestos de venta o de servicios que le facilita la organización en condición de posesión individual.

Dicho puesto de venta es la razón y el medio a través del cual se garantiza un lugar en la asociación, circunstancialmente, en condición de representante. Es la garantía inicial de su condición de socio, mismo que de incurrir en alguna irregularidad en el manejo de los recursos colectivos como representante, podría ser inmediatamente afectado por la organización para salvar las diferencias económicas ocasionadas. Esta potestad adquirida por la organización como colectividad para afectar si fuera necesaria la posesión individual, es un derecho basado en la soberanía comunitaria de todos los puestos de venta y/o servicios.

Sin embargo, no basta la posesión y el respeto a la soberanía colectiva, sino también el control en el uso efectivo del puesto de venta y/o de servicios, como criterio para la delegación como representante; es el mantener cotidianamente su puesto de trabajo. Este hecho puede ser asimilado por los socios de dos maneras: i) como el reconocimiento al mérito por el esmero en el trabajo individual desplegado en el entramado organizacional o ii) también como la respuesta a una desmedida utilización de un bien que en última instancia es colectiva por la cual debe haber una retribución justa.

El no controlar el puesto de venta poseído individualmente, es decir el no mantenerlo, puede ser uno de los motivos centrales para que la colectividad

---

practicada por población indígena y no indígena que ocupan espacios urbanos. Representa la reproducción de contenidos culturales de la tradición de los gobiernos comunales. "Formas de democracia de masas que buscan evitar la acumulación de poder en manos de unos; por eso la rotación de los mandos, la revocabilidad de los dirigentes y la deliberación directa, hasta agotar el tema y llegar a un consenso. La opinión individual es respetada, no se la 'abstrae' en la generalización estadística y del voto" (Prada, 1996:31).

---

---

designa al socio poseedor la tarea de ser representante de la organización. Los socios conciben la tenencia de los puestos, tomando en cuenta el control del mismo, es decir el uso de dicho puesto.

“También algunos casos que he visto ahora, no salen. El anterior Secretario General así era. No salía siempre y estábamos por quitarle creo el puesto y cuando no se de cómo ya habían nombrado nomás para Secretario General y ha rescatado tranquilo, y ahora ya ha terminado y ahora no aparece; ahí está. Pero eso también es pues lo que los Secretarios Generales, también hay pues reglamento interno, y de acuerdo a eso o sino basándose al estatuto. Ya digamos, a lo que ha sido ex Secretario General, quizás un par de meses, ya, no ha salido, después siempre tiene que estar en el puesto. Para eso es el puesto. No es para guardar ni para alquilar, no es para aquello tampoco. Tampoco la Alcaldía no sabe... aunque sabe también, pero no legalmente decimos yo estoy alquilando, no, eso es interno nomás” (Grupo focal 2).

Además de ser un servicio obligatorio, los socios evalúan el rol como representantes de acuerdo al lugar que ocupan en la directiva. Como el lugar de los Secretarios Generales, Hacienda y Actas son los cargos considerados de mayor complejidad y de inversión de tiempo, su designación enfrenta varias formas de resistencia por parte de los socios, a diferencia de los cargos menores en los cuales la resistencia es menor.

“Ahora, si se excusa siempre, entonces ya pues, supuestamente que eso si tiene que castigarse con 90 días con el cierre de anaquel, según el reglamento interno. Porque, siempre uno tiene que cumplir... Tampoco no se puede excusar. Hay ratos hay. Digamos, esta nombrado. Ejemplo: mi caso, digamos. Ya hay un Secretario General, entonces, a mi me siguen queriendo poner como Secretario de ¿? o como Secretario de Prensa y Propaganda, así. Yo le digo: un ratito, ese cargo yo no voy a poder hacer... Bueno yo espero al año, aunque me nombren de Secretario General... Ya... se queda. Entonces de hecho, al año yo tengo que asistir a la reunión general el momento de elección, y si en ese momento me nombran, entonces yo no me excuso; ya debo aceptar. Ahora, si en ese lugar ya no me dicen nada, a otro le nombran, amen, para mi más factible. Entonces sigo excusándome, digo no puedo esa otra cartera menor. Como se ha nombrado, entonces próximo año espero...” (Grupo focal 1)

---

De parte de los socios de base, se presenta una especie resistencia al cumplimiento de los cargos como representantes. Saben que deben cumplir porque es parte de su cultura política y de su forma de vida organizacional. Sin embargo, eluden al máximo cumplir su turno porque individualmente es una tarea adicional que afecta en sus actividades económicas cotidianas. En este contexto, asumen una variedad de estrategias para no ser representantes, especialmente en los cargos más importantes como es el de Secretario General, Secretaria de Hacienda y finalmente Fiscal General.

“Ahora, para no hacerse nombrar en las elecciones se falta ese día. Ese día se faltan de la reunión y listo no son nombrados como Secretario General...” (Entrevista a don Eduardo Huanca)

El papel que juega la familia en la colaboración del cumplimiento de las responsabilidades asumidas individualmente y autónomamente por los socios y/o socias, no están explícitamente formuladas en los documentos de la organización. En la práctica es aceptada y hasta incluso promovida por los mismo socios. Se han detectado casos en los que la participación de la familia es crucial para un mejor cumplimiento de los deberes de determinado socio; no es meramente responsabilidad individual, sino también social, donde se involucran el esposo, esposa, hermano e incluso otro amigo (a) aliado (a).

Es la directiva de la organización como instancia intermedia, junto a su Secretario General, la que valora casos específicos donde se requiere considerar el involucrar a agentes familiares como fuente de apoyo, habida cuenta que está establecida una especie de corresponsabilidad de los miembros del directorio en su conjunto. Las decisiones que internamente se las tomen pasan a formar parte de las decisiones asumidas con los riesgos por los cuales tendrán que rendir finalmente cuentas como directorio en su conjunto.

---



---

“En principio ven a una persona formal, responsable, entonces, de hecho dicen: él es bueno, va manejar bien. Ahora, si no es responsable, nada, por eso también hay falencias en Hacienda. Hay veces, no lleva su contabilidad muy bien, o dice que esto así era, no era, si son medio problemático.... Hemos tenido también así casos en la organización. Por ejemplo, una señora, no sé qué nombre tenía, estaba nombrado de Hacienda, pero claro no era así, pero su esposo le ha ayudado, entonces de esa manera ya le querían bajar; ya querían cambiar a otro. Entonces, viendo todo aquello, también los asociados han dicho, no puede ser. Si han nombrado y el esposo está ayudando, no hay problema, es igual, que continúe. No podemos tampoco decir: vos no sirves, otro va asumir, que parecería algo mejor, no. Entonces, es por eso precisamente que si alguien era nombrado, tiene que verlo también. Entonces, más que todo el Secretario General ya tiene que ver eso, y puede cambiar en su campo directivo, que componen 14 o 13 personas, si la Hacienda está un poco así, entonces eso ya se ve en una reunión interna del directorio, entonces eso dice mira así o lo cambiaremos; en principio tienen que hablar con el Hacienda. Si Hacienda dice, sí evidente así nomás estoy entonces acepto. Pero si no acepta, tampoco se puede decir, ya vos no puedes y que entre aquello... Tiene que aceptar en un principio, porque sino en una reunión general va a decir, no ellos así nomás me han querido botar; entonces, no da tampoco. Eso es la realidad” (Grupo focal 1).

Si la calidad del trabajo de uno de los miembros del directorio está en cuestión y se considera su cambio interno por otro cargo de menor importancia, previamente se debe pasar por un proceso de consulta con dicho socio o socia señalada. No es un cambio vertical, sino consensuado y con la anuencia del socio en cuestión. De lo contrario, el socio o socia afectada estaría con el derecho de hacer una representación ante la asamblea general, para hacer prevalecer sus derechos desde la misma asamblea.

Los representantes que tienen cargos de menor importancia, tienen un rol principalmente de apoyo a la labor de los dirigentes importantes. En su designación, a diferencia de los cargos estratégicos, no se detienen mucho en la valoración de los criterios aplicados para los cargos secundarios. Al contrario, incluso su nombramiento puede ser directa, sin considerar la presencia del socio que finalmente es designado en la asamblea general.

---

---

“En esos cargos menores, la directiva tiene que ir a algún ampliado o algo, van también, pues. Para elegirlos a ellos, no es muy exigente que sea entrador, otros. Si es posible, a ellos, a los ausentes se nombra nomás, para carteras bajas. Por ejemplo, han mocionado su nombre, y dicen que entre, y memorándum nomás se entrega; ya, memorándum se pasa nomás. Se ha nombrado a tal fulano, y ya, no tiene que excusarse. Para excusarse tiene que tener un fundamento bien concreto cabal. Tiene que cumplir. Ahora, para excusarse de aquello, entonces tiene que tener un certificado médico o que está impedido, que tiene un impedimento por un año, medio año, así, así; con eso sí. Con eso no pueden tampoco obligar, porque eso respalda, pues; por este motivo no va a poder... Después de esto, viene, va a estar cumpliendo, pero no en ese momento” (Grupo focal 1).

Existe un procedimiento y un mecanismo que da la oportunidad de excusa al cumplimiento del cargo. Son en casos extremos, por ejemplo, ligados a impedimentos relacionados a las condiciones de salud. Si no se cumple con dicho procedimiento y requerimientos, el destino final de este socio es cumplir con el mandato de la colectividad.

Al final, el cumplimiento del cargo como representante esta visto como una inversión para mantener los derechos que tienen todos los asociados; es una inversión para adquirir o mantener los derechos ciudadanos como socio. En estricto sentido, no debería ser visto como una pérdida de tiempo ni gasto, sino como una inversión que le permite el uso de los derechos como asociado. El tamaño de la inversión en la organización está directamente relacionado con el tamaño de la posesión de recursos existente en ella.

“Para compensar el tiempo perdido, para mí sí que no existe caso. Ya es perdido, perdido. Lo único, digamos, ese día ha perdido todo lo que sea, entonces, su viático, o como viático, por algo hay fondo de la organización, ya puede ir a almorzar si es hasta noche, un tecito más se toma, así... Ahora, por decirte, si yo tengo un solo puesto, ahora si mi esposa también sabe vender, entonces mi esposa puede estar vendiendo, pues. Ella puede estar vendiendo. Ahora digamos, este, si no puede tener a nadie siempre, bueno puede estar cerrado nomás, pues. No hay otro” (Grupo focal 2).

---

## 2.4.2. La trayectoria temporal de los representantes

Desde el punto de vista del ejercicio ciudadano, en su existencia como miembros activos de la organización, los socios tienen presente el cumplimiento de un itinerario que cumplir<sup>38</sup>. Tienen presente un destino en los cargos que le tocará cumplir como delegado en su condición y permanencia como asociado. Es una especie de *habitus político*, que se produce y reproduce en un contexto organizativo flexible y abierto. También tienen internalizado la seguridad de que los primeros cargos no serán los más problemáticos o difíciles, lo cual los tranquiliza tomando en cuenta que debe ser la misma práctica la que le prepare para después asumir los cargos considerados más importantes o difíciles. Por ejemplo, puede empezar como porta estandarte, durante un año íntegro, para después en los siguientes llegar a ser Secretaria de Relaciones, y finalmente en los próximos años llegar a uno de los cargos más delicados como es el Secretariado de Hacienda.

“Primero yo era porta estandarte, después relación y después Hacienda, junto a don Nicolás. Al principio con cargos bajos, después me han conocido. Por eso digo yo, si sigue me van a querer meter al año al otro año yo voy a decir que no, porque yo ya he trabajado” (Grupo focal 2).

Normalmente, la duración del tiempo de ejercicio de un cargo directivo es de un año calendario. Transcurrido ese periodo de tiempo, no corresponde que la misma persona repita el siguiente año el mismo u otro cargo del directorio. La lógica de la alternancia, en este caso en el tiempo, vuelve a surgir como principio que rige la delegación de los representantes.

“Normalmente la duración de un directivos es de un año nomás. En estos años todos han mantenido un año nomás. Ahora tenemos conocimiento que

---

<sup>38</sup> Este sistema es similar al que ocurre en las comunidades rurales, en los que se refiere al cumplimiento del “ciclo vital de cargos comunales”(Ticona y Albó, 1997:68).

---

ha salido de la Federación una instrucción para se cumpla dos años. Ahora recién” (Grupo focal 2).

Sin embargo, como una práctica general, la misma persona esta potencialmente sujeta de ejercer nuevamente algún cargo directivo establecido por la organización, pero en periodos de tiempo discontinuos. Aquí se vuelve a aplicar el principio de alternancia, a partir de la diferenciación en el tipo de representación que le es asignado. La reiteración de las obligaciones generalmente se la encausa desde los cargos más simples a los cargos más complejos. No es posible concebir el cumplimiento de algún cargo directamente como Secretario General, sin que previamente para ello deba transitarse por un “camino”<sup>39</sup> que se inicia desde el cumplimiento de cargos de menor responsabilidad.

Esta trayectoria de cargos asumidos por un mismo socio está relacionada directamente con el número de puestos de venta que poseen y/o controlan los asociados. Si bien formalmente cada asociado tiene el derecho de poseer solamente un puesto, sin embargo en los hechos no sucede ello. Existen casos de socios que controlan más de un puesto, pero los cuales están inscritos en la organización a nombre de algunos de sus familiares, sean hijos, hijas, hermanos o hermanas, lo cual supone cumplir mayores obligaciones. Es una estructura de la tenencia de los puestos que tiene la anuencia de la organización y los socios en general. Desde el punto de vista de la equidad en el manejo de los recursos, este hecho podría ser catalogado como injusto; inequitativo. Sin embargo, los socios asumen como un hecho legítimo y consentido, que sin embargo inteligentemente se la compensa con la obligación al cumplimiento reiterado de mayor cantidad de servicios como dirigentes al servicio de la organización. La diferencia entre la posesión, entendido como los derechos de uso de los puestos, y el control,

---

<sup>39</sup> En *aymara* el *thaki* comunal.

---

---

entendido como el uso real del puesto, están relacionadas directamente con la frecuencia de cumplimiento de cargos directivos.

“Hay afiliados que no han cumplido cargo, tienen que cumplir siempre. Tienen que cumplir sí o sí... Todos tienen que hacer, pues, cualquier cargo. Ahí está pues de mis tres puestos, yo he pasado por primera vez cuando recién se ha fundado hemos pasado pura mujeres, yo he pasado Relaciones. Ni sabíamos leer, pura mujeres hemos pasado” (Grupo focal 1).

En la reiteración de las obligaciones representativas, se calcula el número de puestos que se posee a nivel individual. En los hechos una misma persona puede poseer más de uno. En estos casos, los puestos figuran a nombre de alguna otra persona, familiar, hermano o amigo de confianza, quien expresa públicamente su condición de poseedor. Si en este contexto suceden nombramientos de representantes de la organización que coincidan en un mismo periodo al mismo socio, la estrategia que se asume es designar paralelamente a quien se atribuye la posesión de dicho puesto, es decir algún, amigo, etc.

“Ahora, eso es, digamos aquí en la organización se hace de acuerdo a sus puestos. Ya. Entonces, por norma, por obligación uno tiene que hacer un cargo, cualquiera que sea; más alto o lo que sea. Ahora, digamos, en esta más bajo, ahora no ha muchos, entonces uno puede repetir... Le pueden nombrar. Ahora, digamos, ejemplo mío, yo tengo dos puestos, entonces, pueden nombrar a mi esposa también. Los dos siempre, tenemos que hacer siempre. Yo si he hecho más antes, o mi esposa ha hecho más antes, entonces me sigue tocando a mí. Entonces hay momentos le nombran han cuando sea ya hecho, digamos, un cargo bajo, y Secretario General todavía no ha hecho, entonces así también hay veces nombran. Digamos ese compañero siempre plantea bien, entonces, que él puede manejar muy bien, entonces dicen nombraremos y se nombra. Entonces, digo, ya bueno estoy de acuerdo, muy bien” (Grupo focal 1).

Tomando en cuenta que las normas implícitas de la organización definen que los cargos más importantes son el resultado de un recorrido en la historia personal de cada socio iniciado a partir de cargos menores, socialmente se considera que no puede haber un “retroceso” en el cumplimiento de otros cargos menores. En estas

---

---

situaciones, la salida que la organización brinda a los asociados es la designación como Fiscal General de la organización, que es un cargo más honorífico, pero al final es un cargo que forma parte de la estructura organizativa.

“Un ex Secretario General, al siguiente año esta nombrado para Fiscal General, no puede ir más bajo... Sí, pero en caso de emergencia alguna oportunidad he visto que se puede... Pero, son excepciones... Puede ir de abajo a arriba... Ahora, de arriba, Fiscal General ya es por norma. Después de unos tres años, entonces le toca, así. Así nomás” (Grupo focal 2).

Por el tiempo transcurrido, los socios más antiguos llegan a ejercer más veces los cargos directivos respectivos. Por su lado, los socios nuevos o recientemente ingresados, por su condición, son vistos como potenciales servidores de la asociación, particularmente en aquellos niveles que no implican mucha exigencia ni responsabilidad. La delegación está dada según la antigüedad, es decir a mayor antigüedad mayor responsabilidad; a menor antigüedad menor responsabilidad. Se presume que los más antiguos pueden cumplir sus responsabilidades con mayor eficacia y efectividad, mientras que los nuevos deben pasar por el proceso de aprendizaje práctico que emana de la misma cotidianidad, quienes están destinados a cumplir más adelante cargos de mayor responsabilidad a partir del criterio de la rotación.

“Pero aquí, hasta ahora, un año nomás se cumple. No repite... Gente nueva también entra, pues, y tiene que trabajar. Según de la antigüedad esta pues acomodado. Según es pues, ahorita por ejemplo están los más antiguos, después entran los que siguen, y así rotativo es pues” (Grupo Focal 1).

“En el estatuto esta pues que cada uno tiene que hacer de cada puesto. Tiene que ser sí o sí dirigente, se tiene que cumplir dice la base, entonces, según a eso nosotros pues cumplimos, pues, cada uno de nuestro puesto. Tampoco sin hacer nada, sin ser directorio, sin hacer vida orgánica no podemos... entonces a la fuerza tenemos que hacer por puesto” (Grupo focal 1).

“Si uno tiene más puestos, más tiene que hacer de cada puesto, rotativamente. Entonces, como yo tengo dos puestos entonces a mi me

---

---

tocaría hacer dos veces nomás directorio, no ve; entonces como tres veces ya he hecho, por eso yo digo que ya es por demás. Ya he cumplido por demás, uno yapa más incluso. Tampoco más ya puedo hacer, digo yo, pero la base también que dirá de aquí a algún tiempo” (Grupo focal 2).

La rotación es una tecnología social, operativa, que perfecciona la alternancia en el ejercicio de la representación social. Es una tecnología que inhibe las pretensiones individuales de ejercer abusivamente la influencia del poder que le es delegado por la colectividad. En esta práctica cotidiana del ejercicio de la representación, coexisten dos lógicas de gestión del poder, choque de civilizaciones entre las cuales se establece una especie de fricción permanente que se expresa en los siguientes aspectos:

- a.* Paradójicamente, se manifiestan casos de reconocimiento social a las acciones melladas por la irregularidad en el manejo de los recursos colectivos, hecho que predispone a los socios a construir un imaginario de la representación ligado a la anomalía. Estos hechos se presentan en situaciones organizativas y sociales que no han podido contener y/o limitar efectivamente dichas acciones irregulares.
- b.* Sin embargo, la construcción de este imaginario colectivo encuentra en sí mismo una especie de resistencia, que muchas veces se manifiesta en la fuerza de la organización y la efectividad de sus mecanismos de control y producción de equilibrio de los intereses generales y particulares, e incluso en los recónditos confines de la valoración ética o moral.

“Parece que entrando como dirigente hay que robar, porque ese es aplaudido. Es bien querido por la gente. Incluso en mi gestión, a las reuniones hasta almuercito nos sabíamos llevar, coquita sabíamos llevar... De los dineros que manejábamos, de la cuota mensual aparte manejábamos, de las multas aparte también, donaciones aparte... los dineros más grandes, eso también aparte” (Grupo focal 1).

---

En general, sin embargo, la intención individual de la permanencia de los dirigentes en su condición de representantes de la organización puede estar latente en las organizaciones, principalmente en aquellas de carácter económicas como es el caso de los comerciantes. Incluso, en muchas de ellas optan por la competencia para apropiarse de estas instancias. Lo importante que se debe resaltar en estos casos, es que en esas organizaciones se sientan las bases para que ello ocurra y en otras organizaciones no. Uno de los pilares centrales para reproducir la lógica liberal de la competencia para ser dirigente, es la centralización y por lo tanto el control que los representantes logran tener sobre los de recursos económicos provenientes de la colectividad. Sucede en asociaciones donde sus dirigentes, como una de sus atribuciones, es controlar parte o la totalidad de patrimonio económico concentrado. Dadas estas condiciones, se torna atractiva la posibilidad de ser representante o dirigente, puesto que el escenario para apropiarse de recursos ajenos, bajo cualquier argumento, está dada.

En otras circunstancias inversas donde no hay concentración de los recursos colectivos, no existe la susceptibilidad de que los dirigentes, individual o elitariamente, dispongan de los recursos colectivos. En este contexto, la función de la representación no se torna atractiva. Al contrario, se convierte en una circunstancia no deseada e incluso desdeñada. A pesar de ello, tomando en cuenta que se debe cumplir el deber como ciudadano, dicha función se convierte en un rol donde se expresa el “deber ser dirigente” en una prestación real a la colectividad, en un servicio de carácter comunitario.

La experiencia de la organización, en su camino, tuvo que aplicar dispositivos organizacionales para salvaguardar la lógica comunal de la participación política, preservando los principios gracias a la aplicación de mecanismos que limitaron prácticamente el poder de unos cuantos que pretendían afectar los intereses de la colectividad. Detrás de algunos dispositivos éticos y

---



---

morales, se ponen en marcha una estructura de relaciones y complementaciones, que finalmente equilibran el poder de los individuos y la organización.

“Pero hay diferentes asociaciones. Por ejemplo, dice que en otras organizaciones manejan muchas cantidades de dinero, por eso es que se mueren a entrar como dirigentes. Dice que se hacen sus planchas, y quieren entrar a la fuerza. Ahora, algunos dice que entran como dirigentes y no quieren salir. Dice que están tres, cuatro hasta cinco años. Hay así asociaciones que pasan. En nuestra asociación no pasa eso... Hay algunos dirigentes que querían pues quedarse, por ejemplo el Juan, que manejaba harta plata en su otra asociación y igualito quería hacer aquí, pero la base no quiere porque ya lo conocen. Ese mañudo no puede ser Secretario General, y él cuánto estaba antojando pues. Grave quería entrar. Y ha entrado siempre a nuestra asociación, y lo han votado pues, estaba tres meses cuatro meses y lo han volteado porque era mañudo. La gente de base también conoce, pues, quien es bien quién es mañudo, doble cara, dicen doble filo es, dicen pues. Aparte de este ejemplo, nadie más a querido quedarse en su cargo; todo han cumplido un año... Pensamos que si hubiera plata en la organización, se querían quedar” (Grupo focal 2).

Por lo visto, sobran los motivos para quedarse y competir para ser dirigente si es que organizativamente se concentran recursos económicos. Sin embargo, no basta el espíritu y la voluntad individual de las personas de enajenar los recursos y/o enajenar la voluntad de la colectividad. Para esto deben existir condiciones favorables para esa intención, o en todo caso condiciones que limiten esa intencionalidad. Es precisamente en esta última dimensión en la que actúa la organización, como factor de limitación y/o equilibrio del poder individual a favor de la comunidad.

En el recorrido temporal, desde los cargos más bajos hasta llegar a los cargos más altos, los representantes producen y reproducen capitales sociales, los cuales facilitan el ejercicio de la representación designada obligatoriamente. El ejercicio como dirigente le enseña; comete errores, gracias a los cuales encuentran un camino a seguir en la siguiente oportunidad. Se activa esta pedagogía comunitaria, aplicable no solamente en cuestiones procedimentales, sino incluso aspectos de

---

contenido y orientación ideológica. Si un socio que no cuenta con las competencias para ejercer un cargo importante, aprende de sus compañeros directivos, así como también mediante la recurrencia de ayuda externa. En esta eventualidad, los dirigentes designados optan por producir inicialmente cierto capital social con algunos miembros, externos, incluso internos, con quienes también refuerzan permanentemente sus relaciones para retroalimentarse constantemente.

“Por algo está la Federación. Digamos no sé yo mucho, no es verdad, entonces me han nombrado, entonces qué voy a hacer. Bueno tengo que buscar un amigo en la Federación o alguien de aquí; haber quiénes son cuáles son. Si es posible, más o menos que sea uno casi legal. Entonces, ahí yo me aferro, y digo, haber vamos a almorzar a comer o algo así, y de paso voy preguntando éstos cómo debo hacer. Entonces, en otras voy a la oficina y digo: compañero hay esta, entonces tengo este problemita, haber cómo podría solucionar; como ellos son la cabeza de la Federación, entonces ellos me van a indicar, pues, a mí. Hazlo éste paso, este paso... Yo pienso en esta forma, yo plateo, no ve; en esta forma o quisiera hacer. Entonces, en esto por ahí te dicen esta cosa, esto no puede estar bien, más al contrario plantéale en este sentido... Entonces, va a estar, pero además la Federación va a respaldar” (Grupo focal 2).

### **2.4.3. Las compensaciones a la labor de los representantes**

La función que cada socio cumple en la organización como representante no tiene ningún tipo de retribución. Al contrario, en ocasiones representa un gasto económico para el mismo representante, a pesar de los aportes recolectados por los socios. Para cumplir efectivamente los mandatos de la organización, se requiere hacer erogaciones de todo tipo, empezando por los servicios de algunos profesionales y/o papelería, etc. requeridos para encaminar los trámites o gestiones ante instituciones del estado a nivel local regional o central. También hay erogaciones que se realiza por concepto de gastos de representación ante otras organizaciones de la sociedad con quienes se relacionan permanentemente, como por ejemplo las juntas de vecinos u otras asociaciones del mismo sector gremial.

---

Parte de los dineros recolectados están destinados a cubrir los gastos concernientes a la alimentación de los dirigentes, específicamente en momentos en que están cumpliendo una misión a nombre la organización. Formalmente, no se permiten gastos relacionados a la actividad privada de alguno de los dirigentes. A pesar de ello, en ocasiones dichos recursos no son suficientes, lo cual les obliga a realizar gastos adicionales a los previstos por la organización. Esto ocurre principalmente en lo referente a caso alimenticio, y en ocasiones en otro tipo de actividades. No sucede como regla general, aunque siempre se tiene presente su posibilidad.

“El dirigente no recibe nada. Por cumplir nomás esta, todavía nuestra plata nos gastamos a veces, pues. Nuestra plata, digamos que tenemos que rendir también y ahora la cuota mensual es Bs. 1 al mes, y somos 170 afiliados, y de 170 afiliados al mes se recauda Bs. 170 nomás. Y ahora, esa luz también se paga, de el agua se paga, a la Federación también se paga y después cada lunes reunión también hay en hay té también se compra, y ahí en la oficina hay cocina y pancito también se compra con ese dinero, y eso no abastece al mes, y haber al mes cuantos lunes se hace reunión, no abastece... El dirigente sale en pérdida, porque a veces ya no salen a vender y todo” (Grupo focal 1).

Al cumplir una obligación, un deber, el socio representante refuerza su relación con la organización en la que prima la lógica de la compensación reciproca. Esta prestación de servicios como dirigente, como un deber, permite el reconocimiento de los derechos como socio de parte de la organización y sus miembros. Desde esta perspectiva, los aportes económicos adicionales ya no se ven como un gasto, sino como una inversión que se justifica porque se logra de un beneficio en condición de ciudadano de la asociación comunalmente construido: se convierte en ciudadano comunal.

Desde una mirada externa, el cumplimiento obligatorio de los cargos como dirigentes podría ser visto como un perjuicio, puesto que perjudica en la

---

---

generación de recursos económicos. Esta mirada es muy relativa. Es cierto que el ejercicio representativo impide que el socio realice con normalidad sus actividades económicas individuales. Sin embargo, para superar esa contingencia adoptan un conjunto de estrategias que las prevén con anterioridad. Como por ejemplo, recurren al auxilio de fuerza de trabajo familiar, sean estos hijos, esposas o esposos, e incluso paisanos y amigos, quienes recíprocamente sustituyen, aunque parcialmente, las labores comerciales o de servicio de los socios que cumplen el servicio. A pesar del uso de estas estrategias, también esta consiente que al cumplir con la obligación emanada de la organización, en última instancia le permite mantenerse como un agente económico, con las prerrogativas, derechos y obligaciones ciudadanas.

Al no existir competencia y limitarse a esperar el turno para asumir la responsabilidad prevista con anterioridad, el socio o socia tendrá presente la inversión de tiempo que ello implicará, a partir del cual realizará un cálculo de costo-beneficio, muy racional como en cualquier persona que espera lograr un objetivo concreto. Evaluará el tamaño de los llamados gastos, que al final es una inversión, y los retornos en términos de derechos en su comunidad de socios. Hay una especie de complementación y/o reciprocidad de los poderes económico y político en torno al ejercicio de la ciudadanía comunal.

“Tampoco quieren pues repetir, porque quita tiempo, hay que estar convocando, lo dirigentes cada semana también hacen pues reunión porque tenemos oficina, cada lunes a las 14:00 tiene que entrar y ahí vienen pues quejas, cambios de nombre también hay otros que pasan sus puesto, por un centímetro se pelean. Voy a dar mi vida por un centímetro, dicen, se riñen, entonces hay que estar cada lunes sin falta. Entonces, quitándote tu tiempo siempre vas pues. Toda la tarde se pierde, hasta la 19:00 incluso hasta las 20:00. Ahora la base viene con problemas eso atendemos, y entre los dirigentes también se están reuniendo uno y otro tema, entonces quita tiempo. Por eso es que cuando uno es dirigente, como sea quiere cumplir para terminar” (Grupo focal 2).

---

De los 14 cargos que conforman la directiva, los cargos que más peso llevan consigo son los de Secretario General, Hacienda y Actas. Principalmente la inversión se traduce en una inversión de tiempo.

“En principio cuando uno entra de dirigente, siempre tiene su pérdida de tiempo. Por decirte, todos los lunes tenemos reunión de directorio; ahora tienen que ir a la Alcaldía, tienen que ir al asentamiento, dependiendo qué tenemos, digamos, hay veces también nos llaman al ampliado, todo aquello es perjuicio de tiempo. Ahorita dice, ir tal hora y ya, están citados tal hora, vamos, llegamos y no es puntual; hay estamos y tenemos que estar esperando, media hora, una hora, hay veces pérdida de tiempo de toda una mañana es, si es en la mañana. En la tarde, igual nomás es; por eso es. Por esa razón no quieren ser como Secretario General; él es la cabeza, él es el que tiene que ir más. Si soy su seguidor nomás, entonces, si no he ido... Ahora los principales siempre tienen que estar, por ejemplo el Secretario General, Relación, Acta y Hacienda; eso cuatro” (Grupo focal 1).

Tomando en cuenta que la organización tiene sus mecanismos propios de recolección de fondos, los cuales incluso pueden ser extraordinarios según las necesidades de la organización, la rendición de cuentas periódicamente programada está sujeta a un control colectivo del manejo de los recursos. Aunque –como ya se mencionó anteriormente– en algunas ocasiones se han observado imprecisiones en los cálculos finales de los ajustes de ingresos y egresos presentados por los dirigentes, por tratarse de montos menores, dichas imprecisiones no han sido motivo de censura hacia los dirigentes. Se podría decir que se activa una actitud de socapamiento de las bases hacia los representantes.

“Si cualquiera cosita, tienen que levantar dinero para el gasto o algo así; gastos de representación” (Entrevista a doña Constancia Quispe).

“Así adicionales, casi nada; adhonorem. Claro, que gastos de representación sí hay. Entonces por algo hay,.. Si estuviésemos en un problema grande, hasta cuota extra se le saca para representar allá, papeleos, todos aquello. Entonces, todo eso se hace con cuota extra. Ahora no mucho, entonces por algo tenemos hay algunas multas, después cuota mensual, y de los ambulantes se cobra, directamente va a engrosar para

esos gastos; también refrigerio, por medio hay siempre también. Eso nomás es” (Grupo focal 1).

“Eso también ocurre pues por la actitud personal. Ahora cualquier cosa si tuviera, antes que sepan las bases, ya, una charla de aquellos, yo tengo mi amigo, por favor pues a vos nomás te voy a reconocer, y eso nomás debe y se acabó. Así también hay... Y luego también cuáles para mi ser como dirigente, lo que le decía tiene como refrigerio y todo aquello, hay veces también ellos no gastan de su bolsillo, todo es de la organización. Entonces, viéndole todo aquello, y también siempre también hay pues, hay plata, entra por allá por aquí, nadie controla pues exactamente tanto. Y, siempre ya ha resbalado, pues” (Grupo focal 2).

#### **2.4.4. Las obligaciones y derechos de los socios de base**

“Un afiliado, legalmente cumple, digamos los deberes que tenemos que cumplir, las obligaciones son solamente tener nuestras cuotas al día, cuota mensual, de la luz, todo esas cosas.... Tampoco es digamos una cosa que en la política dicen hay veces no ve, tienen que cumplir esto siempre y después, no ve. Pero no, aquí veo que no es así... Pago de Luz, después patente, después este también, pagamos mensualmente también nuestra cuota mensual, eso nomás...” (Grupo focal 1).

Además de elegir a sus representantes mediante los mecanismos establecidos y las instancias correspondientes, los asociados de base deben cumplir otro conjunto de obligaciones que de algún modo están vinculados al sistema de representación. Entre las más importantes podemos indicar:

- a. Respecto del servicio de energía eléctrica. La provisión del servicio proviene de la empresa que provee el servicio en toda la ciudad de El Alto, que es ELECTROPAZ. Sin embargo ello, desde el inicio de su constitución como organización, dicha provisión tiene una modalidad colectiva y no individual. En otras palabras, la asociación figura como una sola unidad organizativa y/o social que recibe el servicio de ELECTROPAZ, pero como unidad internamente desarrollan un proceso de distribución individual a cada uno de

---

los socios, lo cual los convierte en la instancia de control directo del servicio, sin ser propietarios ni poseedores de la producción del servicio.

El acceso al servicio está controlado por la directiva de la asociación, a nombre de la colectividad asociada. Hasta hace unos años atrás, solamente habían un medidor de energía eléctrica que compartían todos los socios; actualmente existen tres medidores para toda la asociación, las mismas que están distribuidas en cada una de las cuadras que ocupa la asociación. Específicamente el control del consumo individual se lo realiza por grupos al interior de la asociación, en total tres, quienes prorratar el consumo total de cada medidor asignándole a cada socio un aporte determinado según el tipo de uso del servicio.

“Se paga de acuerdo a cuánto sale el monto de la factura. Más antes, pagábamos en forma global. Ahora, cada cuadra tenemos. Primera tiene aparte, segunda y tercera también aparte medidor. Tres medidores. Así que entonces en eso, y de paso también que hemos cambiado focos ahorradores, ahora pagamos Bs. 3, Bs. 3,5 a Bs. 4. Más antes pagábamos Bs. 9, Bs. 8, así pagábamos. Los que vendes DVDs, los peluqueros, ellos ya tienen otra tarifa. Si nosotros estábamos pagando digamos a Bs. 7, ellos pagaban Bs. 14, así pagaban. Al doble pagaban” (Grupo focal 2).

Según sea el caso, los aportes por el consumo de energía son diferenciados de acuerdo a la actividad específica a las que se dedica cada socio. Esta forma de cálculo no es arbitrario, sino resultado de una amplia discusión desarrollada en alguna de las asambleas generales de la organización. Por ejemplo, los peluqueros pagan más que los que ocupan los puestos para la venta de coca, de productos alimenticios u otros similares; el caso es que los peluqueros utilizan mayor cantidad de energía con los aparatos que utilizan en el recorte de cabello, mientras que los otros solamente utilizan uno o máximo dos focos que alumbran parte de la noche. Similar situación ocurre con los vendedores de

---

---

focos, DVDs de películas o música u otros que recurren a un servicio más intensivo de la energía provista por la organización.

Lo novedoso de este sistema es que, si bien el servicio de energía eléctrica no es de propiedad de la colectividad, sin embargo ellos controlan el acceso a este servicio de manera colectiva, como organización. Esta forma de provisión del servicio permite, a la organización, interactuar permanentemente con cada uno de los socios. El hecho de que la colectividad ejerza, mediante sus dirigentes, un control del acceso a este servicio, le otorga amplios márgenes para exigir el cumplimiento de las otras obligaciones que se imponen como colectividad.

- b. Compromisos de pagos periódicos o por incumplimiento. Entre las obligaciones del socio de base hacia la organización, también se encuentra el depósito de las cuotas mensuales para que los representantes cubran todos los gastos que requieran las circunstancias de la organización (trámites, papelería, gastos de transporte, alimentación etc.). El sentido atribuido a este compromiso es el cumplimiento recíproco con la organización; como una compensación a los esfuerzos que la organización realiza por la seguridad que ésta brinda en la reproducción económica individual. Es una especie de retribución por el amparo que la organización le da al socio por la seguridad que les da para desarrollar sus actividades económicas, en un contexto social e institucional de incertidumbre. Por no estar expuestos a los riesgos e incomodidades que sufren los ambulantes.

“Para mí no es perjudicial; sino que también uno tiene que cumplir con la organización. Porque la organización... por eso nosotros nos afiliamos, pues, para cumplir con nuestros deberes. Entonces, uno cumple sus deberes, entonces también la organización le va a decir: ha muy bien compañero. Ahora, para no cumplir esas actividades sindicales en nuestra organización, debe ser pues ambulante nomás, pues. En ambulante nadie dice que tienes que ser dirigente, Secretario General, nada. El, con su

---



bultito va, se sienta, y otro viene y dice levántate, más allá esta y así como gitano está girando. Ya son, también, bien acostumbrados, pues esos” (Grupo focal 1).

“Pagamos Bs. 22 anualmente. Ahora en patente también tres rubros era: uno es de Bs. 6 en las villas, intermediarios son Bs. 10 o 11, y los anaqueles así esta dado a Bs. 22” (Grupo focal 2).

El cumplimiento de las obligaciones de los socios, incluidas las cuotas, es resultado de un conjunto de dispositivos de sanción que la organización activa, los mismo que van desde los más simples hasta los más complejos. Por ejemplo, desde el decomiso de las mercaderías, hasta poner a consideración de la máxima instancia regional de los gremiales, es decir la Federación. En última instancia la Federación puede incluso ordenar la clausura del puesto de venta por determinados lapsos de tiempo. Los dirigentes de la organización, como una estrategia de relacionamiento con los dirigentes de la Federación, optan por comunicar constantemente sus acciones en la asociación, de modo que dicha federación pueda apoyar cualquier medida extraordinaria al respecto, más aún si estas medidas de sanción puedan estar cuestionadas por las autoridades del Gobierno Municipal.

“Si no cumples siempre los asociados, hay que ir a la Federación. Como última instancia... Antes de la Federación, para que cumplan siempre, se puede hacer decomiso de mercadería. Se tiene que decomisar. Por eso el Secretario General tiene que tener carácter para todo aquello. Se decomisa, se lleva a la oficina, entonces que venga tal día a arreglar su situación. El Secretario General tiene que hacer cumplir. Y si sigue lo mismo, hay pues la Federación, hay que ir a la Federación. Como a la organización ha rebasado ese afiliado, entonces hay que apelar la Federación. Entonces la Federación es la que toma las acciones... La Federación dice, bueno, de acuerdo a los reglamentos, tiene que cumplir. O si no, la Federación viene y puede clausurar su puesto por 60 días o 90 días. Porque a veces dicen nomás los asociados: no, cerraremos 60 días; muy fácil, no. Entonces, siempre también eso hay que ir a la Federación a contar, y decir, mira estoy haciendo esto... Entonces, que tal el asociado puede ir directo a la Alcaldía y decir que le están clausurando el puesto, ya, entonces, si la Federación ha autorizado entonces automáticamente la Alcaldía va, diciendo: nosotros hemos autorizado entonces usted no puede decir nada, ahí está. Más fuerza tiene la Federación, pues. Entonces, si no hacen constar, pueden decir por

qué no han hecho contar a la Federación, él tenía que decidir. Ahorita la Federación siempre está pues con la Alcaldía. Entonces, directamente hay que decirlo así, entonces viene a la Federación y hemos clausurado, entonces amen...” (Grupo focal 2).

En casos muy extremos de incumplimiento, incluso está considerado el cierre del puesto de venta como una medida para hacer cumplir las obligaciones, no solamente de los socios de base, sino incluso de los mismos dirigentes de la organización que cumplen sus cargos.

“Solamente la sanción puede decir con el cierre de puesto... La Asamblea General es magna, pues. Cuando decide, tiene que ser, aún cuando sea del dirigente, para que aprenda. Así ya uno dice: a mi nomás, ya debo cumplir. Puede suceder...” (Grupo focal 1).

## **2.5. El sistema de toma de decisiones**

### **2.5.1. Instancias de decisión**

Las características de la estructura de la organización gremial, formalmente coinciden con las características de una organización sindical cualquiera. Sin embargo, la lógica de las relaciones establecidas en su interior de hecho asume varios rasgos comunitarios. Sucede una especie de “acoplamiento operacional” (Patzi, 2004) de la lógica comunal en la estructura sindical.

Desde el punto de vista funcional de la estructura, cuatro son los cargos más importantes de la directiva de la Asociación: La Secretaría General, la Secretaría de Hacienda, la Secretaría de Relaciones y la Secretaría de Actas.

“Los mismos de antes son: primero Secretario General, después viene Relaciones, Actas, Hacienda, Conflicto, Estandarte, Beneficencia, Organización, Prensa y Propaganda, Delegado a la Federación y Fiscal General” (Grupo focal 1).

---

---

Además de la directiva, las otras instancias de decisión de la organización son las siguientes:

- a. *Reuniones generales o Asambleas Generales Ordinarias*, que se reúnen periódicamente cada dos meses. Es la instancia máxima de decisión en la que participan todos los asociados de la organización. La participación de todos es obligatoria, y su control se la realiza a través de fichas de asistencia. Los inasistentes pagan una multa que es generalmente la más elevada de todas las demás multas aplicadas en la organización.
- b. *Reuniones generales o Asambleas Generales Extraordinarias* o también denominadas de emergencia: Esta reunión se la realiza en cualquier momento que sea necesario. Al igual que la Asamblea General Ordinario, tiene un carácter generalizado. Los asistentes y los mecanismos de control son los mismos que se aplican en la primera.
- c. *Reuniones de Directorio* que se realizan todos días lunes de cada semana. A esta reunión solamente asisten los miembros del Directorio de Representantes de la asociación. Es una instancia en la que se discuten y resuelven temas de carácter operativo, las mismas que posteriormente son informados a la Asamblea General.

“Las decisiones más importantes se hacen en las reuniones generales siempre. Es como la Asamblea General, en ahí se aprueba todo. Tampoco los dirigentes nomás pueden aprobar... La Reunión General se reúne cada dos meses... También hay reuniones generales de emergencia, cualquier rato, de repente cualquier momento puede llamar... Hay reuniones generales, reuniones generales de emergencia y reuniones de directorio. Estas tres nomás hay. En las reuniones generales participan todos, y el que no va paga su multa; nos controlamos con fichas” (Grupo focal 1).

---

Los mecanismos de comunicación interna de la organización son directos. El Secretario de Prensa y Propaganda es el o la encargada de hacer conocer a los socios, puesto por puesto, de la realización de las reuniones, sean estas ordinarias o de emergencia.

En los casos de retrasos o insistencia a reuniones generales convocadas de emergencia, donde los socios no prevén la disposición de tiempo para su participación porque se realizan en horarios de venta de sus productos, ha habido ocasiones en las que la directiva ha ordenado restringir algunos de los servicios como es el caso la provisión de energía eléctrica. Esta acción expresa la capacidad que tiene la organización, en última instancia, para movilizar los intereses individuales a favor de la colectividad. Se puede concluir que la organización tiene capacidad de imponer los intereses colectivos sobre los intereses individuales.

“Para las reuniones de emergencia pasan los dirigentes puestos por puesto a avisar el Secretario de Prensa y Propaganda. Ese corretea para que todos vayan a la reunión; algunas veces incluso apagan las luces para que los afiliados asistan. Esto hacen porque algunas veces no saben escucharse” (Grupo focal 2).

Frente a los problemas que se presentan en la organización, es la directiva la que debe enfrentar su solución. Si el problema fuera mucho más serio, entonces se convoca a una reunión de Ex Secretarios Generales de la organización quienes, por su experiencia acumulada, brindan las orientaciones necesarias para resolver el problema en cuestión. El consejo de Ex Secretarios Generales se constituye en una instancia acumulada de conocimientos, al cual recurren los miembros del directorio en ejercicio. Es una especie de la “memoria histórica organizacional” porque es de él de donde se recuperan los antecedentes, en términos de problemas, logros, o en último caso documentación que podría necesitarse para determinado

---

---

tema. El consejo de Ex Secretarios Generales se convierte en una especie instancia de decisión complementaria de la organización

“Problemas grandes, ahora el Secretario General nomás tiene que enfrentar. Ahora, fuera de eso, si es que el problema es un poquito más serio, entonces convocar a los Ex Secretarios Generales; la cual ellos ya tienen conocimiento o algo, entonces ellos lo pueden ilustrar, de esta forma o en esta forma. El Secretario General plantea, mira, esto, yo quiero hacer en esta forma, así, así; haber les pregunto a ustedes compañeros, cuál sería más o menos factible realizar ese trámite. Entonces ellos van a decir, mira, haremos en esta forma o en otra forma.... Entonces, ellos nos dan ya otra idea también. Entonces, uno y otro nos dice, y de acuerdo a eso se saca la conclusión y en ese tenor ya se presenta...” (Grupo focal 2).

A pesar de las sugerencias de los ex Secretarios Generales respecto de algún tema en particular, el Secretario General tiene limitaciones del uso de su influencia como representante máximo de la organización. “No puede hacer y deshacer”. Para finalmente dar una salida a los problemas en cuestión, se convoca a una reunión general de emergencia, donde se informa en detalle el motivo de la convocatoria, las posibles respuestas que emergieron de las reuniones previas con los ex Secretarios Generales, pero que al final son consideradas por la asamblea. Dichas prácticas descritas no están normadas explícitamente en los estatutos u otros documentos de la asociación, lo cual no reduce el valor que se les asigna. Se activan diversos mecanismos que limitan el poder o capacidad de influencia de los Secretarios Generales.

“Porque tampoco, ya, soy Secretario General y yo tengo que hacer y deshacer... no hay caso tampoco. La base, pues, va decir por qué. En una reunión general, vamos a presentar, no ve, éste problema se ha presentado, algo así, entonces, si es un poco más serio, entonces una reunión de emergencia, en la tarde. Emergencia se les cita a la puerta de la oficina nomás, y hay ya por lo menos se dice, haremos en esta forma, en esta forma... Antemano hay que hablar, por lo menos, con los ex dirigentes también... esa es la mejor manera... Hemos realizado. Yo no he tenido la oportunidad de leer el estatuto, eso no sé si está” (Grupo focal 1).

---

La Asamblea es la máxima instancia de decisión. Sus reuniones ordinarias se realizan cada dos meses, aunque puede variar según la dinámica de la organización. Mientras que las reuniones del directorio se constituyen en las instancias intermedias de decisión. En ella se tratan asuntos también importantes, las que finalmente debe ser puestas o bien a conocimiento o bien a consideración de la Asamblea General. Se reúnen todos los días lunes de la semana. Es un espacio de encuentro y de resolución de problemas y/o conciliación de discrepancias permanente, en el día señalado de la semana.

“En la Asamblea se decide. La Asamblea se lleva cada dos meses, pero hay veces los Secretarios Generales no cumplen, hacen cada tres meses o cuatro meses; al año hay veces hacen tres veces, así nomás ya hacen...” (Grupo focal 1)

Del directorio se reúne pues todos los lunes. Entonces ya ellos sabes algo, están reunidos entonces, si hay también algún problema con un compañero, ha peleado o algo, esos van pues a la oficina a presentar su denuncia; esto es así, dicen. Entonces de inmediato algunos subalternos le mandan, haber, debe estar el compañero anda a traerlo. Le hacen llamar, entonces, haber, cuál es el problema, por qué está haciendo esto, esto; hay es que discute ya. Entonces otro dice, bueno, ya, al final le van a decir, no lo vas a hacer esta problema, porque realmente entre asociados no debemos tener ningún problema. Si hay cualquiera cosa es, ya, arreglaremos urgente; no estar como enemigos” (Grupo focal 1).

Al interior de la asociación existe una diversidad de disputas entre los mismos socios, que giran en torno a las expectativas de las ganancias logradas en las actividades personales o de las observadas en los socios vecinos. La penetración a los espacios de control directo, la competencia desleal de los mismos vecinos que repentinamente se dedican a ofrecer a la venta productos que inicialmente fueron ofrecidos por alguno de ellos, etc.

---

En algunas otras organizaciones, seguramente producto de la experiencia acumulada, lograron organizar la dinámica de la competencia en la venta de productos similares, a través de la clasificación organizada de sub grupos que se dedican a tal o cual rubro. Estos sub grupos tienen sus instancias propia estructura de decisión y regulación, la misma que no altera en modo alguno la estructura de la organización mayor; al contrario, resultan ser instancias complementarias que facilitan las relaciones entre el conjunto de sus miembros.

“Porque en ciertos lugares también se agarran, pues, como enemigos también pues. En cuestión de vender, si yo vendo la misma cosa, el del lado también vende; o sino yo estoy vendiendo bien, al ver que yo vendo, inmediato también quieren poner. Esa cosas un poquito hay. Uno tiene que decir: no, no puede ser. No obstante que nosotros no somos sectorizados. Porque la Central Tiahuanacu es sectorizado; son mini grupos. Cada prenda tiene su jefe. Eso es digamos, chompero, digamos, tiene su grupo. Ahora de tenis, también, que venden, igualito es. Todo así. Polleras, aparte también. Tienen una organización, pero internamente están por grupos. Eso ya es sectorizado. Cuando uno está sectorizado, es difícil ya que cambiemos de mercadería. Por más que yo le vea que vende bien, entonces yo le puedo decir: mira vende bien también, entonces yo cambiaré... ya es difícil. Pero de alguna manera, quieres cambiar siempre, entonces tienes que ir a su reunión de ese grupo; que prenda te gusta vender más y parece que sale bien, entonces, entonces, debo ir hay. Solicito, debo solicitar entrar a su grupo, y en ahí me pueden decir, ya, muy bien, serás aceptado pero pon aquello... qué me dirán, pues, no. Entonces yo acepto, y digo listo, y si ya me han aceptado, entonces desde el día siguiente mismo cambio ya la mercadería a ese rubro” (Grupo focal 2).

Las relaciones establecidas en la asociación, son relaciones conflictivas en las que se deben activar permanentemente mecanismos de resolución de conflictos. Desde disputas por los espacios utilizados, la competencia por los productos ofrecidos, hasta las disputas por el consumo cultural

En comparación a otras organizaciones, nuestra asociación de estudio no cuenta con un Tribunal de Honor.

---

“La Reunión General nomás discute todos los problemas importantes de la organización. Más no hay. Tampoco no tenemos el este, como se llama, Tribunal de Honor tienen... En otras organizaciones, entonces, si el Secretario General no puede arreglar ese asunto, entonces le pasan al Tribunal de Honor, es el que define. En la Central 12 no tenemos, creo que Tiahuanacu tiene. Algunas organizaciones tienen, pero Central 12 no tiene” (Grupo focal 2).

Tomando en cuenta el tamaño de la organización, la distribución de las citaciones se la realiza por lista de socios, de la cual difícilmente puede excluirse cualquiera de los asociados.

“Faltando digamos cuatro días tiene que repartir citación... Reparte el Secretario de Prensa y Propaganda de la organización. El Secretario General dice, tal fecha vamos a llevar reunión, entonces ya para tal día lo alistan su citación. Hay veces se reparte desde el jueves, viernes y sábado, para lunes, ya. Hay veces toditos, porque tenemos lista pues, no ve, a quién estoy dejando, y quiénes faltan y hay que repasar nuevamente. Si hemos repartido así nomás, entonces algunos se ubican y a este o a este no he dado y se da” (Grupo focal 1).

### **2.5.2. Actores que participan en la toma de decisiones**

La sanción vuelve a mostrarse como mecanismo fundamental para que los miembros de la organización cumplan con los compromisos asumidos con la colectividad. Si bien existen sanciones diferenciadas, los que llevan la peor parte son los dirigentes, puesto que –por ejemplo- la inasistencia de algunos de ellos a las reuniones generales es multada con el 100%, más que a cualquier socio de la organización. Ellos, los dirigentes, se imponen de manera concertada sanciones de consideración que al final obligan generalmente a su asistencia, sea cuales fueran las circunstancias individuales.

“Cuando no asisten a las reuniones se paga multa. Si los dirigentes no asisten es peor, ellos tienen una multa mucho más alta, y la base un poco menos. Los de la base pagan Bs. 10, y pero el directorio paga Bs. 20 más o



---

menos. Entre ellos se reclaman y controlan, por eso es que todo el directorio siempre tiene que estar presente” (Grupo focal 1).

De los mecanismos de sanción, la económica es la más efectiva para concretar de obediencia frente a acciones individualistas. En respeto a la dimensión de la individualidad de los socios, la escala de sanciones es ponderada de acuerdo al tipo de faltas y en función de las circunstancias específicas. En el caso de las faltas incurridas por los dirigentes, las bases evalúan el caso e imponen sanciones en recursos monetarios o en objetos que sean de utilidad de la organización. Son sanciones mucho más fuertes en aquellos casos donde hay indicios de que puedan incurrir de nuevo en dichas faltas. Las sanciones son jerarquizadas en función a las características de las faltas a las cuales se ha incurrido.

“Cuando la base manda y el dirigente no cumple, hay castigos que se definen depende de la situación. Va a poner en algo, en objeto, o es que en un monto que pueden acordar. La base dice: que castigo le vamos a dar; va a poner el algo o en qué. Algunas veces la base dice: que ponga entonces como su castigo algo, porque simplemente castigo feliz va a estar, otro puesto tiene y ahí va a estar, feliz se va a ir a vender, no le va a importar. Entonces, un monto que ponga. ¿Cuánto?,.. Unos Bs. 1.000 que ponga, dice, multa dicen” (Grupo focal 2).

### **2.5.3. Límites del poder de los dirigentes en la toma de decisiones**

Desde el punto de vista de las enseñanzas prácticas de la historia de la organización, la memoria de los asociados muestra la aplicación de diversas estrategias para limitar el poder de los dirigentes. Uno de los pocos casos presentados en los primeros años de su consolidación como asociación, resalta el caso de determinado dirigente que fungía circunstancialmente como Secretario General, quien fue presionado por la dirigencia que lo renovara, es decir una nueva directiva, para que cumpla con la rendición de cuentas de los recursos manejados

---

durante tres gestiones consecutivas. La resistencia de éste ocasionó que las dirigentes (todas mujeres), por mandato de las bases, recurran incluso a instancias del Estado (Ministerio de Trabajo), quienes ayudaron a la solución del problema. Desde ese hecho hasta el día de hoy, los fondos de la organización fueron gestionados de manera regular y las capacidades de acumulación se incrementaron paulatinamente.

El ejemplo ilustra la importancia del respaldo de las bases, es decir de la voluntad colectivamente organizada, para que los portadores circunstanciales del poder, los representantes, asuman la delegación de las bases de manera efectiva. Dicho respaldo de las bases fue tan consistente, porque afectaba a los intereses de todos los socios. Recuperar los recursos generados como organización de las manos privadas individuales para orientarlos al beneficio de la comunidad, era el mandato de las bases que los delegados del poder hicieron efectiva. Desde ese entonces, no se ha presentado otros casos similares de apropiación indebida de los recursos colectivos. Se impuso la voluntad colectivamente organizada como factor de limitación del uso del poder delegado a los representantes.

“Esa vez, al Condori hemos hecho llevar al Ministerio de Trabajo porque no quería hacer rendición de cuentas. Hartos puestos ha vendido, pues. Nosotras hemos exigido, junto a la doña Hortencia, pero al último se ha ocultado. De esa manera nosotras le hemos hecho buscar con el Ministerio de Trabajo. Desde esa vez ya hay fondos, el año 1992 más o menos. No había nunca redición de cuentas durante tres años, y no quería salir. La base también decía: tienen que presionarle para que rinda la cuenta; de eso pues han dicho, vayan al Ministerio de Trabajo; entonces como la base ha autorizado de eso, también las señoras han caminado, y desde ese año hay fondos, porque en ese momento \$us 50 nomás teníamos”.

El ejercicio de la autoridad de los representantes que se atrincheran en la voluntad privada individual o corporativa, encuentra sus límites en los siguientes aspectos que presentamos de manera puntual:

---

*a) La desobediencia de los dirigentes a los mandatos de la Asamblea puede, incluso, llegar imponer el resarcimiento de los perjuicios que pudieran ocasionar las faltas en cuestión. Puede haber faltas a las que se incurren, incluso con la idea de implementar alguna iniciativa que originalmente esté pensado a favor de la misma organización. Hay un caso detectado que muestra, por ejemplo, la decisión de la Asamblea de imponer la devolución de los fondos invertidos para mejorar la calidad de un acontecimiento social que brindaba mayor seguridad y comodidad de las bases de la organización. Al final tuvieron que devolver en la misma asamblea hasta el último centavo, supuestamente, mal invertido.*

*b) Las decisiones que están vinculadas a temas que incluyen a toda la colectividad, en estos contextos organizacionales necesitan ser tomadas también por la colectividad. Lo contrario es motivo de algún tipo de correctivo social. El ejercicio de la autoridad que controlan los representantes de la organización, enfrenta límites de distinto tipo.*

Sin embargo ello, en el ejemplo que aludimos también podemos detectar una propensión a ejercer la autoridad desde la individualidad y/o de manera elitaria. Esta intencionalidad sigue su curso, como una fuerza que pretende imponerse en ciertos lugares y momentos de la gestión del poder. Sin embargo, a la vez, encuentra una muralla organizativa y social que a partir de una lógica diferente, más equilibrada, todavía persiste para contraponer a esta fuerza de la voluntad individual personal.

“Un ejemplo del directorio me acuerdo; en mi gestión eso ha pasado: o sea que en la reunión se ha acordado pues, la base ha dicho que sea el aniversario en la calle, ha dicho; que se lleve en la calle. Ya, diciendo, toda la base ha aprobado pues para que sea en la calle; que haya aniversario en la calle. Entonces, dentro de mi Directorio, mi Fiscal General era pues

---

doña Victoria, la pantalonera, ella era. Y como ese tiempo está un poquito lloviendo, hasta 15 de Marzo no ve sabe estar lloviendo, entonces así va a llover y por ahí también se van a emborrachar y pueden hacerse robar, para nosotros peor va a ser, diciendo, que sea en local haremos, diciendo, hemos dicho. Pero la base nos ha dicho en la calle, en la calle haremos, también hemos dicho. Pero al final hemos dicho no, en el local siempre haremos. Qué pues, nosotros también aquí, por algo somos autoridad, entonces, nosotros también nos haremos respetar también dice pues doña Victoria. Ya, entonces cómo es, así entre nosotros como somos 14 miembros creo que del Directorio, entonces ahora yo lo que he dicho, lo que la base ha dicho, eso quisiera cumplir, he dicho. La mayoría también ha dicho, no para que vamos a cumplir, en local nomas como de costumbre que sea, porque como de costumbres sabemos hacer en el local, cómo en la calle feo también va a ser, por ahí llueve, en la calle botellas se puede perder, platos también se puede perder, cosas se puede perder; haremos en el local; ya, diciendo, en el local hemos hecho pues. Y cuando la base ya pues, hemos hecho en local casi mayoría ha venido también al local, y ya ha pasado la fiesta, no ve. Ahora, en rendición de cuentas ya nosotros hemos salido, y la base ya nos ha chicoteado, pues. Entonces han dicho pues: Ah, bien lindo pues aquí se ha aprobado, dice pues; Aquí se ha aprobado, en esta misma sala se ha aprobado que tenía que ser en la calle, ahora ellos han hecho en el local, o sea que nosotros no nos han tomado en cuenta, o sea que han hecho su gusto, lo que ellos han querido han hecho en local... Ahora qué se va hacer, dicen pues. Y así en la reunión han dicho, pues. Ahora qué se va hacer. Tenemos que darle su castigo; no podemos aprobar su rendición de cuentas. Ese va a ser su castigo. O qué puede ser, dicen. Ya ahí, como somos hartos, entonces algunos siempre dicen, hay algunos que siempre te quieren más pisar, otro más o menos que quiere sacarte, así siempre no ve que hay; entonces hay otras personas dicen tampoco puede ser eso, como nosotros hemos aprobado en la calle, ahora ellos han hecho el local, entonces que paguen el local, eso que sea su castigo, dicen pues. Al final el local nos ha hecho pagar. Así, esa es nuestra multa... Ahora, qué es lo que nosotros hemos hecho para que no los apruebe, porque ellos también estaban en su derecho, porque en magna asamblea se ha aprobado, que tenía que estar en la calle, y nosotros por mayoría de mi directorio hemos llevado al local, pues. Ahora, era siempre nuestra culpa, pues, y hemos reconocido también. Entre 14 miembros también somos, entonces hemos dicho recogeremos hemos dicho, y por hacer aprobar ya hemos dicho, y el local ya no ha entrado a la rendición de cuentas. Entonces entre nosotras, entre las 14 personas que hemos errado, ya hemos tenido que pagar el local. Así nos ha hecho pues, ese ejemplo es lo que ha pasado” (Grupo focal 2).

Las fallas detectadas de los representantes en la gestión de la organización, es rápidamente aprovechada por algunos asociados o asociadas de la organización

para invalidar los esfuerzos de dichos dirigentes. Esta actitud de algunos socios siempre está presente en cualquier organización social que coexiste en función de intereses inmediatos, como es el caso de la generación de recursos para subsistir. La novedad no es la presencia de estos fenómenos sociales, sino la forma en que la misma organización, sin afectar los intereses fundamentales de los individuos, logra resolver ese y otros desencuentros que surgieran en el proceso.

Son varios los campos en los que se activan los dispositivos para establecer límites en el uso del poder de los dirigentes. Sin embargo, lo que debe evaluarse es la efectividad de dichos dispositivos, que en el caso nuestro vuelve a manifestar cierta fricción, disputa y hasta en algunos espacios y momentos muestra de debilidad con otras formas de gestionar el poder en los procesos de toma de decisión. Por ejemplo, en condición de dirigentes, un socio o socia está impedido de realizar a su favor transferencias de puestos de venta de la organización.

En este tipo de casos debería irrumpir la fuerza de la sanción de la organización para frenar la onda individual privada, sin embargo ello no ocurre necesariamente así. Como estrategia para replicar la fuerza comunal, el ímpetu individual privado muchas veces se impone utilizando manías con alto nivel de victimización (por ejemplo el llorar), con el sólo propósito de dilatar su tratamiento en el tiempo, al punto de que las nuevas generaciones de asociados olviden el hecho por la emergencia de otras urgencias. Se pierden ciertos detalles en la memoria de los asociados, no solamente de los problemas que en determinado tiempo se vive, sino también de algunos logros que históricamente se podrían obtengan.

De fortalecerse esta tendencia a dejar de lado la fuerza comunitaria de la organización, sus hábitos, su forma de ser, estaríamos entrando a una etapa de inicio de la consolidación de la forma liberal de política. Se podría afirmar que en

---

---

este momento estamos asistiendo a un proceso en el que se observa muchos encuentros y desencuentros, algunas veces alentadores y que responder o se acercan más a los principios comunales, y otras veces se alejan para inscribirse en la lógica liberal de lo político. Se presenta una especie de choque de civilizaciones en la forma política de las organizaciones, como una de las expresiones de nuestro tiempo

“Ha habido casos de dirigentes que no han cumplido con lo que la base ha indicado. Por ejemplo de la Isabel Mamani. Es puesto se ha hecho pasar, entonces esa vez, ese año ella estaba gestionando no se creo que estaba de Directorio. Y estando en Directorio había comprado un puesto de aquí... Dos puestos había comprado, pues, entonces, aquí ha comprado pues, y ahora ha comprado y de eso le han sancionado pues la base. No tenía que comprar, pues, porque ella estaba de directorio. Y estando en el directorio es prohibido comprar, pues, o vender, o hace tu propio negocio... hasta ahora es así. Entonces ella no ha respetado, y se ha comprado, pues. Su puesto de abajo había vendido, siendo directorio aquí se ha comprado dos puestos, y tenía que dar su este, su ingreso o sea un aporte; Bs. 300 nomás era esa vez; no ha dado hasta ahora, y la base estaba diciendo, incluso su multa más tiene que pagar, y ahora ni ese Bs. 300 no ha dado, con su boca decía no tengo, no tengo. Lloraba, que lloraba, lloraba, hasta ahora la base gente nueva ya es, doña Teodocia nomás más reclamaba y ella también ya ha finado... No hay quién reclame, y ahora la gente no sabe, y ahí está con su gusto ha salido ella, y nadie nada no ha hecho también... Puro nuevos ya son, pues. Eso también ya ha pasado. Por eso, así nomás la gente también se olvida. Por eso también creo que hay veces hay que ser bien mañudo” (Grupo focal 1).

Una de las primeras garantías para el buen cumplimiento de los todos cargos como representantes de la organización, son los puestos con anaqueles que tienen en su posesión. Sin embargo, tomando en cuenta que la Secretaria de Hacienda está relacionada directamente con el manejo de recursos financieros, sus responsabilidades se multiplican respecto de los otros miembros del directorio. Esta situación, en algunos, ha inducido que la organización mediante su asamblea opte por elegir a socios que muestran solvencia de la propiedad o un bien

---

---

inmueble. No es una regla general, sin embargo es parte de un criterio que se aplica en algunas ocasiones y con mayor frecuencia en otras organizaciones.

El conocimiento social de los miembros de la directiva es generalizado. Por ejemplo, deben conocer siempre la casa donde viven, su dirección y algunos antecedentes personales que son transmitidos socialmente a través de mecanismos propios de cada contexto.

“Bueno, en este caso, veo que la persona como hemos dicho que tiene que ser responsable, serio, todo, y ahora por eso el de Hacienda, bueno, si en caso de que ellos no digamos alguna falencia hubiera, entonces automáticamente su anaquel está comprometido. El anaquel es la principal garantía. Entonces, más aquellas veces también escuchaba también hablar en la cual una Hacienda tenía que dar como garantía su bien o algo así. Más antes. En ese momento yo no estaba aquí. Y mi esposa que estaba siempre desde el principio, incluso en la Max Paredes se vendía, entonces en hay yo también he coadyuvado a algunos lugares también y es por eso un poquito yo sé de ese lado” (Grupo focal 1).

“Y es por eso también que en otras organizaciones claro yo también escuché, me hablaban también a mí, eso no se percatan muy bien si es dueño de casa o es un inquilino que está en la organización. Nadie puede decir también, aquí todos dueños de casa; puede ser inquilino, puede ser dueño de casa, los asociados. Ahora en una ocasión, aquí no sé, creo que es en la 16 de Julio, habían nombrado y la Hacienda dice que tenía la plata, son 15 mil dólares creo. Ya tenía, y con esa plata se fue y ya no saben dónde viven, nada. Eso es pues. Por eso principalmente tratan de averiguar si tienen la casa o dónde viven, así. Ahora en este también, cómo se podría decir, en el libro donde nosotros nos afiliamos, en hay esta todo también; tiene casa o no tiene casa, eso también ahí está. Como nuestro carnet dice dónde vivimos y todo, cual es, eso también hay. Pero no es basta eso. Siempre es necesario conocer la vivienda” (Grupo focal 2).

---

#### **2.5.4. La toma de decisiones en las movilizaciones sociales**

Las movilizaciones de las asociaciones de gremiales de El Alto son promovidas desde la Federación a la cual se encuentran asociados.

“La Federación maneja pues a las asociaciones. O sea que de la Federación, ellos deben tener pues reunión, algo hay, entonces ya pues, para eso les convoca y traen pues un papel, una convocatoria a todas las asociaciones...” (Grupo focal 1).

“Pero a la Federación, habíamos sabido pagar también una cuota mensual, cada mes, con eso también ellos se mantienen, pues... Por asociación, se pagaba a Bs. 5 cada mes... Ahora más debe ser. Yo de un año he pagado Bs. 60 a la Federación, y nosotros no somos poquitos, hartas asociaciones somos, más o menos 300 asociaciones somos pues. Haber ajusta, cuanto recogen” (Grupo focal 2).

La relación de las asociaciones de gremiales con su Federación Regional, es una relación de obediencia directa. En muchas movilizaciones realizadas en la trayectoria organizacional de las asociaciones gremiales, los socios de base desconocían las razones de la participación a las movilizaciones convocadas por sus dirigentes. En estas relaciones establecidas entre las asociaciones y su Federación, la lógica de la obligación adquiere mucha más fuerza que, incluso, las relaciones de obligación establecidas al interior de cada asociación. El argumento expresado en estos momentos por los mismos socios, es la necesidad de estar unidos con la instancia que por sobre todas las cosas ofrece protección a sus miembros.

Tomando en cuenta que nuestro argumento parte del hecho de que lo comunal no es un fin en sí mismo sino un medio para responder a la individualidad de sus miembros que viven en comunidad, en este caso se constata que la individualidad busca, como todo ser humano, protección eficiente, eficaz y efectiva, no abstracta ni general. A diferencia del Estado, en este caso la



---

Federación representa ello, “una fuerza paternal” que se enfrenta a todas las instancias del Estado, como también a las fuerzas sociales paralelas con las cuales coexiste, más allá de la forma en que se procese la decisión y los motivos de la movilización. Sea cual fuera el motivo, aún no responde a una necesidad de alguna asociación en particular, los asociados saben que de no asistir a las movilizaciones podrían quedarse “huérfanos” cuando verdaderamente lo necesitaran.

“Nosotras hacemos caso. Vamos a las marchas, porque tiene multa, pues. Haber, si la asociación no va, entonces en la Federación igual también pues les toma, el que está marchando igual nos da pues un papel como ficha, cuando ya estamos marchando. Nos reparten... Cuando la asociación no va, multa también se paga, pues... Cuando no apoyamos a la Federación, ya a un lado nos hacen, pues. Nadie no nos puede defender. Si estamos en la Federación filiados, entonces ellos forzosamente ellos nos tienen que defender. Ahorita, si en esta bajada tenemos problemas, la Federación tiene que andar para nosotros; así era... De las 300 asociaciones afiliadas, entonces cuando uno no va, la Federación en nada ya no te puede ayudar. Digamos que tienes problemas en tu asociación, los vecinos nos molestan o cualquier cosa no ve que hay, entonces ahí la federación no nos apoyan, pues. Por eso, cuando a una asociación algo pasa, entonces toditos salimos, pues. A toditos convocan, entonces tenemos que apoyarnos nomás entre nosotros. Toditas las asociaciones tenemos que apoyarnos, juntos. Cualquier, cosa pasa, entonces toditos vamos” (Grupo focal 2).

A diferencia de las relaciones de obediencia que se establece entre los asociados y su directiva a nivel interno, la obediencia como asociación hacia la Federación tiene una diferencia cualitativa fundamental: que la decisión asumida no necesariamente emerge de las bases o en una asamblea plenamente participativa, sino incluso de las decisiones cupulares de los dirigentes. Como se ve, uno de los principios básicos del sistema comunal que es la obligación está presente en esta relación, sin embargo la fuerza de acoplamiento de la voluntad individual o el cupular liberal, es mucho más fuerte.

Los mecanismos para hacer prevalecer los mandatos, siguen siendo las multas diferenciadas, controladas mediante fichas. La existencia organizativa de la

---

Federación se explica por la existencia de las asociaciones, incluso desde su financiamiento que es fruto del aporte de cada una de las asociaciones gremiales. Resalta en este caso la obligación como principio básico de la participación de los socios organizados en las movilizaciones convocados por la Federación

“Donde se convoca a marchas multitudinarias de comercio minorista, eso toma la Federación. Ahora ve la Federación que esta no nos conviene a nosotros, está haciendo contra el gremio, entonces la Federación automáticamente convoca a todito. Entonces nosotros estamos obligados a asistir. Es obligación... La Federación compone más de 40 personas, diferentes asociados son pues; de diferentes organizaciones toman cartera pues en ahí. Entonces, ellos son los que deciden. Dice esto, la Federación convoca, y ya nomás... Según más o menos que he visto, es directamente la Federación la que instruye. Incluso, es más contundente la marcha, entonces, inclusive se lleva emergencias; ya, nos está convocando, dicen. Entonces, llevamos una reunión de emergencia. La Federación dice las cosas que el gobierno o la alcaldía nos quieren hacer esto, esto. Nosotros estamos obligados a asistir, la Federación nos mandó éste instructivo, entonces incluso estribillos para decir: que muera, que vaya, lo que sea, hasta eso preparan y nos mandan. Entonces, eso es directamente de la Federación” ((Grupo focal 2).

### **2.5.5. Participación en las fiestas zonales**

Los asociados perciben que estamos asistiendo a un proceso de declinación de las normas sociales de conducta basadas en el respeto y el recato, propios del comportamiento de los dirigentes antiguos de la organización. Las observaciones inducen a concluir que esta situación está directamente relacionada con el cambio generacional, es decir la sustitución de la composición de la organización asociados por otros nuevos. Esta declinación que se refleja en una especie de modificación de las pautas de comportamiento cultural, expresa de algún modo en el debilitamiento de la fuerza o del poder de la organización sobre sus miembros; una declinación del poder de la organización sobre el comportamiento individual.

---

“Antes había respeto. Los dirigentes respetaban, ahora incluso se toman, incluso borrachos están marchando. Por ejemplo en 6 de Marzo, la Hacienda bien borracha, sin vergüenza todo hay estaba orinando. Todos borrachos” (Grupo focal 1).

Determinadas obligaciones de los socios pueden ser compensadas con otros deberes que suplen a las primeras. Sin embargo, el principio se mantiene: el cumplimiento de la obligación. En este caso se reitera la correlación que esta acción tiene con el condicionamiento al acceso de los puestos de venta, sean estos anaqueles o simples puestos de expendio.

Además de la sanción de la organización, en última instancia emerge la sanción social, que es un mecanismo mucho más sutil, que no deja de ser efectivo, para lograr que los socios cumplan sus obligaciones. La sanción social se refleja, en algunos casos, en la práctica de la exclusión social en actividades que están orientadas a reforzar las relaciones establecidas entre los miembros de la organización. Se puede concluir diciendo que la materialización final de las obligaciones de los asociados sigue un curso itinerante y dialógico entre la coacción basada en la sanción económica y la persuasión social que también tiene bases en la sanción pero de carácter social.

En su momento, también se ejercía una especie de chantaje de parte de las Juntas de Vecinos hacia las asociaciones asentadas en el espacio territorial de la zona respectiva, al punto de condicionar su permanencia en la zona como organización a cambio de garantizar la participación de éstos en la fiesta de la zona con la presentación de una danza folklórica.

“Nosotros teníamos obligación con la zona... Antes principalmente bailábamos, y las asociaciones que no querían bailar, donaban en cosas como cemento, como dinero, sino puede ser dinero, cerveza. Así donaban, pues, los que no bailaban... Era obligatorio... Si no hacíamos caso, molestaban, decían pues: tanta gente quiere entrar de abajo; otras

---

---

asociaciones quieren dar, quieren bailar de esta cuadra, ahora si no van a bailar, a otra gente vamos a autorizar que entren; con eso no amenazaban. El Directorio pues iba a visitar, nos hacían llamar cuando tenían reuniones la junta de vecinos; en ahí nos decían: hay personas que quieren entrar, que quieren bailar, que quieren presentar de ese lugar; ahora, sino bailan, nosotros vamos a recibir y otras personas van a bailar, van a entrar, a ellos vamos a dar apoyo, decían, y luego se van a retirar. Entonces, el Directorio informaba también a la base, y decíamos qué vamos a hacer, por ahí nomás pueden entrar, bailaremos nomás, decíamos, obligatoriamente. Dice que de abajo quieren entrar, de la Tumusla, diciendo hablaban no ve; de ahí dice que mañaneras van a subir, dice, bailaremos nomás. De eso pues nosotros obligado bailábamos” (Grupo focal 2).

Hasta hace algunos años atrás, la participación en las fiestas zonas era una de las obligaciones de los asociados con los la organización. Esta obligación se aplicaba a todos los socios, según los puestos de venta que se poseyera. Los socios con mayor cantidad de puestos de venta o de servicios tenían la opción de recurrir a otras personas para poder cumplir con la cantidad de bailarines necesarios.

“Cuando hay el compromiso de bailar, por ejemplo, se puede rogar a otro para cumplir la obligación. Eso es para no pagar la multa que algunas veces es de Bs. 200 por cada puesto” (Grupo focal 1).

Son varias las razones que explicaban la participación de los socios de la organización en las fiestas zonales, como una forma de vinculación de las organizaciones gremiales con las juntas de vecinos territorialmente organizadas.

“Según lo que yo puedo ver este lugar, antes sí habían bailado siempre. La zona también decía: ya ustedes venden aquí, tienen que bailar... En ese tiempo, todavía, los de la Junta tenían la potestad de decir, esta organización puede asentar en tal calle, en su calle; autorizaba. Mientras cuando, cuando era el Alcalde José Luis Paredes, en hay había una Ordenanza que ya no tomaban más fuerza las Juntas. Por dicho que la zona son de ellos, y todas las calle y avenidas es de la Alcaldía. Entonces, es su pared hacia adentro, es de ustedes... De ahí para adelante, la avenida es de la Alcaldía. De esa manera que todo ya han visto eso, en la cual ya no es como un requisito principal para poder asentar en una de esas calles.

---

Entonces, directamente el asentamiento autoriza la Alcaldía” (Grupo focal 1).

Desde 2005 debe ser que tenemos patente de la Alcaldía, por eso es que directamente la Alcaldía... Ahora antes de Paredes, sentaje también se ha quedado, ya no se tiene que pagar diciendo. Sentaje, diario pagábamos 20 Cts...” (Grupo focal 2).

### **2.5.6. La declinación de los rasgos de la organización comunitaria**

Como en cualquier organización social, las disputas por el monopolio en la toma de decisiones pueden estar presentes. Para ello, determinados grupos o también llamadas “roscas” preparan con anticipación las condiciones para orientar el rumbo de las decisiones. En determinadas circunstancias no son los únicos; se conforman, según las temáticas de tratamiento, más de un grupo aglutinados en función de intereses concretos. Tomando en cuenta que dichos intereses no son necesariamente coincidentes en todos los momentos, la composición de los grupos también puede cambiar, asumiendo nuevas posiciones respecto de los temas planteados.

Al respecto, la generalidad de los asociados los conocen muy bien. Muchos de ellos incluso se suman, aunque pasivamente, a esta dinámica de constante reposicionamiento de los intereses. En este contexto de disputas, el grueso de los asociados consienten serenamente esta dinámica, sabiendo que entrar activamente en este campo representaría un descuido de sus otras actividades (económicas, familiares, etc.) dentro y/o fuera de la organización. Es por ello que no asumen posición sobre los temas tratados, lo cual se refleja en no hacer uso público de la palabra. Sin embargo, para las bases en general, este consentimiento tiene límites al momento en que afectan directamente sus intereses particulares individuales. En otras palabras, al momento en que se altera el sistema de relaciones sociales, institucionales o económicos que equilibran los intereses individuales. Se establece

una especie de reglas del juego en la que prevalece el consentimiento de anomalías en el sistema organizacional y al mismo tiempo también están presentes los límites de dichas anomalías.

“Porque yo veo que la organización de aquí, hay veces es así pues la organización: sinceramente es pequeño y muchos otros dicen pueblo chico infierno grande. ¿Cuál es el problema?, el problema he visto de que hay unos, siempre hay una pequeña rosca, no ve; en cualquier lugar. Entonces, son ellos nomás son eternos oradores, el resto no, nadie. Están escuchando nomás, en vano se dice, haber compañeros, tienen que presentar una moción contraria o algo; decir por lo menos está bien o algo que sea en esta forma, no ve. .. Nada, así nomás son. Entonces, bueno yo en si pensaba de que siendo una organización pequeña, debíamos ser bien unidos, pero en nuestra organización no somos así. Son unos cuantos que siempre están manejando; son eternos oradores; entonces entre ellos dicen, ya reunión general, ya están llamando aquí planteamos, entonces, dicen, si dicen así, esto planteamos, ya, ya saben; yo me siento allá, tú te sientas allá. Uno pide palabra, dice entonces dicen lo tienes, y otro dice tiene, tiene, respaldándole, entonces ya esta nomás. Ahora cuál es compañero, ya han respaldado dos o tres, ya suficiente eso. Entonces, para mí no está bien así” (Grupo focal 2).

El no hacer uso público de la palabra es, para varios de los socios, una de las estrategias destinadas a evadir la responsabilidad de cumplir con las obligaciones dirigenciales. Si bien hacen uso de la palabra, lo hacen de manera indispensable, procurando no delatarse ante los ojos y lo oídos de la colectividad para ser eventualmente nombrado como uno de los representantes principales de la organización. Los que no hacen uso público de la palabra, no son necesariamente faltos de vocación o de capacidad para este tipo de actividades. Al contrario, evitan entrar en ese campo para no perjudicar sus actividades adicionales, que no están necesariamente concentradas solamente en la organización sino también en otros espacios.

Por otro lado, existen otro tipo de asociados que conforman las llamadas “camarillas”, propensos a desarrollar actividades dirigenciales en la organización, porque vieron en ésta una oportunidad de sacar provecho individual o grupal, sin

---

importar el tamaño ni la magnitud del beneficio, pero al final obtener algo. En aquí se muestra una propensión a ser dirigentes por intereses individuales

“Por qué hay veces también mayoría de los compañeros de la organización se callan, de que, uno habla y habla, ya urgente miran: ya, aquél está hablando, al año ya hay que nombrar nomás, dicen. Aquí eso nomás es... Ahora eso para que cargos nomás son, para Secretario General,.. Ah, no, éste mucho habla, al año tenemos que nombrar siempre a este. Pero es pues algo, como se puede decir, nos preguntan no ve si estamos de acuerdo o sino que sea en esta forma, uno tiene que plantear, no es verdad. Pero algunos ya no hacen eso pues. Ya ven así, entonces como le digo, la camarilla funciona urgente pues. Entonces dice, vos vas a decir tal nombre, así, en las elecciones... Hay veces algunos temen. Pero uno sin saber entra y se aprende. Donde uno tiene que ir, entonces va” (Grupo focal 1).

Las acciones de los representantes de la asociación están íntimamente ligadas a las perspectivas organizacionales definidas desde la Federación Regional. Muchas veces, en temas específicos y trascendentales, incluso, dependen de la aprobación de dicha instancia superior. Existe una especie de quebrantamiento de las capacidades autónomas de la organización que, en general, son mucho más participativas y democráticas. Una organización no tiene la suficiente capacidad de imponer sus puntos de vista ni las perspectivas acerca de los temas en cuestión.

En este contexto de relaciones, varias de las decisiones que se toman en la organización con influencia directa de la Federación regional, son muy arbitrarias y verticales, las que sin embargo no pueden ser objetadas desde la asociación, porque se corre el riesgo de ser censuradas.

“Si tú más o menos a tu querer nomás vas a plantear todo, entonces ya no, la Federación ya no apoya, y a nosotros nomás vas a decir: no hacer esto, esto, así, así. Las normas no son directamente lo que tú quieres, sino que hay también reglamento interno también, pues... Interno de la organización, también. Entonces, a base de eso tiene que ser, más o menos” (grupo focal 1).

---

---

El perfil del Secretario General debe, óptimamente, mostrar la autoridad para hacer cumplir las decisiones que desde la asamblea emanan. Es fundamental su capacidad para hacer cumplir las disposiciones provenientes de la organización. Los socios reconocen las dificultades que para ellos representa el hacer cumplir decisiones que muchas veces va en contra de los intereses de su “amigos” más próximos. Se activa una especie de interferencia social que impide el cumplimiento del mandato de las bases.

“Porque en principio el Secretario General tiene que enfrentar los problemas que en la organización se suscitan... Porque hay veces también hay algunos tenemos un carácter débil, no hace cumplir. Ahora, también en la reunión general se determina una cosa y tiene que hacer cumplir. Ahora algunos, que mira, en vano nosotros esto determinamos todo bien; sí, dice también él, haber compañeros cómo es; ya entonces ustedes son los únicos que pueden aprobar esto, y ya aprobamos... Y, lo mismo que nada. No hace cumplir, pero eso está mal visto...” (Grupo focal 1)

“Para mi parece que es el carácter, en la cual digamos, yo soy tu amigo, digamos, y me tocó castigarte, y qué hago. Dicen: mi amigo es pues, qué voy a hacer, me olvidare, y listo se acabó... No es así. En principio uno, digamos, somos amigos, pero cuando estamos en este, en la organización bien, soy Secretario General; sea mi amigo, si tiene una falta, debo ejecutar. No decir, no así. Eso es. Entonces de esa manera también muchos no hacen cumplir. El que hace cumplir dice, pues, oh, está bien, dicen. Tiene que saber hacer cumplir” (Grupo focal 2).

El incumplimiento de las sanciones impuestas a los socios por faltas cometidas por los socios, es signo de la debilidad de la organización y de sus representantes. Esta debilidad de la organización se la atribuye, en gran medida, a la debilidad de los dirigentes más importantes que asumen la responsabilidad de hacer cumplir las decisiones emanadas desde las bases.

“Si no asisten, hay una pequeña multa nomás. Bs. 10 pero a veces no pagan. Por esas cositas es que le Secretario General tiene que tener su carácter para Hacienda más, haciendo cumplir.... En las elecciones es Bs. 50, si te faltas Bs 50” (Grupo focal 2).

---



## **2.6. Potencialidades de la gestión del poder asociativo para el Desarrollo Humano**

El Desarrollo Humano es un proceso que busca incrementar el poder de las personas sobre sus propias vidas, de manera que “las personas puedan hacer plenamente realidad sus posibilidades, y vivir en forma productiva y creadora, de acuerdo con sus necesidades e intereses” (Human Development Report [HDR], 2001, citado en el IDH, Chile, 2004:87). Este incremento del poder sobre las vidas de las personas tiene dos caras. “La primera es el control sobre los recursos (financieros, físicos y humanos). La segunda es el control sobre la ideología (creencias, valores y actitudes). Esa combinación entre libertad y recursos es la que se transforma en poder de acción de las personas, y es lo que está en el centro de la búsqueda del Desarrollo Humano” (IDH Chile 2004: 87). Este incremento del poder en el marco del Desarrollo Humano implica, también, la posibilidad de que el espacio propio de la individualidad, la familia y la comunidad no sean objeto de imposición ni manipulación, ni de coerciones arbitrarias, mucho menos externas.

Desde el punto de vista de la contribución política al Desarrollo Humano en contextos sociales organizados, se puede favorecer a la ampliación de poder de la gente, es decir al control de la combinación de recursos y libertad, en contextos donde se provea a sus componentes de: a) mecanismos de acceso a los espacios de decisión suficientemente democráticos, b) el uso efectivo de dichos espacios de decisión y c) la participación individual y organizada en la regulación de los mecanismos de acceso y formas de uso de los espacios de decisión.

Una de las características centrales que fue detectada en la presente investigación, es la coexistencia de mecanismos y formas de uso del poder basadas en lógicas civilizatorias contrapuestas, en constante fricción, con encuentros y

desencuentros, que sin embargo están ahí presentes en la búsqueda permanente de apoderarse plenamente del espacio social al que hacemos referencia. Es en este marco que a continuación resaltamos algunas de las potencialidades, dejando de lado los problemas identificados, las cuales podrían constituirse en elementos de consideración para el afianzamiento de los ideales del Desarrollo Humano.

**Respecto de los mecanismos de acceso a espacios de decisión democrática.** En este campo se han identificado tres aspectos centrales que amplían las posibilidades de participación ciudadana, y por lo tanto se aproximan a los principios de ampliación del poder planteado por el Desarrollo Humano:

- La participación de los ciudadanos no tiene un carácter optativo ni voluntario, sino que tiene un carácter imperativo. A diferencia de la participación en la democracia representativa liberal, donde los ciudadanos compiten por representar a la sociedad, en este sistema de representación comunitaria los ciudadanos están predestinados a ser portadores, o delegados canalizadores de las decisiones de la colectividad.

La colectividad, en su forma asociativa, controla las contingencias de los portadores del poder, en directa relación de comunicación con los miembros individuales de dicha colectividad. En este sentido, la designación como representantes de la asociación no es fortuita ni casual, sino planificada con mucha anticipación. Un socio X ya sabe con anticipación aproximada que deberá cumplir su deber en cuanto pase un tiempo Y. Este cálculo de tiempo puede no ser exacto, pero es previsible.

Este imperativo individual de los ciudadanos socios de la organización, no es arbitrario, sino que responde a las garantías que la colectividad ofrece para

---

mantener la posesión y control de los recursos más importantes de la asociación que son los puestos de venta o comercio. La acción imperativa, a su vez, avala su condición de socio, con todas las prerrogativas socialmente vigentes o por definir.

- Uno de los mecanismos o “tecnología social” clave que posibilita la mayor participación como representantes o dirigentes de la organización, es la rotación. Esta tecnología responde al principio de la alternancia en la representación del poder, que está presente en la democracia representativa liberal, pero en este caso es mejorado y profundizado como sistema representativo comunal. Este mecanismo permite dinamizar flexiblemente la creación y distribución permanente del poder.

Con la rotación, todos los socios encuentran el camino, como derecho y obligación, de participar como representantes de su asociación. Si aplicamos este criterio a la sociedad en general, diríamos que con la rotación todos los ciudadanos tienen la ruta de camino señalado y por construir siendo representantes del segmento social al que pertenecen. Acceden a dichos espacios haciendo prevalecer sus derechos como miembro activo de la asociación; no existen resultados automáticos o formulas mágicas que operen.

- La ciudadanía comunal se la adquiere en el mismo ejercicio ciudadano. Este ejercicio ciudadano tiene características graduales y escalonadas, que generalmente puede iniciarse desde los cargos representativos menos importantes, y lentamente transcurrir hasta llegar a ejercer cargos representativos más importantes. Se ejerce una “vida orgánica”; un “ciclo vital”; una vida como representante, donde se aprende a ser representante. La vida misma es una escuela donde se aprende y aplica aprendido comunalmente.
-

**Respecto del uso de los espacios de decisión.** En el marco de la flexibilidad, la organización y sus miembros de base se ingenian permanentemente para crear y aplicar mecanismos que restringen el uso abusivo del poder por parte de los representantes, especialmente en aspectos cruciales que afectan a la generalidad de los socios. Pero al mismo tiempo, las bases renuncian inteligentemente a involucrarse o incluso interponerse ante decisiones que no afectan directamente a sus intereses generales. El poder inevitablemente se usa, en cierta medida, desde el criterio de los representantes, dejando sentado que sus límites se activan al momento de afectar el equilibrio de intereses que permite una convivencia pacífica entre sus miembros.

Por ejemplo, las élites o grupos de interés creados internamente en la organización, siempre han pretendido controlar los recursos financieros acumulados en la organización. Una medida preventiva de carácter estructural para evitar esta intencionalidad fue la de distribuir todos los recursos entre sus miembros de manera equitativa y así instaurar una organización poco atractiva para quienes pretenden monopolizar las decisiones colectivas, con el objetivo final de usar los recursos colectivos para fines privados e individualistas.

Por último, los datos empíricos muestran la capacidad que tiene la organización para reconocer e incluir las preferencias de los individuos, para luego ser agregadas en los procesos de decisión. La colectividad ejerce un control en los espacios de decisión, pero además el control llega a la intensidad de uso de esos espacios decisivos. Prueba de ello es la aplicación de determinados criterios, entre ellos básicos y complementarios, para la designación de los principales dirigentes como también de los dirigentes de menor importancia.

---

**Respecto de la participación en la regulación de los mecanismos de acceso y formas de uso de los espacios de decisión.** La forma de gestionar el poder asociativamente se convierte en una potencialidad para el Desarrollo Humano, tomando en cuenta que es un espacio social donde se comparten reglas, con un alto sentido social y la necesaria legitimidad. Hay una especie de entendimiento subjetivo e ideológico entre sus actores, fundada en sus identidades étnicas y asumiendo sus diferencias internas. No es un aglomerado social homogéneo; sin embargo hay un entendimiento ideológico que define, en gran medida, la viabilidad concreta de las proposiciones prácticas encaminadas colectivamente.

Los actores entre sí, conjuntamente con su organización, actúan de manera combinada, como poder social con capacidad de autodeterminación colectiva. Cooperan entre sí, superando permanentemente una variedad de disputas de carácter económico (espacios, puestos, etc.) y los altercados por algunas decisiones políticas arbitrarias (decisiones sin consultar a las bases) de algunos dirigentes y que afectan a sus vidas.

El resultado final de los socios es la convivencia y la cooperación social basada en los intereses individuales y familiares. Para ello cumplen al pie de la letra los mandatos emanados de la colectividad. La asociación se convierte en un medio que responde finalmente al interés individual (no individualista); y es por esta misma razón que preservan la organización, sin la cual sus realizaciones individuales no tendrían opción de desarrollarse. Esta dinámica permite complementar a la persona humana, sus valores, y la convivencia social en un sentido práctico.

En el caso específico de las formas de tenencia de los puestos de venta, así como también en las formas de apropiación de dichos puestos por parte del trabajo,

---

debemos inicialmente mostrar que el socio junto a su familia, comprenden que de no estar sometidos a las cargas que le impone la misma organización (fiestas, cargos públicos, otros) no podrían aprovechar individualmente los bienes que le brinda la misma comunidad. Por lo tanto, los asociados asumen la obligación, bajo sanción, de las diferentes funciones que la dinámica de la colectividad les impone a sus miembros para garantizar su persistencia.

---

**CAPITULO III:  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---

### 3.1. Conclusiones

La gestión del poder político en la organización interna de la Asociación de Comerciantes Minoristas en Artículos Varios Central “12 de Octubre” de la Ciudad El Alto, tiene la característica de estar asentada paralelamente en dos lógicas que responden a dos diferentes matrices civilizatorias: la matriz civilizatoria liberal occidental y la matriz civilizatoria indígena originaria comunal. Ambas lógicas coexisten en un mismo espacio y con los mismos actores disputando permanentemente, por un lado, la preeminencia de unos principios sobre los otros y, por otro lado, combinando, concertando y apropiándose de mecanismos sociales operacionales que finalmente sirven de justificativos para sostener dicha disputa.

*Con relación al primer objetivo específico*, se observa que las prácticas políticas cotidianas de los asociados muestran indicios que contribuyen a renovar el problema de la alternancia del uso del poder por parte de los representantes que lleva consigo los sistemas políticos, como ejemplo la liberal. Dichas prácticas están basadas en lógicas inicialmente desarrolladas en contexto rurales, que sin embargo son readecuadas por los mismos actores y/o sus descendientes en contextos urbanos concretos como es la ciudad de El Alto. Son readecuaciones con otros matices, con otros elementos tecnológicos y organizativos, que al final refuerzan funcionalmente y en otros casos debilitan y están encontrados con los principios básicos de la forma social comunitaria.

La revocabilidad, el sistema de turnos y la obligatoriedad para ser representantes son, entre otros, los aspectos centrales que expresan la persistencia de esta lógica comunal, en contraposición a fuerzas sociales liberales que inducen a la competencia para ser representante, el voluntarismo individual y las intenciones de permanecer en el tiempo para hacer uso discrecional del poder. En

---



estos encuentros y desencuentros, resalta el diálogo permanente entre individuo y organización; la conciliación de intereses individuales y generales, en la búsqueda diaria de mantener los equilibrios indispensables para mantenerse como un colectivo social. Esa es la característica actual.

*Con relación al segundo objetivo específico*, constatamos que las fuentes de poder de los representantes de la organización “Central 12 de Octubre” tienen un alto carácter comunitario, donde la colectividad toma parte en el marco de los derechos y obligaciones ciudadanas. Sin embargo, en diferentes momentos del proceso de decisión y en determinados espacios menores a la asamblea, la voluntad colectiva tiende a ser enajenada por parte de voluntad privada individual de los dirigentes. En varios casos, esta intencionalidad se consuma, gracias a la fuerza de los argumentos y prácticas liberales, muchas veces asimilados desde la misma institucionalidad estatal del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto como de las instancias de representación superior como es la Federación de Gremiales de El Alto.

En este contexto de forcejeos, la voluntad colectiva asume propuestas y acciones de regulación muchas veces verticales y muchas otras veces sutiles, orientadas a encauzar la fuerza de la comunidad. Para ello no utiliza solamente regulaciones de carácter organizativo o político, sino que recurre a regulaciones de carácter económico y social, cuidando en su implementación que no surjan factores que causen contradicciones y ocasionen alteraciones en el sistema, pero a su vez mantengan un imaginario mínimo compartido entre sus miembros.

*Respecto del tercer objetivo específico*, se ha constatado que es imposible entender la dinámica del ejercicio representativo como parte de la participación ciudadana sin entender la forma de gestionar los recursos económicos que tienen sus asociados. La capacidad de resistencia comunitaria en la toma de decisiones y

---

la elección de los presentantes, frente a la avalancha de la lógica liberal, se explica, fundamentalmente, en haber logrado mantener la ligazón entre gestión del poder político con la gestión del poder económico.

La permanencia de la dualidad entre *soberanía*<sup>40</sup> colectiva sobre los recursos estratégicos de la asociación (en este caso los puestos de venta y/o servicios, con o sin *anaqueles*) y *posesión* individual de dichos recursos, dan pie a la explicación y entendimiento del sistema de representación vigente. En este campo, vuelve a manifestarse los encuentros y desencuentros basados en diferentes lógicas de la gestión económica: la liberal y la comunitaria.

Más aún; dicha soberanía colectiva en algunos momentos –quizá aislados– muestra su capacidad de *control* no solamente sobre el acceso a los puestos de venta y/o servicios como tal, sino también en el tipo de uso y en la intensidad del uso de esos puestos por parte del trabajo de los socios. Una prueba sencilla pero contundente que respalda esta conclusión, es la reposición/restitución a favor de la asociación de tres puestos por no utilizarlos de manera regular.

*Con relación al cuarto objetivo específico*, tomando en cuenta lo antes dicho y su importancia para el Desarrollo Humano, la ciudadanía en la ciudad de El Alto debería ser analizada complementariamente a partir de otros aspectos, que trascienden a la ciudadanía representativa liberal. Superar esta visión unilineal para entrar a una visión plural tal cual está contemplada en nuestra Carta Magna, misma que no está siendo suficientemente fomentada y reproducida desde el mismo Estado. Quizá sea más pertinente, acogiéndonos en este marco normativo, enfatizar para el caso de El Alto la utilidad del concepto de ciudadanía

---

<sup>40</sup> Como lo indicamos al inicio de la investigación y se ratifica con mayor contundencia al final de la investigación, *soberanía* utilizamos como sinónimo de la *propiedad*, para evitar el sesgo jurídico o economicista de éste último concepto.

representativa comunal, es decir la “ciudadanía comunal”, como expresión mucho más desarrollada y próxima a los postulados de la distribución y uso del poder postulado por el Desarrollo Humano.

La ciudadanía comunal de los socios de la organización representa certidumbre, es decir control de la contingencia, respecto de la tenencia de un espacio o lugar de venta o de servicios; una seguridad a no ser rechazado ni impugnado por la sociedad; seguridad frente a las posibles agresiones de los grupos de antisociales, pero también de las mismas instituciones del estado a nivel local, regional o nacional; mayor certeza en la generación de recursos para sobrevivir económicamente, pero también para reproducir prácticas organizacionales que les son propias desde siempre en toda su vida, aunque en un diferente contexto, el urbano. La seguridad de ser respetado y reconocido, asumiendo que para ello debe cumplir obligaciones, que a su vez son la garantía para exigir sus derechos.

Éstas son las búsquedas de los asociados gremiales, que aún no han encontrado respuestas definitivas, sino que están en plena construcción, reinención y disputa no solamente con la institucionalidad enajenante, sino frente a un mercado insensible, que muchas veces no permite la maduración de otras formas de vida, más equilibradas, recíprocas, que reconozcan al ser humano como un fin y no solamente como un medio para intereses mezquinos.

### **3.2. Recomendaciones**

Tomando en cuenta que el presente estudio de caso en El Alto ha mostrado que el poder político en las organizaciones sociales de base se lo gestiona de manera muy particular, corresponde realizar otros estudios cualitativos urbanos

---

para ampliar la información y que tenga características representativas. Una de las líneas de información clave para el contexto actual del llamado “proceso de cambio” que vive nuestro país, tiene que ver con la necesidad de evidenciar los grados y las características de la ampliación de poder que las mismas instancias representativas (dirigentes) despliegan hacia sus bases sociales. Este tipo de investigaciones podría ayudar ampliamente no sólo a la toma de decisiones de las autoridades del aparato gubernamental en la definición de políticas públicas orientadas a ampliar el poder de la misma gente, sino que contribuiría a desmitificar en la sociedad el supuesto carácter democrático que tienen todas las organizaciones sociales, simplemente por el hecho de ser tales.

Si bien en este caso se han identificado potencialidades democratizadoras de empoderamiento de la gente basadas en lógicas comunitarias, tampoco se debe olvidar la fuerza que tiene la lógica liberal muchas veces promovida desde la misma institucionalidad estatal, sea local o nacional. Un conocimiento detallado de estos mecanismos que promueven acciones orientadas a reducir el poder de la gente debilitando la fuerza comunitaria, se hace imprescindible, más aun tomando en cuenta que el gobierno actual se apoya en estas organizaciones sociales, mismas que podrían estar basadas en esquemas de poder que enajenan la voluntad colectiva.

Tomando en cuenta que la Nueva Constitución Política del Estado – NCPE reconoce la pluralidad política en nuestro país, ésta debe ser entendida para todos los contextos, no solamente rural sino también urbano. Como se pudo constatar, lo indígena comunitario en su dimensión política, no solamente tiene que con lo rural. Al contrario; en el caso de la ciudad de El Alto es más evidente la presencia de lo indígena comunitario tomando en cuenta que la mayoría de su población no está desvinculada ni siquiera físicamente de sus lugares de origen, mayormente provincias donde paralelamente se dedican a las actividades agrícolas y pecuarias.

---

Este hecho permite, pues, reproducir no solamente toda una economía de subvencionamiento de lo rural a lo urbano, sino que sienta las bases materiales para reproducir una lógica de hacer política y de ejercicio ciudadano diferente a los esquemas teóricos modernos, entre ellos los liberales.

De reforzarse la idea de que lo indígena comunitario está presente en El Alto, debería también considerarse, por ejemplo, la posibilidad de diseñar políticas públicas que asuman paulatinamente formas de representación y decisión, entre ellos la temporalidad del ejercicio como representantes, las formas de su elección, las fuentes del poder, etc., basadas en lógicas comunitarias. Si el objetivo es ampliar el poder y democratizar la participación de la gente de base, entonces corresponde considerar el principio comunitario de la alternancia (revocabilidad) en el acceso y uso del poder político en base al turno y la rotación, pero basada en la voluntad colectiva y no individual ni elitaria. En otras palabras, la posibilidad de construir “ciudadanía comunal urbana”.

El rol que el Estado debería jugar en relación a las organizaciones sociales de base, es la de promover el reconocimiento, valoración y profundización de estas prácticas comunitarias. Resaltar sus potencialidades a partir de evidencias concretas de su factibilidad, generando paulatinamente condiciones políticas para construir en la estructura mental de la gente la posibilidad de su implementación con actores sociales de distinta procedencia étnica.

Desde el punto de vista del Desarrollo Humano, la recomendación central es clara: los indicios hallados en la forma comunal del sistema de toma de decisiones y del sistema de elección de representantes en la organización social de base estudiada, muestran elementos que deberían ser considerados para construir un esquema que ayude a viabilizar los objetivos de ampliación de las oportunidades

---

en el acceso y uso del poder político de la gente. No es un sistema perfecto, pero su contribución al Desarrollo Humano podría ser relevante.

### **3.3. Propuesta**

Son tres las propuestas que podrían ser planteadas a la luz de la presente investigación:

- a. *Fortalecimiento de las capacidades de autorregulación política, social y económica de las mismas organizaciones de base.* Ello implica dos aspectos centrales: i) además de reconocer sus capacidades de autogobierno, sentar las bases legales para reducir al máximo las interferencias institucionales y sociales que debilitan la recurrencia de prácticas comunitarias en las relaciones de poder al interior de la organización. Una de las líneas de acción posibles, tendría que ser la reducción de la dependencia de los nuevos y futuros dirigentes de las asociaciones en cuanto a capacidades en cuanto al manejo de procedimientos u otro tipo de competencias similares que ayuden a cumplir efectiva y eficazmente sus funciones. ii) Tomando en cuenta que la asociación ha desarrollado proactivamente estrategias que reducen la intermediación y gastos adicionales en las gestiones de acceso y administración de sus recursos financieros bajo criterios comunales (por ejemplo la rotación), corresponde fortalecer dichas capacidades implantando determinadas condiciones técnicas y gerenciales. Esta implantación podría significar la ampliación de oportunidades de acceso a recursos financieros de su gente para fortalecer sus actividades, superando las formas tradicionales basadas en garantías mobiliarias con las que muchos de los socios y socias no cuentan.
  
  - b. *Recuperación de los aspectos positivos de las prácticas comunitarias para ser reproducidas en otros ámbitos sociales y/o económicos.* En otras palabras,
-

---

recuperar la lógica de gestión del poder comunal que amplía a la gente el poder de intervenir en su vida cotidiana, para ser aplicado en otros sectores problemáticos, como por ejemplo al de la seguridad ciudadana. Este tipo de iniciativas implican, por ejemplo, desarrollar un esquema de corresponsabilidad entre los comerciantes asociados con los vecinos con quienes comparten los espacios, pero además de éstos con la policía y otras instancias del Estado.

La presencia actual del Estado en estos ámbitos es mínima, reduciéndose a participar en aspectos formales (por ejemplo el GAMEA en el cobro de patentes o la presencia parcial de los órganos de seguridad). En otras dimensiones se encuentra totalmente ausente, consintiendo que sea la misma sociedad la que enfrente la solución de problemas cruciales que muchas veces desembocan en excesos que pueden atentar contra los mismos preceptos del desarrollo humano, como por ejemplo el respeto a la vida. Para superar estos problemas, es imperativa una participación coordinada y bien delimitada entre Estado y la sociedad, y de la sociedad en su interior. Ello supone que el Estado asuma un rol integrador de dicha sociedad, estableciendo un contexto jurídico e institucional que reconozca en su verdadera dimensión las capacidades actuales de la gente, lo cual implica también la otorgación y/o descentralización de ciertas prerrogativas de autoridad, que hasta ahora han sido totalmente desconocidas y hasta incluso menospreciadas.

- c. *Asumir los principios básicos de la forma política indígena-comunitaria en la definición de políticas públicas, superando las visiones culturalista, ruralista y racista hasta hoy vigentes.* Ello implica dos aspectos centrales: i) introducir transversalmente los principios básicos de la política comunitaria en todos los demás sectores de la sociedad, dejando de lado como indicadores de lo indígena comunitario a la pertenencia étnica, el color de la piel y/o la procedencia geográfica rural o urbana. ii) La introducción de estos *principios básicos*
-

supone el respeto a la aplicación flexible de *principios complementarios* de acuerdo a los contextos particulares-locales. Esta forma de relacionamiento entre lo general con lo particular, permite involucrar a la gente de manera proactiva, dejando que sean ellos mismos los autores intelectuales y materiales de su destino, sin que ello implique transgredir el bien común de todos los ciudadanos.

---



---

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBO, Xavier (Compilador)  
1988 *Raíces de América: el mundo aymara*. Ed. Alianza, Madrid-España.
- BOBBIO, Norberto  
1999 *El futuro de la democracia*. Fondo de Cultura Económica, México.
- BOBBIO, Norberto  
2000 *Liberalismo y democracia*. Fondo de Cultura Económica, México.
- BOURDIEU, Pierre  
1991 *La distinción: criterios y bases sociales del gusto*. Madrid España, Ed. Taurus Humanidades.
- BORON, Atilio (Compilador)  
2000 *La filosofía política moderna: De Hobbes a Marx*. CLACSO, Buenos Aires-Argentina.
- CALDERON, Fernando  
1996 *Condiciones políticas para el Desarrollo Humano, En: Desarrollo Humano: problemas y perspectivas*. CESU-UMSS, La Paz-Bolivia.
- CEBALLOS, G. Hector  
1997 *Foucault y el poder*. Ed. Cayoacán, S.A., México.
- DEBUS, Mary  
1997 *El manual para la excelencia en la investigación mediante grupos focales*. Academia para el Desarrollo Educativo, Washington DC.
- DICASTRO, Elisabetta  
1998 *Razón y política: la obra de Norberto Bobbio*. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- FOLCHER, Fernando D.
-

- 
- 2000            *Ciudadanía y multiculturalidad: Algunas reflexiones sobre la obra de Will Kymlica*. Ponencia al VI Congreso Argentino de Antropología Social, Mar del Plata.
- GMEA (Gobierno Municipal de El Alto)  
2005            *El Alto: 9 aspectos que configuran la ciudad*. Proyecto PAR con el apoyo de la Unión Europea, El Alto – Bolivia.
- GONZALES de Olarte  
1990            *Economía de la comunidad campesina*. Ed. IEP, Lima-Perú.
- HUNTINGTON, Samuel P.  
2003            *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial*. Paidós, Lanús-Buenos Aires.
- INDABURO, Q. Rafael  
2004            *Evaluación de la ciudad de El Alto*. USAID, La Paz – Bolivia.
- LARUTA, Carlos  
2006            *La conquista de la ciudadanía*. (Documento de Trabajo), CIPCA, La Paz.
- LISALATA, Lucia  
2010            *Política comunitaria y rebelión en El Alto*. En: Villa Libre: Cuadernos de Estudios Urbanos, Nro 5, CEDIB, Cochabamba-Bolivia.
- LUHMANN, Niklas  
2005            *Poder*. Antropos, Chile.  
  
2005a            *Organizaciones y decisión: Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Antropos, Chile.
- MAXWEL A. Cameron y Juan Pablo Luna  
2011            *Democracia en la Región Andina*. Ed. Plural, La Paz-Bolivia.
- MARGLIN, Stephen, A.  
2000            *Perdiendo el contacto: hacia la descolonización de la economía*. Villarroel Editores, Cochabamba – Bolivia.
-

- 
- MARX, Karl  
1987 *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política (Grundrisse, Vol. I)*. Siglo XXI, México.
- 1988 *El Capital, crítica de la economía política (libro primero)*. Siglo XXI, México.
- PATZI, Félix  
2004 *Sistema comunal: una alternativa al sistema liberal*. La Paz, CEA.
- PRADA, A. Raúl  
1996 *Territorialidad*. Punto Cero, La Paz-Bolivia.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)  
2010 *Los cambios detrás del cambio: desigualdades y movilidad social en Bolivia. Informe Nacional sobre Desarrollo Humano*, La Paz-Bolivia.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)  
2004 *Informe de Desarrollo Humano en Chile: El poder: ¿para qué y para quién?*
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)  
1993 *Informe sobre desarrollo Humano: Participación Popular*.
- RED HABITAT  
2000 *Diagnóstico del Distrito 5 del Municipio de El Alto*.
- SANDOVAL, Godofredo  
1989 *La ciudad prometida. Pobladores y organizaciones sociales en El Alto*. ILDIS y SISTEMA, Bolivia.
- SARTORI, Giovanni  
1987 *Elementos de teoría política*. Alianza Editorial, Madrid.
- SANCHEZ RUIZ, Enrique E.  
s/f *Poderes fácticos y gobernabilidad autoritaria*. México.
- TEMPLE, Dominique  
2003 *Teoría de la reciprocidad: el frete de la civilización*. Tomo III, PADEP – GTZ, La Paz-Bolivia.
-

- TICONA, Esteban y ALBO, Xavier  
1997 *La Lucha por el poder comunal*. En: Jesus de Machaca: la marka rebelde, Nro 3. CIPCA y CEDOIN, La Paz-Bolivia.
- TOCQUEVILLE, Alexis De  
2000 *La democracia en América*. Fondo de Cultura Económica, México.
- ZABALETA, René  
1988 *Clases sociales y conocimiento*. Editorial “Los amigos del libro”, La Paz-Bolivia
-