

UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO  
ÁREA DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA DE SOCIOLOGÍA



Tesis de grado

**NUEVAS DESTREZAS Y LÓGICAS DE LIDERAZGO  
AYMARA EN EL ALTO**

**(Un estudio del Comité Ejecutivo de la Federación de Juntas Vecinales)**

Investigación presentada para obtener el grado académico de Licenciado en Sociología.

POSTULANTE : PABLO MERMA YUJRA

TUTOR (ASESOR) : M. Sc. MÁXIMO QUISBERT QUISPE

EL ALTO – BOLIVIA

2016

## **DEDICATORIA**

*El presente tesis de grado, está dedicado a todos los impulsores y propulsores de la Universidad Pública de El Alto, en particular al Hermano Juan Félix Merma Yujra (+), quien consagro alma, vida y corazón para lograr la creación y la conquista de la autonomía universitaria.*

## AGRADECIMIENTO

Mis sinceros agradecimientos a mi querida esposa Deysi Rojas Chuquimia por haberme comprendido y apoyado en los momentos más difíciles de mi carrera universitaria hasta la conclusión de la presente investigación, así también a mi querido hijo Juan Pablo quien con su cariño y ternura me animo para la conclusión de mis estudios.

Por otro lado también quiero agradecer a mis queridos padres Modesto Merma Yujra y Felipa Yujra Estaca (+), por haberme educado con valores y principios culturales de la vida cotidiana. Como también a mis queridos suegros, Alejandro Rojas Quispe y Cristina Chuquimia de Rojas quienes han cuidado con cariño y ternura a mi querido hijo para que yo pueda disponer de tiempo y dedicarme a la conclusión de mis estudios universitarios.

Así también a mis queridos hermanos y hermanas que me alentaron a superarme en la formación académica y política. En particular a mí querido hermano Mauricio Merma Yujra y Lidia Sofía Merma Yujra, quienes me apoyaron con recursos económicos durante la elaboración de la presente investigación y estudio universitario.

Los agradecimientos también van para la Universidad Pública de El Alto, una institución que me ha enseñado a tener una conciencia crítica sobre la realidad social de nuestros pueblos que todavía sufren a diario la explotación económica, la injusticia social y la dominación política. Asimismo mis sinceros agradecimientos a todos los hermanos que han compartido sus conocimientos y experiencias profesionales durante el desarrollo de mis estudios universitarios.

Y, especial agradecimiento a mi querido amigo y Hermano M. Sc. Máximo Quisberth Quispe, quien con su paciencia y su sabio conocimiento me guio la presente investigación, como también al Hermano PhD. Pablo Mamani Ramírez quien con su sabiduría y experiencia investigativa me ayudo a comprender y clarificar mi tema de investigación.

Por último también quiero agradecer a mis docentes de aula, y hermanos de Comunidad Académica de Estudios Sociales (CAES), con cuales he tenido la oportunidad de compartir diferentes experiencias académicas y políticas para promover diferentes desafíos y visiones frente a la realidad de la sociedad boliviana.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
<b>Capítulo I. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y TEÓRICOS .....</b>	<b>11</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	12
1.2. Preguntas de la investigación.....	14
1.3. Justificación del tema .....	14
1.4. Balance del estado de la cuestión .....	16
1.4.1. Aproximaciones teóricas sobre el liderazgo indígena (Aymara) .....	16
1.4.2. Algunas ilustraciones acerca de liderazgo en Bolivia.....	19
1.4.3. Formación y surgimiento de liderazgo femenino .....	21
1.4.4. Estudios sobre el liderazgo en el contexto latinoamericano .....	24
1.4.5. Diferentes enfoques y perspectivas teóricas sobre el liderazgo a nivel de Norte América y Europa.....	26
1.5. Definiciones conceptuales.....	32
1.5.1. Liderazgo Aymara .....	32
1.5.2. Capital social.....	34
1.6. Metodología y técnicas de recolección de datos .....	35
1.6.1. Procedimiento metodológico .....	35
1.6.2. Técnicas para la recolección de la información .....	36
1.6.3. Organización de fuentes para la investigación .....	39
Capítulo II. FEDERACIÓN DE JUNTAS VECINALES DE LA CIUDAD DE EL ALTO .....	41
2.1. Génesis histórico de la Federación de Juntas Vecinales de El Alto .....	42
2.1.1. Constitución de las primeras organizaciones vecinales .....	42
2.1.2. Consejo central de vecinos de El Alto .....	44
2.1.3. Creación y consolidación de la FEJUVE El Alto.....	45
2.2. Estructura Orgánica de la FEJUVE El Alto .....	47
2.2.1. Composición del Comité Ejecutivo de la FEJUVE .....	47
2.2.2. Constitución de las juntas vecinales .....	51
2.3. Niveles de decisión y gobierno de la FEJUVE de El Alto.....	53

2.3.1. Congreso ordinario y extra ordinario .....	53
2.3.2. Ampliado de Presidentes y reuniones del Comité Ejecutivo .....	55
2.3.3. Asambleas generales de las juntas vecinales .....	56
2.4. Historias de vida de algunos líderes de la FEJUVE .....	58
<b>Capitulo. III FORMACIÓN POLÍTICA Y CONSTRUCCIÓN DE HABILIDADES DE LIDERAZGO.....</b>	<b>61</b>
<b>3.1. Espacios de formación política de los líderes .....</b>	<b>62</b>
3.1.1. Congresos y ampliados como auténticas escuelas de formación.....	62
3.1.2. Asistir a los cursos, talleres y seminarios .....	66
3.1.3. Leer libros para recuperar ideas de los líderes del antaño .....	71
<b>3.2. Construir el camino para seguir...? .....</b>	<b>75</b>
3.2.1. Compartir la información con los demás .....	75
3.2.2. Tener claridad y precisión en el discurso .....	79
3.2.3. Saber solucionar problemas latentes .....	84
<b>3.3. Aprender en el presente para andar en el futuro.....</b>	<b>86</b>
3.3.1. Trabajar escuchando a las bases .....	86
3.3.2. Asimilar el valor del sacrificio .....	90
<b>Capitulo IV. CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL Y ESTRATEGIAS DE MOVILIZACIÓN DE LOS LÍDERES AYMARAS .....</b>	<b>95</b>
4.1. Formas de despertar confianza y simpatía a los demás sujetos .....	96
4.1.1. Ser humilde, honesto y responsable .....	96
4.1.2. Ser jovial y participar en todo tipo de actividades.....	99
4.1.3. Construir amigos para seleccionar gente de confianza .....	103
<b>4.2. Mecanismos y estrategias de movilización de los líderes para el acceso de cargos.....</b>	<b>108</b>
4.2.1. Estrategias y formas de concertar las alianzas Distritales .....	108
4.2.2. Apoyarse en actores políticos para lograr los objetivos .....	115
<b>Capítulo V. PRÁCTICAS COMUNITARIAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE LIDERAZGO AYMARA .....</b>	<b>119</b>
5.1. Distribución y rotación de cargos en la FEJUVE .....	120
5.1.1. Turno y rotación de cargos por sectores.....	120

5.1.2. <i>Distribución de cargos por sub distritos o sub sectores</i> .....	125
5.1.3. <i>Rotación de cargos por zonas</i> .....	128
5.2. <i>Lógicas comunales en la construcción de liderazgo Aymara</i> .....	131
5.2.1. <i>Ayni vecinal</i> .....	131
5.2.2. <i>Práctica de las ritualidades andinas</i> .....	134
5.2.3. <i>Trabajo Comunitario</i> .....	137
CONCLUSIONES.....	140
BIBLIOGRAFÍA .....	144
ANEXOS.....	149

## INTRODUCCIÓN

En todas las sociedades del mundo, la emergencia de nuevo liderazgo, siempre fue anhelo de todos, inclusive para los países del Norte América y Europa esta temática ha sido convertida en políticas fundamentales del Estado; mientras que en Bolivia fue desapercibido por mucho tiempo, tanto por los intelectuales del área de ciencias sociales y por el propio Estado. Aunque la gente joven siempre aspira a ser grandes líderes del éxito, mientras que los adultos añoran y viven de las pasadas glorias y los políticos simulan tenerlos para hacer creer que son los únicos ídolos para que la gente admire y siga su camino.

Así hay montón de gente que añora y sueña alcanzar la grandeza, aunque están conscientes que pocos logran el dicho privilegio, porque el camino se hace cuesta arriba para conseguirlos, si es posible tienen que pagar un precio para convertirse en líderes extraordinarios y generadores de los hechos dentro de las instituciones académicas, políticas, sindicales, comerciales, empresariales, etc.

Por tanto las nuevas destrezas y lógicas de liderazgo aymara en El Alto se fundamenta en los propios acciones cotidianas de los líderes de la Federación de Juntas Vecinales de la FEJUVE El Alto, presentando como una investigación descriptiva y en parte analítico por tratarse de un estudio de caso y con el objetivo de fundamentar la experiencia cotidiana de los líderes que promueven la restauración de algunos principios y valores de la cosmovisión andina y la re-funcionalización de algunos rasgos y talentos del liderazgo moderno y europeo.

En ese contexto el presente estudio consta por cinco capítulos. El primer capítulo muestra los aspectos teóricos y metodológicos de la investigación, para ello se realiza la revisión bibliográfica, destacando los aportes y vacíos que han dejado los autores que han estudiado sobre la temática de liderazgo, tanto a nivel internacional, a nivel latinoamericana, a nivel nacional; desde la perspectiva feminista y desde el liderazgo indígena (aymara). Y en la parte metodológica se describe el cómo el investigador ha procedido a la adquisición de hallazgos de la pesquisa de los datos.

El segundo capítulo, está orientado a la evolución del contexto histórico de la Federación de Juntas Vecinales de la FEJUVE de El Alto. Donde se presenta de manera general la

constitución de las primeras juntas vecinales, la creación del concejo central de vecinos y la consolidación de la máxima organización vecinal de las juntas vecinales de la urbe alteña. Encargada de canalizar las diferentes demandas sociales frente al Estado.

En el capítulo tercero, abordaremos sobre los diferentes espacios y escenarios que frecuentan los líderes para formarse políticamente y luego poner en práctica las diferentes destrezas y habilidades para marcar diferencia sobre el resto de las personas. Aunque para asimilar las diferentes destrezas de liderazgo tienen que pagar un precio que consiste en sacrificarse para alcanzar la consistencia y el éxito de un líder influyente.

En esa perspectiva, hay líderes que buscan adquirir una formación política a través de cursos, talleres y seminario auspiciados por algunas instituciones públicas o privadas, como también hay líderes que se van formando estudiando libros de algunos intelectuales que provocan inspiración política e ideológica, mientras que otros líderes sienten que los congresos, ampliados y las asambleas barriales son las universidades que enseñan las diferentes virtudes de liderazgo. Así sucesivamente hay líderes que se sacrifican en sobresalir sobre el resto de las personas que están esperando que las “cosas caigan del cielo” de la “noche a la mañana”.

No obstante hay líderes que buscan información dentro y fuera de la organización, con el objetivo de mostrar la noticia como novedosa y relevante para los desinformados, aunque en el fondo este hecho tiene su finalidad de ganar simpatía y admiración del resto de las personas. Mientras que otros líderes sienten la necesidad de escuchar la opinión de los demás dirigentes, luego recién emitir una opinión sobre la temática abordada. Así también hay líderes que se caracterizan en construir diferentes discursos conciliadoras y orientadoras cuando están analizando los problemáticas emergentes de la organización vecinal.

Inclusive en algunos casos, este tipo de líderes suelen modificar radicalmente los resultados de la discusión. Porque los líderes que tienen estas cualidades de manejar el discurso tienden a ordenar sistemáticamente una propuesta sólida y coherente sobre la discusión del tema, aunque para poseer esa cualidad tiene que esforzarse en mejorar sus aptitudes innatas.

Mientras que en el capítulo cuarto analizaremos el proceso de la construcción de capital social de los líderes que han forjado y mejorado algunos cualidades de liderazgo. Así también



describiremos las diferentes estrategias y mecanismos que movilizan los líderes para acceder a cualquiera de las primeras carteras del Comité Ejecutivo de la FEJUVE El Alto o la función pública como es la Sub Alcaldía y Control Social. Aunque para ello, muchas veces tienen que constituir un equipo de trabajo para que se convierta como el soporte principal de su liderazgo.

En ese contexto los líderes que están interesados en construir su capital social dentro de la organización vecinal tienen que tener una actitud de ser responsables y amables con todos, inclusive tiene que participar en todo tipo de actividades para que la gente pueda conocer y admirar sus virtudes. Luego, también tienen que ser joviales y carismáticos para identificar y seleccionar a las personas de confianza. Asimismo tienen que tener la capacidad de movilizar algunas estrategias y mecanismos para garantizar su éxito. Aunque para ello, tienen que concertar alianzas con otros grupos y Distritos para tener un respaldo mayoritario al momento de su nombramiento como nuevo líder de la organización vecinal.

En el capítulo quinto describiremos la construcción del otro liderazgo basado en un sistema de turno y rotación de cargos por macro y micro territoriales. Por ejemplo la elección de las primeras carteras del Comité Ejecutivo se maneja por turno y rotación de cargos entre El Alto sur y El Alto norte. Las demás carteras de la misma hermenéutica son elegidas por turno y rotación de cargos por zonas dentro de los sub distritos o sub sectores como un principio de dispersar el poder o la distribución de oportunidades para los demás líderes. Es decir esta forma de administrar el poder nos revela que las nuevas destrezas y lógicas de liderazgo aymara se construye a partir de la experiencia cotidiana y práctica de turno y rotación de cargos por los líderes del Comité Ejecutivo de la FEJUVE de El Alto.

Es decir que un líder para asumir una responsabilidad dentro de la organización vecinal, esta consiente que tiene que respetar el turno y rotación de cargos por macro y micro territoriales. Por ejemplo si un líder de cualquiera de las parcialidades en una coyuntura política puede consolidar un apoyo masivo de sus seguidores, no quiere decir que tiene que asumir la responsabilidad como en la lógica liberal, sino que tiene que esperar su turno para asumir la responsabilidad.

Esta lógica comunitaria se manifiesta visiblemente e invisiblemente en algunos líderes del Comité Ejecutivo de la FEJUVE, porque también practican el Ayni vecinal como la máxima expresión de cooperación y ayuda entre zonas del mismo Distrito, como también hay líderes que promueven la lengua nativa como una forma de preservar su identidad cultural al momento de relacionarse con los demás líderes. Así también hay líderes que practican, promueven las ritualidades ancestrales como una forma de redistribución y agradecimiento a la madre tierra por haber concedido riqueza y fortuna dentro de su vida cotidiana.

Sin embargo al momento de revalorizar, promover y practicar los valores de la cosmovisión andina dentro del Comité Ejecutivo de la FEJUVE, también son subsumidos o consumidos por la modernidad urbana. En tal sentido los líderes para diferenciarse sobre el resto de las personas también tienen que mejorar sus destrezas y cualidades innatas, aunque para eso, tienen que estar dispuestos a asumir el valor del sacrificio como presentaremos en cada uno de los capítulos de la presente investigación.

## **Capítulo I. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y TEÓRICOS**

## **1.1. Planteamiento del problema**

Actualmente, en la ciudad de El Alto, está emergiendo nuevos perfiles y lógicas de liderazgo aymara basada en restaurar algunos principios y valores de la cosmovisión andina como una alternativa del modelo de organización y remozamiento de los valores culturales en un centro urbano como es El Alto. Aunque estas prácticas cotidianas de los líderes de la Federación de Juntas Vecinales de la FEJUVE de El Alto, no se promueven de manera “auténtica” cómo se administraba en las comunidades andinas.

Sin embargo, al momento de revalorizar los valores de la cosmovisión andina dentro del centro urbano, también se convierten en trofeos de la modernidad, porque hay líderes que consideran que deben adquirir nuevas habilidades y cualidades para marcar diferencia sobre el resto de las personas, aunque para esto están conscientes que deben pagar un precio que consiste en sacrificarse y luego alcanzar la cima del éxito.

En esa perspectiva, hay gente que se esfuerza en forjar sus capacidades, habilidades y cualidades para sobresalir de los demás, es decir que hay líderes que están conscientes de que en la vida solo esforzándose se puede lograr la meta de los objetivos, ese esfuerzo llamado como el precio más “alto” del éxito de liderazgo. Como también hay líderes que están dispuestos a invertir su tiempo para nutrirse de conocimiento y para ello algunos líderes buscan participar de diferentes eventos académicos, políticos y sociales. Donde inclusive algunos líderes sienten la necesidad de leer libros y asistir a diferentes cursos y seminarios para superarse y mejorar sus cualidades particulares.

Posteriormente para ganar simpatía de los demás dirigentes mucho de estos líderes también, se involucran en diferentes actividades que realizan los otros dirigentes durante el ejercicio de sus funciones, por ejemplo algunos líderes siempre están buscando cualquier tipo de información para luego compartir con otros dirigentes. Asimismo otros líderes de la misma forma están buscando otras estrategias para visibilizarse en el espacio público. Donde por ejemplo pretenden mostrarse a través del discurso dentro de los ampliados planteando ideas novedosas para llamar la atención de los demás. También existen líderes que practican la

hermandad como un mensaje de apoyar a los dirigentes que están iniciando la carrera de la dirigencia.

Asimismo, también hay sujetos que se caracterizan en construir discursos conciliadoras y orientadoras en busca de los objetivos comunes de la colectividad, inclusive en algunos casos cuando existen problemas entre dirigentes suelen alinear y buscar soluciones intermedias sin afectar a los intereses de la colectividad con el objetivo de sembrar seguridad y simpatía de los demás sujetos sociales.

No obstante, estos líderes luego de haber adquirido algunos talentos y cualidades, también movilizan otras estrategias y mecanismos para construir su capital social y simbólico, para ello, muchas veces tienen que poseer un comportamiento carismático con todos. Es decir que tienen que ser respetuosos, responsables, amables y joviales al momento de relacionarse con los demás dirigentes.

Además de ello, tiene que involucrarse en todas las actividades que desarrollan los dirigentes para identificar y comprometer amigos en busca de sus objetivos. Asimismo también tienen que tener la capacidad de negociar y consolidar alianzas políticas con dirigentes de los otros Distritos y con otros grupos para garantizar su éxito de liderazgo.

En ese contexto, los líderes de la Federación de Juntas Vecinales de la FEJUVE El Alto, por un lado promueven vigorosamente la lógica liberal de liderazgo moderno, pero por otro lado también recuperan algunos valores y principios de la cosmovisión andina, porque hay líderes que promueven activamente la lógica comunitaria. Por ejemplo la elección de las cuatro primeras carteras del Comité Ejecutivo se maneja por turno y rotación de cargos entre El Alto sur y El Alto norte, como también el resto de los Ejecutivos se nombran por turno y rotación de cargos por zonas a nivel de los sub sectores o sub distritos.

Esta lógica comunitaria, es promovida y practicada visiblemente e invisiblemente por algunos líderes del Comité Ejecutivo de la FEJUVE de El Alto. Por ejemplo hay líderes que practican el Ayni vecinal como la máxima expresión de cooperación y ayuda entre las zonas del mismo Distrito, como también existen líderes que impulsan a sus bases a realizar trabajos de acción comunitaria para mejorar sus infraestructuras y equipamientos dentro de sus zonas

y Distritos. Así también hay líderes que practican las ritualidades ancestrales como una forma de redistribuir sus ganancias y excedentes a la madre naturaleza, significado también como un mensaje de recuperación y revalorización de algunos principios de la cosmovisión andina dentro del centro urbano.

## **1.2. Preguntas de la investigación**

### *Pregunta central*

¿Cuáles son las nuevas características y perfiles de liderazgo que está emergiendo desde la Federación de Juntas Vecinales de El Alto?

### *Preguntas específicas*

1. ¿Cuáles son las destrezas y cualidades particulares que van forjando los líderes de la FEJUVE de El Alto para diferenciarse del resto de los demás dirigentes?
2. ¿Cuáles son las formas y estrategias de movilización de los líderes de la FEJUVE de El Alto para tener éxito en su liderazgo?
3. ¿Cuáles son los principios y valores comunitarios que rescatan, practican y promueven los líderes de la FEJUVE El Alto?

## **1.3. Justificación del tema**

El tema que se plantea abordar en la presente investigación es relevante en el contexto de nuestra realidad que amerita ser estudiado, puesto que existen escasos estudios sobre el liderazgo en Bolivia, en particular en la ciudad de El Alto. El tema de liderazgo en los países del Norte América y Europa se ha convertido en políticas del Estado, con el objetivo de que la gente pueda mejorar sus virtudes y destrezas para desenvolverse mejor en sus áreas de trabajo y luego contribuir al desarrollo económico y social de su país. Mientras que en Bolivia esta temática poco o casi nada había sido estudiado, aunque un tiempo atrás ha sido abordado por algunas instituciones no gubernamentales. Pero desde la misma perspectiva del liderazgo moderno y liberal.

En ese contexto consideramos importante realizar un estudio sobre la temática de liderazgo basado desde una realidad concreta, como en este caso, desde la ciudad de El Alto y desde la emergencia de sus propios actores. Ya que el tema de liderazgo, desde hace más de un siglo

atrás en los países del norte América y Europa ha sido estudiado desde diferentes ámbitos y perspectivas teóricas.

El liderazgo, fue definido desde diferentes ámbitos y perspectivas teóricas, donde inclusive algunos citas y fuentes han sostenido por mucho tiempo que el liderazgo se basa “en la idea de que los líderes son personas excepcionales, extraordinarias que nacen para ser líderes debido a su cualidades innatas” (López, 2005:45), mientras que otros también han sostenido que el liderazgo es solo tener influencia sobre sus seguidores, sin necesidad de ser personas excepcionales. No obstante también hay otros teóricos que han sostenido que el liderazgo tiene que ver con la forma de relacionarse con los demás. Sin embargo mucho de estas teorías con el pasar de tiempo ha desaparecido y han reaparecido en diferentes países del mundo.

Sin embargo, ninguno de estas teorías ha sido bien claras y concretas a lo largo del tiempo, inclusive algunos de estas teorías en nuestro país ha logrado confundir a la gente ya que se pensaba que los líderes no se hacen en el camino sino que nacen con dones especiales y extraordinarios para luego dirigir a la gente como diría (Weber, 1964) que ha estudiado la realidad alemana. Por eso consideramos en la presente investigación como un tema de prioridad, ya que se pretende describir analíticamente las nuevas destrezas y lógicas de liderazgo aymara fundamentada en la misma experiencia de los líderes de la Federación de Juntas vecinales de la urbe alteña.

En ese contexto, en esta organización vecinal el liderazgo se administra a través del sistema rotatorio de cargos y mecanismos de acción colectiva, porque los líderes desarrollan sus actividades cotidianas con diferentes destrezas y habilidades que han adquirido durante el largo proceso de la dirigencia vecinal. Es decir que la dirigencia vecinal sin duda alguna se ha convertido en uno de las escuelas de formación de líderes con diferentes virtudes y destrezas particulares, aunque algunos líderes habían aprendido a desarrollar sus potencialidades buscando soluciones concretas a los problemas cotidianas de la gente. También han adquirido la mística de trabajar sin esperar nada a cambio. Como también han adquirido algunos principios y valores para promover su liderazgo.

Por tanto la presente investigación se justifica con la necesidad generar nuevos elementos sobre la temática de liderazgo, basado en la propia experiencia de los líderes de la FEJUVE

El Alto, luego también se pretende mostrar el otro liderazgo que está emergiendo dentro de la ciudad de El Alto para responder a las diferentes coyunturas políticas de nuestro país, por eso consideramos, fundamental estudiar a los líderes de la FEJUVE de El Alto, porque nos han brindado testimonios interesantes que no están sistematizados en otros estudios que han abordado sobre la temática de liderazgo aymara.

Asimismo consideramos que esta investigación va beneficiar a los nuevos dirigentes de las juntas vecinales, porque se pretende dejar un resumen de la tesis a la FEJUVE, asimismo indirectamente se pretende orientar a la recuperación de valores comunitarios en un centro urbano. Aunque en los hallazgos se revelan datos que nuestra la recuperación de lógicas comunitarias y también la re-funcionalización de los rasgos de la modernidad. Pero que pueden ser fortalecidos y reorientados en la búsqueda de la recuperación “auténtica” de algunos principios y valores de la cosmovisión andina como la nueva lógica de la cultura de la excelencia y remozamiento del liderazgo comunitario.

#### **1.4. Balance del estado de la cuestión**

Desde hace tiempo se habla de la palabra de liderazgo y líder, sin embargo no existe una definición única a cerca del mismo. Por tanto en la presente investigación vamos a presentar los diferentes aportes teóricos y prácticos que han realizado los autores a nivel de pueblos indígenas, a nivel nacional, a nivel latinoamericano, desde la perspectiva feminista y desde los diferentes enfoques y percepciones teóricas de Norte América y Europa.

##### *1.4.1. Aproximaciones teóricas sobre el liderazgo indígena (Aymara)*

Sobre el liderazgo indígena, se han realizado escasas investigaciones que tratan de diferenciarse de algunos enfoques que fueron difundidos en los países de Norte América y Europa. En esa perspectiva León Zamora (2000) después de haber realizado un estudio sobre la protesta agraria del movimiento indígena en la sierra ecuatoriana define que el liderazgo indígena, está condicionado por los contenidos reivindicativos y por las formas “propias” de hacer política entre los indígenas. Ya que hacia adentro de la organización expresa un modelo de liderazgo basada en la toma de decisiones por consenso, la rotación de funciones, la



vigilancia contra la burocratización y la sujeción de dirigentes a controles desde abajo. Hacia afuera lo principal es el énfasis sobre la autonomía de la organización indígena, expresado en un proceso de secularización de los dirigentes frente a los discursos políticos externos y desarrollando orientaciones propias sobre las reivindicaciones étnicas (Zamosc, 2000).

Asimismo Luis Fernando Botero (2001), después de estudiar el caso del líder indígena Lázaro Condo en la movilización indígena ecuatoriana. Menciona que el liderazgo comunitario se encuentra un componente étnico que regula y controla, mediante redes, lealtades ancestrales, lazos parentales, vínculos rituales, donde no existe ni dominadores ni dominados porque las relaciones primordiales giran fundamentalmente alrededor de las lealtades del parentesco consanguíneo y ritual. Porque la constitución y el manejo de liderazgo se maneja en cierto consenso entre los líderes y sus respectivos grupos. Es decir que el liderazgo comunitario esta generalmente garantizado por un soporte étnico que a su vez lo hace posible para que los líderes y sus bases se identifiquen con elementos culturales, parentescos fundamentales, símbolos, ritualidades, reciprocidad y solidaridad como una tradición unificadora (Botero,2001)

Mientras que Pablo Mamani Ramírez (2012), después de haber realizado una investigación sobre el levantamiento aymara de Achacachi Omasuyu, hace mención que el liderazgo indígena, no puede ser entendida por el simple hecho del extraordinario carisma de la persona, sino fundamentalmente tiene que ser entendida a través de su referencia y constitución cercana a estructuras de la organización comunal. Es decir que la capacidad en la oratoria o de acción de un líder no es suficiente en el mundo aymara, sino tiene que tener un amplio consenso sobre una base moral y proyecto social. El liderazgo aymara se asienta en las estructuras de la organización social y las acciones colectivas, porque las autoridades comunales constituidos en autoridades territoriales hacen que los liderazgos sean socialmente reconocidos como ocurrió con Felipe Quispe, de lo contrario nunca se había convertido en un líder extraordinario de los últimos tiempos (Mamani, 2012).

Por otro lado Máximo Quisbert y otros (2006) señalan que los líderes indígenas se forman desde jóvenes empezando a ocupar cargos menores y posteriormente van ocupando cargos de mayor responsabilidad en los diferentes espacios comunales o sindicales, (no tiene miedo

para participar en las asambleas comunales, se enfrentan a la solución de problemas como autoridad, tienen formación universitaria o algunos son bachilleres que han perdido medio en el centro urbano), pero cuando no asumen plenamente los principios de autoridad pierden legitimidad ante sus bases y pueden ser revocados (Quisbert y otros, 2006).

En la misma perspectiva Rasguido Shirley y otros (2006) después de haber realizado un estudio sobre el liderazgo indígena de Román Loayza, manifiesta que el líder debe tener actitud buena, actitud correcta, moral y ética para asumir la responsabilidad, además nos manifiesta que el líder no se hace de noche a la mañana, si no que su escuela de enseñanza son los congresos, ampliados y otros eventos sindicales. Asimismo los talleres y seminarios que organizan las Organizaciones no gubernamentales como la iglesia y otras instituciones de la sociedad civil hacen que los dirigentes se conviertan en líderes de experiencia (Rasguido y otros, 2006).

Por otro lado Choque Roberto y otros (2010) haciendo un análisis sobre el avance sistemático de las haciendas en las comunidades andinas, indica que los líderes indígenas han implementado diferentes estrategias de lucha para combatir contra los hacendados, es decir que los líderes indígenas más conocidos como caciques apoderados, obedecían la lucha por la defensa de las tierras de origen, asumiendo el mandato otorgado por una o varias comunidades. Estaban designados a gestionar las demandas de las comunidades y los derechos de todos los indígenas frente a los tres poderes del Estado; poder judicial, poder ejecutivo y poder legislativo. Aunque sabían que al participar correrían el riesgo de ser perseguidos e incluso a ser encarcelados por encontrarse en medios de los vaivenes políticos y los alzamientos indígenas (Choque y otros; 2010).

Asimismo Esteban Ticona (2000) describe de manera etnográfica la trayectoria y el recorrido de tres líderes indígenas (Jenaro Flores Santos, Juan de la Cruz Villca Choque y Paulino Guarachi Huanca) indicando que los líderes aymaras han jugado un papel estratégico en las diferentes coyunturas políticas de la CSUTCB, surgiendo de dos maneras; “desde abajo” y “desde arriba”. El surgimiento del líder “desde abajo” se caracteriza en el respeto de la vida orgánica de los sindicatos campesinos basados en las centrales cantonales a nivel comunal e

intercomunal. Mientras que el líder “novato” nacería ocupando cargos de secretarías de actas o deportes, aunque para ser electos en esas funciones tiene que contar con otras cualidades, como saber hacer deportes (ser buen jugador) o tener algún conocimiento de lectura y escritura en español (Ticona, 2000).

Sobre los diferentes estudios de liderazgo indígena se puede destacar los aportes de León Zamosc y Pablo Mamani. Donde hacen una referencia diferente sobre el tema de liderazgo y sistema rotatorio. Por ejemplo Zamosc nos permite distinguir que el liderazgo también se fundamenta en la toma de decisiones por consenso, la rotación de funciones, la vigilancia contra la burocratización y la sujeción de dirigentes a controles desde abajo.

Mientras que Mamani también nos muestra que el liderazgo indígena tiene un espíritu de combinar el carisma de un líder con las estructuras de la organización comunitaria para que los liderazgos sean socialmente reconocidos. Porque las autoridades comunales se constituyen en autoridades territoriales que se asientan en el sostén social y territorial del liderazgo aymara.

Asimismo no podemos desmerecer los aportes de Esteban Ticona, Roberto Choque, Máximo Quisbert y otros que manifiestan que los liderazgos indígenas se construyen según sus necesidades cotidianas con diferentes connotaciones y cualidades de liderazgo, aunque también indican que los liderazgos indígenas solo se centran en promover las diferentes luchas sociales y no así como el liderazgo moderno que se proyecta más allá de sus aspiraciones políticas.

#### *1.4.2. Algunas ilustraciones acerca de liderazgo en Bolivia.*

Haciendo un vistazo escueto a la producción bibliográfica en Bolivia, se puede advertir, que la temática de liderazgo poco o nada ha sido estudiado por los estudiosos en Bolivia pese a eso, destacaremos algunos estudios que hacen referencia a cerca de esta temática.

En la década de los 90 algunos intelectuales como (Fernando Calderón, Jorge Lazarte y otros) han intentado reflexionar el liderazgo de los partidos políticos, desde una perspectiva más teórica donde han revelado la inmensa crisis de liderazgo por falta de democratización interna de los partidos políticos. Posteriormente Joaquín Sarabia y otros (1991) en un estudio realizado sobre la vida de Carlos Palenque, hace una comparación entre autoridad y liderazgo en donde indica que un líder solo puede pedir y un autoridad puede exigir. EL primero

corresponde a organizaciones institucionales encabezado por un autoridad que sanciona a sus subordinados cuando no lograr generar influencia, mientras que el segundo no tiene un origen institucional y no está sancionado normativamente, su funcionamiento puede encontrarse en la competencia y en la influencia que logra articular una persona sin coaccionar a nadie (Sarabia y otros; 1991).

Después de algunos años Fernando Mayorga (1997) se interesa en estudiar liderazgos regionales desde la perspectiva de la democracia representativa, la emergencia de tres nuevos líderes como ser; Percy Fernández de Santa Cruz, Manfred Reye Villa de Cochabamba y Mónica Medina de La Paz, que ha desarrollado el proceso de inclusión y democratización de los espacio de poder local y se han destacado tres dimensiones: la marcada sensibilidad de los problemas de la población, un esfuerzo e impulso de trabajo para producir el bien social para sectores urbanos y permanente sencillez y alegría con sus seguidores (Mayorga, 1997).

Posteriormente se publica otro estudio de liderazgo de Franco Gamboa (2007), donde señala que todos los políticos estarían centrados en generar estrategias de teatralización de liderazgo a través de un manejo adecuado del discurso público por los medios modernos de comunicación masiva, así logrando impresionar y cautivar la atención de la sociedad civil. En este sentido el liderazgo está más dispuesto a hacer promesas de las que sabría o quería cumplir porque su clientela así lo exige (Gamboa, 2007). Asimismo el mismo autor, en el periódico la Prensa hace notar que el liderazgo de Evo Morales no es nada diferente a Carlos Palenque, porque busca un liderazgo carismático capaz de cambiar su imagen y apariencia en función del requerimiento de las masas y con un proyecto restringido a una parte de la sociedad (Gamboa, 20/01/2008).

Mientras que Máximo Quisbert (2013), después de analizar las diferentes perspectivas teóricas de liderazgo, ha llegado a conclusión de que en la vida pública no existe una sola personalidad, ni el estilo, ni los rasgos de liderazgo unívocos. Porque unos tienen algo de carisma y otros no tienen nada de eso pero ejercen la autoridad con distintas formas de filosofía política y legados. Así también indica que la fuerza de liderazgo siempre está en la capacidad de desatar pasión en la búsqueda de los objetivos, porque toda la gente sueña en la vida. Unos son soñadores que buscan traducir las ideas en la realidad, otros que no

encuentran canales para plasmar en la realidad. Entonces poca gente son excelentes soñadores que tienen solución a todo tipo de problemas para luego celebrar las victorias y dejar las huellas en la vida pública. Mientras la gente que sueña y no hace nada por su sueño muere sin dejar ninguna huella en la vida sindical (Quisbert, 2013).

En esa perspectiva, sobre el estudio de liderazgo a nivel nacional se puede destacar el aporte del Máximo Quisbert, donde nos indican que el liderazgo no puede ser interpretado y definido desde una sola identidad política o bien desde una perspectiva teórica porque no existe una definición unívoca acerca de liderazgo, así también se puede destacar que un líder para tener éxito tiene que soñar y luego sacrificarse para alcanzar ese sueño, mientras que Franco Gamboa también nos manifiesta que el liderazgo de hoy se asemeja a un actor del cine donde tiene que saber fingir sus actuaciones para impresionar y cautivar a sus seguidores.

Entonces esto significa que existen pocos estudios que se asemejan a nuestro estudio porque ninguno de estos autores manifiesta sobre el proceso de formación de algunas destrezas y habilidades de liderazgo. Aunque en los países del Norte América y Europa el tema de liderazgo ha sido un tema de permanente preocupación de las elites políticas que han incorporado al sistema educativo para potenciar destrezas de liderazgo en las nuevas generaciones. En estos países el liderazgo no se considera como una ocupación sino una forma de vivir y conducir la vida cotidiana.

#### *1.4.3. Formación y surgimiento de liderazgo femenino*

El liderazgo había surgido desde un principio como la grandeza de los súper hombres, donde las mujeres no habían sido tomadas en cuenta, sin embargo en los últimos décadas ha surgido una corriente teórica desde la perspectiva feminista más descriptiva, con el objetivo de anular la visión machista, mítica y paternalista de los hombres. Aunque para conseguir estos desafíos, tuvieron que sortear una serie de obstáculos, debido a que históricamente los espacios del poder político, religioso, económico, social, cultural, académico y educativo había sido ocupado por los hombres como si fuera su patrimonio.

En ese contexto, Patricia Flores (2010), manifiesta que los movimientos de mujeres durante el siglo XX habían luchado por los derechos civiles y políticos de las mujeres, demandando el sufragio, el reconocimiento de un sueldo de acuerdo a las horas de trabajo como se paga a los hombres. También había exigido respeto dentro y fuera de sus hogares; también el derecho a educarse en diversos ámbitos para estar presentes en los escenarios públicos y espacios de toma de decisiones. Aunque estas demandas fueron conocidas gracias a los periódicos, radio y televisión (Flores, 2010).

Posteriormente, en algunos países de Latinoamérica han fomentado realizar diferentes talleres de formación de líderes para que las mujeres puedan mostrarse como nuevos líderes referentes de su entorno social. Por ejemplo se pudo observar estudios que recojan la experiencia sindical de las mujeres que ha incursionado en la vida sindical. Mucho de estos estudios no tienen una consistencia teórica y metodológica tratándose de reflexiones a partir de las propias experiencias sindicales.

Como indica Patricia Panato (1999), las mujeres para constituirse como nuevos líderes de su organización primero tuvieron que romper la resistencia conyugal de sus parejas, luego participar en grupos extra domésticas. Durante ese transcurso de tiempo dentro de sus organizaciones sociales, tuvieron la oportunidad de asistir a algunos cursos y talleres auspiciados por las instituciones no gubernamentales<sup>1</sup>. Primero habían aprendido a leer y escribir porque nunca habían tenido la oportunidad de aprender, luego también habían aprendido a expresarse en los espacios públicos para llegar a ser dirigentes de sus organizaciones. Aunque tuvieron que demostrar iniciativa, responsabilidad, empeño y principios morales para legitimarse en su cargo. Así las mujeres dentro de sus organizaciones son identificadas como dirigentes porque muestran mayor preparación y experiencia para sobresalir y diferenciarse de sus bases sociales (Panato, 1999).

---

<sup>1</sup> En los últimos años se ha observado realizar varios talleres y seminarios sobre las diferentes temáticas relacionadas con el liderazgo y empoderamiento de la mujer ya sean por ONGs o por algunas instituciones públicas y/o privadas, aunque en algunos casos son realizados de manera puntual en temas relacionados con la formación de liderazgo.

Así sucesivamente las mujeres se habían mostrado en las diferentes escenas públicas, inclusive a fines de la década del setenta, se ha hecho posible que muchas mujeres puedan prepararse, formarse y orientarse en aspectos de su vida, tanto familiar como social.

Mientras tanto, Martha Rico (2009), menciona que las lideresas ciñen su mandato dentro del terreno social y no así en los cargos políticos, porque la actividad política no es una de sus metas, no es un planteamiento ni un objetivo en sus vidas. Entonces se inician dirigiendo actividades prácticas, lo principal es la atención de sus necesidades. Por ejemplo para muchas mujeres, liderar significa, tener voluntad y espíritu de servir a los de más, escuchando y clarificado las necesidades de su comunidad. Siempre estar pendientes de los problemas para convertirse en un ejemplo de sus seguidores. Como también para muchas mujeres es importante tener carisma, saber escuchar a los demás para recoger propuestas y mirar atrás adelante para guiar bien. Así para las mujeres liderar se ha convertido en una forma constante de aprender de la gente, de los libros de la historia y de todo lo que ocurre dentro de su alrededor. Luego llevar a la práctica social lo que uno dice y hace (Rico, 2009).

Asimismo, Fernando Rocero y otros (2002), menciona que el liderazgo femenino del siglo XXI, es una fuente de aprendizaje y emprendimiento de las mujeres de diversas clases sociales, sectores sociales, razas/etnias, edades y creencias. Porque la práctica del aprendizaje alimenta la teoría. Como el camino, se hace largo y deja nuevas huellas para caminar a la realización de estos sueños. Aunque mucho de estos discursos femeninos con contenido progresista, en la práctica son difíciles de implementar, porque una mujer debe conciliar de forma satisfactoria el trabajo y la maternidad/hijos pequeños, (Rocero y otros; 2002).

Por otro lado Patricia Flores (2010), en un estudio que intenta recoger la experiencia de varias mujeres que se han destacado en la escena pública menciona que el liderazgo en una característica de la gente que se compromete con una causa noble y trabaja en ella. Como sujeto público, porque la comunicación exige usar símbolos, lenguajes, movimiento de cuerpo y palabras para captar la atención del público. Inclusive tiene que saberse qué hacer con las manos cuando se presenta en un escenario público, ya que no habría una segunda oportunidad para causar la buena impresión. Por tanto tiene que combatir con buena preparación y un conjunto de guías para saber hablar en público (Flores, 2010).

En esa perspectiva, se puede comprender que el liderazgo femenino se había construido a partir del fortalecimiento de cursos de capacitación que han ofrecido las instituciones no gubernamentales, con el objetivo de que las mujeres puedan formarse y capacitación como líderes capaces de tomar decisiones a favor de la defensa y ejercicio de sus derechos. Aunque las diferentes experiencias de los liderazgos femeninos buscan a aproximarse en el cambio del estilo de vida para tener esa membrecía de liderazgo.

Asimismo muchos testimonios demuestran que el camino fue cuesta arriba para que las mujeres sobresalgan como líderes visibles porque siempre tuvieron que “dar examen” para demostrar sus capacidades y destrezas de liderazgo, incluso como madres, esposas o hijas trabajadoras.

#### *1.4.4. Estudios sobre el liderazgo en el contexto latinoamericano*

A nivel latinoamericano se han realizado varios estudios que hacen mención sobre el tema de liderazgo, aunque la perspectiva de análisis está orientado entorno a la eficiencia y eficacia de un líder. En ese contexto Miguel Ángel Cornejo en varias de sus publicaciones, que tuvo fuerte influencia en la opinión pública en los últimos 40 años en diferentes países de Sud América y Europa. Nos manifiesta que las principales capacidades y habilidades de un líder se pueden aprender demostrando que la educación es mucho más importante que el don natural, siempre y cuando la persona este comprometida a pagar el precio por el sacrificio cognoscitivo que significa, el costo del cambio de hábitos para incorporar nuevas conductas a su personalidad. Es decir cualquiera persona puede ser entrenada para ser líder, siempre y cuando esté dispuesto a pagar el precio del aprendizaje que es la disciplina y la constancia, hasta poder transformar estos conocimientos en hábitos y costumbres. Entonces los líderes para convertirse en ser excelentes tienen que estar dispuestos a aprender constantemente hasta el fin de su existencia (Cornejo, 2003).

En tal sentido Cornejo no solo ha venido reflexionando la importancia del liderazgo como una cultura de la excelencia, sino también ha propuesto la necesidad de aceptar 13 retos para estar en la escena pública: evitar pretextos, producir oportunidades, mantener la férrea disciplina, priorizar los objetivos, reconocer que cometió errores, levantarse cada vez que se fracasa con un espíritu de aprendizaje, reclamarse a nosotros mismos el desarrollo pleno de



nuestras potencialidades, vocación por el trabajo, ser responsable de cada una de nuestras acciones, luchar contra flagelo de la pobreza, soñar con lograr lo imposible, trascender a nuestro tiempo legando a futuras generaciones un mundo mejor (Cornejo, 1996).

Mientras que Iliana Páez y otros (2004) señalan que el liderazgo es un fenómeno social que se manifiesta cuando se logra que un grupo de personas se comprometan alrededor de un objetivo. Es decir que los líderes mediante sus carismas y cualidades extraordinarias logran aglutinar un grupo de personas orientadas en una sola meta. Asimismo los líderes no siempre nacen sino se hacen, adquiriendo algunos talentos y rasgos de liderazgo o bien cuyo virtud se le considera en posición de fuerzas sobre naturales, sobre humanas y como enviados de Dios para ser personas ejemplares (Páez y otros, 2004).

Para Mostajo (2004), los valores que deberán tener una persona para poder ser un líder son: confianza en sí mismo, visión en la misión personal y del equipo. Además debe concitar pasión y actitud positiva para alcanzar los objetivos. Asimismo tiene que tener ética, estrategia, flexibilidad para entender a otros, capacidad de apreciar y reconocer los trabajos realizados por su equipo. Inclusive tiene que saber conocer, comprender y guiar a sus seguidores haciendo participar en todas las actividades aunque sean comunicativas o informativas (Mostajo, 2004).

Así también para Fernando Rocero Garcés (2002), la formación de líderes sociales y comunitarios se da, mediante el proceso de producción de su propia identidad y contexto de lucha histórica, a través de un proyecto pedagógico de carácter multidisciplinario, interdisciplinario y transdisciplinario en la construcción de competencias como parámetros de la práctica social que incluye la sensibilidad política, la movilización social y la participación comprometida de la organización popular. Donde el proceso de formación se realiza permanentemente durante toda la vida. Porque el líder se constituye como un sujeto creativo, animador y emprendedor de los cambios que ocurren en el medio de la sociedad (Rocero, 2002).

Los diferentes autores manifiestan sobre el liderazgo, aunque se puede destacar para nuestro análisis del tema la referencia de Miguel Ángel Cornejo e Iliana Páez donde hacen la

referencia que el líder no siempre nace sino que también se hace y para ellos tiene que sacrificarse en adquirir nuevas habilidades y destrezas de liderazgo, luego influir positivamente sobre el resto de las personas, mientras que los aportes de Mostajo y Rocero parece comúnmente a la misma hermenéutica de concebir el tema de liderazgo.

Sin embargo Matus (2009), muestra otro enfoque sobre la definición de liderazgo, manifestando que el líder está en una jaula de cristal, transparente y bien iluminada, algunas zonas opacadas o protegidas con sombrías de la observación pública. Es un hombre sin vida privada, siempre está en la vitrina de la opinión ciudadana. Porque la vida del líder se asemeja a una actuación teatral agotadora, interminable. Está obligado a representar un papel que no tiene horario. No puede aparecer ante los ciudadanos que representa y dirige como realmente es, ni transparentar sus estados de ánimo. Debe fingir y disimular a veces debe engañar y mentir como un actor habituado a protagonizar con fidelidad y maestría los distintos papeles (Matus, 2009). Esta definición cambiaría radicalmente la definición mayoritaria del tema de liderazgo, porque abre otra vereda o forma de concebir el liderazgo como una actuación estratégica para simular sus actuaciones y luego captar simpatizantes de su agrado social.

#### *1.4.5. Diferentes enfoques y perspectivas teóricas sobre el liderazgo a nivel de Norte América y Europa*

Como habíamos manifestado desde un principio que el tema de liderazgo fue estudiado desde diferentes enfoques y perspectivas teóricas tanto en Norte América y Europa. Vamos a presentar algunas perspectivas teóricas que nos parecen interesantes ya que no se puede alcanzar todos los estudios que existen sobre el tema de liderazgo.

En tal sentido quizás la primera teoría fue fundamentada por Max Weber (1974) a través de tres tipos de dominación legítima; la dominación legal, la dominación tradicional y la dominación carismática: La dominación legal está basado en la existencia de un conjunto de normas que regulan y condicionan las acciones de los líderes así también de sus seguidores, es decir que hay normas que ambos deben cumplir para alcanzar ciertos objetivos, en esa medida los llamados seguidores persiguen al líder no tanto porque esta ejerce un poder formal, sino porque existen un conjunto de normas que conducen a esta actitud. Mientras

tanto la dominación tradicional se fundamenta en la creencia cotidiana que tiene los supuestos seguidores a través de las tradiciones que rigieron desde los tiempos lejanos la superioridad a quienes asumen el liderazgo, es decir que los seguidores obedecen al supuesto líder por la tendencia y creencia de ello. Finalmente existe la dominación carismática que expresa la devoción y admiración manifestada por los seguidores hacia quienes ejerce el liderazgo por atribuirse en características personales, excepcionales, hasta divinas para mostrar capacidades superiores e incluso extraordinarias como enviados de Dios para ser jefes, guías o líderes para guiar y orientar a la gente (Weber, 1974).

Haciendo énfasis al aporte de este autor se puede comprender que el liderazgo es algo mágico y extraordinario porque los líderes nacen con algunas cualidades innatas que supuestamente no pueden ser cambiados o superados a lo largo del tiempo, por tanto los líderes nacerían para ser jefes, guías y orientadores de una sociedad, mientras que otros también nacerían para ser sus seguidores de los líderes. Es decir que no se puede cambiar este paradigma porque supuestamente el ser humano nace bien para mandar o bien para obedecer, sin embargo con el tiempo esta teoría había sido custodiando vigorosamente por otros autores que definen el liderazgo de otra forma.

El autor Norteamericano John Maxwell, después de cuatro décadas de observar el liderazgo dentro de su familia, y años de haberse dedicado a la formación de liderazgo en todo el mundo ha llegado a la conclusión de que *El liderazgo es influencia*. (Es decir, la capacidad de obtener seguidores), su mérito de este autor es haber profundizado los diferentes rasgos de liderazgo con el propósito de ayudar a las personas que fortalecen sus habilidades para liderar y marcar la diferencia positiva en la sociedad. Enfatizando que el liderazgo no es para la elite, y que el resto está condenado a la sumisión eterna. Más bien para el liderazgo no existen límites territoriales, clases sociales, género, cultura religiosa sino puede surgir en cualquier parte de la sociedad.

Proponiendo cinco aspectos esenciales para el liderazgo; primero se considera que el líder debe convertirse en un modelo, un ejemplo que defienda algo, cree en algo y por la cual se preocupa y lucha, segunda dimensión está relacionado con la visión compartida, el líder sabe que no hay autopista hacia el futuro, por eso se esfuerza en comunicar en mejor manera para

que vean como sus propios sueños, tercero los líderes siempre tienen la tendencia de proponer cambios de distinta naturaleza, se apasionan por innovar las sociedades para mejorar las condiciones materiales de vida de la gente, pues no aceptan una situación de statu quo; cuarto ciertamente los líderes saben que no pueden hacer solos, se necesitan “socios” para consagrar los sueños, por eso fomentan la colaboración y promueven la sensación de confianza, haciendo que cada persona se sienta competente; quinto los líderes tienen la misión de alentar, infundir el espíritu de trabajo colectivo, muchas veces se puede sentir cansancio, frustración y para evitar esa situación los líderes deben enarbolar que todos se sientan como héroes para realizar día tras día ese trabajo (Maxwell, 2003).

Además Maxwell analiza la concepción del éxito. Donde considera que “el éxito se logra cuando existe la prioridad, meta, objetivos claramente definidos, por eso señala que no se puede lograr lo que no está definido. Aunque en la colectividad existe una falsa concepción, se piensa para tener éxito sería esencial la fortuna, la inteligencia, la belleza, siempre se imagina que el éxito está basado en otra persona; tratar de parecerse a otros es una mala idea y se pierde la oportunidad de convertirse en la persona que desea ser: considera esencial fijar los objetivos porque ayudan a enfocar la atención en los propósitos hasta convertirse en una aspiración dominante; pero algunas personas no necesariamente tienen objetivos, por eso dejan que otros decidan por ellas. Hay personas que conocen sus propósitos pero no actúan en consecuencia, esperan el momento de la inspiración, el permiso o una invitación para empezar y no se ponen en marcha. Ciertamente no hay éxito sin sacrificio y debe primar la filosofía del esfuerzo de que cada día debe hacerse mejor. El éxito en la vida no tiene nada que ver con lo que ganas, es importante lo que haces por otros. La diferencia está no en lo que tienes, más bien en lo que haces con lo que tienes. Se considera importante tener sueño que funciona como brújula que guía en qué dirección debe ir, mientras cuando no hay sueños no se conoce con certeza en qué dirección se moverá, eso subyace que los esfuerzos estén en diferentes direcciones perdiendo las oportunidades de avanzar y triunfar, (Maxwell, 2008).

Maxwell, también, propone 17 cualidades para alcanzar el éxito en una organización o equipo. Considera esencial el recurso de que la persona adopte a un equipo para poder triunfar. La actitud de colaborar en su equipo es algo importante para alcanzar los metas,

trabajar juntos puede propiciar el triunfo, porque la fuerza está en la unión. La gente que se promete con algo puede hacer extraordinariamente las cosas; aunque la gente no siempre sabe si están comprometidos en algo hasta que enfrentan la adversidad. El conflicto empuja a comprometerse con la causa loable que subyace un esfuerzo duro. La gente que es capaz de comunicarse en un lenguaje sencillo puede considerarse como virtud singular y tiene varias ventajas en un medio social, porque puede influir positivamente dentro de un equipo para avanzar. Si el líder no puede dar los primeros pasos, tampoco haría su equipo. En ese sentido la calidad de vida está relacionado con su compromiso y disciplina del líder para hacer correctamente o negativamente las cosas, sin importar el campo de misión que está involucrado, (Maxwell, 2007).

Mientras para Juan Carlos Maestro (2009), manifiesta que el liderazgo tiene que ganarse días tras día, porque requiere compromiso, formación y un espíritu de superación constante para lograr una actitud y una capacidad que permita creer en las personas. Convertirse un líder tiene precio, pues hay que poner esfuerzo, tenacidad y por supuesto superar adversidades, pero cuando mayor es el precio, mayor es la recompensa. Cuando una persona asume convertirse en un líder, los motivos que lo mueven entre otros son: formar un equipo humano; ilusionar a todos con su proyecto; buscar el equilibrio personal, y no hacer por la recompensa. Pero cuando las intenciones son correctas y estas se basan en una actitud ética, el líder recibe una gran satisfacción y realización personal (Maestro, 2009).

Así también Jaime Breiner (2007), considera que el líder es una persona que influye, puede ser el padre, la madre, el profesor que no necesariamente necesita tener el carisma o ser extraordinaria para incidir en otras personas. Este tipo de liderazgo está pensado desde la organización empresarial capitalista, dotado de habilidades para lograr las cosas a través de un grupo y el líder es una persona que logra resultados promisorios con otra gente. La cuestión sería aprender a involucrar a la gente en el proceso para alcanzar metas específicas dentro de la organización. La esencia de la organización exitosa es donde la gente no espera un orden, una instrucción del alto mando jerárquico para realizar tareas institucionales, más bien las personas actúan por sí mismas, haciendo cosas en menor tiempo posible y es responsable de sus acciones, (Breiner, 2007)

Mientras John Adair (2009), menciona que el liderazgo, consiste en la explicación de tres áreas de necesidad dentro de una organización o grupo, de las cuales dos de ellas son las propiedades del grupo como un todo y la necesidad de llevar a cabo las tareas comunes, la tercera área está condicionada por la suma de las necesidades individuales de los miembros del grupo y el líder, en esa perspectiva el líder tiene un papel clave que desempeñar para el bien o para el mal en la motivación de las personas en el trabajo. Porque afortunadamente o desafortunadamente tratan con personas que están auto motivadas en diferentes grados, es decir que no todas las cartas están en sus manos, porque el 50 por ciento del éxito depende del equipo y el otro 50 por ciento depende del líder como una regla de cincuenta a cincuenta. Este reto también recuerda al líder o al miembro individual del equipo para que haga bien su parte antes de criticar la calidad de la contribución de la otra parte. Esta regla encaja perfectamente el significado de la palabra motivación, (Adair, 2009).

Mientras tanto, Ronald A. Heifetz (1997), plantea que el liderazgo es el mito del guerrero solitario: individuo cuyo heroísmo y brillante que le permiten señalar el camino. Desde la perspectiva del individuo que lidera con autoridad, su grupo le confiere poder a cambio de que él lo alivie de sus problemas. Si el mismo se muestra débil, o renuente a llevar la carga de su grupo se sentirá a menudo traicionado y el líder perderá su estima. Es decir que los líderes que lideran con autoridad también deben llevar una pesada carga así como la figuras de autoridad porque se convierten en depositarias de la esperanza por el hecho de asumir el cargo, mientras que las personas que lideran sin autoridad toman sobre si lo que perciben como necesidades y oportunidades de la comunidad, porque asumen la responsabilidad personal de enmarcar interrogantes difíciles sobre los propósitos y las posibilidades de llevar a cabo (Heifetz, 1997).

Asimismo, Jordi López y otros (2005), reinterpretan el liderazgo desde tres nuevos datos fundamentales: el nuevo modelo organizativo existente; el valor de la gestión del conocimiento para las organizaciones; y la confianza que aportan los líderes ante una sociedad turbulenta y en continuo cambio. Donde los líderes no tienen ningún referente de competencias ni estándares que seguir. Al contrario los líderes deben analizar cada situación y decidir cuál es el comportamiento que debe adoptar. Porque se enfrentan a diversos y variados problemas y aprenden a resolver a partir de la experiencia. Para ellos, los líderes

deben ser personas dotados de un cierto nivel de autoconciencia, reflexivo y con capacidad de aprender continuamente. Además deben ser personas sensibles a la retroalimentación proporcionada por las otras personas implicadas en el proceso de liderazgo. Porque en lugar de ofrecer respuestas, tiene que suscitar preguntas y retos; en lugar de resolver conflictos deben plantear problemas para incidir en las emociones de las personas transmitiéndoles seguridad y confianza. La gran diferencia está en que este sentido la visión del líder ya no es un sueño unilateral de una persona, sino el resultado de una interacción creativa y participativa entre quienes son capaces de vislumbrar este futuro distinto a partir de los sentimientos y de los datos aportados por el análisis del entorno, (López, 2005).

Por otro lado, para Marcos Novaro (2000), el liderazgo tiene que jugar un rol importante dentro de las sociedades complejas, ya que la relación entre la representación y decisión en la vida política son claves. El carácter representativo de los líderes consiste en que ellos dan forma a la unidad política trascendiendo la negociación de intereses y las identidades partidarias. Los líderes para ello, proveen dos escasos recursos que son esenciales en la formación de identificaciones como unificantes: la primera consiste en la argumentación o interpelación capaz de concitar confianza en la ciudadanía fragmentada y la segunda reside en la capacidad de decisión que da sentido y coherencia a cada inestable recepción y agregación de las demandas. De este modo, teniendo un puente entre la decisión y el reconocimiento, la representación puede concitar obediencia. Lo que significa que la decisión tiene efectos a través de la representación, (Novaro, 2000).

En esa perspectiva se puede advertir que existen diferentes enfoques y perspectivas de análisis sobre la temática de liderazgo, pero sin embargo se puede identificar que la mayoría de los estudio hace mención de que el líder es aquel sujeto que tiene seguidores ya sean por sus virtudes o bien por otros méritos. Entonces no se encuentra una definición univoco para analizar el tema de liderazgo, porque cada autor tiene su propia forma de definir el concepto de liderazgo, además estos estudios muestran en sus relatos de acuerdo a la realidad y contexto histórico que han estudiado.

Por tanto, los aportes de los diferentes autores nos parecen interesantes, pero muestran aspectos diferentes obre nuestra temática de nuestra investigación, aunque alguno de ellas

podrían también adecuarse por tratarse de un liderazgo basado en un guerrero solitario como se administra en la lógica liberal, en ese sentido podemos destacar los aportes de John Maxwell y Jordi López que se asemejan para nuestro estudio.

Por ejemplo los aportes del primero no parece interesante porque el autor advierte que para tener éxito en el liderazgo hay que pagar el precio del sacrificio, que consiste en intentar varias veces en buscar y conseguir un objetivo, mientras que el segundos nos manifiesta que el liderazgo se construye de acuerdo al contexto social que uno estudia porque las sociedades son complejas y por la misma tienen diferentes patrones culturales. Aunque también no se pudo desmerecer otros aportes de otros autores que han abordado la temática de liderazgo.

### **1.5. Definiciones conceptuales**

Las definiciones conceptuales nos permitirán delimitar y entender nuestra temática de la investigación denominada nuevas destrezas y lógicas de liderazgo aymara en la Federación de Juntas Vecinales de la ciudad de El Alto, para el mismo presentaremos algunos conceptos que vamos a utilizar durante el desarrollo de la presente investigación.

#### *1.5.1. Liderazgo Aymara*

Como habíamos dicho anteriormente que la temática de liderazgo, fue estudiado desde diferentes enfoques y perspectivas teóricas, en la presente investigación tomaremos en cuenta el estudio de John Maxwell (2003, 2007 y 2007), Jordi López (2005), Pablo Mamani (2012) y León Zamosc (2000). La primera teoría nos ayudara a comprender el proceso de formación de destrezas y cualidades particulares de liderazgo. Donde los líderes para ser referentes e influyentes dentro de la organización vecinal, tiene que pagar un precio que consiste en sacrificarse y esforzarse constantemente para diferenciarse del resto de las personas para tener éxito en su liderazgo

Mientras que Jordi López y otros haciendo un análisis de las teorías de liderazgo han llegado a la conclusión de que los liderazgos reflejan el surgimiento y evolución de diferentes entornos culturales que van variado según los patrones culturales de cada época y fenómeno del tipo de sociedad (López y otros, 2005). Esta definición nos permite focalizar el lugar



específico de nuestro estudio denominado nuevas destrezas y lógicas de liderazgo en El Alto, porque según este autor el liderazgo debe ser definida y entendida a partir del propio contexto social donde se estudia porque, cada sociedad es compleja y varía de acuerdo a la mutación de los patrones culturales que tienen sus líderes de un determinado época y fenómeno de la sociedad.

Aunque las dos teorías no dejan de ser liberales y enfáticos en la contrición de un liderazgo basado en un guerrero solitario o bien nombrado que el líder siempre tiene que guiar orientar y planificar para que otros se sumen en busca de los objetivo. Es decir que en cualquier grupo social existe una persona que sobre salga sobre el restos de las personas mostrando algunas capacidades y destrezas diferentes que a otros.

No obstante en nuestra investigación también hemos podido evidenciar que no es suficiente tener solo esas cualidades para ser líderes aymaras en la FEJUVE de El Alto. Si no que también tienen que poseer otras virtudes como por ejemplo saber hablar aymara y sobre todos respetar la vida orgánica que está estructurado por el sistema rotario de cargos entre micro y macro territoriales. En esa perspectiva el liderazgo indígena se construye a partir de la toma de decisiones por consenso, la rotación de funciones, carisma extraordinaria y sobre todos en función de la organización comunal de las comunidades y estructuras de organización para que los liderazgos sean socialmente reconocidos y asentadas en el sostén social y territorial de las organizaciones comunales (Zamosc, 2000; Mamani, 2012)

Es decir que el liderazgo aymara en la Federación de Juntas Vecinales de El Alto se construye a partir de un proceso de formación de ciertas destrezas y habilidades para diferenciarse sobre el resto de las personas luego conformar equipos de confianza para tener éxito en los objetivos, asimismo respetar el sistema rotatorio de cargos establecidos por macro y micro territoriales como un modelo de liderazgo basado en principios y valores de la cosmovisión andina. Así también promover y practicar el ayni vecinal, ritualidades andinas y acción comunal como una tecnología andina. Aunque que no dejan de refuncionalizar algunos rasgos del liderazgo liberal de la sociedad moderna, como una necesidad de mejorar ciertas virtudes de liderazgo.

### *1.5.2. Capital social.*

Este concepto fue desarrollado por vastos autores de ciencias sociales a nivel internacional, sin embargo en Bolivia a un existen escasos estudios relacionados con este concepto, motivo por la misma tomaremos encuentra la definición de Bourdieu (1991), Spedding (1999) y Sánchez (2007) para entender las complejidades de la presente investigación.

En ese contexto Bourdieu (1991) endiente el capital social como una forma de construcción de las relaciones mundanas y sociales que construye los individuos con las demás personas, que en su momento puede construirse en apoyos útiles, (dependiendo de nombre y la notoriedad de la persona o de las personas con quien uno toma contacto), para obtener beneficios en el futuro. El capital acumulado produce historia a partir de esa historia se asegura su permanencia en el cambio que hace al agente individual. El principio de estas diferencias entre los hábitos individuales que reside en la singularidad de las trayectorias sociales de unos a otros. (Bourdieu 1991: 97-167). Es decir que un líder para tener un capital social tienen que saber relacionarse con los demás personas para contar con un capital social que puede pueda beneficiar en un contexto social, aunque para eso tiene que saber corresponder positivamente para acumular de manera positiva, como ocurre al interior de la FEJUVE de El Alto.

En la misma lógica Alison Spedding (1999), de pues de haber realizado una introducción a la obra de Bourdieu. Nos confirma que el capital social es aquel que “corresponde al conjunto de contactos sociales que uno posee- parientes consanguíneos y afines, compañeros de promoción o trabajo, amistades, que puede ofrecer ventajas mayores o menores según la posesión social de estas personas. (Spedding 1999: 15). Entonces, para acumular un capital social un líder tiene que usar diferentes estrategias para conseguirlos. Aunque para eso tienen que tratar con carisma y jovialidad a las personas que están a su entorno.

Asimismo Sánchez (2007), define el capital social como “una red social compuesta por relaciones interpersonales e intergrupales que se forman dentro de una sociedad, relaciones que se basan principalmente en valores socioculturales, de confianza, de reciprocidad, de cooperación, de solidaridad y de honestidad, lo cual permite resolver con menos dificultades

los problemas de interés colectivo; pero el capital social puede intervenir positivamente o negativamente en la generación de reclusa y la producción de bienes públicos” (Sánchez, 2007; 36).

En esa perspectiva en la presente investigación este concepto nos permitirá entender las diferentes estrategias que movilizan los líderes para tener éxito en su objetivo, aunque para eso tiene que ser respetuosos, amables y joviales para relacionarse carismáticamente con otros líderes para sumar gente que puedan beneficiar en algunas coyunturas políticas de la organización vecinal, como ocurre con algunos líderes que utilizan este mecanismo para consolidar su liderazgo.

Asimismo este concepto también para entender el proceso de la construcción de las relaciones de amistad que construyen los líderes para luego seleccionar gente. Aunque para eso tiene que someter a diferentes pruebas para comprobar la lealtad o la deslealtad de las posibles personas que puedan conformar bien en la primera, en la segunda y/o en la tercera anilla de confianza.

## **1.6. Metodología y técnicas de recolección de datos**

### *1.6.1. Procedimiento metodológico*

La presente investigación se ha realizado en la Federación de Juntas Vecinales de la ciudad de El Alto (2010 – 2015); para este estudio se adoptó la metodología<sup>2</sup> cualitativa, puesto que las técnicas de este método es adecuado para analizar las diferentes acciones cotidianas de los sujetos investigados. En esa perspectiva nuestro estudio, corresponde a los líderes que han generado influencia al momento de ejercer cargos dentro del Comité Ejecutivo de la FEJUVE de El Alto.

Esta metodológica nos ha permitido encontrar la información de la primera mano a través de conversaciones y entrevistas formales e informales entre el investigador y los sujetos involucrados. Posteriormente también nos ha ayudado a comparar las diferentes experiencias cotidianas de los líderes que han ejercido o están ejerciendo cargos dentro del Comité

---

<sup>2</sup> Comprendemos por metodología el camino del pensamiento y de la práctica ejercida en el abordaje de la realidad social (De Souza Minayo 2003).

Ejecutivo de la FEJUVE. Asimismo esta metodología no ha permitido a identificar a los líderes más influyentes para que sean entrevistadas y seguidas mediante historias de vida, aunque a un principio el investigador tuvo que utilizar algunas estrategias para ganarse la confianza de los sujetos seleccionados y luego conseguir información “clave” para la presente investigación.

Las entrevistas en la mayoría de los casos se han realizado en los mismos lugares que frecuentan normalmente los líderes o sea en sus propias oficinas de la Federación de Juntas Vecinales de la ciudad de El Alto, Sub Alcaldías, Comités de Vigilancia, sedes sociales de sus barrios, inclusive en algunos casos se tuvo que entrevistar en sus domicilios, canchas deportivas, aniversarios de zonas y otros espacios conocidos como espacios informales (bares o cantinas).

Asimismo durante la investigación, también hemos tropezado con algunas dificultades debido a que en algunas oportunidades no portábamos cámara fotográfica para registrar los hechos como una evidencia de las acciones cotidianas que realizan los líderes de la institución vecinal. También debo mencionar que mi persona ha ejercido como vicepresidente de junta de vecinos de la Urbanización Mariscal Sucre del Distrito 4, por el periodo de dos gestiones (2010 a 2012), actualmente también viene ejerciendo cargo como dirigentes de junta de vecinos de la zona los Lirios del Distrito 7. Posibilidad que también me permitió realizar un seguimiento minucioso a través de la observación participante a los líderes más influyentes de la FEJUVE, luego seleccionar y recolectar datos para la presente investigación.

Por otro lado también se ha realizado las siguientes técnicas de investigación: observación participante, entrevistas (formales e informales), historias de vida, uso de archivos (resoluciones de algunos congresos ordinarios, reunión de ampliado de presidentes a nivel de FEJUVE y Distritos), durante el periodo de la investigación.

#### *1.6.2. Técnicas para la recolección de la información*

La recolección de la información estuvo sujeta a un proceso de “triangulación” basada en cuatro métodos y/o técnicas de recolección de información que describimos a continuación:

#### *a) Observación participante<sup>3</sup>*

Esta técnica consiste en el involucramiento directo del investigador dentro de las actividades cotidianas que frecuentan realizar los sujetos investigados, con el objetivo de observar las diferentes actividades cotidianas que realizan los líderes de la FEJUVE de El Alto. Así también para sembrar lazos de amistad para luego seleccionar a los informantes claves.

Esta observación fue ejecutada durante todo el proceso de la investigación, porque el investigador ha participado de manera muy activa dentro de las diferentes actividades que realizan los sujetos investigados como ser: el XVI, XVII y XVIII Congreso Ordinario de la FEJUVE y algunos ampliados de los presidentes Distritales y otras actividades sociales Como ser; aniversarios de Distritos, aniversarios de zonas, entrega de obras y actividades deportivas que frecuentan asistir los líderes de la organización vecinal.

En esa perspectiva esta técnica nos ha permitido a canalizar información y a confirmar los datos expresados en las entrevistas efectuados durante las entrevistas formales e informales. Asimismo con esta técnica, también hemos recopilado otras informaciones que en la primera entrevista no han manifestado los sujetos entrevistados por falta de confianza entre el investigador y los entrevistados.

#### *b) Entrevistas en profundidad e informales*

Se realizó varias entrevistas a los líderes más influyentes que han ocupado o están ocupando cargos dentro del Comité Ejecutivo de la FEJUVE El Alto, los mismos fueron seleccionados a través de la observación participante y conversaciones sostenidas con cada uno de ellos. Con esta técnica hemos rescatado información empírica de los sujetos investigados, aunque como estrategia primero tuvimos que identificar a los líderes más influyentes para luego ganarse la confianza para que nos puedan proporcionar datos relevantes y novedosas sobre sus experiencias cotidianas.

---

<sup>3</sup> Según Pérez, (1998) La observación participante requiere una atención voluntaria e inteligencia; está orientado a un objetivo terminal y organizador; está dirigido hacia un objetivo para obtener la información.

Esta recolección de datos de manera directa y personal mediante la conversación entre dos sujetos: el investigador y los entrevistados se ha realizado mediante las entrevistas en profundidad<sup>4</sup> en base a preguntas semi-estructuradas previamente diseñada por el investigador, las mismas fueron grabadas por una reportera para luego ser transcritas sin sufrir algún cambio o manipulación de los datos, aunque algunas partes fueron omitidos por la falta de nitidez de la voz grabada.

No obstante, también se ha realizado entrevistas informales sin contar con guías de preguntas a los sujetos investigados, el mismo fue acompañado mediante la observación participante y conversaciones sostenidas entre el investigador y los sujetos investigados, esta técnica nos ha permitido a recoger otros datos que por miedo o por desconfianza no han expresado en las entrevistas formales.

### *c) Historias de vida*

La recolección de información primaria fue reforzada y complementada con datos obtenidos a través de cinco “historias de vida”<sup>5</sup>, los mismos fueron seleccionados por la experiencia que han demostrado durante el ejercicio de sus cargos, además mucho de estos líderes actualmente están ejerciendo cargos políticos fuera de la institución como es el caso de Sergio Choque y Javier Quispe. Esta técnica nos ha permitido recoger las diferentes experiencias cotidianas de los líderes de las juntas vecinales antes de ser Ejecutivo de la FEJUVE y Sub Alcaldes.

Además no ha permitido conocer las diferentes habilidades y destrezas que han aprendido a lo largo del ejercicio de sus cargos, asimismo nos ha ayudado a identificar los diferentes

---

<sup>4</sup> “Entendemos por entrevistas en profundidad. Reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas” (Taylor y Bogdan, 1987: 101).

<sup>5</sup> La historia de vida refleja la visión que tiene la persona de su vida en sus propias palabras, y en gran medida como un autobiografía en común” (Taylor y Bogdan, 1987:102).

espacios que habían frecuentado para tener mayor información y conocimiento sobre el liderazgo pragmático, por otro lado, también nos ha permitido conocer las diferentes experiencias y trayectorias que tienen acumulados los líderes aymaras para continuar al frente de la organización.

#### *d) Revisión de Archivos y bibliografía*

La revisión de archivos es otra forma de obtener los datos existentes sobre la investigación, en ese sentido las fuentes de investigación que hemos utilizado son las siguientes: las notas de trabajo de campo, resoluciones de los tres últimos Congresos, resoluciones de algunos ampliado de presidentes, en particular del distrito 7 y 4, periódico la vos del alteño, y otros periódicos que generan opinión acerca de los dirigentes de la mencionada institución.

Por otro lado, también se ha revisado la literatura existente a cerca de nuestro tema de investigación, tanto a nivel regional, nacional, a nivel latinoamericano, a nivel de Europa y Norte América. Asimismo esta revisión de la literatura, nos ha permitido a retroalimentar y focalizar las diferentes perspectivas de análisis sobre nuestro tema de investigación.

#### *1.6.3. Organización de fuentes para la investigación*

Para tener una visión integral, en la recolección de información mediante entrevistas e historias de vida se tomaron en cuenta a informantes que contaban con las siguientes características al interior de la organización: dirigentes en ejercicio de sus funciones y ex dirigentes. Las misma fueron seleccionados a partir de la influencia que marcan dentro de la organización vecinal, para que la información sea novedosa y pragmático como la propia experiencia cotidiana a lo largo del proceso de consolidación de su liderazgo.

En ese contexto, realizamos las entrevistas hasta lograr la *saturación*<sup>6</sup> de datos que nos ha permitido seleccionar y analizar los diferentes datos relacionados en la revalorización de valores ancestrales, construcción de destrezas y estrategias que movilizan los líderes para generar diferenciarse de resto de los dirigentes de la Federación de Juntas Vecinales de El Alto.

---

<sup>6</sup> Según G. Pérez (1998) consiste en reunir las pruebas y evidencias suficientes para garantizar la credibilidad de la investigación, revisando el proceso o repitiendo de nuevo el estudio para comprobar si los resultados se mantienen. Es lo que también se denomina proceso de Re análisis.

Esta información recolectada fue almacenada de la siguiente manera: entrevistas realizadas con guías de entrevistas, entrevistas informales (conversaciones externas), observación participante, algunas fotografías obtenidos en el proceso de la investigación. Las entrevistas fueron transcritas literalmente tal como es, pero en algunos casos se han omitido ocasionalmente algunos fragmentos que no se escuchaban bien en la calidad de audio de la grabadora. Por otro lado, las conversaciones informales o notas de trabajo de campo y registro de fotografías fueron inclinadas en la búsqueda de la información requerida para el análisis de los capítulos de la presente investigación.



## Capítulo II. FEDERACIÓN DE JUNTAS VECINALES DE LA CIUDAD DE EL ALTO

## 2.1. Génesis histórico de la Federación de Juntas Vecinales de El Alto

### *2.1.1. Constitución de las primeras organizaciones vecinales*

El Alto, desde su creación hasta estos días siempre fue catalogado como una de las ciudades más pobres y luchadoras de Bolivia, esto por su precariedad de los servicios básicos, infraestructura, luz, agua, la pobreza, el desempleo como pan de cada día de todos los alteños. A pesar de estas condiciones, sus habitantes nunca se han resignado de construir una ciudad diferente ante la ausencia y marginación de sus gobernantes. Aunque para ello tuvieron que organizarse en Juntas Vecinales similar a las comunidades y ayllus rurales para exigir sus derechos frente al Estado.

En ese contexto los habitantes de esta ciudad se habían organizado en juntas de vecinales para pelear colectivamente por sus necesidades sociales; como primera muestra, en los años 1930 a 1940 las primeras organizaciones barriales habían lidiado con el Gobierno Nacional y con los terratenientes que no habían querido ceder tierras para nuevos vecinos de la urbe<sup>7</sup>.

Así las primeras organizaciones vecinales habían “emergido del conflicto cotidiano que vivían los pobladores alteños, en la búsqueda de un espacio físico en la ciudad, de vivienda, equipamiento e infraestructura básica, en la pretensión de alcanzar condiciones de vida más dignas y humanas” (Sandoval y Sostres, 1989:78). Es decir que las primeras juntas vecinales tuvieron que jugar un rol importante para que sus habitantes puedan acceder a tener sus primeras casas y luego los servicios básicos.

Este mismo hecho, había impulsado a que otras zonas conformen sus juntas de vecinos para que sus habitantes obtengan títulos de propiedad, aunque “no estaban reconocidas dentro del radio urbano de La Paz, a pesar de estar afiliadas a la FEJUVE La Paz, no contaban con el aval del gobierno” (Sandoval y Sostres, 1989:21). Entonces las primeras juntas vecinales no solo tenían que luchar para conseguir sus necesidades básicas, sino también tenían que lidiar

---

<sup>7</sup> Para mayor información sobre estas aseveraciones revisar el texto de Godofredo Sandoval y M. Fernanda Sostres. Ciudad prometida: pobladores y organizaciones sociales en El Alto.

con el gobierno primero para ser reconocidos luego para lograr sus reivindicaciones colectivas.

*No obstante, “desde 1959 varias zonas comenzaron a crear sus juntas vecinales, con una existencia más orgánica, que básicamente planteaban temas relacionados con la instalación de servicios básicos en los diferentes barrios, logrando así, bajo las primeras movilizaciones vecinales, que algunas zonas obtengan apoyo estatal para la instalación de agua potable, luz eléctrica y servicios de transporte, aunque de manera deficiente, parcial y siempre con el apoyo complementario del trabajo gratuito de los propios vecinos” (García, 2010: 592 ).*

Es decir que las Juntas Vecinales se habían constituido en esa época como verdaderos gobiernos locales que se preocuparon en solucionar las diferentes necesidades que tenían sus habitantes. Las Juntas Vecinales se habían convertido en entidades de lucha social como menciona Pablo Mamani.

*Las Juntas Vecinales son; los “verdaderos gobiernos locales o territoriales porque administran y recogen las demandas sociales de sus vecinos e incluso organizan la estructura de sus calles y avenidas, plantean sus demandas ante las instancias estatales como el municipio (...) pero sino las instituciones pública o estatales no responden, pues las juntas vecinales asumen la construcción de las calles, avenidas, plazas y canchas deportivas. A través de los aportes de mano de obra propia y cuotas mensuales o extraordinarias, se reúnen recursos para construir las primeras escuelas, canchas deportivas e instalaciones de agua y luz, (Mamani, 2005: 32-30).*

La acción de estas Juntas Vecinales no solo estaban orientadas a la construcción y canalización de sus demandas sino que también tenían otros roles como “el abastecimiento de alimentos, transporte y a veces buscar empleo para los pobladores de su zona” (Sandoval y Sostres, 1989:80). Así constituyéndose como los padres y madres de familia que se preocupan por la alimentación y educación de sus hijos.

Esta tarea de las Juntas Vecinales había sido realizada cotidianamente en las zonas donde se encuentran en procesos de consolidación de sus necesidades básicas. Asimismo el ejercicio de estas funciones algunas veces había dejado algunos réditos económicos, políticos y

prestigio social para sus representantes. Porque algunas veces tuvieron que movilizarse a través de marchas y bloqueo de las principales avenidas y calles para ser escuchados y atendidos por el Estado.

### *2.1.2. Consejo central de vecinos de El Alto*

Las Juntas Vecinales, como desempeñaron un rol preponderante en la canalización de las demandas barriales, habían decidido conformar un Concejo Central de Vecinos, para que esta instancia aglutine y unifique a todas las Juntas Vecinales para que sus reivindicaciones sean organizadas sistemáticamente frente a la postulación del Estado y ante los “terratenientes nefastos que no quieren ceder tierras” (Sandoval y Sostres, 1989:21), para los nuevos vecinos.

Esta instancia de decisión se había creado con el objetivo de articular las demandas barriales, en una sola petición colectiva. “El 3 de julio de 1957 se creó el primer Consejo Central de Vecinos, que agrupaba a las seis zonas de El Alto: Villa Dolores, 12 de Octubre, 16 de Julio, Villa Ballivián, Alto Lima y Mariscal Sucre (Gobierno Municipal, 1995). A partir de esa fecha este Consejo se había constituido como un organización agrupadora de las Juntas Vecinales que ayudaba a coordinar y articular las diferentes demandas sociales de su población. Aunque a un principio no tenía mucha relevancia para demandar sus reivindicación barriales, porque no estaban reconocidos como una organización dentro de la Federación de Juntas Vecinales de La Paz.

Entonces tuvieron que sortear un montón de adversidades para lograr sus objetivos, inclusive el Concejo Central de Vecinos había tardado años en organizarse, como una organización aglutinadora de las Juntas Vecinales, porque la presión de sus necesidades se aglomeraba con mayor frecuencia. Entonces “después de seis años, en 1963 se constituyó la primera Sub-Federación de Juntas Vecinales ad-hoc y, posteriormente, el 8 de diciembre de 1966 la Sub-Federación de Juntas Vecinales de El Alto, que agrupaba más de 30 zonas, que se habían ido creando” (García, 2010: 592 ). Es decir que el Concejo Central de Vecinos se había

consolidado de poco en poco, porque primero tuvieron que luchar internamente con la FEJUVE La Paz para crear otra sub federación de Juntas Vecinales de El Alto.

En ese contexto, el primer logro del Concejo Central de Vecinos sería la consolidación de nuevas urbanizaciones con junta de vecinos con el fin de fortalecer la sub federación de juntas vecinales de la ciudad de El Alto; el segundo logro sería el inicio de lucha por la autonomía de la ciudad de El Alto, que según “los dirigentes de Consejo Central de Vecinos, dieron sus vidas para hacer un hogar en un sitio inhóspito como las pampas de la altiplanicie paceña. Manuel Chávez, Daniel Quisberth (+), Mario Trujillo, Juan Rodrigo y Telesforo Callisaya” (Mamani y otros 2010:17).

La urbe alteña había crecido aceleradamente, ya que para el año 1989 existían más de 166 zonas y villas que estaban conformando sus juntas de vecinos. Sin duda el Consejo Central de Vecinos logró articular una red de Juntas de Vecinales organizados en busca de los mismos objetivos.

### *2.1.3. Creación y consolidación de la FEJUVE El Alto*

Como la Federación de Juntas Vecinales de La Paz no querían reconocer a la sub federación de Juntas Vecinales de la urbe alteña, los dirigentes no se había resignado a quedarse atrás, motivo por el cual habían decidido fortalecer la organización fundando como una nueva federación paralela a la FEJUVE La Paz, aunque para ello, tuvieron que atravesar un montón de dificultades para ser reconocidas como una organización propia de la ciudad de El Alto.

Así años más tarde, después de un proceso arduo de lucha constante de las Juntas Vecinales habían logrado definitivamente separarse de la FEJUVE La Paz, “durante el primer Congreso Nacional de Juntas Vecinales de Bolivia llevado a cabo en marzo de 1979 en la ciudad de Cochabamba, lugar que habían obtenido el reconocimiento legal de la Confederación Nacional de Juntas Vecinales de Bolivia. (García, 2010: 592). Aunque tuvieron que luchar tenazmente para conseguir una organización matriz para la urbe alteña, ya que ellos habían sido abandonados como hijos huérfanos y sobre todos relegados de las prioridades de la FEJUVE La Paz.

En tal sentido, la FEJUVE de la ciudad de El Alto, ha *“nacido bajo dos postulados: el primero, la lucha política por la conquista de la democracia; en el segundo para lograr las reivindicaciones o demandas urbanas. Asimismo esta organización había surgido con una doble función que debe cumplir como ser: por un lado portavoz de las demandas barriales, por el otro, ser copartícipe de las tareas del Estado para ésta ciudad. Así de esta manera desempeña el rol de intermediario entre las juntas de vecinos y el Estado”* (Sandoval y Sostres, 1989).

Esta organización, ha surgido como una entidad aglutinadora y organizadora de las diferentes necesidades y demandas postergadas por varias décadas por las autoridades del Estado, así erigiéndose en una institución cívica y operativa para canalizar demandas de las Juntas Vecinales ante las instancias nacionales, departamentales y municipales. Inclusive en los años 80, durante el gobierno de la UDP, esta organización se ha constituido en la máxima entidad reguladora de la venta y distribución de azúcar, arroz y otros artículos que el Estado dotaba para la población alteña.

Durante ese período la FEJUVE de El Alto, se ha consolidado con “alto poder de convocatoria, constituyéndose en un órgano mediante el cual los vecinos demandaban y negociaban intereses específicos, especialmente referidos al desarrollo urbano, con el Estado (Sandoval y Sostres, 1989). Como parte de este proceso de consolidación organizativa y reivindicativa, en 1985 participaron en varias movilizaciones, por ejemplo en la “Marcha por la Vida” protagonizada por los trabajadores mineros<sup>8</sup>. Así consolidándose como una institución más representativa del centro urbano de El Alto.

En esa perspectiva sus acciones “estuvieron enmarcadas en la consecución de objetivos inmediatos referidos al mejoramiento de los servicios básicos y al abastecimiento de bienes de consumo popular, de esto modo FEJUVE se convierte en interlocutor válido ante la alcaldía, porque expresa la unidad de los objetivos de los sectores populares excluidos,

---

<sup>8</sup> Para Ver con más detalle revisar a Godofredo Sandoval, *Las mil caras del movimiento social boliviano*, Panamericana, Bolivia, 1986.

aunque en forma restringida y pragmática” (Quisbert, 2003:46). Esta organización para canalizar sus demandas, ha acudido a una serie de estrategias de movilización para ser atendidos por las autoridades nacionales, departamentales y locales. Uno de los principales instrumentos frecuentes que utilizaron y utilizan son las marchas multitudinarias, bloque de las mil esquinas, huelgas de hambre y otros instrumentos de movilización.

“Desde un principio, los pobladores alteños habían comprendido que las demandas solo se lograban con las movilizaciones, porque los mecanismos institucionales no habían funcionado, especialmente a partir de 1985, cuando el Estado había comenzado a debilitarse, tanto que no podía resolver las necesidades básicas de la gente” (Flores, 2007: 25). Así esta organización se ha caracterizado como una institución revolucionaria y defensor de los sectores más marginados y periferias de la ciudad de El Alto.

Entre sus principales logros de esta organización vecinal se destaca la gestación de la ley de creación de la autonomía de la urbe alteña por el Congreso Nacional, la creación de la Universidad Pública de El Alto y por último la recuperación de los recursos naturales a través de la Guerra del Gas.

Por otro lado, esta organización también tuvo y tiene sus desaciertos, ya que sus líderes en algunas coyunturas políticas han sido cooptados y subordinados por los partidos políticos y gobiernos de turno, por ejemplo podemos mencionar la participación de comandos zonales durante el Gobierno de Víctor Paz Estensoro del Movimiento Nacionalista Revolucionario (MNR), como también por el partido de Conciencia de Patria (CONDEPA) de Carlos Palenque Avilés y Mónica Medina y actualmente por el partido de Gobierno del Movimiento Al Socialismo (MAS) de Evo Morales, Unidad Nacional de Doria Medina y otros agrupaciones ciudadanas.

## **2.2. Estructura Orgánica de la FEJUVE El Alto**

### *2.2.1. Composición del Comité Ejecutivo de la FEJUVE*

El Comité Ejecutivo de la FEJUVE, es la máxima representación de las juntas vecinales de la ciudad de El Alto, está compuesto por un Presidente, dos Vicepresidentes y 103

Secretarías<sup>9</sup>, su mandato dura por dos años calendario, asimismo según el informe oficial de la presidencia de la FEJUVE de El Alto agruparía a más de 1.274 Juntas Vecinales, de los cuales 909 estarían legalmente constituidas y reconocidos por la FEJUVE de El Alto y los restos de las juntas vecinales estarían en procesos de consolidación y legalización de sus documentos<sup>10</sup>

En esa perspectiva las cuatro primeras carteras del Comité Ejecutivo son elegidas mediante el congreso ordinario de la organización, mientras que el resto de los representantes son: elegidos por un ampliado de presidentes distritales según sus usos y costumbres, respetando la cantidad de escaños que tiene asignado cada distrito. Posteriormente son refrendados por el magno congreso ordinario para que sean posesionados y acreditados por la Confederación Nacional de Juntas Vecinales de Bolivia (CONALJUVE).

Cuadro N°. 1  
COMPOSICIÓN DEL COMITÉ EJECUTIVO GESTIÓN 2014-2016.

DISTRITOS	ESCAÑOS	4 PRIMERAS CARTERAS	TOTAL
1	9		9
2	8		8
3	13		13
4	13		13
5	12		12
6	8		8
7	11	Presidente	12
8	13	1ra. Vicepresidenta	14
12	7	Secretaria General	8
14	8	2do Vicepresidente	9
Total	102	4	106

Fuente; Elaboración propia en base a la información de la FEJUVE El Alto, 2016.

<sup>9</sup> Según el informe de la FEJUVE, 01 de octubre 2015, tiene 106 ejecutivos con diferentes carteras y funciones.

<sup>10</sup> Informe Escrito por Franklin Machaca Presidente de la FEJUVE de El Alto (01 de octubre del año 2015).



El Comité Ejecutivo está conformado por 106 Ejecutivos que representan a 10 Distritos (urbanos)<sup>11</sup>, reconocidos por la FEJUVE El Alto. Las mismas están distribuidos según la proporción o cantidad de Juntas Vecinales que tienen acreditado cada uno de los Distritos.

Por ejemplo si un Distrito tiene mayor cantidad de Juntas Vecinales, también tiene la ventaja de contar con más cantidad de representantes dentro del Comité Ejecutivo, como acontece con los distritos (3, 4 y 8). Mientras que los distritos que poseen escasa cantidad de Juntas Vecinales afiliadas dentro de sus Distritos, también tiene la desventaja de contar con menor cantidad de representantes dentro del Comité Ejecutivo como se observa a los Distritos (2, 6, y 12), en el cuadro anterior.

Para ser elegido como representantes del Comité Ejecutivo tiene que cumplir con los siguientes requisitos; *“ser boliviano de nacimiento, ser residente de la ciudad no menos de cinco años, para los varones haber cumplido con el servicio militar o estar eximidos, no tener cargos pendientes ni sentencia ejecutoriada, no hacer proselitismo-político partidario en FEJUVE, no ser loteador/a ni negociante, no ser jefes/as de partidos políticos, no ser empleado/a municipal, no haber sido expulsado de las juntas vecinales en congresos ordinarios o extraordinarios y no haber promovido divisiones o paralelismo internos de la organización”*(Estatuto Orgánico,2001). Si bien su normativa interna exige que sus representantes cumplan con los requisitos establecidos, no son suficientes para elegir a un Ejecutivo idóneo, porque también se ha observado que en los últimos tiempos algunos ejecutivos tienen estrecha relación con los partidos políticos, sobre todo con el partido del gobierno del MÁS.

No obstante, el Comité Ejecutivo está constituido por jerarquía de cargos<sup>12</sup> establecido por competencias y funciones que deben cumplir cada uno de los cargos, por ejemplo las

---

<sup>11</sup> Se lo denomina así porque están reconocidos dentro del radio urbano de la ciudad de El Alto, mientras que los cuatro distritos restantes son denominados Distritos rurales que están afiliadas a FESUCARUSO.

<sup>12</sup> El Comité Ejecutivo de la FEJUVE El Alto, está compuesto por un Presidente, primer Vicepresidente, Segundo Vicepresidente, Secretaria general, Secretaria de relaciones internacionales, Secretaria de organización, Secretaria de conflictos, Secretarias de actas, Secretarias de Hacienda, Secretaria de desarrollo

funciones principales del presidente o presidenta son: “representar a la organización frente al Estado, convocar al ampliado de presidentes, llamar reuniones del Comité Ejecutivo, presidir el ampliado de presidentes y los congresos extraordinarios” (Estatuto Orgánico, 2001). Así sucesivamente cada cartera tiene funciones específicas dentro del Comité Ejecutivo de la FEJUVE de El Alto.

Sin embargo a consecuencia de la intromisión constante de los partidos políticos, estas funciones en algunas coyunturas políticas han sido relegadas en un segundo plano. Inclusive en los últimos tiempos se ha observado que algunos dirigentes del Comité Ejecutivo han remplazado sus funciones con recibir prebendas ofrecidos por las autoridades políticas para no exigir las demandas barriales planteadas por el XVI, XVII y XVIII Congreso Ordinario de la Federación de Juntas Vecinales de la ciudad de El Alto<sup>13</sup>.

Por otro lado, la FEJUVE de El Alto, cuenta con cinco espacios de deliberación y decisión superior, los mismos son: congreso ordinario, congreso extra ordinario, ampliado de presidentes, reuniones del Comité Ejecutivo y asamblea de las juntas vecinales: el congreso ordinario es la máxima instancia de decisión suprema que está por encima del ampliado de presidentes y del mismo Comité Ejecutivo, el congreso extraordinario es la instancia donde se encarga de modificar las normas internas de la organización.

El ampliado de presidentes a nivel de la FEJUVE de El Alto está por encima de los representantes del Comité Ejecutivo y es convocado para tratar temas de emergencia relacionado con la organización. También la reunión del Comité Ejecutivo se realiza para

---

económico y productivo, Secretaria de deportes, Secretaria de juventud, Secretarías de participación popular, Secretaria de educación y cultura, Secretaria de transporte y comunicación, Secretaria de cooperativas y microempresas, Secretarías de la defensa del consumidor, Secretaria de viviendas, Secretaria de la mujer, Secretarías generacional, Secretaria de derechos humanos, Secretaria de defensa cívico vecinal, Secretaria de seguridad ciudadana, Secretaria de salud, Secretaria de estadística, Secretaria de medio ambiente y recursos naturales, Secretaria de prensa y propaganda, Fiscal general, Secretaria de organización provincial y Secretaria Vocal.

<sup>13</sup> Las demandas planteadas como más urgentes son; la construcción inmediata del terminal bimodal para el norte y sur, el cumplimiento de la agenda del octubre, re modificación del aeropuerto internacional de El Alto, construcción de puentes y avenidas principales, renovación del matadero municipal y otros demás inscritos en las resoluciones del XVI, XVII y XVIII congreso ordinario de la FEJUVE El Alto.

coordinar y planificar actividades internas del mismo comité, mientras que las asambleas barriales son efectuadas para identificar prioridades o problemas pendientes del barrio.

### *2.2.2. Constitución de las juntas vecinales*

Las juntas vecinales conformadas en organizaciones territoriales de base, se han constituido como representantes de los habitantes más olvidados y marginados por parte del Estado. Con el objetivo de resolver sus necesidades básicas como ser: (agua potable, electricidad, alcantarillado, atención de salud, educación, campos recreativos y otras), en diferentes coyunturas y contextos sociales del centro urbano de la ciudad de El Alto.

La directiva de estas organizaciones territoriales, al igual que en la FEJUVE deben poseer los mismos requisitos exigidos, como una garantía personal, además debe poseer un capital social para ser elegidos como representantes del barrio; son elegidos cada dos años conforme al Estatuto Orgánico de la FEJUVE de El Alto, los mismos pueden ser ratificados o renovados por otros vecinos, mucho depende de la gestión que efectúa un dirigente durante el ejercicio de sus funciones.

Es decir, “los dirigentes que logran concertar más obras en el mundo de la vida cotidiana barrial tienen las posibilidades de ser ratificados en sus cargos, ya que la efectividad de un dirigente se valora a partir del cumplimiento en la gestión de las demandas vecinales” (programa de desarrollo del poder Local – Unitas, 2003: 18 citado en Ali, 2016). La junta de vecinos está conformada por un presidente, un vicepresidente y una serie de secretarías, similar a la FEJUVE El Alto, aunque el número de secretarías puede variar de acuerdo la población activa de sus habitantes y necesidades de cada barrio<sup>14</sup>.

Sin embargo de toda la estructura de la Junta de Vecinos, solo trabajan continuamente las cuatro primeras carteras y el resto de las carteras generalmente solo figuran en la lista de la

---

<sup>14</sup> Por ejemplo, en la zona Mariscal Sucre parte sur del Distrito Municipal de El Alto, cuenta con: un presidente, vicepresidente, secretaria general, secretaria de organización, secretaria de actas, secretaria de hacienda, secretaria de educación y cultura, secretaria de salud y deportes, porta estandarte, fiscal general y secretario vocal.

directiva del barrio. Cuyas actividades son canalizar las demandas barriales ante las autoridades políticas y solucionar algunos problemas recurrentes de barrio, como menciona García;

*“En la vida cotidiana, las juntas vecinales asumen el papel de mediadores de los conflictos inter-vecinales, de manera similar a los sindicatos agrarios, estableciendo sanciones que por lo general son trabajos en beneficio del barrio y otro tipo de castigos que son característicos en las comunidades. De la misma forma, en los momentos de movilización se establecen, al igual que en los sindicatos de las comunidades, castigos por el incumplimiento de acuerdos y deberes colectivos” (García, 2010:602).*

Es decir que las Juntas Vecinales se constituyen en verdaderos gobiernos barriales porque concentran un alto poder de convocatoria y decisión para canalizar demandas, inclusive en los barrios donde faltan los servicios básicos, las Juntas Vecinales obligan a sus vecinos a asistir a las diferentes reuniones, trabajos comunitarios, marchas y otras actividades a través de sanciones económicas para que los vecinos participen de las actividades mencionadas.

En ese contexto una persona para pertenecer a un barrio, debe poseer un lote de terreno y luego asistir a las diferentes asambleas, trabajos comunitarios, marchas y otras actividades vecinales, porque de lo contrario no tendría acceso a los servicios básicos para su domicilio. En particular en los barrios donde están en proceso de consolidación obligatoriamente tiene que participar un miembro de la familia como representante de un lote de terreno no importa si son los padres de familia o hijos mayores con mismos derechos y obligaciones que los demás vecinos<sup>15</sup>.

Asimismo todos los vecinos que son afiliados a la junta de vecinos, tienen las mismas oportunidades para asumir cualquiera de los cargos de la directiva barrial, aunque en las observaciones realizadas hemos podido identificar que la mayoría de los vecinos se excusan en asumir la responsabilidad manifestando que no tienen tiempo para ejercer esas funciones.

---

<sup>15</sup> Esta afirmación se pudo evidenciar en el proceso de la investigación, asistiendo a algunas reuniones barriales y haciendo seguimientos a los líderes de nuestra investigación.

## 2.3. Niveles de decisión y gobierno de la FEJUVE de El Alto

### 2.3.1. Congreso ordinario y extra ordinario

El Congreso Ordinario de la Federación de Juntas Vecinales de El Alto se constituye como la máxima instancia superior de decisión colectiva, está por encima de cualquier instancia de decisión como ampliados de presidentes y de las asambleas barriales. Inclusive el Comité Ejecutivo tiene la obligación de cumplir todas las resoluciones y determinaciones adoptadas durante el desarrollo del evento.

El Congreso Ordinario se reúne cada dos años ordinariamente con *“la finalidad de escuchar los informes de la directiva saliente, elaborar un nuevo plan de trabajo, fijar nuevas tareas, elegir a los miembros del nuevo Comité Ejecutivo, conocer y ejecutar las sanciones del tribunal de honor, evaluar la gestión de la alcaldía, evaluar a los Comités de Vigilancia, Sub Alcaldes, Concejeros departamentales, Diputados uninominales”* (Estatuto Orgánico, 2001).

Asimismo este evento se desarrolla cada dos con el objetivo de evaluar las diferentes tareas asignadas a los ejecutivos salientes y también para elegir nuevos representantes al Comité Ejecutivo de la organización vecinal ya que sus resoluciones adoptan un rango de precepto legal superior a cualquier instancia de decisión.

Para analizar estas tareas de forma ordenada y disciplinada se conforma un presídium compuesto por un representante de cada distrito. El presídium se constituye como la máxima autoridad de la conducción del evento, sus funciones son:

*“proponer el reglamento de debates, formular y aprobar la agenda del congreso, elaborar las actas de cada plenaria hasta la conclusión del evento, conformar comisiones de trabajo, redactar las resoluciones y recomendaciones de las mesas de trabajo, presidir la elección del nuevo directorio, proclamar la directiva electa, invitar a la CONALJUVE para posesionar al flamante Comité Ejecutivo”*(Estatuto Orgánico, 2001).

También tiene que conformar mesas de trabajo para analizar las prioridades barriales. Por ejemplo en los últimos congresos se ha observado la conformación de varias comisiones

como ser: comisión política, comisión económica, comisión disciplinaria, comisión de transporte y otras comisiones<sup>16</sup>, para que trabajen de forma separada y luego presentar las conclusiones al plenario del evento para que el nuevo Comité Ejecutivo cumpla las resoluciones adoptadas por las comisiones de trabajo y plenaria del congreso.

El congreso Ordinario es convocado con dos meses de anticipación y tiene como duración tres días desde su inauguración hasta su finalización, “cada junta de vecinos acredita cuatro delegados, dos delegados del directorio y dos de base, elegidos en sus asambleas vecinales, mínimamente cada delegación debe acreditar una mujer de los cuatro participantes del congreso” (Convocatoria al XVIII Congreso Ordinario de la FEJUVE de El Alto, Julio de 2014).

En este espacio concurren un centenar de personas que son elegidos como representantes de cada barrio de la urbe alteña. Por tanto, cada representante tiene la oportunidad de hacer conocer sus demandas colectivas y luego incidir dentro de las resoluciones de las mesas de trabajo y plenaria del evento, para que sean priorizadas como demandas urgentes y prioridades de la ciudad de El Alto.

Asimismo, para acreditar a los representantes de base y dirigentes, cada Distrito conforma una comisión de acreditación de los delegados al congreso, mediante un ampliado de presidentes antes de iniciar el congreso, sus funciones específicas son: “acreditar a los delegados/as titulares, suplentes y fraternos, dotar a cada congresista el material necesario, controlar la entrada y salida de los/as delegados/as del evento, comunicar en sala el quórum respectivo para la continuación de las deliberaciones del congreso (Estatuto Orgánico, 2001). De esta manera controlan la cantidad de sus participantes de cada Distrito para que no tengan injerencia política o sindical de otras personas que no están nominados a la máxima instancia de decisión vecinal.

Por otro lado, “el congreso extra ordinario se realiza a convocatoria del comité ejecutivo o/a solicitud de la mitad más uno de sus afiliados con 30 días de anticipación, fijando una agenda específica, fecha y sede de su realización. El congreso extra ordinario por ningún motivo

---

<sup>16</sup> Para mayor información revisar las resoluciones del XVI, XVII y XVIII Congreso Ordinario de la FEJUVE de El Alto.

puede convertirse en Congreso Ordinario” (Estatuto Orgánico, 2001). Ya que su objetivo primordial es para realizar las modificaciones o actualizaciones del reglamento interno y Estatuto Orgánico de la organización vecinal.

Al igual que al Congreso Ordinario, cada junta de vecinos acredita cuatro delegados; dos delegados del directorio y dos delegados de bases con una (participación mínima de una mujer como delegada del evento). Asimismo para instalar los congresos ordinarios y extra ordinarios deberán contar con el quórum reglamentario de 50% más uno de las juntas legalmente afiliadas, en caso de no contar con el quórum reglamentario de facto se posterga por 30 días más como establece su norma interna.

### *2.3.2. Ampliado de Presidentes y reuniones del Comité Ejecutivo*

El ampliado de presidentes es un espacio de discusión y deliberación similar al congreso ordinario, según su estatuto debe realizarse ordinariamente cada mes y extra ordinariamente cuando sea necesario. Sin embargo no siempre ocurre como reza su Estatuto, sino que el ampliado de presidente se realiza cuando los ejecutivos creen que es oportuno llevarlo.

Esta instancia se encarga de hacer seguimiento a las diferentes actividades del Comité Ejecutivo, entre ellas analizar el trabajo de las diferentes comisiones sobre los avances de las tareas encomendados en los congresos ordinarios y para planificar estrategias de acción colectiva frente el Gobierno Nacional, Departamental y Municipal cuando no cumplen como parte de sus obligaciones como Estados.

Para efectuar el ampliado de presidentes al igual que el congreso tiene que contar con el quórum reglamentario de 50% más uno de los presidentes de las Juntas Vecinales acreditadas oficialmente por la FEJUVE de El Alto. Porque si no fuera así, se suspendería hasta la nueva convocatoria del mismo Comité Ejecutivo.

En este ampliado participan todos los presidentes de las juntas vecinales y miembros de la directiva debidamente acreditados por credenciales otorgados por la organización vecinal. Sus resoluciones del ampliado, tiene la fuerza legal de obligatoriedad para el cumplimiento del Comité Ejecutivo de la FEJUVE y para las juntas vecinales, caso al incumplimiento de

estas resoluciones son sancionados como establece en el Estatuto Orgánico de la máxima organización.

Sin embargo no siempre funciona así, porque en los últimos tiempos alcanzamos a observar que el ampliado de presidentes no se realiza con frecuencia como menciona su estatuto, porque los ejecutivos no convocan al ampliado de presidentes para no ser cuestionados por los presidentes de las Juntas Vecinales. Por ejemplo en la gestión 2015 solo se ha realizado tres ampliado de presidentes.

Por otro lado, las reuniones del Comité Ejecutivo de la FEJUVE de El Alto debe reunirse “cada 15 días para analizar el desarrollo de las diferentes secretarías, comisiones de trabajo y seguimiento de las actividades propias de la organización” (Estatuto Orgánico, 2001). Sin embargo al igual que el ampliado de presidentes no se realiza de forma consecutiva como establece su norma, sino que se realizan cuando algún problema está vecinado en contra del Comité Ejecutivo.

En tal sentido actualmente se realizan reuniones esporádicas entre dirigentes que representan el mismo cargo, es decir hay dirigentes que tienen la misma cartera y la misma responsabilidad debido al aumento de Ejecutivos por escaños que tienen los distritos. Por ejemplo algunas secretarías inclusive tienen 10 representantes que tienen que coordinar para tomar acciones de trabajo colectivo como miembros del Comité Ejecutivo de la organización vecinal.

### *2.3.3. Asambleas generales de las juntas vecinales*

Las juntas vecinales asumen las asambleas barriales como la máxima autoridad e instancia superior de decisión colectiva, las asambleas se catalogan en ordinarias y extraordinarias. Las reuniones ordinarias según el Estatuto de la FEJUVE debe ser convocado cada dos meses o en algunos casos cada mes dependiendo de cada barrio, mientras que las asambleas extraordinarias se deben realizar en los casos de emergencias<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Mara mayor detalle revisar el Estatuto Orgánico de la FEJUVE de El Alto, 2001.



En las asambleas ordinarias se analizan diferentes problemáticas relacionados con el barrio y las diferentes tareas que están efectuando la directiva de junta de vecinos, es decir que las asambleas ordinarias exigen a sus representantes a que informen todas las actividades que han realizado o están por realizar en el beneficio de la zona.

Donde por ejemplo *“en dichas asambleas muchas veces los dirigentes reciben una serie de críticas por falta de ejecución o retraso de obras. Aunque en realidad en algunos casos no es responsabilidad del dirigente, sino de los funcionarios del Gobierno Municipal o de las empresas constructoras que no cumplen con el cronograma de las obras”* (Ali, 2016:58).

Asimismo en las asambleas ordinarias pueden ser abordadas las temáticas relacionadas con POAs, proyectos y otras actividades internas del barrio. Mientras que en las reuniones extraordinarias solo pueden ser tratados temas específicos del momento, además las asambleas extraordinarias no requieren quórum reglamentario como ocurre con las asambleas ordinarias.

En ese contexto, las asambleas ordinarias son convocadas por la mesa directiva con tres a cuatro días de anticipación mediante citaciones, alta voces o en algunos casos por medios de comunicación como ser la radio y la televisión<sup>18</sup>. Luego son presididas por el mismo presidente y su cuerpo directorio. No obstante para instalar una asamblea ordinaria se debe establecer un quórum de 50 más uno de todos los vecinos afiliado a la junta vecinal. Está controlada a través de las tarjetas de asistencia que deben estar acompañadas por una cuota mensual de (2 a 5 Bs.) por cada vecino afiliado<sup>19</sup>.

Por otro lado, los vecinos que no asisten a las asambleas, marchas y bloqueos, son sancionados económicamente al momento de instalar algunos servicios básicos, como ser: saneamiento básico, agua potable, luz y gas domiciliario. El monto económico de estas

---

<sup>18</sup> Durante la investigación se pudo evidenciar que las juntas vecinales usan diferentes instrumentos de comunicación, para que sus vecinos estén informados sobre la realización de la asamblea.

<sup>19</sup> Este aporte de los vecinos es para cubrir los gastos de la directiva de la junta de vecinos, aunque estos también tienen otro tipo de ingresos como por ejemplo las zonas la zona Mariscal Sucre parte sur, complemento Yunguyo, Juan Azurdio de Padilla, Villa Ingenio, Los Andes y otras zonas que tienen ferias y canchas deportivas también recolectan para sus entradas del directorio.

sanciones varía entre los 50 hasta 100 bolivianos por cada vecino, de acuerdo a ciertas y complejas relaciones que tenga el vecino con los dirigentes del barrio.

Asimismo en algunas zonas, en particular donde carecen de necesidades básicas, las reuniones son más exigentes que se realiza cada fin de mes o a principios de cada mes para coordinar y planificar las actividades que beneficien a su zona o barrio.

#### **2.4. Historias de vida de algunos líderes de la FEJUVE**

**Marcelo Apaza:** Ocupó el cargo de secretario de deportes y culturas en la Federación de Juntas Vecinales de la FEJUVE El Alto, durante la gestión 2010 a 2012, posteriormente fue nombrado como sub alcalde del distrito 4, cargo que ejerció desde 2012 hasta fines de 2014, asimismo fue candidato a cuarto concejal para la alcaldía de El Alto por el Movimiento Al Socialismos para las elecciones de sub nacionales del año 2015. Actualmente se encuentra ejerciendo el cargo de presidente de juntas de vecinos de la zona San Felipe de Seke cargo que asumió desde el año 2008.

Realizo sus estudios hasta la conclusión de nivel secundaria, por falta de recursos económicos no pudo continuar con sus estudios. Razón por la que se dedicó a trabajar primero como empleado en la confeccionista de ropas y luego abrir un taller de confección de ropas propiamente como una pequeña empresa familiar. Asimismo para superarse políticamente ha participado en varios seminarios auspiciados por las instituciones no gubernamentales, como ser Red Habit, Gregoria Apaza y otras instituciones que auspician cursos de liderazgo y oratoria en la ciudad de El Alto.

**Sergio Choque:** Ocupó la presidencia del Comité de Vigilancia de la ciudad de El Alto durante la gestión 2009 hasta la gestión 2010. También fue Secretario General la Alcaldía de la ciudad de El Alto, durante la gestión 2011 - 2014. Actualmente es diputado Uninominal de la circunscripción 12 de la misma ciudad por el Movimiento Al Socialismo. Asimismo había asumido diferentes cargos desde muy temprana edad; a sus 15 años ya había sido elegido como presidente de su colegio, posteriormente había llegado a ser Ejecutivo de la

Federación de Estudiantes de Secundaria de El Alto cargo que había ocupado en dos oportunidades.

Posteriormente también había sido elegido como secretario de organización de la Central Obrera Regional de El Alto. Donde manifiesta que aprendió mucho de las personas mayores. Asimismo en el año 2006 había sido elegido como presidente de junta de vecinos de la zona Villa Mercedes Unidad Vecinal (F) del Distrito ocho de la ciudad de El Alto, cargo que también sigue ocupando actualmente. Es egresado de la Carrera de derecho de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) sin embargo por cuestiones personales no había podido concluir con su titulación.

**Javier Quispe Poma:** Fue presidente de juntas de vecinos de la zona Villa Ingenio Unidad Vecinal tres desde el 2006 hasta 2014. Ocupó el cargo de Sub Alcalde del Distrito 5 en la gestión 2012 hasta la gestión 2013. Actualmente es diputado uninominal de la circunscripción 13 de la ciudad de El Alto por el Movimiento Al Socialismo. También funge como presidente de brigada parlamentaria de La Paz. Asimismo había ocupado diferentes cargos en otros espacios ya que desde el colegio a sus 17 años había iniciado a ejercer su primer cargos como presidente la promoción, posteriormente, también había ocupado algunos cargos en su carrera universitaria antes de ser elegido como presidente de junta de vecinos de la mencionada zona.

Asimismo antes de llegar como presidente de junta de vecinos también había ejercido el cargo de secretaria de hacienda donde manifiesta que había aprendido mucho de los problemas relacionados con la sociedad. Estudió ciencias de la Educación en la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), profesión que ejerce para apoyar pedagógicamente a los niños y jóvenes desamparados.

**Rubén Arias:** Fue Secretario de Organización de la Federación de Juntas Vecinales de la ciudad de El Alto durante la gestión 2012 a 2014. Actualmente es presidente de juntas de vecinos de su zona, asimismo había ejercido diferentes cargos durante su vida universitaria. Asimismo en la institución académica había sido coordinador del Instituto de Investigaciones social e histórico de Fausto Reynaga de la Carrera de Historia de la Universidad Pública de El Alto. Estudió la Carrera de Ciencias de la Educación de la misma universidad.

Actualmente se dedica a la dirigencia vecinal y a la docencia universitaria. También había participado en diferentes cursos y seminarios sobre la formación de liderazgo y oratoria en la fundación de Gregoria Apaza.

**Pedro Quito**, es el actual secretario de organización de la Federación de Juntas Vecinales de la ciudad de El Alto cargo que ocupó desde la gestión de 2014, también es el actual presidente de junta de vecinos de la zona Florida del distrito 7. Durante su trayectoria sindical había ocupado varios cargos dentro del sindicato de 08 de agosto. Es transportista desde su juventud. Solo logró concluir la educación primaria por falta de oportunidades en su pueblo. También participó en diferentes seminarios y talleres de formación de liderazgo y oratoria para mejorar sus habilidades de liderazgo.

En la presente investigación a partir del sucinto de génesis histórico, estructura orgánica y niveles de decisión de la Federación de Juntas Vecinales de la ciudad de El Alto, vamos a analizar el contenido de los siguientes capítulos ya que se pretende mostrar las diferentes etapas que atraviesan los líderes para construir nuevas destrezas y lógicas de liderazgo aymara en El Alto.

**Capitulo. III FORMACIÓN POLÍTICA Y CONSTRUCCIÓN DE  
HABILIDADES DE LIDERAZGO**

### **3.1. Espacios de formación política de los líderes**

#### *3.1.1. Congresos y ampliados como auténticas escuelas de formación*

Los Congresos y Ampliado de presidentes de la Federación de Juntas Vecinales de la ciudad de El Alto, para algunos líderes son considerados como auténticas escuelas de formación política e ideología, sobre todo para aquellos líderes que cuentan con intenciones de consolidar y agrandar su liderazgo. Es decir que los Congresos y Ampliados de presidentes se convierten en escenarios de análisis y discusión de las diferentes problemáticas relacionados con la urbe alteña.

Sentido por la misma, hace que estos escenarios se convierten en espacios de enseñanza y aprendizaje de ciertas destrezas y cualidades de liderazgo, porque los líderes que han tenido la oportunidad de participar en eventos de esta naturaleza, consideran que los Congresos y Ampliados son las mejores universidades para aprender y enseñar el arte de saber escuchar a los demás líderes y luego discursar en público sin temor a equivocarse. Mientras que otros también manifiestan que en estés escenarios han crecido como líderes visibles y referentes de la organización.

Inclusive hay líderes que cuenta han perdido el miedo para expresar sus ideas, respetar a los líderes antiguos, compartir ideas y sobre todo relacionarse con los demás líderes para compartir e intercambiar ideas. Es decir, hay líderes que se han formado a través de estos eventos porque han aprendido y asimilado a respetar a los líderes que tienen mayor experiencia en la vida cotidiana de la dirigencia vecinal. Luego recién mostrarse como nuevos líderes visibles y potenciales de la institución, como menciona el siguiente testimonio.

*Nosotros, como líderes que somos no tenemos una universidad que nos pueda a enseñar a ser líderes, como tampoco creo algún institución enseñe eso no es verdad, entonces uno tiene que darse formas para aprender si es que quiere ser algo en la vida. Para mí los congresos y ampliados han sido mi gran apoyo, porque hay he aprendido a expresarme sin miedo, hay he aprendido a discursar sin miedo, hay he aprendido a respetar a las personas que tienen experiencia en la dirigencia, hay he*

*aprendido a ser personaje sociable con los demás y gracias a eso, estoy donde estoy, porque además estas cosas nadie te enseña ni los mejores licenciados o mejores doctores porque no conocen esa realidad, por eso yo digo siempre que la mejor universidad de la vida son los congresos y ampliados que participamos (Javier Quispe Poma, 27/11/2015).*

Este testimonio nos muestra que los Congresos y Ampliados aparte de ser espacios de discusión y deliberación de problemáticas emergentes de la urbe alteña, también son; escuelas de apoyo de enseñanza y aprendizaje para muchos líderes, porque hay han aprendido a valorar a otros líderes luego discursar y expresarse sin miedo para manifestar sus ideas. Aunque a un principio los líderes que han iniciado ejercer sus cargos por primera vez manifiestan que tenían miedo de expresarse en público, pero con el tiempo habían superado esa dificultad gracias a los Congresos y Ampliados.

Estos eventos son considerados como las auténticas escuelas de formación política y liderazgo pragmático para superar las diferentes problemáticas y adversidades de la dirigencia vecinal. Porque la misma realidad contribuye al proceso de formación y forjamiento del liderazgo basado en la vida cotidiana como inherente de su propio contexto social histórico como se observa en la siguiente fotografía.

#### FOTOGRAFÍA N° 1 LÍDERES HABLANDO Y PUGNADO PARA DIRIGIR



Tres líderes que están pugnado en hablar y luego dirigir a los congresistas de un Distrito, durante el desarrollo del XII Congreso Ordinario de la FEJUVE de El Alto, Julio de 2012.

Este espacio para muchos líderes ha sido apreciado como una instancia de transformación de nuevos líderes con diferentes destrezas y habilidades de liderazgo, ya que han aprendido a manifestarse públicamente frente a multitud de personas sin temor a ser rechiflados o aplaudidos como se observa en la fotografía anterior.

Así también los Congresos y Ampliados había permitido a los líderes conocerse con los demás líderes que tienen un grado de formación política y sindical que habían adquirido a través de otros espacios de formación académica y/o sindical. Porque también este evento acoge a diferentes líderes que tienen experiencias y conocimientos en la formación académica e política dentro de las universidades y líderes que han sido formados en diferentes escuelas sindicales como ser la Central Obrera Bolivia, centros mineros y otros sindicatos que forman dirigentes con una trayectoria sindical como menciona Gregorio Nina.

*Es bonito participar a los Congresos y Ampliados como dirigente, porque hay aprendes muchas cosas, por ejemplo hay aprendes a respetar a los líderes que tiene experiencia en la dirigencia, hay aprendes a recibir críticas o aplausos cuando hablas, sobre todo hay aprendes a expresarte sin miedo a ser rechiflado o hacer aplaudido. Entonces aprendes mucho de los demás líderes antiguos que tiene experiencia y buena preparación política, porque en los congresos participan personas profesionales, estudiantes y dirigentes que han tenido experiencia y trayectoria en la vida sindical, entonces juntamente con ellos aprendes nuevas experiencias (Entrevista a Gregorio Nina 16/05/13).*

La participación de los líderes que tiene la formación política a través de las instituciones académicas y/o centros mineros y sindicatos hacen que los Congresos y Ampliados, se conviertan en auténticas escuelas de enseñanza y aprendizaje, porque algunos aprenden y otros enseñan sus experiencias adquiridas por diferentes etapas de su vida cotidiana. Aunque alguno líderes también aprovechan estos espacios para buscar simpatía y admiración de los demás participantes del evento.



Por otro lado estos eventos considerados como escuelas de formación política y liderazgo fortalecen también a los líderes para que continúen al frente de la organización. Aunque tiene que estar conscientes que para eso tiene que sacrificarse y luego visibilizarse como líderes influyentes de la institución vecinal.

Es decir, que primero tienen que pagar el precio del sacrificio que consiste en trabajar de manera comprometido sin esperar algún tipo de recompensa económica o material. Algunos líderes a este sacrificio lo han denominado como una herencia del símbolo de enseñanza y aprendizaje de otros líderes que han contribuido con la dirigencia vecinal, como menciona el siguiente testimonio.

*Yo como líder he aprendido mucho de los líderes antiguos, por ejemplo he aprendido a trabajar sin salario, he aprendido a escuchar las recomendaciones de las personas mayores, ser responsable con los compromisos y sobre todo he aprendido a buscar la vocación de servir a los demás, entonces nos hemos llevado ciertas enseñanzas que nunca habías aprendido ni en las instituciones académicas, pero la misma sociedad mediante sus líderes nos han enseñado (Entrevista a Rubén Arias 31/05/13).*

En ese contexto, un líder para tener éxito en su cotidianidad tiene que saber escuchar los concejos de los líderes antiguos como; trabajar sin esperar algún tipo de recompensa, ser responsable con los compromisos asumidos con pasión y dedicación, aunque implique sacrificar su tiempo para dedicarse exclusivamente a la dirigencia para cumplir los diferentes encargos sociales.

Si es posible para cumplir estas recomendaciones de los líderes antiguos tienen que peregrinar arduamente como si fueran obreros que construyen una vivienda desde un inicio hasta la conclusión. Es decir hay líderes que valoran las recomendaciones y experiencia de los líderes antiguos, con el objetivo de asimilar sus experiencias cotidianas como mensajes de aprendizaje para luego escalar vertiginosamente como nuevos líderes referentes de la organización vecinal.

También existen otros líderes que poco o nada hacen para participar de los congresos y ampliados aludiendo que no les interesa porque no aspiran a asumir otras responsabilidades dentro de la organización. Inclusive hay dirigente que consideran participar a los Congresos y Ampliados como pérdidas de tiempo, pero participan para no quedar mal con los demás líderes y dirigentes del Distrito y/o con sus bases de sus barrio.

En ese contexto se puede identificar líderes que se esfuerzan para alcanzar nuevas destrezas y habilidades para tener éxito y dirigentes que no toman importancia para mejorar sus cualidades personales. La primera consiste en que hay líderes que se esfuerzan y se sacrifican para adquirir nuevas destrezas y habilidades para diferenciarse del resto de las personas y luego soñar o aspirar nuevas responsabilidades dentro de la organización vecinal y mientras que el segundo solo estaría esperando que su cargo sea concluido cuanto antes.

Entonces para los líderes que tiene nuevas aspiraciones políticas los Congresos y Ampliados son concebidos como una oportunidad para mostrarse como líderes. Mientras para otros que no tienen ningún tipo de aspiración política dentro de la organización vecinal, los Congresos y Ampliados solo han servido como una experiencia más durante el ejercicio de su cargo.

### *3.1.2. Asistir a los cursos, talleres y seminarios*

Hay líderes que no se conforma con la experiencia adquirida dentro de los Congresos y Ampliados, por tanto, sienten la necesidad de seguir superándose para mejorar sus potencialidades y debilidades mediante la asistencia de cursos y seminarios que son auspiciados por las instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

En ese contexto los líderes que se caracterizan en participar en los diferentes cursos y seminarios, buscan instituciones que ofrecen cursos intensivos y eventuales en formación de liderazgo, como ser; Gregoria Apoza, Red Habita, fundación Katavi, ODIC ANDINA, CEALD y otras instituciones, como manifiestan nuestros entrevistados.

*Yo desde muy joven he participado de diferentes cursos y seminarios relacionados con el liderazgo y oratoria, porque yo siempre soñaba ser un gran líder y para eso tenía que capacitarme, inclusive realice todos los cursos sobre la vida de Ernesto Che Guevara..., también he participado en los diferentes cursos que auspiciaba la fundación ODIC andina, CEALD y otras instituciones que ya no me recuerdo. Entonces mi prioridad siempre fue buscar diferentes cursos y seminarios con costos o sin costos económicos, no me importaba (Entrevista a Sergio Choque, 30/07/12). Sí, yo he ido varios lugares, por ejemplo he tenido la oportunidad de poder ser copartícipe de los talleres de la institución de Gregorio Apaza, hemos asistido a dos módulos de formación de liderazgo..., hay hemos desarrollado la temática de resolución de conflictos..., nos han enseñado como plantear las ideas, nos han enseñado como podemos conocer las normas importantes, diferenciar los tipos de líderes, diferenciar las características de un dirigente y un líder (Entrevista a Rubén Arias, 05/04/13).*

Como indican los testimonios, hay líderes que han priorizado los cursos y seminarios con el objetivo de capacitarse en la temática de liderazgo y oratoria para mejorar o fortalecer sus cualidades innatas, luego influir positivamente sobre los demás de las personas. Inclusive algunos líderes habían priorizado los cursos de capacitación sin medir los costos y las consecuencias económicas como mencionaba Sergio Choque.

Entonces para algunos líderes el costo de los seminarios no había sido un variable determinante para participar de los cursos porque su prioridad había sido buscar instituciones que ofrezcan cursos de capacitación en tema de liderazgo y oratoria como una oportunidad de mejorar sus cualidades para alcanzar y superar a otros líderes que tenían más carisma y destrezas de liderazgo adquirida a través de un proceso de formación política o sindical en Bolivia.

Por otro lado, los líderes que habían participado en este tipo de cursos y seminarios también han manifestado que fueron motivados por otros dirigentes que tienen mayor experiencia sobre el liderazgo vecinal. Porque dentro de esta organización existen líderes que están

ejerciendo cargos más de 10 años<sup>20</sup> y líderes que están iniciando a ejercer su cargo por primera vez dentro de la dirigencia vecinal.

*Si hemos realizado bastantes cursos de capacitación en tema de liderazgo como dirigente, porque uno en el camino mismo va viendo como otras personas se destacan y viendo eso, uno tiene que prepararte también, entonces muchas veces las personas tenemos que aprender de los mayores que tienen experiencia así también de las instituciones que ofrecen capacitación, porque yo no he concluido ni la secundaria en el colegio por falta de oportunidad, por eso, siempre he priorizado en participar a cualquier tipo de seminario o taller..., siento que eso me ha llevado donde estoy actualmente (Entrevista a Gregorio Nina16/05/13).*

Los cursos y seminarios principalmente para los líderes que no han tenido la oportunidad de concluir sus estudios académicos a nivel secundaria o superior habían sido concebidos como la máxima oportunidad para superarse y dotarse de algunos elementos que no había logrado alcanzar en la vida cotidiana. Es decir que hay líderes que habían sido formados en temas de liderazgo y oratoria para mejorar y fortalecer sus cualidades innatas, luego convertirse en líderes visibles dentro de la organización vecinal.

Por otro algunos líderes también participan de otros seminarios y talleres que ofrecen las instituciones públicas como ser; socialización de nuevos proyectos de ley, informes económicos de las autoridades políticas, talleres de socialización de Plan Operativo Anual (POA), inseguridad ciudadana y otro talleres para que los líderes de la organización vecinal conozcan y participen como actores de control social, como menciona el siguiente testimonio.

*Actualmente como dirigente de la FEJUVE El Alto, he participado de los seminarios que organizan las autoridades del Estado Plurinacional, la*

---

<sup>20</sup> En la entrevista realizada a Sergio Choque y a otros dirigentes, manifiestan, que hay presidente de junta de vecinos con más de 2 años, 6 años, 10 años, 15 años y hasta 20 años.

*Gobernación, la Alcaldía y las Asambleaístas, en ahí por ejemplo hemos llevado temas relacionados sobre leyes que van a decretar desde el Gobierno, informes económicos de las autoridades del Gobierno Municipal y algunos seminarios relacionados con la inseguridad ciudadanía, formas de ejecución de proyectos y otros. Entonces hay también nos capacitamos para conocer las diferentes normas para orientar a nuestros juntas vecinales (Entrevista a Rubén Arias 31/05/13).*

Como el testimonio indica, hay líderes que también participan de seminarios relacionados con la socialización de nuevos proyectos de ley nacional, departamental y municipal para que puedan ser informados y luego también ser socializadores y orientadores de la misma ley frente a sus bases. Como también participan a otros seminarios relacionados con la dirigencia vecinal como ser; inseguridad ciudadana, informes económicos de las autoridades políticas, planificación de programas de POAs y otros como se observa en la siguiente fotografía.

#### FOTOGRAFÍA N° 2 FORO DE INTERÉS CIUDADANO



En esta fotografía se observa dirigentes de las Juntas vecinales que están participando en un foro denominado interés ciudadano, en el salón rojo de la ciudad de El Alto, viernes 30 de mayo del año 2014.

Estos espacios también son concebidos como espacios de información y retroalimentación de las diferentes temáticas relacionadas con el interés ciudadano de las Juntas Vecinales porque a partir de estos foros nacen algunas normas y procedimientos que deben regular las instituciones del Estado ya sean Nacionales, Departamentales y Municipales.

En esa perspectiva los líderes que quieren tener mayor información y conocimiento sobre los diferentes procedimientos de la organización vecinal siempre están buscando seminarios y talleres para participar oportunamente. Aunque eso también implica descuidarse de sus actividades cotidianas como padre de familia.

Por otro lado también se ha podido identificar que hay líderes que participan en algunas conferencias y seminarios internacionales como oyentes y como panelistas para intercambiar diferentes ideas y percepciones sobre la realidad alteña y realidad boliviana en algunas instituciones como Naciones Unidas, Organización de Estados Americanos que representan a la países de Europa y América Latina como menciona el siguiente testimonio.

*Yo he asistido a talleres, cursos y seminarios de capacitación de formación académica en algunos casos, en El Alto, en La Paz, en el interior y en el exterior, me ha tocado también ser actor de los seminarios internacionales en la OEA, en las Naciones Unidas..., también he dado charlas en la organización de Estados Europeos y he estado en la sede principal de la OEA en par de ocasiones, también he estado en diferentes eventos compartiendo experiencias (Entrevista a Abel Mamani, 08/08/12).*

Existen líderes que han participado en los diferentes seminarios internacionales como oyentes y panelistas como en este caso Abel Mamani había participado como panelista en algunas conferencias realizado en las diferentes instituciones como el mismo manifiesta. Asimismo a este tipo de eventos internacionales participan los líderes que tienen o han tenido un rol preponderante al momento de ejercer sus cargos dentro de la FEJUVE de El Alto.

La comunidad internacional se fijan en líderes que se destacan en referentes luchas sociales y que puedan contar esas experiencias vividas para que otros líderes y personas del exterior conozcan la realidad alteña ya que desde el año 2003 fue catalogada como un de las ciudades más pobres y luchadores de Bolivia. Es decir, hay líderes que sean convertidos en referentes de la comunidad internacional por las diferentes luchas que han alcanzado en diferentes contextos históricos como el Severino Mamani, Abel Mamani, Fanny Nina y otros líderes que han propugnado la lucha social de los últimos tiempos de la organización vecinal.

Por otro lado, durante la realización del trabajo de campo, también hemos identificado a otros líderes que no necesariamente están ansiosos para participar de los diferentes cursos y seminarios, porque creen que su liderazgo ya está construido y consolidado como una roca fuerte. Así hemos podido identificar que hay líderes que detesta participar a este tipo de cursos arguyendo que son insulsos y pérdidas de tiempo.

### 3.1.3. *Leer libros para recuperar ideas de los líderes del antaño*

Los líderes que están interesados en mejorar su formación política e ideológica dentro de la institución vecinal, siempre van descubriendo nuevas cosas para fortalecer sus debilidades, aunque tengan que leer libros intensos para comprender y analizar las diferentes realidades sociales, porque no se conforman con los conocimientos adquiridos a través de los cursos y seminarios auspiciados por las instituciones gubernamentales y no gubernamentales. Para algunos líderes la formación política e ideológica se había convertido en la máxima prioridad de sus actividades cotidianas.

En esa perspectiva hay líderes que estudian libros con el objetivo de conocer los hechos históricos y sociales que fueron plasmados en los libros del antaño. En tal sentido, hay líderes que escogen los textos para leer en función de la posesión ideológica y política que fueron inculcados durante el “largo” proceso de aprendizaje cotidiano, como menciona el siguiente testimonio.

*El líder tiene que estar preparado y para prepararse tiene que leer libros, por eso yo selecciono los libros para leer, por ejemplo actualmente estoy leyendo a Félix Patzi y Álvaro García Linera, porque tiene muchos elementos de análisis en su reflexión, sobre todo muestran algunos ideas sobre nuestro pueblo, entonces todo aquello me ayuda a nutrirme de la cultura política de las comunidades ancestrales para luego entender la política institucionalidad de nuestro Estado (Entrevista a Rubén Arias 31/05/13).*

En esa perspectiva, los líderes para estudiar los libros primero seleccionan luego recién deciden asimilar o no asimilar, porque los libros se constituyen en fuentes de inspiración y

admiración de ciertas virtudes que tenían los líderes del antaño, por ejemplo Rubén Arias ex Ejecutivo de la FEJUVE de El Alto había optado estudiar a Félix Patzi y Álvaro García Linera como un fuente de inspiración y recuperación de los conocimientos plasmados al interior de los capítulos del texto.

Otros líderes que tienen fuerte relación con los movimientos obreros y mineros, también van a priorizar estudiar libros relacionados con la lucha obrera de los proletariados, como ser: Juan Lechín Oquendo, Ernesto Che Guevara, Marcelo Quiroga Santa Cruz y otros autores que no fueron visibles en el campo político de la sociedad boliviana. Asimismo los líderes que se identifican con la tenencia del indianismo y katarismo, también van a preferir estudiar libros relacionados con la lucha de los movimientos indígenas originarias de Fausto Reynaga, Felipe Quispe, Eduardo Galiano, Aníbal Quijano, Carlos Milla Milena, etc.

Sin embargo, los líderes que no tienen definida su formación política e ideología no tienen ninguna preferencia sobre los textos para leer, sino que van a estudiar cualquier texto que pueda vincularse al mejoramiento de sus conocimientos naturales, es decir que hay líderes que no tienen ningún tipo de problemas en escoger libros relacionados con el marxismo y libros relacionados con la historia de nuestro país, como menciona el siguiente testimonio.

*Yo lo admiro al ex presidente de nuestro país don Carlos de Mesa Guisbert, porque es un hombre bien preparado, siempre tiene palabras adecuadas en la boca, y sobre todo, porque es una persona, que no solamente lee, también deja..., tiene una cantidad de libros que ha dejado. Pero el que más me ha influido, fue el Ernesto Che Guevara..., siempre yo tengo sus palabras que dice si avanzo síganme si me detengo empújame y se me retrocedo mátenme, entonces esas tres palabras siempre me han impulsado para hacer bien las cosas. Otro que siempre me ha llegado a mi corazón, es lo que dice, que no creo que seamos parientes, no creo que somos familiares pero si a usted no le gusta la injusticia, entonces creo que somos compañero, creo que estas palabras siempre me han impulsado..., entonces admiro mucho a Ernesto Che Guevara, al comándate que me ha inspirado desde que salí del colegio hasta estos días (Entrevista a Sergio Choque, 30/07/12).*



Algunos líderes consideran que las referencias históricas y los mensajes de los textos se convierten en fuentes de inspiración y apropiación de algunas ideas para seguir al frente de la organización y proyectarse como nuevos de liderazgo de la sociedad, en este caso Sergio Choque ex presidente del Comité de Vigilancia de la Ciudad de El Alto y actual Diputado Uninominal de la Circunscripción 12 de la misma ciudad había sido inspirado en el pensamiento del Ernesto Che Guevara y Carlos de Mesa para seguir al frente de la organización vecinal y luego proyectase como líderes consistentes de la ciudad de El Alto. Aunque un líder para continuar con sus sueños ideales tiene que sacrificarse en mostrar logros para ser conocidos y tomados en cuenta como líderes pragmáticos y referentes de la organización vecinal.

En esa perspectiva, los líderes que profundizan la historia de los movimientos indígenas de las diferentes épocas, también recogen algunos pensamientos y principios de los líderes del antaño con el objetivo de mejorar y cambiar algunas dificultades que han tenido los líderes indígenas como los casos de; Filemón Escobar, Jenaro Flores, Oscar Olivera, Felipe Quispe el Mallku, Evo Morales, Román Loayza y otros grandes líderes que han intentado cambiar el mundo indígena (aymara-quechua), como indica Salvador Quispe.

*A Fausto porque ha dado lineamiento ideológico del indianismo, de eso “indio” cabreando..., a Constantino..., pero a Felipe no solo le admiro sino le agradezco, porque ha abierto una panorama diferente del pensamiento histórico cultural..., a don Evo Morales igualmente le agradezco, aunque puede tener muchos errores..., siempre he dicho a don Evo cuando hemos conversado que ..., esos son tus errores, pero aun así esos espacios hay que aprovecharlos, entonces yo considero que los errores son de humanos y reconocer es de los valientes, pero pese a eso admiro a don Felipe por su pensamiento, pero también hay algunas cosas que tenemos que dejar de ser, digamos muy radical, incluso torpes..., esos son los errores que hemos visto. A doña Tunitila Chungara también lo admiro porque es muy jovial y sobre todo busca relacionarse con todos, es muy buena gente, entonces esas cosas*

*también me han motivado para abrir mi imagen (Entrevista a Salvador Quispe, 05/09/12).*

Como indica el testimonio, algunos líderes al estudiar los libros habían recuperado algunas ideas centrales para convertirlos como pilares fundamentales de sus futuras acciones de su liderazgo, aunque también han criticado la radicalidad y la “torpeza” de algunos líderes aymaras como es el caso de Felipe Quispe. Incluso algunos habían manifestado que los nuevos líderes aymaras no pueden cometer los mismos errores de los líderes del antaño.

En esa perceptiva, para la mayoría de los líderes estudiar los libros no significa que deben ser aplicadas o asimiladas tal como es, sino que primero deben ser analizadas para superar los elementos vacíos que muestran los libros al monto de relatar los diferentes sucesos históricos de la sociedad boliviana. Inclusive para algunos líderes los testimonios recogidos por los autores solo han sido considerados como simples guías y asesores para que un líder pueda tomar decisiones correctas al momento de ejercer los cargos dentro de la organización vecinal, como menciona Abel Mamani.

*El hecho de que uno aprenda o estudia los libros no significa que tú te acomodes a aquello, sino que simplemente te sirve como guías, es como el tema de los asesores por ejemplo cuando uno es autoridad o dirigente normalmente tiene asesores, entonces si tu dejas que esos asesores te manipulen no sirves como persona no sirves como dirigente menos como líder eres simplemente un títere de esa situación. Entonces tanto las guías de los textos y los asesores solo tienen que servirte como simples guía y ejemplos para que tu tengas la capacidad de discernir lo que es correcto y lo que no es correcto. No puedes permitir que otros influencien en tus decisiones que tú vas a tomar como líder (Entrevista a Abel Mamani, 08/08/12).*

Los pensamientos encontrados en los textos, para algunos líderes tampoco es determinante para sus acciones futuras de liderazgo, porque primero tiene que seleccionar las cosas positivas para desechar las cosas negativas de los textos sistematizados. Es decir, para

algunos líderes los pensamientos y/o informaciones adquiridas a través de los textos son analizados para ser recuperados como simples guías y asesoramiento para no cometer los mismos errores del pasado. Aunque no siempre dejan de inspirar la buena obra de los líderes que han aportado en los diferentes procesos históricos y sociales de nuestro país.

En ese contexto, los líderes que leen libros de reflexión política social, tienen la ventaja de planificar bien sus metas. Mientras que los sujetos que no leen los libros tienen la desventaja de desconocer los hechos históricos del antaño y no tendrían en que inspirarse para construir un liderazgo claro y consistente dentro de la organización vecinal. Además están susceptibles a un probable fracaso o frustración de sus propios hechos porque no saben qué hacer en los momentos de las luchas sociales. Razón por la misma algunos líderes del presente escuetamente proyectan su liderazgo más allá de los cargos que tienen dentro de la organización vecinal.

### **3.2. Construir el camino para seguir...?**

#### *3.2.1. Compartir la información con los demás*

Los líderes que se proyectan para asumir cualquiera de las cuatro primeras carteras del Comité Ejecutivo de la FEJUVE, siempre están buscando nuevas noticias e informaciones para comunicar a los demás dirigentes. Aunque en el fondo esta acción es una estrategia para sacar ventaja sobre los demás líderes que no han tenido la oportunidad de informarse adecuadamente sobre los diferentes procedimientos institucionales. Es decir, hay líderes que aparentan a ser generosos en compartir las informaciones como un acto de solidaridad con el objetivo de generar opinión positiva a favor de su liderazgo.

Asimismo, los líderes que están interesados en construir positivamente su liderazgo, se preocupan cotidianamente en indagar nuevas informaciones dentro y fuera de la institución, luego informar a los demás dirigentes que no han tenido la oportunidad de participar en algunas actividades de la organización, aunque en el fondo es ganar simpatía de los demás personas oportunamente. Esto también significa sacrificar tiempo para dedicarse a buscar las informaciones fehacientes y reales sobre los acontecimientos que están ocurridos o han ocurrido dentro la administración política y económica de la FEJUVE de El Alto.

No obstante, algunos líderes para buscar la información tienen que ganarse la confianza de los líderes que generan la información, luego, también tiene que estar dispuestos a romper el silencio, aunque en algunos casos pueda traer consecuencias fatales como la “pérdida de amistad” con los líderes que manejan la información. Puesto que la gente que posee información dentro de la organización vecinal significa tener poder<sup>21</sup> e influencia sobre el resto de las personas y como premio tiene que saber socializar la información de una manera adecuada y oportuna a la vez. Porque de lo contrario de nada serviría portar la información adquirida. Como menciona el siguiente testimonio:

*Para mí es muy importante informarme de todo lo que pasa dentro y fuera de la FEJUVE, para eso tengo que buscar la información hasta lograrlo, aunque tengo que caminar junto con los Ejecutivos todos los días, luego de informarme bien las cosas, también tengo que compartirla información con los demás dirigentes que por falta de tiempo o por llevarse mal con algunos Ejecutivos y Sub Alcaldes no han podido informarse oportunamente. Hay dirigentes que no se llevan bien con los Sub Alcaldes y Comités de Vigilancia, por eso no se informan de algunas reuniones. También hay dirigentes que se jactan de ser los mejores sin saber compartir la información con los demás, por eso yo como dirigentes aunque se enojen mis amigos siempre me ha gustado compartir la información con los demás dirigentes que no han participado en una u otra reunión. Inclusive algún momento tuve que llamarlos por teléfono para que vengan urgentemente a la FEJUVE o bien a la Sub Alcaldía del Distrito (Entrevista a Rubén Arias 31/05/13).*

El líder que tiene una información adecuada y comparte con los demás personas, sin duda alguna acumula extraordinariamente un capital simbólico sobre el resto de los dirigentes, porque genera mayor precisión y conocimiento sobre las cosas que están ocurriendo dentro y fuera de la organización vecinal. También genera mayor ventaja sobre los demás dirigentes

---

<sup>21</sup> “El poder es una función social delegada por la colectividad en personas concretas o en un número variable de ellas pero siempre inferior al del colectivo. Sin embargo, se tiende a olvidar este aspecto y se acentúa, en cambio, el carácter de la desigualdad entre los poseedores del poder y aquellos que están sometidos a él” (Weber, 1964; 707-847)

que no informan o no han participado activamente en el desarrollo de las actividades internas y externas de la organización.

La información se convierte en una “arma muy poderosa” para la gente que sabe y maneja bien su significado, como diría John Maxwell “los tres componentes de este triángulo son: comunicación, reconocimiento e influencia. Usted comienza a comunicarse de una manera efectiva. Esto le conduce al reconocimiento, y el reconocimiento a su vez le conduce a la influencia” (Maxwell, 2008; 42), entonces mucho depende de la forma que uno consigue y brinde la información.

Por ejemplo en algunos casos hay líderes que manejan con reserva y cautela la información para informar a los demás dirigentes, ya que una pesquisa adelantada puede ser mal interpretada y confundida por las personas. Es decir que la información adelantada puede convertirse en una broma o burla para las personas que están recibiendo la información, como menciona la siguiente entrevista.

*Yo como Ejecutivo tengo que ser bien “cauteloso” con la información, porque de eso depende, por decir si yo adelanto alguna información a los demás dirigentes y a mis vecinos y no se cumple a tiempo, pude ser malinterpretado, porque muchas veces se cumple y algunas veces no se cumple, por las autoridades, por eso muchas veces, tenemos que saber cuándo informar y cuando no informar, porque muchas veces las autoridades cuando nos comprometen para tal día no cumplen y nosotros quedamos mal, por eso nosotros, como dirigentes tenemos que saber manejar bien la información y sobre todo tenemos que tener prudencia al momento de informar a los demás (Entrevista a Gregorio Nina 16/05/13).*

Analizando el testimonio, se puede comprender que hay líderes que reservan la información como si fuera un tesoro de gran valor. Porque los líderes que poseen la información adecuada saben que deben compartir con los demás personas en un momento prudente para no generar susceptibilidades insulsas como objetos de la discordia o problemas de discusión, ya que la

falta de información puede convertirse en agentes de mala interpretación y fama negativa para los líderes que manejan la información.

Inclusive la información puede ser malinterpretado por algunos sujetos que quieran perjudicar su liderazgo. Como consecuencia se generaría la pérdida de credibilidad y liderazgo de los líderes que manejan la información. Por eso los líderes que tienen estas habilidades de almacenar la información tienen que saber cuándo compartir con todos, como menciona Sergio Choque:

*Yo como dirigente debo estar permanentemente informado de lo que sucede en mi organización y sobre todo de los proyectos de la zona y esto a la vez debo informar a mis codirectorios, para luego informar juntamente con ellos a los demás vecinos, porque cuando no informamos a nuestros co-directorios de las cosas que estamos haciendo, ya surge la susceptibilidad de los otros, entonces es necesario siempre caminar de manera conjunta, inclusive antes hay que conversar internamente con todo el directorio y luego bajar a las bases y orientar siempre a la base los beneficios y los pros de un determinado proyecto de la urbanización (Entrevista a Sergio Choque,30/07/12).*

En la organización vecinal los líderes que coordinan constantemente con sus miembros de la directiva, siempre están manejando una información fehaciente y verdadera para informar a su base, como recompensa van a encontrar éxito para sus nuevos desafíos personales, ya que al estar cerca de sus bases y de su mesa directiva tiene la fortaleza de conseguir más seguidores a favor de su liderazgo.

Además los líderes que trabajan con una coordinación adecuada con sus co-directorios, durante la investigación hemos podido constatar que son reelegidos o ratificados en sus cargos al interior de sus barrios, porque tienen acumulado un capital simbólico por la forma de relacionarse con sus bases y su cuerpo directivo. Asimismo estos líderes que tienen estas cualidades para relacionarse con sus bases siempre son reconocidos como líderes proactivos que trabajan por la colectividad y como recompensa asumen nuevas responsabilidades dentro de la organización vecinal o la función pública como ser Sub Alcaldes y/o Comités de Vigilancia.

Sin embargo no todos los líderes trabajan en la misma lógica, sino que también existen dirigentes que no tienen ese don de buscar información. También hay gente que siempre está esperando que otros se preocupen por sus tareas, aludiendo que no querían ser dirigentes, así esperando que cuanto antes pueda concluir su gestión como dirigente. Mientras que otros se esfuerzan en buscar y alcanzar la información correcta para luego compartir a los demás.

### *3.2.2. Tener claridad y precisión en el discurso*

Dentro de la dirigencia vecinal el discurso se ha convertido en un elemento fundamental para promover y motivar la discusión de las temáticas planteadas. En particular en los Congresos y Ampliados el discurso se ha constituido como si fuera una “arma poderosa” para mostrarse y visibilizarse como líderes referentes de la opinión. Mientras, para otros líderes el discurso, también se había establecido como una oportunidad para hacerse conocer con los demás dirigentes vecinales.

Así el discurso dentro de la dirigencia vecinal se había posesionado como una “punta de lanza” para consolidar su liderazgo. Aunque mucho depende de la forma que se utiliza esa arma poderosa. Por ejemplo si un líder tiene la habilidad de plantear un discurso bien articulado en sus propias palabras, siempre va tener la ventaja de ser aplaudidos y apoyados por el resto de la personas. Mientras que los discursos mal estructurados o poco claros también va a sufrir críticas y rechiflas por el resto de las personas.

Entonces el discurso se constituye como una cualidad muy particular de un líder porque “la gente que es capaz de comunicarse en un lenguaje sencillo puede considerarse como virtud singular y tiene varias ventajas en un medio social, porque puede influir positivamente dentro de un equipo para avanzar” (Maxwell, 2007). Es decir que un discurso bien articulado y sustentado durante la intervención siempre va generar aciertos y desaciertos.

Por ejemplo dentro de la organización vecinal, el discurso en muchas coyunturas políticas había determinado varias marchas y bloqueos de principales calles y avenidas, como medidas

de presión en contra del Estado, aunque en algunas oportunidades también había generado discrepancia y división interna entre los Ejecutivos de la FEJUVE de El Alto.

Entonces mucho depende de la forma de emplear un discurso y de la persona que va expresar su idea como dice Maxwell “si usted no tiene mucha elocuencia al hablar, no será nadie...piense como una persona sabia pero comuníquese en el lenguaje del pueblo” (Maxwell citado en Quisbert, 2013; 70), mucho depende de la forma que emplea y expresa su contenido del discurso. Por decir que el discurso puede tocar el corazón de muchas personas o bien no puede significar nada a la vez.

*Para mí el líder tiene que tener la capacidad de plantear sus ideas más claros y más concretos posibles, porque ahí tienes un mundo o público, hay veces muy grande o hay veces muy pequeño, que tiene que entender de lo que estas planteando, porque si no te van a entender cómo te van a apoyar a tus sugerencias, entonces el dirigente tiene que tener un discurso claro y ordenado, (entrevista a Abel Mamani, 08/08/12).*

Como menciona el testimonio, el líder tiene que tener un discurso claro y concreto al momento de manifestarse y sobre todo tiene que expresarse en un lenguaje común para que sea entendido por su público, porque de lo contrario puede ser burlado o desvirtuado por otros que no han entendido el contenido del discurso.

En tal sentido los líderes que poseen esta cualidad singular de hablar sin mayor dificultad en el público siempre intervienen activamente dentro de los escenarios de discusión. Sin embargo no todos tienen la misma virtud de dominar esta cualidad y destreza para comunicarse adecuadamente con sus similares. Aunque se esfuercen en alcanzarlos, por eso se dice que el líder se diferencia por su actitud, por su talento para diferenciarse del resto de las personas, como se observa en la siguiente fotografía.



### FOTOGRAFÍA N° 3 LÍDER MANIFESTANDO SU DISCURSO



Aquí se observa que un líder está manifestando su discurso durante un ampliado de presidentes del distrito 4 de la ciudad de El Alto, septiembre del año 2014.

En ese contexto los líderes que tienen la cualidad de expresar sin miedo su pensamiento siempre están hablando en cualquier instancia de decisión, sobre todo, cuando existe debate relacionado con una agenda de discusión. Es decir que estos líderes son osados en lanzarse para hablar, participan hay veces reclamando sobre cosas injustas y otras veces apoyando la sugerencia de otros líderes que lanzan sus ideas.

Quisbert menciona que *“la gente que habla con carisma, con un estilo particular desata la pasión inmensa, concita la atención de la gente que está dispuesto apoyar en sus causa noble, mientras otros hablan con mucha sutileza, basado en los hechos concretos de la gestión pública, lo curioso es que no logra conmover la actitud interna de las bases aunque se considera como información valiosa de las actividades realizadas (Quisbert, 2013; 73).*

Estas cualidades y destrezas que tienen algunos líderes no son adquiridas de noche a la mañana, sino que son trabajadas por años para ser alcanzados, por ejemplo hay líderes que manifiestan que desde muy pequeño habían practicado en la forma de expresarse y hablar en

público, mientras que otros también cuentan que en la escuela y el colegio ya estaban iniciando a discursar frente a sus compañeros y profesores para perder el miedo. Aunque tuvieron que superar muchas dificultades para articular sus ideas en un discursos consistente, como menciona el siguiente testimonio.

*Me he hecho dirigente en la escuela, siempre he sido presidente de mi curso, después he llegado a ser presidente en mi colegio también luego y llegado a ser presidente de la Federación de Estudiantes de Secundaria de la provincia Pacajes, después he sido presidente de Centro de Estudiantes de la Facultad donde estuve estudiando o sea de la universidad y posteriormente como presidente de mi zona, he sido dirigente de algunas concesiones laborales de donde me ha tocado trabajar, desde 1999 he sido presidente de mi zona hasta principios de 2005, incluso he asumido como máximo ejecutivo de la Federación de Juntas Vecinales de El Alto. He tenido la oportunidad de ejercer los cargos de manera privilegiada, porque la gente siempre me ha brindado apoyo en donde he pasado, tal vez porque me han visto como una persona destacada en mis discursos y en mi forma de pensar las cosas, en la forma de expresarse seguramente porque eso es liderazgo, no es algo improvisado o algo tramado. El liderazgo o los liderazgos son naturales, por lo menos yo tengo ese concepto..., es una balanza de personas donde uno normalmente se destaca, la gente ve eso quien se destaca y a eso persona lo eligen (Entrevista a Abel Mamani, 08/08/12).*

Para tener una fuerte influencia sobre el ámbito discursivo, algunos líderes nos manifiestan que no hay encontrado ni recetas ni magias para relacionarse mejor con los demás, sino que había aprendido desde la niñez en algunos casos. Mientras que otros se habían sacrificado cotidianamente para conseguirlos, aunque eso también ha implicado realizar algunos sacrificios para participar en algunos cursos relacionados con la oratoria o bien participar en los eventos donde se discusión las diferentes problemas de la urbe alteña.

Hay líderes que han adquirido esta habilidad a través de espacios de discusión como los Congresos y Ampliados, ya que son considerados como auténticas escuelas de formación de

liderazgo pragmático y político. De esta manera se entiende el discurso como un arte de la comunicación fluida y elegante para relacionarse con los demás personas. También considerado como un elemento clave para establecer las diferentes relaciones de amistad y confianza con los demás personas. Aunque estos líderes cuentan que a un principio han tenido muchas limitaciones al momento de hablar.

*Para mí, el líder es aquella persona que guía y orienta a sus seguidores, en donde sea, es la persona que toma la iniciativa de hablar y discursar frente a todos, esté donde esté siempre va ser líder..., en mi caso por ejemplo, he pasado por distintos lugares y donde he pasado siempre me habían propuesto para algún cargo, porque siempre me he caracterizado en discursar buenas sugerencias. Entonces eso creo que es un líder, donde que vaya siempre se va a destacar participando, orientando y hablando en las reuniones sobre todo (Entrevista a Sergio Choque, 30/07/12).*

En tal sentido los líderes que acostumbran hablar en los espacios públicos o espacios de decisión, tiende a convertirse en un líder potencial porque cuentan con la capacidad de convencer a otras personas. Además empiezan a construir su propia imagen personal mostrando una confianza extra ordinaria al momento de hablar o discursar sus ideas frente a grandes y pequeñas multitudes de personas aglomerados.

Sin embargo no todos los líderes logran adquirir estas cualidades, aunque con mucho esfuerzo y dedicación logran alcanzar parcialmente la forma de expresarse y manifestarse frente a multitud de personas. También hay gente que no logran desarrollar plenamente sus aptitudes de hablar con los demás, por demás que se esfuerzan para lograrlos.

Así también es evidente que hay dirigentes que no toman la importancia de mejorar sus cualidades de emplear de mejor manera su discurso, porque creen que es suficiente ser transparentes, honestos y responsables para ser nominados como nuevos líderes de la organización vecinal.

### 3.2.3. Saber solucionar problemas latentes

En la dirigencia vecinal no es suficiente solo saber comunicarse o tener discursos maravillosos para concitar a la atención de los demás personas, sino que tiene que estar dispuesto a aprender y asimilar otras virtudes y habilidades para profundizar su liderazgo. Si es posible tiene que estar dispuesto a enfrentar cualquier tipo de dificultades u obstáculos que presenta durante el ejercicio de los cargos. Inclusive en algunos casos tienen que tener la capacidad de remar contra de la propia corriente si es que es necesario.

En ese sentido, hay líderes que se esfuerza en diferenciarse del resto de las personas, tratando a los obstáculos como una oportunidad de conocer sus dificultades y debilidades para luego convertir esas debilidades en virtudes de liderazgo. Es decir que los problemas son considerados como una prueba que deben ser superados para seguir escalando hacia la cuesta arriba, como menciona el siguiente testimonio.

*En la dirigencia tropezamos por varios problemas, principalmente en la parte económica, porque no tenemos sueldo, pero como dirigentes tenemos que saber solucionar eso. Aunque hay ratos encontramos problemas también con nuestras familias por no dedicarnos al 100% a nuestra hogar, pero como te digo, hay que saber solucionar, por ejemplo para nuestros pasajes recogemos algunas pequeñas cotas mensuales de (5 Bs), o hay ratos alquilamos nuestra pequeña cancha..., eso nos ayuda, entonces mucho depende de la iniciativa que tome un líder, porque si tú no sabes de donde sacar plata vas a arrastrar con muchos problemas, entonces hay que saber de dónde sacar los recursos para trabajar. Eso nos ha enseñado la experiencia para ser estratégicos (Entrevista a Marcelo Apaza 10/12/11).*

En este caso Marcelo Apaza ex ejecutivo de la FEJUVE de El Alto y ex Sub Alcalde del Distrito 4, para solucionar el problema económico había tomado como estrategia, cobrar mensualmente la suma de Bs. 5 a todos los vecinos que son afiliados en su barrio. Con el objetivo de cubrir sus pasajes y el resto de sus gastos, asimismo, también ha adquirido otros ingresos mediante el alquiler de la cancha deportiva. Aunque en el trabajo de campo

también hemos podido observar que hay dirigentes que tienen empresas relacionadas con la propia Sub Alcaldía donde ejercen los cargos de la dirigencia vecinal.

Es decir, que algunos líderes de esta organización se ingenian para buscar soluciones a los problemas, porque el liderazgo se conoce cuando un líder enfrenta y supera a variedad de adversidades o conflictos sociales. Aunque también tiene que esforzarse duramente para superarlos porque el conflicto empuja a comprometerse con su propia realidad. Pero siempre van analizando cada situación y luego tomar decisiones correctas al momento de la verdad ya que la experiencia acumulada los ayuda a resolver las diferentes dificultades.

El líder para solucionar los obstáculos no siempre impone la solución de los problemas, sino que consulta y congenia sobre todo con los sujetos involucrados, para que se queden satisfechos con la decisión. Es decir que primero tutean y luego escuchan sus razones del otro para analizar y proponer una solución que pueda beneficiar a ambos involucrados, como mencionan los siguientes testimonios.

*El dirigente tiene que ser multidisciplinario e interdisciplinario. A mí se me ocurría ideas de donde sea porque otros decían no hay plata para realizar tal cosa y yo siempre decía vamos a invitar de donde sea. Por ejemplo un día hemos ido a visitar a un sector y no tenías dinero para hacer apjhata, “que hacemos” dijimos y justo se me ocurrió a encontrar a un compañero y dije hoy no has venido durante un mes a las reuniones no has hecho estas cosas ya tienes que saldar eso, entonces sabíamos cómo salir del problema (Entrevista a Salvador Quispe, 05/09/12).*

*Nosotros como dirigentes no tenemos recursos económicos, nadie nos pagan de nada, pero sin embargo tenemos que realizar nuestras actividades, entonces como única alternativa nos queda nombrar padrinos de algo, por decir cuando organizamos un campeonato de la FEJUVE, para que todos los distritos participen ponemos como premio un toro y no tenemos recursos para los premios y como alternativa tenemos que nombrar padrinos que nos puedan ayudar, por ejemplo este año 2015 hemos nombrado a Cesar Cocarico como padrino de toro y más bien nos ha cumplido pero otros también no cumplen, entonces como dirigentes tenemos que*

*saber de dónde sacar recursos para satisfacer a nuestros presidentes (Bernabé Larico, 06/12/15)*

En ese contexto los líderes que tienen experiencia en la vida sindical saben cómo solucionar los problemas relacionados al ejercicio de sus funciones u otro tipo de problemas que frecuentan relativamente. Porque tratan a los obstáculos como una oportunidad de conocer sus capacidades y experiencia que han adquirido durante los largos años de la dirigencia vecinal. Además estos obstáculos son considerados como prueba dura que debe ser superado por la experiencia.

*Porque “la gente líder ve más allá del problema, son muy intuitivos y soñadores peligrosos. Tienen una fuerte convicción en sus ideas y saben cómo debe darse la solución. Son decididos y tenaces para labrar el camino a seguir, a pesar de las multitudes derrotas y de críticas siempre avanzan mirando hacia el frente” (Quisbert, 2013: 120).*

Es decir que los líderes nunca se rinde aunque pueda registrar múltiples fracasos, siempre están buscando diferentes medios para solucionar los problemas porque ven más allá que otras personas. Además los líderes tienen que tener la capacidad de sintetizar y recrear la idea de la solución ya que dentro de la dirigencia vecinal aparecen cualquier tipo de problemas relacionados con la economía, en la política y en la familia.

También hay gente que no necesariamente busca soluciones alternativas, sino que están esperando que alguien pueda realizar en vez de ellos y como consecuencia siempre están esperando concluir su mandato con resultados positivos o negativos tanto a nivel colectivo como también a nivel personal. Mientras que otros siempre están al pendiente de los problemas latentes que puedan concurrir al interior de la FEJUVE de El Alto, Distritos y barrios.

### **3.3. Aprender en el presente para andar en el futuro**

#### *3.3.1. Trabajar escuchando a las bases*

Naturalmente el arte de saber escuchar a los demás personas dentro de la FEJUVE de El Alto se ha convertido en una arma muy poderosa para relacionarse entre el líderes de la copula y líderes de las juntas vecinales. A través de esta fórmula han encontrado una comunicación fluida entre los miembros del Comité Ejecutivo y los dirigentes de base.

El arte de saber escuchar a los demás personas dentro de la institución vecinal se ha convertido en un mecanismo de aprender en el presente para andar el futuro. Porque “un líder necesita ser escuchado para llevar a los objetivos marcados, previamente necesita escuchar a sus bases para influir y alinear las inquietudes personales con los objetivos comunes” (Maestro, 2009:101-102). Es decir, un líder para llevar adelante un proyecto colectivo primero tiene que consultar a su base si están de acuerdo o no está de acuerdo para luego encarar ese desafío.

Para la lógica liberal esta forma de tomar las decisiones de manera colectiva puede significar la sumisión de las bases hacia el líder, mientras que en la lógica comunitaria esta forma de relacionarse se concibe como una forma de dialogar permanentemente entre el líder y sus bases para tomar decisiones conjuntas entre todos los miembros de la colectividad, como menciona el siguiente testimonio.

*Como líderes que somos, primero siempre debemos escuchar a nuestros bases, en todo lo que ellos nos manifiestan, pero eso no implica a que nos otros no debemos orientar a nuestras bases, mas al contrario nos otros como líderes siempre debemos orientar y guiar a nuestra gente, escuchando siempre sus sugerencias y peticiones que nos plantean en nuestros ampliados y asambleas (Entrevista a Claudio Luna 24/07/11).*

*Nos otros como dirigentes tenemos la obligación de escuchar y orientar a nuestros bases para no cometer errores, porque hay veces algunos vecinos quieren realizar todo, al mismo tiempo por la desesperación, entonces nosotros como dirigentes debemos orientar que para conseguir una obra, tenemos que consensuar y priorizar una sola obra y no todo al mismo tiempo, eso es nuestra obligación porque si no hacemos eso no logramos conseguir nada. Por eso como dirigentes primero*

*siempre tenemos que escuchar a nuestras bases y luego hacer las cosas porque nos debemos a ellos (Entrevista a Abel Mamani 08/08/12)*

Los líderes que tienen estas virtudes o características propias de hacer las consultas a sus bases, siempre han logrado acumular un capital social dentro de sus bases, ya que al hecho de consultar y escuchar sus sugerencias muestran una actitud positiva hacia ellos. Es decir, los líderes muestran el forjamiento de las cualidades singulares del resto de las personas. Aunque para esto han tenido que lidiar con sus propias costumbres y hábitos de la cultura de la excelencia.

Como manifiesta Miguel Ángel Cornejo: Las principales capacidades y habilidades de un líder se pueden aprender demostrando que la educación es mucho más importante que el don natural, siempre y cuando la persona este comprometida a pagar el precio por el sacrificio cognoscitivo que significa, el costo del cambio de hábitos para incorporar nuevas conductas a su personalidad. Es decir cualquiera persona puede ser entrenada para ser líder, siempre y cuando esté dispuesto a pagar el precio del aprendizaje que es la disciplina y la constancia, hasta poder transformar estos conocimientos en hábitos y costumbres. (Cornejo, 2003).

En esa perspectiva, algunos líderes para ser reconocidos prestigiosamente como personas del éxito, tienen que trabajar arduamente y eficientemente en la gestión de sus necesidades colectivas, si es posible tienen sortear una serie de estrategias para estar acerca de sus bases y autoridades políticas. Por ejemplo, algunos líderes asumen como estrategia discursiva mandar obedeciendo, que tiene como significado siempre consultar y respetar la decisión de sus bases, como menciona el siguiente testimonio.

*En esta gestión lo que caracteriza al hermano presidente, es escuchar a los demás, por eso él dice, mandar obedeciendo a las bases, entonces eso es clave del éxito del líder. El líder siempre tiene que consultar a las bases para cualquier cosa, compañeros vamos hacer un campeonato de fútbol estamos de acuerdo si o no, si estamos de acuerdo, adelante no y si no estamos de acuerdo mejor no hacerlo, porque ahí, nos mostramos si como dirigentes estamos cumpliendo lo que las bases han dicho o no estamos haciendo caso a las bases, entonces como líder tienes que tener mucho*



*cuidado, porque si no haces caso a tus bases puede ser que te traicionen (Entrevista a Sergio Choque,30/07/12).*

*Nosotros como dirigentes tenemos la obligación de escuchar a nuestras bases, porque gracias a ellos fuimos elegidos, entonces tenemos que tener la capacidad de escuchar sus propuestas, aunque como dirigentes ya tengamos planes para realizar, porque si no hacemos eso, la gente se enoja y nos quita su apoyo, pero cuando hacemos las cosas correctamente, la base siempre te van a apoyar (Entrevista a Nelson Centellas 07/06/14).*

Hay líderes que consultan a su base antes de tomar una decisión, con el objetivo de agrandar su capital social, porque estar ligado a las bases significa tener legitimidad y apoyo al momento de ser ratificación en sus cargos. Es decir que existen líderes que practican el discurso de mandar obedeciendo como una estrategia de estar cerca de sus bases tiene la ventaja de que las barriales se construyen en forma colectiva como como mensajes de dialogo entre el líder y sus bases.

Sin embargo este discurso de trabajar consultando a la base se observa solo a nivel de los barrios donde existe mayor control y fiscalización de los dirigentes. Mientras, a nivel de la FEJUVE de El Alto la mayoría de los líderes se olvidan en la práctica cotidiana de sus acciones, pero si sostienen vigorosamente en el discurso. Porque este discurso permite legitimarse y agrandar su capital simbólico.

En tal sentido un líder dentro del barrio primero tiene que consultar a sus vecinos para realizar cualquier tipo de actividad luego recién realizar esa actividad. Porque si no consulta puede ser calificado como un líder autoritario por eso un líder primero siempre tiene que consultar y como recompensa suelen ser ratificados en sus cargos o bien proyectados para nuevos cargos dentro de la organización vecinal, como menciona el siguiente testimonio.

*Cuando mi gestión estaba terminando como sub alcalde, mucho de los presidentes de las juntas vecinales me habían pedido que yo pueda continuar con el cargo..., entonces tuve que aceptar, aunque algunos también me habían condicionado con algunas obras que tenía que apoyar en su zona, eso ha sido*

*una anécdota para mí, porque no querían que me vaya, por eso siempre digo que cuando uno trabaja bien, siempre va tener apoyo, por eso hay un dicho; al mejor líder no se la conoce por la ropa o físicamente, sin al mejor líder se la conoce por sus hechos y por su honradez (Entrevista a Marcelo Apaza, 10/12/11)*

Los líderes que trabajan en coordinación con los demás dirigentes y bases tienen la ventaja de ser reelegidos en sus cargos cuantas veces sean necesarios, aunque más frecuentemente se observa más visible a nivel de los barrios. No obstante algunos líderes del Comité Ejecutivo practican esa lógica al momento de ser elegidos en otros cargos como una estrategia de ganar simpatía de los demás dirigentes.

Aunque en tiempos de la lucha social los líderes de la FEJUVE de El Alto se convierten en simples portavoces de la colectividad como ocurrió en la lucha de octubre del año 2003, durante la guerra del gas como menciona Pablo Mamani “los dirigentes de la FEJUVE, la COR y la dirigencia de los gremiales ya no estaban autorizados para reunirse con el gobierno. Como corresponde, entonces los dirigentes lo que han hecho es atacar o cumplir con los mecanismo de acción y decisión colectiva de los barrios o vecinos (Mamani, 2005; 100).

En tal sentido en algunas coyunturas políticas, este discurso fue cumplido al pie de la letra, mientras que en algunas coyunturas no han sido cumplidos como tal, aunque algunos líderes de la FEJUVE siempre tratan de coordinar algunos proyectos estratégicos con algunos dirigentes de los barrios. Es decir, hay líderes que toman las decisiones unilateralmente como portadores de la confianza de sus bases. Así también se ha podido observar que hay líderes que nos necesariamente consultan a sus bases porque creen que son elegidos para tomar decisiones a nombre de su liderazgo. Inclusive hay otros dirigentes que no consultan a nadie para hacer las cosas.

### *3.3.2. Asimilar el valor del sacrificio*

Asimilar el valor del sacrificio de los demás dirigentes consiste en reconocer la experiencia de los “líderes antiguos”<sup>222</sup> porque portan mayor conocimiento sobre las cosas de la función

---

<sup>2222</sup> Se denomina así a los dirigentes que se encuentran como presidentes de las juntas vecinales más de 10 años hasta 20 años de manera continua. Según las expresiones de los dirigentes entrevistados.

social y público. Sobre todo para algunos líderes nuevos el valor del sacrificio se ha convertido en formas de asimilar los temas relacionados con la dirigencia vecinal.

Entonces “hay gente que valora, escucha a la gente que tienen experiencia con el único objetivo de asimilar, aprender sus capacidades y conocer las necesidades para ser un líder” (Quisbert, 2013: 72), es decir el arte de aprender de los líderes antiguos se ha convertido en una necesidad primordial para seguir al frente de la organización vecinal, porque la experiencia no se enseñan ni se aprenden de la noche a la mañana.

La experiencia de los líderes antiguos dentro de la dirigencia vecinal, es considerada como el tesoro más grande y valioso del mundo. Porque, hay líderes que cuentan que al empezar habían tropezado por varios obstáculos para ejercer sus cargos y como alternativa han recorrido a los dirigentes que se encontraban años en la dirigencia, como menciona el siguiente testimonio.

*Cuando yo he empezado a ser presidente de mi zona por primera vez, no sabía por dónde empezar, tampoco sabía qué hacer, inclusive no sabía con qué recursos se hacían las obras, entonces tuve que preguntarme a muchos otros dirigentes, aunque algunos se reían en vez de orientarme, pero gracias a dios un día he conocido a un buen amigo que se llamaba Luis, él me ha orientado en todo. Él había estado varios años como dirigente y conocía muchas cosas..., todos los días tenía que estar a su lado para saber cómo se hacen las cosas..., yo he aprendido así, no ha sido fácil al principio, pero cuando ya estas años en la dirigencia ya eres canchero como se dice, pero hasta hoy estoy agradecido con el (Entrevista a Marcelo Apaza, 10/12/ 11).*

El líder que ejerce el cargo por primera vez, para tener éxito tiene que estar dispuesto a pagar el precio del sacrificio, porque lo contrario solo estaría dando un paseo por los cargos, como en este casos Marcelo Apaza había agarrado un amigo para asimilar las cosas de la dirigencia vecinal y luego recién encontrar el éxito de su liderazgo. Aunque ha invertido tiempo y dedicación para asimilar la experiencia de los otros como nos manifiesta John Maxwell en sus textos.

No hay éxito sin sacrificio y debe primar la filosofía del esfuerzo de que cada día debe hacerse mejor. El éxito en la vida no tiene nada que ver con lo que ganas, es importante lo que haces por otros. La diferencia esta no en lo que tienes, más bien en lo que haces con lo que tienes. Se considera importante tener sueño que funciona como brújula que guía en qué dirección debe ir, mientras cuando no hay sueños no se conoce con certeza en qué dirección se moverá, eso subyace que los esfuerzos estén en diferentes direcciones perdiendo las oportunidades de avanzar y triunfar (Maxwell, 2008).

En ese contexto un líder para encontrar éxito tiene que estar dispuestos a sacrificarse y a superar cualquier tipo de adversidades o dificultades para empaparse sobre los diferentes roles y papeles que deben jugar como líderes. Aunque eso implique abandonar sus actividades cotidianas como “jefe de familia”<sup>23</sup>, para dedicarse a tiempo completo como el pago del precio del sacrificio, como menciona el siguiente testimonio.

*Muchas veces, como dirigente, tengo que abandonar a mi familia para dedicarme exclusivamente a la dirigencia, porque se requiere tiempo y dedicación, inclusive algunas veces tengo que dedicarme todos los días como si fuera mi trabajo, en algunos veces tengo que abandonar a medias mi trabajo para atender la demandas de los diferentes Distritos y zonas, aunque no me paguen un sueldo (Entrevista a Claudio Luna, 24/07/11).*

El significado de trabajar sin remuneración económica dentro de la dirigencia vecinal es valorado como el mejor tesoro que tiene un líder para prestar servicio a la colectividad, sin esperar algún tipo de recompensa alguna. En ese contexto, la gente que se dedica a canalizar mayor cantidad de obras para su sector, son admirados y respetados por los sujetos que están incursionando a la vida política vecinal ya que los líderes que están años en la dirigencia tienen más experiencia que los nuevos.

---

<sup>23</sup> Se dice Jefes de Familia a los padres que mantiene económicamente a los miembros de una familia, particularmente en la ciudad de El Alto la mayoría de los padres se dedican a mantener económicamente a sus familias.

Los líderes que se dedican a la dirigencia como a su fuente de trabajo, tiene la ventaja de conocer las diferentes estrategias y mecanismos que utilizan los líderes para canalizar las demandas sociales. Sin embargo las personas que se dedican parcialmente al ejercicio de sus funciones también tienen sus desventajas y desaciertos al momento de canalizar las demandas de sus barrios, como menciona la siguiente entrevista.

*Para ejecutar más proyectos, tienes que llevarte bien con las autoridades de Estado, conocer varios espacios y sobre tienes que conocer varios procedimientos para cumplir, inclusive tienes que estar buscando financiamiento de algunas instituciones no gubernamentales, llevarte bien con el Alcalde y Comités de Vigilancia, porque ellos autorizan la ejecución de las obras, porque si no haces esas cosas tus proyectos van estar estancados en el mismo lugar, si es posible, tienes que aparentar que les apoyas a ellos, aunque no te caigan muy bien que digamos. Solo así puedes conseguir más obras (Entrevista a Pedro Quito, 01/05/16).*

Es decir que la gente que ha adquirido experiencia durante el ejercicio de sus cargos conoce todos los mecanismos y estrategias que asumen las autoridades políticas para convenir a su favor, además conocen los diferentes procedimientos que debe cumplir para canalizar sus demandas sociales, inclusive en algunos casos, tienen que escuchar y aceptar críticas duras de sus bases.

No obstante, hay líderes que no se conforma con sus hechos y por tanto buscan otros espacios para canalizar sus demandas, inclusive llega concretar apoyos esporádicos para cumplir sus objetivos, en tal sentido los líderes que poseen estas características son valorados y reconocidos por los nuevos dirigentes, como menciona el siguiente testimonio.

*Yo tengo respeto hacia ellos que trabajan sin percibir un monto económico, trabajan a honorem, es más se esfuerzan por sus distritos, para realizar..., hacen todo lo posible para representar bien a sus sectores, buscan proyectos, canalizan proyectos mediante autoridades correspondientes, se preocupan como de su familia, por eso yo tengo respeto profundo y admiración hacia ellos, son personas que trabajan a*

*honoren con todo corazón por sus urbanizaciones (entrevista a Rubén Arias, 31/05/13).*

Los líderes que están ejerciendo cargos durante mucho tiempo dentro de la organización vecinal, también son considerados líderes con experiencia que saben cómo gestionar y ejecutar las obras. Además son concebidos como ejemplos a seguir por otros dirigentes que están iniciando a ejercer sus cargos por primera vez. Es decir que hay gente que inicia su liderazgo en función de un prototipo ideal que genere inspiración y dedicación de lograrlo.

Sin embargo también se ha podido evidenciar durante la investigación, que no todos los líderes se esfuerzan o se sacrifican por las necesidades colectivas, sino que están más preocupados en buscar cargos públicos en diferentes instituciones públicas a nombre de ser ejecutivos de la FEJUVE de El Alto. También se pudo identificar que hay dirigentes que no se preocupa ni de las necesidades colectivas ni de los cargos públicos, sino que son pasivos que están esperando que otros sujetos puedan realizar en lugar de ellos, es decir que hay gente que está esperando que alguien esté buscando solucionar los problemas o necesidades que tiene sus Distritos y barrios.

Capitulo IV. CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL Y ESTRATEGIAS DE  
MOVILIZACIÓN DE LOS LÍDERES AYMARAS

## **.1. Formas de despertar confianza y simpatía a los demás sujetos**

### *4.1.1. Ser humilde, honesto y responsable*

Algunos líderes de la Federación de Juntas Vecinales de la ciudad de El Alto a través del tiempo, han adquirido algunas estrategias para construir un capital social y simbólico para ser protagonistas dentro de la institución, aunque para eso, algunos líderes han adoptado como estrategia ser; personas respetosas y humildes al momento de relacionarse con los demás personas. Aunque en algunos casos no siempre han logrado controlar esas estrategias porque eran muy visibles la acción de sus hechos con respecto a su discurso.

En esa perspectiva, hay líderes que intentan construir una actitud de ser personas humildes, honestas y sobre todo responsables al momento de ser asignados con algunas tareas. Como también hay líderes que se apasiona en respetar la opinión de los demás con el único objetivo de simpatizar y construir su capital social. Como también, hay líderes que se esfuerzan en mejorar sus actitudes personales, como en este caso algunos líderes han priorizado la responsabilidad como una estrategia de captar simpatizantes. Inclusive en algunos casos han sido más detallistas al momento de relacionarse con los demás personas. Porque esta forma de relacionarse genera réditos para los líderes que buscan ganarse la confianza de los demás personas, como menciona Gregorio Nina:

*Para mí es muy importante trabajar con humildad y sobre todo con responsabilidad, la gente eso ve en un dirigente, entonces no puedes defraudar eso, aunque no es fácil de cumplir porque el trabajo del dirigente es muy delicado y sobre todo esforzado, hay veces pasamos unos momentos muy difíciles en nuestras vidas, inclusive hay críticas que surgen de cualquier tipo de cosas, surgen todo tipo de problemas..., por eso yo siempre debo hablar con la verdad aunque mis colegas y mis vecinos me rechiflen por eso..., entonces a mí me gusta hablar la verdad, aunque me haya equivocado en algunas cosas, entonces para mí es mejor ser honrado que ser un mentiroso que engaña a sus bases, por eso creo que compañeros me han confiado otra vez (Entrevista a Gregorio Nina, 16/05/13).*



*Cuando un dirigente es sincero con sus bases, siempre va tener la lealtad de sus seguidores, pero cuando no va ser sincero, no va perdurar su liderazgo, por eso yo considero que un líder debe ser respetuoso, amable y cariñoso con todos, aunque no les caigan todos por igual, creo que eso es lo fundamental para todos (Entrevista a Claudio Luna, 24/07/11)*

Evidentemente en las entrevistas realizadas como en éstos casos, muchos líderes arguyen que trabajan con responsabilidad y honestidad, sin embargo en las observaciones realizadas hemos podido evidenciar que la mayoría de los líderes del Comité Ejecutivo manejan solo en el discurso porque en la práctica cotidiana de sus hechos se olvidan constantemente, aunque, hay líderes que de verdad practican estos principios.

Entonces la mayoría de los líderes la palabra de la humildad, honestidad y responsabilidad, solo manifestarían como una metáfora de acción discursiva como un actor de cine que aparenta para engañar a los espectadores de la película. O bien como un político que se compromete a muchas cosas pero no cumple con nada, como diría Matus que.

*“La vida de un líder se asemeja a una actuación teatral agotadora, interminable. Porque siempre tiene que fingir como un actor de cine. Es un hombre sin vida privada, siempre está en la vitrina de la opinión de los demás. Está obligado a representar un papel que no tiene horario. No puede aparecer ante los ciudadanos que representa y dirige como realmente es, ni transparentar sus estados de ánimo. Debe fingir y disimular. A veces debe engañar y mentir como un actor habituado a protagonizar con fidelidad y maestría distintos papeles” (Matus, 2008:13)*

Es decir que algunos líderes para ganarse simpatía de los demás personas, si es posible tiene que actuar u ocultar su verdadera esencia, “camuflando” con algunas virtudes que tiene para convencer y dirigir a los de más personas. Aunque en algunos casos no son tan visibles estas actuaciones, porque realizan con maestría para que otros no se den de cuenta, entonces algunos líderes estarían fingiendo y aparentando de ser; personas responsables y comprometidas con sus hechos con el único objetivo de escalar a otros cargos de la organización vecinal.

No obstante dentro de la organización vecinal la sensibilidad, la humildad, la responsabilidad y el respeto hacia otras personas se han constituido como elementos claves para tener influencia sobre los demás personas. Inclusive en algunos casos se habían convertido como cualidades innatas que solo lograrían alcanzar los líderes que están preparados para dirigir a sus seguidores. Puesto que este tipo de líderes se constituyen en potenciales candidatos para asumir cualquiera de las cuatro primeras carteras del Comité Ejecutivo de la FEJUVE de El Alto, como menciona el siguiente testimonio.

*Las fortalezas que la gente ve en un candidato primero es la responsabilidad y humildad, eso creo que han visto en mí, porque nos relacionamos con ellos, además en el distrito 7, hay personas de escasos recursos económicos, pero personas con una conciencia bien definida. Entonces quieren que sus líderes tengan esas características, en donde tengan amor a su Distrito, que le traten con respeto y humildad (...) porque ejercer el cargo no implica solo recibir aplausos, no hay que esperar los halagos, hay que estar preparada para todo tipo de acontecimiento, porque hay momentos donde nos rechiflan, hay momentos cuando nos llaman la atención y hay momentos cuando nos aplauden. Tenemos que estar preparados para todos los momentos posibles que se presenten. Lo importante es trabajar con humildad, entender los momentos que suceden sobre todo, siempre hay que llevar hacia adelante la gestión de los proyectos y obras, entonces esas cualidades tiene que expresarse en los candidatos (Entrevista a Rubén Arias, 31/05/13)*

Entonces Los líderes que muestran humildad al momento de relacionarse con los demás sujetos, tiene la ventaja de ser proyectados para otros cargos dentro de la organización vecinal, aunque también, los líderes nuevos cuando están ejerciendo cargo por primera vez suelen ser responsables, respetuosos y honestos en sus acciones cotidianas.

Los líderes que tienen estas características tienen la capacidad de convencer a sus bases por demás que no haya hecho suficientes méritos para ser recompensados como nuevos líderes referentes de la organización para asumir nuevas responsabilidades. Aunque para eso tienen que soportar todo tipo de críticas y elogios por parte de sus seguidores. Sin embargo muchos

de estos líderes con el pasar del tiempo no han logrado mantenerse como líderes visibilizarse y referentes de la organización vecinal, porque suelen perder fama y simpatía por ser muy flexibles y pasivos al momento de tomar decisiones políticas.

#### *4.1.2. Ser jovial y participar en todo tipo de actividades*

Los líderes que son joviales al momento de relacionarse con los demás personas en cualquier espacio sindical o político siempre van a ser admirados y apreciados como líderes carismáticos. Sin embargo no todos logran alcanzar estas cualidades porque según los tipos de dominación racional de Weber “se adquiere a través de dones especiales o sobre naturales y sobre humanas, para tener virtudes extraordinarias que la gente común no alcanzan en tener las mismas cualidades extraordinarias de un líder, es decir que son sujetos como enviados de Dios para ser jefes, guías o líderes para guiar y orientar a la gente. (Weber, 1974). Aunque en los últimos tiempos esta postura fue criticada “duramente” por los autores que manifiestan que las cualidades extraordinarias de un líder se logra a través del sacrificio que consiste en esforzarse día tras día para mejorar las formas de relacionamiento.

En esa perspectiva la forma de saber relacionarse extraordinariamente con los demás personas en cualquier tipo de sociedad o grupo siempre va ser considerado como algo particular de sus cualidades innatas. Porque se caracterizan en relacionarse extraordinariamente con las demás personas. En el fondo esta forma de relacionarse con los demás personas al momento de encontrarse o despedirse con carisma y jovialidad tiene como objetivo fundamental ganar confianza y admiración de los mismos. Aunque en algunas veces tienen que disimular con las personas que no son de su agrado personal, como menciona el siguiente testimonio.

*Para mí, creo que es importante saber llevarse bien con todos, aunque no te caigan todos por igual, porque siempre hay alguien que habla mal de ti es normal, pero igual hay que saber relacionarse con ellos, porque la forma de relacionarse para mí es clave hasta en la familia, porque de eso depende también, si te haces conocer por buena persona o mala persona. Entonces es clave saludarse o despedirse con cariño y alegría diciendo como te ha ido o bien que te vaya bien, entonces eso*

*nomas es, no es algo muy difícil llevarse bien con los demás..., la gente dice esa persona es buena siempre te saluda bien, no es orgulloso..., entonces eso es clave la forma de relacionarse con los demás (Entrevista a Javier Quispe Poma, 29/11/15).*

Hay líderes que se caracterizan en construir un capital social y para eso tiene que sostener buenas relaciones humanas con todos los dirigentes que se encuentra dentro de la organización vecinal. Aunque algunos momentos tienen que saber esconder las diferencias políticas o sindicales que tiene entre ellos. Es decir, hay líderes que se esmeran en corresponder con atención a otras personas, con el objetivo de cautivar y llamar la atención de sus acciones o hechos, como se observa en la siguiente fotografía.

#### FOTOGRAFÍA N° 4 UN LÍDER SALUDANDO A SUS COMPAÑEROS



En esta fotografía se observa un líder saludando a sus compañeros con sonrisa y jovialidad en la cancha de césped sintético de San Martín del Distrito 12 de la ciudad de El Alto, durante la finalización de campeonato de fútbol de inter distrital por motivo de aniversario, 29 de noviembre del año 2015.

Esta forma de saber relacionarse con amabilidad y jovialidad conlleva ganar réditos políticos y sociales para aspirar nuevas responsabilidades dentro del Comité Ejecutivo de la FEJUVE, aunque tampoco es suficiente para encantar a todos, sino que, también necesitan involucrarse a todo tipo de actividades que realizan los dirigentes de la juntas vecinales y luego ser reconocidos como líderes referentes y extraordinarios. Aunque llevarse bien con todos es el

primer paso para involucrarse a todo tipo de actividades sociales y políticas dentro de la organización vecinal.

En ese contexto hay gente que coopera y coordina todo tipo de actividades relacionados con la institución vecinal con el objetivo de ganar confianza y simpatía de lo demás dirigentes y luego ser reconocidos como líderes carismáticos de la organización. Es decir, hay líderes que se dan modos para cultivar los lazos de amistad haciendo méritos exclusivos para que todos admiren sus talentos, como indica Salvador Quispe.

*A mí me han elegido tal vez por mi carisma o por mi forma de ser, porque siempre era muy jovial, además me gustaba relacionarme con ellos, les colaboraba en cualquier cosa que pueda, por ejemplo les ayudaba en redactar notas de solicitud o hay veces redactaba votos resolutivos y lineamientos políticos, porque me gustaba relacionarme con ellos y hasta ahora sigo haciendo eso, entonces yo me iba a ofrecer mi ayuda pase lo que pase, por eso hasta hoy algunos compañeros me dicen y me recuerdan de lo que hacíamos juntos, inclusive otros me dicen que tiene que volver a dar lineamiento a la organización porque había perdido el norte, entonces creo que eso fue el logro y el afán de relacionarme con ellos (Entrevista a Salvador Quispe, 05/05/12).*

Algunos líderes para construir su fama se ofrecen a ayudar y a cooperar en sus cosas. Como también, hay líderes que constantemente buscan ganarse mayor popularidad que los demás personas y para ello, tienen que saber participar en todo tipo de actividades sociales o culturales, si es posible tiene que saber jugar fútbol, beber bebidas alcohólicas, aunque no sea de sus agrado. Es decir que un líder para construir su capital social fuerte y consistente tiene que saber confraternizar en todo tipo actividades que frecuentan los dirigentes de la FEJUVE de El Alto.

En tal sentido, los líderes que participan en todo tipo de actividades cotidianas tiene el objetivo de satisfacer los diferentes gustos que tienen los otros dirigentes, aunque para ello tiene que saber desenvolverse en todo tipo de pasatiempos porque a algunos les encanta jugar

el futbol, mientras a otros le encanta participar en las fiestas como se observa en el siguiente fotografía.

#### FOTOGRAFÍA N°5 LÍDERES COMPARTIENDO DENTRO DE UN LOCAL.



En esta fotografía se pudo observar líderes que están reunidos dentro de un local para compartir conjuntamente en conmemoración del XLVII aniversario de la FEJUVE, viernes 12 de diciembre del año 2014

En ese contexto compartir con bebidas alcohólicas entre líderes es natural dentro de la dirigencia vecinal, aunque otros se excusan de asistir a este tipo de eventos pero sin embargo un líder no puede faltar de este tipo de espacios porque aquí es donde se construye la amistad.

Entonces un líder tiene que involucrarse como el principal promotor de estas actividades u otro tipo de actividades como jugar futbol o bien participar de algunas fiestas como aniversario zonas y/o Distritos para confraternizar. Aunque esta forma de relacionarse se efectúa como una estrategia para seleccionar gente de confianza, como menciona el siguiente testimonio.

*Mira un líder tiene que saber involucrarse en todo tipo de actividades, aunque no lo guste, porque también eso ve la gente, por decir la gente quiere un campeonato de futbol el dirigente tiene organizar y participar juntamente con ellos, o por algún motivo o casualidad los presidentes de la juntas vecinales quieren organizar alguna fiesta o compartimiento social, el Ejecutivo de igual forma tiene participar*

*activamente, incluso en algunas oportunidades tiene que saber farrear a con los presidente de las juntas vecinales, tiene que saber jugar futbol aunque no le guste, porque de lo contrario puede frustrar a las personas que se identifican con el deporte o con algún otro actividad social, entonces un líder tiene estar preparado para todo tipo de actividades, inclusive tiene que saber bromear y sonreír con sus propios contrincantes (Entrevista a Bernabé Larico, 29/11/5).*

Los líderes que asimilan y participan dentro de actividad sociocultural tienen la ventaja de sumar más simpatizantes a su favor, ya que como sacrificio se sumerge dentro de las diferentes actividades cotidianas de los demás dirigentes. Aunque en algunas situaciones también tiene que tener comprensión y apoyo de sus familiares para continuar en los diferentes actividades.

En esa perspectiva los líderes que son joviales al momento relacionarse con los demás dirigentes tiene la posibilidad de participar dentro de todo tipo de actividades sociales y culturales, porque siempre son aceptados aunque no sepan desenvolverse adecuadamente dentro de esa actividad. Asimismo también tienen la posibilidad de sumar más gente y conocer nuevas oportunidades para construir equipos de confianza dentro de los diferentes anillos de lealtad.

Sin embargo no todos los líderes tienen la misma característica de involucrarse o sumergirse dentro de las actividades socioculturales por falta de experiencia o por falta de apoyo de su familia, ya que se requiere paciencia y perseverancia para participar en todo tipo de actividades ya sean culturales o bien sociales.

#### *4.1.3. Construir amigos para seleccionar gente de confianza*

Como habíamos manifestado anteriormente dentro de la dirigencia vecinal, practicar y promover; la responsabilidad, humildad y sobre todo el carisma se convierten en elementos claves y fundamentales para construir las relaciones de amistad. Porque de eso depende construir amigos o bien quedarse como guerreros solitarios sin amigos. Es decir que a través de esta forma de relacionamiento surgen los primeros acercamientos para construir un grupo de amigos que puedan concitar confía mutua entre unos a otros.

Los líderes para consolidar este grupo de confianza tienen que poner a diferentes pruebas luego recién seleccionar a personas consecuentes y comprometidas con su meta y objetivo. Porque de lo contrario podrían ser traicionados y engañados en los momentos más significativos de la vida política de un líder.

En ese contexto los líderes que están interesados en buscar nuevos amigos siempre están en alerta con las personas que están en escena pública o privada, luego conocer e identificar a las personas que pueden vincularse como integrantes de la red de amigos leales y confidentes. Aunque para promover la red de amigos tienen que poner a prueba en diferentes obstáculos a las personas seleccionadas, porque podrían fingir o aparentar solo en el discurso la lealtad hacia el grupo comúnmente llamado anillas de confianza. Si es posible tiene que acompañar o hacer seguimiento a las diferentes actividades cotidianas que realiza como dirigentes, como menciona el siguiente testimonio.

*Para mí ha sido, muy importante tener amigos, porque con ellos puedes contar en las buenas y en las malas, pero sin embargo también es malo tener amigos porque también te traicionan en el mejor momento. Entonces como alguien dice hay que nomás cernir a los amigos buenos y malos, aunque no es fácil encontrar un verdadero amigo, porque inclusive he visto que hay amigos que en los momentos más claves te dan un puñal por la espalda, entonces hay que nomás poner a prueba a los amigos hay recién conoces verdaderamente cuáles son sus intenciones, entonces recién puedes conocer a amigos leales y amigos oportunistas como se dice. Aunque para eso te lleve años, meses y días para conocerlo bien, incluso si es que es necesario tienes que conocer a su familia y todas las actividades que realiza fuera de la dirigencia, recién puedes conocer de verdad a un amigo. Pues te lleva tiempo para conocer a las personas porque no es fácil involucrarse rápidamente de la noche a la mañana dentro de sus vidas (Entrevista a Claudio Luna, 24/07/11).*

Los líderes que consideran construir un grupo de amigos que aguarden un total discreción y confianza entre ellos, tienen que conocer a profundo a las personas que deseen incluir dentro de los redes de amistad. Para ello, tiene que sacrificar su tiempo y dedicación para acompañar a las diferentes actividades cotidianas que realizan como los dirigentes que están en la prueba



del líder. Si es posible un líder para garantizar la lealtad de otra persona tiene que involucrarse hasta dentro de su familia, aunque implique tiempo y dedicación para lograrlo, porque tiene que garantizar su lealtad dentro de las redes sociales que pretende conformar para seguir escalando a las nuevas aspiraciones políticas dentro y fuera de la organización vecinal.

Asimismo, un líder para lograr sus objetivos inmediatos tiene que saber aprovechar todas las oportunidades para vincularse con las personas que tiene capital social, porque también de eso depende el éxito o el fracaso de un líder. Es decir, el líder tiene que sumar a sus redes de amistad gente que sume y multiplique el apoyo de las demás personas

En esa perspectiva, hay líderes que construyen las relaciones de amistad asistiendo a espacios informales como; participación de fiestas zonales, aniversarios de Distrito o bien de faras casuales que hay ratos frecuentan realizar los dirigentes luego de cumplir con sus actividades cotidianas. Inclusive algunos líderes manifiestan que estos espacios son más efectivos para conocer la realidad de los dirigentes, porque hay sienten que las personas en estado de ebriedad manifiestan todas las intenciones y percepciones que tienen sobre la dirigencia vecinal. Aunque para eso tiene que hacer farrear a las personas seleccionados hasta que estén “súper” embriagados para que digan la verdad como si fuera un niño que nunca miente, como menciona el siguiente testimonio.

*La verdad confiar a una persona así a la primera vista nunca es buena, porque no lo conoces como es, entonces primero tiene que hacerte su amigo y luego farrearle con él, porque hay veces la persona finge..., pero cuando esta borrachito siempre dice la verdad..., inclusive hay ratos te confían sobre sus problemas. Pero cuando por primera vez estas compartiendo con una persona se cuida y no te habla muchas cosas, entonces hay que saber ganarse la confianza para que te confíen aunque para eso hay que compartir varias veces con la misma persona. Solo así puedes conocer sus verdaderamente sus intenciones, aunque hay veces tienes que gastar platita para invitarlos, pero hay que hacer ese esfuerzo para conocer bien a la persona que quieres confiar. Inclusive en algunas veces tienes que poner a prueba su lealtad, luego recién clasificar a las personas de confianza. Inclusive para tener*

*amigos leales de verdad, tienes que saber seleccionar y clasificar según el grado de la confianza (Entrevista a Nelson Centellas 07/06/14).*

Los líderes que están interesados en construir gente de confianza, también tienen participar de los espacios informales como bares y cantinas para servirse bebidas alcohólicas con el objetivo de compartir y conocer las intenciones que tiene los otras dirigentes, luego poner a prueba para interrogar a los redes de amigos según el grado de confianza como nos ha manifestado Nelson Centellas.

Cuando el testimonio se está refiriendo al grado de confianza, están manifestando a las diferentes redes de amigos que están constituidos en primera, segunda y tercera anilla de confianza: En la primera anilla se constituyen las personas que sean ganado la confianza absoluta del líder, los estarían conformados por tres hasta cinco personas como máximo. Mientras que en la segunda anilla integran las personas que “más o menos” tienen la confianza de los miembros de la primera anilla, pueden estar conformadas por cinco a diez personas como máximo, y por último en la tercera anilla esta las personas que más o menos tiene alguna relación de amistad con las personas que están en la primera y segunda anilla, los mismos pueden estar constituidos de 10 hasta 20 personas.

Con el objetivo de construir un liderazgo claro y consistente para asumir nuevas responsabilidades dentro y fuera de la organización vecinal, aunque este red de amigos funciona de manera secreta para no ser descubiertos por otras dirigentes que no saben de este tipo de organización.

En esa perspectiva los filtros de confianza tienen la misión de analizan las diferentes estrategias relacionadas con la toma de las primeras carteras del comité Ejecutivo, Sub Alcaldes y Control Social. Aunque también tiene que disputar con otros equipos o grupos de poder. Entonces, para ganar en la pugna, las anillas de confianza tienen que tener la capacidad de seleccionar su mejor ficha para lograr sus objetivos. Es decir, las anillas de confianza tienen que elegir internamente a líder más visible y sociable para que pueda capitalizar el apoyo de otros dirigentes que no pertenece a ningún equipo o grupo de poder. Aunque los demás miembros de esta organización secretamente también tienen que trabajar estratégicamente en sumar apoyo del líder proyectado del grupo.

Es decir que tiene que trabajar como agentes secretos que buscan la información, para adelantarse a los hechos, si es posible algunos miembros tiene que tener la capacidad de involucrarse en otros grupos, para sacar la información y luego tomar precaución en los mismos. Mientras que otros, también tienen que darse la tarea de plan hormiga que consiste en conversar persona por persona para que brinde apoyo al momento de la proclamación del líder que va representar a un determinado Distrito<sup>24</sup>, como menciona las siguientes entrevistas.

*El equipo tiene la misión de lanzar un líder que sea referente del grupo de amigos, ya que en el grupo se analiza todas las decisiones, para no equivocarse. Inclusive se analiza que anticuerpos tiene la persona que queremos mandar, entonces en función a eso se planifica, por eso es clave contar con gente de confianza, porque llegado el momento te pueden traicionar o bien usarte un cacho para lograr sus objetivos, por eso es fundamental conocerse bien, yo por suerte he tenido buenos y malos amigos, que también me han enseñado mucho, por eso estoy donde estoy porque siempre me han animado para continuar y sobre todo siempre me hacen notar mis errores que hay ratos cometo como persona (Entrevista Pedro Quito 01/05/16).*

*Tu equipo tiene que estar bien organizado como un equipo de fútbol, donde todos tengan que cumplir una misión como los jugadores por ejemplo, en un buen equipo de fútbol tiene que tener un buen delantero para que meta los goles, como también tiene que tener un buen arquero, una buena defensa y un buen medio campista para ganar el partido, entonces así también es la política, porque cada quien debe cumplir su trabajo para logara los objetivos, además cuando asumes una gran responsabilidad como es mi caso, tiene que tener personas de todo tipo..., para cumplir las diferentes responsabilidades..., para que no te hagan pisar el palito como se dice, entonces tienes que conformarte un buen equipo como un director técnico hace con un equipo de futbol, porque de eso depende si avanzas o te quedas como líder (Entrevista a Javier Quispe Poma, 29/11/15).*

Algunos líderes que tiene esta plataforma de organización secreta tiene la ventaja de estar por encima de otros líderes que aspiran asumir los cargos más visibles de la organización, porque cuentan con una plataforma colectiva, aunque sea pequeña para analizar las diferentes desafíos para marcar la diferencia en la construcción de un liderazgo comunitario.

Analizando los diferentes testimonio, podemos comprender que los liderazgos aymaras dentro de esta organización no solo se construyen a partir del carisma o talento singular de una sola persona, sino que se construye a partir de un acción colectiva denominado en grupos o anillas de confianza. Es decir que el liderazgo está construido por una colectividad

---

<sup>24</sup> Estas aseveraciones vertidas propias de nuestra autoría, también, se remiten a las observaciones que se han realizado durante el proceso de la investigación.

minoritaria que comparte con las mismas ideas de construir un liderazgo diferente de lo que habitualmente se concibe del líder o liderazgo, porque aquí claramente se entiende que el liderazgo no solo está construido con la capacidad de un sola persona sino que está construido por las capacidades colectivas de otras personas aunque sea minoritaria.

En síntesis podemos mencionar que el liderazgo aymara en la ciudad de El Alto, está construido a partir de las cualidades particulares que fueron adquiridos a través de la experiencia cotidiana y equipos o anillas de confianza; que ayudan a planificar las diferentes estratégicas para que un líder tenga éxito en sus objetivos. Aunque son secretas y encubiertas para trabajar invisiblemente como hormigas que trabajan para su hormiguero.

Sin embargo otros insisten que dentro de un grupo social siempre tiene que ver un líder que oriente y anime a los demás sujetos como ocurre en un equipo de fútbol. Donde el director técnico tiene la obligación de seleccionar a los mejores jugadores para enfrentar a otro equipo de fútbol. Es decir, en la misma lógica continuaría que el liderazgo se construye a partir de una sola persona como el máximo superdotado que oriente y organice las actividades de la organización vecinal.

## **4.2. Mecanismos y estrategias de movilización de los líderes para el acceso de cargos**

### *4.2.1. Estrategias y formas de concertar las alianzas Distritales*

Como habíamos dicho anteriormente que los líderes que tienen la intención de ser candidatos a las primeras carteras del Comité Ejecutivo, primero tienen que consolidar su gente de confianza y luego trabajar colectivamente entre todos los miembros para lograr apoyo de los demás dirigentes de las juntas vecinales dentro del ampliado de presidentes y posterior del Congreso. Aunque el camino para conseguir estos objetivos se hace cuesta arriba, porque tienen que concertar con la mayoría de los presidentes de las juntas vecinales para que sean respaldados.

Inclusive en algunas oportunidades, cuando la disputa interna dentro de los Distritos está pugnado por varios líderes. Un líder para asegurarse el apoyo de la mayoría de los presidentes de las juntas vecinales tiene que conversar en espacios reservados, costeadando algún plato de comida y bebidas alcohólicas si es que es necesario, ya que su objetivo está orientado a copar las primeras carteras del Comité Ejecutivo o bien la Sub Alcaldía y/o Control Social. Es decir que los líderes que están interesados en consolidar su liderazgo a nivel de su Distrito tienen

que utilizar diferentes estrategias o mecanismos para asegurarse el apoyo mayoritario de los presidentes. Como menciona el siguiente testimonio.

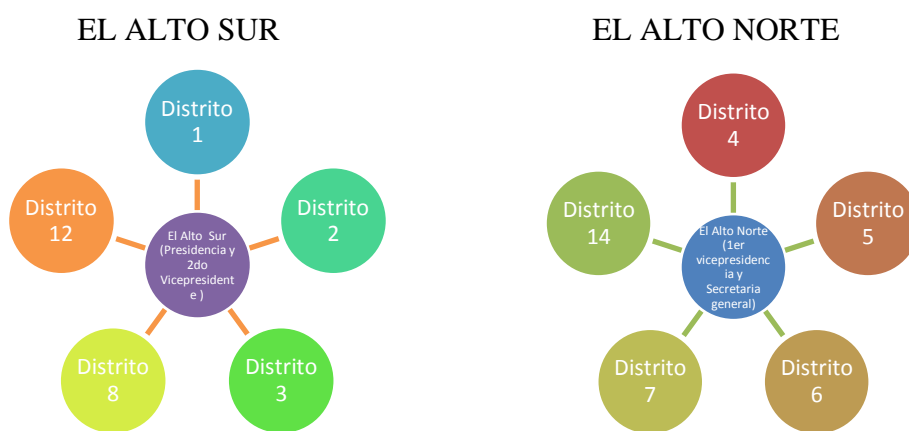
*Primero me dijeron que usted va ser Sub Alcalde, ahí un poco fue tomado el pelo podría decir no, porque me dijeron has tu plan trabajo y nosotros te vamos a apoyar, inocentemente hice mi plan de trabajo del como quería que el distrito 8 se desarrollase, pero llega un día viernes, y nos dicen candidatos presentes su plan de trabajos y presente mi plan de trabajo, mientras que los demás candidatos no tenían ni una hojita para presentar, pero tenían gente o tenían un grupo que les apoyaba fuertemente..., hicieron correr la voz que yo era candidato del Pedro Huanacuni, al cual un poco le odian en el distrito 8 y como yo no tenía gente de confianza que me respaldaba fuertemente los mismos compañeros me voltearon como mi propia plan de trabajo. Entonces desde ahí he procurado armar mi propia gente para nunca más ser engañado, aunque tuve que trabajar harto para eso, posterior mente pasa un tiempo esa ves estaba a cargo en la FEJUVE don Portugal Cahuna, Juan Carlos Barrera y compañía, me dicen compañero Sergio hay la posibilidad que asuma el Comité de Vigilancia y le vamos a apoyar, entonces nueva mente me dicen..., yo con la primera experiencia ya me puse las pilas y empecé a trabajar en equipo con algunas juntas vecinales. En algunos casos empezamos a concertar con los distintos presidentes visitando a sus zonas compartiendo un plato de comida muchas veces, compartiendo una copa de cerveza, para lograr algunos acuerdos, que me posibilito que el día que se eligió el nuevo representante de Comité de Vigilancia me den el apoyo, fue unánime el apoyo para que yo asuma la representación de Comité de Vigilancia del distrito 8 ante la ciudad de El Alto, entonces me han elegido en un ampliado de presidentes del distrito 8 (Sergio choque, 30/07/14).*

Entonces, hay líderes que se organizan invisiblemente para concertar con los demás dirigentes que no pertenecen a ningún grupo de poder. Aunque implica gastar recursos económicos para costear algunos platos de comida y bebidas alcohólicas como mencionaba Sergio choque. Posteriormente, de la misma forma tiene que organizarse con todo los presidentes de su Distrito para pugnar con los representantes de otros Distritos.

Es decir que un líder una vez elegido como representante del Distrito para copar a cualquiera de las cuatro primeras carteras que le toca a su sector, también tiene que organizarse estratégicamente, tanto a nivel del distrito y a nivel de otros distritos. Por ejemplo los Distritos que están unidos conforman diferentes comisiones para trabajar colectivamente, para obtener cualquiera de las cuatro primeras carteras que le toca a su sector territorial por turno y rotación de cargos.

Porque los Distritos que pertenecen a un sector determinado en El Alto Norte y/o El Alto Sur, tiene la misma posibilidad de organizarse y pugnar por cualquiera de los dos primeras carteras que le toca a su sector. Por ejemplo si en una gestión le toca asumir la presidencia y el 2do vicepresidencia del Comité Ejecutivo al sector sur, los 5 Distritos que pertenecen a este sector tiene la misma posibilidad de asumir cualquiera de dos primeros cargos que le toca por turno y rotación. Mientras, los 5 Distritos<sup>25</sup> que pertenecen a (El Alto norte) de la misma forma se organizan para alcanzar la primera vicepresidencia y la secretaria general de los primeras cabezas del Comité Ejecutivo de la FEJUVE de El Alto, como se observa en el siguiente cuadro.

### DISPUTA DE DISTRITOS POR EL CONTROL DE LOS CUATRO PRIMERAS CARTERAS DEL COMITÉ EJECUTIVO



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo.

No obstante de los 5 distritos que pertenecen a un sector determinado, solo logra ganar dos distritos que tiene una estructura orgánica entre sus dirigentes y bases. Porque los distritos que no son unidos entre dirigentes y bases tienden siempre a fracasar en sus objetivos, aunque busquen otras estrategias o mecanismos de acción colectiva. Entonces la unidad de un Distrito se convierte como una fortaleza para que sus representantes puedan llegar a cualquiera

<sup>25</sup> Es importante aclarar que en la ciudad de El Alto existen 14 Distritos, de los cuales están clasificados en Distritos rurales y Distritos urbanos; en los Distritos urbanos solo pertenece 10 distritos que pertenecen a la FEJUVE. Están distribuidos 5 al sector norte y 5 al sector sur. mientras que los 4 Distritos restantes pertenecen a la área rural y a la organización de FESUCARUSO.

de los dos carteras que le toque a su sector. Aunque para eso tiene que utilizar diferentes estrategias y mecanismos para contener la unidad de sus Distritos, de eso depende el logro o fracaso de un líder representante de un Distrito para copara cualquiera de las primeras carteras del Comité ejecutivo.

En tal sentido, hay líderes que se organizan al interior de sus distritos, en diferentes comisiones de negociación, para buscar alianzas estratégicas con otros distritos, que pertenecen al otro sector, mientras que otros líderes también asumen la responsabilidad de agrupar constantemente tanto a dirigentes y bases del distrito, ya que en el fondo es mantener la unidad monolítica de sus Distritos, como menciona la siguiente entrevista.

*Para ganar las primeras cabezas del Comité Ejecutivo dentro del Congreso es clave armar diferentes comisiones dentro del distrito. Por ejemplo, en algunos casos hay líderes que están en comisión de controlar la unidad de los participantes del Congreso, comisión de logística, comisión negociadora con otros Distritos para llegar a diferentes acuerdos, aunque la más importante es la comisión negociadora ya que está encargado de concertar y conversar con otros Distritos que pertenecen al otro sector, Posteriormente esa comisión nos tienen que informar sobre los acuerdos realizados, por ejemplo nosotros en el año 2012 y 2014 habíamos pactado con el distrito 4 y habíamos logrado ganar en las dos elecciones, aunque de manera inversa porque en el año en el año 2012 nosotros fuimos elegidos como presidentes de la FEJUVE a la cabeza de Javier Ajno y Felipa Catacora como primer vece presidenta del distrito 4 , mientras que en el año 2014 habíamos apoyado al distrito 4 donde fue elegido Oscar Ávila como presidente y Nancy Mollericona como Primer vicepresidente que pertenece a nuestro Distrito (Entrevista Walter Blanco 23/06/15).*

Las alianzas distritales se habían pactado entre comisiones que cada distrito había establecidos para negociar con otro distritos que pertenece al otro sector. Por decir los distritos que pertenecen al sector de El Alto norte generalmente siempre van a negociar con los distritos que pertenecen a El Alto sur.

Por ejemplo en el año 2012 los distritos 4 y 8 habían logrado aliarse para apoyarse entre unos y otros al momento de la votación, producto de aquello Javier Ajno del distrito 8 había logrado ganar la presidencia y Felipa Catacora del distrito 4 también había logrado ganar como primera vicepresidenta de la FEJUVE El Alto. Similar caso también había ocurrido en el año 2014 donde los mismos distritos habían continuado con la misma alianza, pero de manera inversa donde el señor Oscar Ávila del distrito 4 ha sido elegido como presidente y la señora Nancy Mollericona del distrito 8 ha sido elegida como la primera vicepresidenta de la organización vecinal.

En esa perspectiva, esta forma de accionar política por un lado se puede comprender como una acción colectiva pero por otro lado también se puede como una forma de maniobrar los resultados de la elección de las primeras carteras del Comité Ejecutivo. Porque interviene comisiones conformadas por una colectividad, en este caso los Distritos eligen por consenso la comisión negociadora ahí está el fundamento de la acción colectiva. Es decir que los miembros de un Distrito sienten la misma necesidad de trabajar por la persona seleccionada del Distrito para que se convierta como uno de los líderes más visibles de la organización. Aunque por otro lado esta práctica es considerada como una forma de maniobrar los resultados de la elección de representantes, porque favorece a los Distritos que están unidos y organizados colectivamente con todos los participantes de las juntas vecinales que cuenta su Distrito para negociar con otros Distritos que tienen mayor cantidad de juntas vecinales afiliadas dentro de sus Distritos.

Esta forma de negociar y pactar las alianzas distritales, también perjudica a los Distritos que tiene menor cantidad de juntas vecinales acreditadas dentro de sus distritos, ya que como desventaja tendrían pocas probabilidades de negociar con otros distritos, aunque por estrategia algunos distritos denominados pequeños con menor cantidad de representantes suelen también negociar los con los demás Distritos para el cuarto cartera del Comité Ejecutivo como ocurrió en el XVIII Congreso ordinario del año 2014 con el distrito 14 que había logrado la Secretaria General de la FEJUVE de El Alto.

A este tipo de construcción de liderazgo en nuestra concepción denominamos liderazgo aymara donde el éxito o el fracaso de un líder no solo dependen de una sola persona como ocurre en la lógica liberal, sino que también corresponde a la colectividad constituido como



el entorno social del liderazgo aymara. Porque cuando están conformando una comisión negociadora todos los actores involucrados trabajan de manera colectiva aunque el cargo sea para una sola persona. Como se observa en la siguiente fotografía.

#### FOTOGRAFÍA N° 6. COMISIONES INFORMADO Y COORDINADO LAS ACCIONES COLECTIVAS



En esta fotografía se puede observar que el Distrito cuatro se está reuniendo para coordinar las diferentes acciones colectivas para lograr cualquiera de las dos carteras que el toca a su sector, durante el desarrollo del XVII congreso ordinario del año 2012.

En esa perspectiva esta forma de trabajar de manera colectiva a nuestro entender es construir otra forma de liderazgo basado en la comunidad donde los presidentes de junta de vecinos dentro de un distrito se preocupa en coadyuvan y buscar apoyo para el líder que ha sido nombrado como representante del Distrito. Porque las comisiones conformados para negociar con otros Distritos tienen que saber seleccionar a los distritos que tengan mayor cantidad de participantes y al vez que estén unidos para garantizar los votos, porque de eso depende la victoria o el fracaso de un líder aymara, como menciona el siguiente testimonio.

*Para negociar con un Distrito, primero hay que saber si está unido o no está unido ese distrito, luego también hay que informarse sobre la cantidad de gente que tiene, porque si negociamos con un distrito pequeño o con distrito desunido, nosotros quedaríamos perjudicados, por eso hay que saber negociar con quien, por ejemplo*

*un año hemos negociado con el distrito 6 y 5 y nos han fallado porque al momento de elegir sean dado la vuelta y hemos perdido, por eso esta vez hemos negociado con el distrito 4 y 14 que más bien no nos han traicionado, entonces hay que saber negociar y sobre todo buscar distritos leales que no te puedan traicionar (Bernabé Larico, 06/12/15).*

Los líderes que han logrado construir un equipo que ayude a identificar a sus aliados, logra articular varias estrategias y mecanismo que permitan garantizar su elección exitosa para cualquiera de las primeras carteras del Comité Ejecutivo, porque la comisión negociadora como ellos lo denominan están encargados a prevenir hasta los mínimos detalles que puedan incidir al momento de la elección de los Ejecutivo de la FEJUVE de El Alto.

Asimismo también podemos mencionar que las comisiones o la unidad de los Distritos pueden ser fragmentadas por partidos políticos o bien por una turba de sujetos que no se sientan identificados con las decisiones distritales. También pueden ser mal interpretadas cuando las comisiones no socializan los acuerdos realizados de manera oportuna las decisiones pactas. Como ocurrió en el año 2010 cuando un grupo de jóvenes organizados en representantes de bases lograron desarticular la alianzas distritales de los distritos 7 y 8. Resultado de aquello Fanny Nina había sido elegido como nueva presidente de la Federación de Juntas Vecinales de la ciudad de El Alto, pero por falta de equipo ha quedado fuera de la institución en transcurso del mismo año.

Entonces mucho depende de la capacidad y habilidad de los sujetos que están liderando un Distrito, porque si no mantiene la unidad de sus representantes tienden a fracasar durante la elección. Para que no ocurra este tipo de problema tiene que tener la capacidad de convencer a sus delegados de base para que se sumen y se identifiquen con ellos. Además los Distritos que esta desunidos siempre tiende a fracasar en sus aspiraciones políticas, por demás que intente negociar con los demás distritos, porque están desunidos y nadie quiere negociar con ellos y si logran articular alguna negociación sin sostenibilidad al momento de la elección, entonces para realizar una alianza es clave mantener la unidad de los Distritos involucrados en la negociación.

#### 4.2.2. Apoyarse en actores políticos para lograr los objetivos

Las reglas de renovación de los dirigentes vecinales establecidas en el Estatuto Orgánico de la Federación de Juntas Vecinales de la ciudad de El Alto, no es la única referencia para elegir a sus dirigentes, sino que también entra en juego otros elementos de tipo político cultural o de simple inexperiencia que conviene dilucidarlos.

Dentro del Congreso Ordinario de la FEJUVE de El Alto, también se observa una fuerte injerencia de los partidos políticos mediante apoyos directos e indirectos a través de algunos candidatos que buscan ser elegidos en las cuatro primeras carteras del Comité Ejecutivo, inclusive en algunos casos, hay actores políticos que financian recursos económicos para los candidatos que son afines de su línea política. Como menciona el siguiente testimonio.

*Mira la verdad hay gente que tiene algún grupo de amigos para trabajar antes por eso inclusive aparecen los Sub Alcaldes ratificados porque ya trabajan anticipadamente, entonces solo en el Ampliado y Congreso Ordinario de la FEJUVE solo se ratifica eso, porque ya tiene gente convencido a su favor, inclusive hay ratos ya tienen charlado con los partidos políticos para que les pueda apoyar en la cuestión logística por decir ..., algunos platos de comida o cajas de cerveza para la gente que apoya al momento de su elección , (entrevista a Miguel Yujra 13/05/13)*

La elección de las cuatro primeras carteras del Comité Ejecutivo de la FEJUVE de El Alto iniciaría con partidas desiguales unos apoyados materialmente por partidos políticos y otros independientemente que no tienen relación con ningún partido político. Aunque después de ser elegidos como Ejecutivo de la organización la mayoría de los líderes son subsumidos o condicionados por los partidos políticos.

Por ejemplo en el año 2006 a 2010 muchos dirigentes se habían aliado con la agrupación ciudadana Plan y Progreso de Dr. Fanor Nava, posteriormente desde el año 2010 a 2015 con el Edgar Patana Ticona del Movimiento Al Socialismo, actualmente con Soledad Chapeton que gana las elecciones del año 2015 por el partido de Unidad Nacional de Samuel Doria Medina. Entonces para algunos líderes saber relacionar con los partidos políticos se había

convertido en un estrategia clave para tener ventaja sobre los demás líderes. Aunque en algunos casos también implica correr riesgos si es que la alianza esta compactada con los partidos políticos que no gozan una aceptación legitima dentro de la organización vecinal. Como menciona Larico.

*En la vida siempre hay que saber llevarse bien con todos, y si es posible también hay que saber buscara alianzas políticas con alguna autoridad políticas que tienen buena aceptación social dentro de la organización donde te desenvuelves como dirigente, aunque también implica correr algunos riesgos políticos si es que no tiene una buena aceptación social. Pero no hay otro camino, porque hay dirigentes que rápidamente se acomodan con algún partido político y tú como líder no puedes perder ese terreno, entonces también tienes que estar con ellos. Aunque no te caigan muy bien que digamos, inclusive hay ratos como líder que eres tienes que organizar alguna actividad y necesitas cooperación, por ejemplo cada año por motivo de aniversario de FEJUVE se lleva un campeonato de futbol inter vecinal que participan todos los presidentes de las juntas vecinales de los diferentes distritos, donde el premio como costumbre se llevaba un toro, pero este año tuvimos que varear eso porque habíamos perdido un aliado como era el compañero Patana que cada año ponía los premios, pero como ha ganado de la oposición la señora chapetona hemos perdido esa ayuda, por eso hemos tenido que acudir a Cesar Corarico y Nancy Mollericona que también era nuestra compañera, entonces a ellos habíamos pedido para que nos colaboren con los premios y más bien que han cumplido, aunque no, en su totalidad. (Entrevista a Bernabé Larico 06/12/15).*

En esa perspectiva hay líderes que consideran importante las alianzas políticas para sacar réditos económicos para organizar algunas actividades internas, ya que como seguidores de un partido político o agrupación ciudadana tienen la ventaja de ser apoyados logísticamente en todo tipo de actividades que desarrollan como dirigentes máximos de la organización vecinal. Como se observa en la siguiente fotografía

## FOTOGRAFÍA N° 7. LIDES ENTREGANDO PREMIOS DONADOS POR LOS ACTORES POLÍTICOS



En esta fotografía se puede observar a Franklin Machaca<sup>26</sup> entregando 500 &. Al campeón del campeonato de futbol, el mismo premio fue donado y apadrinado por Cesar Cocarico y Nancy Mollericona. Dúrate el aniversario de la FEJUVE. Gestión 2015.

Es decir, hay líderes que coordinan con los actores políticos con el objetivo de recibir apoyo material y económico como se observa en la fotografía anterior. Aunque para eso, los partidos políticos ponen sus propias reglas de juego que consiste en cooptar y subordinar a los líderes de la organización vecinal para que no reclamen rebeldemente sus peticiones. Esta acción se puede entender como la práctica más visible y genuina de las relaciones del clientelismo político<sup>27</sup>, entre los diferentes actores de los partidos políticos con algunos líderes de la organización vecinal. Como analizan meticulosamente en los estudios de (Quisbert, 2003; Suntura, 2014). Sobre el clientelismo político y relaciones clientelares que construyen algunos líderes de las juntas vecinales con partidos políticos que detentan legitimidad y hegemonía en algunas coyunturas políticas.

---

<sup>26</sup> Franklin Machaca es el actual Presidente de la FEJUVE de El Alto, fue elegido dentro del ampliado del Comité Ejecutivo después de destituir a Oscar Ávila que fue elegido mediante el de XVIII Congreso Ordinario de la mencionada organización

<sup>27</sup> El clientelismo político “se define como un arreglo social destinado a desaparecer como producto de desarrollo económico y político también como un mecanismo relevante de articulación entre el Estado, como un sistema político de la dominación de la sociedad. En el cual las redes clientelares viven una doble vida. Distribuye servicios a cambio de lealtades, políticas, apoyo y votos” (Auyero, 1997:32).

Como en este caso la mayoría de los líderes optan, relacionarse con el partido del gobierno de Evo Morales que detenta apoyo social de las masas alteñas, en tal sentido los líderes que no están vinculados o no gozan de la confianza del partido de gobierno suelen ser destituidos de sus funciones como ocurrió con Fanny Nina en el año 2010.

Entonces las relaciones clientelares se ha implementado como una estrategia de cooptar y subordinar a los líderes en favor del Movimiento Al socialismo. Aunque, algunos líderes manifiestan en su discurso que tiene que saber fingir como actor del cine para relacionarse con las autoridades políticas. Porque de lo contrario podrían ser destituidos de sus funciones como Fanny Nina o bien castigados con los proyectos que beneficia el Gobierno de Evo Morales a los líderes que son leales y seguidores del proceso de cambio, como menciona el siguiente entrevista.

*La verdad, para conseguir obras hay que no más prestarse honestamente al gobierno, aunque no estés de acuerdo porque si no haces eso no consigues nada, entonces en esta gestión como FEJUVE hemos conseguido 30 obras de los cuales hemos jalado cuatro obras a mi distrito, a través de eso también tenemos una cancha sintética en nuestro sector, pero hay que ser aliado si no eres aliado te ralean te hacen a un lado, por eso algunas veces hay que saber disimular para conseguir alguna obra, inclusive tienes que estar cerca de ellos alabándola cuando vienen a inaugurar o entregar una calle enlosado o alguna cancha por decir, además tienes que organizar a tus vecinos para recibir y agradecer por su buen gesto aunque no lo merezcan. (Entrevista a Gregorio Nina, 16/05/13).*

En esa perspectiva, algunos líderes se relacionan con las autoridades políticas con el objetivo de lograr más obras para su sector, mientras que otros, también buscan relacionarse con los partidos políticos con el objetivo de sacar réditos económicos y políticos para el beneficio personal. Por ejemplo algunos líderes vecinales como Claudio Luna, Rubén Paz, Javier Ajno y otros dirigentes habían utilizado a la organización vecinal como un trampolín político para luego beneficiarse políticamente.

Mientras que otros, que están con cargos menores dentro de la organización vecinal, han utilizados la estrategia de vincularse con los miembros del partido de gobierno con el objetivo de buscar más obras para su población. Sin embargo para los líderes que tiene una perspectiva más crítica sobre los partidos políticos, manifiestan que deben relacionarse con las autoridades políticas solo para coordinar proyectos y obras para el beneficio de la población.

**Capítulo V. PRÁCTICAS COMUNITARIAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE  
LIDERAZGO AYMARA**

## 5.1. Distribución y rotación de cargos en la FEJUVE

### 5.1.1. Turno y rotación de cargos por sectores

Los líderes de la Federación de Juntas Vecinales de la ciudad de El Alto, practican y promueven algunos principios y valores de la cosmovisión andina, con el objetivo de preservar y fortalecer el sistema rotatorio de cargos entre El Alto Norte y El Alto Sur establecido por su Estatuto Orgánico de la gestión 2001. Aunque en el fondo es “dispersar el poder”<sup>28</sup> vecinal como una forma de generar mayor oportunidad para los líderes de los macros y micros territoriales puedan acceder a los cargos más visibles de la organización vecinal.

En tal sentido, la presidencia, las dos vicepresidencias y la secretaria general del Comité Ejecutivo, son elegidas a través de “turno y rotación de cargos”<sup>29</sup> entre El Alto norte y El Alto sur. Como un modelo de liderazgo basado en territorialidades definidas. Es decir, que la rotación de cargos entre ambas parcialidades, son aplicadas para que el poder no este hegemonizada por un solo sector o grupo de personas.

El turno y rotación de cargos por parcialidades determinados, se constituye en una nueva forma de administrar y ejercer otra forma de liderazgo basado en los principios y valores de la cosmovisión andina. Porque esta rotación de cargos se “implementa como un sistema de rotación periódica de (2 años) e intercalada por distritos. Por ejemplo el presidente de la FEJUVE de gestión 2012-2014 le corresponde a la zona sur (Distrito 8), la 1ra. Vicepresidencia a la zona norte (distrito 4), la 2da vicepresidencia a la zona sur (distrito 2), y la secretaria general de nuevo a la zona norte (distrito 14)” (Cala, 2014; Mamani, 2014).

Similar hecho también ha ocurrido en el XVIII Congreso ordinario de la gestión 20014, donde la lógica de sistema de rotación se mantiene, pero de forma invertida, es decir que la presidencia ha sido asumida por El Alto norte (distrito 4), la 1ra. Vicepresidencia por El Alto

---

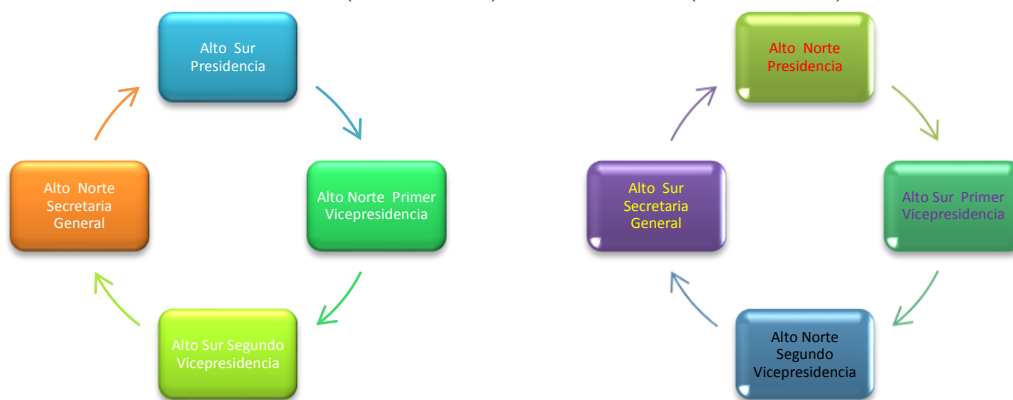
<sup>28</sup> Para mayores referencias sobre el concepto revisar el texto de Raúl Zibechi (2006). *Dispersar el poder. Los movimientos como poderes antiestatales*. La Paz: Textos Reveldes.

<sup>29</sup> El turno y rotación de Cargos según los dirigentes antiguos había sido implementado des de los años 80 como una forma de organización diferente, pero sin embargo esta forma de administrar el poder vecinal se observa con mayor intensidad desde el año 2001, donde además habían logrado incorporar a su estatuto orgánico como un pilar fundamental para la elecciones de sus miembros del Comité Ejecutivo.



sur (distrito 8), la 2da. Vicepresidencia otra vez a Alto norte (distrito 14), y la Secretaria General también a El Alto sur (distrito 12). Como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 2.  
ELECCIÓN DE LAS CUATRO PRIMERAS CARTERAS DEL COMITÉ EJECUTIVO  
GESTIÓN (2012-2014) Y GESTIÓN (2014-2016)



Fuente: Elaboración propia en base al informe de la FEJUVE de El Alto, gestión 2015.

Esto implica, que los líderes para las cuatro primeras carteras del Comité Ejecutivo se manejan a partir de la rotación de cargos por sectores establecidos como El Alto norte y el Alto Sur: Como un nuevo modelo de orden establecido al igual que en las comunidades rurales, pero con diferentes connotaciones y particularidades del centro urbano.

Este sistema de administración de rotación de cargos había implementado desde la creación de la organización, tal como mencionan algunos dirigentes antiguos como por ejemplo Simón Yampara en una conversación sostenida nos ha manifestado que el sistema de rotación de los representantes se había manejado desde hace tiempo atrás, como una forma de cambiar constantemente los dirigentes al igual que en las comunidades: Donde el cargo se ejerce solo por un año y única vez, por demás que los mismos quieran continuar con el cargo.

Además, nos ha manifestado que cuando él quería asumir la presidencia por los años 1982 a 1984 aproximadamente, no había podido asumir, porque en aquel entonces la presidencia había correspondido a El Alto norte y como él no representaba a ese sector, tenía que esperar hasta otra gestión para asumir esa responsabilidad, aunque confiesa que tenía apoyo para ser

elegido como la primera cabeza del Comité Ejecutivo en aquel entonces<sup>30</sup>. Entonces el turno y rotación de cargos por las parcialidades ya mencionadas ha logrado mantener pese a la injerencia de los partidos políticos en diferentes coyunturas políticas, como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 3  
PRESIDENTES DE LA FEJUVE DE LAS ÚLTIMAS GESTIONES

Presidentes de Fejuve	Urbanizaciones	Gestiones	Sector	Distrito
Severino Mamani*	Romero Pampa		Sur	D. 3
Mauricio Cori*	Villa Tunari		Norte	D.4
Abel Mamani *	San J. Calama		Sur	D. 3
Eliodoro Equiapaza*	Franz Tamayo		Norte	D. 7
Nazario Ramírez ***	Villa Ingenio		Norte	D. 5
Ismael Herrera *	Utama		Sur	D. 8
Rubén Mendoza***	Cosmos 79	2008-2010	Sur	D. 3
Fanny Nina *	Mercurio	2010-2011	Norte	D. 5
Rubén Paz***	16 de Julio	2011-2012	Norte	D. 6
Javier Ajno*	Tarapacá	2012-2014	Sur	D. 8
Oscar Ávila **	Mercenario 3	2014-2015	Norte	D. 4
Franklin Machaca***	San Simón	2015-2016	Norte	D. 7

Nota: \* Fueron dirigentes que han concluido su gestión sin ninguna interrupción, también fueron elegidos mediante un Congreso Ordinario. \*\* Fueron dirigentes que no han concluido su función como presidentes, también fueron elegidos mediante el congreso ordinario. \*\*\* Mientras los que tienen tres asteriscos fueron elegidos por un ampliado de presidentes, respetando el turno y rotación

<sup>30</sup> cometarios de Simón Yampara en los ambientes del Instituto de Investigaciones Sociales Pablo Zarate Willka de la Carrera de Sociología Marzo de 2013.

de sectores para que concluyan la gestión de los dirigentes destituidos. Fuente: Elaboración propia en base al cuadro de Pablo Mamani (2014) e información complementada de la FEJUVE El Alto 2016.

En ese contexto en el cuadro anterior se observa que hay líderes que han sido cambiados antes de concluir sus mandatos por otros líderes que pertenecen al mismo sector. Por ejemplo cuando el presidente o la presidenta son destituidos de su cargo por alguna causa antes de cumplir su gestión, no implica quiere decir que debe ser sustituido por el primer vicepresidente como ocurre en la lógica liberal. Sino que debe ser cambiado por otro líder que represente al mismo sector aunque no haya sido elegido en el congreso en las primeras carteras del Comité Ejecutivo.

Por ejemplo en el año 2010 la presidencia del Comité Ejecutivo ha sido asumida por El Alto norte a la cabeza de Fanny Nina, pero al cabo de un año de su gestión ha sido destituido por Rubén Paz para que concluya su gestión. Sin embargo Rubén Paz hasta entonces no había ocupado ninguna de las cuatro primeras carteras del Comité Ejecutivo, pero fue nombrado como el sucesor de Nina. Este hecho para la lógica liberal podría ser considerado como una “locura”. Porque según esta lógica Nina tenía que ser sustituido por Claudio Luna.

Entonces para la lógica comunitaria no existe la sucesión de cargos, sino que está por encima de los líderes el respeto de turno y rotación de cargos establecidos por una gestión administrativa de dos años calendario. Aunque el líder sea destituido por otro líder que represente al mismo sector. Es decir que se respeta la rotación de cargos por macro territorios.

En ese contexto Rubén Paz del distrito 6 que pertenece al sector de El Alto norte mediante una reunión del Comité Ejecutivo en pleno había reemplazado a Nina como nuevo Presidente interino de la FEJUVE de El Alto hasta concluir el mandato de El Alto norte. Aunque este líder no había sido elegido en ninguno de los cuatro primeros carteras del Comité Ejecutivo durante la realización del XVI Congreso Ordinario de la FEJUVE El Alto.

Similar caso, también ha ocurrido en el año 2015 donde el señor Oscar Ávila como presidente de la FEJUVE de El Alto ha sido destituido de sus funciones por diferentes irregularidades que había cometido como dirigente. También había sido reemplazado por otro líder que representaba a El Alto Norte como es el caso del señor Franklin Machaca del distrito 7.

En esa perspectiva el turno y rotación de cargos definidos entre el Alto norte y El Alto es un “conjunto de tecnologías comunales de poder social diseminado y estructurado entre diferentes niveles e intensidades colectivas ya “sagradas” o “mundanas” para configurar de tiempo en tiempo un orden social en una ciudad que esta entrecruzada con los saberes andinos e incluso lógicas liberales” (Mamani, 2014: 340). Es decir, respetar el turno y rotación de cargos es otra forma de establecer socialmente y comunalmente otra forma de construir liderazgo porque tiene que esperar su turno, aunque tengan muchos seguidores para asumir una responsabilidad dentro del Comité Ejecutivo de la FEJUVE de El Alto.

Asimismo “la rotación es uno de los principios que está presente como dispositivo básico en la elección de los representantes. No es un principio que se exprese rígidamente a partir de prácticas uniformes. Al contrario se manifiesta en distintas formas de rotación recreadas específicamente a partir de los mismos actores” (Cala, 2014: 190). Es decir que la rotación de cargos nos esta uniformada en la distribución de oportunidades porque también entra en juego otros aspectos que hemos dilucidado en el capítulo anterior.

Por otro lado, como menciona Mamani “la rotación de cargos es un hecho propio entre afuera y adentro de la modernidad urbana, dado que está ampliamente relacionado con su historia y sentido de la vida social. Si aquí existe la modernidad urbana es una especie de modernidad de lo propio, porque éste no es exactamente una modernidad secular. Es una dinámica social muy propia; aunque tampoco es un collage o colasch de formas y símbolos entre un sistema y otro. Su núcleo articulador es la rotación y ése es el hecho sustancial; el resto, queda como especie de entorno ambiental, aunque la dinámica económica sea parte de éste (Mamani, 2014: 43-44).

Es decir que el liderazgo aymara dentro del cetro urbano tiene su propia dinámica de administrar y respetar la estructura orgánica sustentada en turno y rotación de cargos por macro territoriales y micro territoriales. Aunque eso tampoco prueba que sus líderes puedan poseer diferentes destrezas y cualidades para ejercer sus cargos. Sin embargo en algunas coyunturas políticas, este sistema de administración del poder vecinal, también ha tenido decadencia o crisis institucional por la intromisión de partidos políticos dentro de la organización vecinal.

### 5.1.2. Distribución de cargos por sub distritos o sub sectores

Los líderes que son considerados como Ejecutivos por escaño<sup>31</sup>, al igual que las cuatro primeras carteras del Comité Ejecutivo son elegidos por turno y rotación de cargos por zonas afiliadas a los diferentes distritos. Respetando siempre la cantidad de escaños que tienen asignados en base a la proporción o cantidad de zonas afiliadas dentro de un distrito municipal.

Por ejemplo, los distritos que gozan con mayor cantidad de zonas afiliadas a los distritos, también obtienen más Ejecutivos por escaños, mientras que los distritos que tiene menor cantidad de zonas afiliadas, en el mismo sentido poseen menor cantidad de Ejecutivos por escaño, como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 4  
Cantidad de Ejecutivos por escaño según la cantidad de zonas afiliadas a cada Distrito

Distritos	Zonas Afiliadas	Ejecutivos por (Escaño)
Distrito 1	39 Zonas Afiliadas	9 Ejecutivos
Distrito 2	61 Zonas Afiliadas	8 Ejecutivos
Distrito 3	121 Zonas Afiliadas	14 Ejecutivos
Distrito 4	77 Zonas Afiliadas	13 Ejecutivos
Distrito 5	55 Zonas Afiliadas	12 Ejecutivos
Distrito 6	25 Zonas Afiliadas	8 Ejecutivos
Distrito 7	130 Zonas Afiliadas	11 Ejecutivos
Distrito 8	263 Zonas Afiliadas	13 Ejecutivos
Distrito 12	53 Zonas Afiliadas	6 Ejecutivos
Distrito 14	85 Zonas Afiliadas	8 Ejecutivos
Total	Total 909 Zonas	Total 102

Fuente elaboración propia en base a la información de la FEJUVE 2015.

---

<sup>31</sup> Se dice Ejecutivos por escaño a la cantidad de representantes que tienen asignados un Distritos, por ejemplo en el cuadro N° 4 se observa la diferencia que existe en la cantidad de ejecutivos que tiene cada Distrito, de acuerdo a la cantidad de junta de vecinos afiliadas.

Como se observa en este cuadro los distritos tres, cuatros y ocho tienen la mayor cantidad de (13) representantes por escaño, mientras que el distrito doce tienen la menor cantidad de (7) representantes al Comité Ejecutivo. Sin contar los cuatro primeros carteras del Comité Ejecutivo. Porque pueden pertenecer a cualquiera de los distritos mencionados. Aunque también existen distritos que tienen de ocho a doce representantes como distritos relativamente proporcionales.

En ese contexto, cada Distrito tiene su propia segmentación interna denominada en sectores o sub Distritos que están organizados por un grupo menor de las zonas con diferentes denominativos por ejemplo en el Distrito 2, se denominan Plan Satélite y Santa Rosas, en el Distrito 3, se llaman Sub Distrito 1, Sub Distrito 2 y Sub Distrito 3. En el Distrito 4 se denomina sector Tunari, sector Yunguyo, sector Seke/Mercenario y sector Central, en el Distrito 5, también se nombran como sector abajo, sector arriba y sector central, mientras en el Distrito 7, se denominan en sector Lagunas, sector San Roque, y sector Playa Verde. Así sucesivamente cada distrito denomina a sus sectores o sub distritos. Como se observa en el siguiente cuadro.

Cuatro N° 5  
Distribución de ejecutivos por sub sectores o sub distritos

Distritos	Sub Sectores	N° Reptes.	Total. Ej.
2	Plan Satélite	3	8
	Santa Rosas y Villas	5	
3	Sub Distrito 1	4	11
	Sub Distrito 2	4	
	Sub Distrito 3	3	
4	Tunari	3	12
	Central	3	
	Seke/Mercenario	3	
	Yunguyo	3	
5	Sector Arriba	6	12
	Sector Central	3	
	Sector Abajo	3	
7	Lagunas	4	11
	San Roque	4	
	Playa verde	3	

Fuente; Elaboración propia en base la información del trabajo de campo 2015.

Como se observa en el cuadro anterior que cada distrito está constituido por sectores o sub distritos para tener su propia organización interna, Además al igual que la distribución de ejecutivos por escaños distritales, los ejecutivos por sectores o sub distritos también son distribuidos en función de la misma proporción de zonas que tiene cada sub sector o sub distrito.

Por ejemplo en el cuadro del distrito 2 se observa que el Plan Satélite solo tiene tres representantes mientras que las Santa Rosas tiene cinco representantes del total de ocho representantes que tiene el Distrito. Entonces hay una diferencia abismal de la cantidad de representantes. Porque se debe a que Plan satélite tienen menor cantidad de zonas que las Santa Rosas. Mientras que en el cuadro del Distrito 4 se observa que la distribución de ejecutivos son distribuidos de manera equitativa para todos los sectores. Entonces la lógica de distribuciones de Ejecutivos varía según la proporción de zonas que tiene cada sector como afirma Javier Quispe.

*Hay instancias que eligen a los Ejecutivos de la FEJUVE, también se maneja los usos y costumbres en el distrito 5, Estamos hablando del sector arriba que tiene más de 8 juntas vecinales como Santa Rosa de Lima, Solidaridad, Villa Ingavi y otros eligen a tres ejecutivos según sus usos y costumbres, en la misma lógica el sector del otro costado que están constituidos como ingenios también tienen que elegir a sus tres ejecutivos, como también el sector de debajo de la misma forma tiene elegir a tres ejecutivos y por último el sector central de la misma manera tienen que elegir a tres ejecutivos que hacen un total de 12 ejecutivos del distrito, (entrevista a Javier Quispe Poma, 27/11/15.*

De esta forma se distribuyen los ejecutivos dentro de los Distritos con el objetivo de distribuir las oportunidades para todos los sectores, asimismo estos sectores eligen a sus representantes como ellos manifiestan según los usos y costumbres para refrendar en un Ampliado de presidentes y luego mediante el Congresos Ordinario de la FEJUVE de El Alto.

Por otro lado, también podemos mencionar que no todos los distritos cumplen a cabalidad esta forma de elegir a sus representantes, porque algunos líderes de la organización, también

nos han manifestado que en algunos Distrito, eligen a sus Ejecutivos mediante aclamación directa o bien por voto secreto de los participantes del ampliado de presentes del Distrito.

### *5.1.3. Rotación de cargos por zonas*

La rotación de cargos se constituye como un principio fundamental de una dinámica propia de nombramiento de los líderes al Comité Ejecutivo, con el objetivo de redistribuir las oportunidades para todos los líderes que se constituyen como presidentes de las zonas, aunque también pertenecen a un círculo pequeño o mediano de los sub distritos o sectores. Asimismo también se constituye esta forma de organización con la intención de cambiar constantemente a sus líderes.

En tal sentido en algunos sub sectores dentro de los Distritos, El nombramiento o el removimiento de nuevos líderes del Comité Ejecutivo, se realiza en función de turno y rotación de cargos por zonas o micro territoriales. Por ejemplo si esta gestión está los líderes de la zona A, en la siguiente gestión no puede ratificarse o nombrar a otro líder de la misma zona, sino necesariamente se cambia por otra zona ya sea el B o la C. Así sucesivamente todas las zonas tienen que esperar su turno. Aunque eso no quiere decir que sea de manera secular sino tiene sus propias dimensiones y complejidades como menciona Mamani.

*“El sistema de rotación es múltiple. Es decir es flexible y dura a la vez. Si una sociedad tiene muchos actores con capacidades de actuar en lo político y en lo territorial se requiere inevitablemente de un sistema que dirima es complejidad de poder. Por eso rotar es cambiar y cambiar es rotar” Mamani, 2014; 46).*

Entonces eso quiere decir que los líderes para ser protagonistas dentro del Comité Ejecutivo tienen que esperar su turno aunque tenga deseos de representar, porque su liderazgo depende del movimiento y circulación de la rotación de cargos por zonas. Aunque, los mismos líderes una vez concluido la rotación de cargos por zonas, puede volver a ser nombrados como nuevos líderes representantes de sub sectores o sub Distritos.

En esa perspectiva esta forma de construir los liderazgos marca un nuevo modelo de formación de líderes basado en los principios y valores andinos como es la rotación de cargos



por zonas y no así por la mera construcción de destrezas de liderazgo como ocurre en la lógica liberal, como menciona el siguiente testimonio.

*Nosotros, en particular en nuestro sector elegimos a nuestros representantes del Comité Ejecutivo en un reunión de presidentes del sector, hay observamos y analizamos de quienes pueden representar, tomando en cuenta los usos y costumbres como una normativa que nos ayuda a comprender y compartir los cargos entre todos, o sea los cargos no solo puede ser aprovechados por un grupo de personas o una sola persona, sino que tiene que ser compartidos entre todos, por decir si está gestión está representado por una junta vecinal en otra gestión tiene que ceder a otra junta vecinal para que asuma como miembro del Comité Ejecutivo, (entrevista a Javier Quispe 27/11/15).*

En esta lógica no existen líderes sueltas como ocurre en la lógica liberal, sino que los liderazgos se construyen a partir del respeto de la vida orgánica de los dirigentes, que consiste en respetar el turno y rotación de cargos por zonas. Los cargos se realizan en función del sostén de las pequeñas zonas conglomeración al interior de los sub sectores. Es decir que los barrios dan sentido y lógica a la emergencia de los liderazgos aymaras.

Esta acción o forma de elegir a los nuevos líderes también radica en los principios básicos de la comunidad andina, donde los cargos se ejercen por el uso o función social de sus tierras ya que ejercer los cargos levantan prestigio moral y valoración simbólica hacia los líderes que ejercen cargos importantes dentro de una comunidad. Así también, en El Alto la rotación y la alternancia de cargos se va consolidando como una nueva filosofía de liderazgo aymara, ya que un líder tiene que esperar a que otros concluyan sus mandatos. Luego recién aspirar a ser miembro del Comité Ejecutivo de la FEJUVE de El Alto. Como menciona el siguiente testimonio.

*En nuestro sector, llamado sector Yunguyo, nosotros nos manéjanos la elección de nuestros Ejecutivos según nuestros usos y costumbres..., por decir si un ejecutivo de nuestro sector es elegido de la zona villa Yunguyo, próxima gestión no pude ser de la misma zona, por demás, que quiera ratificarse en el cargo, porque no dejamos, más bien hacemos rendir cuentas, indicando que has hecho por nuestro*

*sector..., entonces no puede continuar, por demás que ese Ejecutivo quiera ratificarse o haya hecho varias obras para su sector. En sí, eso es un acuerdo que hicimos entre todos como una regla para entendernos entre todos, porque delo contrario todos pueden pelearse para ser dirigentes de la FEJUVE (Gregorio Nina, 16/05/13).*

*Nos otros en nuestro sector elegimos a nuestros representantes según los usos y costumbres, porque antes dicen que se peleaban todos para ser representantes a la FEJUVE, entonces para no pelearnos, hemos implementado para que todos podamos ser elegido para representar a nuestros sectores, entonces desde hay cada sector tiene sus representantes, por eso yo también estoy actualmente en la FEJUVE gracias a los presidentes que pertenecen a mi sector (Entrevista a Nelson Centella, 07/06/14).*

En esa perspectiva el nombramiento de los líderes llamados como ejecutivos por escaño dentro del Comité Ejecutivo de la FEJUVE, también se consolida como un nuevo sistema cultural, donde los líderes tienen que estar ligados a la constante circulación del poder vecinal. Así también permite que los líderes construyan otra filosofía de liderazgo basado en el respeto de la vida orgánica y las estructuras propias de organización como en la constitución de zonas, sub sectores, distritos y sectores amplios como el Alto Norte y El Alto Sur.

Asimismo, a esta forma de administrar el poder vecinal denominamos liderazgo comunitario porque primero adquieren una formación política a través de los Congresos, Ampliados y cursos de capacitación. A través del esfuerzo luego adquiere nuevas destrezas y cualidades de liderazgo moderno para remozar las prácticas de la lógica comunitaria, como una forma de construir un nuevo liderazgo construido a partir de la colectividad y principios de turno y rotación de cargos por macro y micro territorio. Aunque los líderes que promueven esta lógica de comunitaria de nombramiento de líderes actúan sin darse de cuenta como una cultura imaginada de sus propias conciencias.

Analizando meticulosamente esta forma de nombrar a los líderes por escaño, podemos afirmar que en El Alto existe una reconfiguración viva y activa del modelo comunitario remozado en sus propios líderes con sus propias reglas de juego llamados en usos y

costumbres. Es decir que la rotación de cargos se había constituido como un camino (thakhi) que debe ser respetado y seguido por todos los líderes que emergen como nuevos actores de la organización vecinal.

Esto tal vez tiene que ver con la doble residencia que tiene sus líderes como menciona Albo. *“Un número significado (pero nunca censado) de los alteños mantiene una doble residencia urbana y rural, puesto que la gran mayoría de inmigrantes a El Alto provienen del altiplano aymara. Al tener terrenos o al menos la esperanza de heredarlos en la comunidad de origen, los alteños mantienen una serie de obligaciones morales con la propia parentela y quizás jurídicas con la comunidad, en términos de participar en reuniones y asambleas, pagar cuotas e incluso cumplir cargos”* (Albo, 2006; 73).

Entonces esta tesis vertida por Albo inminentemente está presente en los líderes alteños, aunque las prácticas de remozamiento ya no sean tan auténticas como en las comunidades ancestrales. Pero sin embargo, también nos han manifestado que esta lógica de rotación de cargos, en algunas coyunturas políticas, ha sido facturada y corrompida por algunos líderes que representan a los partidos políticos. Asimismo es importante constar que la elección de los líderes de las juntas vecinales de cada barrio no se maneja de la misma lógica, porque sus dirigentes pueden ser ratificados o cambiados constantemente, solo depende de las obras que realizan durante el ejercicio de sus cargos.

## **5.2. Lógicas comunales en la construcción de liderazgo Aymara**

### *5.2.1. Ayni vecinal.*

En la Federación de Juntas Vecinales de la ciudad de El Alto, algunos líderes promueven y practican el ayni vecinal como un mecanismo de solidaridad y apoyo entre los líderes más necesitados. Es decir que el ayni vecinal se había constituido como una estrategia de aunar esfuerzos económicos para apoyar a los Distritos y zonas que tienen mayor cantidad de necesidades básicas. Aunque para eso tiene que acordar entre líderes para apoyarse con el préstamo de su recursos económicos asignados en por Plan Operativo Anual.

Es decir que algunos líderes han recurrido al ayni vecinal como una estrategia de reunir más recursos para ejecutar obras más grandes con un presupuesto alto, aunque para eso tiene que negociar y pactar con otros líderes que también están interesados ejecutar las obras grandes. Es decir que algunos líderes que necesitan recursos económicos para ejecutar sus obras grandes tienen que buscar a otros líderes para prestarse sus recursos económicos para concluir sus obras, posteriormente también devolver su presupuesto adicionando con su presupuesto también como préstamo para que también se beneficie la otra zona. Como menciona el siguiente testimonio.

*El ayni vecinal viene siempre desde nuestros abuelos, el ayni y la minka había surgido en aquellos tiempos, desde que pareció el mundo, porque eso es lo que practicaban nuestros abuelos, porque el ayni permite la solidaridad entre uno al otro, por ejemplo nosotros como presidente de junta de vecinos tenemos que buscar el ayni, con otras zonas, porque hay veces los recursos económicos designados al distrito no alcanza para ejecutar una obra a diseño final, pero conversando con otra junta vecinal se puede llegar a un acuerdo que beneficie a ambas zonas, por decir este año me presta su POA para que yo pueda ejecutar mi proyecto y al año también yo le devuelvo o también le doy mi POA para que ejecute su proyecto por decir, entonces es un compartimiento que nos permite realizar las obras a diseño final con presupuestos altos para no dejar a medias las obras (entrevista a Javier Quispe Poma, 27/11/15).*

Esta forma de apoyarse entre unos y otros, también es promovida como un mecanismo de ayuda entre unos a otros, porque se devuelven los recursos económicos sin ningún tipo de interés, entonces el hecho de solucionar un problema de mucha envergadura muestra que el ayni vecinal es una tecnología política andina que ayuda a dar soluciones concretas a un determinado problema social.

Así también para otros líderes, el ayni vecinal se ha constituido como un medio de solución alternativa de algunos proyectos estratégicos de un determinado Distrito o barrio, porque ha permite que las zonas con escasos recursos se presten los recursos como un acto de

solidaridad entre ellos, ya que sus POAs asignados no alcanzan para ejecutar sus proyecto a diseño final.

Entonces, hay líderes que tienen la visión de promover la actitud solidaria con el objetivo garantizar el ayni vecinal como un apoyo solidario entre las zonas y distritos más necesitados. Asimismo esta forma de ayudarse y cooperarse entre ellos, para nuestro análisis significa el remozamiento genuino de los valores comunitaria en el centro urbano. Porque se puede comprender que los lideres migrantes de las diferentes comunidades rurales no han olvidado su pasado histórico de los ayllus y marcas.

También se constituye en un símbolo de aunar esfuerzos para buscar soluciones a los problemas más urgentes de los diferentes Distritos y barrios precarios que cuentan con escasos recursos económicos en sus POAs Distritales y zonales por la mínima cantidad de sus habitantes censados en su momento, como menciona el siguiente testimonio.

*Nosotros como dirigentes siempre hemos practicamos el ayni vecinal, que consiste en ser solidarios en compartir los recursos económicos, por ejemplo tenemos POA distrital y POA zonal, entonces el POA zonal pues tiene todas las zonas, según la cantidad de habitantes censadas, mientras que la POA distrital llega para proyectos grandes, entonces ahí es donde nosotros tenemos que tomar las decisiones, si bien ese recurso nos distribuimos a poquito como habían hecho antes o bien priorizamos una sola obra. Habíamos discutido en varios ampliados para llegar a la conclusión de apoyarnos entre todos en la ejecución de nuestros proyectos magros desde un principio hasta la conclusión, aunque eso significa que los recursos de la POA distrital sea destinado a una zona, así nosotros nos solidarizamos conjuntamente entre todos, considerado también como ayni vecinal, aunque en algunas veces también nos habían traído problemas por culpa de algunos aprovechadores (entrevista a Bernabé Larico, 05/11/15).*

El ayni vecinal se constituye como la máxima expresión de solidaridad y reciprocidad entre los líderes implicados en promover y priorizar los proyectos más urgentes de una sociedad. Es decir que aúnan esfuerzos para ejecutar proyectos magros o grandes que necesitan fuerte financiamiento económico. Inclusive en algunos casos, algunos líderes habían buscado otras

estrategias para “estirar” los recursos económicos, por ejemplo en vez de licitar obras vendidas han decidido a construir con la mano de obra de sus propios vecinos, aunque para eso han adquirido materiales e insumos de construcción mediante sus POAs.

En esa perspectiva hay líderes que promueven el ayni vecinal en diferentes actividades sociopolíticas, socioeconómicas y socioculturales para integrarse y apoyarse entre unos a otros. No obstante en algunas oportunidades esta forma de accionar de algunos líderes ha sido cuestionada fuertemente por otros líderes que no están de acuerdo con esta forma de obrar las cosas. También en algunas coyunturas ha traído problemas por la falta de compromiso de algunos dirigentes que han aprovechado solo para sus zonas y/o Distritos.

### 5.2.2. *Práctica de las ritualidades andinas*

La práctica de las ritualidades andinas para algunos líderes se ha convertido en una forma de relacionarse con la madre naturaleza o bien como una forma de agradecer a la *pachamama*. Por todos los bienes que han recibido durante la vida cotidiana. Es decir que hay líderes que tienen una fuerte creencia y fe en las deidades naturales como las *illlas*, *wak'as*, *uywiris*, *achachilas* y otros seres sobrenaturales.

Algunos líderes realizan diferentes ritos para que les vaya bien en sus cargos, en sus familias y en sus trabajos, sobre todo hay líderes que realizan la ofrenda a la *pachamama* cuando tiene algún tipo de problemas o dificultades dentro de sus hogares o bien en sus actividades dentro de la dirigencia vecinal. Es decir que hay líderes que practican constantemente esta forma de agradecer a las deidades naturales porque sienten que están protegidos y cuidados por las mismas cuando realizan una ofrenda.

Inclusive, algunos líderes cuentan que desde niño habían sido inculcados por sus padres y abuelos para que practiquen, esta forma de relacionarse o agradecer a los *uywiris* y *achachilas*. Es decir que esta lógica de relacionamiento con la naturaleza se ha constituido como una creencia espiritual, adquirida a través de la influencia de sus padres y madre desde la niñez, como menciona Javier Quispe.

*Sí, yo siempre he creído en la pachamama, desde mi niñez, aunque hay veces también agradezco a dios por todo lo que tengo y lo que soy, pero la verdad podemos recordar de la historia y la vivencia de nuestros ancestros, nuestros abuelos y de nuestros padres que en paz descansen, porque ellos adoraban a la pachamama, al inti tata, al phaxsi mama y otros seres naturales, entonces yo principalmente practico los waxt'as y las ofrendas..., entonces son costumbres que uno adquiere desde la niñez, o sea es algo que nace de sí mismo, como una forma de creencia o fe en algo, inclusive hay ratos pienso que una persona para tener éxito en la vida tiene que tener fe en sí mismo y luego recién creer en la pachamama, tata inti, al phaxsimama o bien a dios, santos y vírgenes que han traído los españoles a nuestro país, (entrevista a Javier Quispe Poma, 27/11/15).*

Como indica el testimonio, hay líderes que han sido inculcados desde su niñez para que practiquen como una forma de agradecimiento y relacionamiento con la madre naturaleza. Inclusive hay líderes que practican la ofrenda a la pachamama para seguir escalando en la vida política y sindical.

La gente que ofrece este tipo de agradecimiento a la pachamama, ha encontrado éxito en sus fracasos, aunque a un principio decían no haber creído en esas cosas. Por ejemplo hay líderes que cuentan que a un principio no podían creer en esas cosas. Porque durante el desarrollo de su niñez y juventud no habían escuchado o no habían visto realizar a sus padres. Sin embargo por concejo de otros líderes, habían realizado iniciado realizar la ofrenda a la pachamaman y como resultado de la ofrenda habían recibido muchas recompensas como el éxito en sus vidas ya sean en aspectos laborales, familiares y de su liderazgo, como menciona el siguiente testimonio.

*Yo no creía en esas cosas, pero un día un amigo me había aconsejado realizar una waxt'a a la pachamama, porque me vaya bien. Porque tenía muchos problemas, inclusive está a punto de perder a mi familia, pero gracias a ese consejo de ese amigo he acudido a un yatiri y ese yatiri me ha indicado que primero hay que limpiar la maldición y luego preparar una mesa de salud y trabajo. Entonces eso hice y de verdad me ha ido bien. Entonces desde hay para realizar cualquier tipo de actividad*

*política o sindical siempre primero me hago mira la suerte y si existe suerte me lanzó y si no hay suerte pues prefiero esperar, aunque los amigos me insistan. Desde ahí cada agosto de cada año realizo un pago a la pachamama y a los achachilas. Inclusive durante la campaña electoral varias veces habíamos hecho la ofrenda a la pachamama y como resultado hemos logrado ganar las elecciones, pero siempre depende de la fe y creencia de uno tiene, porque si no crees tampoco te va ayudar que digamos no. (Entrevista a Sergio Choque 12 /12/ 15).*

Sin duda alguna, dentro de la dirigencia vecinal, para algunos líderes realizar la ofrenda a la pachamama se ha convertido en uno de los elementos más sagrados y secretos para triunfar en los objetivos, aunque algunos líderes han tardado años en descubrirlos.

Asimismo esta forma de relacionarse con las deidades naturales para otros líderes también ha significado la recuperación y la revalorización de nuestros saberes ancestrales ya que antes, nuestros abuelos y padres promovían esta lógica con el objetivo de retribuir los bienes materiales a las deidades naturales como un mecanismo de reciprocidad y armonía entre todos los seres vivientes de la madre naturaleza.

Por otro lado hay líderes que también practican las ritualidades andinas, cuando están realizando alguna actividad de mucha importancia: por ejemplo cuando los Ejecutivos de la FEJUVE de El Alto está participando de una entrega de obras, cuando están recibiendo el año nuevo andino-amazónico y otras actividades de mucha relevancia como menciona el siguiente testimonio.

*Yo cuando era ejecutivo de la FEJUVE, hay ratos realizamos la ofrenda a la pachaamama de manera colectiva cuando realizamos alguna actividad juntos por decir, por ejemplo hay veces realizábamos cuando inaugurábamos nuestro campeonato por decir o hay beses cuando challábamos nuestra oficina en carnaval o en agosto, también hay veces realizábamos cuando participamos a recibir el año nuevo andino amazónico, siempre y cuando haiga iniciativa no es verdad, porque algunos dirigentes son pues cristianos que no quieren saber nada de estas cosas. Mucho depende*



*de la cabeza. Aunque cada uno realiza pues cuando quiere pero de manera individual (Entrevista, Luis Huanca 10/07/16)*

Esta práctica de la ritualidad andina solo en algunos casos se realizaría de manera colectiva, porque dentro de la dirigencia vecinal se practica la pluralidad de creencias ideológicas y espirituales. Entonces bajo esta lógica las ofrendas a la pachamama se realizarían cuando la primera cabeza del Comité Ejecutivo asume estas creencias como prácticas cotidianas, porque de lo contrario no se realiza la ofrenda a la pachamama, porque hay, algunos presidentes de la FEJUVE de El Alto de los últimos tiempos han sido católicos y cristianos que no entendían de estas cosas

Pero sin embargo muchos de los líderes de la FEJUVE de El Alto, nos habían comentado que las ofrendas a la madre naturaleza, solo son realizadas de manera secreta para que los demás Ejecutivos no puedan generar susceptibilidades al interior de la organización. En esa perspectiva podemos indicar que la práctica de las ritualidades andinas, están remozados dentro de las actividades cotidianas de los líderes vecinales como una energía positiva para lograr los diferentes objetivos para la sima de su liderazgo.

Así también en la ciudad de El Alto se observa que la gente que tiene negocios siempre están realizando las ritualidades ancestrales. Mientras que la gente común solo realiza la ofrenda a la madre naturaleza cuando llega el mes de agosto de cada año. Con el objetivo de agradecer a la pachamaman por todos los bienes materiales.

### *5.2.3. Trabajo Comunitario*

El trabajo comunitario para algunos líderes de la FEJUVE ha sido el inicio de las acciones comunitarias de sus hechos, ya que dentro de sus zonas el trabajo se ha convertido en una estrategia de sobre llevar adelante la consolidación y equipamiento adecuado de sus infraestructuras locales como ser la construcción de una sede social, la construcción de una escuela, la construcción de canchas deportivas, etc.

Algunos líderes desde un principio, habían impulsado la creación de las primeras juntas vecinales, implementado el trabajo comunitario como una estrategia cotidiana de

sobrevivencia y organización, inclusive “durante el proceso de urbanización de esta ciudad habían construido; calles, escuelas, avenidas, postas sanitarias, canchas deportivas, etc. Esta afirmación tiene sentido porque en gran medida la ciudad de El Alto ha sido construida por sus mismos habitantes o vecinos” (Mamani, 2005; 107).

En la actualidad, estos líderes también se han caracterizado en impulsar los trabajos comunitarios con el objetivo de consolidar y proyectar sus zonas como un modelo de organización comunitario, ya que los recursos que reciben por la asignación de Plan Operativo Anual y Recursos de Hidrocarburos no alcanzan para solucionar las necesidades colectivas, como indica Quito.

*Como presidentes de la juntas vecinales teníamos que saber cómo convencer a nuestros vecinos para que aporten la mano de obra..., para construir una sede social o una cancha deportiva, porque los recursos que nos asignan como presupuesto no alcanza para nada y nosotros como dirigentes tenemos que saber cómo estirar esos recurso para ganar más beneficios, por eso como una política habíamos implementado comprar los materiales de construcción con los presupuestos asignados y luego trabajar con los vecinos, o sea poner nuestro mano de obra, por decir este año está planificado en la construcción de una cancha deportiva o sede social solo comprábamos los materiales y luego teníamos que trabajamos con nuestros vecinos, en algunos casos solicitábamos arena y adoquín para que los vecinos puedan tender el adoquinado en sus respectivas calles. Entonces mucho depende de la habilidad de un dirigente, porque tiene que convencer a sus vecinos para que trabajen para estirar los recursos para más obras. (Entrevista a Pedro Quito, 26/05/16).*

Hay líderes que antes de llegar a ocupar cargos en la FEJUVE han impulsado a sus vecinos a realizar trabajo comunitario como una forma de optimizar los recursos económicos para beneficiar más obras para sus barrios y como estrategia también han sabido convencer a sus bases para que trabajen de manera comprometida sin esperar algún tipo de recompensa o remuneración económica por su trabajo.

También hemos podido observar durante la investigación que en algunas zonas donde realizan los trabajos comunitarios son compensados por diferentes artículos y especies de la canasta familiar como ser azúcar, arroz y otras necesidades básicas de la canasta familiar. Considerados también como trabajo comunitario menos autentico que en las zonas de reciente creación.

No obstante, en las zonas donde están en proceso de urbanización, los líderes tienen que impulsar a sus vecinos a construir sus casas, sus calles, sus avenidas, canchas deportivas y sedes sociales para ser reconocidos como una nueva urbanización vecinal. Como menciona el siguiente testimonio.

*Yo he sido presidente de junta de vecinos desde la creación de mi zona, entonces hemos sufrido mucho para ser reconocidos como una nueva urbanización, porque nadie nos quería ayudar nada porque no tenías planimetría ni plano de ubicación y por tanto no tenías POA, inclusive como vecinos no teníamos amurallado nuestros lotes, entonces tuvimos que obligarnos amurallar nuestras casas con multas mediante la reunión, porque era un requisito para solicitar los servicios básicos, posteriormente también tuvimos que impulsar la construcción de nuestra sede social y una pequeña cancha deportiva mediante las cotas y aportes de los vecinos, así sucesivamente hemos avanzado como urbanización primero todos con aportes y trabajo comunitario de los vecinos, posteriormente recién hemos alcanzado a tener nuestro POA para nuestras obras, entonces desde hoy hemos empezado para llegar a este cargo, como se dice hemos pagado el derecho de piso para llegar a ser Ejecutivos de la FEJUVE, porque hay empiezas de cero (entrevista a Luis Huanca a 10/07/16).*

Como menciona el mismo testimonio el trabajo comunitario se ha realizado con mayor vigorosidad en las zonas donde están en proceso de constitución y consolidación de sus habitantes, es decir que todas las zonas al momento de crearse como una nueva urbanización carecen de muchas necesidades básicas entre ellas la instalación de los servicios básicos como ser: Agua, luz y alcantarillado para luego construir su sede social, plaza y cancha deportiva.

Por otro lado esta forma de administrar el trabajo comunitario y el aporte propio de los vecinos tiene el sentido de compartir y convivir entre todos los habitantes que viven en una urbanización al igual que en las comunidades rurales donde todos comparten las responsabilidades establecidas. Así también este tipo de emprendimiento se trata de líderes que promueven los valores comunitarios como un *thaqi* que busca soluciones concretas a la vida cotidiana de los habitantes alteños, aunque de manera desvirtuada o poca auténtica por tratarse de un centro urbano como de El Alto.

## **CONCLUSIONES**

El liderazgo aymara tiene diferentes facetas y complejidades para ser reconocidos como como tal, la primera consiste en la formación política sindical, la segunda consiste en la construcción de nuevos talentos y cualidades de liderazgo y la tercera consiste en la práctica cotidiana de algunos principios y valores de la cosmovisión andina que a continuación dilucidaremos.

La formación política y sindical de los líderes aymaras se da a través de la participación de los congresos y ampliados concebidos también como las auténticas escuelas de formación, los líderes aquí, manifiestan que han aprendido a expresarse sin miedo y discursar frente al público. Aunque también, tuvieron que participar a diferentes talleres, cursos y seminarios relacionados con la temática de liderazgo. Asimismo, han aprendido a estudiar los diferentes estilos de liderazgo y oratoria para mejorar sus cualidades y destrezas de liderazgo. Esta forma de formarse para ser líderes de la organización vecinal, nos revela un hecho inherente que los líderes son contruidos a partir de la propia realidad social o bien decir desde sus propias experiencias y no así como ocurre en los países de Norte América y Europa donde el liderazgo es impulsada como la prioridad de políticas públicas del Estado.

En esa perspectiva para construir un liderazgo aymara la contribución de la educación básica, intermedia, bachillerato y la misma Educación Superior no incide de ninguna manera en los líderes actuales de la FEJUVE El Alto. Porque si revisamos la malla curricular de la educación en Bolivia no podemos encontrar ni un materia que va relacionado con la construcción de liderazgos como ocurre en Norte América y Europa.

Aunque nos son suficientes la formación empírica que han adquirido a través de sus experiencia por eso algunos líderes estudian algunos libros que van relacionados con el tema de liderazgo y percepciones políticas e ideológicas de las luchas sociales tanto a autores nacionales y/o extranjeros. En esa perspectiva algunos líderes han leído libros relacionados con el indianismo y katarismo. Mientras que otros también habían leído libros relacionados con el marxismo y lucha de clases. Estos libros, han influido en el proceso de su formación de los líderes, donde inclusive para algunos líderes se había convertido como un prototipo para seguir al frente de la organización. Mientras, para otros, había servido como una reflexión y concejo de los hechos más inherentes de los líderes del antaño.

Los líderes aymaras a parte de formarse políticamente, han tenido que forjar algunas cualidades y destrezas de liderazgo moderno europeo, donde por ejemplo han adquirido a compartir sus experiencias con otras líderes, han aprendido a comportarse con mucha sutileza al momento de relacionarse con los demás personas. Como también han asimilado a escuchar a sus bases para no cometer errores. También han aprendido a sostener buenos discursos para visibilizarse como nuevos líderes de la opinión. Aunque para ello, muchos líderes han tenido que invertir tiempo como el precio del sacrificio como menciona John Maxwell en cada uno de sus textos citados en la presente investigación.

Por otro lado estos líderes aymaras también han aprendido a utilizar diferentes estrategias para construir su capital social como por ejemplo, aparentar como personas respetuosos, amables y responsables, también han aprendido a trabara sin esperar algún tipo de reconocimiento o remuneración económica como una función social de sus hechos como líderes de la organización vecinal. Asimismo, también han aprendido a emplear una serie de estrategias para construir las relaciones de amistad, aunque, algunos líderes suelen compartir en diferentes tipos de actividades para profundizar las relaciones de amistad.

Posteriormente, también han aprendido a seleccionar gente de confianza para seguir al frente de la organización vecinal. Aunque para eso primero tuvieron que poner a diferentes pruebas a los líderes que son identificados a conformar anillas de confianza. En esa perspectiva la primera anilla constituyen tres a cinco personas que se han ganado la confianza entre unos a otros. En la segunda Anilla está las personas que más o menos que tienen confianza de los

miembros de la primera anilla, los mismos pueden estar constituido de cinco a diez personas. Mientras, en la tercera anilla pertenecen los líderes que simpatizan o tiene alguna relación de amistad con los miembros de la primera y segunda anilla, pueden estar conformadas de diez a veinte personas como máximo. Este grupo de amigos tiene como objetivo proyectar estratégicamente a nuevos líderes referentes y visibles para las nuevas aspiraciones del Comité Ejecutivo o bien para la función pública como la sub alcaldía o bien para Control Social. Aunque sus hechos de este equipo no se visualizan como una pequeña organización secreta para no sospechar la susceptibilidad de los demás dirigentes.

Asimismo también es importante resaltar que el liderazgo aymara se construye a partir de las acciones de colectividad aunque están constituidos en unos pequeños grupos denominados en anillas de confianza, mientras que el liderazgo moderno y liberal, es construido por una sola persona como el máximo superdotado de los conocimientos políticos y sociales. A esto en nuestra percepción denominamos el otro liderazgo que tiene rasgos modernos y lógicas comunitarias para ejercer sus actividades cotidianas.

El liderazgo aymara también se construye a partir de un modelo de sociedad que se sustenta en una estructura de organización basada en turno y rotación de cargos como una tecnología política andina. Es decir, el sistema de elección de los líderes se maneja como un mecanismo de dispersar el poder vecinal para que todos los líderes tengan la oportunidad de representar a los macros y micros territoriales. Porque un líder esta consiente que debe respetar la vida orgánica y las formas internas de organización estructurada. Además el liderazgo aymara se construye a partir de la práctica cotidiana de las ritualidades andinas como una forma de relacionamiento y agradecimiento a las deidades naturales, asimismo también se constituye a partir del remozamiento de la práctica solidaria del ayni vecinal como una tecnología andina para resolver diferentes problemáticas sociales.

En síntesis el liderazgo aymara recoge tanto la experiencia vivida de la cosmovisión andina y el conocimiento abstracto de la lógica liberal. Porque primero se forman políticamente y luego forjan ciertas destrezas y habilidades para diferenciarse sobre el resto de las personas. Posteriormente conformar anillas de confianza para tener éxito en sus objetivos, asimismo respetan el sistema rotatorio de cargos establecidos por macro y micro territoriales como un

modelo de liderazgo basado en una tecnología política de principios y valores de la cosmovisión andina. Así también promueven y practicar el ayni vecinal, las ritualidades andinas y las acciones comunitarias, como una forma de remozar las prácticas de la lógica comunitaria. Aunque también promueven las “viejas” prácticas prebendales establecidas a través del clientelismo político como una estrategia de supervivencia dentro de la organización vecinal

Asimismo, la presente investigación no ha permitido identificar otros temas relevantes que merecen ser estudiados dentro de las juntas vecinales de la ciudad de El Alto; por ejemplo las podrían ser abordadas en profundidad las diferentes problemáticas que enfrentan los líderes de las juntas vecinales al momento de ejercer sus cargos ya que abandonan sus familias para dedicarse exclusivamente a la dirigencia. También podrían ser abordadas otras temáticas relacionadas con la promoción de danzas autóctonas en los aniversarios de algunas zonas y Distritos, la práctica de *apthapi* en los aniversarios de zonas y entrega de obras. Uso de símbolos de *chacana* en los mástiles de las plazas centrales, estandartes o banderas bolivianas complementadas o reemplazadas con las *Wifalas* en algunos casos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Adair, Jhon (2009). *Liderazgo y motivación. La regla de cincuenta- cincuenta*. Barcelona: Nuevos Emprendedores.

Ali, Condori David (2016). Genealogía de las demandas barriales: de los imaginarios urbanos a la ejecución de obras en El Alto. El Alto: CAES.

Albó, X. (2006). El Alto, esa ciudad única. *Cuarto intermedio, N° 81, Cochabamba*, 65-90.

Arbana, J. M. (2009). Apuntes sobre la historia de un "espacio vacío": El Alto en la región metropolitana de La Paz. La Paz: s/e.

Auyero, Javier y otros (1997). "Favores por Votos". Estudio sobre el clientelismo contemporáneo. Ed. Lozada. Buenos Aires – Argentina.

Botero, Luis Fernando (2001). Movilización indígena, etnicidad y proceso de simbolización en Ecuador. El caso del líder indígena Lázaro Condo. Quito: Abya Ayala.

Bourdieu, Pierre (1991). *El sentido Práctico*. Madrid – España. Ed. Taurus.

Breiner, James (2007). "Liderazgo, características, mitos y secretos". En: La Prensa, La Paz (24 de junio).

Cala, Chambi Edgar (2014). *¿Ciudadanía Liberal o comunal? Un abordaje empírico a las formas cotidianas de gestionar los recursos económicos y disponer el poder político al interior de las organizaciones en la ciudad de el alto - Bolivia*. La Paz; Instituto Internacional de Integración del Convenio Andres Bello.

Cornejo, Miguel Ángel (2003). Liderazgo de excelencia. Lima: Kola Real.

Cornejo, Miguel Ángel (1996). El ser excelente. Usted puede lograrlo solo acepte los 13 retos de la excelencia. México: Grijalbo.

Choque, Roberto y Quisbert, Cristina (2010). *Líderes Indígenas Aymaras: lucha por la defensa de tierras comunitarias de origen*, La Paz: editorial UPS.

De Souza Minayo, M. C. (2003). *investigación social: teoría, método y creatividad*. Buenos Aires: Editorial S.A.

Fernández, E. J. (2001). Estrategias de Movilidad Social en el Municipio de El Alto. La Paz: EDOBOL.

Flores, Jesús y otros (2007). *Mujeres y movimientos sociales en El Alto: Fronteras entre la participación política y la vida cotidiana*. El Alto - La Paz: PIEB.

Flores, Patricia (2010). *Mujeres con voz, mujeres con fuerza, potenciando liderazgos*. La Paz: Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza.



- Gamboa, Franco (2007). *Recorridos profanos del liderazgo. Miradas críticas en torno al líder, poder y carisma*. La Paz: Muela del Diablo.
- Gamboa, Franco (2008) "Liderazgos, insurgentes, autoritarios y mediáticos". En: La Prensa, La Paz (20 de enero).
- García, Alvaro (Coordinador); Chavez, Marxa; Costas, Patricia. (2010). *Sociología de los movimientos sociales en Bolivia: estructuras de movilización, repertorios culturales y opción política*. La Paz - Bolivia: Plural.
- Hábitat, Red. (2000). *Diagnóstico del Distrito 5 del Municipio de El Alto*. El Alto: GMEA.
- Hesselbein, Frances (2005). *El líder del futuro. Nuevas visiones, estrategias y practica en la nueva era*. Buenos Aires: Deusto.
- Heisfetz, Ronald (2009). *Liderazgo si respuestas fáciles. Propuesta para un nuevo dialogo social en tiempos difíciles*. Barcelona; Paidós Ibérica S.A.
- Laruta, C. H. (2006). La conquista de la ciudadanía. *Cuarto intermedio N° 81, Cochabamba*, 47-64.
- López, Jordi y otros (2005). *Aprender liderazgo político*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Maestro, Juan Carlos (2009). *Regálate liderazgo. Una estrategia para desarrollar talentos emocionales del líder*. Barcelona: editorial Profit.
- Mamani, Julio y Archondo Rafael. (2010). *La Acción Colectiva en El Alto: Hacia una etnografía de las organizaciones sociales*. El Alto: imprenta punto de encuentro.
- Mamani, Ramírez Pablo (2012). *Wifhalas y Fusiles: poder comunal y el levantamiento aymara de Achacahi - Omasuyus (2000 - 2001)*. La Paz: Revista Willka, Sol de Paz, FLACSO.
- Mamani, Ramírez Pablo (2014). "Rotación del poder: la política desde El Alto frente al Estado Plurinacional" en: *Revista Qhanañchawi de la Carrera de Sociología UPEA*, No. 5, ARTES GRÁFICAS: El Alto.
- Mamani, Ramírez Pablo (2005). *Micro gobiernos Barriales: levantamiento de la ciudad de El Alto (octubre de 2003)*. El Alto: CADES y IDIS UMSA.
- Marañón, Boris (coordinador); Pablo Mamani y otros (2014) *descolonización y cambio societal. Experiencias de solidaridad económica en américa latina*. México: CLACSO.
- Matus, Carlos (2009). *Líder sin estado mayor*. Buenos Aires: Universidad Nacional de la Matanza, CiGob, FUNDACIÓN ALTAR.
- Mayorga, Fernando (1997). *¿Ejemonías? Democracia representativa y liderazgos locales*. La Paz: PIEB.
- Maxwell, John (2003). *Mapa para alcanzar el éxito. Usted puede llegar desde aquí*. Miami: Editorial Caribe
- Maxwell, John (2006). *Las 17 cualidades esenciales de un jugador de equipo*. Miami: Grupo Nelson.

- Maxwell, John (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. Siga estas leyes y la gente lo seguirá a usted*. Rio de Janeiro: Grupo Nelson.
- Maxwell, John (2008). *Actitud de vencedor, la clave del éxito personal*. S/I: Editorial Caribe.
- Maxwell, John (2008). *El lado positivo del fracaso. Como convenir los errores en puentes hacia el éxito*. Miami: Editorial Caribe.
- Montoya, Beimar (2003). *El Despertar de un pueblo oprimido: Estructuras de movilización y construcciones discursivas en la ciudad de El Alto (octubre de 2003)*. La Paz: Servicios Gráficos "Illimani".
- Mostajo, Álvaro (2004). *Yo también puedo ser un líder*, La Paz: s/e.
- Novaro, Marcos (2000). *Representación y liderazgo en las democracias contemporáneas*. Rosario: Homo Sapiens.
- Páez, Eliana y otros (2004) *Liderazgo: evolución y conceptualización*, Bogotá- Colombia: Editado por la Universidad Externado de Colonia.
- Perez, G. (1998). *Investigación cualitativa I: retos e interrogantes*. Madrid: La Muralla.
- Panato, Patricia (1999). *Al andar se hace el camino. Liderazgo femenino en el sur andino*. Cusco: Instituto de Pastoral Andina.
- Quisbert, Máximo (2013). *Vida política sindical: Asimilación de habilidades para dirigir e influir en otros. Añoranza por ídolos en tiempos de crisis de liderazgo*. Chuqi Yapu: IICLA - UNIBOL aymara.
- Quisbert, Máximo (2005). "Papel de las autoridades en los movimientos sociales Alteños" en: *Revista de análisis de la realidad de El Alto*, No. 1, CADES: El Alto.
- Quisbert, Máximo (2003). *FEJUVE EL ALTO 1990-1998: Dilemas del Clientelismo Colectivo en un Mercado Político en Expansión*. La Paz: Aruwiyiri.
- Quisbert, Máximo y otros (2006). *Líderes Indígenas: Jóvenes aymaras en cargos de responsabilidad comunitaria*, La Paz: Fundación PIEB.
- Rasguido, Shirley y otros (2006). *Líderes contemporáneos del movimiento campesino indígena de Bolivia, realizado entrevista a Román Loayza*, Cochabamba: CIPCA.
- Rico, Llanque Martha (2009). *Líderes para el Perú. Memoria de una experiencia. Programa de formación de mujeres líderes locales y regionales*. Lima: centro de la mujer Peruana Flora Tristan.
- Rocero, Fernando y Betancourt, Sebastián (2002). *Líderes sociales en el siglo XI. Desafíos y propuestas*. Quito – Ecuador: Abya Yala.
- Rocero, Fernando (Coordinador); Santos, María, Rodríguez, Francisca, y otros (2002). *Formación de líderes y movimientos sociales. Experiencias y propuestas educativas*. Quito – Ecuador: Abya Yala.
- Sandoval, Godofredo y Sostres Fernanda (1989). *La ciudad prometida: Pobladores y Organizaciones Sociales en El Alto*. La Paz: ILDIS - SYSTEMA.
- Sánchez, Serrano Rolando (2007). *Capital social y posibilidades de desarrollo en los municipios*. La PAZ: Plural, PIEB.

Sarabia, Joaquín y otros (1991) *Jacha Urú la esperanza de un pueblo. Carlos palenque y los sectores populares urbanos*, La Paz: ILDIS.

Spedding, Pallet Alison (1997). “una introducción a la obra de Pierre Bourdieu”. En: Cuadernos de investigación N° 4. La Paz- Bolivia IDIS – UMSA.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.

Sontura, Alvarado Grover (2014). *Clientelismo político. La mediación clientelar y su incubrimiento*. La Paz: Tesis de grado.

Ticona, Esteban (2000). *Organización y Liderazgo Aymara. La experiencia indígena en la política boliviana 1979-1996, La Paz-Bolivia*: Universidad Cordillera. Plural.

Weber, Max (1964). *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, Vol. I, México: Fondo de Cultura Económica.

Zamocs, León (2000). "Protesta agraria y movimiento indígena en la sierra Ecuatoriana" en: *Sistema étnico en el Ecuador: CIDEME, Abya Yala: Quito*.

Zibechi, R. (2006). *Dispersar el poder. Los movimientos como poderes antiestatales*. La Paz: Textos Revelados.

#### ENTREVISTAS REALIZADOS

Entrevista a Marcelo Apaza

Fue Ejecutivo de la Federación de Juntas Vecinales de la FEJUVE de El Alto. Durante la gestión 2010- 2012. Entrevista 10 diciembre del año 2011 y 15 de junio del año 2014.

Entrevista a Abel Mamani

Fue presidente de Federación de Juntas vecinales de la ciudad de El Ato, durante la gestión 2004-2006. Entrevista: 08 febrero del año 2011 y 02 noviembre del año 2012.

Entrevista a Sergio Choque

Fue presidente del Comité de Vigilancia de la ciudad de El Alto durante la gestión 2009.2010. Entrevista: 30 julio del año 2012 y 12 de diciembre del año 2015.

Entrevista a Salvador Quispe

Fue Ejecutivo Federación Única de Trabajadores en carne en la Ciudad de El Alto gestión 2006 – 2008. Entrevista: 05 de mayo del año 2012.

Entrevista a Rubén Arias

Fue Ejecutivo de Federación de Juntas vecinales de la ciudad de El Ato, durante la gestión 2012-2014. Entrevista: 31 de mayo del año 2013.

Entrevista a Gregorio Nina

Fue Ejecutivo de la Federación de Juntas vecinales de la ciudad de El Ato, durante la gestión 2012-2014. Entrevista: 16 de mayo del año 2013.

Entrevista a Claudio Luna

Fue primer vicepresidente de la Federación de Juntas vecinales de la ciudad de El Ato, gestión 2010 – 2012. Entrevista: 24 de julio de año 2011.

Entrevista a Walter Blanco

Fue Ejecutivo de Federación de Juntas vecinales de la ciudad de El Ato, gestión 2014-2016. Entrevista: 23 de junio del año 2015.

Entrevista a Miguel Yujra

Fue presidente de junta de vecinos de la Urbanización complemento Yunguyo del distrito 4 de la ciudad de El Alto. Entrevista: 13 de agosto del año 2012 y 30 junio del año 2013.

Entrevista a Nelson Centellas

Fue ejecutivo de la Federación de Juntas vecinales de la ciudad de El Ato, gestión 2012 – 2014. Entrevista: 07 de junio del año 2014.

Entrevista a Pedro Quito

Es el actual Ejecutivo de la Federación de Juntas vecinales de la ciudad de El Ato, desde la gestión 2014 – 2016. Entrevista: 01 de mayo y 26 de mayo del presente año.

Entrevista a Bernabé Larico

Es el actual Ejecutivo de la Federación de Juntas vecinales de la ciudad de El Ato, desde la gestión 2014 – 2016. Entrevista: 06 de diciembre del año 2015.

Entrevista a Javier Quispe poma

Fue Sub Alcalde del Distrito 5 de la ciudad de El Alto, durante la gestión 2012-2013. Entrevista: 27 noviembre del año 2015.

Entrevista a Luis Huanca.

Fue ejecutivo de la Federación de Juntas vecinales de la ciudad de El Ato, desde la gestión 2008 – 2010. Entrevista: 05 de mayo del año 2015.

## **ANEXOS**

### Anexo N° 1

## **NUEVAS DESTREZAS Y LÓGICAS DE LIDERAZGO AYMARA EN EL ALTO** (Un estudio del comité ejecutivo de la Federación de Juntas vecinales) (GUÍA DE ENTREVISTAS)

### **DATOS PERSONALES DEL ENTREVISTADO**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Qué cargo ocupa actualmente?

### **PREGUNTAS GENERALES**

3. ¿Dónde y a qué edad inicio a ser dirigente?
4. ¿Con que cargo?
5. ¿Cómo se llamaba la organización?
6. ¿De cómo se animó a ejercer ese cargo?
7. ¿Se animó por si solo o fue animado por otras personas?
8. ¿Por qué crees que lo animaron?
9. ¿Cuál fue su segundo cargo?

### **ESTRATEGIAS DE MOVILIZACIÓN DE LOS DIRIGENTES**

10. ¿Alguna vez fue elegido como ejecutivo de la organización vecinal?
11. ¿Dónde y cómo fue elegido?
12. ¿Cómo logro ganar las elecciones?
13. ¿Cómo logro impactar a los demás el dirigente?
14. ¿Crees que es importante realizar algún mérito para que otros te apoyen?
15. ¿Qué tipo de méritos?
16. ¿Cómo has logrado la confianza de los demás dirigentes para escalar a otros cargos?
17. ¿Alguna vez, compartió de manera reservada con las personas de su confianza?
18. ¿Qué tipo de compartimientos?
19. ¿Alguna vez, compartió bebidas alcohólicas con los demás dirigentes?
20. ¿Alguna vez, tuvo problemas o dificultades durante el ejercicio de su cargo?
21. ¿Cómo ha solucionado esos problemas o dificultades?

22. ¿Alguna vez has tenido amigos de confianza?
23. ¿Cómo has logrado construir las relaciones de amistad?
24. ¿Algunas ves te han ayudado en tus objetivos?
25. ¿Cómo o conque te han ayudado?

## **FORMACIÓN POLÍTICA Y CUALIDADES DE LIDERAZGO**

26. ¿Usted Hasta que curso o grado realizo sus estudios?
27. ¿Alguna vez has realizado cursos o talleres sobre liderazgo en alguna fundación o institución?
28. ¿Usted como dirigente asiste a seminarios y cursos de capacitación?
29. ¿Cada cuánto tiempo asiste a los cursos de capacitación y seminarios?
30. ¿Qué temáticas abordo específicamente?
31. ¿Los cursos de capacitación y seminarios le ayudaran a mejora su ejercicio de sus cargos?
32. ¿Dónde y en que espacios crees que se formara un dirigente?
33. ¿El dirigente para tener éxito en sus cargos donde cree que aprende?
34. ¿Para ser mejor dirigente será necesario buscar la información?
35. ¿Qué tipo de información busca y para qué?
36. ¿Crees que un dirigente antes de juzgar a otras personas primero deben escuchar sus motivos?
37. ¿Usted en particular admira algún líder político o sindical en Bolivia?
38. ¿Usted admira algún intelectual o escritor en Bolivia?
39. ¿Cómo ayudo en su proceso de su formación los intelectuales que usted admira?
40. ¿Para ser un buen dirigente será necesario tener en el presente la historia de algún líder que ha dado su vida por los demás?
41. ¿Cuánto tiempo se dedica cotidianamente en el ejercicio de su cargo?
42. ¿Será necesario para ser un buen dirigente la disponibilidad de tiempo y por qué?
43. ¿Crees que es importante tener discurso claro y ordenado para ser un buen dirigente?
44. ¿En tu opinión como puede trabajar de manera eficiente y efectiva un dirigente?
45. ¿En tu opinión como cree que los líderes se diferencian de los demás?
46. ¿Crees que el carácter y el carisma es referente de un líder?

47. ¿Crees que es importante que un dirigente escuche la opinión de los demás para tomar decisiones importantes?
48. ¿Crees que es importante para ser un buen líder escuchar y respetar la opinión de los demás?
49. ¿Para ser un buen líder será necesario contar con honestidad y responsabilidad?
50. ¿Crees que es importante comunicar a las base sobre todo los hechos que hace un dirigente?
51. ¿Crees que un líder siempre deba buscar soluciones a los problemas de sus afiliados o seguidores?

### **PRÁCTICAS DE LÓGICAS COMUNITARIAS**

52. ¿Crees que un dirigente para llegar a los cargos mayores deben empezar de un cargo inferior o menor ¿Por qué?
53. ¿Existirá alguna norma o acuerdo para elegir a los nuevos Ejecutivos?
54. ¿Dónde y cómo eligen a los ejecutivos de su organización?
55. ¿Alguna vez ha realizado una ofrenda a la madre naturaleza?
56. ¿Conque objetivo?
57. ¿Desde qué edad, ha promovido la ofrenda a la madre tierra?
58. ¿Crees que te ayudo en algo?
59. ¿Cómo dirigente de su zona alguna vez ha realizado un trabajo de acción comunitaria
60. ¿Porque que ha realizado
61. ¿Actualmente como ejecutivo alguna vez has implementado el trabajo comunitario
62. ¿Cómo y en qué tipo de actividades?
63. ¿Cree que funciona el ayni vecinal?
64. ¿Cómo funciona?
65. ¿Alguna vez ha promovido o practicado el ayni vecinal
66. ¿Quién lo animo para practicar el ayni vecinal
67. ¿Alguna vez ha realizado aphthapi comunitario?
68. ¿Algún otro comenario quisiera agregar sobre las preguntas?

## Anexo N° 2

Líderes compartiendo bebidas alcohólicas de pues de realizar un encuentro deportivo



Aquí se puede observar el involucramiento del investigador, durante el compartimiento de bebidas alcohólicas de los líderes de la FEJUVE El Alto. Fotografía: Deysi Rojas, 05 de diciembre del año 2015.

## Anexo N° 3

Districts reunited to coordinate different collective actions



Durante el XVII, congreso Ordinario de la FEJUVE. Fotografía propia. 30 de julio 2012.



Anexo N° 4  
Líderes reunidos para recibir premios y cajas de cerveza



Líderes de la FEJUVE Y Juntas vecinales reunidos para recibir premios, después de haber concluido un campeonato de futbol. Fotografía propia, 05 de diciembre del año 2015.

Anexo N° 5  
Investigador realizado una entrevista a Javier Quispe Poma



Aquí se pude observar que el investigador está realizando una entrevista a uno de los líderes más influentes de El Alto. Cancha Césped sintético de Matadero Municipal de El Alto. Fotografía: Deysi Rojas 29 de noviembre del año 2015.