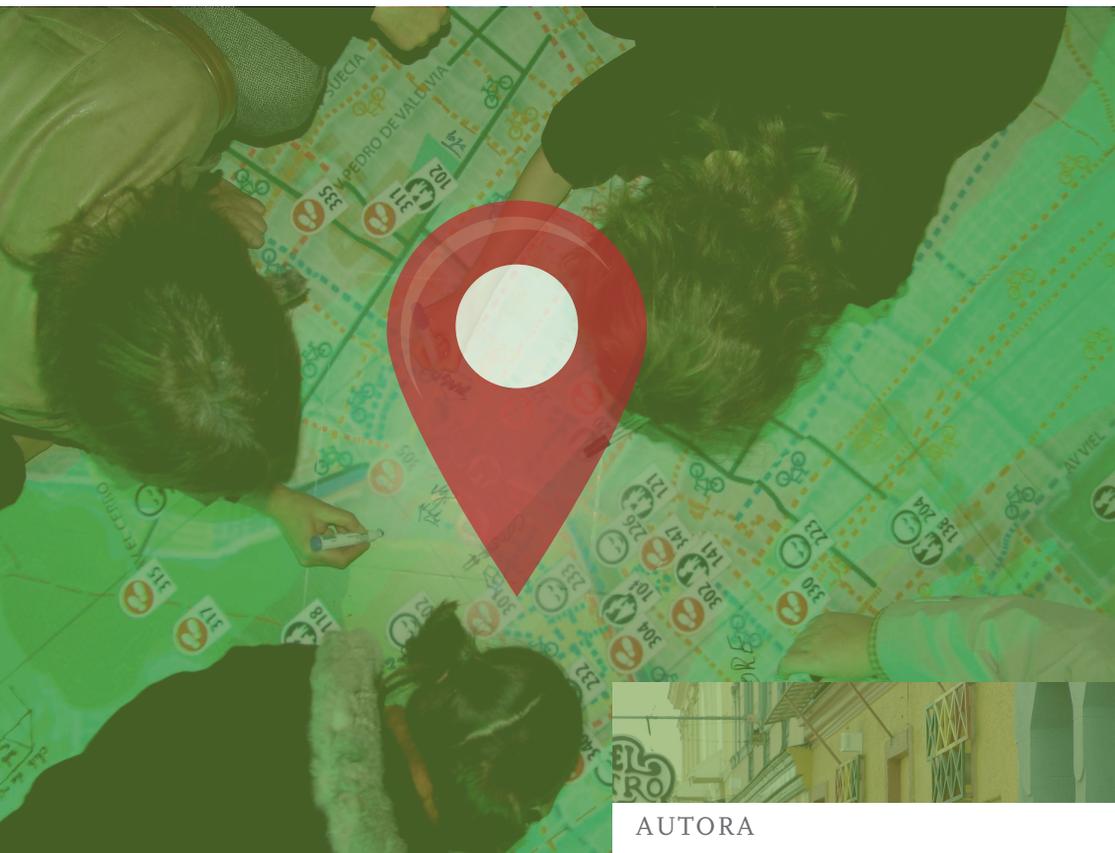


OTRA CLASE DE AMOR

‘CIUDAD VIVA’ Y EL NACIMIENTO DE UN URBANISMO CIUDADANO EN CHILE



AUTORA

Lake Sagaris



BRT+
CENTRE OF EXCELLENCE

CEDEUS
Centro de Desarrollo
Urbano Sustentable

COLECCIÓN
Estudios Urbanos UC



RIL editores



OTRA CLASE DE AMOR:
CIUDAD VIVA Y EL NACIMIENTO
DE UN URBANISMO CIUDADANO EN CHILE

LAKE SAGARIS

OTRA CLASE DE AMOR:
CIUDAD VIVA Y EL NACIMIENTO
DE UN URBANISMO CIUDADANO
EN CHILE

COLECCIÓN
Estudios Urbanos UC



RiL editores

307.76 Sagaris, Lake

S Otra clase de amor: Ciudad Viva y el nacimiento de un urbanismo ciudadano en Chile / Lake Sagaris. – Santiago : RIL editores - Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales UC, 2019.

352 p. ; 23 cm.

ISBN: 978-956-01-0706-0

1 PLANIFICACIÓN URBANA-ASPECTOS SOCIALES-CHILE. 2. ESPACIO URBANO-ASPECTOS SOCIALES-CHILE



OTRA CLASE DE AMOR: CIUDAD VIVA Y EL NACIMIENTO
DE UN URBANISMO CIUDADANO EN CHILE
Primera edición: agosto de 2019

© Lake Sagaris, 2019
Registro de Propiedad Intelectual
N° 305.543

© RIL® editores, 2019

SEDE SANTIAGO:
Los Leones 2258
CP 7511055 Providencia
Santiago de Chile
☎ (56) 22 22 38 100
ril@rileditores.com • www.rileditores.com

SEDE VALPARAÍSO:
Cochrane 639, of. 92
CP 2361801 Valparaíso • ☎ (56) 32 274 6203
valparaiso@rileditores.com

SEDE ESPAÑA:
europa@rileditores.com • Barcelona

© Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales UC, 2019
Facultad de Arquitectura, Diseño y Estudios Urbanos
Pontificia Universidad Católica de Chile
El Comendador 1916
CP 7520245 Providencia
Santiago de Chile
☎ (56) 22 3545505
www.ieut.cl

Composición, diseño de portada e impresión: RIL® editores
Impreso en Chile • *Printed in Chile*

ISBN 978-956-01-0706-0

Derechos reservados.

ÍNDICE

ATRIBUCIONES Y AGRADECIMIENTOS.....	11
INTRODUCCIÓN: MÁS ALLÁ DE LAS VICTORIAS	15
<i>Un sentido de urgencia y una deuda</i>	17
<i>El «otro» fin del mundo</i>	21
<i>Rebeldías antiautopistas, aprendizaje ciudadano y planificación</i>	23
CAPÍTULO 1: REPENSAR LA CIUDAD, LA PLANIFICACIÓN Y EL PODER	27
1.1 <i>La ciudad «buena», «justa» y «vivable»</i>	27
1.2 <i>Cerrar la brecha: democratización, participación, ciudadanía</i>	38
1.3 <i>Algunas definiciones importantes</i>	55
CAPÍTULO 2: MÉTODOS: AFILAR LA MIRADA, ESCOGER LAS HERRAMIENTAS	61
<i>Introducción: el desafío de abarcar fenómenos sociales complejos</i>	62
2.1 <i>Formas de mirar: la complejidad para sacarle el jugo a la posicionalidad</i>	66
CAPÍTULO 3: CAMPAÑA ANTIAUTOPISTA Y APRENDIZAJE CIUDADANO: LA COORDINADORA NO A LA COSTANERA NORTE (1997-2000)	83
<i>Introducción</i>	83
3.1 <i>Contexto: la exclusión como sistema de vida</i>	84
3.2 <i>Rebeldía ciudadana</i>	95
3.3 <i>La campaña</i>	108

CAPÍTULO 4: GANAR PERDIENDO: APRENDIZAJE CIUDADANO Y EMERGENCIA DEMOCRÁTICA. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA COORDINADORA (1997-2000).....	127
<i>Introducción: un duro aprendizaje ciudadano de cómo ganar, perdiendo</i>	127
4.1 <i>Ganar perdiendo: los logros inesperados de la Coordinadora</i>	130
4.2 <i>Forjar el núcleo central: diversidad, voz y vocería</i>	141
4.3 <i>Aprender ciudadanía activa</i>	150
4.4 <i>Marchitar o seguir marchando... Emergencia</i>	170

CAPÍTULO 5: DE MOVIMIENTO SOCIAL A ORGANIZACIÓN CIUDADANA: CIUDAD VIVA (2000-2012).....	173
<i>Introducción</i>	179
5.1 <i>Fundaciones, (2000-2004)</i>	180
5.2 <i>Crisis y recuperación, (2004-2008)</i>	202
5.3 <i>Ciudadanía activa, (2006-2011)</i>	211

CAPÍTULO 6: UNA ESTRUCTURA DE CAMBIO. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE CIUDAD VIVA	229
6.1 <i>Corazón transparente: estructurar la memoria y la acción para cambiar</i>	230
6.2 <i>Estructurando el «outreach»: movilizar una «ecología»</i>	249
6.3 <i>De nuevo la comunicación, pero ¿de qué tipo?</i>	256
6.4 <i>Impactos en el medio: el poder de lo meso</i>	271
6.5 <i>Ciudad Viva: estructura de cambio</i>	281

CAPÍTULO 7: PLANIFICADORES CIUDADAN@S, INFRAESTRUCTURA CÍVICA Y TEMAS FUTUROS. REFLEXIÓN FINAL	285
<i>Introducción</i>	286
7.1 <i>Más allá de la participación</i>	290
7.2 <i>«Gobernanza» colaborativa</i>	297
7.3 <i>Pasos futuros, reflexión final</i>	312

ANEXO	315
<i>Formas de ver: herramientas y métodos específicos</i>	315
<i>Otras fuentes</i>	327
<i>Procesamiento de los datos</i>	327
BIBLIOGRAFÍA	331

ATRIBUCIONES Y AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no habría sido posible sin el apoyo activo de los dirigentes y las comunidades que lideraron los eventos contados aquí. Me nutrieron con sus conocimientos, buenas comidas y las mejores conversaciones. Realmente tuve dos comités doctorales, uno empapado en los conocimientos cotidianos, la universidad de la vida; el otro, un mundo nuevo, el mundo exigente de la academia y las ciencias sociales.

Agradezco especialmente a Loreto Rojas, quien realizó varias de las entrevistas, y el *petit comité editorial* que me ayudó a recrear este trabajo en español, para que volviera, por fin, a las personas y las comunidades que le dieron la vida original: Marcia Scantlebury, María Inés Solimano, María Inés Arribas, Patricio Lanfranco, Maryon Urbina, Juan de Dios Ortúzar. Todos aportaron críticas y sugerencias que me ayudaron a mejorar esta versión del texto. Estoy muy agradecida.

Agradezco también al Social Science and Research Council of Canada (SSHRC), el Conicyt canadiense, ya que sin una beca Bombardier no habría podido estudiar. También agradezco a amistades y colegas en Toronto (Richard Stren, Abigail Friendly, Luisa Sotomayor), India (Anvita Arora, Geetam Tiwari), los Países Bajos (Tom Godefrooij, Jeroen Buis), Bogotá (Carlos Felipe Pardo), México (Mónica Tapia), Brasil (Amalia Fischer), US/Brasil (Daniel Domagala), Santiago (Ximena Abogabir, Gonzalo de la Maza), quienes me ayudaron a trabajar mis ideas en contextos muy diversos. Similarmente, el «PhD Jamboree» en la Universidad de British Columbia (junio 2011), dirigido por John Friedmann y Leonie Sandercock, fue ser un foro esencial.

Aportaron con sus conocimientos diversos, las redes Synergos (*senior civil society fellows*), Ashoka (emprendedores sociales) y Avina (líderes de la sociedad civil), y el Centro de Excelencia en Transporte Rápido en Buses *Across Latitudes and Cultures* y

WRI-EMBARQ, quienes me permitieron conocer mucho más de cerca a los ingenieros y planificadores de transporte.

Una gratitud infinita a mi supervisor, Andre Sorensen, por su apoyo crítico y comprensivo, y a mi comité, Amrita Daniere, Katharine Rankin, Ron Buliung, por las preguntas y exigencias en momentos clave del proceso.

Un amor profundo y agradecimientos infinitos a Gabriela Byron, quien me recibió en su casa, brindándome un apoyo esencial en Toronto; Joan Simalchik y Robin Breon, por una amistad que ya pasa a ser familia, la creatividad sin fondo de Robin, y el trabajo brillante de Joan sobre género, memoria y derechos humanos; y en Santiago, a Cecilia Jadue y María Inés Solimano, quienes me ayudaron a cuidar mi vida santiaguina, durante largas ausencias.

Por sobre todo, dedico este trabajo a mis padres, Lois McClelland Batten y Donald Batten, quienes murieron durante las últimas preparaciones de este libro. Costó entendernos, pero entre dudas y desencuentros, se fue tejiendo un aprendizaje mutuo, delicado y resiliente, que ha iluminado estos meses desde su partida. Y que me da fuerza y confianza para el camino por delante.

«La principal actividad humana no es solo producir y consumir, sino darle significado al mundo, entender el mundo que nos rodea.

Darle significado al mundo es un área de acción humana que requiere del discurso y de la práctica encarnada. Es el espacio de una representación colectiva, profunda, legitimizada de aquel mundo, el imaginario social».

Castoriadis (citado en Wright 1997).

INTRODUCCIÓN: MÁS ALLÁ DE LAS VICTORIAS

«Cualquier cobarde puede dar una batalla cuando está seguro de que ganará, pero yo prefiero el hombre o la mujer que tiene la valentía suficiente de dar la pelea cuando está seguro de que va a perder. Así es mi camino, señor, y hay muchas victorias peores que una derrota».

George Eliot, escritora inglesa de la época victoriana.

Exclamé en voz alta cuando leí esta cita por primera vez. La escribí en letras grandes y la pegué en la pared sobre mi escritorio, donde la veía cada vez que levantaba los ojos (a menudo con desesperanza). Allí estuvo durante años, un consuelo y una inspiración para seguir frente a los logros y las decepciones, presentados en este libro. Desde el momento que los dirigentes de Bellavista decidimos oponernos a la autopista Costanera Norte, sabíamos que íbamos a «perder». No éramos nadie. Íbamos contra los políticos, ministerios y fuerzas económicas más fuertes del país. Aún así, escogimos levantar la voz. Cada vez que nos botaron, porfiar.

En cierto sentido, tuvimos la razón: perdimos. Muchas veces. Pero la realidad es que, en este país contradictorio, también fuimos ganando espacios importantes, y con ellos, las victorias menos imaginables. Conocimientos y deseos que nos inspiran hasta hoy.

Claro, éramos un pequeño barrio en una ciudad metropolitana que luchaba por sobrevivir frente a las redes del narcotráfico, la corrupción municipal, el deterioro del espacio público y privado. Anhelábamos ser un barrio de equidad e incidencia, donde la gente —la ciudadanía— pudiese opinar, vivir e influir. Aprendíamos: la democracia no es, se hace, todos los días.

Y claro, el camino fue mucho más duro y torcido de lo que esperábamos. Fuimos un puñado de David contra un Goliat muy fuerte,

el Ministerio de Obras Públicas con sus socios privados, algunos de los actores más poderosos del país.

Por lo mismo, cuando nos atrevimos a decir «NO», desde el poder respondieron con ira y ninguneo. Nos amenazaron desde los titulares de la prensa y en privado, comprometiendo los trabajos que aseguraban nuestra sobrevivencia. Pensaron, al principio, que pasarían por encima de nosotros, con toda la fuerza del Estado. Luego, al parecer, que nos podrían engatusar con una participación de ritos huecos. Eventualmente, también al parecer —porque el poder no acostumbra ser muy franco en cuanto a sus errores— les convencimos de que la ciudadanía organizada no solo tiene derechos, sino que es *necesaria* frente a los desafíos que enfrenta cualquier sociedad. Por lo menos, así se entiende entre líneas y discursos, informados en este libro.

Creo que desafíos como los que exploraremos a lo largo de este libro —y los movimientos y organizaciones ciudadanas que de ellos nacen— surgen a menudo. Son casi cotidianos, pero poco documentados. Las teorías¹ del caos y la complejidad nos enseñan a buscar las fuerzas que animan estos sistemas adaptivos y vivos, para responder a nuevos desafíos. Son organizaciones cuyos dueños son sus integrantes: no pertenecen a ningún partido político, ninguna empresa u otro ente. Abren camino a las innovaciones sociales más profundas.

Fue un lujo estudiar este proceso como parte del programa de doctorado en planificación urbana que pude realizar en la Universidad de Toronto, una de las mejores del mundo. Fue una decisión colectiva esta, de estudiar y empoderarnos con nuevos conocimientos. No era para todos los dirigentes, pero al evaluar las colaboraciones con investigadores chilenos, concluimos que nos convenía educarnos más, y formalizar nuestras calificaciones donde fuese posible.

Desde mis profesores y la universidad recibí mucho apoyo, pero también exigencias. El capítulo 2, sobre métodos, es testigo de esto. Movilizar la experiencia propia encierra riesgos que requieren precauciones. Por suerte, al buscar camino, me encontré entre un

¹ Hablo de teorías, puesto que, según la disciplina, tienen formas muy diversas de expresar y aplicarse. En este caso, me he basado principalmente en la teoría de la complejidad desarrollada en relación con ciudades y las colectividades humanas que las constituyen.

contingente de exploradores teóricos y prácticos que vienen realizando exploraciones similares.

Esto de decidir que la ciudadanía también necesita personas con magísteres y doctorados por su lado de la mesa resultó una estrategia llena de sorpresas, algunas dolorosas. Hubo personas, al parecer, que sintieron que pasábamos «a otro bando». No obstante, fue un acierto. Innovar, para integrar a la ciudadanía organizada como «planificadores» y no meros objetos de la planificación, es una innovación valiosa para la misma ciudadanía, el medio ambiente y las economías urbanas.

Hoy, trabajamos más que nunca con el mundo universitario, a través del Laboratorio de Cambio Social, colaboración entre la ong Ciudad Viva e Ingeniería de Transporte (PUC) y sus centros de excelencia en BRT+ y de sustentabilidad urbana (CEDEUS). Es una iniciativa de punta desde cualquier perspectiva: ciudadana, medioambiental, académica. A través de ella, las comunidades urbanas y sus territorios dejan de ser objetos y pasamos a ser socios empoderados, emprendedores de la investigación, influyendo en la agenda y aprendiendo de las investigaciones de colegas y disciplinas muy diversas. Por sobre todo, como ente ciudadano-territorial, tenemos una vocación interdisciplinar. Movilizamos conocimientos técnicos y académicos, junto con los prácticos y los experienciales —la «universidad de la vida»—. Facilitamos un diálogo fuerte, necesario, entre las teorías y las prácticas que le dan forma a nuestro actuar diario.

UN SENTIDO DE URGENCIA Y UNA DEUDA

Este libro nace de experiencias, pero también de reflexiones acerca del planeta y su dudoso futuro. Ciudad Viva ha tenido una mirada social que parte desde la equidad y abraza también el medio ambiente y la economía, como fuerzas inseparables para un «buen» vivir. Cómo participante del grupo de veinte y cinco organizaciones que componían la coordinadora, leí y entrevisté, pregunté e investigué sobre temas y preguntas sobre las cuales nos faltaban conocimientos. Leyendo a Peter Ward (1994) o Diamond (2005), fui entendiendo la gravedad de las amenazas que enfrentamos como sociedades humanas, y la realidad de que nos acercamos a una tercera extinción demasiado parecida a la segunda, de hace sesenta y cinco millones

de años. Como está ocurriendo hoy, aquello se expresó en cambios repentinos en el clima y el nivel del mar. Terminó con los dinosaurios y la mitad de las especies. Entre los humildes rastreadores y cavadores sobrevivientes, quedó una especie de musaraña, ancestro de la humanidad. Su característica más relevante: la capacidad de esconderse lo suficiente para heredar un planeta prácticamente vacío (p. xvii, Ward 1994).

Como destaca Adam (1998), nos cuesta entender «las muertes paulatinas», como las extinciones o las que nos golpean después de un Chernóbil, o un terremoto como el que detonó el desastre nuclear de Fukushima (11 marzo 2011). Mueren algunos en el momento, pero las repercusiones siguen matando durante años, décadas, incluso siglos después. Cómo entender un evento que nos golpea en un instante, y al mismo tiempo desata consecuencias de largo aliento, en lugares tan dispersos como el centro de Tokio y el fondo del mar.

Frente a estas situaciones, y la arrogancia de considerarse capaz de superarlas sin más, el antropólogo Ronald Wright (2004) habla de «la trampa del progreso», esa especie de máquina que surge para resolver un problema, pero luego genera tantos problemas adicionales, que es imposible encontrar una «solución». Concluye que:

La reforma que se requiere no es anti-capitalista, ni anti-Estadounidense, ni siquiera de un ambientalismo profundo: es simplemente lograr transicionar desde un pensamiento cortoplacista a uno largoplacista. Desde la imprudencia y el exceso hacia una actitud de moderación y el principio precaucionario (p. 131, Wright 2004).

La propagación de un modelo de ciudad centrado en el automóvil ofrece un ejemplo dramático de una trampa del progreso. De la dependencia del petróleo que ha generado, y las complejidades inherentes en cualquier esfuerzo por escaparse, surgen algunos de los desafíos mayores de hoy. Esto sorprende, ya que, comparado con la urgencia de crear nuevos estilos de gobernanza y herramientas de mayor eficiencia energética, no parece tan difícil reducir nuestra dependencia del automóvil. Sin embargo, ha demostrado ser un desafío mayor.

Beckman (2001) caracteriza esta obsesión como «la automovilidad» o la «automovilización», siendo el automóvil «uno de los objetos más conocidos y contestados de la modernidad tardía». Ha «alterado el espacio “vivido” y los tiempos de la actividad humana,» reforzando «una expansión acelerada de los espacios suburbanos», fragmentando la periferia urbana y el tiempo (pp. 593-598):

Además de interactuar en espacios de vivir y dormir, entre tiempos de trabajar y de descansar, los individuos modernos se encuentran en espacios y momentos de conducción. Parece que el espacio vial y las pistas de las carreteras no solo son producidos o alterados por el automóvil, sino además... son espacios donde los humanos se ven (con amor o rabia). Las playas de estacionamientos son distritos rojos, las autopistas campos de batalla, proporcionan otro significado a algo que en su momento fuese meramente infraestructura... El conductor como un «otro significativo» es un enemigo en potencia, una amenaza al espacio privado del capullo de metal (p. 598, Beckman 2001).

La automovilización «abrió el tejido urbano y liberó al individuo de algunos de los límites previos», al mismo tiempo que «amoldó otra estructura más peligrosa y dispersa, que continuamente obliga a las personas y los bienes a mantenerse en movimiento» (p. 598, Beckman 2001). El tiempo se distorsiona. Acelerándose como dicen Sheller & Urry, la «automovilidad constituye una sociedad civil de conductores híbridos, quienes no son sujetos humanos “puros”» (p. 600, Beckman 2001). Surge una resistencia:

La automovilización se ha hecho reactiva: produce peligros y riesgos que amenazan sus propias fundaciones... Sean «expertos en transporte» o «usuarios laicos», algunas personas resisten los riesgos de la automovilización... (p. 605, Beckman 2001).

Según muchos, vienen desastres mayores. Diamond (2005) estudia los casos de civilizaciones pasadas y concluye que vamos hacia algo similar. El último libro de la iconoclasta urbana Jane Jacobs prevé una «edad oscura», identificando cinco pilares de la cultura en franco deterioro: la comunidad y la familia; la educación superior;

la práctica de la ciencia; los sistemas de gobierno e impuestos; la autorregulación de las profesiones.

Entre estos autores, la poeta y novelista Margaret Atwood toca el nervio central. En su libro *Payback* (2008), observa que esta palabra significa, a la vez, pagar un préstamo, vengarse, ser objeto de una retribución desagradable, entre otras definiciones. «De ser así», ella pregunta, «¿qué debemos, y a quién o a qué? ¿Y cómo pagamos?» (p. 1, 2008). Con ejemplos de las ciencias sociales, la literatura, las mitologías y la biología, argumenta que llevamos adentro un «módulo humano innato» que «evalúa la justicia y la injusticia y busca un equilibrio». La necesidad dual de oponerse a la injusticia y también lograr justicia es la fundación de casi todas las relaciones sociales, sean basadas en convicciones religiosas del juicio final, contratos, mercados, series de TV, el sistema jurídico o de derechos humanos, incluso los juegos de niños.

Al final, Atwood (2008) hace juego con un conocido libro de Dickens sobre la Navidad, *A Christmas Carol*. En la versión original, tres espíritus (pasado, futuro y presente), enseñan a Ebenezer Scrooge, un viejo misántropo, que sus acciones son crueles con los seres que dependen de él, y con ello le dan la oportunidad de cambiar de actitud, en miras de evitar un nefasto futuro. Atwood toma esa fábula y la aplica al mundo neoliberal de hoy:

Al inventar sus primeras tecnologías, el Hombre hizo un trato faustiano... Ahora tenemos el sistema más intrincado de aparatos jamás conocido. Nuestra tecnología es una fábrica que produce cualquier cosa, pero nadie sabe cómo apagarlo... (pp. 201-202, Atwood 2008).

Horrorizado, Scrooge pregunto: si reparo los daños que he causado y actúo de otra forma, ¿mejorará mi futuro? La respuesta de parte de los espíritus fue confusa. Con ello, Atwood nos sugiere que debemos contar, sumar y medir las cosas de otra forma. Después de ello, Scrooge despertó en un presente bello, pero levemente cambiado:

Antes se veía sólido, pero ahora se ve tan frágil, como una reflexión en el agua: con un soplo de viento ondula, y el mundo podría desvanecer. Piensa Scrooge, no soy dueño de nada, en realidad. Ni siquiera mi propio cuerpo. Todo lo que

poseo es prestado. No soy un hombre rico, sino tengo muchas deudas. ¿Cómo siquiera comienzo a devolver lo que debo?

EL «OTRO» FIN DEL MUNDO

Este libro parte desde «otro» fin del mundo, Chile, el país donde he vivido toda mi vida adulta. El aislamiento, una geografía silvestre de climas variados, los extremos de dictadura y una dura búsqueda de democracia, vinos finos, siglos de masacres, fruta y pescado fresco, la muerte y el renacimiento de movimientos sociales. Todas son parte de esta vida.

Soy extranjera, inmigrante, llegué a Chile en 1979, en uno de los momentos más difíciles de su historia. Viví esos años como una observadora interna con mirada de afuerina (*an inside outsider*). Trabajé veinte años como periodista independiente, cubriendo triunfos y derrotas, ahogada por gases lacrimógenos y torrentes de lanza-aguas, mientras perseguía —las noticias, la gente, los que faltaban, o protestaban, los que defendían a los «humanos y los humanoides»— dos categorías de ser, definidas por el oficial que representaba a la Marina en la junta militar, que gobernó Chile (1973-1990).

En los 1990 me cambié a otros espacios de reflexión, particularmente los libros, escribiendo una historia de aquellos años (Sagaris, 1996), seguido por otro sobre vidas y contrastes, sedes, sueños y culturas del desierto de Atacama (Sagaris, 2001). Me involucré en las batallas del Barrio Bellavista, donde vivía. La vida nocturna explotaba y la falta de una efectiva gestión urbana se hizo patente. Pasábamos la noche en vela por el ruido, volcando el insomnio en cartas, marchas y una búsqueda incesante de remedios que nos permitirían volver a dormir.

Así se fue trasladando mi mirada hasta enfocar la microrrealidad del barrio. En Bellavista, aprendíamos la lengua incierta de la civilidad. Buscábamos retejer la vida común, después de un paréntesis largo y aterrador, durante el cual no nos atrevimos mirarnos a los ojos. Empecé a pasar horas golpeando puertas de extraños, conversamos, creé un boletín. Ayudé a formar EcoBella, el Comité Ecológico de la renaciente Junta de Vecinos #13 Mario Baeza. Como

sobrevivientes de una guerra, en EcoBella éramos únicamente mujeres adultas y mayores, con unos niños entusiastas.

En 1995, sentimos por primera vez que nuestras pequeñas batallas estaban a punto de perder sentido. Estaba programado que nuestro barrio desapareciera bajo el pavimento de la primera autopista urbana chilena, la Costanera Norte, proyecto emblemático del programa de concesiones del gobierno nacional. Nuestras calles forradas de acacios, los zorzales y los loros salvajes, los jardines rebeldes que cultivamos entre calles y veredas, constantemente aplastados hasta parecer cemento, y luego reclamados por geranios, estaban a punto de desaparecer. Y se esperaba que nosotros bajáramos la cabeza y viviéramos en la sombra de una autopista.

De repente, los residentes y vecinos de Bellavista éramos una especie en peligro de extinción. Tuvimos que evaluar nuestras vidas, tomar decisiones. Seguí editando y escribiendo, pero mi vida me empujaba hacia la dura realidad del asfalto, la planificación urbana y el transporte. ¿Para quién es la ciudad? ¿Quién decide? ¿Dónde cabemos las personas?

Como el *Payback* de Atwood, mi vida comenzó a sobrepasar la literatura, llevándome hacia las ciencias sociales y la ingeniería de transporte. Fue un cambio bizarro, que me convirtió en una especie de puente entre gente muy diferente. Me impulsó hacia un magíster y luego un doctorado en planificación y desarrollo comunitario.

Este libro nace de estos recursos y experiencias complejas y múltiples. Trata las realidades de barrios y organizaciones balanceándose precariamente en la fila de la evolución-extinción de Ward (1994). Observa una realidad que parece «sólida» y «objetiva», pero que puede desaparecer en un instante, bajo una bola de demolición, un sudario de hormigón.

Asume una admonición de la investigadora del tiempo, Adam, como un desafío práctico: ella advierte que, para no reducir los procesos complejos a un mero juego de componentes, debemos enfocar sus «interdependencias contextuales», enriquecer la mirada tradicional de tercera persona con algo de la primera, singular y colectiva. La experiencia de una comunidad es mucho más que la suma de sus miembros individuales.

Como nos recuerda Aristóteles, la esencia de la ciudad es la vida común entre las personas: sin ellas, la ciudad no existe. La planificación

es una cuerda floja entre los fracasos y los logros de una búsqueda de cómo responder adecuada y justamente a sus necesidades. Este estudio retrata un ejemplo de este forcejeo entre voluntades y poderes muy desiguales.

Enfoca a personas que sin saberlo tomaban en serio otra admonición de Wright (2004): frente a una realidad que cambia vertiginosamente, la inacción es un error mayor. Son personas corrientes, héroes callados que pueden destacarse un instante, en una reunión, un par de años, para luego retirarse del foco y volver a su vida «normal». Retrata algunas batallas feas, que revelan cómo los movimientos sociales pueden atormentar a los inocentes, incluso canibalizarse. No se trata de una comunidad ideal, aunque sí de personas que han hecho cosas extraordinarias. Generalmente, sus voces siguen siendo ignoradas, o exaltadas de formas que aíslan y desempoderan, más que permitirles gestionar sus barrios y sus formas de vida con la dignidad y los recursos que merecen.

No se trata de mí, sino de lo que he aprendido al tener el privilegio de trabajar con ellos, en esta manera extraña de forastera «suya». Por supuesto, he aquí la deuda. Porque hemos compartido más de veinte años de una vida asombrosa. Soy escritora, pude estudiar, analizar con ellos, e informar acerca de lo que creemos que todo esto significa.

REBELDÍAS ANTIAUTOPISTAS, APRENDIZAJE CIUDADANO Y PLANIFICACIÓN

No se trata de una experiencia únicamente chilena, aunque hay elementos que solo podrían ser de aquí. En el último cuarto del siglo XX, como parte de una nueva ola de democratización postguerra, vecinos de Canadá, Estados Unidos y Europa comenzaron una serie de las que resultaron ser las primeras revueltas contra el autocentrismo, como paradigma de la planificación. Este último partió en los 60, consumiendo viviendas, arrasando a comunidades con identidades étnicas y raciales importantes. Las reemplazaba con suburbios dispersos, de asfalto y concreto, que caracterizan a muchos de estos lugares hasta hoy. Nació al mismo tiempo una resistencia ciudadana que cuestionó las fundaciones de esta nueva forma de ciudad (Mohl 2002; Mohl 2004; Schragg 2004; Ladd 2008; Mohl

2008; Johnson 2009; Cannon 2012; Mohl & Rose 2012). Sus logros siguen presentes hasta hoy en la forma, por ejemplo, de pensar el transporte público (Toronto, Vancouver, Nueva York), la gobernanza (Portland) y la cicloinclusión (Países Bajos).

Sabemos menos de cómo esto se está dando en los países en desarrollo, en la medida que la automovilidad se reparte por el mundo. Mientras que la partición modal del automóvil es relativamente alta en los países desarrollados, en los nuestros del Sur sigue muy baja. Dedicar infraestructura cara a los más privilegiados segrega, aísla y excluye a las personas más necesitadas, un hecho particularmente grave cuando son una mayoría los que viven en pobreza o cerca de ella.

Este estudio desarrolla una metodología basada en la teoría de la complejidad. Explora un movimiento social que nació para oponerse a la primera concesión de una autopista urbana, en Santiago de Chile (1997-2000). En 2000, la unión de veinticinco organizaciones fundó una institución ciudadana, Ciudad Viva. Doce años después, al terminar este estudio (2012), se había consolidado como una organización ganadora de importantes premios, creadora de un «urbanismo ciudadano». No obstante estos logros, siempre vive al filo del colapso.

La experiencia sugiere que, incluso en un ambiente hostil, la ciudadanía activa se puede organizar, convocando a autoridades, universidades y actores privados a colaborar. A diferencia de las frustraciones que resultan de procesos «participativos» controlados por entes gubernamentales, el compromiso que resulta es profundo y amplio. Grupos «pequeños» acumulan «grandes» resultados, como posicionar la cicloinclusión en las agendas locales y nacionales, y poner en el centro de los debates políticos una participación crítica e independiente.

Para esto, Ciudad Viva actuó como un catalizador, movilizándolo toda una ecología de actores dentro de las políticas públicas. Buscaba un transporte más sustentable, desde la justicia social. Desde entonces, el entusiasmo por moverse en bicicletas ha aumentado entre hombres y mujeres, vecinos de todas las edades, diversas clases sociales e incluso políticos de distintas lealtades. Esto ocurrió al mismo tiempo que el transporte público tambaleaba y casi colapsa (2007-2008). En el caso de la cicloinclusión, el gobierno regional acogió las demandas ciudadanas y nuestro diseño de un proceso participativo tuvo resultados muy concretos. En el caso del transporte

público, ni siquiera demandas legales pudieron abrir al gobierno a una participación ciudadana relevante.

Los resultados de este estudio sugieren que repensar la ciudad y su transporte como sistemas complejos, integrando a «planificadores ciudadanos» entre los «técnicos» y profesionales, abre camino a estrategias más efectivas para abordar los desafíos sociales y ambientales de hoy.

En los siguientes capítulos exploramos las teorías —esencialmente de democracia y democratización, en condiciones complejas, más que de «participación» «ciudadana»— que enmarcan esta experiencia (capítulo 1). Para investigar desde un marco interdisciplinar que incorpora el último pensamiento sobre la planificación y las ciencias políticas, pero también geografía e identidad, territorial y comunitario, se requiere una metodología con sus respectivos instrumentos, los que están explorados y explicados en el capítulo 2. Como investigadores, la «posicionalidad», entendida como nuestra relación o posición frente al contexto, los sujetos y objetos de nuestro interés, es central. En este caso, por mi posición dentro del sistema ciudadano, más que en el sistema de planificación estatal o privada, la metodología es participativa y orientada principalmente a la acción, o sea, una investigación con riqueza teórica, pero principalmente aplicada.

Luego presento la formación y la experiencia de la Coordinadora (capítulo 3), para luego analizar sus resultados y reflexionar sobre las implicancias de esta experiencia de autoorganización ciudadana (capítulo 4). Sigue las experiencias de Ciudad Viva, fundada por las organizaciones de la periferia de la Vega, el Barrio Bellavista y Pedro de Valdivia Norte, entre otras (capítulo 5), y un análisis del significado, los aprendizajes y la relevancia de estas experiencias (capítulo 6).

Finalmente, el capítulo 7 da un paso hacia atrás, para mirar desde una posicionalidad más panorámica lo que podemos deducir de estas experiencias, en cuanto a la planificación urbana-regional, el rol de las organizaciones ciudadanas en la democratización de la gestión territorial, y su relevancia para lograr ciudades más sostenibles, con equidad.

Así, el último capítulo resume las conclusiones principales y presenta las reflexiones finales de este estudio y las experiencias que documenta, enfocando los conceptos de urbanismo ciudadano

y planificadores ciudadanos, quienes trabajen dentro de un marco de ciudadanía organizada (sociedad civil) más que un marco de participación convocada desde el gobierno o el Estado.

CAPÍTULO I: REPENSAR LA CIUDAD, LA PLANIFICACIÓN Y EL PODER

Figura 1.1. Mapa de la ciudad imaginaria. Estudiantes de cuarto básico mapearon la ciudad de su imaginación, parte de un proyecto de Ciudad Viva (2007-2008).



Fuente: elaboración propia.

I.1 LA CIUDAD «BUENA», «JUSTA» Y «VIVIBLE»

Para Friedmann, Fainstein y Evans, tres importantes teóricos de la planificación, es riesgoso tratar a la *teorización de la planificación*

como algo separado de la *teorización de la ciudad*. Si el propósito de la planificación no es solo administrar cosas y sistemas, sino mejorar la situación de las personas diversas que habitan los asentamientos humanos, ellos argumentan que debemos considerar los procesos y los propósitos como conjuntos híbridos, indelebles y dinámicos. Portugali (2011), además, argumenta que la teoría de la planificación debe abordar directamente los temas estructurales.

Así, John Friedmann (2000, 2002), una de las figuras más respetadas de la planificación en el mundo, observa que los planificadores deben enfocar la «ciudad buena» como un objetivo central de su quehacer. Hablando principalmente de Europa Occidental y los Estados Unidos, Fainstein (2000, 2005, 2011) argumenta por la centralidad de la «ciudad justa» dentro de la planificación. Enraizada en la planificación en el contexto de países en desarrollo, Evans (2002) identifica, como desafío primordial, la creación de ciudades «vivibles», con sus respectivos agentes o actores.

Los tres conceptos se traslapan y se complementan. Son importantes para este libro, Friedmann y Fainstein por los propósitos que atribuyen a la teoría de la planificación, y Evans porque su búsqueda de la vivibilidad refleja prioridades más pertinentes para países en desarrollo. Evans, además, ofrece una teoría bien fundamentada en cuanto a cómo lograrlas, particularmente en su elaboración del rol de los «agentes de vivibilidad urbana» o «ecologías de actores», un concepto que se convirtió en fundacional para este trabajo.

Planificar una transformación sistémica es, por esencia, una tarea compleja. Si buscamos ir más allá de una mera descripción o recetario para definir algo esencial, debemos estudiar algo más de lo que ya existe, enfocando lo posible (y necesario), con sus respectivas estrategias de cambio.

En este capítulo defino conceptos claves en cuanto a una ciudad «buena», «vivable» y «justa» y, para entender sus fuerzas de transformación, ocupo una serie de definiciones conceptuales desarrolladas por autores de renombre de la planificación y otras disciplinas.

1.1.1 *La ciudad «buena»*

Friedmann describe «la ciudad de la vida cotidiana» contrapuesta a la ciudad «al servicio del poder». Desde su perspectiva,

el propósito central de la planificación es cómo crear una «ciudad buena», cuyo «valor fundacional» es «el principio del florecimiento humano» (p. xxv, Friedmann 2002). Esto implica abordar el desafío de partir desde un

pensamiento utópico. La capacidad de imaginar un futuro radicalmente distinto al orden habitual de las cosas es una forma de romper las barreras de la convención para llegar al plano de la imaginación, donde más allá de nuestra experiencia cotidiana, muchas cosas se hacen posibles. Todos tenemos esta capacidad —la creo inherente a la naturaleza humana. (p. 103, Friedmann 2002).

Para Friedmann, el pensamiento utópico une dos momentos: «el de la crítica y el de la visión constructiva». Como el vaivén de una caminata, la crítica deriva en acciones consecuentes, la reflexión alterna con la acción, la continuidad con el cambio. Teorizamos, creamos, en un movimiento que nos lleva como individuos, comunidades y sociedades enteras hacia una nueva convivencia.

Friedmann pregunta: «¿De quién es la ciudad de la cual estamos hablando?». Rechaza el argumento de que preocuparse por el «bien común es propaganda o una conciencia falsa». Persiste en «la búsqueda del bien común de una ciudad, por la simple razón de que sin ese concepto no puede haber una comunidad política» (p. 108, Friedmann 2002). Tanto el proceso como el resultado son esenciales (p. 109), si vamos a lograr un derecho humano fundamental, a «*aquellas condiciones mínimas —políticas, económicas, sociales, físicas y ecológicas— que son esenciales para el florecimiento humano*» (pp. 110-111, Friedmann 2002, énfasis suyo). Desde esta mirada,

el «bien común» de la ciudad se asimila a los *derechos ciudadanos*, o sea, a los legítimos reclamos de la ciudadanía local frente a su comunidad política, como la base constituyente para su florecimiento. Demandar estos derechos y *al mismo tiempo aportar a su realización en la práctica* es uno de las obligaciones más profundas de la ciudadanía local (p. 111, Friedmann 2002).

La «base material, sólida» que se requiere para que la ciudadanía florezca en la «multipli/ciudad» son: una vivienda adecuada y servicios comunitarios, salud a un costo factible, trabajo con remuneraciones adecuadas, y una provisión social adecuada «para las personas más débiles, si sus propios esfuerzos son insuficientes para lograr lo que se considera un mínimo social» (p. 468, Friedmann 2000). No habla de la ciudad física, dejando aquellos temas a Jacobs y Appleyard, cuyo pensamiento es afín al suyo. Tampoco enumera temas ambientales, dejándolos a otros expertos. Esto, porque según Friedmann, mientras una igualdad material es poco probable, «lo que nunca debemos tolerar es un desprecio hacia la vida social y política, el dominio de la libertad» (p. 469, Friedmann 2000).

Así, Friedmann relaciona directamente temas de «ciudadanía» y «derechos», como componentes fundamentales de la buena ciudad. Este estudio explora estos elementos en la medida que emergen en las batallas vecinales, ofreciendo algunas observaciones en cuanto a las acciones que la gente «común y corriente» puede utilizar, dentro de esta secuencia de criticar+construir, actuar+pensar, teorizar+practicar para transformar una ciudad amenazada por autopistas y otros proyectos que no responden a sus aspiraciones. Con frecuencia, son las organizaciones de la sociedad civil (CSO) las que levantan estas críticas, proponiendo nuevas formas de vivir, moverse, o pensar que permitan corregir problemas y avanzar, humanamente. Pero, si lo autoritario, y no la práctica democrática, ha sido la cultura dominante durante años, ¿de dónde surge la sociedad civil y de dónde saca las habilidades y los recursos para funcionar efectivamente? ¿Cómo logramos gallinas sin huevos?

Uno de los pocos estudios comparativos de la sociedad civil en países desarrollados y en desarrollo (Lewis 1999) da algunas luces sobre estos temas. Observa que los países «desarrollados» pertenecen a la primera y la segunda «olas» democratizantes (Huntington 1991), mientras los países en desarrollo se agrupan mayoritariamente entre la tercera ola, con importantes temas aún pendientes (Tilly 2007). En un estudio internacional, Salamon et al. (1999) concluyen que la aparición de la sociedad civil refleja factores múltiples enraizados en las agrupaciones sociales y las estructuras de clase que existen en la sociedad.

Adil Najam caracteriza a las organizaciones ciudadanas como «emprendedores de políticas públicas», observando que su rápido crecimiento ha sido un fenómeno global, que ha influido en los sistemas políticos en los cuales están insertos. Advierte los riesgos de sobreestimar su capacidad de responder a las expectativas globales, e identifica (p. 143, Lewis et al. 1999) cuatro tipologías:

1. *Fiscalizadores*, cuya función principal es mantener la honestidad de las políticas públicas;
2. *Campeones (advocates)*, quienes argumentan activamente a favor de las opciones de políticas que prefieren, oponiéndose a otros, y construyendo poderosas coaliciones estratégicas y de apoyo entre el público en general;
3. *Innovadores*, quienes desarrollan y demuestran nuevas formas de hacer las cosas; o
4. *Proveedores de servicios* (pp. 152-153, Najam en Lewis 1999).

En Chile vemos ejemplos de los cuatro, siendo la más común la de los proveedores de servicios (particularmente de tipo educativo). Para el caso que es el enfoque de este libro, la Coordinadora y luego Ciudad Viva jugaron los cuatro papeles, con mayor énfasis en el segundo rol, Campeones, en la fase Coordinadora (1997-2000), e innovación en la fase Ciudad Viva (2000-2010).

1.1.2 *La ciudad justa*

Fainstein argumenta que «el propósito de la planificación es crear una ciudad justa (p. 121, Fainstein 2005). Esta es una alternativa al «énfasis actual en la competitividad y la dominación como central en las políticas públicas en un marco neoliberal que busca reducir la intervención gubernamental y facilitar los procesos de mercado» (p. 8). Ocupa dos líneas filosóficas para fundamentar esta posición. La primera, sobre la universalidad, se hace eco del argumento de Atwood (introducción), sugiriendo que los seres humanos estamos «programados» para la justicia:

Nunca se puede evitar el reclamo de universalidad y los que buscan hacerlo... solo terminan escondiendo esta condición, más que eliminándola. Pero la universalidad debe construirse en una relación dialéctica con la particularidad. Cada cual define al otro de tal manera que la universalidad como criterio siempre está abierto a la negociación a través de las particularidades de la diferencia (Harvey 1996, citado en pp. 10-11, Fainstein 2010).

Su segundo fundamento se basa en Rawls: «Los individuos libres, actuando racionalmente, siempre escogerán una igualdad aproximada entre bienes primarios, para asegurar que no se queden en desventaja».

Rawls ha ejercido tanta influencia porque dentro de un vocabulario aceptable a los proponentes de la elección racional, presenta un argumento lógico que defiende la igualdad entre bienes primarios como la base de la justicia sin recurrir a la ley natural, la teología, el altruismo, la teleología marxista, o un diagnóstico de la naturaleza humana (p. 15, Fainstein 2010).

Fainstein compara la propuesta de Rawls a la de Habermas, en cuanto a la teoría del discurso ideal o la ética del discurso: «En ambos casos el resultado es una teoría de justicia formulado en condiciones que aseguran la justicia» (*fairness*, p. 15). Para Fainstein, la justicia se compone de tres elementos entrelazados: la *democracia*, la *equidad* y la *diversidad*. Existen tensiones entre las tres (p. 48, Fainstein 2010), y propone que la teoría de la planificación busque más allá de sus enfoques habituales «centrados en los *procesos* de planificación y el *rol* del planificador— para *contextualizar* estos elementos como partes del «campo de fuerzas dentro de la cual funcionan los planificadores y una formulación de lo que podría ser una ciudad mejor, en relación a la justicia» (p. 57, Fainstein 2010).

En este libro, las experiencias de planificación urbana se articulan en forma consistente con las ideas de Fainstein acerca de una ciudad justa. Veremos la planificación en la ciudad, y particularmente sus calles, al mismo tiempo que exploramos las acciones de planificadores en estructuras municipales, regionales y nacionales, interactuando, negando o apoyando los esfuerzos de comunidades rebeldes, cuyos

líderes reclaman el derecho a planificar, o por lo menos participar significativamente en decisiones que, argumentan, afectarán profundamente la equidad y la vida de miles de personas. Este caso revela cómo los privados «planifican» la ciudad, a menudo a través de procesos de «no-planificación» (la ciudad al servicio del poder, que menciona Friedmann). Finalmente, argumenta que los ciudadanos hombres y mujeres también son planificadores, aunque hasta ahora su participación se da principalmente en acciones contra la planificación, o sea, la planificación como un acta de resistencia, la antiplanificación de la ciudadanía insurgente (Holston 1998, Sandercock 1998, Friedmann 2002), como veremos en los siguientes capítulos.

1.1.3 La ciudad «vivable» y sus «ecologías» de actores

En la medida en que la planificación entra en debates acerca de autopistas, el transporte y otros temas, el «campo de fuerzas» se expande, incorporando a actores en formas cada vez más complejas. Una lectura rígida, ceñida a una causalidad lineal, puede ofrecer herramientas que limitan demasiado la exploración de las interacciones relevantes. Para evitar este riesgo, agregamos a las miradas de Friedmann y Fainstein la visión de Evans, quien ha trabajado principalmente en Seúl y Bangkok, Taipéi, Vietnam, Hungría, Sao Paulo y México. Evans trabaja el concepto de la «vivibilidad» como algo central: las ciudades pobres «con frecuencia son centros vibrantes de actividades económicas y culturales a escala global, pero también son insustentables, ecológicamente hablando y, para sus ciudadanos, cada vez menos vivibles» (p. 1, Evans 2002). Debemos crear sistemas donde se puede ganar la vida sin destrozar la ecología: son dos lados de «la misma moneda de vivibilidad».

Lograr el sustento requiere de trabajos ubicados cercanos a viviendas decentes y con remuneraciones suficientes para pagar arriendos y acceder a los servicios fundamentales para un hábitat saludable. Este sustento también debe ser sustentable. Si la búsqueda de empleo y vivienda se resuelve de forma que degrada el medio ambiente acumulativa e irreparablemente, entonces no se ha resuelto el problema del sustento (pp. 1-2, Evans 2002).

Tal como ocurre con la ciudad buena o justa, la vivibilidad pone en el centro de la planificación a las personas, examinando sus relaciones entre sí, con sus alrededores y con la «hinterland» de la ciudad (término de Evans que se refiere a los alrededores de la ciudad, que la sustentan). Desde esta perspectiva, y para lograr metas de sustentabilidad con equidad, la gobernanza se convierte en un tema central:

¿Existe un espacio para la acción colectiva a nombre de la vivibilidad? En ese caso, ¿quién podría organizar y canalizarla? ¿Las comunidades locales son actores políticos efectivos? ¿Los gobiernos y partidos políticos, los cauces tradicionales para los proyectos colectivos, serán candidatos plausibles? ¿O será que las trayectorias de vivibilidad deben depender de instrumentos menos convencionales, como los movimientos sociales o las organizaciones no gubernamentales? (p. 2, Evans 2002).

Para responder, Evans considera la agencia *colectiva* más que la individual, aunque duda que la «sociedad civil», «un concepto que aglomera a “plutócratas y pobres” (p. 14)» sea suficiente:

Las comunidades locales, las organizaciones translocales e intermediarias como las ONGs y los partidos políticos, y muy relevantemente, la colección variada de organizaciones que constituyen el Estado: todos son candidatos más prometedores. Estas tres categorías de actores tienen sus problemas también, pero constituyen un buen principio para construir una visión de agentes de la vivibilidad urbana (p. 14, Evans 2002).

Esta mirada exige examinar no tanto los participantes individuales, como lo hace la mayor parte de la literatura sobre participación, sino principalmente a la ciudadanía activa, hombres y mujeres, y *sus formas de organizarse para actuar efectivamente*. Mientras la ciudadanía es individual, la sociedad civil se refiere a la ciudadanía organizada, o sea, sus *organizaciones*. Las personas responsables de las políticas y procedimientos de gobierno en las diferentes escalas (local, regional, nacional) siguen relevantes, por

lo que Evans desarrolla el concepto de una «ecología de agentes» o «un ensamblaje de actores»,

cuyos prospectos y capacidades no se pueden evaluar sin tomar en cuenta los objetivos, estrategias y capacidades de los otros actores con los cuales comparten un ámbito común. Enfocar a los conjuntos de actores es útil no porque las interconexiones son en sí una solución, sino porque nos permite diferenciar entre los patrones de interconexión que potencien la interacción y los que la socavan (p. 23, Evans 2002).

Desde esta perspectiva, podemos entender miradas diferentes, sin la dicotomía del bueno-malo, del amigo-enemigo. Efectivamente:

cada tipo de actor —comunidades, organizaciones intermedias, y actores de Estado— debe aportar algo complementario en la lucha por la vivibilidad. La capacidad de cada tipo de actor depende de su coherencia interna, de la experiencia agregada y las habilidades de sus miembros individuales, pero sus posibilidades de lograr transformaciones dependen fundamentalmente de sus relaciones con los otros (p. 244, Evans 2002).

Para una ciudad vivible, por lo tanto, son intrínsecamente importantes las diversas formas que permitan que estos actores y sus sistemas de vida interactúen. Por sobre todo, son sus interacciones las que pueden movilizar un tipo de poder conceptualizado por Booher & Innes (2002), como algo que fluye entre redes diversas, que puede acumularse pero que suele escaparse de los que traten de monopolizarlo, gracias a las acciones de diversos actores dentro de cada ecología (2002).

Desde esta perspectiva, todos tienen un rol que jugar en la transformación social. Podemos dejar atrás una lectura del poder que supone que «el enemigo» (desde la perspectiva del poder) es un movimiento ciudadano, por ejemplo, que se opone a una política específica. Esto también aclara la importancia de trabajar conjuntamente a través de «alianzas y enlaces formales» y «redes de personas (operando) dentro de organizaciones y agencias» (p. 244, Evans 2002).

Sería difícil entender los logros de Ciudad Viva sin tomar en cuenta su interacción con toda una ecología de actores, tanto académicos como gubernamentales, privados y ciudadanos. La mayoría de sus «éxitos» son producto de colaboraciones, donde jugaron papeles centrales tanto socios de la sociedad civil como funcionarios municipales y ministeriales.

A menudo se olvida el sector privado cuando se habla de relaciones entre la sociedad civil y los gobiernos, pero si con la planificación buscamos crear ciudades «buenas», «justas» y «vivibles», debemos mirar también a los privados. Aunque a menudo en Chile se las percibe como algo destructivo e incluso depredador en cuanto al desarrollo urbano, algunas empresas buscan alguna versión de vivibilidad o sustentabilidad, como algo fundamental dentro de su modelo de negocios. El sector privado es más diverso de lo que a menudo se supone. En la ciudad, incluye sectores marginados, como los recicladores y los vendedores callejeros que son parte de este estudio. A menudo los académicos son actores privados, derivando una porción relevante de sus ingresos de consultorías privadas al servicio de empresas inmobiliarias o mandantes gubernamentales. Esto significa que no necesariamente son los observadores «independientes» y «objetivos» que pretenden ser. Con esta observación, mi intención es simplemente ubicarlos apropiadamente en nuestra ecología de actores, agregando que estas categorías son tremendamente móviles.

1.1.4 Poder entre redes (network power)

A escala urbana, los movimientos sociales tienden a pasar desapercibidos por los académicos y otros, ya que son de envergaduras más pequeñas y locales. Un proyecto de un edificio en altura en un barrio patrimonial estimula una respuesta principalmente entre la gente alrededor. ¿Cómo, entonces, logran influir? Este estudio revela las conexiones entre las instituciones ciudadanas formalmente constituidas y una ciudadanía «insurgente», concepto que Friedmann define como la «participación activa de comunidades políticas, no-territoriales y temporales que se involucran en una lucha dual» para *defender derechos existentes y reclamar derechos nuevos* (p. 78, Friedmann 2002). Muchos de estos ciudadanos insurgentes

son mal vistos o ignorados, «ninguneados» en el buen chileno. Proviene de grupos vulnerables, se organizan para rechazar políticas que reflejan los paradigmas dominantes. Deben resistir múltiples formas de exclusión y discriminación. No obstante, a menudo logran metas que parecían imposibles. ¿Cómo?

Con su concepto del poder en red, Booher & Innes abordan estas preguntas. Permite una lectura más matizada del poder, menos estática y menos propio de un grupo u otro. Es cierto que algunos grupos dominantes tienden a acaparar el poder y la visión tradicional es que existen lugares de poder que los sin poder deben atacar y «tomarse», o deben acumular más poder al concentrar cantidades masivas de personas, como lo hacen los movimientos sociales. La visión de Booher & Innes es significativamente distinto:

el «poder de red» es la capacidad compartida de agentes entrelazados de alterar su medio ambiente de formas ventajosas para ellos, individual y colectivamente. El poder de red emerge de la comunicación y la colaboración entre personas, agencias públicas y privadas, y empresas en una sociedad. Emerge en la medida que diversos participantes de una red se enfocan en una tarea común, desarrollando significados compartidos y heurísticas comunes que guían sus acciones. El poder crece en la medida que estos agentes identifican y construyen sobre sus interdependencias para crear un nuevo potencial. En el proceso, las innovaciones y respuestas novedosas a los estreses ambientales pueden emerger. Estas innovaciones hacen posible cambios adaptivos y acciones conjuntas constructivas.

Generar este tipo de poder requiere tres componentes, partiendo con la *diversidad* en cuanto a:

valores, recursos, experiencia e información. El segundo componente es la interdependencia: cada actor debe tener algo que los otros necesitan, y debe necesitar algo de los otros también. El tercero, diálogo auténtico, requiere que la comunicación que fluye a través de la red sea precisa y confiable, para maximizar el efecto de la diversidad y la interdependencia de los actores (p. 226, Booher & Innes 2002).

El poder de red no surge porque sí. En el caso de las comunidades de este estudio, las ecologías de actores crearon un espacio esencial para movilizar el poder de red, y son más efectivas en la medida que actúan conscientemente. Más que pensar en términos tradicionales del lobby (cabildo), manifestaciones o alianzas, participar estratégicamente en una ecología de actores puede movilizar un nivel de poder y recursos mucho mayor que el del grupo (o tema) catalizador.

1.2 CERRAR LA BRECHA: DEMOCRATIZACIÓN, PARTICIPACIÓN, CIUDADANÍA

Estas tres visiones del objetivo de la planificación comparten valores basados en la igualdad, los derechos y la participación ciudadana, tres componentes esenciales de un sistema y una cultura democrática. Pero donde han prevalecido el autoritarismo, conflictos violentos y la represión, ¿puede la planificación urbana crear un espacio distinto, de transformación y democratización?

Son muy pocos los países verdaderamente democráticos. Todos sufren de «déficits», sean estos expresados como la apatía entre votantes o candidatos locos que se lanzan desde los márgenes. En América Latina, donde la mayoría de los países fueron gobernados por dictaduras durante largos períodos, los déficits se ven en sistemas electorales imperfectos, pero por sobre todo en la falta de *culturas democráticas* «formas de pensar, de tratar al otro de forma igualitaria e incluso empoderadora» que transparentan las virtudes de la democracia frente a toda la población.

Amartya Sen (1999) estuvo entre los primeros que cuestionaron la idea de que «las necesidades económicas lejos de reducir aumentan la urgente necesidad de las libertades políticas» (p. 147, Sen 1999). Estas libertades son importantes también para encontrar soluciones duraderas frente a los desafíos del sobreconsumo y los destrozos del hábitat, ocurran donde ocurran. El hecho de que una cantidad masiva de personas en países muy diversos buscan lograr una mayor democratización es un signo de nuestros tiempos. Cada ola, sin embargo, viene con su resaca, y como Huntington (1991) y Tilly (2007) nos recuerdan, mientras más países democratizan, mayores son los pasos hacia atrás (Huntington) o mayor la «desdemocratización» (Tilly).

Así, los vaivenes entre lo autoritario y la búsqueda de una cultura política más democrática reflejan las contradicciones que emergen al examinar conflictos en un país como Chile. Aquí, la mayoría de la población ha batallado durante más de un siglo por la inclusión, contra una élite pequeña y cerrada que ha utilizado todos los medios, desde la guerra civil hasta los golpes militares, para mantener la exclusión (Blakemore 1974; Loveman 2001; Huneus 2007). En los países con democracias más consolidadas, se dan por sentadas las culturas y tradiciones, los procedimientos cotidianos, a través de las cuales se hace realidad la democracia cada día. El rol fiscalizador de los medios, grupos ciudadanos levantan nuevas propuestas, la participación formal e informal, se normalizan, e incluso se invisibilizan. Pero en otros lugares, estas instituciones, procedimientos y hábitos de convivencia, o no existen, o son distintos. Sobreviven a penas, son más precarios, se enriquecen por los movimientos sociales recientes e históricos.

1.2.1 La democratización en primer plano

Si bien la democracia puede ser una especie de ruido blanco en el fondo de la teoría de la planificación del hemisferio norte, debe ser central en cualquier teorización de la planificación urbana en el sur. Tradicionalmente, se considera deseable la democracia, puesto que evita la tiranía, garantiza ciertos derechos esenciales, proporciona libertades generales y la autodeterminación, permite la autonomía moral y el desarrollo humano, protege los intereses personales, ofrece igualdad política. La democracia moderna también aporta a la paz y la prosperidad (Dahl 1998). De hecho, en un estudio riguroso, Przeworski et al. (1991) concluyen que la hipótesis de que las dictaduras logran mejores resultados económicos es falsa: las democracias anotan mejoras significativas y comparativamente mayores en cuanto a la estabilidad política, las condiciones de vida y otros factores.

Los científicos políticos ocupan definiciones «empíricas, descriptivas, institucionales y de procedimiento» para definir la democracia (pp. 67, Huntington 1991). Examinan cómo se seleccionan los líderes políticos y los derechos cívicos y políticos que acompañan estos procedimientos. La regla base, sin embargo, es bastante sencilla: «La

democracia es un sistema donde los [titulares] pierden las elecciones» (p. 10, Przeworski 1991).

Pero más que algo fijo, la democracia es también una historia que nos contamos. Nos dicen que es una invención griega de hace 2.500 años, cuando en realidad «sería un error suponer que la democracia se inventó una vez y para siempre. Como el fuego, la pintura o la escritura, al parecer se inventó la democracia más de una vez, y en más de un lugar» (p. 9, Dahl 1998). Uno de los mayores expertos en el tema, Dahl, considera que la democracia es más un arte creativo, ejercido por la sociedad en su conjunto, que una ciencia cierta con reglas claras que, aplicadas apropiadamente, siempre producirán un mismo resultado.

La realidad es que estamos inventando la democracia hoy, en ciudades y países de todo el mundo. Agrega Avritzer que no existe ninguna razón por la cual América Latina seguiría el modelo de las democracias de Europa, establecidas después de la Segunda Guerra Mundial¹.

En su estudio fundacional de la democracia (2007), Tilly parte diciendo, con humor, que no se atrevió a llamar el libro por su nombre verdadero, que habría sido: «La democracia, La democratización, La des-democratización y su interdependencia» (p. xi). Sus casos demuestran que la democracia efectivamente es una lucha entre (des)equilibrios más que un estado estacionario. Existe una relación crucial entre la «capacidad del Estado» y los avances y retrocesos de la democracia. La «capacidad del Estado» depende de cuánto los recursos no-estatales, actividades y conexiones interpersonales alteran una distribución más justa y equilibrada de los bienes de una sociedad (p. 34, Tilly 2007). La planificación es, en esencia, esta (dis)capacidad.

Tilly identifica tres factores cruciales para superar la des-democratización: i) integrar redes de confianza dentro de las políticas públicas, ii) evitar que las políticas públicas practiquen o refuercen desigualdades entre «categorías» de personas (edad, raza, origen

¹ «La democracia», como la pensamos actualmente, es muy nueva. Solo en la segunda mitad del siglo XX, las mayorías de la población comenzaron a lograr acceso al derecho a votar. En Europa, el voto masculino prevaleció hasta fines de los 1960 en Suiza y España, siendo el primero en lograr el voto general Finlandia, al principio de los 1900, seguido por Dinamarca, Luxemburgo y Noruega, antes de 1910 (figura 3.2, p. 63, Tilly 2007).

étnico, creencias, etc.); y iii) neutralizar los centros autónomos de poderes coercivos (p. 205, Tilly 2007).

Las redes de confianza son las que simplifican interacciones, descritas por Putnam (2000), entre otros, como capital social. La «desigualdad de categoría» considera:

la organización de la vida social según límites que separan grupos enteros de personas cuyas oportunidades de vida son diferentes, al pertenecer a una categoría como el género, la raza, la casta o clase social, la etnicidad, la nacionalidad y la religión... Cuando tales desigualdades se traducen directamente en diferencias en cuanto al ejercicio de derechos y obligaciones políticas, la democratización sigue imposible (p. 75, Tilly 2007).

En Chile, los centros de poderes coercivos definidos por Tilly son conocidos como *poderes fácticos*, *the powers that be*. Todos saben quiénes son: los militares, los propietarios conservadores de los principales medios; un grupo de hombres de negocio creado por las privatizaciones poco transparentes de Pinochet, y a menudo, la Iglesia católica o grupos conservadores dentro de ella. Si bien en una época, grupos críticos como los marxistas suponían que la clase trabajadora se rebelaría contra una élite pequeña de familias ricas y autocráticas, algunos hoy piensan que estos conflictos esenciales de poder y democratización surgirán principalmente en distintas temáticas relacionadas con las ciudades (Oxhorn 1997; 2009).

1.2.2 América Latina y los públicos participativos de Avritzer

En cuanto a la democratización en América Latina, Tilly (EE.UU.) dice:

Los estados latinoamericanos generalmente terminaron con estructuras centrales debilitadas, intervenciones menos efectivas en la vida social de rutina, y un mayor número de centros autónomos de poder que lo habitual en Europa Occidental (según Centeno, citado en p. 174, Tilly 2007).

Para Avritzer (2002), el desafío central para los países latinoamericanos no es tanto lo institucional sino la respuesta a la pregunta de:

¿cómo producir *una nueva reserva de prácticas democráticas capaces de entregar respuestas específicas dentro de las tradiciones culturales de la región?* A diferencia de las democracias de segunda ola [Norte América, Europa], la democratización en América Latina busca rehabilitar aquellas tradiciones dentro de la teoría democrática que destacan la importancia de la participación en la esfera pública (p. 10, Avritzer 2002, énfasis mío).

Ya que Avritzer supone la imposibilidad de avanzar hacia una mayor democratización en América Latina si uno depende exclusivamente de las élites políticas (p. 7), habla de tomar «públicos informales» y transformarlos en «públicos deliberativos, capaces de resolver problemas». Sin estos, «América Latina no será capaz de hacer puente sobre la brecha entre las prácticas de una sociedad democrática y una sociedad política híbrida que resiste la plena democratización».

En Chile, en años recientes (2010-2017) han surgido debates que dan un ejemplo de esta resistencia a una plena democratización: mientras los pueblos de las regiones y muchos planificadores y políticos exigen gobiernos regionales elegidos, con poderes fiscales y administrativos acordes con sus responsabilidades, otros luchan por mantener un representante designado por la presidencia, como un poder paralelo, centralizante y antidemocrático.

Los «públicos informales» de Avritzer hacen eco, pero van más allá de la «sociedad civil», teorizada en el norte, por Benjamin Barber (1998), por ejemplo. Movilizar este potencial requiere diseños participativos como:

la forma más sensata de democratizar las relaciones entre el estado y la sociedad... los *públicos deliberativos* se convierten en la *esfera central para completar la democratización* debido a su capacidad de manejar y conectar *renovaciones en la cultura pública con diseños institucionales* capaces de transformar las prácticas no-públicas e híbridas en formas democráticas de toma de decisión (p. 10, Avritzer 2002, énfasis mío).

Este proceso requiere, además, «aprendizaje ciudadano», algo que se estudia principalmente en la literatura de educación de adultos (Merrifield 2001; Daly, Schugurensky et al. 2009; Pinnington & Schugurensky 2010). Pero ¿qué tipo de aprendizaje será? ¿Dónde ocurre y cuáles son los mecanismos relevantes, particularmente en una sociedad postdictatorial como la chilena?

Los estudios de las disciplinas de la planificación, la educación de adultos y las comunicaciones políticas coinciden en ciertos puntos: el aprendizaje ciudadano comienza con un tipo específico de conversación, llamado «deliberación» (Forester 1999; Gastil 2008), «diálogo auténtico» (Innes & Booher 2010), «re-presentación de la experiencia» (Merrifield 2001). Gastil, cuyo enfoque central es la comunicación política, ofrece una lista precisa de las características más importantes (tabla 1.1), enfatizando que requiere procesos que combinan lo analítico con lo social, junto con una disposición de aceptar y procesar los desafíos al sistema propio de creencias.

Innes & Booher, mientras tanto, subrayan la importancia de la diversidad, algo reforzado en los estudios de Sunstein (2000), especialista en el discurso político colectivo. Su trabajo demuestra que la deliberación entre grupos homogéneos puede derivar en posiciones extremas, que no apoyan a una ciudadanía democrática.

Tabla 1.1 Claves de la deliberación

Proceso analítico	
Definición general	Definición específica
Crear una base sólida de información.	Hablar de experiencias personales y emotivas, además de datos y hechos conocidos.
Priorizar los valores claves en juego.	Reflexionar sobre los valores propios y los de otras personas presentes.
Identificar una amplia gama de soluciones.	A través de lluvias de ideas, considerar una amplia gama de formas de enfrentar un problema.
Sopesar las ventajas, desventajas, ganancias/pérdidas entre soluciones.	Reconocer los límites de la solución que tú prefieres, y ser capaz de reconocer las ventajas de las soluciones de otras personas.
Tomar la mejor decisión posible.	Poner al día tu propia opinión a la luz de lo que has escuchado. No es obligatorio llegar a decisiones en conjunto.
Proceso social	
Definición general	Definición específica

Distribuir adecuadamente las oportunidades de hablar.	Alternar los que conversan o actuar para asegurar una conversación equilibrada (en términos de la participación de cada uno).
Asegurar una comprensión mutua.	Hablar claramente y pedir aclaración cuando se produce alguna confusión.
Considerar otras ideas y experiencias.	Escuchar cuidadosamente lo que dicen los otros, especialmente cuando no estás de acuerdo.
Respetar a otros participantes.	Presumir que las otras personas participantes son honestas y bien intencionadas. Reconocer su experiencia de vida y perspectivas únicas y particulares.

Fuente: Gráfico 2.1, p. 20, Gastil, 2008, *Political communication and deliberation*. Los Angeles, SAGE Publications.

El *cuándo* de estas conversaciones también es relevante, ya que su profundidad y su capacidad de transformar dependen de su continuidad durante cierto tiempo. Un *lugar* importante para el aprendizaje ciudadano es la planificación urbana. Berry et al. (1993), Thomson (2001) y Sirianni (2009) identifican los lazos cercanos entre la democracia al nivel de barrio y las actitudes hacia la democracia y la política general en los EE.UU. Peterman (2000) no relaciona sus casos explícitamente a la democratización, pero sí aborda valores claves, especialmente la equidad y una versión de la planificación desarrollada en los EE.UU. en los 60, *advocacy planning* (Davidoff 1965). Postula que los planificadores estatales deben, explícitamente, asumir el rol de campeones de los más vulnerables y postergados de la sociedad. En América Latina, Brasil ha sido pionero de la participación a través de consejos de salud, presupuestos municipales y algunas iniciativas de la planificación. En sus estudios de estas experiencias, Avritzer menciona una «escalera» de aprendizaje, donde los cambios logrados en interacciones cara-a-cara crean:

nuevas asociaciones barriales que esposan un nuevo concepto de autonomía para reclamar bienes materiales y establecer nuevos parámetros morales para las prácticas políticas. *Los miembros de las asociaciones voluntarias apoyan a la democracia en mayor grado que los brasileños en general* (p. 8, Avritzer 2002, énfasis mío).

La participación urbana o local es una clave de la democratización en ambos sentidos: puede modificar procedimientos y crear una nueva cultura que practica valores democráticos. En muchas ciudades de América Latina recién democratizadas, la planificación tiende a excluir a las personas directamente afectadas, y el concepto de la planificación colaborativa «prevaliente en los países de la segunda ola democratizadora» es prácticamente desconocido. En Chile prevalece una mirada «racional-técnica», una ideología que justifica la exclusión de la gran mayoría de las personas afectadas, por falta de competencias «técnicas». Algunos críticos exigen que la planificación colaborativa debe entregar recursos conceptuales a las comunidades, para ayudarlas a imaginar nuevos futuros (Healey, citado en p. 923, Yiftachel & Huxley 2000).

De hecho, a veces la respuesta a la pregunta «¿qué debemos hacer?» es precisamente «resistir la planificación» o, por lo menos aceptar que las ciudades y las regiones pueden cambiar debido a fuerzas que van más allá de la planificación (p. 923, Yiftachel & Huxley 2000). En el caso estudiado en este libro, una coalición de barrios diversos da sus primeros pasos en la planificación urbana, partiendo con la resistencia a un proyecto específico, una autopista urbana conceptualizada como la esencia de la modernidad y el progreso. Al hacer esto, surgen preguntas acerca de cómo se arman las ciudades. En un contexto neoliberal por esencia «Chile fue el primer y más puro laboratorio del proyecto neoliberal» podríamos considerar si la forma de planificar en Chile realmente refleja una planificación como tal, o es más bien la ausencia de la planificación o una dictadura racional-técnica que se disfraza como una «planificación objetiva».

En la medida que esta instancia de acción ciudadana autogestionada evolucionaba, desde una fase inicial de movimiento social hacia la construcción de una institución ciudadana, empezó a enmarcar sus acciones como el ejercicio de un «urbanismo ciudadano». Improvisado, experimental, complejo, sin duda. Pero en la medida que crecía la organización, buscando la información necesaria para lograr sus objetivos de una ciudad justa, sustentable y amable, también fue conectando a los rebeldes barriales con las ideas de la planificación, principalmente del mundo democrático de Europa, Canadá y EE.UU. Para seguir avanzando, tomó prestado y

modificó la teoría de la planificación colaborativa, según sus propias necesidades y realidades.

Como veremos en este libro, los elementos de una cultura democrática de equidad e inclusión no aparecen por arte de magia, cuando la gente vota por las autoridades políticas. Esta cultura debe forjarse con los elementos a mano, a pesar de la pobreza y las carencias evidentes. La experiencia de Ciudad Viva ofrece una visión de cómo esto puede pasar, del tipo de aprendizaje relevante, y del rol que puede jugar la planificación urbana en facilitar o paralizar estos procesos.

Sociedades civiles y las redes que forman son «el tejido conectivo de una cultura democrática», ejerciendo «funciones esenciales para una planificación y una gobernanza democratizante» (p. 9, Gurstein & Angeles 2007). Este estudio chileno muestra cómo una acción mancomunada, específicamente en la esfera urbana, puede cumplir estas funciones aportando a una democratización que busca aumentar la sustentabilidad, entendida como la justicia social (Fainstein 2010), el florecimiento humano (Friedmann 2000) y la vivibilidad (Evans 2002).

En su estudio comparativo de la democratización en América Latina y el Medio Oriente, Kamrava & O Mora (1998) subrayan la importancia de las organizaciones ciudadanas, o sociedad civil, para la democratización. Para esto, ellas mismas deben operar democráticamente, respetando el pluralismo y la diversidad. Deben expandir sus propias agendas e incorporar demandas políticas relevantes para la democratización. Deben juntar suficiente «poder de redes», por sí solos o en un proceso de relaciones horizontales con otros actores (p. 895, Kamrava & O Mora 1998). Se hacen centrales temas de estructura y capacidad, recurrentes en este caso.

Hay riesgos también, como ilustra la experiencia de América Latina. La desdemocratización surge, escribe Tilly,

cuando se revierte uno o más de los procesos básicos: se desconectan las redes de confianza, se vuelven a aplicar desigualdades por categorías, y/o los centros autónomos de poder se vuelven a formar, poniendo en riesgo la influencia del pueblo sobre los temas públicos y por lo tanto el estado (p. 164, Tilly 2007).

Entonces, la desdemocratización refleja

el retiro de un grupo de actores privilegiados y poderosos de cualquier tipo de consulta mutuamente comprometedor que existe, cuando la democratización depende de integrar a números importantes de personas comunes a los procesos de consulta (p. 195, Tilly 2007).

En Chile, resolver estas tensiones sin volver a la violencia de antaño es un desafío mayor. Acumular el «inventario de prácticas democráticas» mencionado por Avritzer es vital para funcionar razonable, justa, e inclusivamente, ahora y en el futuro. Como los teóricos citados anteriormente, Avritzer destaca los mecanismos específicos que pueden fomentar una deliberación cara a cara, la libertad de expresión y asociación, todos valores centrales para las redes de confianza que Tilly considera esenciales. Los actores sociales necesitan herramientas para corregir las desigualdades por categoría y neutralizar los centros de poderes autónomos. Mientras Avritzer enfoca la participación iniciada por gobiernos, este libro explora el rol y las posibilidades de organizaciones autónomas, autogestionadas, barriales, que toman temas urbanos, entre ellos, el transporte sustentable. En este libro, ocupo el término de «ecologías de actores» como equivalente a los públicos participativos de Avritzer, que debemos movilizar a través de tipos muy precisos de participación.

1.2.3 La participación como ciudadanía activa

Al escribir sobre la experiencia inglesa, Brannan et al. observan que la ciudadanía activa se ha convertido en un concepto central de la agenda de las políticas públicas gubernamentales, impulsado por una visión de comunidades activas, fuertes y empoderadas, capaces de actuar por sí mismas, definir sus problemas y resolverlos, colectivamente (p. 993, Brannan et al. 2006).

Contrapuesto a una ciudadanía estatista que supone que el Estado es la única fuente legítima de las prácticas y los significados de los derechos ciudadanos (p. 39, Holston 1998), surge una ciudadanía comprometida y anclada en la sociedad civil (p. 76, Friedmann 2002). Más allá de las formalidades, considera bases sustantivas

compuestas de derechos cívicos, políticos, sociales y económicos: el derecho a la vivienda, el agua limpia, el tratamiento de las aguas servidas, la educación y la salud básica «en resumen, el derecho a la ciudad» (Lefevbre 1996, Miraftab & Willis 2005).

En un continente donde las luchas sociales principales se han centrado en los derechos humanos, del trabajo, de los pueblos originarios, de la diversidad sexual y de género, entre otros, el derecho a la ciudad reverbera poderosamente, hasta tal punto que Brasil lo utilizó para enmarcar su institucionalidad urbana. Establecer y hacer realidad este derecho es tema de debates fogosos y batallas prácticas por los espacios urbanos y/o su apropiación por grupos distintos: estos son extremadamente valiosos para desarrollar y consensuar «en alguna medida» las posturas filosóficas, teóricas y prácticas necesarias para avanzar.

Escribiendo sobre la base de estudios en Chile y Argentina, Taylor & Wilson (Taylor 2004; Taylor & Wilson 2004) distinguen entre ciudadanía en términos del lugar de nacimiento y ciudadanía como un derecho a la acción, observando cómo el pensamiento popular sobre la ciudadanía ha evolucionado significativamente en los contextos postdictatoriales.

La idea de la ciudadanía volvió a emerger en las transiciones de los 1980 y 1990 como una forma de hablar de cómo las personas interactúan con el Estado y el tipo de poder que ejercen. Esta vuelta hacia la «ciudadanía» dejó atrás la idea de que la política es la esfera de hombres importantes, principalmente blancos, utilizando trajes. Emergió la ciudadanía como algo relacionado con las aspiraciones de gente corriente en sus poblaciones, tiendas, campos y calles, buscando aferrarse a nuevas identidades como actores políticos (p. 154, Taylor & Wilson 2004).

Una división persistía, sin embargo, ya que mientras todos los ciudadanos pueden gozar de la protección de la ley y tienen el deber de respetarla, «*sólo algunos tienen la oportunidad de crear la ley*» (p. 156, Taylor & Wilson 2004, énfasis mío). Por lo tanto,

decidir quién puede determinar el destino de una comunidad ha sido un punto central de conflicto a lo largo de la historia de la ciudadanía en todas partes, en la medida que sectores diferentes —y subordinados— de la sociedad (trabajadores,

«indios», mujeres) reclamaban para sí el derecho a participar en la gestión de su comunidad. Estos procesos de contestación y de negociación llevan a los temas de la ciudadanía mucho más allá de los derechos definidos en las constituciones... (p. 156, Taylor & Wilson 2004).

Pensar la participación «e integrarla como parte de una estrategia para mejorar la equidad y la sustentabilidad de las ciudades» es más complejo de lo que se suele pensar. Requiere aspectos importantes de aprendizaje de ciudadanía activa, todo un desafío en un contexto donde las relaciones clientelistas y paternalistas tienden a prevalecer.

¿Para qué y por qué tanto esfuerzo entonces? Los argumentos a favor, resumidos por Boonstra & Boelens (2011) son: i) sociales, en cuanto a generar mayor empoderamiento y responsabilidad compartida por las decisiones tomadas; ii) espaciales, pueden aportar al medio ambiente local; iii) financieros, los conflictos producen costosas demoras, mientras que soluciones consensuadas suelen ser más fáciles de implementar; y iv) políticos, ya que el apoyo público es necesario para las políticas principales de cualquier gobierno.

Existen innumerables críticas a los procedimientos inadecuados de participación, que pueden incluso llegar a constituir una «tiranía de la participación» (Cook & Kothari 2001), estrategias que pasan por encima de las comunidades locales (Robins & Cornwall 2008) o que manipulan el poder, creando sistemas de «no-participación estratégicas». El tema central es

cómo constituir formas de poder compatibles con las prácticas participativas y democráticas. En vez de borrar las huellas del poder y la exclusión, como algunos textos buscan, una política democrática requiere traerlos al primer plano, para visibilizarlos (p. 1.073, Robins & Cornwall 2008).

En este sentido, el propósito destacado por Avritzer, de crear «públicos participativos», es relevante por la riqueza de la experiencia brasileña y su potencial relevancia para Chile (Abers 2000; Baiocchi 2005; Fung 2011). En Brasil, las innovaciones han sido lideradas por individuos visionarios ubicados en instancias de gobernanza relativamente poderosos, como Jaime Lerner de Curitiba, o apoyados en nuevas instituciones como la ley del derecho a la ciudad. Contrasta con Chile, donde en los 1990 el gobierno recién

elegido les dio la espalda a los movimientos que lo habían llevado al poder (Garretón Merino 1994; Garretón Merino 2003; Garretón Merino 2009), y la ciudadanía se encontró excluida de la toma de decisiones e incluso del ejercicio de los derechos políticos y cívicos considerados parte «normal» de la vida democrática.

Fuera de estas dimensiones contextuales, la participación exige teoría y acción al nivel individual, y en varias escalas colectivas. Al nivel individual, es fundamental lograr, a través de educación formal y la experiencia de participar en instancias ciudadanas, una masa crítica capaz de evolucionar desde la «clientela» (*clientship*, una combinación de clientelismo y ciudadanía), hacia una ciudadanía activa, descrita por Taylor, Brannan y otros. Esta clientela refleja estrategias contrastantes e incluso contradictorias que se utilizan para navegar los sistemas complejos del poder, en situaciones de exclusión y violencia estructura, a menudo extrema, como ocurre bajo las dictaduras militares. Taylor (2004) resume sus principales características (tabla 1.2).

Tabla 1.2 «Clientela» (*clientship*) versus ciudadanía

Clientela	Ciudadanía
Compite contra rivales	Agencia política autónoma
Espera favores	Exige derechos políticos
Negocia sin cuestionar el marco autoritario	Ejercita derechos cívicos
Las interacciones se enmarcan como lazos personales	Las interacciones se enmarcan como derechos sociopolíticos
Se hace cargo de la desigualdad, sin cuestionarla	Requiere igualdad y lucha por profundizarla

Fuente: elaboración propia, según definiciones de Taylor (2004)².

Surgen preguntas acerca de «cuán buena es la ciudadanía» y cómo se crea lo que Dahl (1992) llama «competencias», «habilidades» cívicas. Experto global en democracia, Dahl define el «buen ciudadano» como una persona:

profundamente preocupada por los asuntos públicos y la vida política; bien informada acerca de los temas, los candidatos

² Ella inventa la palabra «clientship» para denotar estrategias de sobrevivencia y participación que combinen elementos del clientelismo y de una ciudadanía más libre y plena.

y los partidos; involucrada a menudo con sus pares en deliberaciones sobre asuntos públicos; un participante activo en los esfuerzos por influir en las decisiones gubernamentales al votar, comunicar sus opiniones a las autoridades, asistir a reuniones políticas y cosas afines; y motivado en todas estas actividades por un deseo de fomentar un bienestar común (p. 46, Dahl 1992).

Reconoce que probablemente pocos cumplen con este estándar, sugiriendo que sí se requiere una masa crítica de la población, para contar con una democracia sana. Juliet Merrifield define diez componentes del «aprendizaje ciudadano», motivado por la convicción de que las personas pueden participar y aportar al bien común, que serán escuchadas y podrán influir de verdad (Merrifield 2001). Esto requiere una posicionalidad independiente, críticamente colaborativa, un «pesimismo del intelecto, optimismo de la voluntad» (Gaventa en Merrifield, 2001: p.7). El aprendizaje ciudadano debe:

1. Ayudar a las personas a aprender cosas nuevas, al relacionar sus patrones de conocimiento inicial con nuevos conceptos clave.
2. Practicar lo que se predica: ofrecer formas de involucrarse democráticamente y no solo recibir información pasiva.
3. Proporcionar oportunidades para resolver problemas prácticamente y tomar conciencia de lo que esto significa para cada uno y colectivamente.
4. Proporcionar oportunidades de «representar» de diferentes maneras la experiencia, para profundizar el análisis y su comprensión.
5. Permitir un aprendizaje en «espiral» que revisita y reinterpreta la comprensión al irse desarrollando y madurando en estos conocimientos.
6. Proporcionar un «andamio» de oportunidades, donde las personas más experimentadas ayudan a los novatos en tareas que no pueden manejar por sí solos, devolviéndoles el control una vez que puedan funcionar independientemente.
7. Ofrecer oportunidades de practicar en todo nivel, desde la reflexión y la acción.
8. Crear comunidades de práctica, con normas, valores, lenguaje, significados y propósitos colectivos.
9. Incorporar un rango de expresiones culturales y actividades sociales para crear la comunidad de aprendizaje.
10. Involucrarse con los valores.

Estos procesos, al estilo definido por el educador popular Paolo Freire, significan que las personas son simultáneamente maestros y aprendices (p. 10, Gurstein & Angeles 2007). En términos colectivos, vemos que la participación ciudadana autónoma puede tomar la forma de movimientos sociales o distintos tipos de grupos y hasta instituciones ciudadanas. El caso de la Coordinadora-Ciudad Viva ofrece una oportunidad extraordinaria de conocer más a fondo la relación entre estas dos tipologías. Si bien, no todos los movimientos sociales se convierten en organizaciones ciudadanas, los primeros sí suelen producir una diversidad de grupos y organizaciones. Esta transición hacia una ciudadanía democratizada es particularmente relevante en una sociedad postdictadura como la chilena, donde se otorgan derechos ciudadanos selectivamente, para cooptar ciertos actores y contener la presión desde los sectores populares para un cambio estructural mayor, y mayor inclusión (Oxhorn 2011).

Estas transiciones requieren cambios en las capacidades de líderes, pero también de «seguidores», como ilustra el pensamiento de Moyer (tabla 1.3).

Tabla 1.3 Ciudadanía activa como «activismo efectivo» según Moyer

Roles inefectivos	Roles efectivos
Desempoderado y sin esperanza	Empoderado, con esperanza
Energía y actividad negativa	Energía y actividad positiva
Elitista: líderes autoidentificados o vanguardistas	Poder de las personas: democracia participativa
Tácticas sin estrategia	Tácticas coordinadas en una sola estrategia
Cualquier medio «necesario»	No-violencia: los medios son iguales que los fines
Utopía irreal o reformas menores	Promueve una visión realista y cambio social
Pasivo o excesivamente agresivo/competitivo	Asertivo/cooperador (todos ganan)
Patriarcal/verdades absolutas/ideologías rígidas	Feminista/verdades relativas/nutre/adapta
Mirar en menos a «las masas»	Tener fe en la gente
Paradigma de dominación	Paradigma de paz

Fuente: Moyer (p. 39, 2001)³.

³ Quien define cuatro roles necesarios para movimientos sociales exitosos: Ciudadan@, Rebelde, Reformador(a), Agente de cambio (pp. 28-29)

Colectivamente, los movimientos, particularmente frente a realidades represoras, pueden partir como «no-movimientos» sociales (Bayat 2010), o sea, compuestos de acciones comunes entre actores que no están organizados entre sí. Estas personas:

Comparten acciones similares que catalizan cambios sociales, aunque estas mejores prácticas raramente son guiadas por una ideología o una organización con liderazgo reconocible... Se orientan a la acción, más que la ideología, son tremendamente silenciosos... Lo suyo no es una política de protesta, sino de práctica (pp. 15, 19-20, Bayat 2010).

Estas prácticas nacen de y se ejercitan en espacios cotidianos: en el caso chileno, deliberaciones políticas y estratégicas alrededor de una mesa de comida o durante una fiesta callejera. Tarrow, uno de los principales estudiosos de movimientos sociales, ofrece una tipología que nos ayuda a identificar las diferencias clave entre movimientos sociales e instituciones ciudadanas (tabla 1.4). La evolución en las acciones barriales exploradas en este libro revela los pormenores de estas transiciones.

Tabla 1.4 Movimientos sociales e instituciones ciudadanas

Acción colectiva		
	Contencioso (movimiento social)	Representacional (organización ciudadana)
<i>Síntomas</i>	Medios, marchas, manifestaciones	<i>Marketing, lobby</i> , planificación colaborativa
<i>Energía</i>	Impulsado por el conflicto	Impulsado por propuestas
<i>Comunicación</i>	Desde argumentos repetidos hacia debates fértiles	Deliberación: desde ritos vacíos hacia transformaciones
<i>Poder</i>	Retan a los detentores del poder, producen solidaridades, tienen significados entre grupos específicos de la población, situaciones y culturas nacionales (p. 4)	Criticar, convencer, amenazar, proponer, colaborar críticamente
<i>Actores principales</i>	«Emprendedores del movimiento» (p. 6, Tarrow): gente común versus élites o autoridades	«Emprendedores de políticas públicas» (Kingdon), gente común, a menudo con apoyo desde dentro de la élite o las autoridades, que enfrentan las políticas «de siempre»
Propiedades básicas		

	Contencioso (movimiento social)	Representacional (organización ciudadana)
1	Levantar desafíos colectivos	Levantar propuestas colectivas y construyen alianzas para lograrlas
2	Recurren a redes sociales, propósitos comunes y marcos culturales	Construyen redes sociales, hacen puentes entre diversas categorías, afinan propósitos comunes y marcos culturales
3	Construyen solidaridad a través de estructuras conectivas e identidades para sostener la acción colectiva	Construyen memoria e identidad al inyectar nueva información, estrategias e ideas que refuerzan y transforman estructuras e identidades necesarias para sostener la acción colectiva

Fuente: elaboración propia, según observaciones de Tarrow (1998).

Así, vemos una complejidad de interacciones que constituyen la capacidad humana de cambiar su entorno, incluso frente a desafíos mayores y una ausencia de referencias inmediatas. Podemos resumirlos en tres categorías: i) la ciudadanía (escala individual), ii) la participación (acción colectiva) y iii) la gobernanza o la capacidad de transformar los cambios sociales logrados por los movimientos en instituciones y procedimientos habituales (tabla 1.5).

Tabla 1.5 Interacciones claves entre ciudadanía, participación y gobernanza

Principales dimensiones			
	1	2	3
Sensación al participar (Atwood)	Víctima	Sobreviviente	Protagonista
Nivel de organización	Ninguna	Ad hoc coalición, movimiento social	Organización o institución ciudadana
Interacción predominante	Otros ayudan	Otros ayudan y trabajan con	Lidera cambios sistémicos
Participación (Susskind)	Paternalismo	Conflicto	Coproducción
Gobernanza (Kooiman)	Jerarquía	Autogestión	Cogestión
Sistema político (Tilly)	Autoritario	Contestado	Democratizante
Dirección del poder	Arriba hacia abajo	Abajo hacia arriba	Desde el medio hacia afuera
Resultado principal	Imposición	Resistencia	Autonomía, resiliencia y corresponsabilidad

Fuente: elaboración propia, según tipologías desarrolladas por Atwood y Ciudad Viva (1972, 1990), Susskind et al. (1983) & Kooiman (citado en Somerville 2011).

La tabla 1.5 indica cierta correspondencia entre los tipos de ciudadanía, de gobernanza y de patrones de poder sociopolítico. Nos obliga a pensar en cuán cambiante son, y cómo pueden coexistir en distintas proporciones en una misma sociedad, como veremos en los próximos capítulos.

Cómo se estructuran estas relaciones es muy importante, tanto al nivel individual «satisfacción con experiencias de participación» como al nivel social e institucional. Portugalí se preocupa por la división entre el planificador, un profesional principalmente del gobierno, y «los planificados», quienes a menudo se sienten víctimas de la planificación. Esta división ha sido un enfoque central en el desarrollo de la teoría de la planificación, que va más allá de la práctica profesional y se preocupa del «debe ser» y «cómo se hace». Así, vemos la articulación de la importancia del empoderamiento (Friedmann 1992), la equidad (Krumholz & Forester 1990; Krumholz & Clavel 1994), la deliberación (Forester 1999), la abogacía (Krumholz 2001), la colaboración (Healey 2006) y la complejidad (Innes & Booher 1999; 2010).

Portugalí dice que la teoría de la planificación debe contemplar ambos sistemas: el de la planificación y el de la ciudad real (figura 1.2). Agrega, además, la importancia de considerar la *estructura* de la planificación. Para la participación, esta observación es vital, ya que son dos cosas completamente distintas, la participación sin adecuadas garantías institucionales de sus condiciones y resultados, versus la participación en un marco transparente, que garantice derechos de equidad, de información y de ser tomado en cuenta.

1.3 ALGUNAS DEFINICIONES IMPORTANTES

Entre disciplinas académicas, entre los conocimientos de la «universidad de la vida» y la universidad institucional, usamos los mismos términos con definiciones muy diversas. Aquí, algunas definiciones claves para este libro.

Lo urbano

Términos como «comunidad» tienen una larga y rica historia de debates, particularmente en el mundo sajón. En este caso, he optado por una definición simple: cuando hablo de comunidades urbanas, me estoy refiriendo a agrupaciones territoriales (como barrios y juntas de vecinos) y temáticas (como agrupaciones de ciclistas, caminantes o usuarios del transporte público). No solo se forman y actúan en contextos urbanos (como pasa con los movimientos sociales urbanos en pro de los derechos de las mujeres, los niños, los homo o transexuales, entre otros). Su materia, su temática y su imaginario se componen de elementos físicos y socioculturales, la materia misma de la ciudad. Son diversas y plagadas por conflictos, así que rechazo cualquier idealización de una comunidad como una microsociedad armónica.

Similarmente, «urbano» puede ser un simple adjetivo, describiendo dónde ocurre algo, en oposición a un contexto rural, por ejemplo. En este libro, cuando hablo de organizaciones urbanas estoy hablando de movimientos y organizaciones que se preocupan de la materia misma «tangible, intangible», de lo urbano en sí.

A menudo se enfoca la ciudad desde la perspectiva de otro tema de interés, por ejemplo, la acumulación de capital o la competición para dominar algún aspecto de las interrelaciones humanas. A veces se consideran a los gobiernos de ciudades como instancias «junior» de la política, donde la gente puede aprender a participar o gobernar. Esto realmente ocurre, a veces.

Pero, por sobre todo, las ciudades son espaciales, sensuales y emocionales. Aquí comemos mariscos frescos o pasta con ajo, respiramos polvo o aire fresco, bebemos vinagre o vinos finos, vomitamos o nos desarrollamos, damos a luz, nos morimos, sufrimos y compartimos lo que haya. Una lectura demasiado abstracta omite la sensualidad, o la trata como secundaria.

Lo meso

Hablamos constantemente de sistemas que funcionan desde arriba hacia abajo y lo macro, y desde abajo, lo micro, hacia arriba. Esto crea una brecha analítica importante (Staggenborg 2002) que

aconseja prestarles más atención a los espacios intermedios, o *lo meso*. Desde esta mirada, pasamos de separar lo macro y lo micro, para comenzar a entender mejor sus interrelaciones (p. 125). Sobre la base de las experiencias de organización barrial en el Reino Unido, Somerville (2011) argumenta la importancia de ser «multi-escalar y estratégica» (p. 87, Somerville 2011) para evitar la coopción y lograr metas. El funcionamiento de Ciudad Viva, justamente en los espacios intermedios entre gobierno y ciudadanía, lo local y lo nacional, ilustra esto.

Calles y transporte

Una perspectiva «meso» nos permite ver el sistema de calles y transporte desde otro enfoque. Bayat (2010) considera a la calle y los espacios públicos relacionados como un «activo indispensable» para la sobrevivencia económica y la reproducción sociocultural, especialmente cuando se busca pasar desde la inequidad y la pobreza hacia un sistema de vida más equitativo (p. 12, Bayat 2010).

En estos espacios de flujos y movimientos, las personas forjan sus identidades y se conectan, extendiéndose más allá de sus círculos inmediatos hacia los desconocidos (p. 12, Bayat 2010). No es una relación estática. La calle no es un mero escenario esperando que lleguen los actores. Las mismas calles y las luchas por definir sus cualidades pueden informar las acciones ciudadanas y cambiar las relaciones políticas. Así lo vemos en los movimientos ciudadanos contra autopistas en EE.UU., Canadá y Europa (1960 y 1970), que en el camino fueron cambiando la forma de planificar y decidir las ciudades (Berry, Portney et al. 1993; Hovey 1998; Hovey 2003; Alarcon de Morris & Leistner 2009; Cotugno 2010).

En Norteamérica, estas «revueltas antiautopista» (*anti-highway revolts*, como las denomina Ladd 2008) abrieron camino a nuevas formas de pensar y hacer las ciudades (Ladd 2008). Pasaron por etapas de NIMBY («en mi patio trasero ¡no!», p. 117, Ladd 2008), hasta convertirse en luchas por una democratización más profunda de la gestión urbana-regional (p. 118, Ladd 2008).

Treinta años después, no obstante, la «automovilidad» (Beckman, 2001; Sheller & Urry 2001) se ha convertido en el rostro más ubicuo de la globalización. Hay pocos estudios de sus impactos en los países

en desarrollo, aunque forma parte del concepto de «domicidio» (el asesinato del hogar) desarrollado por Porteous & Smith (2001). Una lucha antiautopista en Paquistán, documentada por Hasan (2005), catalizó la resistencia de miles de familias y la formación de una coalición similar a la Coordinadora No a la Costanera Norte. ¿Pero, qué pasa cuando no existen organizaciones ciudadanas en el momento de iniciar uno de estos proyectos? Desde esta perspectiva, la Coordinadora y luego Ciudad Viva emergen como actores «mesos», trabajando entre las juntas de vecinos y las organizaciones no gubernamentales nacionales. También son «mesos», en el sentido de ubicarse entre una cultura «racional-técnica» anacrónica e incapaz de responder a las demandas modernas, y las nacientes exigencias de una población urbana que se organiza.

Innovación

Una perspectiva multiescalar nos ayuda a enfocar interacciones entre lugares y actores relevantes para la innovación. De hecho, mucho de la innovación urbana mundial en este momento está naciendo en las nuevas democracias de América Latina (Brugmann 2009). Una lectura de la literatura del desarrollo revela que, como los misionarios que los antecedieron, muchas instituciones y agencias internacionales piensan que están «llevando» el desarrollo a distintos países. Pero la evidencia sugiere que América Latina se está autodemocratizando, adaptando experiencias de afuera, por supuesto, pero también explorando a fondo sus propios recursos para el cambio. Las ciudades son a la vez el lugar y la materia de la cual se está forjando este cambio.

Cuando se nos olvida lo micro, el barrio y lo meso, la ciudad-región, con toda su capacidad de generar interconexiones, desaparece lo que podría ser el eslabón más vital de la cadena de respuestas efectivas: las calles y barrios, las poblaciones y los cerros y estacionamientos empolvados, donde la gente respira, vive, sueña, se transforma. Al colaborar con las personas para mejorar sus sistemas de vida cotidianos, intervenciones relativamente pequeñas pueden modificar el planeta, generando cambios mucho más radicales que las declaraciones de buenas intenciones internacionales. Ambos son importantes, por supuesto, pero lo local es el sitio vital de

transformaciones hacia una mayor sustentabilidad con equidad: la ciudad buena, justa y vivible.

En el siglo XIX, la planificación comenzó como una respuesta de reformadores y pioneros, comprometidos con estrategias para abordar inequidades y demandas. En el siglo XX enfocó principalmente estrategias para ubicar las cosas y las actividades adecuadamente, el diseño de edificios, actividades, infraestructura. Para el XXI, la planificación debe volver a reinventarse, pasando a entender y abordar la complejidad de sistemas complejos vivos, donde el uso de suelo, el transporte, los parques siguen siendo importantes, pero insuficientes. La inseguridad alimentaria, las crisis, la epidemia del sedentarismo, el uso de pesticidas tóxicos, pandemias, la sede de la belleza, el patrimonio y la identidad: todos son parte de los desafíos que debe abordar la planificación, de formas más flexibles y efectivas.

Todo esto nos exige cambios en cómo ubicamos y diseñamos, pero también en cómo imaginamos y hacemos «decisiones y ciudades, nosotros mismos, nuestras formas de mirar y tratar a los otros» las otras personas, distintas. Esto vale para todo, desde nuestras decisiones más pequeñas, tales como viajaremos diariamente por la ciudad, hasta las estructuras formales de gobernanza, y los espacios informales que generan la capacidad y el apoyo necesario para innovaciones exitosas.

CAPÍTULO 2: MÉTODOS: AFILAR LA MIRADA, ESCOGER LAS HERRAMIENTAS

«El conocimiento técnico oscurece tanto
como aclara la visión».

(Lane & McDonald, citado en p. 23,
Brand & Karvonen 2007).

Figura 2.1. Una simulación computacional como los BOIDS de Reynolds:
al seguir tres reglas relativamente simples, el programador logra simular
el comportamiento complejo de una bandada de aves.



Fuente: <http://www.cs.toronto.edu/~dt/siggraph97-course/cwr87/cwr87p1.gif>.

INTRODUCCIÓN: EL DESAFÍO DE ABARCAR FENÓMENOS SOCIALES COMPLEJOS

Las teorías de la complejidad demuestran que cada agente urbano es un planificador en cierta escala y que el proceso urbano no es un resultado misterioso de la mano invisible del mercado sino de un proceso de auto-organización que comienza con la interacción entre agentes urbanos y sus planes, en una variedad de magnitudes y escalas (p. 296, Portugali 2011).

Schram (2006) distingue entre «la tradición desde la cual nace una estrategia de investigación y los métodos de investigación como tal», siendo la estrategia en sí, la *forma de ver*, o sea la perspectiva y la intención de la investigación, y los métodos más constitutivos de la *forma de mirar*, es decir, los procedimientos de la investigación (p. 93, Schram 2006). Para este estudio, tomé la teoría de la complejidad que se está aplicando actualmente en la planificación (Byrne 2001, Innes & Booher 2010, Portugali 2011, 2012, De Roo et al. 2010) como central para las categorías de interés dentro de mi «forma de ver», dentro de una estrategia de investigación participativa para la acción (IPA)¹. Los métodos se centran principalmente en la etnografía, las entrevistas y actividades colectivas de reflexión, como se detallan abajo.

Entender un fenómeno de autogestión de la participación ciudadana, y sus impactos en dimensiones que van desde el individuo, hacia la comunidad y las políticas públicas en general, requiere de una mirada interdisciplinaria. Existen conflictos que son útiles de comprender, no solo en sus expresiones más obvias, sino desde sus raíces. Hay, por ejemplo, tensiones importantes entre la democratización de la planificación y la sustentabilidad —con justicia— de un sistema de transporte urbano.

Dentro de lo posible, interesa capturar no solo una fotografía estática de un momento en una línea de tiempo, sino algo de las dinámicas que, interactuando, activan cambios, y cómo podrían incentivar cambios hacia una mayor sustentabilidad, con justicia social.

¹ Esta metodología es una sola en inglés, *Participatory Action Research*. Sin embargo, ha derivado en varias traducciones, con leves diferencias de aplicación en español. Por lo tanto, es particularmente importante la definición que se elabora en esta sección para mantener la precisión y la claridad.

Son relevantes los «campos de fuerza» identificados por Fainstein, y particularmente los actores que se mueven en ellos, denominados «públicos participativos» por Avritzer. Generar estos públicos participativos requiere de un «inventario de prácticas democráticas», para convertir a los «públicos informales» en «públicos deliberativos y capaces de resolver problemas». Podemos considerar a las redes de confianza, que Tilly (2007) identifica como uno de los cuatro factores esenciales para la democratización, como el pegamento que une y permite funcionar colectivamente a estos actores que provienen de distintas categorías de personas. Todos estos son elementos esenciales para que grupos humanos marginados puedan movilizar suficiente fuerza para lograr sus objetivos, una ciudad «buena» en el sentido de Friedmann, por lo menos para los propósitos de este libro. Pero, volvemos a preguntar, ¿en un contexto postdictatorial, de dónde viene una ciudadanía activa y aquel «inventario de prácticas» que permitirán que la democracia sea menos un procedimiento ocasional, y más una práctica cotidiana?

En el caso de la Coordinadora Ciudad Viva, la ciudadanía nace entre hogares y puestos de mercados muy pequeños, lejanos de los círculos de poder, en una democracia naciente. Para organizarse, tuvieron que moverse entre escalas múltiples: la plaza pública y la calle, el barrio, varias municipalidades, secretarías regionales de ministerios nacionales, los ministerios y corporaciones transnacionales. Para entender ordenadamente estas interacciones, fue útil el concepto de «escalas anidadas» que proviene de la ecología y que tiene relevancia para estudiar este tipo de fenómeno social.

Efectivamente, la ciencia² de la complejidad ayudó a formular el marco metodológico de este estudio, particularmente en cuanto a la posicionalidad³, complementando una metodología basada prin-

² Utilizo la palabra ciencia —tan manoseada en estos últimos siglos— en el sentido de Byrne, quien se refiere al concepto de *nauk* (de lo polaco y lo ruso), queriéndose decir «un conocimiento organizado, sea cual sea el método utilizado para obtenerlo, si involucra una descripción simple, la construcción de tipologías, la identificación de una causalidad simple o compleja». Byrne, D. (2001). *Understanding the urban*. Houndmills, Basingstoke [England]; New York, Palgrave.

³ El término posicionalidad se ocupa en las ciencias sociales, particularmente en la sociología, la antropología, la geografía humana y la planificación urbana-regional, para referirse al uso de un posicionamiento frente a temas

principalmente en los métodos de la investigación participativa para la acción. Cuando una investigadora estudia su propia organización, basarse solamente en los métodos IPA puede llevar a una mirada demasiado centrada en lo práctico, o incluso una evaluación. En este caso, tanto yo como los otros dirigentes de Ciudad Viva queríamos entender el porqué y, sobre todo, el cómo de los logros y las falencias de la Coordinadora. Teníamos que ir más allá de la posicionalidad tradicional de la etnografía de un observador, quien participa. En este caso, yo era una participante que reivindicaba el derecho de estudiar un fenómeno del cual formaba parte, al mismo tiempo que mirábamos el sistema de planificación desde afuera. Esto revirtió la posicionalidad tradicional, donde un observador académico explora un fenómeno ciudadano desde una posición dentro del sistema de planificación.

Como veremos a continuación, las aplicaciones de la complejidad en las ciencias sociales han ayudado a desarrollar un cuerpo de métodos y miradas que han enriquecido las posibilidades de la investigación, al mismo tiempo que mantienen ciertos criterios de rigor y replicabilidad. Un concepto importante fue la de los «laboratorios vivos», explicado a continuación. En este caso, mi posicionalidad es esencialmente la de una científica quien reporta los resultados desde un laboratorio viviente, donde ha participado en el diseño, el testeo y la evaluación de los resultados de un experimento. Requiere complementar estos datos primarios, para triangular y testear su validez. En este caso, no se busca una validez o especie de ley universal, sino dinámicas de cambio que se accionan en ciertas circunstancias y que puedan servir a otros para entender los fenómenos que viven o estudian.

Desde esta mirada, lo local no es necesariamente «más pequeño». De hecho, Law (2004) pregunta ¿qué pasa si lo global es, en realidad, «pequeño e incoherente»? Contrapone a la idea de que

que involucran diferencias de cultura, género, etnia, edad, poder, inclusión/exclusión, etc. Es importante definir la posicionalidad de el o la investigadora en relación con la temática, el contexto, las personas y agrupaciones humanas que serán los objetos —o sujetos— de su investigación. La posicionalidad del investigador (tradicionalmente masculino) que mira todo desde la posicionalidad de un dios, informando en una tercera persona todopoderoso ya no es aceptable, puesto que esconde temas de prejuicios, desequilibrios de poder y otros elementos que puedan, al ser reconocidos explícitamente como parte de la investigación, enriquecerla o sesgarla.

todo lo global es grande, una alternativa «barroca» de Kwa, quien «mira hacia abajo y descubre una complejidad interior sin límite, heterogéneo en lo material, específico y sensual» (p. 13). Para entender el agua, es útil estudiar las manifestaciones macro, como las nubes o los océanos, pero las propiedades a nivel micro, molecular, son relevantes también. En cuanto a la planificación urbana y regional, Portugali (2011) destaca:

Es un hecho que, en las dinámicas de las ciudades, la planificación global y local co-existen e interactúan, y que en muchos casos más que la global, es la planificación local la que prevalece e influye más efectivamente en el proceso urbano en general. Esto implica que la planificación local debe ser considerado no como una fuerza reactiva, sino como una fuente importante de ideas e iniciativas (p. 290).

La forma de ver de este libro sigue el consejo de Portugali, de teorizar e investigar la ciudad desde una perspectiva que la entiende como un sistema complejo abierto y autoorganizante; que requiere definir procedimientos apropiados de planificación; y, por lo tanto, requiere desarrollar un *sistema* de planificación apropiada para un *sistema* de esta naturaleza (p. 291). Este es el desafío fundamental de la planificación en el siglo XXI: cómo gestionar adecuadamente un sistema en constante proceso de cambio, que siempre conllevará sorpresas e hitos —deseados y desastrosos—. Requiere hacer un puente capaz de superar la «aguda dicotomía entre los planificadores y los planificados» (pp. 289-291, Portugali 2011), y de entender que más que buenas conexiones, a veces este puente puede derivar en cortocircuitos.

La pregunta central de esta investigación es:

¿Qué nos puede enseñar esta experiencia chilena de cómo la participación ciudadana y la democratización de la planificación pueden fomentar la innovación necesaria para lograr ciudades buenas, justas y vivibles? ¿Qué procesos permiten construir los consensos necesarios para generar nuevas formas de vida urbana que calcen mejor con los desafíos energéticos, ambientales y sociales del siglo XXI?

Para responder esta pregunta general, desarrollé tres preguntas complementarias, relacionadas con el aprendizaje de habilidades de ciudadanía activa, de organización colectiva y de cómo estos entes ciudadanos logran impactar en las políticas centrales. Específicamente:

Individual: aprendizaje ciudadano. En contextos postautoritarios, ¿de dónde surgen ciudadanos activos y organizaciones de la sociedad civil efectivas? ¿Qué rol puede jugar la participación en la planificación urbana para construir las habilidades que requiere una ciudadanía más capaz, en términos democráticos? ¿De qué tipo de aprendizaje estamos hablando, de circuito simple o doble (Argyris & Schön 1974; Healey 2006; Innes & Booher 2010), o de algo más complejo, como el de Scharmer, que habla de «aprender del futuro en la medida que emerge?» (Scharmer 2009).

Organización: capacidad colectiva. ¿Qué tipo de organización aumenta o limita este desarrollo? ¿Están emergiendo nuevos tipos de organización, participación y liderazgo? ¿Podemos hablar de una infraestructura cívica que facilita (o limita) el desarrollo de la sociedad civil en la esfera urbana?

Contexto: acción sobre las políticas públicas. ¿Cómo la participación ciudadana en la planificación urbana interactúa con las esferas pública y privada para lograr sus fines? ¿Tendrá efectos «laterales» en términos de que sus logros pueden influir también en los procesos de democratización y transiciones hacia una mayor sustentabilidad? ¿Existe una relación significativa entre estos tres factores? ¿Los sistemas viales y de transporte tendrán algo especial en cuanto a estos procesos?

El resto de este capítulo resume los conceptos clave de la teoría de la complejidad y sus aplicaciones en las ciencias sociales, para luego presentar los métodos específicos que estructuraron esta investigación.

2.1 FORMAS DE MIRAR: LA COMPLEJIDAD PARA SACARLE EL JUGO A LA POSICIONALIDAD

La complejidad partió con las ciencias físicas y la meteorología, como cuenta Gleick en su libro *Chaos, Making a New Science* (1994). En la medida que sistemas simples se van fusionando, crean sistemas cada vez más complejos, y pueden impulsar al macrosistema hacia el borde del «caos» —o un desequilibrio capaz de transformar el

sistema—. Es aquí donde pueden ocurrir los cambios «paradigmáticos», como la reorganización del sistema o la emergencia de nuevos organismos o sistemas que se autogeneran, en lo que Maturana y Varela llamaron autopoiesis (1980; 1992).

La complejidad nos ayuda a entender las paradojas centrales de los fenómenos naturales y sociales. A pesar de la multiplicidad de un sistema complejo, por ejemplo, unas reglas relativamente simples pueden orientar su movimiento. Reynolds fue el primero en demostrar esto con su simulación BOID (de *bird*, pájaro en inglés), que logró replicar los movimientos de una bandada de pájaros con tres reglas relativamente sencillas (1987). Como paradoja central, la complejidad social abarca las reglas habituales que necesitamos para la continuidad, la estabilidad y un sentido de seguridad, junto con el desafío de cambiar, a veces radical o incluso paradigmáticamente. De hecho, cuando el físico e historiador de la ciencia Thomas Kuhn describe las revoluciones en el pensamiento científico como cambios paradigmáticos (Kuhn 1996), o cuando los marxistas (basándose en el filósofo Hegel) observan cómo la acumulación de pequeños cambios cuantitativos puede repentinamente producir cambios cualitativos profundos (Cornforth 1977), están identificando las transformaciones que surgen como resultado de procesos complejos. Los pueblos originarios de los Andes también entendían estas paradojas, cuando hablaban del fenómeno del mundo puesto al revés, el *pachikuti*⁴. Quizás la ciencia occidental recién aprende a valorar estos conocimientos antiguos.

Las tres reglas de Reynolds, la idea de una especie de palanca que mueve el sistema, no explican toda la complejidad del comportamiento de los pájaros, pero sí permiten entender un fenómeno que tiene sentido en el contexto del cambio, de la migración y de otros factores.

Igualmente relevantes aquí son las recomendaciones de Byrne acerca de que estamos viendo fenómenos *locales* y no podemos

⁴ Chamberlin destaca la importancia de las paradojas en las creencias de los pueblos indígenas de Norteamérica (Chamberlin, J. E. (2003). *If this is your land, where are your stories?* Toronto, Random House). Similarmente, el *pachakuti* tiene su origen en la palabra *pacha*, que se refiere a la unión entre el tiempo y el espacio, y *kuti*, un punto de inflexión o revolución (Silvia Rivera Cusicanqui, citado en p. 1, Aparajita, S. & M. C. Stephenson 1998).

extrapolar de ellos leyes absolutas o universales, algo consistente con Cilliers, en cuanto a la importancia de la modestia frente a cualquier conclusión.

2.1.1 *La complejidad en las ciencias sociales*

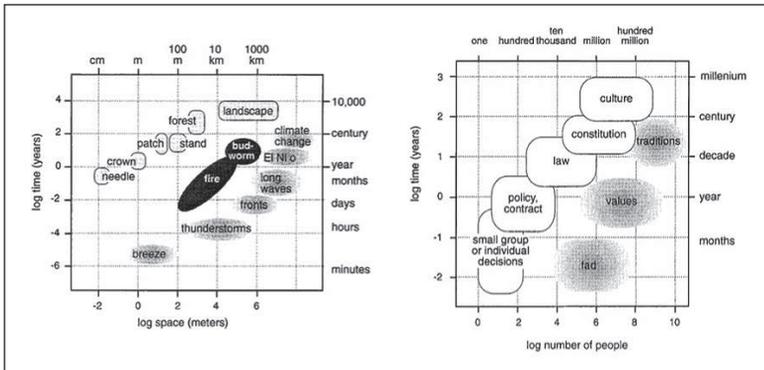
Fueron dos maestros de la ecología los que primero identificaron similitudes entre los sistemas complejos de un bosque y un sistema social (Gunderson & Holling 2001, figura 2.2). Desde entonces, la complejidad ha acumulado importancia en el estudio de las organizaciones capaces de aprender (Senge 1990; 2006), y del aprendizaje en colectividades y corporaciones (Scharmer 2009; 2010). Westley, Zimmerman & Patton (2006) la aplican a temas de emprendimiento, tanto privado como social, mientras Walker & Salt (2006) consideran su relevancia para la planificación y el manejo de ecosistemas y de comunidades.

A menudo, una consideración del *poder* es ausente de estas lecturas. Surge como tema justamente en la literatura de la planificación, partiendo con la importancia que Portugali les asigna a las estructuras de la planificación, tema al cual volveremos a lo largo de este libro. Byrne explora patrones de urbanización desde esta mirada (Byrne 2001), con reflexiones acerca de los métodos relevantes para identificar *causalidades* en sistemas sociales complejos (Byrne 2001; Byrne 2005; Uprichard & Byrne 2006; Byrne & Ragen 2009; Byrne 2011). Otros investigadores identifican las *relaciones* como claves de estudiar en un sistema social complejo (Cilliers, Stacey & Tsoukas 2005; Tsoukas & Knudsen 2005), entre otros. También es necesario lograr un «entendimiento *interdisciplinar*» (p. 97, Byrne 2005). Byrne enfatiza que

el proyecto de la complejidad necesariamente enfrenta el relativismo subjetivo del post-modernismo con la afirmación de que una explicación es posible, pero solo una explicación que es local, en cuanto a su tiempo y su lugar. La ciencia de la complejidad aborda temas de causalidad como algo complejo y contingente (p. 97, Byrne 2005).

Byrne critica una mirada simplista o mecanicista, citando al desarrollo que realiza Holland, en su teoría de juegos, que busca generar análogos artificiales de sistemas complejos reales. Para Byrne, la complejidad requiere una estrategia que integra una descripción esencialmente histórica, capaz de interpretar los cambios cualitativos en sistemas; siempre es exploratoria; ocupa procedimientos cuantitativos y cualitativos; reflexiona; y genera modelos que combinan mediciones con métodos documentales para *apoyar* la acción, más que producir una serie de recetas (p. 71, Byrne 2001).

Figura 2.2. Sistemas anidados con ejemplos ecológicos y sociales. Al lado izquierdo, el bosque refleja un sistema anidado, donde la hoja del árbol está inserta en un árbol, en un bosque, en un paisaje entero. De manera similar, las decisiones individuales se anidan en la cultura de una comunidad determinada



Fuente: Gunderson & Holling 2002

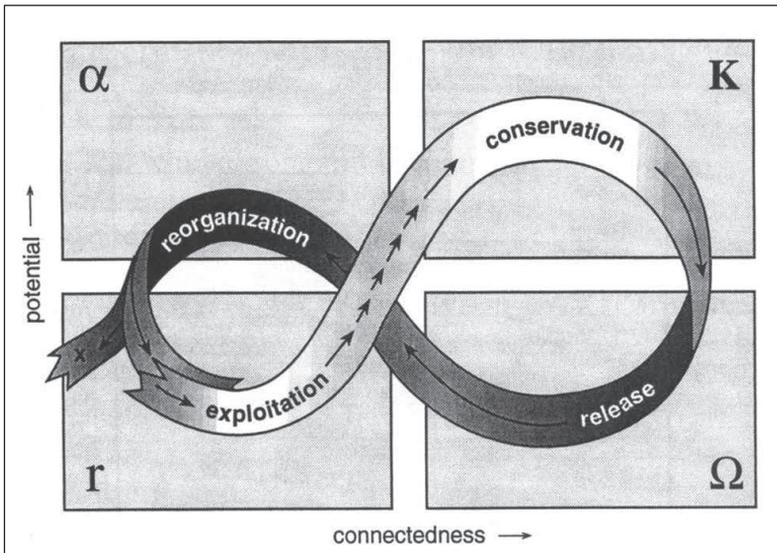
Cilliers (2005) subraya la importancia de entender las interacciones entre componentes de un sistema, más que las características propias de cada componente. La asimetría, más que el equilibrio, tiende a prevalecer, y las estructuras tienden a renovarse y durar en el tiempo, aunque sus componentes cambian. El sistema de transporte perdura, por ejemplo, pero los elementos que lo definen han evolucionado, desde la ciudad medieval marcada por la caminata, pasando por la ciudad del tranvía y la actual ciudad de la automovilidad. Más que elementos fijos, las estructuras resultan de alguna acción del sistema, y no existieron con anterioridad a este (Cilliers, p. 66, en Byrne 2001). Cualquier descripción depende de la perspectiva desde la cual

fue desarrollada (p. 258, Cilliers 2005). No existe, por lo tanto, una posicionalidad todopoderosa capaz de mirar y entenderlo todo.

En este estudio, se presentan los datos principalmente en formato de narrativa, con un acercamiento analítico basado en la evidencia. Este *approach* aprovecha mi posicionamiento dentro de la organización, pero también reconoce que otras personas podrían contar la historia de otra forma. Ocupé, como se presenta a continuación, métodos específicos —entrevistas, talleres, revisión de otros estudios y prensa— para integrar estas otras perspectivas y posicionalidades. Al mismo tiempo, no pretendo haberlo abarcado todo, sí haber logrado una narrativa que tenga sentido en cuanto a los objetivos de la investigación y su credibilidad.

Este estudio también se benefició del concepto del «ciclo adaptivo», que ayuda a entender la muerte y la regeneración de especies, ecologías y creaciones sociales. Los sistemas humanos son distintos a los naturales, en que somos capaces de prever, intencionar, comunicar y ocupar tecnologías (Holling 2001). Holling identifica un *ciclo* de acumulación, rigidificación, colapso y reorganización (figura 2.3) como central en toda ecología natural o social (debemos entender lo social como parte integral de lo natural y viceversa).

Figura 2.3. Ciclo adaptivo de la complejidad, que ilustra la relación entre los cuatro estados que forman parte de los ciclos adaptativos.



Fuente: Gunderson & Holling 2002

Desde esta mirada, un objetivo como la «sustentabilidad» resulta problemático, ya que generalmente se supone que esto requiere de algún tipo de «equilibrio». En realidad, sin embargo, estamos frente a sistemas que, por esencia, viven constantes desequilibrios. Byrne critica la «complejidad simplista» asociada a la «resiliencia» también: la idea de que, después de un choque, los sistemas pueden simplemente volver a pararse en las mismas condiciones y con las mismas características, no reconoce que la recuperación a menudo encierra cambios sistémicos importantes. Entender el sistema ciudad de esta forma nos obliga a aceptar que el tiempo traerá dolores, pérdidas, traumas asociados a nuestros mejores planes. Requerimos un sistema de planificación capaz de evolucionar (Bertolini 2010), de prevenir donde sea posible, pero también de prevenir, consolar y resguardar lo más importante. Frente a esta realidad compleja, es vital una participación ciudadana profunda y deliberativa.

Frente a estas paradojas y una realidad cambiante, ¿qué es o debería ser un plan y qué proceso sería el mejor para producir e implementarlo? La causalidad deja de ser predecible y lineal, como ocurre en el marco de un pensamiento positivista, y la consideramos algo «complejo, múltiple, contingente», el resultado de mecanismos no observados (Byrne 2001a). Los sistemas lejos de equilibrio cambian constantemente, pero pueden contar con estructuras robustas, que permiten que el sistema responda adecuadamente a los cambios en las circunstancias (p. 264, Cilliers 2005).

A pesar de su dinamismo, las trayectorias de los sistemas complejos siguen ciertos caminos —no constituyen un caos total, hay reglas—. La historia importa. Habrá *path dependency* (Sorensen 2010), o sea, las decisiones de hoy afectarán los resultados, y también las opciones de mañana. El contexto también importa, junto con la agencia humana. Un mismo resultado puede surgir de distintas combinaciones causales. Existen caminos diferentes al mismo futuro, y caminos similares nos pueden llevar a futuros muy diferentes (p. 105, Byrne 2005).

2.1.2 Complejidad en el marco general de la planificación

Desde esta mirada, en el decir de Batty & Marshall, estamos frente a una ciudad fenómeno «que siempre nos generará incertidumbre». Para este trabajo, aplico varias nociones de la complejidad,

desarrolladas como parte de una teorización reciente en la disciplina académica de la planificación. Específicamente, reconozco ciertas paradojas propias de cualquier ejercicio de la planificación, incluyendo este estudio (tabla 2.1), y asumo, dentro de esta forma de ver, el desafío de replantear las *metáforas* que usamos para entender estos fenómenos. La tabla 2.2 identifica algunas paradojas centrales en la planificación.

Tabla 2.1 Paradojas clave de la planificación urbana-regional

Para planificar, suponemos que las ciudades son predecibles y conocibles a un grado relevante, pero la experiencia demuestra claramente que es imposible imaginar desde hoy cómo la ciudad será en cien años más. Sin embargo, debemos seguir planificando.	Portugali 2011 & Bertolini 2010
Prevalecen los objetivos multilaterales, <i>fuzzy</i> (borrosos, ambiguos), contradictorios, y, sin embargo, trabajamos soluciones como proyectos y prevalecen las reglas.	p. 47, Grunau & Schönwandt 2011
Los planificadores tienden a comenzar con una solución, antes de examinar el <i>big mess</i> , el subyacente desorden masivo.	p. 47, Grunau & Schönwandt 2011
El proceso de construir consensos y planificar colaborativamente se entiende mejor enmarcado en una mirada desde la complejidad, pero con frecuencia actuamos como si fuese parte de un mundo newtoniano de causa y efecto lineal.	Innes & Booher 1999, 2010

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.2 Complejidad en el sistema ciudad y el sistema planificación

Concepto	En las ciudades	En su planificación
<i>No lineal y poco predecible</i>	La decisión inicial de utilizar postes o instalaciones de superficie para los servicios eléctricos amarra decisiones y deriva en sorpresas futuras en cuanto al espacio disponible, los robos, costos y otros temas.	Un movimiento ciudadano puede no lograr metas específicas, sin embargo, influye de formas inesperadas en la planificación.
<i>Efecto mariposa</i>	Tratar de resolver la congestión al ensanchar las calles y aumentar las velocidades genera más viajes que antes, empeorando en vez de eliminar el problema.	Puede parecer «más eficiente» excluir a la ciudadanía de los procesos de participación, pero eventuales oposiciones pueden costar mucho más en el mediano y largo plazo.
<i>Estado lejos del equilibrio</i>	Muchas ciudades reproducen inequidades que socavan el logro de sus metas económicas, sociales y ambientales, produciendo tensiones que pueden explotar.	Las «revueltas» ciudadanas se hacen muy probables y pueden tomar múltiples formas en diversos lugares.

<i>Atractor extraño</i>	Muchas anomalías que surgen pueden reflejar el factor invisible de la corrupción u otro elemento no previsto en el plan.	La participación puede introducir nuevas prioridades y opciones, dándoles nuevas formas a los planes del mundo oficial.
<i>Categorías de estados</i>	Los sistemas y sus subsistemas pueden oscilar o fluir entre distintos estados (cerca o lejos del equilibrio, borde del caos), produciendo ciudades que florecen o deterioran, pero nunca permanecen igual.	Los planificadores buscan un estado estacionario, pero esto puede no ser factible o no aconsejable dadas las consecuencias no intencionadas.
<i>Fractales</i>	Culturas sociales, étnicas, de clase o de otra naturaleza se expresan en múltiples escalas al mismo tiempo, siguiendo patrones similares en distintas escalas, tanto de barrio o de otro nivel.	Una solución «ideal», según la teoría o un experto, puede requerir cambios sustanciales para funcionar en la ciudad real: imposición produce críticas, boicots y otras formas de resistencia.
<i>Autopoeisis o autogeneración</i>	Para funcionar óptimamente, los sistemas de transporte urbano podrían beneficiarse de un mayor cuidado y fomento a las partes autogestionadas que pueden aportar a su sustentabilidad con equidad.	Explica cómo una organización puede emerger completamente distinta a los componentes y los existentes en el resto del sistema.

Fuente: elaboración propia.

2.1.3 Reformando las metáforas en búsqueda de nuevas posibilidades

Como parte del desarrollo de las ciencias de la cognición, varios investigadores plantean que las metáforas no son solo recursos retóricos, sino formas sensoriales y racionales que moldean el lenguaje y el pensamiento (Lakoff & Johnson 1999). Para entender mejor la planificación, Chettyparamb (2006) destaca su importancia para «transferir conceptos, ideas y nociones» al asociar el conocimiento de un dominio a otro, método que permite mantener el sistema de relaciones. Esto puede ser «esencialmente sensorial o intuitivo», ya que las metáforas invocan «imágenes que ayudan a la cognición» (p. 76). La tabla 2.2 refleja el mapeo de metáforas; Phelan (1999) ofrece un excelente resumen de las similitudes y contrastes entre la teoría de sistemas, que formó la base de la ciencia y la ingeniería en

los 1970, y las aplicaciones actuales de la complejidad⁵, especialmente en las ciencias sociales. El primero busca resolver problemas específicos para entender mejor el sistema. Enfoca, por lo tanto, principalmente cantidades (inventarios y flujos), más que las cualidades y atributos de un sistema o los intercambios entre sistemas (pp. 239-240, Phelan 1999).

Es complejo moverse entre estas dos perspectivas, ya que reflejan cosmovisiones radicalmente distintas (Checkland 2000). Los sistemas «blandos» de las ciencias sociales parten desde la suposición de que cada individuo tiene una cosmovisión distinta, basada en experiencias desde su nacimiento, y se apartan de la convicción, común en las ciencias «duras», de que existe una verdad objetiva que se puede contar y por lo tanto entender (pp. 241-242, Phelan 1999). La metáfora fundamental —las máquinas versus sistemas vivos— es fundamentalmente diferente. Ambas son válidas, en distintas situaciones. Por lo tanto, nos conviene aprender a vivir con ambas miradas y sus respectivas metodologías, según el caso. La tabla 2.3 resume algunos ejemplos relevantes de esta paradoja en relación con la planificación urbana y este caso. Este ejercicio es importante, ya que la teoría del encuadre o enmarque (*framing theory*)⁶ demuestra claramente que, al enmarcar una situación de una forma, en vez de otra, entendemos distintas cosas. Por ejemplo, plantear el problema de los residuos como «dónde ubicaremos un vertedero» es muy distinto a preguntarse «¿cómo podemos reducir, reciclar y regenerar» nuestros residuos?

⁵ Para una aplicación a temas de planificación urbana chilena, ver Sagaris & Ortúzar (2016).

⁶ Esta teoría, desarrollada originalmente por Erving Goffman (1974) y aplicada en las políticas públicas en el libro fundamental de Kingdon (1995, 2003), es menos conocida en el mundo de habla hispana que en inglés. En Chile, el trabajo de Marcelo Santos, sobre semiótica y temas comunicacionales, entrega un buen resumen para las personas interesadas. Hay varias presentaciones disponibles, entre ellas, https://es.slideshare.net/celoo/09-semio-ucenmarque?qid=de4ffee3-8a45-4e0b-8723-0b83d67284aa&v=&b=&from_search=10 (acceso 1/2/2018).

Tabla 2.3 Enmarcar en el lenguaje de las máquinas versus sistemas complejos vivos

La industria vs. la ecología	Ejemplo sistema ciudad	Ejemplo sistema planificación
La industria busca procesos lineales, de circuito cerrado (<i>closed loop</i> , pp. 33-35, Merry 1995), que se puede repetir para producir constantemente el mismo resultado, pero en los sistemas vivos la repetición pocas veces produce exactamente el mismo resultado.	Para (re)producir una ciudad racional, se ocupan ordenanzas de zonificación, modelos de transporte y otros, pero estos a menudo tienen un alto costo en la calidad de vida y en tasas de mortalidad por siniestros viales.	Al tratar de funcionar como un sistema cerrado y predecible, el sistema de planificación puede excluir a algunos de los grupos más afectados.
La industria busca uniformidad de todo producto, mientras la vida tiende a producir variaciones que garantizan la sobrevivencia.	Reglas supuestamente uniformes producen resultados muy distintos: barrios cómodos para sectores de altos ingresos, ausencia de parques para los de bajos ingresos, quienes los necesitan más.	La diversidad y la redundancia son vistos como «ineficiencias», más que esenciales para la resiliencia.
Cuando las máquinas colapsan, dejan de funcionar, pero los sistemas vivos se reorganizan y generan nuevas formas de funcionar.	Se amenaza que la ciudad colapsará si no se construyen autopistas, pero cuando se eliminan se sustituyen viajes en auto por viajes en modos más sustentables.	Falencias y brechas de gobernanza tienden a producir barreras y reflejar <i>path dependency</i> , pero pueden catalizar oportunidades.
Insisten en las reglas, la repetición y la conformidad, más que reconocer y valorar la autogeneración y la capacidad de autogestionarse.	Represión policial de los jóvenes, quienes usan los parques para malabarismo, teatro callejero y ferias del trueque —no se acoge este sistema autogestionado, aplicado en el espacio «público».	Se trata a los movimientos ciudadanos autónomos como problemas, más que socios ideales para coestionar las complejidades urbanas.

Fuente: elaboración propia con base en Merry (1995), De Roo & Silva (2010), Portugali (2011) & Innes & Booher (2010).

Tratándose de interacciones entre actores ciudadanos, privados y gubernamentales en la ciudad, es particularmente importante ir más allá de la metáfora de la máquina (Tippett 2010):

nuestra forma de razonar refleja como nuestros cuerpos se orientan espacialmente en el mundo e interactúan con el medio. Estas relaciones básicas... nos permiten construir las

metáforas primarias, utilizadas para el pensamiento abstracto. Tratándose de cómo llegamos a saber algo, no solo influye lo que vemos, sino cómo lo vemos y cómo lo sentimos (Lakoff & Johnson, 1999; 2003; citados en p. 243, Tippett 2010).

Muy a menudo dejamos afuera de nuestros estudios de los fenómenos sociales sus componentes sensoriales y espirituales. Omitirlos en este estudio, que examina los movimientos ciudadanos en la medida que se desarrollan en las cocinas, las oficinas, los barrios y las calles urbanas, constituiría una «pequeña» omisión que llevaría a enormes vacíos en el entendimiento. Por esto mismo, como «forma de ver» he enmarcado mis observaciones en términos de sistemas vivos, más que como componentes técnicos o máquinas.

Esta forma de ver tiene implicancias profundas para un estudio de participación ciudadana autogestionada, como este. Introduce temas de ética, abordados más adelante, y tiene implicancias sobre cómo teorizar una participación ciudadana adecuada para los desafíos del siglo XXI. Una mirada mecánica de la participación busca un proceso de planificación «cerrado», plenamente controlado, mientras una mirada desde el valor de la autogestión entiende que un proceso robusto probablemente será no-lineal, caótico (por lo menos a veces), y abrirá caminos y posibilidades imprevistas en el momento de su diseño (p. 287-289, Portugali 2011).

El propósito de este método de reenmarque; no es descartar, sino complementar los aprendizajes disponibles utilizando un sistema más tradicional, basado en redes u otra metáfora más mecánica. Ambas miradas son esenciales y lograr que dialoguen entre sí, a pesar de sus diferencias fundamentales, es uno de los desafíos de la interdisciplinariedad.

2.1.4 Laboratorios vivos

Evans & Karvonen (2011) desarrollan el concepto de «laboratorios vivos» al estudiar las transiciones hacia sistemas de vida más sustentables. El término laboratorio encierra una epistemología —una forma de conocer el mundo— que permite a los técnicos experimentar, en aislamiento, alejado de los «caprichos impredecibles» de la naturaleza. Esto simplifica su desagregación, el examen

de las partes individuales, lo que puede proporcionar cierto tipo de conocimiento. Sin embargo, como nos recuerda el cuento de los hombres vendados que tratan de comprender la enormidad de un elefante desde lo que pueden tocar con sus propias manos, este proceder puede oscurecer más que revelar la naturaleza del todo.

Contrastan con esta visión los laboratorios «vivos», que son desordenados en el sentido académico y práctico, haciendo borroso los límites e inundando el laboratorio prístino con una muchedumbre de microbios y gérmenes que provienen de la vida real. Estos laboratorios, molestos, complejos, son necesarios para la innovación, ya que son esenciales para probar y refinar las soluciones complejas que necesitamos para contextos reales (p. 128, 2011). Un caso paradigmático fue el de Charles Darwin, quien consideró a las Islas Galápagos un importante laboratorio vivo, y los pioneros de la biología poblacional, que establecieron los fundamentos de los ecosistemas como los entendemos hoy (pp. 127-128).

En realidad, los científicos basan mucho de sus informes y conclusiones en su propia experiencia. En la planificación, varios de los principales teóricos y estudiosos (Krumholz & Forester 1990; Sandercock 1998; Forester 1999; Roy 2001; Booher & Innes 2002; Innes & Booher 2010; Forester 2012) fundamentan sus reportes sobre la deliberación, la participación o la mediación en casos donde han participado directamente. Casi todos hablan desde su posicionamiento en algún sistema oficial de planificación: gubernamental, académico, o una combinación de los dos cuando sean asesores y consultores. He utilizado una posición similar, pero ubicada en el ámbito ciudadano de la planificación. Revierto, por lo tanto, el orden acostumbrado, donde los planificadores gubernamentales o los académicos estudian a la ciudadanía desde una posicionalidad externa en cuanto a lo ciudadano, pero interno en cuanto al sistema de poder dentro de la planificación. Esto refleja un acercamiento emancipatorio a la investigación, presentado en más detalle en la sección sobre IPA de este capítulo.

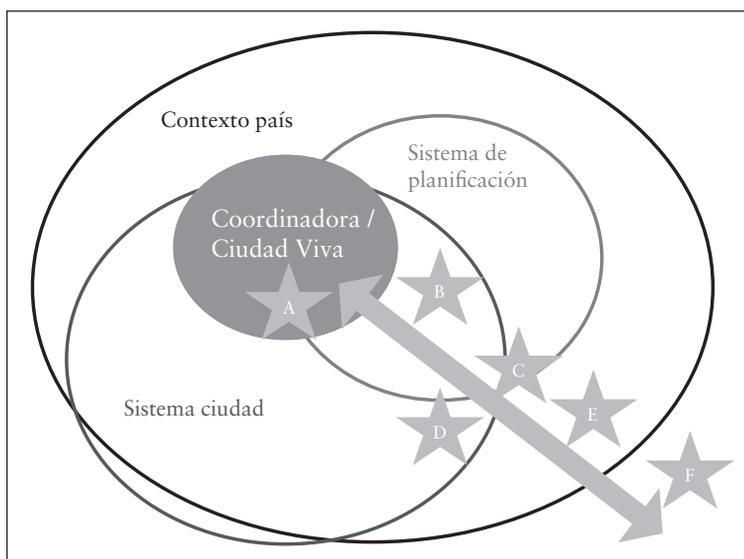
En todas estas situaciones, existe el potencial de sesgo, o del manejo de datos o del poder, que podrían derivar en una manipulación inconsciente o deliberado de los resultados. Se supone, sin embargo, que como científicos ejercemos precauciones para reducir estos elementos. Además, adoptamos ciertas medidas para explicitar

y transparentar estas situaciones para los que leen el trabajo y para lograr que las consideraciones éticas prevengan situaciones que producen daño.

La figura 2.2 retrata la gama de posicionalidades posibles para esta investigación. Una metodología convencional, de tercera persona, omnipotente, observador, presupone una persona externa (C, E, o F) que recolecta datos, los ordena «objetivamente» y presenta sus conclusiones a partir de ellos (p. 100, Merry 1995). Puede producir una mirada fresca e independiente, pero también puede adolecer de falencias significativas, como menos acceso a los datos o una posible manipulación de parte de los investigados.

En el caso de Ciudad Viva, estas podrían ser asesores permanentes (B), representantes de organizaciones socias en iniciativas específicas (D), personas externas de municipalidades, por ejemplo (C), observadores externos recibiendo información regularmente desde Ciudad Viva (E & F), y personas completamente externas, quienes han tenido muy poco o ningún contacto con Ciudad Viva. Equipos de investigación de la ONG Sur o la Universidad Católica, quienes han observado a Ciudad Viva, las organizaciones ciudadanas o locales, conflictos específicos, se ubican en una posición (E, F), mientras estoy ubicada en (A) y, cuando dejé la directiva en agosto 2011, quedé en (D).

Figura 2.4. La posicionalidad. Las personas participan desde distintos puntos de cercanía y lejanía, igualmente importantes para entender el perfil de la organización. En la investigación identificamos los *insiders*, dirigentes y funcionarios de Ciudad Viva, pero también observadores cercanos, intermedios y lejanos. La posicionalidad de esta investigación es central (cerca de dirigentes) y exterior al sistema de poder y planificación de la ciudad, implicando los resguardos metodológicos descritos en el texto⁷.



Fuente: elaboración propia.

Cualquier posicionalidad trae implícita ciertas relaciones de poder, lo que aconseja definir la relación investigador-investigado como una relación bidireccional, construida por actores en ambos lados (Oakley 1981, citado en p. 599, Mirafteb 2004). En el caso de una investigación convencional, de una tercera persona omnipotente, también surgen dudas. Los externos pueden acceder a información y respuestas de menor, y no mayor, calidad. Pueden demostrar su independencia del grupo bajo estudio, pero de todas maneras traen consigo sus propios sesgos y experiencias previas (o

⁷ «A» denota un investigador ubicado en el centro del sistema bajo estudio (Ciudad Viva), *insider* (persona interna), mientras que «B» es una posicionalidad cercana pero externa a la toma de decisiones, «C» sería un investigador convencional del mundo de la planificación; «D», un ciudadano; «E», un investigador externo a ambos mundos pero de Chile, y «F», un investigador de otro país.

falta de experiencia). La confianza puede no ser suficiente para lograr testimonios honestos. Pueden carecer de memorias propias y las relaciones necesarias para triangular efectivamente la información. Y esto puede no ser evidente para los que reciben los resultados.

En este tipo de investigación urbana, la experticia en sí es un tema de poder, ya que un «experto» (o alguien que aspira a ser un experto) puede no saber nada de los temas en estudio, sin embargo, espera cosechar los aspectos más significativos de un mundo experiencial complejo, compuesto de diversas cosmovisiones que han interactuado a lo largo del tiempo, de forma impredecible y/o difícil de capturar con los métodos tradicionales de investigación. El poder a menudo se esconde entre líneas y el investigador puede apropiarse conocimientos desarrollados por comunidades locales, y después usarlos en contra de esas mismas u otras comunidades similares. Es común que los investigadores externos no vuelven a validar y tampoco devuelven los resultados de sus investigaciones a las comunidades cuya experiencia las generó.

En este caso, he incorporado aspectos de IPA que buscan «emancipar» (Horton, Bell et al. 1990; Freire 1998; Coghlan & Brannick 2009), en el sentido de empoderar a las comunidades y otros actores. Este conocimiento es un híbrido, enraizado en mis estudios de planificación en la universidad, pero también en las experiencias de vida, los experimentos empíricos y prácticos de personas educadas en la «universidad de la vida», quienes han testeado sus teorías y prácticas en los laboratorios vivos de mercados, calles, ferias y barrios.

Consecuente con esto, he aplicado tres medidas centrales:

1. Una metodología de investigación participativa para la acción (Senge & Scharmer 2008; Scharmer 2009), donde las organizaciones objetos de la investigación son coinvestigadores, lo que les dio un poder significativo sobre el proceso de investigación;
2. El uso de talleres y otras actividades para revalidar observaciones y conclusiones, con las mismas personas estudiadas;
3. Una cuidada innovación para utilizar, donde corresponde, la primera persona plural, «nosotros», cuando las observaciones y conclusiones lo ameriten (Torbert 2008).

Así, con mis socios comunitarios pudimos consensuar el proceso del estudio, el contenido de la teoría y el análisis incorporado. La «voz» de la investigación es principalmente «nosotros», pero en algunas ocasiones distingo entre sus voces y la mía. Estas definiciones permiten mantener el respeto, la integridad y la libertad de pensamiento. Requirieron un set de métodos particularmente transparentes, ya que nuestras motivaciones y metas también son diferentes. Los dirigentes buscaban enriquecer su práctica, para aumentar su incidencia en la planificación (Dirigentes 2012). Yo, al optar por realizar un doctorado en una universidad rigurosa, me comprometí a cumplir con las exigencias de la academia.

La posicionalidad del observador importa, porque define lo que vemos: visibiliza algunas acciones o fenómenos, invisibilizando a otros. Incluso los datos acerca de una colisión entre automóviles serán distintos según se recolectan desde un helicóptero, una cámara en la intersección, o un vecino que escucha más que ve el evento. Las creencias del observador también influirán: si los conductores son hombres o mujeres, los prejuicios posibles darán forma a la evidencia. La transparencia y la reflexión individual y colectiva han sido la estrategia principal para evitar distorsiones y presentar la información de la forma más rigurosa posible.

Stacey & Griffin (2005), del Complexity & Management Centre (Business School, University of Hertfordshire), requieren que los estudiantes investiguen a las organizaciones donde trabajan, y han desarrollado métodos para esto (p. 24, Stacey & Griffen 2005). Trabajan con narraciones reflexivas, como las dos narrativas más largas que formaron la base de este estudio. No buscan una validez «objetiva», o sea una ley universal, aplicable a toda organización, ya que es obvio que la investigación es «una interpretación, una reflexión subjetiva sobre la base de la experiencia personal». Pero tampoco es un reporte arbitrario, ya que puede —y debe— tener sentido para otras personas, y debe participar en una tradición más amplia de pensamiento (p. 27, Stacey & Griffen 2005). Le he dado forma a este estudio según criterios similares, partiendo desde las reflexiones personales y colectivas, para luego producir un reporte que tiene sentido dentro del marco conceptual desarrollado aquí.

Junto a las posibles desventajas, mi posicionalidad ofrece ventajas: un entendimiento más profundo, un conocimiento más extensivo

e intensivo de personas y eventos. Requiere ciertas limitaciones: puesto que diseñé varias de las iniciativas, sería inapropiado que yo juzgara su efectividad. Existen evaluaciones externas, serias y rigurosas que cumplen justamente este papel, y recurrí a ellas para este estudio.

Otro investigador podría ahondar más en temas de liderazgos que surgen a raíz de estas experiencias: yo puedo ofrecer algunas observaciones acerca de temas de liderazgo y «seguirazgo», pero como una dirigente de base no comento sobre los diferentes estilos y cómo podrían haber influido en la Coordinadora y Ciudad Viva. Finalmente, aunque he hecho un esfuerzo por conseguir un rango amplio de opiniones, especialmente de las personas más críticas, algunos protagonistas no estuvieron disponibles.

Es posible que algunos de los entrevistados no se sentían cómodos para decir la verdad completa. Está claro, además, por lo positivo de la mayoría de las entrevistas, que Ciudad Viva experimentaba cierto reconocimiento en el momento de las entrevistas (2010). En otro momento, los resultados podrían haber sido más negativos o más positivos. Sí estoy convencida de que los eventos y su evolución han sido retratados con honestidad y precisión, principalmente al mantener la transparencia acerca de mis propias acciones y las de otras personas, todas centrales y representativas de las diversas perspectivas sobre los conflictos que ocurrieron.

CAPÍTULO 3: CAMPAÑA ANTIAUTOPISTA Y APRENDIZAJE CIUDADANO: LA COORDINADORA NO A LA COSTANERA NORTE (1997-2000)

Figura 3.1. Después de concentraciones en los mercados de La Vega, líderes de la Coordinadora marcharon a la Comisión Regional de Medio Ambiente, para entregar observaciones sustanciales al Estudio de Impacto Ambiental de la Costanera Norte (julio 1997).



Fuente: elaboración propia.

INTRODUCCIÓN

Una democracia es más que un procedimiento electoral o una serie de instituciones y normas. Estas son importantes como la fundación de una cultura democrática que articula la relación entre la ciudadanía y entre ésta y el Estado. Estas relaciones no son «naturales» o «fijas», sino constituyen un sitio clave de la politización y la interpretación ideológica, y

son aún más poderosos al parecer «más allá del cuestionamiento político» (p. 9, Taylor 1998).

Este capítulo, junto con el siguiente, revisan el contexto y los eventos principales de la campaña contra la Costanera Norte, enfocándose en temas de aprendizaje ciudadano, emergencia y comportamiento del sistema. Presento una breve caracterización de los líderes centrales como parte de la narración de los eventos, porque se relaciona directamente con la pregunta acerca de cómo emerge una ciudadanía activa, capaz de incidir en las políticas públicas, incluso cuando no es deseada.

Estos dos capítulos ilustran la verticalidad de la planificación y la brecha, identificada por Portugali, entre los «planificadores y los planificados» (2011), ya que los funcionarios del Ministerio de Obras Públicas, MOP, buscaban imponer una autopista frente a una oposición significativa. Las interacciones entre los actores de este conflicto demuestran ejemplos importantes de colaboración y cómo la defensa de la comunidad forja un nuevo sentido de ciudadanía, enmarcado en la reclamación de una mayor democratización: el derecho de la ciudadanía de influir, significativamente, en la toma de las decisiones urbanas.

3.1 CONTEXTO: LA EXCLUSIÓN COMO SISTEMA DE VIDA

¿De dónde vienen las organizaciones ciudadanas, la sociedad civil, en un contexto postdictatorial? ¿Cómo se aprende ciudadanía activa, como valor, y también como una serie de habilidades, en un medio que sigue hostil y excluyente después de una violencia tan extrema? ¿Qué rol pueden jugar los conflictos urbanos en su desarrollo?

En el centro de esta experiencia en la esfera urbana, encontramos una ciudadanía naciente que busca involucrarse en la cocreación de su realidad urbana, preservando lo que valora, cambiando lo que no funciona, resistiendo amenazas, soñadores y constructores desde siempre. Pero para que puedan florecer, ¿cómo, desde estas pequeñas luchas ciudadanas en el plano urbano, podrán convertirse en esos públicos participativos, destacados por Avritzer por su importancia para la democratización? Un aspecto interesante de estos dos capítulos es que tenemos la oportunidad de ver cómo un

movimiento ciudadano se va convirtiendo en una organización con mayor permanencia y un inventario de acciones posibles más diverso.

Efectivamente, el actuar ciudadano se mueve entre fases de movimiento social y de participación institucional. Se requiere una movilización (fase movimiento social) para obligar a las autoridades a entrar en diálogo, pero una vez abierta esas puertas, la ciudadanía requiere una capacidad bastante sofisticada de investigación, argumentación, comunicación, en fin, una capacidad de memoria para acumular conocimientos y credibilidades (fase institución ciudadana). En la capacidad de moverse entre estas dos fases se encuentra la resiliencia para sobrevivir importantes derrotas y seguir, incluso cuando las barreras parecen infranqueables.

Al revisar el contexto en que surge la campaña contra la Costanera Norte, partimos desde una paradoja: aunque la democracia parece bastante establecida, «los otros derechos son precarios en el mejor de los casos, y en declive en los peores» (Oxhorn 2011), una situación que refleja «la culminación de procesos históricos que partieron en los 1920s, con la Depresión y la emergencia del Estado desarrollista» (p. 5, Oxhorn 2011). La historia pesa.

Chile se estira larga y delgadamente por la costa pacífica de América del Sur, apretado entre la cordillera de los Andes por el oriente, y el mar más grande del mundo, el Pacífico, por el oeste. Oficialmente, fue «conquistado» por los españoles en 1540, pero los mapuche defendieron una frontera en el río Biobío durante trescientos años (Bengoá 1985), hasta una derrota clave (1880). Previamente, en 1843, una autocracia de españoles nacidos en Chile (*criollos*) envió un buque a tomar la Patagonia en el sur, con sus reservas de petróleo. Luego, apoyados por los británicos, ansiosos de controlar los depósitos de salitre del desierto de Atacama en el norte, un ejército chileno recién formado se apuró para tomarse el norte minero del país, ganando la guerra del Pacífico (1879-1883) contra Bolivia y Perú. Así se armó el Estado-nación de Chile, con la riqueza mineral que generaría su primer proletariado y que define su economía hasta hoy (Blakemore 1974).

Frente a estos eventos fundacionales, Chile nace como un país rodeado de «enemigos» externos: Perú, Bolivia y Argentina. Al interior, un millón de personas de origen indígena luchan desde entonces por sus derechos políticos. Mientras, la población general, que es

principalmente mestiza, se cree europea, contrastándose con los indios de Perú y Ecuador. En otras palabras, la identidad chilena es fracturada por la discriminación a partir de la raza, el origen y, por sobre todo, el ingreso y la educación. Estas diferencias se expresan en la clase social conocida como los pobladores, literalmente, los que pueblan, quienes son una mezcla entre clase trabajadora, emprendedores a pequeña escala, y diversos personajes y oficios.

Dirigentes provenientes de estos sectores populares jugaron un rol importante en la Coordinadora No a la Costanera Norte, aportando una larga historia de resistencia frente a una élite chilena dominada por inmigrantes de origen francés, alemán, suizo y británico. Loveman (1988) resume esta historia así:

La dura explotación de la fuerza de trabajo de las minas, de los latifundios, y de la industria ha sido la característica más persistente de la sociedad chilena desde la llegada de los conquistadores europeos en el siglo XVI. A pesar de esfuerzos recurrentes de parte de oficiales progresistas de la Iglesia o del gobierno por mejorar las condiciones, primero de los pueblos indígenas, y después de sus clases trabajadoras con su mezcla étnica, la economía chilena siguió dependiendo de la labor obligada, de inquilinos agrícolas, y luego de un proletariado extremadamente móvil, pero también miserable. Desde los primeros años de la conquista y hasta los 1980s, la cultura y la sociedad chilena reflejaban la tensión entre una mayoría del pueblo chileno y las realidades de un orden económica y política que descansaba sobre la conquista, la subyugación, y la coerción de la mano de obra (p. 3, Loveman 1988).

Al principio de los 1960, estas tensiones se expresaron en una contienda electoral entre un Partido Demócrata Cristiano que competía con una izquierda liderada por los partidos Socialista y Comunista. Hasta la Iglesia católica hablaba de una «revolución en libertad». En 1970, la coalición de izquierda liderada por el Dr. Salvador Allende ganó las elecciones, prometiendo reformas en la tenencia de la tierra y la nacionalización del cobre. Este gobierno y la democracia chilena fueron abruptamente interrumpidos por un golpe militar, en septiembre de 1973.

Golpes de diversa índole irrumpían en la mayor parte de América Latina en aquella época. El de Chile, sin embargo, fue distinto, por

una parte, porque el país gozaba (o creía gozar) de una democracia más establecida¹ y porque el régimen militar y sus aliados de élite buscaban refundar el país, y reestructurar la sociedad. Efectivamente, en los años siguientes, construyeron

una fundación sólida y compleja de poder... su intención era seguir en el poder hasta 1997, como establecía la constitución de 1980. Se había diseñado cuidadosamente un plan para la sucesión que suponía que General Pinochet sería ratificado en un plebiscito... Este plan fue frustrado sin golpe ni derrota militar, con el revés electoral del plebiscito de 1988 (pp. xxii-xxiii, Huneus 2007).

Para consolidar su modelo, el régimen y sus aliados persiguieron a todos los «enemigos percibidos» (p. 5, Keech 2004), callando a toda crítica. Al principio de los 1980, la mayoría de las economías de América Latina sufrían la caída de sus PIB, pero el de Chile disminuyó más que ninguno, en un -14,2% (figura 3.2), lejos el peor del continente (pp. 108-110, Délano & Traslaviña 1989; Navia 2010), lo que reflejó los primeros experimentos económicos del régimen. Hacia principios de los 1990, en la medida que menguaba su poder, Pinochet firmaba cientos de leyes, redistribuyendo los límites de las comunas del país y llenando la Corte Suprema con sus seguidores más fervientes, una medida cuyo fin era blindarse de procesos por las violaciones a los derechos humanos. Pero al mismo tiempo, creó un poder judicial extraordinariamente hostil a cualquier iniciativa ciudadana.

Al terminar el régimen (11 marzo 1990), la gente esperaba que el país volviese a algún tipo de «normalidad», pero no era claro lo que podría ser «normal». El gobierno electo no quiso amonestar

¹ Keech (2004) observa que las tradiciones democráticas chilenas merecen respeto, por derecho propio y también comparadas con otros países de América Latina. Fuera de las naciones del norte Atlántico, Australia y Nueva Zelanda, Chile fue el único país en el mundo que «seleccionó sus líderes políticos en elecciones competitivos entre 1932-1973» (p. 210, Remmer 1984, citado en p. 2, Keech 2004). A pesar del requisito de alfabetización, «el electorado creció constantemente desde un 9 por ciento de la población inscrita. En 1932 (con un 80% votando en realidad), un 37% de la población estaba inscrito. En 1970, un 83% votó (p. 10, Keech 2004). Chile también fue único en el sentido de que «tenía el espectro más amplio de partidos políticos en América Latina de la época» (Hartlyn & Valenzuela 1994, citado en p. 11, Keech 2004).

a los militares, iniciando procesos por corrupción o violaciones a los derechos humanos, y tampoco quiso molestar demasiado a la poderosa élite económica que el régimen creó. Aunque la cantidad de trampas autoritarias que contenía la nueva democracia dejaban insatisfechos a los chilenos (Garretón Merino 1994; Oxhorn 1995; Posner 1999; Garretón Merino 2003; Posner 2004; Posner 2008; Garretón Merino 2009), de todas maneras, mucho sí cambió. En esos años, Chile fue mejorando y subiendo ocho puestos en el ranking de desarrollo humano: lentamente, el crecimiento económico se traducía en beneficios para la población (PNUD/UNDP 1998).

La pobreza había caído desde un 33% en 1990, al finalizar el régimen, hasta un 14,7% en 1996, cuando comenzaba el conflicto por la autopista, llegando a un 10,6% en 2010 (Casen 2006), durante la etapa de Ciudad Viva. Navia (2010) observa que, a pesar de las limitaciones, la nueva democracia mejoró significativamente las políticas y las instituciones, aunque la desigualdad siguió aguda: en Chile, el 10% más rico de la población gana tres veces más que el 40% más pobre. En este sentido, Chile está quedando muy detrás de otros países de América Latina, como Argentina y México, donde la razón es de 2.1:1, Costa Rica (1.6:1) o Uruguay (1.2:1, ECLAC 1995, citado en el resumen PNUD/UNDP 1998).

Efectivamente, según los estándares para los países desarrollados y en desarrollo (OCDE, PNUD 2010), Chile seguía siendo uno de los países más desiguales del mundo (p. 2, Banco Mundial 2004, citado en p. 124, Sabatini, Wormald et al. 2009). El país tampoco integraba bien a sus mujeres, ya que su situación cayó quince puestos hasta quedar en el lugar cuarenta de un ranking global, puesto trece en América Latina (resumen, PNUD 1998).

Esto también se veía en la impermeabilidad de la élite chilena, incluso después de catorce años de gobierno electo democráticamente. Utilizando el nivel socioeconómico del padre, el PNUD comparó a la élite chilena con la de Alemania, que está compuesto de familias de un porcentaje relativamente igual de ingresos bajos (35%), medianos (30%) y altos (35%, tabla 3.1). En Chile, solo un 4% de la élite proviene de familias de bajo ingresos (un 55% de la población), mientras las personas de altos ingresos constituyen un 65%, pero solo un 7,2% de la población (PNUD 2004).

Tabla 3.1 Comparación de las élites chilenas y alemanas, según nivel socioeconómico del padre, porcentaje

	Bajo	Medio	Alto
Élite chilena	4	31	65
Élite alemana	35	30	35

Fuente: PNUD, 2004; Potsdamer Elitestudie, 1995.

Un mecanismo importante del sistema que mantiene este nivel de exclusión es la discriminación. Efectivamente, en América Latina, la gente percibe altos niveles de discriminación, principalmente por razones de pobreza (39%), un nivel menor de educación (15%) o falta de conexiones sociales (11%), por la edad o el color de la piel (ambos 5%), o por ser mujer (4%). Solo un 5% cree que las personas reciben un trato igualitario (p. 36, Latinobarómetro 2004). Un estudio del PNUD mide la discriminación según la brecha de sueldo para personas con las mismas características, salvo su origen socioeconómico, étnico o racial (tabla 3.2). Según ese cuadro, la discriminación en Chile por razones de origen socioeconómico, o sea, por provenir de una familiar «popular» o fuera de la élite, reduce el sueldo entre dos personas de similares características en un 35%, lo que refleja una discriminación mayor que la que se da, en otros países, por otros motivos, como raza o sexo.

Tabla 3.2 La discriminación en Chile comparada con otros países (ordenados de mayor a menor)

País	Característica analizada	Brecha de salarios en función de la característica (%)	Estudio
Chile	Origen socioeconómico	35	Núñez & Gutiérrez (2004)
EE.UU.	Hispano/blanco no hispano	28	Reimers (1983)
EE.UU.	Mexicano/blanco no hispano	17,4	Reimers (1983)
EE.UU.	Hombres blancos/hombres afroamericanos	17	Borjas (1996)
Reino Unido	Inmigrantes blancos/inmigrantes no blancos	10 a 17	Steward (1983)
Canadá	Hombres blancos/hombres afroamericanos	15,5	Howland & Sakeliariou (1993)

Reino Unido	Género	7	Elias & Purcell (2004)
Canadá	Mujeres blancas/mujeres afroamericanas	6	Howland & Sakeliariou (1993)
EE.UU.	Apariencia física	5 a 10	Hammermesh & Biddle (1994)
EE.UU.	Mujeres blancas/mujeres afroamericanas	6	Borjas (1996)

Fuente: PNUD 2004.

3.1.1 El contexto general: una cultura de exclusión de lo popular desde la Conquista

En América Latina, «lo popular» se refiere a grupos en desventaja en sociedades extremadamente desiguales, con oportunidades de vida y de consumo limitadas (p. 299, Oxhorn 1995). Esta condición refleja una realidad de discriminación social y segregación territorial, la pobreza general de personas con y sin trabajo, y la dependencia de las familias de trabajos precarios e ingresos de actividades como el reciclaje y otras del sector informal.

A menudo, los diversos grupos que se agrupan en esta categoría sufren de pobreza, vulnerabilidad y marginalización. En el plano urbano, sin embargo, debemos reconocer la paradójica realidad de que la mayor parte de Santiago hoy nace de estos movimientos urbanos populares del siglo XX, aportaron significativamente al movimiento por la democracia en los 1990, y en muchos casos se defienden efectivamente hasta el día de hoy (Oxhorn 1995; Sagaris 1996). Mientras en buena parte del siglo XX estos sectores se organizaban laboral y políticamente para luchar por sus derechos sociopolíticos, durante la dictadura, las pocas organizaciones ciudadanas tendían a reunir a los pobladores, los estudiantes, las mujeres y las familias de las personas afectados por violaciones a sus derechos humanos. Postdictadura, hubo cierto desconcierto, particularmente en los 1990, en el momento que surge la Coordinadora:

Cuando ustedes nacen, nacen entre medio de un resentimiento de la sociedad civil chilena, porque la mayoría de sus líderes habían sido captados por el Estado. El Gobierno de Chile ordenó la cooperación internacional, por lo tanto, en

vez de pasar a las ONGs pasó al Gobierno, entonces apareció el Gobierno quedándose con recursos que tradicionalmente habían quedado para las ONGs. Cuando todos estábamos en contra de Pinochet, éramos todos amigos, sin embargo al no tener a Pinochet, empezó a surgir la competencia entre las ONGs. Todo esto fue un entorno complejo para ustedes (Ximena Abogabir, 7 junio 2010).

Efectivamente, la sociedad civil era algo marginal, un objeto de desconfianza desde el gobierno. Contrasta esta mirada con el valor que se les asignan las democracias de Canadá, EE.UU. o Europa. Barber (1998) destaca la importancia de la ciudadanía organizada, es decir, la sociedad civil como algo fundacional para vivir una cultura genuinamente democrática. Un índice de la National Civic League (EE.UU.) define una capacidad cívica, que consiste en:

- una ciudadanía bien organizada,
- con un nivel de participación importante,
- capaz de demostrar liderazgo ciudadano,
- frente a una capacidad gubernamental equivalente de abrirse a colaboraciones,
- una capacidad comunitaria de compartir información, de colaborar internamente y de
- construir consensos, y colaborar con diversas comunidades externas (Parr 2008).

Contrasta esta mirada con la de América Latina, donde las iniciativas ciudadanas sufren de innumerables barreras para constituirse legalmente, abrir una cuenta, incidir en las políticas públicas. Bernardo Toro, de la Fundación Avina, estudioso de la sociedad civil en América Latina, resume las diferencias:

A Norteamérica llegaron familias a hacer un proyecto... Les toca inventar las instituciones, entonces las instituciones se inventan desde la sociedad, de acuerdo a las necesidades cotidianas y a sus percepciones del mundo (...). Qué pasa en América Latina (...) Primero es conquistada, la sociedad no tiene chance de construir sus instituciones (...) entonces América Latina se acostumbra o adquiere la cultura de que ella

no construye las instituciones y las instituciones que logran armar (...) son miradas como otras organizaciones de segunda.

Gonzalo de la Maza, experto en sociedad civil, observa que, efectivamente, cada sociedad construye la sociedad civil a su manera. La sociedad chilena parte desde la conquista con la exclusión de los pueblos originarios, fractura social que crea patrones de exclusión sin resolverse, constituyendo un orden político que

te permite ciertos avances en la sociedad pero sin embargo no logra resolver ese problema de fondo, que es esa fractura de la sociedad que la vuelve excluyente, que permite que se exprese, pero que no logra efectivamente cambiar sus condiciones porque el problema de estos países, no solo del nuestro, es que cuando uno dice la sociedad civil que se desarrolle y todo, no es que se desarrolle solamente la pluralidad de los actores, es que tienes que romper la exclusión y generar un campo en que todos puedan participar (De la Maza 2010).

A pesar de tener una tradición de autoorganización, esta no logra expresarse en el nuevo orden republicano (De la Maza 2010). Al mismo tiempo que luchan por cumplir con sus mandatos específicos, las organizaciones de la sociedad civil también deben enfrentarse a la marginación, buscando ubicarse en una posicionalidad más respetada dentro de la sociedad en general. La percepción general influye en cómo se generan y pueden funcionar aquellos públicos participativos: donde la primera reacción es recurrir a la represión y la supresión, surgen conflictos legítimos y necesarios para la democratización del poder.

Esta fractura se reforzó durante el régimen militar, y no se revertió automáticamente, por el simple hecho de volver a votar por las autoridades políticas del país. Durante la dictadura, algunas expresiones de la sociedad civil lograron sobrevivir la represión, particularmente las que se cobijaban bajo el alero de la Iglesia católica. Se formaron agrupaciones pro derechos humanos y pequeñas ONG, generalmente con financiamiento desde afuera, enfocados en temas de sobrevivencias (ollas comunes, defensa de la vida y la integridad física, Oxhorn 1995; Sagaris 1996; Irarrázaval, Azócar et al. c. 2006).

Estas circunstancias socavan las redes de confianza de Tilly, que son tan importantes para la democratización. No sorprende que Chile sea el país de mayor desconfianza en América Latina: preguntado si en general se puede confiar en las otras personas, un 85-90% responde que no; solo un 10-15% (según el año) responde que se pueden confiar en la mayoría de la gente (CERC 2004). En países con democracias más consolidadas, la confianza es alta: en Dinamarca y Suecia, por ejemplo, más de un 66% cree que se puede confiar en la mayoría de la gente (Van Schaik 2002).

Como se vio con el trabajo de Tilly (capítulo 1), la discriminación categórica (basada en sexo, raza, nivel socioeconómico) y la confianza son dos de tres factores cruciales para la democratización, dejando al proceso chileno muy débil, en este sentido.

3.1.2 Santiago: una sociedad civil de servicios, más que campeones de causas sociales

La discriminación y la desigualdad que produce se expresan espacialmente en la ciudad de Santiago, capital de Chile. Con una población de seis millones en la época de este estudio, Santiago cobija la mayoría de las funciones gubernamentales, un 40% de la población y un 40% del PIB (Banco Central de Chile, 2003-2006).

Los gobiernos regionales, como el Metropolitano de Santiago, son designados y cuentan con poderes muy limitados. La mayoría de la gestión es realizada por las secretarías regionales de los ministerios nacionales, típicamente con poca coordinación «y a veces una dura competencia» entre ellos. El proyecto de la autopista Costanera Norte fue manejado por una unidad especial, del Ministerio de Obras Públicas, sin mayor coordinación con el Ministerio de Vivienda, el Ministerio de Transportes y sin un gobierno ni ningún ente coordinador al nivel regional.

Esta situación refleja una descentralización trunca y una historia de desarrollo donde los gobiernos locales han actuado principalmente como agentes del gobierno central (p. 31, Nickson 1995). Durante la época militar, la descentralización aumentó las cargas financieras de las municipalidades (Oxhorn 1995; Posner 1999; Posner 2003; Posner 2009), al mismo tiempo que reducía su autonomía política.

Las políticas urbanas del régimen reforzaron la exclusión espacial, creando municipalidades de bajos, medianos y altos ingresos, lo que influyó también en los recursos disponibles para gobernar, aumentando las disparidades (Portes, p. 133, Nickson 1995). Recién llegada, en 1981, me acuerdo de que mientras esperaba el bus, veía cómo unos camiones trasladaban a las personas de ingresos bajos desde sus hogares en lugares céntricos hacia nuevas viviendas en barrios lejanos. Esta desigualdad y exclusión se consolidó en los 1990, justamente la época de la Coordinadora: aunque la segregación residencial declinó en Santiago, sus efectos sociales se hicieron más severos (p. 122, Sabatini et al. 2009).

A la desigualdad espacial se agregaba un acceso desigual a las estructuras del poder, llevando a un líder del mundo empresarial a decir con toda franqueza que

«Chile no cambiará si las élites no dejan de chupar la teta, y no creo que las elites económicas y políticas decidan soltarla»².
(Lamarca 2005, citado en p. 125, Sabatini et al. 2009).

No obstante, la sociedad civil experimentó un auge en la época postdictatorial, llegando a ser el sector sin fines de lucro más grande de América Latina (Irarrázaval et al., c. 2006). Utilizando las clasificaciones de Najam, sin embargo, vemos que más que fiscalizadores, activistas de temas, o innovadores, la gran mayoría están en la categoría de «proveedores de servicios», específicamente la educación (70% de los empleados, 57% de los recursos). Así, de un gasto anual de US\$1,4 mil millones (1,5% del GDP), empleaban a 303.000 personas (un 2,6% de la población económicamente activa, más que tres veces las personas empleadas por el sector minero y dos tercios de los empleados en la construcción (Estevez 2012; Irarrázaval et al., c. 2006).

De las organizaciones activistas o «campeones» de causas de bien común (*advocacy*), surgieron los de derechos humanos y sociales ya mencionados, y otros de defensa del medio ambiente, durante los últimos años del gobierno militar. Así, los conflictos irrumpieron

² Se cita nuevamente en el Mercurio, 18 octubre 2017, acceso 19-III-2019. <https://www.emol.com/noticias/Economia/2017/10/18/879620/A-12-anos-de-la-polemica-frase-de-Lamarca-Chile-no-va-a-cambiar-mientras-las-elites-no-suelten-la-teta.html>

primero en el punto más lejano del país, Tierra del Fuego (conflicto del forestal Trillium), y se fueron acercando a la capital, a través de Mehuín (pescadores versus empresa productora de celulosa), y finalmente el Cajón del Maipo (oposición ciudadana a un gasoducto). La resistencia ciudadana a la Costanera Norte constituyó una primera pelea socioambiental en la capital del país.

En cuanto a la sociedad civil en el plano explícitamente urbano, las juntas de vecinos fueron creadas en los 1960, pero en la época postgolpe, fueron controladas por personas designadas por el gobierno militar (1980-1990). En vez de recuperarlas y reforzarlas como parte importante de la nueva democracia, los gobiernos electos de los 1990 tendieron a dejarlas en abandono, o alimentarlas con migajas de financiamiento extremadamente bajas, considerando los desafíos de la gestión urbana y las múltiples incapacidades de los nuevos gobiernos locales. Sin embargo, y a pesar de esta dura realidad y un aprendizaje ciudadano de terror, heredado del régimen militar, frente a las noticias de que la primera autopista urbana los borraría del mapa de la ciudad, surgió una chusma de artistas, feriantes, escritores y pequeños empresarios que se atrevieron a cuestionar un megaproyecto del gobierno de turno.

3.2 REBELDÍA CIUDADANA

3.2.1 *El proyecto: la concesión de la autopista Costanera Norte*

En los 1990, Santiago era una región metropolitana con 5,4 millones de habitantes, una densidad razonable de 70 personas/hectárea, y 16,5 millones de viajes diarios. La partición modal era solo un 16% de viajes diarios realizados en automóviles, versus un 54% en transporte público, un 22% caminando, 2% en bicicleta y un 2% en otros medios. Diez años después, las proporciones cambiaban a favor del automóvil (22,2%) y a costa del transporte público (33,4%), mientras la caminata y la bicicleta eran un 40%, y otros medios el 4% restante (SECTRA 2012).

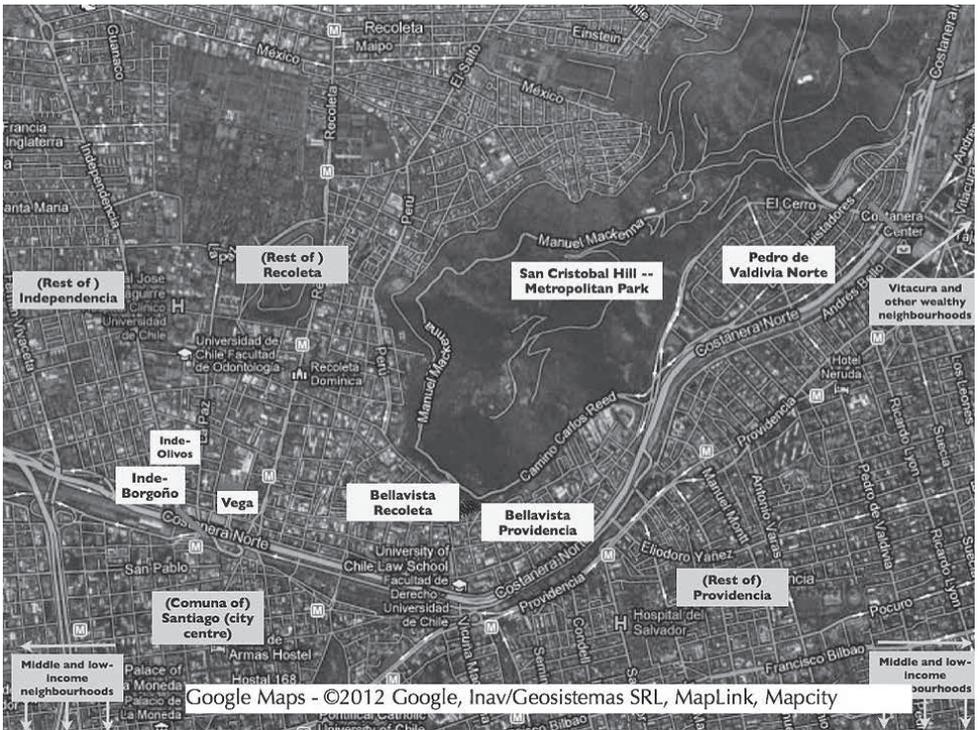
Tabla 3.3 Territorios y municipalidades afectadas

Ingresos	Municipalidad	% pobreza (2006)	Ingresos por hogar (1996), USD*	Ranking desarrollo humano PNUD	Autos/1.000 habitantes	Población (1995) en miles
Altos	Vitacura	4,4	854	1	308	79.914
	Las Condes	2,3	777	2		228.030
	Providencia	3,5	728	3		114.195
	Lo Barnechea	8,1	667	6		63.368
Medios	Santiago	7,3	461	17	115	214.563
Bajos	Independencia	6,0	388	82	93 93	70.986
	Quinta Normal	10,8	340	88		110.071
	Recoleta	12,4	316	93		156.671
	Pudahuel	7,1	267	100		169.684
	Cerro Navia	17,5	243	143		153.716

Fuente: elaboración propia con base en Seremi 2009, Agostini 2010, Casen 2006, PNUD 2006, SECTRA 2006, Central Bank 2012.

El Ministerio de Obras Públicas, liderado por Ricardo Lagos, un político que llegaría a la presidencia unos años después, argumentó que el país sufría de un «déficit de infraestructura». Anunció su primer proyecto, la autopista Costanera Norte, de veintinueve kilómetros de largo, tres pistas en cada dirección y un costo inicial de US\$ 120 millones. Se extendía entre los barrios de altos ingresos en el lado oriente de la ciudad, hacia el centro, el aeropuerto y los puertos y balnearios de la costa central (Quijada 2003).

Figura 3.2. Las comunidades que se alzaron contra la autopista, formando la Coordinadora No a la Costanera Norte. En su versión definitiva (hubo muchas), la autopista se sumergió debajo del Río Mapocho en su sector.



Fuente: elaboración propia con base en Google Maps.

Hubo muchas versiones del proyecto, descartados por diversas razones, hasta llegar a un trazado que pasaba principalmente por comunidades de menores ingresos.

3.2.2 Las comunidades: actores diversos en tres comunas

De las diez comunas afectadas, tres organizaron la campaña contra el proyecto (figura 3.2). Combinaban residentes de ingresos bajos (Independencia), comerciantes y vendedores ambulantes del sector de la Vega Central y Patronato (Recoleta); residentes, artistas y profesionales del Barrio Bellavista (Recoleta y Providencia); y residentes de ingresos medianos y altos de Pedro de Valdivia Norte (Providencia).

Figura 3.3. Independencia, casas sólidas, patrimoniales de Independencia-Borgoño, destrozado por el proyecto, y la dirigente Alicia Cid (2002).

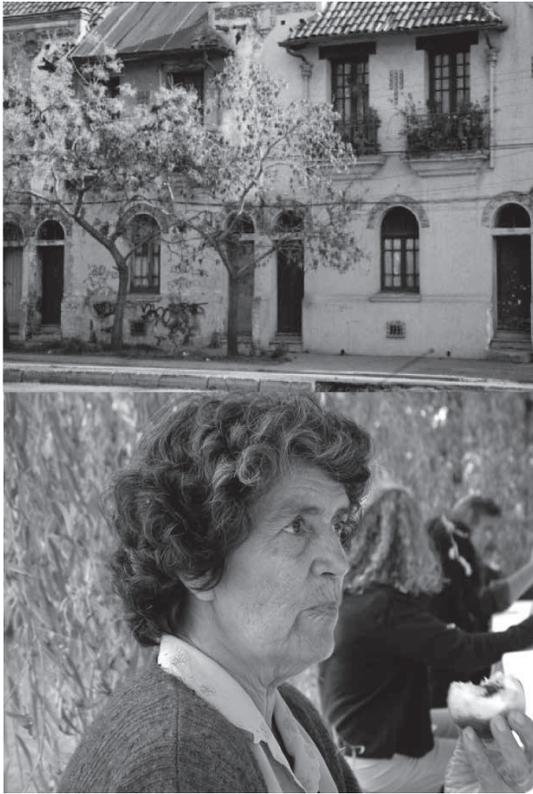


Foto superior: Luis Olivares.

Foto inferior: elaboración propia.

Cada territorio tenía una historia, una identidad y una relación distinta con la ciudad y con la sociedad chilena. Todos compartían una ubicación privilegiada, cerca del corazón de la ciudad, al lado «malo» del río Mapocho. Esto significó discriminación, pero también un grado de libertad, expresado en los mercados populares de la Vega Central (Recoleta) y las actividades culturales y nocturnas del Barrio Bellavista.

En Independencia-Borgoño eran noventa familias, la mayoría (sesenta) arrendadores, y un número indeterminado de allegados. De estos hogares, treinta llevaban más de una década y algunos, varias generaciones desde casi un siglo. Las casas sobrevivieron

terremotos mayores de los 1960 y 1980. Sus líderes principales eran Luis Olivares (propietarios) y Alfredo Basaure (arrendatarios). La mayoría se criaron en el barrio, con buen acceso a algunas de las mejores escuelas públicas, parques, museos, mercados baratos y otros beneficios de la vida urbana.

En la comunidad de Independencia-Olivos, las familias arrendaban. Lideradas principalmente por Alicia Cid (figura 3.3) y su hermano, César Cid, Alicia fue una dirigente clave de la Coordinadora. Fueron treinta hogares en un pasaje sencillo, con buen acceso a la Vega Central y el resto de la ciudad. La mayoría vivía aquí hacía más de sesenta años. Incluso, estuvieron a punto de lograr la propiedad de sus casas y pagaron contribuciones durante ocho años a la Municipalidad de Santiago. Cuando el régimen creó la nueva Municipalidad de Independencia, sus casos se archivaron y quedaron como arrendatarios solamente.

Fueron 140 personas, 112 adultos y 28 niños, quienes ni siquiera vivían en el trazado de la autopista (Araya & Sagaris 1997). Pero la Municipalidad de Independencia sí estaban en el trazado, y muy pronto vendió los derechos a su sitio de aquel tiempo, para tener un edificio municipal nuevo con los fondos de compensación. Existía la posibilidad de que la municipalidad se reubicara en el sitio ocupado por la Comunidad Independencia-Olivo y, por lo tanto, la comunidad estaba en riesgo. Los otros dirigentes de la Coordinadora fueron testigos de una dura campaña de intimidación de parte del municipio hacia esta comunidad.

Reclamo principal: para estas comunidades, la autopista fue un ejemplo de «injusticia mayor» (p. 52, Araya & Sagaris 1997), ya que su existencia ni siquiera se mencionaba en el Estudio de Impacto Ambiental, a pesar de las expropiaciones.

3.2.3 Recoleta: la periferia de la Vega Central

La Vega Central sirve a la vez de terminal de ventas por mayor y por menor, rodeándose con los años de tiendas de todo tamaño, vendedores ambulantes, caridades y servicios muy diversos. Las asociaciones al interior partieron protestando, para luego negociar una paz precaria con el proyecto, como vemos más abajo. En sus alrededores, sin embargo, los mercados y las tiendas pequeñas se

unieron a Bellavista y la Coordinadora, formando complicidades y amistades que duran hasta hoy.

Figura 3.4. La Pérgola Santa María (c. 2000), en la puerta de la Vega Central, cobijada por el mismo cerro San Cristóbal, delimitaba a casi todas las comunidades de la Coordinadora.



Fuente: elaboración propia.

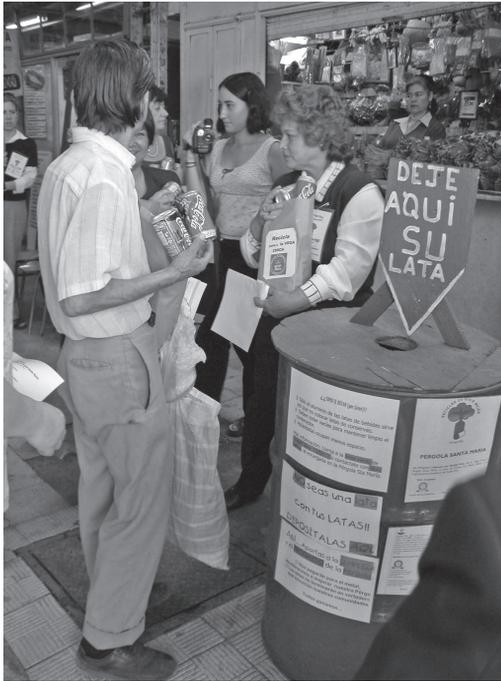
Este sector encierra las contradicciones del mundo popular: objeto de películas, arte plástico y planes eternos de remodelación, en general sus habitantes son de bajos ingresos, pero algunos han logrado aumentarlos, trasladándose a vivir en algunas de las zonas más acomodadas de la ciudad. Como Bellavista, la Vega es central en el imaginario de la ciudad de Santiago, y, como reza el dicho, «Después de Dios está la Vega». Efectivamente, cuando los barrios pudientes «limpian» sus veredas y espacios públicos, expulsando a las personas pobres, estas hallan algo de protección y un plato de comida en la Vega.

Los dirigentes que participaron de la Coordinadora incluyeron a Mauricio Palma, de los mayoristas; Arturo Guerra, de los Chacareros (verduras frescas), y Rafael Lawner. Entraban y salían de las actividades como reacción a amenazas específicas. Similarmente, Carlos

Abusleme y William Banduc, dirigentes de la Cámara de Comercio de Patronato, prefirieron optar por su propio camino, aunque en algunos momentos delegaron su representación en la Coordinadora.

Las organizaciones que fundaron esta instancia y después Ciudad Viva fueron las pergoleras de la *Pérgola Santa María* (figura 3.4. Sesenta puestos, unas quinientas personas directamente afectadas, y dirigidas por Nury Gatica, figura 3.5); la *Vega Chica* (figura 3.6, 120 puestos, unos 2.000 dependientes), cuya dirigente principal fue Sonia Abarca (quien después fue la primera presidenta de Ciudad Viva); los vendedores de fruta, verduras y otros productos del Tirso de Molina (408 puestos, de los que dependían unas cuatro mil personas), representados principalmente por Jorge Cannobbio (figura 3.7) y Domingo Pérez; y los dueños de los pequeños negocios de la periferia de la Vega, miembros de la asociación Acofer, representada por Inés Fernández. Ella, además, era vecina de Bellavista Recoleta, reforzando los lazos entre ambos sectores, y entre comerciantes y residentes. Dos grupos más participaron en la Coordinadora: la Remodelación Recoleta, con unos cien vendedores ambulantes ubicados en veinte puestos en calle Recoleta; y los vendedores del Baratillo, representados por Carlos Galleguillo, quien murió, trágicamente, en un incendio (c. 1999). En conjunto, los grupos de la Vega eran la mitad de la Coordinadora.

Figura 3.5. Nury Gatica, dirigente de la Pergola Santa María, lidera actividad de reciclaje en el sector de la Vega, 2002.



Fuente: elaboración propia.

Figura 3.6. Sirviendo un almuerzo fresco, bueno, bonito y barato, en la Vega Chica, c. 2001.



Fuente: elaboración propia.

Reclamo principal: la principal preocupación de estos grupos era su sobrevivencia económica. Después de más de un siglo de luchas urbanas, sabían cuán duro era la ciudad y cuán difícil era lograr un lugar dónde trabajar para los que contaban con escasos recursos económicos y poca educación. Con los avances de la Coordinadora, fueron integrando otros temas, medioambientales y sociales, a su agenda. Una motivación fuerte surgía de los rumores, abundantes en ciertos momentos, de que las empresas inmobiliarias querían instalarse en el sector, con proyectos de edificios en altura y un comercio basado en los *malls* que ya se estaban tomando otros rincones de la ciudad, eliminando el comercio tradicional, como las ferreterías, zapaterías y carnicerías de barrio.

Figura 3.7. Jorge Cannobbio, del Tirso de Molina, c. 2000.



Fuente: elaboración propia.

3.2.4 *Con un ala en Recoleta y otra en Providencia: Barrio Bellavista*

Hacia el oriente, se ubica el barrio residencial y creativo de Bellavista (figura 3.8), dividido en dos municipios durante el régimen de Pinochet. En Recoleta habitaban unas 2.659 personas distribuidas en 861 hogares, mientras en Providencia vivían 3.806 residentes en 1.363 hogares, según datos del censo.

Bellavista se hizo conocida en los 1950 y 1960 como un barrio donde se reunían los mejores artistas de Chile, como el pintor Camilo Mori, la escultora Marta Colvin y el poeta ganador del Premio Nobel, Pablo Neruda. Durante el régimen militar (1973-1990), el centro cultural Taller 666 se instaló en una vieja casona y trabajó

sin cesar por la libertad de expresión. La Asociación de Vecinos, creada a fines de los 1980, fue dirigida por Mario Baeza, un ícono cultural muy querido por su trabajo como director de coros, que durante su larga vida llevó la música a miles de personas en todo Chile, y María Inés Arribas, una arquitecta urbanista defensora del patrimonio y los derechos ciudadanos.

Figura 3.8. Patrimonio social-obrero del Barrio Bellavista, calle Melchor Concha, declarado Zona Típica gracias a una campaña coordinada por María Inés Arribas, Junta Vecinos No. 13 Mario Baeza.



Fuente: Claudio Olivares (2004).

A pesar de haber sido un solo barrio desde su fundación, hace varios siglos, el régimen militar dividió el Barrio Bellavista entre dos jurisdicciones municipales, el barrio elegante de Providencia y el nuevo municipio de Recoleta. Como resultado, en los 90, Bellavista se había convertido en tierra de nadie, el barrio pobre de Providencia y, paradójicamente, el barrio rico de Recoleta, o por lo menos la gallina de oro, por los ingresos de patentes que aportaba a Recoleta. Fue invadido por discotecas ilegales, redes de tráfico de drogas y mucha delincuencia. Los vecinos comenzaron a organizarse de inmediato, en los años postdictadura, recuperando su Junta de Vecinos en 1993. Provenían principalmente de sectores de clase media y de ingresos bajos, muchos de origen popular, algunos con hijos universitarios que vivían en las mismas viviendas que fueron construidas para obreros

a fines de los 1880. Las industrias de las editoriales e imprentas marcaban la identidad local durante décadas, ligando los «trabajadores culturales» con importantes intelectuales, en una relación reforzada por una cultura de izquierda común. En un Santiago segregado, esta integración multiclase se convirtió en un componente importante de la identidad local, y como dirigentes, lo celebrábamos a menudo.

De hecho, las organizaciones vecinales lideraron varias campañas, entre ellas la que logró el reconocimiento de un barrio «bastante modesto, popular, obrero». Esta conciencia, y el hecho de que tanto las vecinas cocineras como los restaurantes de Bellavista eran asiduos compradores en los mercados de la Vega, reforzaron los lazos entre estas comunidades. Bellavista funcionaba, además, a escala local, como barrio residencial, y a escala metropolitana, como barrio de creación artística, de gastronomía y, al estar al pie del Parque Metropolitano en el cerro San Cristóbal, de recreación.

Sus organizaciones principales fueron las dos Juntas de Vecinos y EcoBella, el Comité Ecológico Silvino Zapico. Los dirigentes se movían entre los distintos grupos, y colaboraban también con la Corporación Cultural y de Desarrollo de Bellavista, dirigida por la artista Carmen Silva, con apoyo experto de dos residentes arquitectos, Tomás Carvajal y Sergio González. Los principales dirigentes de Bellavista para la campaña antiautopista fueron María Inés Arribas, Patricio Lanfranco, Mauricio Montecinos, María Eliana Bustamante (Junta de Vecinos #13), Joan Morrison, Waleska Salinas, Bernarda Contreras, María Inés Solimano y Lake Sagaris (EcoBella), varias generaciones de dirigentes de la Junta de Vecinos Recoleta y Carmen Silva.

Reclamo principal: la comunidad se oponía a la Costanera Norte por motivos asociados a la calidad de un medio ambiente ya amenazado y degradado, el patrimonio, la cultura y el derecho de vecinos de ingresos bajos y medios de seguir gozando de una alta calidad de vida en un barrio amistoso y central. EcoBella estudió los posibles impactos de la contaminación del aire y un farmacéutico vecino apoyó, entregando datos valiosos. Una manifestación barrial al principio de la campaña lanzó el anuncio de la campaña antiautopista. La ceramista y artista Joan Morrison construyó una maqueta de las chimeneas gigantes de la autopista, mientras yo demostré cómo se formaba el ozono peligroso para la salud en la presencia del sol, utilizando dos globos en representación de las

moléculas. El patrimonio era clave, ya que el proyecto³ contemplaba la destrucción de hitos importantes como el castillo, «entrada del funicular, diseñado por el “Gaudí de Chile”, Luciano Kulczewski», y las casas art decó alrededor de la casa-museo de Pablo Neruda, La Chascona. El proyecto incluía rampas de emergencia que impactarían otros sectores y un sistema de chimeneas sin filtro, que concentraría y emitiría los gases en puntos poco definidos.

3.2.5 *Pedro de Valdivia Norte*

Pedro de Valdivia Norte (figura 3.9) es un barrio de ingresos altos, de jueces, hombres y mujeres de negocios, profesionales. Sin embargo, lejos de ser «típico», las personas que conforman esta comunidad optaron por quedarse cerca del centro de la ciudad, en vez de irse a los suburbios adinerados que se desarrollaron durante el régimen militar y después.

La Facultad de Arquitectura de la PUC se encuentra en este sector, con edificios patrimoniales entre los modernos, recuerdos de la casa del latifundista que otrora vez ocupaba este territorio. Todavía se arrienda para románticos casamientos bajo los naranjos del patio.

Durante los años de la campaña, profesores del Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales y otros departamentos nos vinieron a estudiar, emitiendo artículos opiniones y aportando varios asesores claves a la campaña, particularmente la Dra. María Elena Ducci, arquitecta doctorada en planificación urbana, y el Dr. Juan de Dios Ortúzar, destacado experto en ingeniería de transporte y profesor de otro campus, en la zona sur de la ciudad, San Joaquín.

³ Hubo muchas versiones del proyecto a lo largo de los años. Utilizaré el término proyecto para referirme a la versión presentada en el Estudio de Impacto Ambiental. El MOP después propuso una «variante Bellavista», que fue aprobada someramente, pero la empresa ganadora de la licitación dio la pelea por una variante río Mapocho, que fue la versión construida finalmente.

Figura 3.9. Pedro de Valdivia Norte: en la época, calles tranquilas con hogares caros, para gente que tuvo que movilizarse para defender su barrio, llegando a jugar un rol importante en la Coordinadora No a la Costanera Norte.



Fuente: elaboración propia.

De este barrio, dos organizaciones participaron en la Coordinadora y luego Ciudad Viva. La primera era la Junta de Vecinos #12, encabezada por un ingeniero, Ambrosio García-Huidobro, y Juan Luis Moure, un empresario importador de perfumes. Como EcoBella en Bellavista, la segunda fue un comité en defensa del cerro San Cristóbal y su emblemático parque, liderado por el Dr. Ricardo Araya, un psiquiatra comunitario; Alfredo Gredig, empresario dedicado a los accesorios para yates; Inés Watine, inmigrante francesa quien llegó a Chile en los 1970, casada con el juez Juan Guzmán⁴; y su amiga Céline Désramés, también francesa, historiadora y dueña de una librería. Al principio fue activista también una arquitecta a cargo de la farmacia familiar, Katia Cotorás.

Reclamo principal: para estas agrupaciones, el tema central era la defensa del cerro San Cristóbal y el Parque Metropolitano, con sus zonas de paseo, jardines botánicos, bosques de eucaliptos, mimosa y otros árboles. Junto con el río Mapocho, este parque, de aproximadamente 1.785 hectáreas, define el límite de Bellavista también, pero fue interesante notar que los vecinos de Pedro de Valdivia Norte

⁴ Se trata del juez que procesó a Pinochet y jugó un rol importante en lograr algún grado de justicia para víctimas de violaciones de los derechos humanos. Apoyó ciudadanamente a la Coordinadora, participando en eventos para reunir fondos con su esposa Inés, quien, junto con Alicia Cid, fueron los mejores trabajadores puerta a puerta.

lo sienten mucho más suyo, y en un buen sentido «no para excluir, sino para cuidarlo». Recorrían sus límites, midiendo y demostrando un error tras otro en los planes del Ministerio de Obras Públicas, invirtiendo horas y argumentos infinitos en defensa del bien común, un parque que realmente sirve a toda la ciudad y más allá.

3.3 LA CAMPAÑA

«Quizás América del Sur no es el continente más pobre del mundo, pero bien podría ser el más injusto»

(Ricardo Lagos, presidente de Chile, Monterrey, México, 2004, citado en p. 4, Oxhorn 2011).

Los seres humanos construimos las ciudades y sus barrios con el fin principal de vivir en ellos; las otras funciones relacionadas con la actividad humana, como el comercio, la industria y la entretención, deberían subordinarse a este objetivo fundamental.

Nuestro barrio está excepcionalmente bien ubicado y con un equilibrio especial con el medio ambiente, entre el Río Mapocho y el Cerro. Sufren, desmedidamente, de una agresión devastadora de actividades contaminantes, fuera de todo control. Es probable, sin embargo, que constituimos uno de los pocos sectores antiguos que aún conserva parte importante de su patrimonio histórico, artístico y cultura, debido principalmente a la larga defensa de los habitantes de Bellavista... (Lanfranco & Vergara 1993, 1995).

Previo a la campaña antiautopista, la comunidad de Bellavista acumuló una serie de experiencias y habilidades que sirvieron a la Coordinadora en un grado importante. La división del Barrio Bellavista en dos hacia fines del régimen militar funcionó como el equivalente territorial de dos caballos corriendo en direcciones opuestas. Una regulación floja y un entusiasmo desmedido por ganarse un dineral impulsaron una invasión de discotecas y redes de narcotraficantes que trajeron niveles de ruido extremos, borracheras, robos y temas relacionados. Esto catalizó la participación de las asociaciones barriales, ya que era imposible dormir. Los vecinos salían de sus hogares

los domingos para encontrar sus veredas, patios y plazas llenos de vidrio roto, charcos de orina y excremento humano. Las dos juntas de vecinos, la #35 (Bellavista Recoleta) y la #13 Mario Baeza (Bellavista Providencia) se reforzaron con un comité de voluntarios entusiastas, EcoBella y la Corporación mencionada anteriormente.

Sin cumplir con las normas mínimas, una discoteca aparecía en medio de una calle, expulsando a los vecinos y en muchos casos comprando las propiedades que se fueron vaciando, patrón que se repetía. Esta tendencia produjo una seguidilla de batallas que parecían sin fin entre los vecinos y los gobiernos locales. Quedaban a la vista ejemplos de corrupción e incompetencia, junto con una colusión habitual entre las discotecas, los traficantes y funcionarios municipales. Estas condiciones provocaron los primeros contactos entre estas ciudadanas⁵ emergentes y las autoridades, los que fueron bastante frustrantes y hostiles. Cuando una denuncia no daba resultado, los vecinos tuvieron que buscar aliados y construir redes y alianzas entre los grupos vecinales y las ONG locales, principalmente asociadas a los movimientos ambientales, asociaciones gremiales (particularmente el Colegio Médico y el de Arquitectos) y hasta, en algunos casos, funcionarios frustrados, dentro de la misma estructura municipal. El resultado fueron habilidades nuevas, un entendimiento del mundo gubernamental y una serie de contactos que fueron importantes para la campaña.

Estas luchas vecinales por temas concretos «el ruido, la mugre, la basura, el mal manejo de las patentes comerciales» impactaron de muchas maneras. Más de ochocientas personas participaron en la elección (1993) de la Junta de Vecinos #13 Mario Baeza, la primera desde el golpe militar. Las vecinas organizaban fiestas de Navidad, celebraciones de la independencia de Chile (18 septiembre), bailes folclóricos y comidas, eventos para niños y foros con los candidatos en las elecciones municipales en las plazas públicas, reconquistadas para estos usos cívicos. Siempre surgía la pregunta, «pero ¿no tenemos que pedir permiso?», y las vecinas respondíamos una y otra vez, «¡NO, esta es NUESTRA plaza, NUESTRA democracia, tenemos derecho a usarla!».

⁵ La mayoría eran mujeres, como es común en los movimientos locales, así que usaremos el femenino como término general para mujeres y hombres.

El tema de derechos estuvo siempre presente en Bellavista, y dos vecinos, Patricio Lanfranco, un músico, y Jorge Vergara, un filósofo, crearon una Declaración de los Derechos de los Residentes de Bellavista (Lanfranco & Vergara 1993, 1995), aprobada unánimemente en una asamblea.

Siempre presente, pero nunca mencionado en las reuniones generales, fue el esfuerzo deliberado de muchos de sanar las divisiones que habían destrozado las relaciones sociales durante los 1970 y 1980. Es difícil comunicar esto en términos abstractos, así que usaré un ejemplo del primer día de la escuela de nuestros hijos, en el Jardín Infantil Crucero. Coincidió con la inauguración del gobierno, en marzo de 1990. Muchos vecinos nos veíamos a menudo en las reuniones del jardín, pero nunca habíamos conversado de política. Caminando con nuestros hijos e hijas de cinco años, los diarios mostraban fotografías de los miembros del primer gabinete de civiles desde el golpe en 1973, todos vestidos en trajes formales, jurando lealtad. Pinochet fue reacio de entregar la banda presidencial al nuevo presidente elegido, y había fotos de ese momento también. Mientras nuestros hijos se formaban para entrar a su nueva sala de clase, las madres y los padres cantamos juntos, en un semicírculo, el himno nacional.

...cantamos con timidez, mirando de reojo a los otros padres, como si nunca nos hubiésemos visto antes. El único mensaje político habla de unidad y orgullo. Es como si la música nos despierta de un sueño largo y terrible... Cada día desde ahora en adelante será sutil y completamente diferente. Podremos decirnos cosas diferentes, provocar respuestas diferentes, actuar, sentir y vivir las cosas diferentemente. Me doy cuenta por las frases que flotan en el aire a mi alrededor, la mayoría refiriéndose a la inauguración del congreso el día anterior, que muchos de estos padres a quienes hemos «conocido» durante hasta cinco años, se opusieron al régimen... Es igualmente claro que las familias de Rafa, el mejor amigo de mi hijo Camilo, y de María Jesús, su primer amor, apoyaban el régimen y tienen miedo del futuro. Un papá echa una talla comparando los niños a una fila de ministros del nuevo gabinete y todos nos reímos, juntos (p. 272, Sagaris 1996).

Un poco después, varios de mis vecinos, todos partidarios del régimen militar, salieron a mi rescate cuando un par de ladrones entraron una noche en mi casa a robar. Entre 1995-1996, agotados por la alarma de un automóvil que había sonado durante varias horas, unos quince de nosotros lo levantamos y lo pusimos en medio de la calle, para que la policía lo tuviese que mover. Cayó en silencio y nos quedamos mirándonos, desconcertados. Un oficial de Carabineros nos amenazó con detenernos si el automóvil se quedaba en medio de la calle, y mientras salió a dar una vuelta por la cuadra, lo levantamos y lo devolvimos a su lugar. La historia se convirtió en una fuente de risas en los años que siguieron.

Nunca dijimos explícitamente que hacer estas cosas juntos, ayudarnos, fue una forma de sanar heridas abiertas por la represión. Pero estos momentos cimentaron amistades profundas, o simplemente un sentido de pertinencia, de confianza y complicidad general. Cuando la autopista irrumpió en nuestras vidas, esta sanación social y emocional, este aprendizaje ciudadano, fueron el único capital que teníamos.

3.3.1 Se lanza el proyecto Costanera Norte

Hacia principios de 1997, comenzaban a correr los rumores de un proyecto de autopista, llegando hasta los diferentes grupos que pronto formarían la Coordinadora. En Bellavista, el alcalde Ernesto Moreno, (Concertación, Partido de la Democracia Cristiana), ofreció una reunión en una escuela local.

Figura 3.10. Gráfico en el diario que revela el sesgo de los medios, ya que solo reconoce la oposición de los vecinos del barrio alto de la Coordinadora, Pedro de Valdivia Norte⁶.



Fuente: El Mercurio, 26 febrero 1997.

El alcalde Moreno, como miembro del mismo partido del gobierno nacional, apoyaba el proyecto, Costanera Norte. Su actitud en esa primera reunión se fue poniendo tensa y hasta amenazadora, en la medida que nos informaba que había negociado la ruta final con su gobierno. Esto, explicó, sacaría la autopista de los lugares más sensibles de su comuna y la ubicaría al lado del río. Su mensaje fue que no valía la pena tratar de oponerse, así que lo mejor era negociar algún beneficio para el barrio y quedarnos callados⁷. Cuando algunos nos atrevimos a cuestionar esta perspectiva, nos calló a gritos. Pero como hacen los vecinos en todas partes, nos quedamos conversando después. Me acordaba de una pelea famosa contra una autopista urbana, la Spadina Expressway, en mi juventud en Toronto. Dije: «Podemos decir no.»

⁶ Que acompañó una entrevista con el coordinador del proyecto del MOP, Fernando Valderrama, en la sección Propiedades del diario (26-II-1997), captura las fuerzas alineándose hacia fines de febrero 1997. Observar la suposición (flecha roja) que la oposición vendría de parte de los vecinos del barrio alto de Pedro de Valdivia Norte solamente

⁷ Esta escena sigue mi memoria de los eventos. Como una primera experiencia cívica postdictadura, fue chocante para mí, con mis expectativas formadas en las democracias canadienses de mi infancia y juventud.

El gobierno chileno del momento, encabezado por Eduardo Frei Ruiz-Tagle, había anunciado el proyecto oficialmente en marzo de 1995, pero las noticias provocaron poca respuesta al principio. Hubo poca claridad acerca de la ruta específica y menos certidumbre en cuanto a su realización. Un titular de dos pulgadas en el diario de la tarde reflejó la actitud detrás: anunciaba que las inversiones en calles urbanas debían duplicar o hasta triplicar para mantener (ni siquiera mejorar) los actuales niveles de congestión, mientras que, en un texto destacado, reportaba que el ministro (de Obras Públicas) Lagos anunciaba un futuro aterrador si no se abordaba efectivamente este problema. Invitaba al sector privado a participar de estos proyectos altamente rentables, y al ministro de Hacienda a darles prioridad, aportando un aumento de 9-10% en el gasto público (*La Segunda* 1995).

Entre bastidores, el MOP negociaba con las municipalidades y la ruta de la autopista cambió constantemente, acercándose cada vez más al centro de la ciudad. Esta variación reflejaba un imperativo económico «la autopista tenía que generar ganancias» inherente en la decisión de hacer el proyecto un emblema de un nuevo y ambicioso programa de concesiones (Silva 2011). Su realización dependía de licitaciones públicas, socios privados y buenas utilidades.

En marzo 1996, algunos expertos trataron de ampliar el debate. Daniel Fernández, entonces secretario ejecutivo de SECTRA, una comisión interministerial de planificación del transporte, argumentó que se tenía que entender mejor el «gran desorden» (*big mess* en inglés, Grunau & Schönwandt 2010) antes de apurarse a implementar supuestas soluciones que incluso podrían empeorar el problema subyacente. Recordó a los lectores que un 77% de los viajes diarios se hacían en transporte público, y enfatizó que se necesitaban rutas solo-bus en las calles principales: estos proyectos, escribió en *El Mercurio*, no generan utilidades para los inversionistas, ya que no se cobran a los buses para usar esta infraestructura. Y preguntó: ¿esto significa que las inversiones urbanas solo son viables en el caso de beneficiar a inversionistas privados? Aunque él quisiera responder que no, las inversiones en autopistas de la época fueron cada vez más cuantiosas, y el abandono del transporte público una realidad hasta la inauguración compleja del Transantiago, bastante años después (Fernández 1996).

Lagos anunció un acuerdo entre las autoridades y «la comunidad», reconociendo las virtudes del proyecto Costanera Norte gracias a las «oportunidades enormes» que generaría (MINVU 1996), y prometió en diversos foros que la decisión final acerca de su diseño contaría con estudios de impactos ambientales y técnicos. Mientras tanto, en el primer año desde el anuncio, su precio subió a US\$ 233 millones.

El comentario de Lagos de que la «comunidad» apoyaba el proyecto activó a los grupos de Bellavista, quienes dispusieron una reunión pública en lo que entonces era un colegio privado de una congregación religiosa, el Liceo Alemán, en la calle Dardignac con Pío Nono. Organizada por María Inés Arribas y Carmen Silva, más de trescientos vecinos de ambos lados del barrio llenaron el salón, examinando con ansiedad los planos de la autopista, pegados en las paredes.

Los funcionarios del MOP también supieron de la reunión, y con apuro enviaron dos representantes: Fernando Valderrama, el encargado del proyecto, y Julio Alegría, el arquitecto consultor, a cargo de algunos de los primeros estudios. Al llegar, con gran orgullo produjeron los planos del proyecto, pero los que teníamos eran más recientes. El incidente marcó lo que pasaría a ser una constante del conflicto: la falta de transparencia del MOP en cuanto a la entrega de la información, y la capacidad de los vecinos, gracias a un nivel de disenso importante al interior del MOP, de conseguir información de calidad y publicarla⁸.

Las organizaciones de Bellavista estudiaron el tema de las autopistas y sus impactos. Al principio, a pesar de oponerse al proyecto, algunos ingenieros de transporte contactados se negaron a hablar con nosotros, por temor a represalias de parte del gobierno, donde trabajaban. Con los años de la campaña, varios se acercaron, en privado o cada vez más públicamente, destacando entre los que se atrevieron a expresar sus opiniones directamente a María Elena Ducci, Ignacio Santa María y Alberto Gurovic, distinguidos arquitectos y urbanistas; Juan de Dios Ortúzar, Francisco Martínez, Daniel Fernández y Juan Carlos Muñoz, ingenieros de transporte; Simón Figueroa, un farmacéutico del Barrio Bellavista; Lucio Cuenca

⁸ Anécdota contada en varias ocasiones por María Inés Arribas y otros dirigentes de las asociaciones vecinales.

y Pablo San Martín, un geógrafo que trabajaba entonces con el Observatorio Latinoamericano de Conflictos Ambientales; Chris Zegras, funcionario entonces del International Institute for Energy Conservation (ahora profesor en MIT, EE.UU.). Al aprender de ellos, los grupos de Bellavista comenzaron a entender cuán fuerte sería el impacto del proyecto.

Los beneficios serían principalmente para los residentes de los barrios altos, ubicados al oriente de la ciudad, y los proyectos inmobiliarios en ambos extremos de la autopista. Las comunidades en el medio arriesgaban ser borradas y reemplazadas con proyectos «modernos» de *malls*, estacionamientos y edificios en altura (la zona de la Vega Central e Independencia) o terriblemente contaminados y degradados (Bellavista), mientras Pedro de Valdivia Norte vería su conexión con el cerro cortado por seis pistas de alta velocidad. Las comunidades de Independencia estaban condenadas a desaparecer bajo una cinta de asfalto y los edificios administrativos del proyecto, de bloques de ceniza.

En una asamblea en la Plaza Camilo Mori, el 7 de junio de 1996, los miembros de EcoBella presentaron su evaluación del proyecto. La declaración (figura 3.15) convoca a la comunidad de Bellavista a oponerse al proyecto, lanzando el eslogan «No a la Costanera Norte». El evento, que seguía varios conflictos ambientales mayores en Chile, reflejaba el primer conflicto medioambiental en el corazón de la capital del país.

A pesar del tamaño del desafío, este evento, como la mayor parte de la campaña, fue alegre y amistoso, ayudando a construir lazos entre vecinos y sus partidarios. En privado, sin embargo, los dirigentes no tenían ninguna ilusión acerca de los resultados del conflicto. Incluso las amistades, especialmente las que tenían lazos cercanos con la coalición de gobierno, nos advirtieron que de ninguna manera el gobierno echaría pie atrás. Como lo veíamos en ese momento, nos dirigíamos directamente a una derrota grande. Siempre había un momento en estas conversaciones en el cual nos mirábamos y encogíamos los hombros. Nos recordábamos del pueblo mapuche, el grupo indígena más grande de Chile, quienes se lanzaron a una rebelión mayor in los 1880. Habían decidido morir, si fuese necesario, en defensa de sus tierras y su sistema de vida (Bengoia 1985).

Sentimos que, si nuestros barrios iban a morir, por lo menos los defenderíamos con un mínimo de dignidad humana.

Mientras la mayor parte de Providencia, comuna en general de ingresos medios y altos, ha apoyado a la derecha durante décadas, Bellavista era una mixtura más compleja, conocida por su oposición al régimen militar. Sin embargo, el campeón del proyecto de la Costanera Norte era un socialista, Ricardo Lagos, un líder político aclamado por muchos, camino a la presidencia del país. Algunos comentaristas veían su presencia en el Ministerio de Obras Públicas como una forma de demostrar que un socialista podría ser presidente sin desarmar la economía, y que podría colaborar bien con los empresarios. Un resultado de estas conversaciones al nivel barrial fue la decisión, entre los dirigentes de la Junta #13 y EcoBella, de organizar una campaña contra el proyecto, sin atacar a las personas asociadas. Esta estrategia se convirtió en una de las marcas del trabajo de Ciudad Viva: criticar los hechos, sin personalizar.

En julio de 1996, María Inés Arribas, presidenta de la Junta de Vecinos #13, se sorprendió al recibir una llamada de Jaime Márquez, el asesor urbano de la Municipalidad de Providencia. Había estado forcejeando con el MOP para conseguir los datos de la autopista, y se había fijado que la Junta de Vecinos había logrado más que él. Propuso, por lo tanto, que algunos dirigentes lo acompañaran a una reunión con los funcionarios del MOP sobre el proyecto. Así comenzó una tregua algo inesperada, marcada por una colaboración significativa entre Bellavista y la municipalidad.

De hecho, un panfleto de la época (Bellavista 1996) cita a Márquez hablando de la falta de estudios de los impactos, y termina con preguntas que se hicieron centrales en la campaña:

Si se trata de resolver un problema de transporte, ¿por qué no buscar soluciones que beneficiarían a más gente? Las autoridades (Recoleta, MOP, MINVU) dicen que no nos preocupemos, que ellos se preocuparán por la calidad de vida y los impactos ambientales negativos. ¿Cómo vamos a creerles capaces de esto, cuando los niveles de ruido, violencia y problemas sociales ya los han superado? Si ni siquiera pueden cerrar una discoteca que emite un ruido insoportable toda la noche, ¿cómo van a gestionar una mega-autopista? ¿Qué de las vibraciones (durante la construcción) y los gases

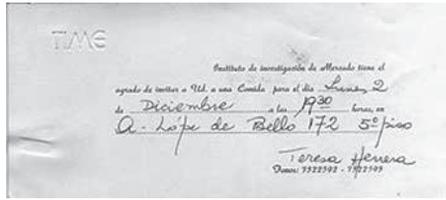
tóxicos, una vez que la autopista entre en funcionamiento?
(Bellavista 1996).

El año terminó con un evento que serviría de advertencia de cuánto el MOP estaba dispuesto a hacer para salvar su proyecto emblemático. El 2 diciembre apareció en mi puerta una joven, quien se decía amiga de María Inés Arribas (de la Junta de Vecinos). Utilizando el «tú» de la amistad, me contó que había escuchado de una reunión para hablar del futuro del barrio, donde «probablemente» conversarían de la autopista. Ella pensaba que era importante asegurar que asistieran algunas vecinas opositoras. Pidió la lista de miembros de EcoBella e ingenuamente se la di, y nos invitó a asistir a la reunión en unas horas más. La reunión (figura 3.16) prometía una conversación acerca del futuro del barrio. Pero en la medida que avanzaba y los facilitadores enfocaban el proyecto de la autopista, se despertaron nuestras sospechas y empezamos a cuestionar el procedimiento, hasta que los organizadores reconocieron que nos estaban filmando y grabando.

En una sociedad con un nivel razonable de democracia, esto habría sido una violación evidente de la ética: un *focus group* que no informa a los participantes de las reglas que enmarcan la conversación. En un Chile que recién salía de una dictadura brutal, el impacto fue aterrador. Pensar que un ministerio nacional, dirigido por un socialista que había sido víctima de la represión se rebajaría a una táctica así para espiarnos, fue un espanto. Tuvimos que escoger entre el miedo y la parálisis, por un lado, o la opción aún más aterradora, pero también empoderadora, de denunciar este evento. Nos costó, pero cuando lo hicimos públicamente, recibimos un apoyo enorme y muy necesario en ese momento, de otras organizaciones de la sociedad civil, especialmente de la Casa de la Paz, una ONG con sede en Bellavista que se convirtió en un tranquilo pero importante aliado. Frente a una sensación de vulnerabilidad terrible, el apoyo fue crucial.

Es difícil comunicar el miedo que sentíamos, en los primeros años de conflicto. La carga de terror de los años de la dictadura no desapareció el día que Aylwin juró. En un Chile post-Pinochet, la repetición de patrones asociados a la represión constituyó una amenaza muy profunda, y tuvimos miedo, una y otra vez, todo el tiempo.

Figura 3.11. La invitación a la supuesta reunión, supuestamente para hablar del futuro del Barrio Bellavista, pero que resultó ser un truco para espiar y evaluar la oposición a la autopista.



Fuente: Archivos de la Coordinadora, Ciudad Viva.

Pero también veníamos con otra herencia del régimen: la necesidad de resistir el miedo, de controlarlo y encontrar una forma de pasar por él y más allá. Para algunos, particularmente en Bellavista, esto se convirtió en algo central de lo que sentíamos y de nuestras motivaciones por continuar. Queríamos que nuestra democracia naciente *funcionara*. Queríamos la sobrevivencia de nuestro *barrio*. Utilizamos estas aspiraciones para convencer a la gente a salir de sus hogares, a tomarse las plazas y las calles, a marchar, pero también a tomarnos de la mano en un enorme abrazo vecinal. Teníamos que expresar que la energía de nuestra lucha no venía del odio ni la rabia, sino desde un amor profundo y duradero entre vecinos, por los lugares que compartíamos.

Fue algo muy especial ver a la gente salir de sus casas y atreverse a pararse en la plaza; mirar a los adultos mayores marchar, con bastones y muletas, con el mismo espíritu cívico que sentían en los 60 bajo la democracia de la época. Reconectaba el pasado con el presente, a pesar de todos los intentos por atajarlo irreparablemente. Nos inspiró y nos empujó. Exigía valentía y ofrecía la posibilidad de sanarnos colectivamente. Al parecer, atrevernos así nos conectó fuertemente al resto de la ciudad, atrayendo un apoyo, incluso desde el interior del mismo MOP.

Enrique Silva, quien realizó sus estudios de doctorado sobre esta concesión, caracteriza el proceso como una «improvisación deliberada»⁹ (2011). A diferencia de las tradiciones de la planifica-

⁹ De hecho, un consultor involucrado nos comentó una vez que, aunque la Costanera Norte demoró años en realizarse, todo estuvo tan apurado que ningún estudio tuvo una duración mayor a dos meses.

ción del norte, «el gobierno central de Chile ha utilizado una marca más estrecha, definiendo la planificación como un emprendimiento técnico y de mercado solamente». Fue diseñado para apoyar la producción económica con la construcción de megaproyectos de infraestructura, incentivando a las empresas privadas a participar (p. 36, Silva 2011).

Silva considera el programa nuevo de concesiones y la Costanera Norte como un momento fundacional en la liberalización política y económica del entonces nuevo gobierno. Esto ayuda a entender por qué la fuerza inesperada de la oposición ciudadana llegó a ser considerada un punto de inflexión en la planificación urbana, en Chile postdictadura (Sepúlveda & Du Monceau de Bergendal 1998; Sepúlveda 1999; Ducci 2000; Ducci 2002; Allard 2003; Ducci 2004; Sabatini, Geisse et al. 2004; Poduje 2008; Tironi, Poduje et al. 2010; Poduje 2011).

Al convertirse 1996 en 1997, hubo señales de que el gobierno no esperaba ninguna oposición al proyecto. Al prometer una nueva infraestructura y un mecanismo de financiamiento, la concesión parecía un ganador. El MOP argumentaba que era una estrategia perfecta para liberar fondos gubernamentales para proyectos sociales, aunque estos nunca se materializaron.

... los líderes recién electos tenían que actuar rápida y decisivamente para invertir mucho, mejorar y expandir la red vial, de puertos y aeropuertos previamente descuidado por el régimen militar de Pinochet. En las palabras de un Ministro de Obras Públicas anterior, no actuar sobre la infraestructura «sería intolerable... los costos de la inacción serían demasiosos» (p. 38, Silva 2011).

La urgencia también justificó la falta de consulta y, como una gráfica en un diario ilustró, el ministerio nacional entró con todo su peso en la cristalería de las relaciones y ecologías urbanas-sociales. Permitir

...una deliberación acerca de cualquier cosa fuera de las dimensiones técnicas y financieras de las concesiones arriesgaba atrasos en la implementación del sistema y la construcción de una infraestructura necesaria; y los costos políticos de no entregar serían mayor que los costos asociados a cualquier

costo político asociado a las concesiones y sus proyectos. Esta perspectiva, más aún, se basaba en la suposición de que si o cuando las consecuencias imprevisibles surgían, el gobierno los podría manejar (p. 41, Silva 2011).

El ministro anterior, Carlos Hurtado, había diseñado el sistema de concesiones deliberadamente para excluir al máximo a otros interesados, incluso dentro del mismo gobierno. Para esto, creó una Unidad de Concesiones de élite, autónoma, donde sus funcionarios gozaban de los sueldos más altos del gobierno junto con el mínimo de restricciones¹⁰.

Las sospechas en cuanto a las irregularidades fueron corroboradas muchos años después, pero mientras tanto, los voceros del MOP decían (falsamente, como se vio después) que un 95% del diseño de la Costanera Norte ya estaba listo. La única tarea restante era definir unos pocos detalles, según el estudio de impacto ambiental, cuyas recomendaciones aumentaban las estimaciones iniciales de costos en un 15% (*El Diario* 1997).

El resto de ese verano (enero-febrero de 1997) estuvo relativamente tranquilo, aunque *La Segunda* anunció que se invitaría a más de mil vecinos al proceso de evaluación de los impactos ambientales (Segunda 1997) y hubo algo de debate menor acerca de la integración de las calles existentes al proyecto, la licitación y las reglas de la concesión. Mientras la mayoría de la gente gozaba del verano, nadaban en el mar o los lagos del sur, en una columna de opinión, un arquitecto premio nacional, Mario Pérez de Arce, advertía que la autopista destruiría el río, una de las características más sobresalientes de Santiago (Pérez de Arce 1997). Los vecinos de Pedro de Valdivia Norte se pusieron «en alerta» (figura 3.12) y comenzaron a estudiar los impactos del proyecto en el Parque Metropolitano (Díaz

¹⁰ El jefe de la unidad de concesiones (y después, ministro de Obras Públicas), Carlos Cruz, y otras trece personas que trabajaron en la unidad de concesiones bajo Lagos enfrentaron, eventualmente, procesos por defraudar al Estado. Investigaciones policiales estimaron en US\$ 2 millones la suma involucrada, utilizada, aparentemente, para financiar la Unidad de Concesiones, con su sueldo entre los más altos del gobierno. Después de una investigación judicial, Cruz fue condenado, recibiendo una sentencia suspendida de tres años en julio de 2010, y la orden de devolver US\$ 1,6 millones (*La Nación* 2010; Quijada 2010; Silva 2011).

Raffo 1997), mientras en otras partes de Chile, alcaldes y vecinos criticaban la falta de participación en varios megaproyectos, incluyendo gasoductos, plantas generadoras de electricidad y la misma Costanera Norte (*El Mercurio* 1997).

3.3.2 Aparece la Coordinadora

Negociaciones silenciosas durante los primeros meses de 1997 lograron el apoyo o por lo menos la pasividad de la mayoría de los alcaldes de Santiago, tanto de la coalición gobernante (la Concertación) como entre su oposición (Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea), salvo el alcalde Labbé de Providencia. Más aún, se logró calmar cualquier probabilidad de oposición en las comunas más adineradas, donde se podría haberla esperado. Parece que el MOP no fue capaz de imaginar que las comunidades de ingresos bajos y medios de Bellavista, La Vega e Independencia pudiesen montar una oposición seria a su proyecto emblemático.

En marzo 1997, Lagos anunció que podría atrasar la licitación hasta fin de mes, para poder llegar a un acuerdo con los vecinos de Pedro de Valdivia Norte. Relajado, descartó las preocupaciones de los vecinos, diciendo que estaban en presencia de un proyecto que beneficiaría a miles y que formaba parte de la planificación urbana desde hacía más de treinta años (Henríquez 1997). Llegando al fin de mes, su paciencia con Pedro de Valdivia Norte se desvaneció y el MOP anunció la apertura de la licitación (*El Mercurio* 1997).

En paralelo, sin embargo, el Sistema de Evaluación de Impactos Ambientales (SEIA), que había partido como algo voluntario, se hizo obligatorio, producto de un conflicto mayor sobre Trillium, un proyecto forestal en Tierra del Fuego. No obstante, el MOP siguió adelante, abriendo la licitación para un proyecto ahora valorado en US\$ 333 millones, sin ninguna intención visible de someterse al SEIA. Vecinos de Bellavista, Pedro de Valdivia Norte y varias agrupaciones de la Vega pusieron un recurso, quejándose de que el proyecto no contaba con la aprobación del SEIA. Fue bastante sorprendente, pero en la primera instancia la corte ordenó paralizar la licitación. El MOP se vio en la obligación de presentar un estudio, lo hizo, y ganó la contienda legal.

El 19 de junio, en tanto, la Comisión Regional de Medio Ambiente, COREMA, inició un proceso de participación, según los requerimientos de la nueva legislación. Las primeras sesiones fueron dolorosas y torpes, reflejando la inexperiencia, pero también un temor al conflicto. Varios investigadores de distintas disciplinas han notado que hubo un intento deliberado por desactivar las organizaciones ciudadanas y los movimientos que habían luchado por la redemocratización del país (Garretón Merino 1994; Garretón Merino 2003; Garretón Merino 2009; Posner 2009; Smith 2009; Oxhorn 2011). Ximena Abogabir, de la Casa de la Paz, entonces miembro del consejo asesor del entonces Consejo Regional de Medio Ambiente (COREMA), considera que:

Probablemente todos aprendíamos a ser ciudadanos en la misma medida que el Gobierno aprendía a ser Gobierno y el MOP aprendió a ser MOP. En otras palabras, fue un proceso de crecimiento con todo lo que significa las cosas mal hechas de parte de todos. De ahí su valor, porque fue el primer gran ejercicio ciudadano en acercarnos la ley y ahí aprovechar los espacios formales de la Ley... Lo que yo encontraba más notable, la alianza con el mundo académico. Ustedes fueron la tribuna del mundo académico (Abogabir 2010).

La falta de experiencia se hizo patente durante la primera sesión, una jornada de cuatro horas que sacó a la gente de su trabajo, solo para escuchar una explicación de la «metodología». Teníamos preguntas concretas sobre el proyecto y el proceso: acceso a los estudios y los planos, garantías de que nuestras observaciones pesarían en la decisión final. No hubo respuesta.

Sí escuchamos que todos, desde «los arquitectos e ingenieros expertos hasta la más ignorante dueña de casa», recibirían «un trato igual». «¿No te sientes mejor al saber eso?», pregunté a la señora de al lado, una mujer con mejillas como rosas. Sonia Abarca, presidenta de la Vega Chica, asintió, con ironía. Dentro de la semana, nos sentábamos con las organizaciones de Independencia, Recoleta, Bellavista y Pedro de Valdivia Norte en reuniones que se hicieron constantes. Nos juntábamos en nuestras casas, en las oficinas arriba de las tiendas

de la Vega, o en la Casa de la Paz¹¹, aprendiendo temas de transporte, planificación, contaminación, procesos de evaluación ambiental, análisis político, elaboración de estrategias.

La diversidad de los conocimientos disponibles cada vez que los representantes nos juntamos en un *living* o en la Parroquia de Pedro de Valdivia Norte fue extraordinaria. También la calidad del debate, para un grupo tan diverso, en una sociedad tan dividida. Particularmente al inicio, esto reflejaba la cortesía que tiende a regir en cualquier grupo de desconocidos. Pero en la medida que el proceso avanzaba, las relaciones se profundizaron, nutridas por una necesidad mutua frente a oponentes poderosos quienes amenazaban cosas esenciales de cada comunidad: el trabajo, el hogar, la salud, el parque. De estas reuniones surgió un grupo estable de líderes, apoyado en un grupo de asesores (véase Anexo). Las decisiones se tomaban por consenso y participaron asesores y ONG. Mauricio Montecinos, después presidente de la Junta de Vecinos #13 Mario Baeza, trabajaba en la Corporación Nacional Forestal (CONAF) y era experto en el nuevo sistema de evaluación de impactos ambientales. Entrenó a los otros miembros de la Coordinadora y organizó una respuesta de doscientas páginas al EIA del MOP.

Allard (2003) observa que los grupos cívicos necesitan desarrollar estrategias según las lecciones de conflictos anteriores. Efectivamente, en sus primeras reuniones, la Coordinadora analizó las experiencias previas, particularmente la de Trillium, donde los grupos ambientales lograron detener la explotación del bosque nativo; Mehuín, donde una caleta de pescadores logró defenderse de una de las empresas de celulosa más poderosas del país; y el conflicto por el proyecto de GasAndes en el Cajón del Maipo, cerca de Santiago. De hecho, los grupos ambientales involucrados en estos tres conflictos, particularmente Mehuín y GasAndes, apoyaron activamente a la Coordinadora. Con estos insumos, la Coordinadora pudo dibujar el proceso que el proyecto seguiría, identificando puntos de posible quiebre. Incluían:

El rechazo de la COREMA: poco probable, ya que consistía en funcionarios y ministerios del mismo gobierno, proponente del

¹¹ Fue una de las primeras organizaciones ciudadanas ambientales, nacida a fines de la dictadura militar, y cuya casa estaba ubicada en Bellavista.

proyecto, evaluando y tomando la decisión final. De todas maneras, decidimos trabajar para dificultar una decisión de esta naturaleza, incluso de dejarla indefendible frente al público en general.

El rechazo de las mismas empresas, potenciales licitantes, puesto que las garantías y otras condiciones no eran suficientes. Esto, de hecho, ocurrió en varias oportunidades. *El rechazo del gobierno*, debido a la presión de la opinión pública o porque el proyecto se había hecho tan caro que ya no era viable.

El rechazo por las cortes, si se pudiesen encontrar argumentos lo suficientemente fuertes.

Según este análisis, la Coordinadora estableció una estrategia de movilización en momentos claves y con tácticas cuidadosamente escogidas, para concentrar las energías en puntos específicos de presión. Esto fue inusual en aquel tiempo. Al enfrentar problemas similares, muchos grupos tomaban una táctica «la corte, la prensa, la movilización» como si por sí solo podría ser su estrategia. La diversidad de la Coordinadora, sin embargo, obligó a aceptar varias tácticas, para enfocar puntos de quiebre específicas en momentos precisos. Se crearon cinco ejes de acción, todos con el entendimiento de que mientras más demoraba todo, más podríamos lograr. Sin aquel primer recurso en la corte, para obligar al MOP a entrar al SEIA, no habría existido el tiempo para oponernos: originalmente se suponía que la autopista se construiría en 1998. Los cinco ejes fueron:

1. Comunicaciones para movilizar la opinión pública (medios masivos) y nuestra propia red de comunicaciones comunitarias, para movilizar a los vecinos y otros partidarios.
2. Movilizaciones para llamar la atención sobre estos temas, involucrar a los vecinos y otros ciudadanos sensibilizados con estos temas, y aplicar una presión importante entre los políticos.
3. Tácticas centradas en la presión política y la creación de alianzas para movilizar grupos específicos, particularmente los profesionales trabajando en temas de medio ambiente, salud, la universidad, temas urbanos y otros, para que tomaran posiciones claras y públicas contra el proyecto.
4. Tácticas legales para empujar al sistema judicial a una toma de posición sobre el proyecto, sus prácticas, procedimientos y

potenciales impactos, camino que resultó en muchos de los conflictos en EE.UU. y Canadá, donde las cortes forman parte de democracias más estables.

5. Tácticas enfocadas en las empresas y exigencias de mitigación que aumentarían los costos, para demostrar que el proyecto no contribuirá ingresos al arca fiscal, como prometía el gobierno.

Los resultados de estos eventos y estrategias se presentan y analizan en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 4: GANAR PERDIENDO: APRENDIZAJE CIUDADANO Y EMERGENCIA DEMOCRÁTICA. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA COORDINADORA (1997-2000)

Figura 4.1 Alianza prensa-MOP se nota en el titular. Entre líneas se entiende que la amenaza ciudadana fue percibida como real y significativa.

Las comunidades aprendimos a ganar perdiendo.



Fuente: La Segunda, 6 agosto 1997.

INTRODUCCIÓN: UN DURO APRENDIZAJE CIUDADANO DE CÓMO GANAR, PERDIENDO

Este capítulo examina la primera de las tres preguntas centrales de este estudio: de dónde viene la ciudadanía activa en una sociedad postdictatorial, y cómo logra formar organizaciones efectivas de la sociedad civil frente a un medio autoritario y hostil a un emprendimiento de esta naturaleza. El material presentado es la destilación de una narración más larga (101 páginas, en inglés), que da origen a este libro. Como todo informe de una investigación, este refleja una selección de los datos más relevantes para las preguntas específicas.

Por lo mismo, este capítulo profundiza más que los otros en el tipo de discurso que se dio para lograr los resultados presentados, incluyendo algunos diálogos que se desarrollaron en los talleres de investigación, que reflejan cómo el discurso individual se fue trenzando en una mirada colectiva.

La Coordinadora fue un ente temporal, con una estructura abierta y estrategias para lograr metas específicas y acotadas, todas relacionadas con la defensa de los territorios. Sirvió de incubadora para nutrir nuevas actitudes y «paradas» frente a una realidad chilena excluyente y desigual, y generó una nueva forma de ejercer la ciudadanía en el plano urbano, alejado del clientelismo descrito por algunos estudiosos (Taylor 2004).

Los principales hitos se resumen en la tabla 4.1, ya que el propósito de este trabajo no es detallar paso a paso la historia del conflicto, sino responder preguntas relacionadas con la planificación, la ciudadanía y el cambio social. Uno de los aspectos más interesantes de esta sección es que documenta, con bastante precisión, cómo un grupo relativamente pequeño y «sin poder» pudo movilizar recursos suficientes para contestar efectivamente a una injusticia, y proponer cambios que luego son acogidos de alguna manera por la sociedad como un todo.

Un resumen de los hitos principales (tabla 4.1) identifica un largo itinerario ciudadano, hasta agotar las posibilidades sistémicas. Vemos hartas derrotas, pero al final se lograron importantes victorias, que comienzan a cambiar la planificación urbana, tal como documenta este libro.

Tabla 4.1 Eventos clave en la campaña antiautopista

Fecha	Evento
Marzo 1995	El gobierno de Frei anuncia el proyecto Costanera Norte, precio estimado US\$ 130 millones.
Diciembre 1995	La comunidad empresarial de Patronato se opone.
Marzo-junio 1996	EcoBella y otras instancias recogen información sobre los impactos. El 7 de junio, Bellavista lanza su campaña No a la Costanera Norte, con una asamblea de trescientas personas y una marcha.
Julio 1996	Los alcaldes de Las Condes y Vitacura anuncian su oposición.
3 julio 1996	Grupos de Bellavista se reúnen por primera vez con funcionarios del MOP y Providencia.
Septiembre 1996	Se posterga la licitación por primera vez.

Fecha	Evento
10 octubre 1996	Los vecinos entregan su primer recurso en la corte.
1 diciembre 1996	El MOP presenta el proyecto a las municipalidades y se posterga la licitación nuevamente.
10 marzo 1997	En una Asamblea abierta de Providencia, el alcalde Labbé se opone.
3 abril 1997	El sistema de evaluación de impactos ambientales cambia de optativo a obligatorio, fruto de movimientos ciudadanos ambientales en otras partes del país.
6 abril 1997	El MOP anuncia la licitación, por un valor de US\$ 333 millones.
15 abril 1997	Vecinos de Las Condes presentan un recurso de protección que es rechazado. Vecinos de Bellavista y Pedro de Valdivia Norte presentan un recurso de protección y la 8ª Sala de la Corte de Apelaciones decide que el proyecto debe entrar al SEIA (22-25 abril).
1 mayo 1997	Se posterga la licitación nuevamente.
7 mayo 1997	El MOP presenta un Estudio de Impacto Ambiental (EIA), preparado con mucho apuro y falencias a la Comisión Regional de Medio Ambiente (COREMA) de la Región Metropolitana de Santiago.
19 junio 1997	La COREMA inicia la participación ciudadana, requerida por la nueva ley y su ordenanza respectiva.
30 junio 1997	Cade-Idepe, contratado por Providencia con aprobación de los vecinos de Bellavista, comienza su propio EIA.
23 julio 1997	La Coordinadora marcha desde la Vega hasta las oficinas de la COREMA para presentar su respuesta al EIA preparado por el MOP.
4 agosto 1997	Se publica el EIA independiente (CADE-IDEPE), negativo para el proyecto.
5 agosto 1997	La Corte de Apelaciones rechaza el recurso de los vecinos, quienes apelan.
Septiembre 1997	La Coordinadora/OLCA publican el libro <i>Costanera Norte. ¿Qué ciudad queremos?</i>
Noviembre 1997	Se posterga la licitación nuevamente.
Diciembre 1997	El consejo asesor de la COREMA rechaza el proyecto por primera vez.
3-4 septiembre 1998	El MOP y la Cámara de la Construcción definen subsidios para el proyecto.
Octubre 1998	Se aprueba el «variante Bellavista», opción sin estudios y sin participación ciudadana; la Corte rechaza el recurso de la Coordinadora.
Diciembre 1998	El MOP y los alcaldes de Las Condes/Vitacura llegan a un acuerdo.
Enero-marzo 1999	El futuro del proyecto queda muy incierto.
3 mayo 1999	En vez de aportar fondos a la Tesorería Nacional, como se prometía en la primera ronda, el proyecto renace con un subsidio de US\$ 80 millones.

Fecha	Evento
Septiembre 1999	Coordinadora/Ciudad Viva y el diputado Nelson Ávila denuncian la corrupción de varias de las empresas candidatas en la licitación, varios se retiran. El jefe de Concesiones, Carlos Cruz, responde frente al Congreso, defendiendo el subsidio.
16 Noviembre-6 Diciembre	Impregilo, una empresa italiana controlada por Fiat, gana la licitación.
16 enero 2000	Lagos gana la segunda ronda de la elección nacional y se convierte en presidente de Chile.
17 enero 2001	El MOP e Impregilo llegan a un acuerdo por pasar la autopista debajo del río en el territorio de la Coordinadora (salvo Independencia).
29 mayo 2001	Se realiza un nuevo EIA para el nuevo trazado, pidiendo la aprobación provisoria.
13 agosto 2001	La COREMA entrega la aprobación provisoria (SAP).
17 agosto 2001	La COREMA recibe los comentarios del nuevo EIA de la Coordinadora, entre otros.
28 septiembre 2001	Se aprueba la nueva ruta, comienza la obra el 7 diciembre de 2001.
17 enero 2002	La COREMA acepta la propuesta del MOP para compensar a las familias desplazadas.
Enero 2002	El concesionario se queja de la lentitud de las expropiaciones del MOP.
22 febrero 2002	La Corema aprueba el nuevo EIA y el trazado por el río Mapocho.
Febrero 2002	JV13MB recibe un premio internacional, en Colombia, por su defensa del Barrio Bellavista contra la autopista.
13 abril 2005	Presidente Lagos inaugura la Costanera Norte.

Fuente: elaboración propia con base en Quijada 2010, Araya & Sagaris 1997, Du Monceau 1998 y prensa.

4.1 GANAR PERDIENDO: LOS LOGROS INESPERADOS DE LA COORDINADORA

Entre 1997 y 2000, un pequeño grupo de ciudadanos sin poder logró atrasar un proyecto que valía cientos de millones de dólares, liderado por uno de los ministerios más poderosos del país. Fracasaron los intentos por descalificar o aplastar la campaña, intimidar a los dirigentes y callar a las comunidades¹. A través de un remate

¹ La contracampaña incluyó amenazas del alcalde de Recoleta de que echaría a cualquier comerciante de los mercados de la Vega que se atreviera a oponerse a la autopista (comunicación personal a la Coordinadora, 1998); más un esfuerzo por convencer a funcionarios de los partidos de gobierno de dejar de emplear a algunos dirigentes de la Coordinadora, quienes se ganaban la vida

de obras artísticas, coordinado por María Inés Solimano, y apoyado por destacados artistas², la Coordinadora reunía unos US\$3.000 al año para financiar su campaña. Aunque los espacios de participación en el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) fueron un enfoque importante de la campaña, las calles y las plazas públicas también fueron escenas de abrazos barriales, afiches, lienzos y otras acciones, exigiendo que se respetaran barrios urbanos vitales para gente común y corriente (los parques, los mercados de la Vega, las actividades culturales y recreativas de Bellavista y Pedro de Valdivia Norte). Los poderes, tanto el estatal como el privado, los consideró irrelevantes; sin embargo, se equivocaron.

4.1.1 Batallas legales, primeras lecciones

En otros países, las acciones legales fueron importantes en las campañas antiautopistas, incluso decisivas en algunos casos (Dunn; Hovey 2003; Deben, Salet et al. 2004; Ladd 2008; Fackler 2009; Mohl 2012). En Chile, sin embargo, frente a cortes ultraconservadoras (capítulo 3), esta posibilidad funcionó poco al principio, y nada, después. Aunque varios grupos pusieron recursos, solo el de la Coordinadora fue aceptado en primera instancia, y lo perdió una vez que el MOP optó por entrar al SEIA³.

Convencidos aún de la importancia de la Corte, la Coordinadora juntó fondos y contrató a Fernando Dougnac, un pionero en acciones judiciales en el plano ambiental, con varias victorias a su haber. Este hizo lo que más pudo, pero al final de 1998, él mismo concluyó

como profesionales independientes (comunicación personal directa desde los funcionarios mismos y de Ricardo Araya, quien eventualmente se fue de Chile, en parte por ver sus posibilidades cortadas por su oposición pública a la autopista, y que actualmente es un respetado profesor en el Reino Unido), y otras tácticas similares.

² Entre ellos, Hugo Marín, Ximena Christi, Nemesio Antúnez, Patricia Velasco, Juan Pablo Langlois y el Taller 99, fundado por Antúnez..

³ Hubo otra lección dolorosa pero importante de esta pérdida, ya que el abogado fue financiado y seleccionado por la Municipalidad de Providencia como un apoyo a la campaña. Sin embargo, cobró más a algunos de los grupos, particularmente Acofer (comunicación personal en el momento, de parte de la dirigente Inés Fernández). No apareció para argumentar la causa, la Coordinadora perdió, y la resolución final siguió la defensa del MOP muy de cerca.

que los jueces estaban cansados de tantos pleitos ambientales y los estaban descartando con mucho apuro. Hacia finales del conflicto (2000), la Coordinadora abandonó la corte, utilizando sus pocos recursos para crear un puesto de un cuarto de jornada, y así crear una nueva organización (capítulos 5 y 6).

Estas y otras derrotas dieron origen a una autoironía: éramos los «monos porfiados» (aquellos muñecos que por más que se boten, se vuelven a parar) y las hormigas (que pueden arruinar una merienda elegante), y estas imágenes se hicieron presentes en nuestros materiales, junto con picaflores (frágiles pero de mucha energía y fuerza), siluetas de niños jugando, etc. (figura 4.2). Muy temprano, descartamos la idea de utilizar panfletos, optando por una publicación, *La Voz*, que se convirtió en el ancla de un trabajo de comunicaciones comunitarias que inventábamos en el camino.

Figura 4.2. Folleto, anunciando una «ola de abrazos» a lo ancho de las tres comunas de la Coordinadora, y enfatizando temas de naturaleza, humanidad, inclusión social y calidad de vida.



**Culmina una ola de abrazos
en defensa de la ciudad:
Dgo, 23 nov, 11 hrs
Plaza Camilo Mori,** Constitución y
López de Belo
Barrio Bellavista

POR UNA CIUDAD QUE RESPETE SU HISTORIA, SU CULTURA Y SU GENTE

Si se lleva a cabo, la autopista Costanera Norte destruirá comunidades con una larga trayectoria y un papel importante en la historia artístico y cultural del país — comunidades del Barrio Bellavista (Patronato, Recoleta y Providencia) que, por su ubicación, el cariño y los talentos de sus residentes acogen a visitantes de toda la ciudad – y todo el mundo – cada fin de semana, cada tarde primaveral. El MOP pide este enorme sacrificio en beneficio de una pequeña minoría que viaja en automóvil, aportando entre 50 y 80% del smog que en verano produce las conocidas “alergias”. Queremos soluciones de transporte PARA TODOS. Queremos renovación urbana. Y queremos autoridades que defiendan y luchen por el progreso de todos. *No aceptaremos menos.*

Llega la primavera, época para preparar la tierra y sembrar el futuro que queremos cosechar...



Con el apoyo de Independencia, Recoleta, y Pedro de Valdivia Norte, las comunidades que luchamos por un lugar en la ciudad sembraremos la esperanza que queremos cosechar.

Fuente: elaboración propia.

Al mismo tiempo, comenzamos a comentar los «efectos marginales», concluyendo que algunos fracasos en realidad eran éxitos parciales, porque nos abrían nuevos caminos. Se instaló entre nosotros el concepto de «ganar perdiendo». Perdimos el recurso en la Corte, pero esta acción obligó al MOP a presentar el EIA, situación que hizo posible toda la campaña que siguió.

4.1.2 Catalizar una ecología de actores con reclamos democratizantes

La experiencia con el SEIA generó varios ejemplos de «ganar perdiendo». Subrayó la realidad del poder en redes (capítulo 1), como una forma de movilizar fuerza en distintas partes de la sociedad —sectores públicos, privados y ciudadanos— para apoyar una causa innovadora. La Coordinadora catalizó un debate nuevo no solo sobre el proyecto, sino sobre el tema de fondo: cómo se planifica y realiza la ciudad en un país que aspira a democratizarse.

Así, las primeras victorias surgieron a raíz de las luchas de la Coordinadora: la propuesta original de la Comisión Regional de Medio Ambiente (COREMA) era separar los encuentros, poniendo la mitad de Bellavista (Providencia) con las comunas de altos ingresos, y la otra mitad (Bellavista y Recoleta), con las comunas de ingresos bajos. Insistimos en participar juntos, y así fue: toda la Coordinadora en las mismas sesiones.

La siguiente victoria resultó fundacional para la Coordinadora y otras organizaciones ciudadanas que nacieron después. El gobierno partió —en sendos titulares de la prensa— marcando a la Coordinadora como NIMBY —vecinos egoístas que se oponían al «progreso» del país, por mezquinos intereses personales. Este término llegó a ser utilizado en Chile para prácticamente todo conflicto ciudadano contra la autoridad. En su acepción original —en países con democracias de largo aliento donde hay una gran diversidad de iniciativas ciudadanas, incluyendo conflictos—, NIMBY *Not In My Back Yard* se refiere específicamente a conflictos donde gente de mayor estatus social busca desplazar un problema ambiental como un vertedero, por ejemplo, hacia comunidades menos pudientes. Lejos de ser un conflicto de este estilo, la campaña contra la Costanera Norte fue justamente lo opuesto: una resistencia ciudadana hacia una clase social que buscaba destrozarse

barrios patrimoniales para pasar más rápidamente en sus automóviles. La Coordinadora logró cambiar esta lectura, exigiendo derechos ciudadanos aún pendientes en esta época postdictadura. Ahondando así en las convicciones propias de cada dirigente y organización, se llegó a entender que peleábamos por nuestros barrios: queríamos que el SEIA funcionara y que la toma de decisiones fuese realmente democrática y representativa. El trabajo se fue conformando de manera consistente con los comentarios de Kamrava y Mora (1998) (capítulo 1), quienes observan que, para convertirse en agentes de la democratización, las demandas de la sociedad civil deben ir más allá de sus propios intereses.

En este sentido, la impulsaban necesidades muy profundas por condiciones que garantizaban un mínimo de justicia, tanto en el proceso como en los resultados. También oportunidades, como la presencia entre sus dirigentes de artistas e intelectuales, principalmente de Bellavista, que venían trabajando los derechos y la democratización desde que irrumpieron las discotecas y las redes criminales en el barrio.

Estas preocupaciones impactaron en la democratización, la diversidad interna y la actuación de la Coordinadora, la cual construyó un poder ciudadano y mixto, caracterizado por relaciones esencialmente horizontales, desde los sin-poder. Sus dirigentes no podían obligar a nadie a participar, a ayudar y, sin embargo, les llegaron aportes que les permitieron florecer ciudadanamente.

Los miembros de la Coordinadora no tenían ilusiones en relación con el SEIA. Parecía poco probable, incluso imposible, que una comisión ambiental, controlada directamente por el Ejecutivo, rechazara un proyecto emblemático del propio gobierno. Sin embargo, el proceso participativo dio pie para construir propuestas y medir, según estas, la funcionalidad de la COREMA. Esta experiencia fue plasmada en un libro ampliamente distribuido, gracias al apoyo del Observatorio Latinoamericano de Conflictos Ambientales (Araya & Sagaris 1997).

Fruto de las deliberaciones de un grupo muy diverso, en términos de clase social, ingresos, educación y posiciones ideológicas frente a la política nacional, el libro y sus opiniones sobre la participación subrayaban la importancia de la equidad y el respeto, el acceso y la imparcialidad, para crear una participación ciudadana genuina en una democracia renaciente, como la chilena. Los reclamos de las distintas comunidades se fueron uniendo y exigían su derecho a la

información, a los recursos y a un medio favorable para el diálogo y la participación (p. 100, Araya & Sagaris 1997). Estas exigencias circularon ampliamente entre grupos ciudadanos, el mismo gobierno y en otros espacios, y la COREMA trató de estar a la altura. Se hicieron aparentes las contradicciones dentro del mismo gobierno: la COREMA fue una primera innovación institucional de la nueva democracia. Muchos funcionarios gubernamentales también aspiraban a una democracia más justa e inclusiva, y se notó⁴.

Durante los eventos formales del SEIA, cuando el MOP presentaba el proyecto, la Coordinadora exigió, y en general logró, «un tiempo igual» para presentar sus críticas, tanto en las primeras audiencias (1997-1998) como en las reuniones del Consejo Asesor. Los representantes de la Coordinadora incluso hablaron ante las autoridades de la gobernación de Santiago, aunque contaron después que el intendente y los gobernadores hicieron gala de no prestarles atención⁵.

La participación de la Coordinadora en el SEIA fue a través de presentaciones verbales y un documento de doscientas páginas, que analizó el EIA del gobierno, sección por sección. Incluía fundamentos y evidencia que apoyaba las posiciones de la Coordinadora. El resultado capturó la atención e incluso el entusiasmo de muchos observadores, de ONG y también del mundo académico (Sepúlveda & Du Monceau de Bergendal 1998; Ducci 2002; Sabatini et al. 2004). Escribieron artículos, pero también organizaron paneles y debates, juntando a los dirigentes con expertos urbanos, el equipo del MOP y otros actores, enriqueciendo y estirando el marco del debate cada vez más. Esta dinámica rompió con la creencia generalizada de que estos temas urbanos eran «demasiado complejos» para vecinos comunes y corrientes, lo que reforzó un apoyo emergente a la participación en sectores públicos y ciudadanos, e incluso entre algunos privados.

Los académicos, particularmente algunos ingenieros de transporte, estaban cansados de años de discurso «racional» en privado, que siempre terminaba postergando el transporte público —que tendría claros y demostrables beneficios para la integración social y la economía del país— y priorizando inversiones masivas en

⁴ De hecho, varios de los nuevos funcionarios en el gobierno venían de experiencias de participación ciudadana, particularmente de la Casa de la Paz.

⁵ Comunicación personal en el momento, de parte de Patricio Lanfranco y Ricardo Araya, quienes presentaron en dicha instancia.

autopistas urbanas. Para ellos, el movimiento ciudadano funcionó como una especie de amplificador (Abogabir 2010), dando a conocer sus posiciones al resto de la sociedad.

A menudo, esta colaboración fue rechazada por las autoridades, que no querían basar las políticas y las inversiones públicas en la evidencia. Por ejemplo, cuando los dirigentes, asesorados por el ingeniero de transporte, Francisco Martínez, derrotaron los argumentos del entonces alcalde de Santiago, Jaime Ravinet, este se enojó, diciendo que le importaba un pito lo que decían los «expertos»: Santiago necesitaba una autopista y la iba a tener⁶. En la medida que la Coordinadora, y después Ciudad Viva, se fueron desarrollando, esto fue cambiando. En el debate presidencial entre Lagos y su rival (1999), por ejemplo, por primera vez se habló del transporte público.

La oposición de la Coordinadora también sirvió de alero para que sonaran críticas más o menos abiertas de parte de los mismos círculos gubernamentales. Como parte de la SEIA, distintas agencias tenían que opinar sobre temas atinentes para sus áreas de gestión. Así, la SEREMTT (Secretaría Ministerial de Transporte) comentó que el EIA no especificaba la ubicación de los accesos a la autopista, y sin esa información no se podía emitir una opinión técnica en cuanto a sus impactos. El Consejo de Monumentos Nacionales, responsable del patrimonio, se quejó de la inconsistencia de los planos, pidiendo que se confirmara la ruta real y observando que ni siquiera se mencionaban monumentos de primera importancia, como la Casa Museo de Pablo Neruda en Bellavista. Otras instancias se quejaron de la falta de precisión, entre ellos, el Servicio Nacional de Geología y Minería (Sernageomin) y el entonces Servicio de Salud del Medio Ambiente. La Oficina Nacional de Turismo se preocupó por los impactos no evaluados en Bellavista, especialmente La Chascona (la casa de Neruda) y la entrada al Parque Metropolitano, mientras que la Secretaría Regional del Ministerio de Vivienda observó que había insuficientes provisiones para los residentes que serían desplazados (CONAMA 1998-2000).

Más allá de la SEIA, la Coordinadora envió cartas personales a los ejecutivos de las empresas interesadas en la licitación, distribuyó

⁶ Informe de los representantes en la reunión a la asamblea de la Coordinadora después de la reunión, c. julio 1997.

folletos y marchó contra varias compañías que estaban siendo procesadas por corrupción en sus países originales, particularmente Francia.

En 1998, desesperados por avanzar en el proyecto, ya que Lagos estaba dejando el MOP para comenzar su campaña presidencial, esta cartera se reunió con posibles concesionarios, la mayoría pertenecientes a la Cámara Chilena de la Construcción. Se olvidaron de las promesas de que el proyecto ahorraría fondos gubernamentales que podrían ser redestinados a proyectos sociales, y Lagos pidió al ministro de Hacienda Eduardo Aninat un subsidio directo de US\$60 millones, más una garantía estatal de un ingreso mínimo para la empresa, por si los conductores no pagaban. El MOP también ofrecía asumir los gastos de las expropiaciones y de la mitigación de los impactos ambientales, liberando a los concesionarios de la responsabilidad (p. 104, Quijada 2009).

Tanto regalo alimentó críticas importantes entre académicos, como los del Centro de Economía Aplicada de la Universidad de Chile. Engel, Fisher y Galetovic, profesores de la universidad de Chile, publicaron artículos desde 1997 en adelante, advirtiendo de los riesgos inherentes a una situación donde un ente gubernamental como el MOP era a la vez vendedor y fiscalizador de este tipo de concesiones (p. 85, Quijada 2009).

En un ejemplo clásico de la improvisación planificada, comentada por Silva (2011), el jefe de la Unidad de Concesiones, Carlos Cruz, reconoció unos años después, con franqueza:

Teníamos que llevar adelante determinados proyectos de inversión, y veíamos el fracaso de las concesiones en España, en Francia, en México, la absoluta incapacidad de los argentinos y brasileños de levantar el programa de concesiones. En ese contexto, ¿nos íbamos a meter a discutir la institucionalidad?, ¿el marco regulatorio?, ¿cuáles son las entidades que deben regular una industria que no existe?, ¿la posibilidad de que esa industria nunca nazca? Lo que hicimos fue primero crear la industria y después ver cómo se regula (p. 87, Quijada 2009).

En agosto de 1998, la Coordinadora se tomó las calles con un folleto que invitaba a la gente a enviar un fax directamente al Ministro de Hacienda, Eduardo Aninat, expresando su oposición al

subsidio con fondos públicos para el proyecto. Aninat nunca aprobó un subsidio, y el proyecto se murió durante un tiempo (agosto 1998)⁷. De hecho, casi terminó en aquel momento.

Con el MOP y Hacienda en completo desacuerdo en cuanto a los subsidios, Hernán Doren, presidente de la Cámara Chilena de la Construcción, le exigió al presidente Frei tomar una decisión. En 1999, Frei respondió, garantizando que un nuevo ministro de Hacienda aprobaría beneficios para el futuro concesionario. Mientras el reemplazante de Lagos en el Ministerio de Obras Públicas organizaba una serie de mesas con la Coordinadora, en un lujoso *resort* de esquí en la cordillera, la Unidad de Concesiones se reunía con las empresas interesadas para negociar beneficios que aseguraran el éxito de la licitación (pp. 116-118, Quijada 2009).

Al mismo tiempo, el alcalde de Independencia, Antonio Garrido, comenzó una serie de actos de intimidación contra los residentes de los barrios Independencia-Borgoño y Olivos, exigiendo su firma en un documento que garantizara que se irían de inmediato, al recibir la orden municipal. Las amenazas de que llegarían los carabineros a romper puertas y echar a las familias a la calle derivaron en llamadas angustiadas en toda la cadena comunicativa de la Coordinadora.

Los dirigentes observaban que estas amenazas violaban la legislación nacional en cuanto a los derechos de los arrendatarios y exigieron que Cruz cumpliera la promesa de asegurarle una vivienda nueva a todo residente desplazado. El mismo ministro de OOPP (Jaime Tohá) habló con Garrido, logrando suspender las visitas amenazadoras a la comunidad (ordenanza MOP, carta de la Coordinadora a Tohá y noticia en *La Tercera*, citada en Quijada 2009). La municipalidad volvió al ataque unos meses después, demoliendo una pared, dañada por las lluvias, adyacente con las casas de las

⁷ Esta campaña a través de los faxes —entonces una tecnología nueva y casi desconocida— dejó en evidencia la incomodidad que la Coordinadora producía al interior del gobierno. Llegaron, en 1998, varias informaciones desde dentro del gobierno de que había mucha molestia por la cantidad de faxes que recibía Aninat, y por supuesto por su decisión de no financiar subsidios a los proyectos. Finalmente, en *La Tercera* (20 de agosto de 1998), el entonces subsecretario del MOP, Guillermo Pickering, comentó que había otros problemas sociales mucho más importantes que los de la Coordinadora, especialmente en la zona poniente de Santiago, que sería beneficiada por la autopista, pero que no tenía ni fax ni Internet.

familias de Independencia-Olivos. Después hubo otra seguidilla de memorandos, que derivaron en artículos en la prensa y un recurso de protección (Rosa Acosta, Recurso de Protección, Corte de Apelaciones de Santiago, 22 diciembre 1998, No.: 005200-98).

Estas tácticas atrasaron la evicción el tiempo suficiente para que las familias de Independencia e Independencia-Olivos, tanto propietarias como arrendatarias, pudiesen lograr una compensación. Ninguna, sin embargo, pudo cambiarse a una «vivienda equivalente en el mismo barrio», derecho exigido por la Coordinadora, prometida por el MOP en varias ocasiones (ver, por ejemplo, *La Época* 5-IV-1997), y requerido en la resolución final de la COREMA.

Entre las comunidades, siempre consideramos este fracaso el más trágico: ambas comunidades fueron desmanteladas y sus residentes terminaron dispersos en la periferia de la ciudad, donde los arriendos calzaban mejor con sus magros ingresos. Cuando la Coordinadora organizó un acto de memoria para las comunidades de Independencia (mayo 2003), un número excesivo de sus residentes había muerto y otros estaban muy enfermos. Entre ellos, Alicia Cid, y aunque seguía esforzándose por participar en las reuniones de Ciudad Viva, perdió su casa y terminó de allegada.

Cada vez que fracasaba una licitación, el MOP tuvo que reprogramar su plan de concesiones urbanas. Al principio de 1999, el ministro Tohá anunció que estaban pensando en un cambio de prioridades, para abrir oportunidades a nuevos inversionistas (*El Diario* 1999). Durante un tiempo, pareció que, tanto el gobierno como los inversionistas consideraban proyectos más pequeños y menos controvertidos, para poder avanzar (Isla 1999).

Hubo otra ronda de negociaciones y más subsidios, equivalentes al 10% del presupuesto anual del ministerio, según Engel et al. (1999). A diciembre de 1999, con solo cuatro empresas aún dispuestas, el gobierno cerró la licitación. El ganador fue un consorcio formado por Impregilo (Italia) y sus socios chilenos, Fe Grande y Tecsa, quienes hicieron una oferta de solo US\$ 12 millones. Este monto fue muy por debajo de los US\$ 60 millones que, en una presentación al Congreso (Sesión de la Comisión de Obras Públicas, Cámara de Diputados, Congreso, 7 septiembre 1999), Cruz prometió que aportaría al presupuesto nacional.

A pesar del mensaje de extrema urgencia del período anterior, durante más de un año no pasó nada visible. Privadamente, la empresa (Impregilo) se reunió con la Coordinadora, principalmente para preguntar por una ruta alternativa. Proponía pasar la autopista de seis pistas debajo del río Mapocho para evitar impactos en Pedro de Valdivia Norte, Bellavista y la Vega. Sin embargo, mantenían la salida en Independencia. No fue clara la razón de esta discriminación: si reflejaba el protocolo que le garantizaba un nuevo edificio a la Municipalidad de Independencia, la pobreza de las familias afectadas, u otro motivo enteramente.

En este punto, Quijada (2009) vio una tendencia a la división dentro de la Coordinadora, particularmente entre la mayoría de las organizaciones territoriales y las de Pedro de Valdivia Norte, que apoyaban públicamente la propuesta del río a través de su vocero, Juan Luis Moure, vicepresidente de la Junta de Vecinos #12. Para la coalición, sin embargo, estos matices fueron normales, particularmente por los otros protocolos, que analizaré más adelante. Aunque la Coordinadora, como un todo, no aceptó la alternativa debajo del río, el consenso fue esperar con interés los resultados de la batalla de voluntades entre el gobierno, que insistía en la ruta original, y la empresa, que había optado por esta nueva alternativa.

Dentro del año, Impregilo ganó, y las obras en el río comenzaron en diciembre 2001. Durante años, distintos hilos de la campaña continuaron, particularmente en Recoleta. Allí, los mercados (Tirso de Molina, Pégola de las Flores) lucharon por obtener los edificios permanentes que fueron prometidos por el MOP en un protocolo específico para el sector. Finalmente, el MOP tuvo que encargarse de su construcción, agregando otro costo al proyecto.

¿Fue esta una derrota, una victoria inesperada, o un premio de consuelo? Se pueden leer los resultados de la campaña antiautopista de las tres formas. Reflexiones largas y debates múltiples fueron necesarios para que la Coordinadora definiera su *bottom line*, posición final: las comunidades (salvo Independencia) habían ganado, al asegurar su propia sobrevivencia, aunque la pérdida de Independencia es un dolor permanente. Pero la ciudad perdió, porque se abrió la puerta a una inversión pública que prioriza las autopistas, dañando la equidad, el medio ambiente y la inclusión social.

Un éxito inesperado de la campaña fue que logró posicionar el tema de la participación y los derechos ciudadanos en el centro del debate público, enriqueciendo debates mayores sobre el déficit democrático de Chile, la participación y la legitimización de las políticas públicas, proyectos privados, y la gobernanza en general. Para las comunidades, el conflicto dejó un legado extremadamente rico, en cuanto a conocimientos, credibilidades diversas y capital político.

4.2 FORJAR EL NÚCLEO CENTRAL: DIVERSIDAD, VOZ Y VOCERÍA

Como vimos en el capítulo 2, Thomson (2009) evalúa la efectividad de las asociaciones vecinales en EE.UU. al analizar su núcleo (*core*), su capacidad de comunicarse con las personas a su alrededor (*outreach*) y sus impactos en las políticas públicas. En este caso, podemos trazar cómo las dinámicas al interior de la Coordinadora reforzaron ciertos aspectos del trabajo y los debates, y derivaron en un nuevo tipo de organización ciudadana, primero temporal, y luego, con Ciudad Viva, de mayor aliento. Su principal característica era su capacidad de colaborar desde la independencia crítica, a pesar del contexto, principalmente de clientelismo, donde nacía.

4.2.1 *Diálogo y deliberación: la unidad en la diferencia*

La Coordinadora ofrece un ejemplo claro del funcionamiento de los tres factores destacados por Innes & Booher (2010), y de su aplicación por «los planificados», en una reversión de roles que atrajo el interés de académicos, políticos y técnicos, entre otros. La presencia de gente tan diversa, en una sociedad tan segregada, confundió a muchos. Desde la Universidad Católica, en aquel entonces, Pablo Allard observó que:

Lo novedoso de este caso, por lo menos para la historia chilena, es el hecho de que la coalición incluía una variedad de actores e intereses que hicieron puente entre divisiones históricas entre intereses políticos y el estatus tanto social como económico. ... tener a «pobladores» sentados en la

misma mesa que dueños de casa adinerados, empresarios y vendedores informales no tenía precedentes (2003).

La diversidad se reflejaba en las personas y en los objetivos de las diferentes comunidades. Para que esta funcione, debe haber un diálogo auténtico (Innes & Booher 2010) o deliberación (Forester 1999), lo que forja una nueva «convicción estratégica» (Healey 1997), eso es el convencimiento necesario para la unidad en la diferencia. En 1998, el gobierno les ofreció al Tirso de Molino y a la Pérgola Santa María un protocolo que les garantizaba el derecho como propiedad, del Estado.

En una reunión de dirigentes, todos escucharon atentamente mientras los asesores de ONG ambientales sostenían que cualquier grupo que firmara un protocolo debiese dejar la Coordinadora, ya que estaban privilegiando su sobrevivencia por sobre el medio ambiente. Después de una ronda de opiniones de cada dirigente y asesor presente, la Coordinadora optó por rechazar esta posición. El consenso fue que el objetivo central de parar la autopista era asegurar la sobrevivencia de las comunidades. Las necesidades sociales eran tan importantes como las ambientales. Se apoyó la firma de los protocolos, como una garantía de que pasara lo que pasara, ellos sí podrían mantenerse en una zona céntrica, estratégica, que les permitía a ellos y sus familias un futuro bastante mejor. Esta posición afirmó a los dirigentes de los mercados y su compromiso con la campaña, y siguieron presentes durante los primeros años de Ciudad Viva, luchando por sus derechos y logrando nuevos edificios, construidos por el MOP e inaugurados en 2011.

La experiencia de la Coordinadora también ilustra cómo la interdependencia refuerza la práctica y aumenta la efectividad. Tuve muchas conversaciones con gente externa, quienes no podían entender cómo funcionábamos. Imaginaban a los vecinos de Pedro de Valdivia Norte como los cerebros y financistas, los de Bellavista como una especie de bisagra creativa, y la gente de los sectores populares como los peones que seguían las órdenes (comunicación personal informal, 1999-2001).

En cuanto a Bellavista como bisagra, tenían la razón, pero en realidad, los líderes de Pedro de Valdivia Norte fueron buenísimos para el trabajo en la calle, atrayendo apoyo y realizando estudios técnicos.

Sus aportes a las finanzas fueron similares a los otros grupos, y hubo momentos donde fueron los mercados y la Asociación del Comercio en la Periferia (Acofer), las tiendas pequeñas de los alrededores de la Vega, quienes salvaron el día. Tenían menos ingresos, pero era mucha gente con una tradición fuerte de luchar por su sobrevivencia en un medio muy adverso.

En cuanto a masividad, para eventos en su propio territorio, la gente de los mercados iba, pero no participaba tanto en las marchas en otras partes, aunque siempre había unos seis u ocho líderes dispuestos. Independencia, las dos comunidades de menores ingresos, fueron un cable a tierra. Su realidad, principalmente de adultos mayores y unas pocas familias, era muy dramática. Alicia Cid (Independencia-Olivos), mujer mayor, de suave voz, tenaz, experta en el panfleteo, siempre traía noticias de la calle. Como Montecinos de Bellavista en el caso de la SEIA, Luis Olivares (Independencia-Borgoño) dominaba el detalle, una habilidad que logró que por primera vez tanto arrendatarios como propietarios fueron compensados por las casas que la autopista devoró.

En Pedro de Valdivia Norte, los empresarios Alfredo Gredig y Juan Luis Moure movilizaban a sus vecinos, y a menudo podían obtener información de parte de sus redes de colegas. Bellavista, curiosamente, contaba con el mayor experticia política, el resultado de la participación en los movimientos antidictadura y otros, en los 80, particularmente la experiencia de la Agrupación Cultural Universitaria⁸.

También en Bellavista, María Inés Solimano (ahora con más de ochenta años, todavía una dirigente inspiradora) resultó extraordinaria. Después de una vida trabajando con destacados artistas chilenos, tenía una red de contactos sociales y sabía mucho de cómo reunir fondos e involucrar a las personas. En una semana, al principio de la campaña, recorrió toda la calle Bellavista para que los locatarios y vecinos colgaran pendones contra la autopista, esfuerzo que salió varias veces en las noticias y quedó en los archivos, volviendo a reaparecer cuando uno menos lo esperaba. Inventó el remate de arte que financió buena parte de los primeros años de campaña. Una cocinera

⁸ Para más información, existe una película y hay un capítulo en mi libro *After the First Death* (Sagaris 1996). La ACU participó de la lucha por los derechos humanos y la democracia con teatro, música, literatura y arte plástico, abriendo camino para la recuperación de las federaciones universitarias en los 80.

de primera, inventó además las cenas y almuerzos que se convirtieron en la marca del trabajo comunitario de Ciudad Viva. Aunque reunían montos más bien modestos, unos CLP\$ 100.000 cada vez, creó un capital social que iba mucho más allá de las reuniones.

Las deliberaciones de la Coordinadora volvían una y otra vez a preguntarnos cuál era nuestro propósito central, más allá de la meta de parar un proyecto que amenazaba nuestros barrios y vidas. Fuimos creciendo en la convicción de que el propósito era lograr la sobrevivencia y la evolución sana de nuestras comunidades, con sus pasados gloriosos y sus presentes problemáticos. Esto se cristalizó en el debate por los protocolos, cuando conscientemente optamos por seguir juntos. Una comunidad viva podría seguir luchando, mientras solo quedaba llorar a las muertas.

El resultado final de la campaña antiautopista, de construir el proyecto bajo el río en tres de nuestros cuatro territorios, podía leerse como una victoria o una derrota. La empresa nos consultó, no endosamos esta solución, tampoco nos opusimos. Supimos, por información que nos llegaba, que la empresa se negaba a construir el trazado seleccionado por el MOP, y el gobierno finalmente tuvo que ceder. Al principio nos sentimos fracasados: fueron las reacciones de los vecinos, académicos y expertos que nos rodeaban las que nos convencieron de que habíamos tenido algún impacto. Y en realidad, lejos de morir en un intento por la dignidad, nuestras comunidades sobrevivieron y siguieron asumiendo nuevos desafíos urbanos en los años siguientes.

4.2.2 *Voz y vocería*

En 1999, mientras las licitaciones seguían fracasando, los empresarios y el ministerio se quejaban del riesgo de esta primera concesión urbana y los conflictos que despertaba (Rivas 1999). Hablando por la Coordinadora, Nury Gatica, dirigente de la Pergolera Santa María, le dijo a *La Tercera* que esto era un gran alivio, ya que estas obras serían muy dañinas para las comunidades. La Coordinadora, además, expresó su disgusto de que el MOP estuviera entregando millones en seguros, mientras el presupuesto nacional estaba sufriendo cortes importantes (Rivas 1999).

Que Gatica fuese nuestra vocera no fue ningún accidente. Muy temprano, la Coordinadora estableció un procedimiento que jugó un papel central en la creación de la confianza, los liderazgos y la unidad entre organizaciones tan diferentes. Las declaraciones principales fueron revisadas por todos los dirigentes. Un comunicado urgente tenía que pasar por lo menos por dos o tres miembros (organizaciones distintas), y a veces más, si versaba sobre un tema poco discutido entre todos. Aunque yo, como periodista, hacía el primer borrador de la mayoría de los comunicados, pocas veces fui vocera. Las comunidades siempre escogieron sus propios voceros, una práctica que desconcertaba a los medios y otras organizaciones. También tuvimos voceros para temas específicos. Yo referiría a un periodista con preguntas sobre los mercados a Sonia Abarca, Nury Gatica o Domingo Pérez. Si las preguntas versaban sobre transporte y el medio ambiente, serían Mauricio Montecinos, Ricardo Araya (como médico, sabía más sobre contaminación y salud) o un asesor, especialmente Juan de Dios Ortúzar o Francisco Martínez.

Similarmente, organizamos nuestras interacciones con las autoridades de una forma novedosa para aquel tiempo. En ese momento, llegaba alguien «famoso» y de inmediato se paraba todo para que hablara, sentándolo (casi siempre eran hombres) como un pequeño dios en el lugar más importante de la sala, y dejando que hablara todo lo que quisiera, aunque no tuviese nada ver con los temas en discusión. Bellavista ya había roto con este procedimiento en las elecciones municipales de 1993. Después de un debate interno considerable, en vez de casarnos con un candidato/partido u otro, organizamos un debate con todos los candidatos en la Plaza Camilo Mori. Además, decidimos que los dirigentes del barrio hablarían primero, presentando nuestro diagnóstico, leyendo una lista de propuestas, y luego invitando a los candidatos a comprometerse en el caso de salir elegido. Podían hablar brevemente y luego firmar un compromiso formal. Esa primera vez, entre los candidatos estaba Cristián Labbé, quien firmó y después salió elegido. Aunque no cumplió con todo, sí con lo suficiente para ir creando una relación larga, profunda, a veces incómoda, pero efectiva.

Después de meses de peticiones, cuando el MOP finalmente invitó a solo tres dirigentes a reunirse con el ministro, hubo una deliberación intensa: concluimos que dejar un solo vocero, como era la costumbre,

empoderaría a uno solo y excluiría al resto. Basada en mis experiencias en el movimiento estudiantil en Canadá, argumenté que éramos nosotros quienes habíamos pedido la reunión, así que nosotros debíamos decidir quién nos representaría. Cada organización tenía su tema, y todos los temas eran importantes. Cada comunidad escogió su vocero, también elegimos entre todos a una persona entre nosotros para dirigir la reunión (Patricio Lanfranco) y, además, optamos por llevar dos o tres expertos asesores.

En la reunión, nuestro facilitador⁹, Patricio Lanfranco, tomó la iniciativa al entrar el ministro, presentando una selección impresionante de dirigentes y expertos, catorce en total, cada uno del cual presentó en la primera ronda de la conversación. Tomaron por sorpresa al ministro, pero lo aceptó, y al hablar, fue obligado a responder a las observaciones específicas de los distintos grupos.

Por supuesto, a pesar de todos estos espléndidos aprendizajes, el proyecto seguía. Pero pasaron cosas importantes. El primero fue que mientras más participábamos de esta forma, más los reclamos separados se fusionaron en una agenda común y, más que tener una sola voz, pasamos a tener voces múltiples, hombres y mujeres, populares y profesionales. Cada voz se fortalecía, los dirigentes aprendían a hablar en público, a usar el «tú a tú» con los poderosos, creando una cultura de igualdad. No es que todos aprendieron a hacer todo: pero sí las capacidades crecieron en cuanto a la ciudadanía activa: pensar críticamente, hablar, debatir, tratar con los medios, etc.

El segundo cambio fue que, aunque Lagos no abandonó su proyecto favorito, sí su equipo se comprometió a un trato más justo, particularmente para las expropiaciones y otros temas clave. Además, al parecer, tuvimos bastante impacto en Lagos mismo. Aunque al principio nos tildaba de vecinos ignorantes y egoístas, durante su presidencia nos citó como ejemplo del tipo de participación ciudadana que el país necesitaba¹⁰. Una primera acción como presidente

⁹ Apoyé en la preparación, pero Bellavista fue representado por Patricio Lanfranco y Mauricio Montecinos, nuestro experto en impactos ambientales. Por lo tanto, esta versión es la que fue presentada y analizada en las reuniones y conversaciones posteriores, pasando a ser parte central de «quiénes éramos» como Coordinadora.

¹⁰ Comunicación personal de Ximena Abogabir, presente en la reunión, y confirmada el 19 de julio de 2012. Estos comentarios también recibieron cobertura en los medios y fueron informados por Patricio Lanfranco.

durante el 2000 fue una orden presidencial requiriendo la participación ciudadana de cada instancia gubernamental (Lagos 2000).

4.2.3 *Cuando lo pequeño es grande*

A pesar de su tamaño aparente y la población de cincuenta mil personas que las organizaciones de la Coordinadora representaban, teníamos poca confianza en nuestra capacidad de «mover a las masas», especialmente en un país que típicamente tiene manifestaciones de decenas de miles de personas. Los eventos de la Coordinadora eran modestas, enfocadas en convencer a los vecinos a salir de sus casas y volver a ocupar el espacio público. Unas doscientas personas asistieron a la asamblea donde Bellavista anunció su oposición; la asamblea y marcha al centro para entregar nuestras observaciones a la COREMA involucraban a unas trescientas personas, y la «ola de abrazos» que marcó el nacimiento de la coalición partió con no más de cincuenta personas en Independencia, llegando a unas doscientas en Bellavista, y a un número similar en Pedro de Valdivia Norte.

Para protestar los subsidios, un grupo de unas quince personas llevamos un cheque gigante a las oficinas del MOP en el centro de Santiago (27 julio 1998), como símbolo del subsidio prometido para asegurar la participación de los privados en el proyecto. Ricardo Araya y yo tuvimos que discutir ferozmente con los carabineros para que no nos detuvieran: «¡Esto se llama libertad de expresión! ¡Está permitida ahora! ¡No pueden detenernos por ejercer nuestro derecho a opinar!», decíamos una y otra vez. Por lo menos se confundieron lo suficiente que no hubo detenciones ese día, y en ninguna de las actividades de la Coordinadora.

¿Por qué eventos tan pequeños lograron impactos tan grandes? Retrospectivamente, creo que entraron en juego dos poderosas fuerzas que, además, interactuaban efectivamente en un país pequeño como Chile, con una élite pequeña. Se reforzaron de forma que también influyó en las estructuras tanto de la Coordinadora como después de Ciudad Viva.

La primera fuerza fue una serie de relaciones que movilizamos a través de contactos directos, cara a cara, en las actividades diversas. Reforzamos esto con una estrategia comunicacional poco convencional, un «tejido comunicacional» que fuimos inventando en el

camino. A las relaciones cara a cara y las conversaciones por las actividades callejeras, fuimos agregando llamadas y árboles telefónicos, y luego nuevas tecnologías entonces emergentes: el fax, el *e-mail* y después la *web*. Así, nos extendimos hacia afuera del grupo central, pero también traíamos hacia nosotros, sosteniendo la gente en una telaraña que acumulaba relaciones en la medida que avanzamos.

4.2.4 *En vez de «medios», tejer una malla de comunicaciones*

Ya mencioné la campaña de fax que llegó hasta Aninat en uno de los primeros debates por los subsidios. Con pocos recursos, teníamos que mantener informados a los vecinos, los vendedores en los mercados y gente interesada. Con la salvedad del diario *La Época*, los medios nos atacaban a cada rato, así que recurrimos a lo que teníamos a mano. Central fue el «correo de las brujas» (¡éramos puras brujas en Bellavista :-)!). Descubrimos que, si metíamos información de calidad en esas redes, involucrando a gente clave como los quiosqueros, los barrenderos, los artesanos y otros, la información llegaba bastante bien. O sea, reinventamos el equivalente de los *running patterers* de la época victoriana, quienes corrían por las calles anunciando las noticias.

Nuestro medio impreso fueron afiches gigantes, diseñados como portadas de diarios y pegados en nuestras puertas (casas) y puestos (mercados), publicados cada vez que las noticias lo exigían. Después, usamos los nuevos medios que iban apareciendo, incluso creando un sitio *web* en Geocities, en inglés, francés y español, para lograr apoyo en los países de origen de las empresas.

También recurrimos a los medios más tradicionales, con comunicados, comentarios, editoriales, cartas, entrevistas en la radio, etc. Casi siempre agregábamos algo propio: jugos con frutas del Tirso de Molina, mermeladas caseras en un desayuno con la prensa en Bellavista, para que se conocieran nuestras comunidades en toda su sensualidad y fuerza.

4.2.5 Árboles relacionales

No sabíamos entonces cuánto de este esfuerzo impactaba más allá de nuestros círculos inmediatos. Expandíamos nuestros «árboles relacionales», convirtiéndolos en bosques densos de relaciones que llegaban más lejos de lo que nos imaginábamos.

Para aquellos que se inscribían en alguna actividad, había un boletín interno *Entre Nosotros*, que enviábamos principalmente por fax, llamando por teléfono a los que no tenían esta nueva tecnología. Esto nos hacía parecer más grande de lo que éramos y mantenía en contacto a mucha gente.

La gente de los mercados mantenía muchas relaciones con personas de diversas clases socioeconómicas: transportistas, compradores que venían de cada rincón de la ciudad. La que vende y la que compra igualmente somos «caseras», estableciendo una curiosa igualdad en relaciones entre gente muy distinta. Con sus ventas de flores, Nury tenía muy buenas relaciones con medios de prensa, oficinas gubernamentales y otros contactos, quienes nos pasaban datos al momento de comprar.

La gente que participaba en los remates y cenas venía para pasarlo bien, comer, conversar. Pocos eran dirigentes, más bien era otro segmento de la sociedad chilena. Se nos acercó gente de otros barrios aguerridos —Yungay, al otro lado del río; Valparaíso, en la costa—. No es que nos copiaron, sino que fuimos un punto de referencia para ellos, como ellos para nosotros, y hubo un gran aprendizaje mutuo. Estos contactos, aparentemente casuales, sirvieron en realidad de transmisoras poderosas, que nos permitieron desarrollar una teoría y, por sobre todo, una práctica de un urbanismo cada vez más ciudadano. En aquella época fue casi todo de tono «insurgente», en el sentido desarrollado por otros teóricos de la planificación (Sandercock 1998; Friedmann 2002; Holston 2008), un urbanismo de oposición, la antiplanificación, la resistencia.

Esta aplicación espontánea del DIAD de Innes & Booher (diversidad, interdependencia y diálogo auténtico) hizo más que construir consenso al interior de la Coordinadora, como se espera en situaciones dirigidas por otro tipo de experto (Innes & Booher 2004; 2010). En manos ciudadanas resultó un instrumento poderoso

para crear una ciudadanía de agencia en vez de cooptación (Oxhorn 1995; 2011).

Así, la diversidad de la Coordinadora, que fue percibida por algunos como «extraña», movilizó una fuerza inesperada, pero se requería más. En un período muy corto, las comunidades tuvieron que adquirir prácticamente todas las habilidades políticas, analíticas, urbanísticas, de un manual de movimientos sociales. Aprender habilidades ciudadanas cruciales, a la carrera.

4.3 APRENDER CIUDADANÍA ACTIVA

Como vimos en el primer capítulo, hallar o crear un «buen ciudadano» (Dahl 1992) es un desafío en cualquier lugar. No obstante, la conciencia crítica que menciona Gaventa estaba presente (Merrifield, 2001). Espantados por un proyecto que amenazaba con aplastar nuestras comunidades, los dirigentes partían desde posiciones críticas. Pero estas fueron desarrollándose cada vez más, a través de las conversaciones, las decisiones, las acciones. Requirió valorar y aprovechar habilidades muy distintas, proceso que forjó una nueva cultura al interior del grupo.

Una educadora, Merrifield, identifica una serie de componentes claves del aprendizaje ciudadano (tabla 4.2), todos presentes en la olla de presión improvisada de la Coordinadora. Nuevos conocimientos se conectaban con las identidades pasadas y presentes de cada comunidad, sus formas de vivir y sobrevivir, su oposición a la autopista. Los procesos de la campaña —el SEIA, los debates en los medios, las cortes y las calles— requerían no solo hablar, sino practicar valores. Las amenazas, el cuestionamiento y el ninguneo obligó a autocuestionarse y reforzarse mutuamente.

Tabla 4.2. Aprendizaje ciudadana y la Coordinadora

El aprendizaje ciudadano debe:	La Coordinadora:
1. Ayudar a las personas a adquirir nuevos conocimientos al relacionarlos con concepto actuales.	Luchando por su sobrevivencia, cada comunidad comenzó a adquirir y estructurar nueva información.
2. Practicar lo que predica, otorgar experiencias para involucrarse en la democracia, y no solo información acerca de ella.	Funcionó horizontalmente, practicando una democracia directa, como clave para comprometer, entrenar y empoderar los dirigentes y sus organizaciones.
3. Otorgar oportunidades para resolver problemas y tomar conciencia de cómo resolver problemas.	La campaña, con sus retos en las calles, en las cortes, en temas ambientales, comunicacionales, financieros, requirió múltiples habilidades para resolver problemas.
4. Otorgar oportunidades para redefinir la experiencia de formas distintas, para profundizar el análisis y el entendimiento.	Reenmarca las narrativas impuestas («vecinos egoístas», «comerciantes interesados») para articular demandas por derechos democráticos, esenciales para la justicia social.
5. Permitir un aprendizaje en espiral, o sea, revisitar y entender la experiencia a un nivel cada vez más profundo, que facilita el desarrollo de la persona.	Delibera colectivamente, activando conocimientos de cada participante, comprometiendo la voluntad de actuar individual y colectivamente, movilizar ideas y capacidades.
6. Crear un «andamio», a través del cual las personas con más experiencia apoyen a los novatos para realizar tareas más allá de sus habilidades, devolviéndole el control cuando han aprendido.	Cada comunidad tenía fuerzas y debilidades específicas; la Coordinadora tendía a potenciar las fuerzas y neutralizar las debilidades por el trabajo colectivo.
7. Ofrecer una práctica y diversos niveles de reflexión, desde lo inmediato hacia niveles más profundos de autocuestionamiento.	Generó una variedad de espacios, la mayoría no formales, que incentivaban la reflexión.
8. Realizarse óptimamente en una «comunidad de práctica» con normas, valores, significados y propósitos grupales.	Creó una identidad colectiva, basada en las prácticas comunes a través de la diversidad, legado que Ciudad Viva heredó.
9. Incorporar una serie de expresiones culturales y sociales para crear la comunidad de aprendizaje.	Combinó una serie de experiencias, intereses, espacios para la participación, el aprendizaje y la acción.
10. Involucrarse con los valores.	Cuestionó valores (las desigualdades inherentes en la autopista, por ejemplo), contraponiendo temas de derechos, inclusión y ciudadanía.

Fuente: elaboración propia con base en Merrifield 2001.

4.3.1 «Extranjeros», actitudes

La presencia de tres extranjeras entre los dirigentes también fue relevante para el desarrollo de la Coordinadora. Inés Wattine (PVN), Céline Désramés (Comité de Defensa del Cerro) y yo veníamos de países con tradiciones democráticas: Inés y Céline desde Francia, y yo de Canadá. El padre de Inés sirvió en la resistencia durante la Segunda Guerra Mundial, mientras Céline estudiaba historia, preparando una tesis doctoral sobre Chile en los 1900. Inés hizo un trabajo de base con responsabilidad y muy buenos resultados, siendo tranquila y humilde en las reuniones, se indignaba con el mal trato y la discriminación que enfrentábamos en la campaña. Céline también fue una participante responsable, cumpliendo con sus compromisos y, más adelante, ayudando a producir un libro sobre el patrimonio de La Chimba, antes de regresar a Francia.

Yo fui formada en el movimiento estudiantil de Canadá en los 1970, particularmente la organización nacional, National Union of Students (hoy CFS) y la agencia nacional de la prensa estudiantil, Canadian University Press. Como ocurría con las diferencias de clase, tratada anteriormente, la presencia de estas extranjeras derivó en algunas interpretaciones un tanto caricaturescas.

Las tres sufríamos de la realidad de ser externas en Chile, que tiene una sociedad bastante insular, que simultáneamente «amaba» los extranjeros y los excluían sin piedad de cualquier participación social o política. Nos encerraban en una campana de cristal de clichés: los de clase alta tendían a adorar sin vernos, mientras la gente de bajos recursos nos odiaba. En 1991, por primera vez desde que llegué a Chile en 1980, estaba considerando regresar a Canadá. Con dos hijos pequeños, me preocupaba la desigualdad que absorbían con cada paso en la vida. Al nivel más práctico, las tres ayudamos a movilizar apoyo desde nuestros países, particularmente cuando algunas de las empresas interesadas en la licitación resultaban entre las más corruptas de Francia. Creamos el sitio *web* trilingüe ya mencionado, y pudimos corresponder con sindicatos, organizaciones ciudadanas y otros de aquellos países de interés para la campaña.

Es difícil definir, en un sentido más profundo, cómo lo extrañas que resultábamos impactó en las relaciones interclases de la Coordinadora. Con los años, otros han hecho comentarios. Patricio

Lanfranco, María Inés Solimano y Ximena Abogabir destacaron nuestro rol en crear un espíritu de igualdad, por el simple hecho de no habernos criado con actitudes de superioridad —expresadas en gestos, acentos y otras sutilezas de la comunicación— que caracterizan las interacciones de algunos chilenos de alto ingresos con otra gente distinta. Ximena Abogabir, por ejemplo, dijo:

Pienso que tu gen canadiense también fue un aporte tremendo en cuanto al aporte a la democracia, lo que uno ve en la mayoría de las organizaciones es a líderes autoritarios, queriendo protagonismo, en cambio tú eras tan obstinada en compartir poder, visibilidad. Desde mi perspectiva yo siempre aprendí de la manera que tú hacías tu liderazgo (Entrevista a Ximena Abogabir, 2010).

Hubo un incidente, también, que circuló muy extensamente (nosotros no lo sabíamos). Lo vio Ximena Abogabir y se lo comentó a varias amistades y conocidos. En las entrevistas que realizamos como parte de esta investigación, tanto Salazar (2010) como Ortúzar (2010) recontaron este incidente de forma similar a la versión de Ximena (2010). Durante el evento de cierre de Santiago Cómo Vamos (una de las primeras campañas para posicionar temas ambientales frente a un público amplio y las autoridades), entre cientos de participantes, tomé la oportunidad para acercarme a Germán Quintana, entonces el intendente (*regional governor*) de Santiago. En palabras de Ximena:

Él termina su presentación y tú le dices *Intendente yo le he estado pidiendo una reunión* hace tres semanas y usted no me la ha dado. Él responde que ha tenido mucho trabajo y tú lo interceptas nuevamente y le dices, intendente es su obligación recibirme. Él le dice, «Aldo atiéndeme a esta niña» y tú lo interceptas de nuevo y le dices, intendente yo no soy una niña. Ese fue un acto para ponerlo en un libro, porque era un acto de profunda dignidad y autorrespeto, que los chilenos no hacemos (Entrevista a Ximena Abogabir, 2010).

Ortúzar reaccionó similarmente, primero se fijó, luego se sintió llamado a responder.

Lo que me cautivó fue la Lake. Yo la vi en un par de intervenciones públicas en que me llamó la atención: ¿cómo era posible que nosotros seamos tan gansos en este país, que no hagamos nada, y llega esta gringa fantástica que nos da una lección de cómo habría que pararse frente a una cosa tan atroz como la que estaban tratando de hacer con la ciudad..? A mí me emocionó mucho esa situación, que ella estuviera dispuesta allí a enfrentarse a fuerzas que parecían absolutamente mayores a las que nos pudiéramos enfrentar, dando una lección sobre en qué consiste esto de ser representante, de participación ciudadana, etc. (Entrevista a Juan de Dios Ortúzar, 2010).

4.3.2 *Dinámicas de a dos*

Entre las interacciones que llaman la atención, surgen dos dinámicas. La primera fue que los dirigentes principales funcionaban casi siempre de a dos: en Independencia, Luis Olivares y Alfredo Basaura claramente tenían sus diferencias, pero actuaron como una unidad complementaria. Similarmente, en Recoleta, Jorge Cannobbio/Domingo Pérez (Tirso de Molina) y Nury Gatica/Sonia Abarca (Pérgola-Vega Chica) venían juntos, hablaban juntos, tomaban decisiones juntos. Al principio, Patricio Lanfranco/Ricardo Araya (Bellavista-Pedro de Valdivia Norte) pasaron horas en el teléfono, desarrollando los análisis políticos que formaron la base de muchas deliberaciones en la Coordinadora. María Inés Solimano/yo (Bellavista) nos hicimos inseparables, realizando mucho de la organización de base y comunicaciones. Inés Watine/Céline Désramés (Pedro de Valdivia Norte) jugaron un papel similar. Estas amistadas que se hicieron muy cercanas les dieron una fuerza a los lazos sueltos de la Coordinadora, generando confianza y la valentía de tomar riesgos mayores.

La segunda dinámica partió como una broma, para luego convertirse en una observación bastante aguda, ya que identificaba una dinámica muy potente entre las organizaciones formales, juntas de vecinos o asociaciones gremiales, y las organizaciones *ad hoc* del conflicto, quienes eran mucho más osados al momento de actuar. Fue inusual, en aquel momento, que estos grupos lograran colaborar,

ya que los grupos *ad hoc* tendían a pelear con todos, incluso las mismas juntas de vecinos. Esto constituyó otro tipo de diversidad, que permitió jugar un rango de roles en las relaciones tanto con las bases como en el mundo oficial del gobierno y las empresas.

4.3.3 Motivaciones

¿Todo fue por intereses estrechos, como algunos economistas suelen argumentar? Ducci (2002) examinó esta pregunta desde la perspectiva de Sen y sus conceptos de simpatía y compromiso.

La simpatía como una base de las decisiones caería en la categoría de egoísmo ya que... «la conducta basada en la simpatía es principalmente egoísta, puesto que uno disfruta cuando el otro está contento, y siente dolor cuando otros sufren». Por el otro lado, el comportamiento basado en el compromiso no sería egoísta, ya que lo entendemos como «... una persona quien escoge actuar [de una forma que] cree que generará un nivel más bajo de bienestar personal para él, que la alternativa disponible» (p. 179, Ducci 2002).

Después de observar el funcionamiento de los grupos de la Coordinadora, observó que:

todos tienen algunos miembros, generalmente unos pocos, quienes, sin necesariamente ser los más visibles, dedican gran parte de su energía y tiempo al tema que reúne el grupo. Es increíble ver cómo después de largas horas de trabajo, día tras día, los dirigentes e individuos más involucrados invierten su tiempo en reuniones y discusiones para llegar a acuerdos y definir estrategias para su lucha. Esto es particularmente el caso entre la gente de clase media e ingresos bajos, a quienes les cuesta más ser escuchados y vistos (p. 179, Ducci 2002).

Más allá del interés personal, Ducci identifica la seguridad, la estabilidad y el sentido que se tiene de uno mismo como factores cruciales para involucrar a los vecinos. Cuando el sentido de identidad es amenazado, «se despiertan las mayores pasiones para defender

el lugar donde se vive o trabaja». Cita como ejemplo a los grupos de la Vega y la Pérgola Santa María:

quienes sienten que la importancia de su trabajo va más allá del barrio y de la ciudad. De hecho, las pergoleras se enorgullecen por su importancia simbólica, al despedir, con lluvias de pétalos, a las personas ilustres quienes pasen como parte de su viaje final al cementerio. También es notable, en una ciudad tan poco querida por sus habitantes como Santiago, el ardor con el cual los residentes de Bellavista defienden su barrio de la invasión nocturna que amenaza su paz y tranquilidad. Defienden una vida creativa y urbana, una vida de barrio que goza de mezclar artistas y clases sociales, donde todos conocen el dueño del boliche de la esquina, y la vieja de la casa al final de la cuadra (p. 180, Ducci 2002).

Estas observaciones enriquecen la tipología de Merrifield y nos enseñan algunas particularidades del aprendizaje ciudadano en los espacios territoriales. «El uso material del espacio no puede separarse del uso psicológico», observa Ducci. «Las personas sienten que su barrio es el lugar que mejor responde a un complejo juego de condiciones: desde soluciones a problemas prácticas hasta la seguridad y la paz que se deriva de conocer y confiar en sus vecinos» (p. 181, Ducci 2002). Lejos de ser respuestas «fundamentalistas y reaccionarios», ella observa que:

Aunque la mayoría de estos movimientos se oponen a proyectos específicos que tendrán un impacto detrimental en la calidad de vida, las dinámicas sociales que echan a andar no parecen en lo más mínimo reaccionarias. Al contrario, están generando solidaridad y asociaciones entre grupos distintos y de diferentes clases sociales, quienes rápidamente aprenden el valor de la colaboración y el apoyo mutuo para avanzar hacia un objetivo común: una mejor calidad de vida en la ciudad que habitan (p. 182, Ducci 2002).

Estos cambios se notaban en la insistencia de la Coordinadora en el derecho ciudadano de participar en la gobernanza de la ciudad. Pero también ocurrían cambios al interior de las personas. Domingo Pérez (Tirso de Molina) recuerda que la Coordinadora:

Nos enseñó muchas cosas, nos enseñó cómo se hacían las cosas en grupo, cómo se luchaba en forma democrática, a organizarnos. Cuando llegué, no sabía ni hablar, me sirvió mucho estar en ese grupo, hasta aprendí a leer planos. Aprendimos a hablar. En reuniones que hacíamos en grupos, es un espacio que no habíamos tenido antes. Esto nos hizo soltarnos. Eso me sirve hoy para poder explayarme, hablar. Mi forma de ser antes era muy explosiva. Me enseñaron a conversar (Entrevista a Domingo Pérez, 2010).

Para Mauricio Montecinos,

La pelea contra la autopista nos obligó a aprender. Nos dimos cuenta de que peleábamos por algo mucho más global. Nos cambió la vida. Aprendimos a ver la ciudad de otra manera. El tema era la ciudad como un todo, no solo algo local (Entrevista a Mauricio Montecinos, 2010).

Durante el taller colectivo (2010), los dirigentes de Independencia, Recoleta y Bellavista reflexionaron sobre estas experiencias, comenzando con María Inés Solimano (Bellavista):

Hubo un momento en que se iba a vender el Patrocinio y la CN iba a pasar a 7 m de mi casa. Eso activó en mí un sentido animal de pertenencia, no animal, el instinto de posesión... Allí me puse a trabajar [en la campaña] como loca. Me acuerdo de las reuniones en el Ministerio, íbamos 20-25 personas, nos decían cosas tan torpes como que los gases se sacarían por el Río Mapocho. Me afectó la estupidez de los organismos de Estado. Nunca tuve una idea muy alta, pero me llamó la atención la baja calidad ética de los funcionarios. Me acuerdo Nury de los ramos de flores maravillosos que mandabas a los remates de arte. Todos participábamos en una cosa muy simpática, muy festiva, al nivel social. Nunca olvidaré una celebración en tu casa, cuando se había eliminado la CN. ¡Nos prestaron trajes de baño para 17 mujeres! (Entrevista a María Inés Solimano, 2010)

Luis Olivares recuerda cómo supo de la autopista, y cómo se involucró y terminó siendo presidente de la asociación de propietarios:

Me impactó mucho que la gente tenía un desconocimiento casi absoluto de lo que significaba una expropiación. ¡Totalmente despistada! Más aún, después de una reunión con el alcalde, me pareció que prometía algo, pero que en realidad detrás de eso había solamente palabras, nada concreto. Después en la práctica, así sucedió. Allí supe que había otras organizaciones, de Bellavista, hacia el oriente, para oponerse. De esta forma se llegó a estas reuniones de la Coordinadora y se formó y así se llamó.

Veníamos saliendo de la dictadura en esa época, la ciudadanía no tenía experiencia en lo que es una sabíamos que eran manejados por las autoridades de turno.

Agregó:

La Coordinadora tuvo mucha presencia. Logró que esto saliera a los medios. Logró que se expresara en distintas instancias, Colegio de Arquitectos, otros. Motivó una tremenda discusión del proyecto CN como un proyecto que irrumpe en la ciudad, en un sector consolidado, comunidades antiguas, lugares muy representativos.

Nury interrumpe: ¿Se acuerdan de la señora Alicia, viviendo allegada con su hija?

Lake: No la pudimos encontrar para invitarla...

Nury: Se fue a Maipú

MIS: Quedó de allegada: ya quedó sin casa.

Nury: La más afectada, ella quedó sin nada, no podía andar de allegada con sus muebles, quedó sin nada.

Luis: La participación ciudadana, después de tantos años de oscurantismo y falta de organización de la ciudadanía, fue importantísima. (Entrevista colectiva a dirigentes de la Coordinadora, Nury Gatica, María Inés Solimano, Luis Olivares, 2010).

Esta forma de tejer la conversación de hilos en paralelo, mezclando una preocupación por una amiga y dirigente con una perspectiva más analítica, fue típica de los intercambios, de cómo se restauraban las energías y se tomaban las decisiones en la Coordinadora. Cinco

años después, los viejos patrones de compartir cariño e intelecto, espíritu y risa, solidaridad y dolor, seguían.

Sin duda, «la ciudadanía activa» es una forma de actuar en y desde el mundo público, pero también tiene una cualidad emocional, que cimienta las relaciones entre las personas o, en otras circunstancias, destroza todo lazo. Para las comunidades de Independencia, desplazadas por la autopista, la Coordinadora fue una línea de vida que les permitió salvar algo de sus vidas, su dignidad. Luis contrastó los beneficios para las empresas que ganaron la licitación con el trato de las personas que perdían sus hogares.

No se logró detener la expropiación, podría haber pasado unos metros más allá y no tocar las viviendas. Como la Municipalidad no nos apoyó, y la lucha con el Ministerio fue muy fuerte, no quería darnos nada. La resolución (de COREMA) decía que se podía recibir la compensación en dinero o un lugar equivalente. Siempre insistimos en ese punto, porque sabíamos que la gente en los cités, que les iban a pagar mucho menos. El beneficio era para la empresa que construía, pero no se hizo vivienda para la gente que perdía su casa. Con el informe de Contraloría logramos que el Ministerio nos diera la compensación, una parte del Ministerio, otra parte la misma empresa. Con eso se logró que, en un tiempo rápido, en pocas semanas, hubo un bono de compensación, a fines de 2001-principio 2002 (Entrevista colectivo, comentarios Luis Olivares, 2010).

Concluyó que:

El advenimiento de la democracia no había cambiado como el Estado enfrentaba a la ciudadanía. Era muy cómodo para los políticos no cambiar esa estructura, porque les daba la facilidad de hacer exactamente lo que querían... La comunidad organizada podía lograr mucho más de lo que se creía al principio. Y el Ministerio empezó a tener otra actitud. Eso encontré algo muy valioso para las comunidades, la ciudad, y estas ciudades tan segregadas, como Santiago (Entrevista colectivo, comentarios Luis Olivares, 2010).

María Inés comentó cuán oscuro era ese tiempo, y Nury tomó su parte en la historia, de parte de las pergolesas:

Nosotros éramos los más afectados, los más indefensos, primero porque no teníamos conocimiento del proyecto. Nos venimos a enterar de repente que pasaban por medio de la Pérgola, que nos demolían, que no podíamos hacer nada. Tuve un conocimiento mucho antes [por amistades arquitectos]: Yo me imaginé que era *pa'l* norte, ¿qué me importa? ¡Qué hagan algo por allí! Nunca me imaginé que iba a pasar por el medio de mi fuente de trabajo, que me iba a quitar la fuente del ingreso. Hablé con la Sonia de la Vega Chica, y me habló de esta asociación. Vamos, no se pierde nada (Entrevista colectiva, comentario Nury Gatica, 2010).

En esa primera reunión, en una casa de Bellavista, Nury no dijo nada: «Vine a escuchar, a aprender y a saber de qué se trataba». Captura la sensación de decisión y frustración:

Yo iba a pelear sí o sí, aunque fuese sola. En las primeras reuniones encontraba que éramos como cabros de colegio con la banderita protestando porque la micro no pasaba. Éramos bien poquita cosa. Pero después, cuando empezó a llegar más gente, empezamos a hablar con más gente... (Entrevista colectiva, comentario Nury Gatica, 2010).

Se unían las organizaciones del Tirso de Molina, Bellavista y otros, y comenzaron a llegar asesores:

Fue algo bien bueno, y lo mejor fue cuando se empezaron a juntar todos estos asesores, gente profesional, con mucho conocimiento del terreno, de la intromisión en la ciudad, urbanistas. La Coordinadora se fortaleció. La gente era muy variada, profesionales, dueñas de casa que no tenían mayor conocimiento, gente como yo, comerciante, que conocimientos no tenía ni uno. Más que la misma pelea en sí, yo crecí mucho como persona, en todo sentido, con toda esta gente (Entrevista colectiva, comentario Nury Gatica, 2010).

Como Mauricio, Nury describe un cambio de vida y de visión de mundo:

Me significó sentir que cuando uno hace algo bien, por la gente, la comunidad, sin ninguna ambición y sin ningún tratar

de lograr alguna alabanza, sino porque a uno le nace hacer eso no más, la gente siente eso, la gente escucha (Entrevista colectiva, comentario Nury Gatica, 2010).

Más aún, tenía una visión muy clara de la relación entre la Coordinadora y Ciudad Viva.

Esta organización que nació de esto, y después se convirtió en Ciudad Viva tiene la obligación de enseñar. Eso es el punto principal. Enseñar a la comunidad todo lo que puede hacer, todo lo que puede lograr, y como lo tiene que hacer. Más que una organización de derechos ciudadanos, es eso, la enseñanza de la gente, como organizarse: Mire, señora, Ud. tenía una plaza y la vendieron para un edificio, reclama, Ud. tiene derecho. Mire, señora, Ud. tiene una casa y quieren poner una autopista, reclama, tiene derecho. ¿No cierto? No es solo el gobierno, la gente tiene que aprender que nadie puede pasar a llevar sus derechos (Entrevista colectiva, comentario Nury Gatica, 2010).

Todos los entrevistados tenían una visión común en cuanto a los resultados de la campaña: aunque no pudieron parar el proyecto como un todo, lograron cambiarlo lo suficiente para constituir victorias significativas, según los reclamos propios de cada comunidad (capítulo 3). Para Luis Olivares (Independencia), la victoria mayor fue obligar al MOP a subir la compensación a las familias desplazadas. Para Nury, «fue muy grande, y lo que logré para mi comunidad fue muy grande también. Si yo no hubiera participado, se habría pasado por arriba, nos habrían demolido y no habría existido nunca más». Para María Inés (Bellavista):

Pudo haber sido peor. Hicimos un gran aporte, cuando peleamos contra la CN. Dijimos que no era una solución, que, con más vías, más vehículos, habría más contaminación, más congestión, y así es. Siempre en la vida va a haber algún tema que nos va a volver a unir (Entrevista colectiva, comentario María Inés Solimano, 2010).

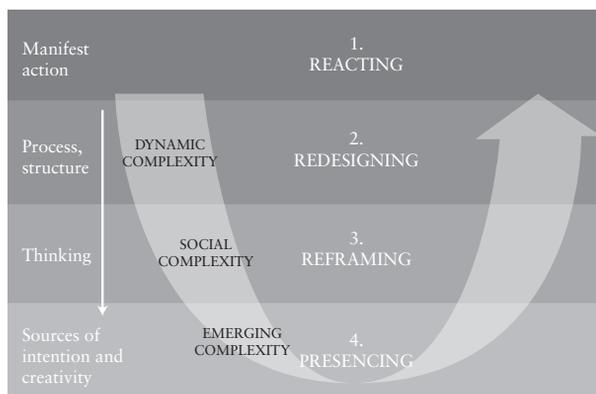
Este aprendizaje fue capaz de cambiar la cultura política de la comunidad, combinando teorización y acción práctica, reflexión y

análisis, movimiento y sueños, una síntesis colectiva, humana, de la presencia creativa de artistas (Bellavista), con la sensualidad y la frescura de los mercados (Recoleta), la defensa de la naturaleza (Pedro de Valdivia Norte) y la necesidad de un refugio con buen acceso en la ciudad (Independencia). Así, la Coordinadora partió desde la crítica, y logró echarla a andar por las esferas y órbitas de la opinión pública y privada, de actores variados, de membresía diversa y estrategias varias, junto con su desarrollo de una versión chilena de medios comunitarios propios. Al atreverse a cuestionar un proyecto emblemático de un político poderoso, además, demostró, simplemente, que se podía.

4.3.4 *¿Qué tipo de aprendizaje?*

En términos de la planificación (Argyris & Schön 1974; Healey 2006), las experiencias de estos capítulos demuestran el aprendizaje de circuito simple y de circuito doble (*single- y double-loop learning*) aplicado en el aprendizaje de ciudadanía: aprendizaje de habilidades prácticas, y capacidad de cuestionar y alterar el marco en lo cual se está actuando. Efectivamente, el aprendizaje simple permite construir hábitos nuevos que estructuran nuestras acciones, mientras el de doble circuito permitió, frente a cambios importantes, reestructurar aquellas acciones. Consistente con esta mirada, Argyris y Schön observan que construir una teoría es construir una realidad, puesto que nuestras teorías dan forma a nuestras acciones, y estas a nuestro comportamiento, que también influye en nuestras acciones (p. 18, Argyris & Schön 1974). En condiciones de aprendizaje colectivo, hay una doble dimensión privada y pública, y cómo interactúan puede definir la profundidad del aprendizaje. Aprender en privado ocurre en condiciones de mayor confianza y seguridad, pero las teorías de aprendizaje en la práctica requieren probarse públicamente. Si no, tienden a encerrarse y crear una visión cada vez menos informada por la realidad en la cual está inserta (p. 78, Argyris & Schön 1974).

Figura 4.3. La teoría U, de Otto Scharmer, trata el aprendizaje en condiciones complejas, particularmente de organizaciones.



Fuente: Scharmer 2009.

Igualmente importante para este aprendizaje fueron los espacios formales y no formales: eventos que parecían casuales, como una cena para reunir fondos, el remate, una cerveza compartida después de una reunión, la hora del café fueron igualmente importantes, de hecho, interactuaron con los espacios formales de deliberación generados por la Coordinadora, y después Ciudad Viva. Otto Scharmer, del Organization Learning Center (centro que estudia el aprendizaje en organizaciones, de MIT) cree que más que un doble circuito, hay un proceso con forma de «U» con cuatro niveles de aprendizaje, según su profundidad. Entrando un problema por resolver, en el primer nivel, se reacciona (acción manifiesta); si se profundiza hasta el segundo nivel (equivalente al segundo circuito de Argyris & Schön), se rediseña (estructura del proceso). En el tercer nivel, se vuelve a enmarcar el problema (pensamiento). En el cuarto, que él llama «presenciar», hay una reformulación de convicciones, de la cual nace una nueva voluntad y nuevas formas de actuar, al tomar conciencia de la complejidad emergente y ser capaz de conectarse con su máximo potencial futuro (pp. 30-32, Scharmer 2009).

Esta teoría del aprendizaje en «U» ayuda a entender los aspectos más que racionales de la Coordinadora. Durante el último taller con dirigentes de Ciudad Viva, Tomás Carvajal interpretó el concepto de «presenciar» como un proceso dual de mirar y experimentar desde distintas posicionalidades, al mismo tiempo:

El concepto presenciar no me queda claro, porque presenciar¹¹ puede ser también mirar, estar afuera y yo creo que presenciar [en el sentido de Scharmer] indica estar adentro, en el sentido activo, porque eso te permite volver a esa U que es la relación, el rediseño, el marco y después de definir un marco, tiene que haber una acción, que dinamice en el sentido propositiva, activa... La idea no es ser observador, sino que una persona que está adentro, no afuera (Ciudad Viva 2012b).

Vivian Castro, entonces directora de Ciudad Viva, agregó:

Es como que uno es testigo, pero que también a pesar de [tener menos experiencia], de haber cambiado el marco, no creas que eso es lo definitivo, sino que pudiste salir y observar qué cosas nuevas están pasando para poder volver a rediseñarte nuevamente y estar en evolución, de manera orgánica (Ciudad Viva 2012b).

María Inés Solimano recordó cómo los ricos construían las ciudades de antaño, Roma, París, Santiago, buscando la comodidad y la vivibilidad, pero hoy «la ciudad no sabe qué ciudades quiere construir, qué ciudad está creando el grupo humano de poder, una ciudad sin niños, donde la gente casi no se ve porque vive a mucha distancia». Patricio Lanfranco subrayó la calidad emotiva de este trabajo intelectual:

El tema emocional era muy fuerte (...) era trabajar con el dolor de alguna manera, con la gente de Pedro de Valdivia, a nosotros nos estaban quitando la casa de Neruda. No es un tema menor, no se trabaja con la lejanía, no es la visión de discurso, por la ciudad que queremos, es trabajar con el dolor de levantarse, de tener un adversario extremadamente doloroso, donde prácticamente nada era incuestionable y que, sin embargo, el grupo se va empoderando, y logra una organización que permaneció en el tiempo (Ciudad Viva 2012b).

¹¹ En inglés, «*presencing*» es una creación de Scharmer, pero en español ya existe un verbo: «presenciar». Por lo tanto, interpretar el término significó explorar nuevos matices en español, lo que era a la vez más cómodo, pero también fue un reto entender lo novedoso del concepto.

Por lo tanto, Ciudad Viva entiende el modelo de Scharmer aplicado a su experiencia como una posición dual, al interior y al exterior de los mundos de interés. Requiere valor, para mirar, sentir y pensar de maneras nuevas, cuestionar y autocuestionarse.

Sin tantas formas de nutrir las voces de las distintas comunidades, es difícil creer que la Coordinadora habría sobrevivido. Para la formación ciudadana es esencial la capacidad de mirar la realidad propia, mirar la de otras personas, y aprender a convivir, pensar y actuar desde múltiples posicionalidades. Esto es consistente con Gastil (capítulo 1), cuando requiere, para una deliberación política fructífera, un proceso analítico que considera no solo las propuestas propias, sino las de otras personas. Su instrucción, de escuchar cuidadosamente, particularmente cuando hablen otros con los cuales estás en desacuerdo, refleja un aprendizaje fundacional de la Coordinadora.

Frente a un problema complejo —como mejorar el acceso de la población a los beneficios y destinos de la ciudad—, el MOP insistió que realmente era algo simple: resolver la congestión con calles más anchas y rápidas. Seguía el modelo autoritario del poder heredado del régimen militar. Confiaba que podría imponer una solución (Silva 2011) sin consultar a otras partes del gobierno, y menos a otros actores ciudadanos, aunque sí prestó mucha atención al sector privado.

La Coordinadora, mientras tanto, luchó por encontrar nuevas formas de involucrar a los barrios excluidos, abriendo el debate también a otros actores: urbanistas, médicos, geógrafos, enfermeras, ingenieros de transporte y organizaciones ciudadanas. Como observa Scharmer, «mientras mayor la complejidad emergente, menos podemos depender de experiencias pasadas» (p. 61, Scharmer 2009). Utilizando las categorías de Scharmer para considerar las experiencias de la Coordinadora, vemos una consistencia importante. Abrir la mente (fila 1, tabla 4.3) fue importante, pero insuficiente, para trabajar efectivamente juntos. Teníamos que superar prejuicios, abrir corazones (fila 2) y también asumir riesgos (columnas conocimiento 3).

Tabla 4.3 Los nueve ambientes de aprendizaje y el aprendizaje ciudadano

	Conocimiento 1		Conocimiento 2		Conocimiento 3	
Conocimiento (fila)	Sin autorreflexión		Con autorreflexión, conocimiento en acción		Autotranscendente, reflexión en acción	
Inteligencia (columna)	Scharmer	Coordinadora	Scharmer	Coordinadora	Scharmer	Coordinadora
Mente abierta, IQ Explícito Complejidad dinámica	Expositivo: aprender es llenar un balde vacío	Reuniones semanales con sesiones sobre cómo funciona el SEIA	Capacitación: practicar y reflexionar sobre el ejercicio	Ejercer vocería para la comunidad propia y la Coalición	Práctica creadora: imptovisación, imaginación en acción	Atreverse a improvisar en la vida real, discutir con un ministro, cuestionar un plano
Corazón abierto-EQ del cuerpo, complejidad social	Acción experiencial, proyectos, inmersión, empatía	Organizar manifestaciones y marchas, planificar, argumentar	Clínicas de casos, papers sobre acción-reflexión, reconocer conocimiento del cuerpo	Analizar y responder a eventos y contextos cambiantes, individual y colectivamente	En el cuerpo, presencia, discurso auténtico, Aikido, inspiración en acción	Absorber derrotas, confesarse, compartir, comer, bailar, solidaridad para superar los miedos
Voluntad abierta-aún si «encuerparse», complejidad emergente	Sumergirse, practicar, narrativa existencial, viajes de sumersión total	Compartir historias de vida (entre 2-3, más que con el grupo entero)	Inversión profunda de la práctica, diario de vida guiado, diálogo generativo	Algunas reuniones con encuentros muy intensos entre dos personalidades, para resolver relaciones	Presenciar profundamente en la práctica, sala de silencio, prácticas contemplativas	En espacios informales, compartir historias y creencias más profundas

Fuente: elaboración propia con base en Scharmer 2009.

En la tercera fila, de la voluntad abierta, encontramos que efectivamente los dirigentes tuvieron que salir de su espacio de comodidad y abarcar lo desconocido. Para esto, hubo aprendizajes compartidos en conversaciones entre dos o tres personas, para entender, por ejemplo, el catolicismo de Nury y la mirada Gestalt de María Inés. Estos intercambios reestructuraron nuestras miradas y acciones, en la campaña y en nuestras relaciones en general.

Es interesante reflexionar sobre la tercera columna, conocimiento autotranscendente, ya que parece resumir lo que aprendieron estos nuevos ciudadanos de la Coordinadora, al superar sus miedos y límites, y ofrecer regalos únicos e importantes al grupo. Fueron

aprendizajes centrales tanto para la Coordinadora, y luego para Ciudad Viva, la organización que crearon.

4.3.5 *¿Qué tipo de ciudadanía?*

Arquitecta y urbanista, María Elena Ducci fue una de las primeras en estudiar la Coordinadora y otros movimientos sociales urbanos después del régimen, en el contexto anterior a los 1950-1970, logrando, a través de tomas colectivas de terrenos, una relación intranquila pero efectiva con los gobiernos de la época (Ducci 2002). Para los 1990, las condiciones estaban cambiando, y megaproyectos de infraestructura, empresas inmobiliarias con el capital de las pensiones privatizadas, comenzaban a cambiar los patrones históricos (p. 6, Ducci 2000).

Los nuevos ciudadanos también se transformaban con los tiempos, pasando a ser más heterogéneos. No todos debían tener todas las habilidades, sino que, al trabajar en grupos diversos, se aprovechaban las capacidades de cada ser diferente.

Si el grupo incluye un profesional decidido, un periodista o una personalidad de la televisión, la organización puede lograr un acceso a los medios que refuerza su posicionamiento y permite ser escuchado (aunque no le garantiza el éxito). Cuando las organizaciones incluyen un grupo de clase media-alta con acceso a recursos políticos, económicos y de comunicaciones, la posibilidad de éxito aumenta enormemente... (p. 6, Ducci, 200)

Comparando los movimientos de los 1990 con los anteriores, concluye que mientras antes el rol de la clase media era, a lo más, apoyar a los pobres, hoy en día hay una movilización más efectiva de distintos conocimientos a través de alianzas multiclasses (p. 8, Ducci 2000).

Esta nueva ciudadanía naciente, basada en la colaboración a través de la diversidad, no era unánime. Hubo oposición e incluso actos de sabotaje contra los dirigentes de la Coordinadora en cada organización a lo largo de la campaña. En los mercados en particular, hubo oposición de parte de líderes más cómodos con relaciones

clientelistas. En las juntas de vecinos, también ganaban los dirigentes de la Coordinadora, pero enfrentaban una oposición, a veces explícita, pero a menudo solapada, de dirigentes que creían que el rol de la Junta era representar la autoridad en la comunidad, y no a la comunidad frente a la autoridad.

Una asamblea en Recoleta en 1998 ilustra varios de los temas de esta sección. La gente de los mercados insistía que yo asistiera, así que fui a un encuentro de unos cien líderes de los distintos mercados, con el alcalde Moreno. Quería que ellos firmaran una carta apoyando la autopista. Parado adelante, dominó la reunión, informó que el proyecto estaba listo, aprobado, insistiendo que la mejor forma de preservar sus puestos y mercados era negociar algunos beneficios para mitigar sus efectos. Nadie recibió una copia de la carta. Tampoco se leyó o resumió el contenido.

La mayoría de los participantes escuchaban con pasividad. Gradualmente me di cuenta de por qué nuestra gente del Tirso y los otros mercados insistían en mi presencia. La sobrevivencia económica de todas las personas en esa sala dependía directamente de permisos y facilidades otorgados por la Municipalidad de Recoleta y su alcalde. Muchos no entendían lo que este decía, mientras otros, incluyendo los dirigentes de la Coordinadora, se inclinaban a disentir, pero no se atrevían a cuestionar públicamente a un personaje tan poderoso. Escuchando, me di cuenta de que el alcalde mentía, al decir que el proyecto ya tenía los permisos ambientales, el financiamiento y todo lo necesario para implementarse. Por supuesto, me paré y respondí. Alguien lo tenía que hacer. Insistí en que nadie debiese firmar una carta sin leerla, regalando sus derechos y dejándolos vulnerables a consecuencias potencialmente desastrosas.

Este incidente y otros similares me enseñaron que estábamos construyendo un nuevo tipo de organización ciudadana y relación con las autoridades, controvertida para muchos, atractiva para algunos. No es que cambiamos todo con este nuevo estilo, pero sí creamos una alternativa y un reto que pesarían en los años venideros. María Inés Solimano (Bellavista) resume esta dimensión de ciudadanía que va más allá de lo racional, que refleja cambios en los lazos entre una comunidad.

Como fundadora, me siento como ¡¡¡AH!!! Yo participé. Con toda la gente que conocí aquí, nos abrazamos, qué rico volver a verte, es como una relación muy especial que quedó. En la desgracia es cuando más se reúne la gente. Y la Coordinadora nos reunió muy a fondo (Entrevista colectiva, comentario María Inés Solimano, 2010).

Un sentido de orgullo y pertinencia, no solo en un sentido formal o legal, pero en términos prácticos, fue central entre los logros de la Coordinadora. No obstante, tomó mucho tiempo para que nosotros mismos valoráramos esto. Cuando Ximena Abogabir comentó nuestro trabajo como un «hito importante», al principio no le creímos. Oriana Salazar, quien llegó a dirigir la oficina de participación ciudadana en CONAMA después de nuestra batalla, observa:

El conflicto de la Costanera Norte, a diferencia de otros de la época, fue llevado muy ciudadanamente. Había un esfuerzo importante por hacer un trabajo territorial de base, lo que no estaba tan claro con otras organizaciones. Por lo tanto, cuando la Coordinadora se levantaba, nadie tenía duda de que detrás había organizaciones y gente de verdad. Cuando se paraba, las autoridades poderosas del MOP se paraban y escuchaban. El MOP se dio cuenta tempranamente de que había ganas de hacer las cosas distintas, había una agrupación que invitaba a buscar solución al conflicto (Entrevista a Oriana Salazar, 2010).

Alfredo Rodríguez, de la ONG Sur, especializada en temas sociourbanos, veía en la Coordinadora/Ciudad Viva un nuevo tipo de organización ciudadana. «Lo que había antes eran puras organizaciones populares, con cierta ideología política y CV demostró que era posible armar otro tipo de organización» (Entrevista a Alfredo Rodríguez, 2010).

Nacía algo nuevo en cuanto a la sociedad civil, una forma de ejercer la ciudadanía capaz no solo de autoeducarse, sino de involucrar a otras personas —ciudadanas, políticos y la sociedad como un todo— en este nuevo tipo de aprendizaje. Se enmarcaba en una cultura democrática, tanto para sus relaciones internas como en las externas, basada en una igualdad práctica incluso (especialmente) con las personas en el poder. La Coordinadora ofrecía una idea,

una sugerencia de un nuevo tipo de organización ciudadana en Chile: independiente de los partidos políticos, a diferencia de los movimientos del trabajo (Collier & Handlen 2009) y de los pobladores (Oxhorn 1995) de antaño; capaz de movilizar liderazgos y comunidades variadas.

Logró victorias importantes, internamente, y también como un punto de referencia de lo posible. Pero más allá de sobrevivir, sus dirigentes no fueron muy conscientes de estos impactos. Solo cuando se entró en una nueva fase, con CV, nos dimos cuenta de la riqueza lograda.

4.4 MARCHITAR O SEGUIR MARCHANDO... EMERGENCIA

En 2000, el nuevo trazado se hundió bajo el río y, por lo tanto, garantizaba la sobrevivencia de tres de las cuatro comunidades de la Coordinadora. Esta nueva realidad abrió nuevas posibilidades. Aparecían conflictos similares en otros barrios y ciudades. El transporte público se asomó por primera vez en los debates presidenciales, y el mismo Lagos habló del rol importante de la ciudadanía en la buena gestión de un país. Su sucesora, Michelle Bachelet, hizo campaña y gobernó bajo el lema de ser un «gobierno ciudadano». A pesar de una brecha obvia entre las promesas y la práctica, la participación ciudadana dejó de ser una lista de procedimientos menores, para evitar atrasos y reducir costos. Se convirtió en una demanda política que ningún político podía desconocer.

No es que la Coordinadora «hizo» todo esto, pero lo que sí hizo fue demostrar que era posible cuestionar a las autoridades efectivamente, lograr objetivos significativos (si bien no todos) y sobrevivir, y, por lo tanto, ser capaz de continuar y asumir nuevos desafíos. Como escribió Ducci:

Aunque la Coordinadora continuó su batalla y mantuvo la presión sobre las autoridades y las firmas interesadas, hasta ahora no hay una victoria definitiva. La gente de Santiago, otras organizaciones y muchos políticos, sin embargo, perciben este grupo ciudadano como una organización ejemplar, que está abriendo camino a una ciudad realmente sustentable y vivible (p. 14, Ducci 2000).

Este proceso ocurría en la ciudad misma, no en la esfera controlada por planificadores y técnicos. Pasaba en los espacios salvajes de una participación ciudadana capaz de reverdecer cada grieta del espacio urbano, físico, psicológico y simbólico, empujando a los sistemas más allá de sus límites y fronteras, más allá de las normas y los procedimientos legales. Esta nueva ciudadanía se atrevía a interactuar con procesos oficiales, retando y exigiendo cambios, levantando temas cruciales que han llegado a ser centrales en los debates, y los avances políticos concretos, como la legislación sobre el derecho de la información, que se aprobó en los años siguientes.

Más allá de la escalera de Arnstein, que contempla una participación ciudadana que va desde la manipulación hasta una cumbre de colaboración empoderada (1969) o la «planificación colaborativa» de Healey, la ciudadanía activa reclamó y logró un poder real en una democracia naciente, y planificadores ciudadanos, nacidos del conflicto, rechazaron el paternalismo vigente, exigiendo el derecho a una coproducción del espacio urbano (para utilizar las categorías de Susskind & Elliott 1983). Frente a la imposición desde el poder, plantearon una planificación basada en una conversación crítica y la cooperación entre funcionarios públicos y residentes. No se logró esto plenamente durante la campaña antiautopista, pero es un concepto útil de recordar para entender los próximos capítulos.

¿Pero qué es el éxito en un contexto como este? ¿Cómo se evalúa? Moyer (1987; 2001) observa que el éxito de un movimiento social puede expresarse de tres formas: como una confrontación dramática, un resultado tranquilo o un mero proceso de atrición. En distintos momentos de la campaña, la Coordinadora vivió momentos de cada tipo de éxito. Las *trampas del éxito* incluyen «comprometer demasiados valores y demandas claves; reformas menores sin construir cambios sociales básicos, activistas desanimados y desempoderados, porque no reconocen el éxito; y ver que una aparente victoria final acaba con el movimiento» (p. 33, Moyer 1987).

En Chile, a fines de los 90, no sabíamos de Moyer, pero sí necesitábamos entender lo que habíamos hecho y en qué nos habíamos convertido. Al final de 1999, conscientes de que el proyecto podría ser revivido (efectivamente, esto ocurrió), nos sentábamos en un círculo, evaluando nuestros próximos pasos. Podríamos, ¡por fin!, irnos todos de vuelta a casa, descansar, vivir una vida «normal».

Pero teníamos demasiado presentes los altos costos de las horas y las energías gastadas en los tres años anteriores. Aunque la sobrevivencia de tres de las cuatro comunidades parecía garantizada, los problemas que plagaban nuestros sectores seguían iguales: el ruido, la mugre, la pobreza, el deterioro urbano, el tráfico de drogas...

¿Y si seguimos juntos?, alguien preguntó. ¿Podríamos utilizar lo aprendido para crear algún tipo de movimiento para más cambios? Pero algo positivo, dijo alguien. Las campañas por defenderse son importantes, pero al final, te dejan con los mismos problemas con los cuales partiste. Teníamos que levantar nuestras propias propuestas.

¿Qué haríamos?, preguntó alguien más. La conversación disparó de un lado a otro, ideas volando acerca de lo que realmente querríamos para las comunidades: reciclaje, transporte sustentable, aire limpio, jardines, árboles, una economía más fuerte y que apoyara a pequeños emprendedores...

¿Cómo lo llamaríamos? Alguien preguntó, finalmente. Era una larga lista de conceptos y esperanzas, ¿cómo apretarlas en un solo nombre?

¿Qué tal Ciudad Viva?, pregunté, siempre la escritora. Estaba cansada de siglas incomprensibles y quería un nombre activo. Ciudad Viva. Lo masticaron, lo dejaron descansar en sus lenguas.

Nos miramos, sonriendo. Nos queríamos. Seguir juntos, en algo significativo, nos hacía felices.

Así comenzó una nueva fase, una organización ciudadana, Ciudad Viva.

CAPÍTULO 5: DE MOVIMIENTO SOCIAL A ORGANIZACIÓN CIUDADANA: CIUDAD VIVA (2000-2012)

Figura 5.1. Antes conocida como Casa de la Paz, CasaBella sería la primera sede de Ciudad Viva. Su arriendo fue pagado con subarriendos a otras organizaciones, un modelo que se repite en la sede actual, en Dominica #14.



Fuente: elaboración propia.

LAKE SAGARIS

Tabla 5.1 Directorio Ciudad Viva, fase fundacional, (1999-2011)

Nombre	Puesto	Origen	Coordinadora
Fundadores, 1999-2004			
Sonia Abarca	Presidente	Vega Chica	Sí
Luis Olivares	Vicepresidente	Independencia	Sí
Juan L. de Guevara	Tesorero	Bellavista	Sí
Inés Wattine	Subtesorero	Pedro de Valdivia Norte	Sí
Lake Sagaris	Comunicaciones (secretaria)	Bellavista	Sí
Inés Fernández	Director	Acofer-Vega	Sí
Nury Gatica	Director	Pérgola Santa María	Sí
Alicia Cid	Director	Independencia	Sí
Domingo Pérez	Miembro	Tirso de Molina	Sí
Céline Désramé	Miembro	Pedro de Valdivia Norte	
María Inés Solimano	Miembro	Bellavista	Sí
Juan Luis Moure	Miembro	Pedro de Valdivia Norte	Sí
Directorio, 2004-2006			
Lake Sagaris	Presidente	Bellavista	Sí
Mauricio Montecinos	Vicepresidente	Bellavista	Sí
Gregorio Valdés	Tesorero	Huechuraba	Partidario
Víctor Hidalgo	Subtesorero	Bellavista	Partidario
Federico Allendes	Secretario	ProBono, Chile Transparente	No
María Elena Ducci	Subsecretaria	Asesora	Asesora
María Inés Solimano	Cultura & Patrimonio	Bellavista	Sí
Patricio Lanfranco	Transporte	Bellavista	Sí
Nury Gatica	Director	Pérgola Santa María	Sí
Directorio, 2006-2009			
Lake Sagaris	Presidente	Bellavista	Sí
Donatella Fuccaro	Vicepresidente	Peñalolén	No
Federico Allendes	Secretario	Ñuñoa	No
Gregorio Valdés	Tesorero	Huechuraba	Partidario
Patricio Lanfranco	Transporte	Bellavista	Sí
María Inés Solimano	Cultura & Patrimonio	Bellavista	Sí
María Elena Ducci	Asesora	Vitacura	Observadora
Lezak Shallat	Directora	La Reina	No
Eduardo Giesen	Director	Peñalolén	No

DE MOVIMIENTO SOCIAL A ORGANIZACIÓN CIUDADANA: CIUDAD VIVA...

Directorio, 2009-2011			
Lake Sagaris	Presidente	Bellavista	Sí
Donatella Fuccaro	Vicepresidente	La Reina	No
Federico Allendes	Secretario	Ñuñoa	No
Gregorio Valdés	Subsecretario	Huechuraba	Partidario
Josefa Errázuriz	Tesorero	Providencia	No
Patricio Lanfranco	Transporte	Bellavista	Sí
María Inés Solimano	Transporte	Bellavista	Sí
Lezak Shallat	Director	La Reina	No
Juan Eduardo Donoso	Comunidades	Bellavista	No
Directorio, 2011-2013			
Josefa Errázuriz	Presidente, 2011	Providencia	No
Rodrigo Quijada	Presidente, 2012	Providencia	Observadora
Juan Eduardo Donoso	Vicepresidente	Bellavista	No
Viviane Castro	Secretario	Paine	No
María Inés Solimano	Cultura & Patrimonio	Bellavista	Sí
Sofía López	Transporte activo	Providencia	No
María Contreras	Directora	Estación Central	Partidario
Loreto Rojas	Directora	Providencia	No
Paulina Ahumada	Directora	Santiago	Observadora

Fuente: elaboración propia con base en Memorias Anuales de Ciudad Viva (2000-2011).

Tabla 5.2 Funcionarios Ciudad Viva, 2001-2011

Año	Nombre	Puesto	Origen	Educación
2001	Donatella Fuccaro	Directora ejecutiva	Uruguay	Bióloga
2003	Rodrigo Quijada	Jefe proyecto transporte	Providencia	Ingeniero en transporte
2003	Neftalí Garrido	Asistente producción	Argentina	Terminando liceo
2005	Valeria Artigas	Diseñadora	Venezuela/Chile	Diseño
2006	Armando Escoffier	Green Map	La Florida	Diseño
2007	Magda Morel	Transporte activo	Providencia	Licenciada en Estética
	Carolina Muñoz	Transporte ejecutivo	Providencia	Magíster en Urbanismo
	Loreto Rojas	Contenidos Mapa Verde	Providencia	Magíster en Urbanismo

LAKE SAGARIS

	M. Eliana Bustamante	Mapas niños y adultos mayores	Bellavista	Diploma
2008	Tomás Marín	Comunicaciones	Ñuñoa	Sociólogo
2009	Magda Morel	Codirectora ejecutiva	Providencia	Licenciada en Estética
	Tomás Marín	Codirector ejecutivo	Ñuñoa	Sociólogo
	Fabiola Espíndola	Administración	Sin datos	Secretaría
	Mery Guerrero	Coordinación	Lo Espejo	Asistente social
2010	Magda Morel	Codirectora ejecutiva	Providencia	Licenciada en Estética
	Tomás Marín	Codirector ejecutivo	Ñuñoa	Sociólogo
	Tamara Ortega	Transparencia	La Pintana	Sociólogo
	Juan Pablo Frick	SIG	Santiago	Geógrafo
	Diego Mallea	Coordinación	Quinta Normal	Administrador público
2011	Magda Morel	Codirectora ejecutiva	Providencia	Licenciada en Estética
	Tomás Marín	Directora ejecutiva	Ñuñoa	Sociólogo
	Cristobal Donoso	Comunicaciones		Periodista
	Dalila Aguilera	Coordinación	Cuba	Abogado

Fuente: elaboración propia con base en Memorias Anuales de Ciudad Viva (2000-2011).

Tabla 5.3 Principales actividades y equipos, 2000-2003, fase fundacional¹

Año	Actividad	Encargada equipo	F ¹	Recursos	Resultados principales
2000-2005	Remate de arte	María Inés Solimano	1	Voluntarios, donaciones de artistas	Fondos para operar
2000	Agenda Ciudadana de Transporte	Lake Sagaris, Isabel Pemjean	0.5	Con apoyo de Casa de la Paz, otros	SECTRA respondió con PTUS (Plan Transporte Santiago)
2001	GEF-STAP reunión	Lake Sagaris		ITDP-GEF	Participación en reunión internacional, Nairobi
2001	Reunión Comisión Ambiental ONU	Patricio Lanfranco		ITDP	Experiencia internacional

¹ F: apoyo de funcionaria jornada parcial o completo, según el proyecto.

DE MOVIMIENTO SOCIAL A ORGANIZACIÓN CIUDADANA: CIUDAD VIVA...

2001-2002	Reciclar: general	Donatella Fuccaro	2	FDLA	Premio Innovación en Ciudadanía
2001-2002	Reciclar: Vega	Sonia Abarca		Voluntarios y ayuda de la municipalidad	Capacitación en reciclaje e higiene, colaboración con empresas y recicladores
2001-2002	Reciclar: Pérgola	Nury Gatica			Reciclaje latas
2001-2002	Reciclar: Bellavista	Lake Sagaris, M. Eliana Bustamante, Joan Morrison, Waleska Salinas		Voluntarios	Libro de recetas y grupo de reciclaje de niñas y niños
2003	Muévete: general	Rodrigo Quijada	3	Aportes académicos y voluntarios	Segundo Premio Innovación en Ciudadanía
2003	Muévete: Vega	Sonia Abarca, Jorge Olivares, Silvia Bastidas, Pedro Pino		Voluntarios, Metro, otros actores locales	Estudio y cambios en gestión local de tráfico, camiones, etc.
2003	Muévete: Pérgola	Nury Gatica, Mabel Mena			
2001-2003	Bellavista	Lake Sagaris, Patricio Jadue, Tomás Carajal, Sergio González, Carmen Silva		Voluntarios, municipalidades, Carabineros, empresas, artesanos	Charrette Pío Nono, consenso y apoyo de Recoleta/ Providencia
2003	Peñalosa en Chile: seminario en ECLAC	Patricio Lanfranco		Banco Mundial, más de cien voluntarios	Más de doscientos participantes de organizaciones de base, municipalidades, ministerios
2003	Banco Mundial, revisión política transporte, ECLAC	Lake Sagaris		Voluntaria	Reforzó contactos con ingenieros de transporte, respuesta SECTRA

Fuente: elaboración propia con base en Memorias Anuales de Ciudad Viva (2000-2011).

Tabla 5.4 Recursos-Coordinadora/Ciudad Viva (constante CLP500:US\$1)²

Año	USD	Proyectos principales	Fuentes fondos	Funcionarios (ETC ²)	Socios principales/voluntarios
2000	6.000	Agenda Ciudadana de Transporte	Fondos propios	0.25	Miembros Coordinadora
2001	16.529	Reciclar para vivir mejor	Fondo de las Américas	2	Bellavista JV#13 Mario Baeza, Vega Chica, Pérgola Santa María
2002	51.980				
2003	78.968	Múevete para tu ciudad	PNUD-GEF	3	
2004	54.996	Por una ciudad viva	Avina	1	
2005	133.246	Por una CV/ Bicivilízate	Avina, GEF	4	Anteriores, más Arriba e'la Chancha, Casa de la Paz
2006	60.542	Por una CV/ Bicivilízate, Charrette Bellavista, Guía de Cultura de La Chimba	Avina, GEF, DOS, Cultura	3	Anteriores más Junta de Vecinos #13 & 35, Bellavista, Artists & firms in Bellavista
2007	58.260	Santiago Green Map, Active Transport Centre	Natura, I-CE	5	Varios (Green Map), Centro Bicicultura, Macletas YMCA cyclists, VeloStgo, Ciclistas UCentral, CicloRecreovía, Club Burunú (CUCH), municipalidades Providencia, Recoleta, Maipú, otras; Conaset, Transantiago, Subsecretaría de Transportes, GORE
2008	46.488		Natura, I-CE	5	
2009	72.199	Active Transport Centre, RedActiva Sustran LAC	I-CE, ITDP	4	

² ETC: equivalente tiempo completo.

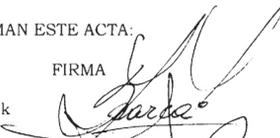
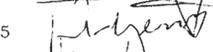
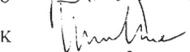
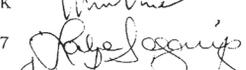
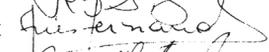
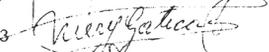
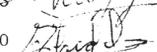
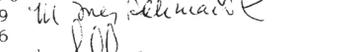
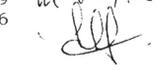
2010	125.671	Ciudadanía Activa, Transparencia Municipal	EU, OSI	5	Bellavista, ComunaActiva, Recicladores El Bosque, Valparaíso, Red Ciudades, Villa Olímpica, Estación Central, Yungay, Villarrica, Chiloé, Cauquenes
2011	231.600	Ciudadanía Activa, Red de Ciudades	EU/Avina	4	

Fuente: Memorias Anuales de Ciudad Viva (2000-2011).

INTRODUCCIÓN

Este capítulo presenta los principales eventos de la fase fundacional y posterior desarrollo de Ciudad Viva (2000-2012), y cuyo foco se concentra en las preguntas relacionadas a su capacidad cívica y cómo impactó (o no) en las políticas públicas. Las tablas 5.1 a 5.4 resumen los nombres de los dirigentes, funcionarios y recursos, junto con las principales actividades desempeñadas, reflejo de la creciente complejidad de la organización. No obstante, se vive una situación de precariedad permanente. Al respecto ¿está acaso surgiendo un nuevo tipo de organización, capaz de lograr una participación autogestionada, un liderazgo propio, colectivo y democrático, tanto internamente como en sus interacciones con el medio?

Figura 5.2 Nombres y firmas en los estatutos originales de Ciudad Viva, 14 de mayo de 1999.

NOMINA DE SOCIOS FUNDADORES QUE FIRMAN ESTE ACTA:		
	C.I	FIRMA
1. Doña Sonia Abarca Flores. Presidenta	5.926.253-k	
2. Don Luis Olivares Castillo. Vicepresidente	5.164.904-4	
3. Don Juan Ladrón de Guevara González. Tesorero	9.880.753-5	
4. Doña Inés Wattine Douvrulle. Protesorero	7.328.698-K	
5. Doña Lake Sagaris Secretaria	9.898.071-7	
6. Doña Inés Fernández Rodríguez Director	5.196.411-K	
7. Doña Nury Gatica Andrades Director	5.193.182-3	
8. Doña Ema Alicia Cid Opaso Director	3.312.535-0	
9. Domingo Pérez Yañez	6.422.133-7	
10. Celine Desramé	14.527.146-0	
11. María Inés Solimano Roura	3.181.354-9	
12. Juan Luis Moure Rojas	5.908.547-6	

Fuente: Archivo Ciudad Viva.

5.1 FUNDACIONES, (2000-2004)

El 14 de mayo de 1999, los dirigentes de la Coordinadora nos reunimos en un departamento en el segundo piso de la ferretería de Inés Fernández, en el área de la Vega en la comuna de Recoleta, para aprobar los estatutos de una corporación sin fines de lucro, creado según el Código Civil de Chile. Elegimos un directorio provisional que representaba a las diferentes comunidades representaba a las diferentes comunidades, encabezada por Sonia Abarca en la presidencia (representante de la Vega Chica); Luis Olivares en la vicepresidencia (Independencia); Lake Sagaris en la secretaría y comunicaciones (Bellavista); Juan Ladrón de Guevara en la tesorería (Bellavista) e Inés Wattine en la subtesorería (Pedro Valdivia Norte). Como directores participaron Inés Fernández, Nury Gatica (Pérgola Santa María) y Alicia Cid (Independencia).

Sus objetivos eran:

- Defender los derechos humanos y civiles, especialmente el derecho a la participación.
- Participar en la elaboración de una teoría de ecología urbana y de lo que serán los principios básicos de una sociedad ambiental y socialmente sustentable, a través de experiencias de participación ciudadana.
- Trabajar en actividades y proyectos con el fin de reducir la pobreza y la exclusión de nuestras comunidades, y construir un futuro mejor, sustentable en lo sociocultural, lo económico y lo ambiental.
- Trabajar por la participación, la conservación y el desarrollo inclusivo y no discriminatorio del patrimonio urbano en todas sus dimensiones culturales, arquitectónicas humanas, artísticas y ambientales.
- Cooperar con organizaciones e instituciones idóneas de otras ciudades de Chile, América Latina y de otras partes del mundo en general para lograr nuestros objetivos y cimentar buenas relaciones ciudadanas al nivel global.
- Lograr una participación amplia y democrática de las bases de nuestras organizaciones, a través de medios de comunicación propios y de otros.
- Lograr la integración en vez de segregación de los espacios urbanos.
- Lograr modelos de transporte que privilegien al ser humano, sean peatones, ciclistas, o a través de áreas verdes, senderos interconectados a través de la ciudad (Estatutos CV, 1999).

Figura 5.3. Sonia Abarca, presidenta de la Vega Chica y de Ciudad Viva, inaugura el proyecto «Reciclar para vivir mejor» en la Vega Chica, en 2001.



Fuente: Archivo Ciudad Viva.

En la práctica, Ciudad Viva trabajaba en cuatro áreas temáticas: transporte para la equidad, reciclar para vivir mejor, patrimonio para la identidad local y la memoria, y empoderamiento de organizaciones ciudadanas para la democratización de la gestión urbana. Las comunicaciones seguían tan centrales como siempre.

Tabla 5.5 Comparación características

	Coordinadora (1995-1999)	Ciudad Viva (2000-2004)
Actitud hacia la participación	Forzada	Parte del estilo de vida
Sentimientos principales	Humillación, miedo, sentirse menospreciado, maltratado por las autoridades, inseguridad, desconfianza de todos	Amistoso, de apoyo, premiar, autoconfianza/confianza mutua creciendo
Conocimientos	Inexperimentado, buscando ayuda, información	Experimentado, comparte información, ayuda a otros grupos similares
Habilidades	Muy variadas entre organizaciones diversas	Compartidos entre los grupos, y mayor especialización
Organizaciones miembros	Muchas organizaciones formales e informales, algo de tensión entre los dos tipos	Muchas organizaciones formales e informales, colaboración entre ellas
Continuidad	Ciclo constante de vida y muerte, cada vez que cambiaba la dirigencia	Continuidad de temas y apoyo por las organizaciones, problemas persisten
Recursos	Recursos y acceso a recursos muy variados	Más recursos propios y acceso a muchos más recursos
Relaciones con las autoridades	Conflictos y algunas alianzas	Debate y colaboración importante en proyectos específicos sin perder autonomía
Información	Ir acumulando conocimientos	Conocimientos disponibles, beneficios compartidos dentro de la organización y con otras organizaciones
Tipo de participación	Participación obligatoria por conflicto defensivo	Participación lograda con iniciativas concretas, algunos conflictos siguen pendientes
Tipo de lazos	Lazos internos (<i>bonding</i>) al interior de cada organización, comienzo de contactos y redes con otras	Lazos internos (<i>bonding</i>), de puente (<i>bridging</i>) a través de Ciudad Viva, con una amplia gama de organizaciones y otras instituciones

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a su estructura, se retuvo la Asamblea como el cuerpo máximo de toma de decisiones y se agregó un directorio de nueve personas. Inicialmente, se quería incorporar a las organizaciones como socias de Ciudad Viva, pero para entonces no era posible legalmente³.

Por lo tanto, los socios firmaron como individuos, en representación de sus comunidades. En otras circunstancias, quizás Ciudad Viva habría sido una federación, pero fue imposible, ya que las organizaciones estaban en jurisdicciones municipales diferentes (Independencia, Recoleta, Providencia) y además eran distintos tipos de organizaciones (asociaciones gremiales, juntas de vecinos y grupos *ad hoc*), cada cual sujeto a leyes distintas.

En aquellos años de transición, entre 1999 y 2001, nos fuimos transformando, tanto en lo humano como en lo colectivo (tablas 5.1 a 5.4). Un cambio central fue que la participación dejó de ser una imposición y pasó a ser una opción de vida, libremente elegida (tabla 5.5). Con esto, pudimos consolidar lazos y organizar conocimientos, asumir responsabilidades y gestionar los recursos de forma más ordenada.

Esta transición tuvo dos características que surgían de la Coordinadora y sus innovaciones para el medio chileno. La primera fue la reivindicación de una identidad definida histórica, cultural y espacialmente. La segunda fue entender que esa identidad no respetaba los límites comunales establecidos por la dictadura. En su esencia, Ciudad Viva reflejaba cómo interactuaban los sistemas vivos de barrios distintos. Bellavista, por ejemplo, desarrolló una economía basada en los restaurantes que allí se ubicaban, pero también gracias a su proximidad a los alimentos frescos y baratos de Vega. Por otro lado, los artistas se nutrían de la inspiración de escenas en formatos y medios variados. Así, las diferentes identidades (Bellavista, ligada a una creación artístico-residencial; y la Vega, a la venta de frutas y hortalizas y a la relación ciudad-región), se trenzaban en un lazo común. De manera similar, el cerro San Cristóbal servía de unión de tres de los cuatro sectores, con sus parques y desafíos.

Con sus raíces entre comunidades muy heterogéneas, Ciudad Viva no correspondía al concepto de ONG que se utilizaba en el Chile de entonces. Por el contrario, una ONG era considerada como

³ No me acuerdo de dónde surgió esta opinión, pero, o era incorrecto, o la ley cambió después. De todas maneras, la estructura más flexible a partir de una combinación de individuos y organizaciones quedó como la norma.

un grupo pequeño de gente que pensaba de manera similar. Aunque Ciudad Viva tuvo funcionarios profesionales, partió de la premisa de que tenía que representar una variedad de intereses, opiniones y aspiraciones entre las bases de sus organizaciones fundadoras, además de otros grupos que podrían unirse después. Fue un desafío sostener la participación de base, en la medida que construía la capacidad de actuar efectivamente en una ciudad con un sistema de planificación complejo.

La transición significó muchos cambios cualitativos, junto con la continuidad de ciertos valores: honestidad, conversación y transparencia. La campaña antiautopista construyó una confianza densa, un lenguaje compartido y un entendimiento profundo entre los dirigentes y sus comunidades. Doce años después, estos valores seguían vigentes (Ciudad Viva, 2012). La investigación, el convencimiento, la colaboración y las movilizaciones, constituyeron una escuela práctica de aprendizaje de urbanismo ciudadano desde la base.

Figura 5.4 Clases de guitarra para niños en el Centro Comunitario. Con madres y padres trabajando por los barrios en sus horas extras, fue importante asegurar espacios de calidad para sus hijos.



Fuente: Archivo Ciudad Viva.

Al escoger fundar Ciudad Viva, los dirigentes cambiaron la carga emocional de una imposición negativa a una elección positiva. Los dirigentes de la Coordinadora funcionaban siempre sobre la marcha, comprimidos por las exigencias contradictorias del trabajo y la campaña. Vivían con una sensación de victimización muy estresante, dado el poder enorme del gobierno y las tácticas que se utilizaron contra varios de ellos. Mauricio Montecinos (Bellavista) recordó:

Las peleas contra el proyecto nos cambiaron la vida. Aprendimos a ver la ciudad de una forma distinta. Ya teníamos claro hacia dónde íbamos cuando empezó CV. No era una organización para luchar contra proyectos, sino para proponer temas. Estábamos todos cansados por una pelea de 5 años, queríamos descansar, pero se fue formando CV sobre la base de los dirigentes. Muchos de los dirigentes no le veían mucha proyección... Algunos decían que debían trabajar por sus barrios, otros decían que si se preocupaban solo por los barrios iban a venir nuevos proyectos que amenacen la ciudad. Se cree que si se crea una organización que trate los grandes temas, tal vez se logre dar un giro en la mentalidad de la planificación de Santiago (Comentario Mauricio Montecinos, entrevista colectiva dirigentes, 2010).

Al crear Ciudad Viva, los dirigentes optaron por hacer de la participación algo integral de sus vidas. El conocimiento, la experiencia y la reputación construidos durante la campaña se convirtieron en recursos significativos, mientras surgieron nuevas estrategias que permitían reunir capacidades, y complementarlas con financiamiento externo.

5.1.1 *Definir La Chimba*

Definir el territorio de la nueva organización también fue tema de discusión, ya que ninguno de los límites oficiales funcionaban. Esto derivó en la primera experiencia de mapeo, muy informal, donde los dirigentes literalmente redibujamos el mapa de La Chimba —nombre que en sí fue controvertido—⁴. Si bien, al parecer, originalmente era el término en quechua para referirse a la «otra

⁴ De hecho, supimos después que en varios países latinoamericanos es un garabato que hace referencia a los genitales de las mujeres.

orilla del río», en la época colonial quedó como el «lado malo» del río, ya que a los monasterios y chacras originales se unieron hospitales, cementerios, bares y prostíbulos. Nury Gatica, en particular, se preocupaba de esta historia negativa, pero finalmente estuvo de acuerdo en reclamar el nombre como parte de redefinir los barrios, reconocer su patrimonio y desarrollarlos sobre la base de sus identidades entrelazadas, pasadas y presentes.

A lo largo de la historia de Santiago, los tres territorios (Independencia, Recoleta y Providencia) han sido muy centrales y visibles para el resto de la ciudad, recibiendo decenas de miles de personas todas las semanas que venían a trabajar, a comprar, a celebrar, a recrearse, a olvidar. Este efecto vitrina pasó a ser estratégico para Ciudad Viva: la visibilidad hizo notar la innovación y los desafíos al paradigma autoritario de planificación de ese momento.

5.1.2 *Reciclar para vivir mejor, (2001-2002)*

Nuestro afán, como ciudadanos no era oponerse por el gusto de oponerse, queremos hacer bien las cosas, que sean de provecho para la ciudadanía toda, y en este tono mirando las debilidades y fortalezas de cada sector es que comenzamos con un proyecto de reciclaje «Reciclar es Vivir Mejor», enseñando y llevando a nuestras bases este grave problema de los residuos sólidos y los vertederos, creando conciencia en una ciudadanía que se siente ajena a este problema (Presentación Sonia Abarca, presidenta de Ciudad Viva, Memoria 2002).

Con muchas dudas, el año 2000 nos atrevimos a postular al entonces Fondo de las Américas⁵ (FDLA) para un proyecto de reciclaje, «Reciclar para vivir mejor» (31 julio 2001-30 septiembre 2002), logrando un ingreso de US\$ 40.000 (figura 5.3), unos CLP\$20 millones de la época.

⁵ Estos fondos provenían de la Iniciativa de las Américas, anunciada el 27 de junio de 1990, por el presidente estadounidense George Bush (padre) para reducir la deuda de los países de América Latina (ver, 1990 «Remarks Announcing the Enterprise for the Americas Initiative». Acceso 25 noviembre 2011, <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/index.php?pid=18644#axzz1ejUl1VNK>).

Posteriormente, lo hicimos para el proyecto, «Muévete-Transporte para la equidad», liderado por una colaboración entre la Asociación Gremial Pérpola Santa María de las Flores, la Asociación Gremial Vega Chica, la Junta de Vecinos #13 Mario Baeza y EcoBella. Estas nuevas oportunidades le significaron a Ciudad Viva el desafío y la oportunidad ineludible de buscar una oficina, contratar un equipo y crear una institución. Significó ser menos vulnerable a las fluctuaciones de los voluntarios, pero también aumentó el riesgo de perder los contactos con las comunidades. Después de probar con una oficina en la casa de María Inés Solimano, en 2002 logramos nuestra primera sede, bautizada Casa Bella (Figura 5.1).

Ciudad Viva⁶ pagaba CLP\$ 500.000 de arriendo por la casa de tres pisos, un monto razonable para la época, subarrendando oficinas a otras ONG, una profesora de yoga y un profesor de música (figura 5.4). Una sala grande del tercer piso cobijó reuniones, actividades culturales y recreativas.

Figura 5.5. La carretilla de Sergio Maturana, quien primero se opuso al proyecto, pensando que era competencia, para luego pasar a ser socio central en el reciclaje de la Vega Chica.



Fuente: Archivo Ciudad Viva.

⁶ Junto con la dueña de casa, Ximena Abogabir, tuve la responsabilidad de realizar los pagos mensuales; a veces cubrí las diferencias con aportes voluntarios. Para entonces, trabajaba como editora y traductora. Este tipo de «comadrina» fue parte esencial de construir la organización, y CV solo se independizó completamente en 2010..

Figura 5.6. Reciclar para vivir mejor. Celebrando la inauguración del proyecto con gente de la Pégola Santa María y la Vega Chica.



Fuente: Archivo Ciudad Viva.

Este financiamiento también permitió inversiones importantes en teléfonos, computadores, impresoras, papel y tinta, anteriormente financiados por nuestros bolsillos. Se formó un comité de contratación con Nury Gatica (Pégola Santa María), Alfredo Gredig (Pedro de Valdivia Norte) y María Inés Solimano (Bellavista), por su experiencia en el manejo de personal, y contratamos a una uruguaya, Donatella Fuccaro, como directora ejecutiva, quien nos ayudó a construir Ciudad Viva durante los próximos siete años. Para el proyecto de reciclaje llegó también una secretaria experimentada y vecina de Bellavista, Eugenia Villanueva.

Actividades principales

Figura 5.7. Curso de graduadas de la Escuela de Preparación Higiénica de Comidas en la Vega Chica. Dio pie a una campaña comunicativa para promover estos puestos en *La Voz*, en el programa de radio de Ciudad Viva (radio Tierra) y otros espacios. Los delantales fueron diseñados por la artista y ceramista de Bellavista, Joan Morrison.



Fuente: Archivo Ciudad Viva.

La base del proyecto era movilizar los recursos de las comunidades para procesar los residuos sólidos de forma más creativa y efectiva, apoyado en una campaña comunicacional para motivar a la gente a usar los sistemas existentes. Se identificó vacíos y formas de cerrarlos, o de generar alianzas para corregir los problemas. Donatella investigó y *La Voz* publicó una guía para todas las organizaciones que reciclaban en la época, las que no eran muy conocidas. Despertaba conciencia y conectó a usuarios potenciales, evitando la competencia⁷. Así, en vez de crear nuestros propios sistemas, publicitamos y promovimos el uso de las campañas de reciclaje de vidrio del

⁷ Curiosamente, este principio de evaluar y completar lo que hay al intervenir un sistema, fue recomendación de Juan de Dios Ortúzar, ingeniero en transporte, quien comentó, en otro contexto, la importancia de potenciar lo que hay en un sistema de interés, antes de crear elementos nuevos. .

Comité de Defensa de Flora y Fauna (Codeff), y de la Corporación de Ayuda al Niño Quemado (Coaniquem). Colaboramos también con una pequeña empresa que comenzó a importar composteras desde Toronto, y empezamos a enseñar manejos y procesos de compostaje. En ese contexto, Sergio Maturana, reciclador de la Vega, inició una campaña de rumores en contra del proyecto. Sonia lo invitó a unirse y se convirtió en un líder, ocupando el teléfono de la Vega Chica para recibir pedidos y así expandir su pequeño negocio (figura 5.5).

«Reciclar para vivir mejor» estableció algunas reglas fundamentales para el trabajo de Ciudad Viva. Reciclar tenía que nacer de valores y sistemas de vida importantes para los participantes. Creamos un «menú» de posibles actividades, y las comunidades escogían lo que más les importaba. La Vega Chica optó por reciclar vidrio, plástico y *tetrapacks* (envases de leche y jugos), papel y cartón, mientras la Pérgola recicló latas de bebidas (figura 5.6). Debido a su amor por la buena comida y una necesidad urgente de recuperar sus espacios públicos, EcoBella organizó mingas (trabajos colectivos) para recuperar los jardines de las veredas, y publicó un libro de recetas que enfatizaba el uso de alimentos naturales, comprados en mercados y ferias, además de la incorporación de una sección sobre compost, reutilización y reciclaje de desechos.

El proyecto ganó nuevos socios en el camino, y con una funcionaria municipal de Recoleta pudimos ofrecer un curso de preparación higiénica de alimentos para la Vega Chica (figura 5.7). Los niños y jóvenes del sector Los Gráficos en Bellavista querían fondos para una fiesta de fin de año, así que decidieron reciclar papel (figura 5.8).

Figura 5.8. Hormiguitas de La Terraza: visitaban las casas regularmente para reciclar papeles. Al fondo, María Eliana Bustamante, funcionaria de la Junta de Vecinos, quien coordinó el trabajo con este grupo.



Fuente: Archivo Ciudad Viva.

Ciudad Viva había observado cómo muchas ONG que trabajaban con organizaciones comunitarias aprovechaban el trabajo voluntario para cumplir sus metas, sin invertir en organizaciones locales más robustas y efectivas. Para evitar esto, el proyecto incluyó un fondo pequeño pero significativo de unos 3 millones de pesos, como un Fondo de Iniciativas Locales. Utilizando un sencillo procedimiento de presupuesto participativo, se distribuyeron los fondos entre los socios, dejándolos con inversiones que les servían más allá del fin del proyecto. En la Vega Chica se financiaron los delantales (figura 5.7), mientras las Hormiguitas de la Terraza usaban los mismos, pero además se compraron carritos para llevar el papel (figura 5.8) y EcoBella compró composteras de demostración y pagó una edición muy bonita de su recetario.

Este proyecto ganó un premio muy importante a la Innovación en Ciudadanía. Por primera vez en su vida, la presidenta de Ciudad Viva, Sonia Abarca, se dirigió a un público de varios cientos de personas, contando la experiencia y agradeciendo el premio. Entre los

que sonreían detrás de ella estaba Ricardo Lagos (algo incómodo), ya presidente del país (figura 5.9).

Figura 5.9. Primer premio para Ciudad Viva. Presidenta de CV y la Vega Chica, Sonia Abarca, recibe el Premio a la Innovación en Ciudadanía, mientras el presidente Ricardo Lagos, Ministro de Obras Públicas durante el conflicto anti-autopista.



Fuente: Archivo Ciudad Viva.

5.1.3 *Muévete por tu ciudad, (2003-2004)*

Desde la época de la Coordinadora, los temas de transporte y equidad fueron centrales para las comunidades. En el 2020, el Banco Mundial realizó una revisión de sus políticas de transporte urbano en la sede de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, Santiago). Pude asistir y terminé resumiendo la visión ciudadana en el plenario final. Este evento nos juntó con muchos expertos que conocimos en la época de la Coordinadora, y coincidió con nuestros esfuerzos por elaborar una Agenda Ciudadana para el Transporte Sustentable, en colaboración con la Casa de la Paz y un colectivo de estudiantes de ingeniería en transporte, Tranvivo. Un asesor nuestro, el profesor de la Pontificia Universidad Católica, Juan de Dios Ortúzar, nos conectó con Aldo Signorelli, entonces director

ejecutivo de la SECTRA, ente gubernamental a cargo de los estudios y la planificación del transporte. SECTRA estaba a punto de entregar el primer Plan de Transporte Urbano Sustentable para Santiago (PTUS), así que participó en nuestro evento, respondiendo a nuestra agenda con una presentación preliminar del PTUS. Esto generó un intercambio extraordinario entre la ciudadanía, los funcionarios de gobierno y los académicos presentes.

Bogotá también se convirtió en una inspiración, cuando por sorpresa (ganamos dos viajes a esa ciudad, para asistir a a la final de la Copa América. Asistimos mi marido, Patricio Lanfranco, también dirigente de Bellavista y la Coordinadora, y yo, de manera que pudimos conocer el nuevo sistema de transporte, realizando una serie de entrevistas al mejor estilo periodístico de mis años de corresponsal. Conocimos al jefe de estudios de Transmilenio; al equipo responsable de un programa de reinclusión social, Misión Bogotá; la Fundación que administra el patrimonio de la Candelaria; y la principal institución de planificación, el Instituto de Desarrollo Urbano. Preparamos un libro sobre transporte urbano, incluyendo capítulos redactados por académicos, sociedad civil y otros, junto con información sobre la experiencia bogotana con Transmilenio, las calles dominicales libres de automóviles (ciclovías), el nuevo plan de ciclorrutas y otras medidas visionarias. Hecho enteramente por voluntarios, el libro estaba listo para la publicación en 2003, cuando Ciudad Viva pudo lanzar un proyecto de transporte, con fondos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

5.1.4 Actividades

«Muévete: una propuesta ciudadana de transporte para la equidad (2003)», consistió en varias iniciativas desarrolladas en los barrios Pedro de Valdivia Norte, Bellavista y los mercados de la Vega: marchas, campañas informativas, visitas ciudadanas para inspeccionar las nuevas líneas del metro, y otras actividades en La Chimba. El Banco Mundial finalmente aceptó la petición de Ciudad Viva de traer a Chile al alcalde de Bogotá, Enrique Peñalosa, y con el apoyo de más de cien voluntarios, Ciudad Viva produjo el evento en la sala principal de sesiones de la CEPAL, invirtiendo los fondos que aportó el Banco Mundial en la producción de varias actividades.

Fue una semana de eventos que incluían una cicletada para lanzar nuestro libro, un cóctel organizado como una feria en miniatura con la Pérgola, la Vega Chica y el Tirso de Molina, reuniones con políticos y académicos, un tour de la Vega y otras actividades que subrayaban la importancia del transporte para crear ciudades más justas. Produjimos nuestra primera película, dirigida por el cineasta y dirigente Patricio Lanfranco, y logramos la asistencia de los subsecretarios de Vivienda y Transportes durante las sesiones, con una convocatoria de más de doscientas personas. Se convirtió en un hito en el trabajo de Ciudad Viva: asistió más de la mitad de las cincuenta y dos municipalidades de Santiago, y fue sorprendente escuchar a sus asesores urbanos exigiendo participación a los ministerios centrales, con la misma vehemencia que lo hicieron los grupos ciudadanos.

Coordinado por el ingeniero en transporte Rodrigo Quijada, este proyecto también ganó el Premio a la Innovación en Ciudadanía. Juntas, las dos primeras iniciativas permitieron testear las herramientas, los métodos y las habilidades de Ciudad Viva, recibiendo una certificación importante a través de estos premios.

Una característica fundacional de Ciudad Viva en esta etapa fue la forma implícita con la cual tomaba temas de inclusión. Young (2002; 2005) y Fraser (1997) advierten del desafío de identificar, sin estigmatizar, a grupos excluidos o discriminados, sin reforzar esas condiciones. Ciudad Viva logró altos niveles de participación y liderazgo de mujeres, adultos mayores, niñas y niños, a través de procedimientos que los empoderaron, que permitían que los participantes adoptaran y gestionaran su propia agenda.

Más aún, en los mercados de la Vega, las mujeres manejaban el programa, y además hubo situaciones simbólicas donde se revertían roles: los funcionarios de Ciudad Viva atendían a las participantes, cambiando el rol de servicio común en estos sectores. En su conjunto, estas pequeñas acciones cotidianas fueron acumulativas, creando un ambiente que genuinamente empoderaba a las comunidades, sus dirigentes y sus organizaciones. Para Ciudad Viva significó recibir de vuelta la enorme experiencia y la sabiduría de gente habitualmente excluida.

En los años siguientes, Ciudad Viva integró el concepto de «egresados de la universidad de la vida» para destacar estos conocimientos, y siguió basando sus propuestas sobre conocimientos

duales, del mundo experiencial de las comunidades urbanas y del mundo académico/técnico.

5.1.5 Bellavista como laboratorio viviente

Señor alcalde, durante años hemos advertido de los problemas múltiples de seguridad asociados a la presencia de esta y otras discotecas en el Barrio (Bellavista). Con otras organizaciones también hemos informado del tráfico de drogas, con efectos horribles en la seguridad, especialmente en los alrededores de Pío Nono. Ha llegado el momento para una coordinación máxima, para investigar plenamente estas situaciones, y eliminar, de una vez por todas, las condiciones que hacen posible este tipo de violencia (Carta de Mauricio Montecinos y Lake Sagaris de la Junta de Vecinos #13, a Cristián Labbé, alcalde de Providencia. 16 de octubre de 2001)⁸.

A las 21.30 del día 12 de octubre de 2001, mi marido, nuestros dos hijos y yo paseábamos por nuestra calle, Antonia López de Bello hacia Pío Nono, anticipando una cena familiar en El Venezia, nuestro boliche favorito del barrio. De repente, la gente corría hacia nosotros, mientras escuchábamos disparos y el chirrido de neumáticos. En menos de quince minutos, Heriberto Valdés yacía muerto, a una cuadra de nosotros. Dos noches después, el 14 de octubre a las 01.30 de la mañana,

los vecinos despertamos a encontrar ocho carros y grupos de bomberos corriendo desesperadamente por Crucero Exeter, Mallinkrodt, López de Bello y otras calles, buscando agua para apagar un incendio en la discoteca Rase, de calle Chucre Manzur, un negocio asociado al asesinato del hombre el viernes pasado (CiudadViva/JV#13 2001).

Durante los años de la pelea antiautopista, los problemas de Bellavista se habían agudizado. Entre 1998-2000, María Inés Solimano y yo servimos en la directiva de la Junta de Vecinos #13 Mario Baeza,

⁸ Traducción desde el inglés al español.

y en 2000 fuimos reelegidas como parte de una directiva liderada por otro veterano de la Coordinadora, Mauricio Montecinos.

El incendio ocurrió al lado de La Chascona, casa-museo del poeta Pablo Neruda, en una discoteca ilegal, propiedad que la Junta de Vecinos venía denunciando por irregularidades desde mediados de los 1990. Su biblioteca, una colección invaluable de textos originales que inspiraron la poesía y prosa de Neruda, estaba en ese momento a una habitación a metros del incendio. El sistema inmune de la comunidad se puso de sobremarcha. Teníamos miedo, pero estábamos furiosos. La falta de una respuesta de parte de las autoridades locales, regionales y nacionales para restaurar un mínimo de orden en la gestión del barrio había detonado esta situación.

La fuerza de la respuesta venía en buena parte por un incidente anterior, ocurrido el 9 de julio de 1997, protagonizado por María Inés Arribas, aún presidenta de la Junta de Vecinos #13, y Lise Moller, conocida ceramista y participante activa de EcoBella. Aproximadamente a las 19.15 hrs., me llamó María Inés. Por pura casualidad, la hija de Lise había mirado por la ventana y vio a dos desconocidos arrastrar a su madre hacia un automóvil, para luego partir raudos. María Inés Arribas me informó que era el cuarto secuestro en la misma zona durante los últimos meses. Había reportado cada incidente a Carabineros y a la municipalidad, sin respuesta, y sin siquiera emitir una advertencia a los vecinos.

Figura 5.10. Discoteca Aliens en calle Pío Nono. Los vecinos exigimos su cierre debido al incumplimiento de las normas de construcción y aislación de ruido. Esta información llegó rápidamente a su dueño, quien mandó a varios matones para intimidarnos.



Fuente: Archivo Ciudad Viva.

Con las manos temblorosas, escribí una petición desesperada pidiendo auxilio, y comencé a enviarla por fax, mientras hablaba con los medios por teléfono. Rogamos, imploramos, exigimos la ayuda de los medios, mientras pasaban los minutos y no llegaban ni la policía, ni el equipo de seguridad de la Municipalidad. En menos de diez minutos (me contó después María Inés), comenzó a llegar la prensa y la calle se llenó de reporteros de televisión, radio y periódicos. Los carabineros llegaron unos cuarenta minutos después. Es muy probable que esta respuesta de los medios haya salvado a Lise de daños mayores, ya que a diferencia de los tres secuestros anteriores, no la llevaron a un cajero automático ni la asaltaron. Aun así, la intimidaron y abandonaron en un sitio baldío en Quilicura.

Incentivados, al parecer, por una cobertura extensa en los medios, Carabineros rápidamente identificaron y detuvieron a los secuestradores. El secuestro derivó en una ronda de coordinación de alto nivel entre la Junta #13 y el mando superior de Carabineros. Como ocurría en la época de la dictadura, aprendimos que derrotar la impunidad era clave, se tratara de violaciones a los derechos

humanos, o el maltrato a las personas o la propiedad. A pesar de nuestra evidente vulnerabilidad, no pudimos dejar pasar dichos actos delictuales, ni quedarnos callados cuando los poderosos no actuaban.

Figura 5.11. Propuesta de Desarrollo del Barrio Bellavista y de la calle Pío Nono, primer intento sistemático de urbanismo ciudadano para recuperar el barrio.

Fue la base de importantes avances a lo largo de la década, incluyendo la posterior construcción del Patio Bellavista, la remodelación de la Pío Nono, la eliminación de estacionamientos y la inclusión de una ciclo vía.



Comisión de Patrimonio
y Urbanismo

Miembros:

*Tomás Carvajal (Arquitecto,
Corporación Cultural y de
Desarrollo de Bellavista)*

*Sergio González (Arquitecto,
Corporación Cultural y de
Desarrollo de Bellavista)*

Patricio Jadue (Empresario)

*Lake Sagaris (Junta de Vecinos
#13 Mario Baeza),*

*Carmen Silva (Corporación
Cultural y de Desarrollo de
Bellavista),*

*Rodrigo Quijada (Ingeniero de
Transporte, Ciudad Viva)*

*PROPUESTA PARA UN PROYECTO DE DESARROLLO
DEL BARRIO BELLAVISTA Y LA CALLE PIO NONO.*

DOCUMENTO DE TRABAJO 2001

25 Noviembre 2001

El presente trabajo ha sido desarrollado como una propuesta ciudadana local, la cual surge como iniciativa de diversos actores ligados al desarrollo histórico del Barrio Bellavista, organizaciones sociales, residentes, empresarios y profesionales que buscan generar desde su propia visión de habitantes y usuarios una propuesta que recoja la perspectiva ciudadana del espacio urbano y su desarrollo.

Dirigimos esta propuesta a la apertura de un debate público en la cual tengan cabida los residentes, usuarios, empresarios, autoridades políticas y administrativas, las cuales en un proceso de participación ciudadana sean capaces de colocar en el espacio sus anhelos y voluntades y lograr detener definitivamente el espiral de deterioro que amenaza el futuro del Barrio Bellavista.

Fuente: Archivo Ciudad Viva.

Volviendo a 2001, en los meses siguientes al asesinato, tuvimos una serie de reuniones confidenciales con Nelson Mery, entonces el Jefe de Investigación, y otros detectives. Supimos que la preocupación por una guerra entre los señores de la droga quedaba chica: el asesinato fue ordenado por un delincuente desde su celda en una cárcel de alta seguridad. La situación mejoró, pero esta nueva ronda delictual subrayó la incompetencia de las autoridades, fuese por corrupción o falta de capacidad; al final la distinción nos importó poco. Como buena lectora, estos hechos siempre me recordaban la novela del escritor francés Albert Camus (1970), donde un médico ejercía su profesión en una ciudad invadida por una plaga que destrozaba todo lo conocido. Frente a tal devastación, simplemente seguía aplicando sus conocimientos, sin ninguna esperanza de algún triunfo definitivo. Sin esperanza, repetía los ritos de su oficio de sanador, dándole un significado a un momento histórico que parecía destrozarse toda posibilidad de significado.

Después de los esfuerzos iniciales que nos demostraron cuán inoperantes eran los sistemas de gestión urbana, nosotros también actuamos, sin esperanza y con poca fe, motivados solo por la necesidad ciega de hacer algo. Los que nos atrevimos.

Los que nos atrevimos a denunciar estas situaciones (figura 5.10) recibíamos visitas en casa. Tres o cuatro matones tocaban el timbre, nos identificaban por nombre, explicando que venían de tal o cual discoteca. Sabían que los habíamos denunciado por problemas de alcohol, ruido u otras irregularidades. Estaban espantados y nos amenazaban aludiendo a sus relaciones con políticos y famosos. ¿Cómo nos atrevíamos a cuestionar el manejo de su negocio?

Por otro lado, los medios mostraban una extrema preocupación por nuestra seguridad y la de nuestros hijos, debido al aumento de peligros en el barrio. Hasta entonces habíamos trabajado felices, reuniéndonos en nuestras casas, actividades que se complicaron con las amenazas. En este sentido, que Ciudad Viva lograra tener una oficina propia tuvo un significado muy especial.

Durante años y a pesar de estas amenazas, junto con Carmen Silva, Patricio Lanfranco, Mauricio Montecinos, María Inés Arribas, María Inés Solimano y otros vecinos, nos movilizamos para enfrentar los problemas de alcoholismo y violencia que se suscitaban en el barrio. Nuestro desafío se convirtió en lograr que aplicasen efectivamente la

ordenanza antirruído, petitorio gestionado por los vecinos a principio de la década de 1990 y aprobada por el Municipio de Providencia en 1993.

Después de informar del ruido extremo que nos inundaba, normalmente muy tarde en la noche, me hice el hábito de acudir al lugar que lo emitía, esperar la llegada de Carabineros y la seguridad municipal, e insistir con mi presencia hasta ver con ojos propios la entrega de un parte escrito por parte de los fiscalizadores. En una oportunidad tuve que ir con mi hijo de catorce años, para no dejarlo solo en la casa, por el pasaje oscuro de la ex-Discoteca Oz (Chucra Manzur s/n). Salió el gerente y como si fuese un garzón con una bandeja en sus manos, pasó su billetera abierta por debajo de la nariz del carabinero, supuestamente para entregarle su carnet de identidad. Pasaron los minutos. Yo insistía que le dieran el parte. El policía me decía una y otra vez que ya me podía ir, que él se encargaba.

Yo era ingenua, pero entendía que si me iba, otra infracción desaparecería; sabíamos, a esa altura, que los juzgados locales requerían tres para actuar. Viendo que el policía estaba a punto de ceder y emitir un parte, el gerente (italiano) se me tiró encima, gritando que debería irme al país de donde venía y dejar de crear problemas para los buenos chilenos. Mi hijo saltó para defenderme, y pero paré. Repliqué que los vecinos me habían elegido para defender sus intereses, y seguía allí para eso. Finalmente, el oficial le dio el parte, y pudimos regresar a casa a dormir.

Durante años, los miembros de EcoBella distribuíamos noticias puerta a puerta, informando a los vecinos de cómo hacer valer la nueva ordenanza antirruído. Tomó más de una década alcanzar un cambio significativo (1993-2003), pero volvimos a dormir, dos, tres, seis noches a la semana. Sin embargo, aprendimos con tristeza, que cada victoria traía más problemas.

A principios de 2001 comenzamos a trabajar en un plan de recuperación del barrio con Patricio Jadue, entonces codueño de una empresa importante del barrio, la editorial Salo, que producía álbumes para niños. Quería desarrollar su propiedad, pero la inseguridad de Bellavista le preocupaba. Bajo el alero de la Corporación Cultural y de Desarrollo de Bellavista, y con el apoyo de dos arquitectos, Sergio González y Tomás Carvajal, realizamos nuestro primer diagnóstico y plan para recuperar Bellavista (figura 5.11).

Participar en la Coordinadora también nos entrenó en el transporte y los impactos negativos de una priorización desequilibrada del automóvil. Las batallas de Bellavista nos enseñaron la importancia de una gestión urbana adecuada, de la seguridad y una gobernanza participativa en una sociedad postdictatorial. En una propuesta de veinticuatro páginas, la Corporación Cultural, EcoBella y las juntas de vecinos, establecieron los fundamentos para el desarrollo urbano sustentable del barrio, invitando a las dos municipalidades a colaborar para lograrlo. Dicha iniciativa se materializó en el texto *Hacia el Barrio Bellavista 2000, Principios, diagnóstico, y propuestas*.

Desde el principio, por lo tanto, Bellavista fue más que la dirección oficial de Ciudad Viva. Fue un laboratorio ciudadano, donde fracasamos una y otra vez, y ocasionalmente tuvimos éxito en nuestros esfuerzos por resolver complejos problemas urbanos.

5.2 CRISIS Y RECUPERACIÓN, (2004-2008)

Terminaba el proyecto de transporte y, como fundadora de Ciudad Viva, fui invitada a integrar dos redes clave de la sociedad civil, Ashoka y Avina. Fundada en 1980 por Bill Drayton, Ashoka es una red global de «emprendedores sociales... individuos con soluciones innovadoras a los problemas sociales más urgentes». Tienen que ser innovadoras en su forma de abordar un problema, ser emprendedores que planifican a largo plazo y demostrar una fibra ética que no deja ninguna duda⁹.

Avina era una red similar, y hubo bastante colaboración entre las dos organizaciones. Fundada por el billonario suizo Stephan Schmidheiny, después de la Cumbre de la Tierra (Río de Janeiro, 1992), era una forma de movilizar a la sociedad civil para el cambio.

Los conocimientos que compartían ambas organizaciones fueron de una riqueza extraordinaria en esa etapa del desarrollo de Ciudad Viva. Aunque a nivel personal me sentí incómoda al ser seleccionada, era una delicia encontrarme con otros similares, igualmente obsesionados por lograr beneficios sociales colectivos, más que ganancias personales. Durante mucho tiempo había cuestionado mi sanidad mental y mis prioridades, al dedicar cada hora extra a «salvar al

⁹ <http://colombia.ashoka.org/¿qué-es-un-emprendedor-de-ashoka>, 12-II-2018

barrio», en vez de mantener a mi familia o ganar más dinero. Tanto Avina como Ashoka nos ofrecieron una red de confianza y complicidad con otros líderes de la sociedad civil. Coincidió con una invitación de parte de Avina Chile de desarrollar una estructura más comprensiva para nuestro trabajo. Se convirtió en un proyecto de dieciocho meses, «Para una Ciudad Viva».

5.2.1 *El núcleo cambiante*

En 2004, Ciudad Viva vivió los primeros cambios importantes en su directiva, alejándose Sonia Abarca y Nury Gatica y realizando nuevas actividades. Bellavista intensificó su rol como fuente de dirigentes y quedó con cuatro miembros de la directiva, todos «egresados» de la Junta de Vecinos #13 Mario Baeza. Yo asumí la presidencia, a pesar mío, ya que no sentí que necesitaba este puesto para seguir aportando, y recibimos a tres directores que no habían sido dirigentes de la Coordinadora.

Gregorio Valdés y María Elena Ducci nos habían observado y apoyado en la campaña antiautopista. Ambos nos conocieron en Acción Ciudadana, una instancia de intercambios sobre luchas ciudadanas diversas, coordinada por Casa de la Paz.

Federico Allendes, por otro lado, tuvo un perfil más novedoso. En términos formales, parecía díscola su integración, pero estuvo bien al nivel intuitivo que dictaba muchas de las decisiones de Ciudad Viva. Era un abogado corporativo, con una buena carrera en una de las empresas más prestigiosas de Chile. Lo conocimos a través de un esfuerzo, por la ONG ProBono, de lograr representación ciudadana en la instancia que planificaba el nuevo sistema de transporte público, Transantiago. Inicialmente creía que Ciudad Viva era una organización de tipo NIMBY, o sea, personas que luchaban por su propio interés en desmedro del bienestar del resto de la ciudad. ¿Cómo es que se oponían a una autopista si ello traería el progreso? En sus elegantes oficinas, conoció a representantes de Ciudad Viva, y un poco después asistió a una cena de la organización.

No recuerdo el menú, pero sí que estaba exquisito... En esa comida, nueva para mí, pude escuchar por primera vez que ustedes no eran un simple NIMBY, sino que el discurso vivía de la equidad, escuché voces de un grupo seducido por una mirada distinta centrada en la ciudad, su sustentabilidad y la justicia. Me sorprendieron en cuán informados y convencidos estaban del negativo impacto del auto en el desarrollo y equidad de una ciudad (Entrevista con Federico Allendes, 2011).

En efecto, respondía a un set de valores que se fueron explicitando en Ciudad Viva desde la visita a Bogotá.

Fue la reiterada invocación e inspiración de la equidad como eje de la visión lo que me impactó, la necesidad de participación verdadera, los valores democráticos... En fin, sentía que mi corazón pertenecía a esa comunidad de valores, y fui y soy muy feliz de pertenecer a Ciudad Viva. Quien nace chicharra muere cantando (Entrevista con Federico Allendes, 2011).

El mismo año 2004, también se integró a Ciudad Viva Claudio Olivares, en representación del grupo de ciclistas Arriba e'la chancha, quien ingresaría primero como director y después como parte del equipo.

5.2.2 Creación de comunidad e institucionalidad con Avina, (2004-2006)

El despegue del proyecto con Avina resultó más duro de lo esperado, ya que por razones administrativas partió con un atraso de ocho meses, dejando a Ciudad Viva desfinanciada y luchando por mantener a Donatella Fuccaro con una jornada parcial. Con los fondos de Avina, las prioridades eran construir Ciudad Viva, concretar el plan de gestión de Bellavista y experimentar con nuevas formas de generar ingresos, junto con la creación de una unidad audiovisual a cargo del dirigente, productor y cineasta Patricio Lanfranco.

5.2.3 Actividades

Las principales actividades incluyeron la creación de una declaración de derechos urbanos, compartida con una red de trece organizaciones similares, particularmente las de Yungay, que habían surgido con mucha fuerza en esos años, luchando contra la basura y por preservar el patrimonio. Ciudad Viva empezó a tomar temas de planificación, como las concesiones para estacionamientos subterráneos, destrucción de áreas verdes, construcciones en altura, y los nuevos planes reguladores que se comenzaban a crear en todas las ciudades chilenas.

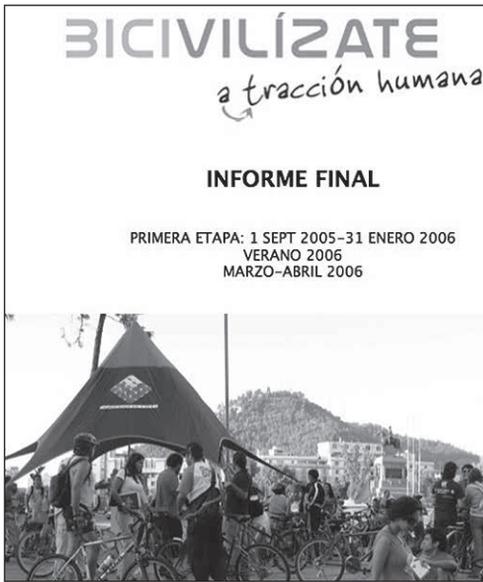
En cuanto a la generación de ingresos propios, Ciudad Viva desarrolló una estrategia para probar posibles fuentes de ingresos en el corto, mediano y largo plazo, experimentando con ideas basadas en el turismo y el patrimonio, proyectos inmobiliarios con fines sociales, y otros temas. Fue la primera experiencia con los múltiples fracasos que, según Jane Jacobs y otros pensadores, son necesarios para que una innovación resulte. Efectivamente, experimentamos

una deriva improvisacional hacia tipos de trabajo sin precedente, que conllevaban problemas sin precedentes, que luego se derivaron hacia soluciones improvisadas, que después conllevaban más trabajo y luego problemas sin precedentes... (Jacobs 1984: pp. 221-222).

La idea de «deriva improvisada» hacía eco de nuestra estrategia anterior de «ganar perdiendo», y sin duda fracasamos más que acertamos. Sin embargo, la mirada estratégica sirvió y en los años venideros logramos una base de financiamiento relativamente sólida, entre fondos de proyectos, consultorías y otros experimentos. Resumimos los aprendizajes de la siguiente forma:

El proyecto con Avina nos cambió totalmente la mentalidad, enseñándonos a asumir una actitud estratégica de más largo aliento, de mayor amplitud, y, por sobre todo, basado en un doble objetivo de perseguir nuestro objetivo central «una ciudad más justa, más verde y más amable» y resguardar siempre nuestra autonomía (Ciudad Viva, 2006).

Figura 5.12. Portada del informe final sobre la campaña Bicivilízate, el que fue revisado y aprobado por el PNUD, desmintiendo las acusaciones de mal manejo de los fondos.



Fuente: Archivo Ciudad Viva.

5.2.4 *Bicivilízate: cualquier cosa menos civil, (2005-2006)*

Un desafío mayor que nació del pensamiento estratégico desarrollado con el proyecto Avina fue que nos atrevimos a competir, como sociedad civil, en la licitación de fondos para realizar una campaña de promoción del ciclismo como modo de transporte. Los fondos formaban parte de un paquete del Banco Mundial y eran administrados por el PNUD, con el principal objetivo de preparar la implementación del Transantiago. La contraparte gubernamental fue la Comisión Nacional de Seguridad de Tránsito (Conaset), y particularmente un funcionario que también era líder de facto del Movimiento Furiosos Ciclistas (MFC). Postulamos como un consorcio de Ciudad Viva, Casa de la Paz y el grupo Arriba 'e la Chancha (Los Arribas). El nombre de la campaña, Bicivilízate, enmarcaba a la bicicleta como un modo civilizado de moverse y mejorar las relaciones cívicas entre las personas.

Ganamos la licitación por un monto de US\$500.000, para una campaña que duraría tres años. Si bien nos habíamos preparado para este tipo de crecimiento con el proyecto Avina, la experiencia expuso las debilidades de Ciudad Viva y casi nos costó la existencia.

Formamos un equipo compuesto por dos personas de cada organización del consorcio, y comenzamos a trabajar. Desde el principio, nos encontramos con problemas de todo tipo. La estructura de una licitación se basa en el funcionamiento de consultores privados, empresas cuyos objetivos son ganar dinero: una vez que terminan el proyecto, se van, y a menudo no dejan un capital social instalado en la comunidad. En nuestro caso, el compromiso era, en conjunto con los objetivos de la campaña, fomentar una ciudad más amistosa con la bicicleta y entregar herramientas que servirían a la ciudad y a la sociedad civil, además de facilitar la gobernanza de estos temas en el largo plazo. Esto complicaba el trabajo en el esquema del contrato, principalmente porque tuvimos que definir el equipo en el momento de postular. Nos encontramos con la decepción de que Claudio Olivares, el miembro del equipo de Los Arriba con quien teníamos mayor confianza, se iba de viaje. Aunque nos había advertido con anticipación, su partida fue una pérdida. Nos dejó a dos personas de reemplazo que no mostraron la misma capacidad de integrarse, participar y aportar a la campaña.

Estructuralmente, los seis puestos no respondían bien a una campaña diseñada para la sociedad civil: si todas las actividades eran participativas, ¿qué significaba tener un profesional a cargo de lo mismo? Aunque teóricamente estos temas eran conversables con nuestra contraparte, en la práctica el Gobierno estaba tan absorbido por los problemas del lanzamiento del Transantiago, que delegaron todas las decisiones al funcionario de Conaset, César Garrido.

La campaña en sí era ambiciosa, pues contemplaba un programa de promoción para complementar la construcción de las primeras ciclovías (pistas exclusivas para ciclistas, con una segregación física) y ciclobandas (pistas para ciclistas, con una segregación visual, normalmente pintura) en tres comunas: Santiago, Providencia y Ñuñoa. Incluía la organización de programas pilotos de Rutas Seguras a las Escuelas, de involucramiento de negocios locales, de integración con el transporte público, y de motivación y promoción del uso de la bicicleta en general. Hoy se sabe —y sabemos— mucho de cada uno

de estos temas, pero en esa época eran todos nuevos y había poco conocimiento en cuanto a cómo hacerlo exitosamente. Dedicué mi tesis de magíster (2004-2006) a un estudio sobre la integración entre bicicletas y buses para Santiago, pero, de todas maneras, ha demorado más de diez años, con muchos cambios en la percepción de estos temas, para llegar a pruebas de dichos sistemas en nuestro medio.

A poco andar, el Transantiago ya experimentaba atrasos graves y estaba afectando la reputación del gobierno en un año electoral. De todas maneras, con el gobierno como socio de la campaña, esperábamos que las cosas funcionarían bien, facilitando los permisos para actividades y otros proyectos similares.

La decisión de escogernos en sí fue notable, y probablemente reflejó una mirada más abierta y comprometida de unos pocos funcionarios claves con la ciudadanía. Lamentablemente, en esa época hubo una serie de escándalos entre el Ministerio de Obras Públicas (MOP) y el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT), que fueron paralizando esta naciente colaboración. Luego derivó en la dimisión de varios, dejándonos sin un apoyo importante dentro de la jerarquía.

Las actividades planificadas para la primera fase, ocurridas entre septiembre y diciembre 2005, fueron relativamente simples: completar el microdiseño de la campaña, realizar un seminario internacional sobre mejores prácticas, organizar dos eventos callejeros, y luego aprovechar el verano para preparar el trabajo en las escuelas, con municipios y empresas, para marzo de 2006.

La coordinación con el gobierno partió con una ronda de presentaciones y una respuesta particularmente entusiasta de parte de los equipos de promoción de salud, quienes no estaban contemplados en el proyecto original. Aprovechamos la que estimamos una oportunidad estratégica, y comenzamos a colaborar con ellos. Las comunicaciones, sin embargo, se convirtieron en un pantano de contradicciones: el gobierno aprobaba, luego desaprobaba cada detalle, insistiendo, por ejemplo, en que los logos del gobierno fuesen cada vez más grandes, hasta prácticamente invisibilizar los de las otras organizaciones participantes. Los atrasos en la aprobación de comunicados significaron que perdimos el control de las actividades de prensa, y aunque en un momento logramos retomarlo, con las renuncias de varios funcionarios clave se fue dificultando cada vez más.

Uno de Los Arriba en el equipo, además, no cumplía sus funciones como encargado. Habiendo intentado varias estrategias y después de consultar a nuestros socios en la Casa de La Paz, a fines de 2005 resolvimos que era necesario cambiarlo, pero la propuesta fue rechazada por nuestra contraparte, de quien era un amigo de largo aliento. En la planificación original, los meses de verano contemplaban actividades de preparación para una fase intensiva en actividades que comenzaba en marzo. Sin embargo, el gobierno exigió una programación exhaustiva de actividades, la que Donatella Fuccaro y el equipo de Ciudad Viva (no del proyecto Bicivilízate) lucharon por cumplir. Los dos funcionarios de Los Arriba se fueron, pero seguían exigiendo sus sueldos, imposibles de pagar bajo las condiciones del contrato, e injustificables, por la falta de los entregables correspondientes.

El 15 de marzo de 2006, el gobierno nos envió un documento acusando a Ciudad Viva de incumplir el contrato. Al mismo tiempo, el funcionario y dirigente de los Furiosos Ciclistas comenzó una campaña acusándonos de robar fondos¹⁰. Eran acusaciones graves y quedamos espantados.

¹⁰ Circulaba una carta en la que varias personas fueron invitadas a firmarla, entre ellas, Amarilis Horta, de Bicicultura; Mario López, un diseñador que participó muchos años en los Furiosos y Gonzalo Stierling, de CicloRecreoVía.

Figura 5.13. Collage de fotos del centro comunitario en sus múltiples etapas de recuperación e inauguración. Fue restaurado por un equipo de maestros chilenos y peruanos, a cargo de Víctor Astete y asesorados por el arquitecto Igor Rosenmann. Arriba, a la derecha, circa 1918: la vista desde el cerro San Cristóbal, mucho antes del funicular y otros edificios actuales.



Fuente: Archivo Ciudad Viva.

Durante meses, parecía que el gobierno podría dejar a Ciudad Viva y Casa de la Paz en la quiebra. Finalmente, decidimos retirarnos, dejando en manos del PNUD una evaluación definitiva. Presentamos nuestro informe final (figura 5.12), el que fue aprobado por el PNUD el 20 de julio de 2006, terminándose el contrato de común acuerdo (Ciudad Viva, 2006: p. 25).

Aunque legalmente se reivindicó nuestra honestidad, parecía destrozada la reputación de Ciudad Viva. O éramos deshonestos, como algunos decían, o éramos incompetentes, como era «típico» de la sociedad civil, según las caricaturas de otros. Nuestra respuesta fue practicar una transparencia total, publicando el informe final y

respondiendo a todos los que tenían preguntas. Aplicamos estrictamente las recomendaciones de Chile Transparente y optamos por no insultar ni responder a las ofensas que circulaban por medios electrónicos de los Furiosos (organización del funcionario gubernamental) y Los Arribas. Las organizaciones de la sociedad civil enfrentaban suficientes problemas, sentimos, sin ahogarnos en ataques mutuos, como era la costumbre entre algunas organizaciones ciclistas. Nos negamos, además, a echar culpas. Donatella renunció, reventada por el estrés de esos últimos meses, pero quedó como vicepresidenta de Ciudad Viva. Fui reelecta presidenta, y volvimos a trabajar, buscando demostrar con acciones que éramos competentes y legítimos actores de la sociedad civil.

5.3 CIUDADANÍA ACTIVA, (2006-2011)

... Han pasado 10 años desde la Coordinadora que nos dio vida. Hemos construido una organización con buen apoyo, capacidades excelentes, una red amplia de amistades y contactos, y una buena reputación. Al mismo tiempo, estas capacidades han gatillado algunos resentimientos, y ha habido algo de desgaste (Sagaris, 2007: p. 2).

Hacia marzo de 2007, los conflictos por Bicivilízate nos habían destrozado nuestra base financiera y emocional. Incluso, mientras yo estudiaba un magíster en urbanismo en Toronto, se difundió el rumor de que estaba detenida por robar. Solo quedaba un miembro del equipo, con un sueldo parcial. Sin embargo, fue en ese momento que comenzaron a dar frutos las semillas del proyecto con Avina. Llegó un apoyo de las mismas comunidades, que nos sorprendió y nos revivió. Así, dentro del año, Ciudad Viva renació más fuerte que nunca. Con sus finanzas relativamente robustas y sus socios escogidos con mayor cuidado, sus aprendizajes de urbanismo ciudadano comenzaron a notarse.

5.3.1 *Un nuevo centro comunitario patrimonial*

El primer logro de 2007 fue el levantamiento del Centro de Urbanismo Ciudadano Ciudad Viva, ubicado en una casona

patrimonial del Barrio Bellavista, a los pies del cerro San Cristóbal, y cuya realización logramos asociando ciudadanos y privados (figura 5.13). Fue el resultado de los aprendizajes del proyecto Avina, de mis cursos de gestión inmobiliaria en la Universidad de Toronto y, por sobre todo, del hecho de que como trabajadora independiente no tenía una jubilación. Frente a una banca que no da hipotecas a organizaciones ciudadanas, además, opté por arriesgar mis propios ahorros para comprar la casona, peleando con una serie de bancos hasta lograr una hipoteca por veinticinco años con el Banco Estado. Reparar y restaurarla costó aún más, y quedé con deudas diversas que, durante muchos años, devoraban cualquier ingreso más allá de los gastos familiares.

Figura 5.14. Equipo del Mapa Verde de Ciudad Viva en su inauguración: a la izquierda, el diseñador y jefe de proyecto, Armando Escoffier; al medio, editora Lake Sagaris; y a la derecha Loreto Rojas, quien se integró al directorio de Ciudad Viva en 2011. Estamos parados en un mapa gigante que cubrió el piso del Museo de Arte Contemporáneo (MAC) de Santiago.



Fuente: Archivo Ciudad Viva.

Desde el primer día, los resultados fueron simplemente espectaculares. Previamente, mis ahorros en el Banco Santander financiaban autopistas, edificios en altura y otros proyectos que destrozan barrios. Ahora, la casona de materiales nobles, emergía con todo su esplendor y sus jardines, balcones y salón acogían a visitas de todo tipo y clase social. Ver mis ahorros convertirse en argumentos intensos, sonrisas

brillantes y resultados inesperados constituyó el mayor interés que podría pagarse sobre un ahorro. Ciudad Viva quedó con dos oficinas, que arrienda en un precio costeable, y por los fondos invertidos y las deudas —aún pagándose, por supuesto— yo debería ser dueña de la propiedad eventualmente, al mismo tiempo que el esperado arriendo de las oficinas debiese aportar los ingresos necesarios para mi vejez.

5.3.2 *Reemergencia: el mapa verde con Natura*

Gracias a una introducción de parte de Isabel Hamilton, entonces encargada de Ashoka en Chile, entre 2007-2008 Ciudad Viva desarrolló un mapa verde para Santiago, con financiamiento de Natura, una empresa brasileña de cosméticos naturales, y un acuerdo con la ONG estadounidense Green Map, por el uso de sus íconos. El producto final, preparado con participación de ciclistas, niños de la escuela pública local, adultos mayores y un público bastante diverso, consistía en una caja de diez mapas grandes y un directorio de doscientas páginas, que entregaba ideas y contactos prácticos para vivir más verde y sustentable. Incluía una sección sobre organizaciones ciudadanas y transporte activo, producto de un trabajo de mapeo participativo con ciclistas de distintos niveles de habilidades y experiencia.

Nos permitió aumentar la circulación de nuestra revista, *La Voz*, de cinco mil a veinte mil copias, varias veces al año, y formó la base del trabajo, mucho mayor, que comenzamos con Interface for Cycling Expertise (I-CE) y la Unión Europea. El mapeo participativo se convirtió en una herramienta constante de Ciudad Viva. La intermodalidad, enfocada en el trío sustentable de la caminata, bicicleta y bus/metro, se consolidó como central en nuestra agenda de cambio. Esperábamos que el proyecto evolucionara hacia una segunda fase, electrónica, pero el cambio del ejecutivo a cargo, Guto Pedreira, lo dejó sin continuar. De todas maneras, otro resultado importante fue la conclusión, en una evaluación anual (2008), que debíamos, en lo posible, capacitarnos formalmente para reforzar nuestras calificaciones y poder actuar más efectivamente en nuestro medio, aún discriminador hacia la sociedad civil.

Figura 5.15. La alegría y la unidad de inaugurar el nuevo Pío Nono, el 23 agosto 2008, cedió, años después, a un desarrollo inmobiliario depredador. Participaron los planificadores ciudadanos Juan Eduardo Donoso y Gerardo Lanzarotti; la Ministra de Vivienda; y Jaime Márquez, entonces asesor urbano Providencia.



Fuente: elaboración propia.

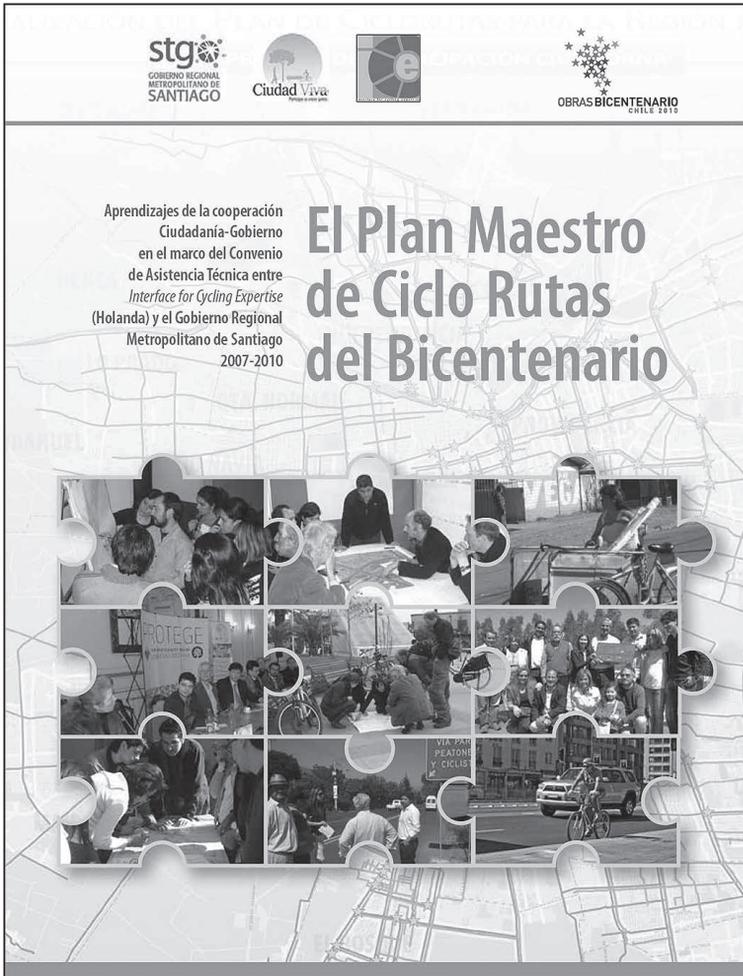
5.3.3 Bellavista: el éxito como una hoja de doble filo

Esta fase también trajo varios hitos para el trabajo, mayoritariamente de voluntarios, en el esfuerzo por lograr un desarrollo equilibrado del Barrio Bellavista, sobre la base de su patrimonio cultural, residencial y natural. Entre 2005 y 2006, los municipios de Recoleta y Providencia desarrollaron nuevos planes reguladores, con una participación ciudadana que derivó en algunas protecciones vitales para el barrio.

El esfuerzo por lograr el reconocimiento del barrio entero como patrimonio fracasó, a pesar de los avances en otras ciudades o comunas, tal como pasaba con Valparaíso y el Barrio Yungay en Santiago Centro. Aun así, logramos la renovación de Pío Nono —proyecto que tomó siete años en realizarse— gracias al trabajo mancomunado de una amplia gama de actores del barrio, junto con las asesorías urbanas de los municipios de Recoleta (Paulina Ahumada, Soledad Rodríguez) y Providencia (Jaime Márquez, Margarita Méndez).

Después de tres postulaciones, logramos financiamiento del MINVU y el proyecto, que eliminó estacionamientos para autos, ensanchó las veredas y creó una ciclovía, inaugurada en agosto 2008 (figura 5.15). Y, de nuevo, aunque nuestra propuesta para una ordenanza que contemplaba una gestión ciudadana de dichos espacios no prosperó, sí logramos que por primera vez hubiese una sola ordenanza gobernando ese espacio, a pesar que la vereda poniente pertenece a Recoleta y la oriente, a Providencia.

Figura 5.16. Informe final: plan maestro de ciclorutas.



Fuente: Archivos Ciudad Viva.

Las mejoras en el barrio atrajeron a inmobiliarias ansiosas de construir edificios en altura. Mientras en Providencia se logró detener varios proyectos, incluso a través de un recurso en la Corte Suprema, en Recoleta se trabajó de cerca con un grupo asociado al partido político de extrema derecha, la Unión Democrática Independiente (UDI), y la universidad privada San Sebastián, quienes proponían un edificio para la universidad y tres torres en altura. La segunda torre quedó sin recepción municipal, debido al cambio de las autoridades locales en la elección de 2012: Daniel Jadue, alcalde de izquierda,

reemplazaría a Gonzalo Cornejo, de derecha; hasta ahora, el proyecto sigue paralizado y el proyecto sigue paralizado. Por dichas acciones, fue procesado y condenado el director de obras de Recoleta¹¹, pero no se demolieron las torres ni el edificio de la universidad.

Figura 5.17. Colaboración GORE-ICE-Ciudad Viva. Foto derecha: la intendenta Adriana Delpiano firma un acuerdo de colaboración con Tom Godefrooij, I-CE (16 noviembre 2007). Izquierda: representantes participan de la Mesa (17 julio 2008). Inferior: actividad participativa durante la primera capacitación con I-CE (noviembre 2007).



Fuente: Archivos Ciudad Viva.

¹¹ Ver, por ejemplo, la cobertura en los medios al momento de realizar este estudio: «El suspendido director de obras de Recoleta cumple un mes prófugo de la justicia» (La Tercera. Santiago, Chile, Copesa, Radio Bío Bío 2012); «Exdirector de obras de Recoleta se entrega a la justicia tras estar prófugo más de un mes» (Radio Bío Bío Chile, Santiago, Chile).

5.3.4 *Una asociación con el gobierno regional e Interface for Cycling Expertise (I-CE)*

El fracaso de Bivicilízate no dañó las relaciones internacionales de Ciudad Viva, y al completar mi magíster, en 2006, me encontré de presentadora en un encuentro internacional en Sao Paulo, organizado por la iniciativa para el aire limpio, entonces del Banco Mundial. Allí retomé el contacto con Peñalosa y su equipo de Bogotá, y, conocí Interface for Cycling Expertise (I-CE), una delegación de holandeses, expertos en temas de bicicleta y cicloinclusión. Pude visitarlos unos meses después, y en 2007 firmamos un acuerdo de colaboración con el Gobierno Regional (GORE). Significó una relación constante durante tres años, con visitas y capacitaciones anuales en Santiago, visitas en terreno en Ecuador, Holanda y Bélgica, y mi primera presentación en Velo-City, el congreso internacional probicicleta organizado por la Federación de Ciclistas Europeos. I-CE apoyó nuestro naciente Centro de Transporte Activo durante esos tres años, y nos integró en una red global de activistas y expertos de Holanda, India, Colombia, Brasil y varios países africanos.

Con Magda Morel y Tomás Marín, dos funcionarios jóvenes, entusiastas y capaces, pudimos realizar salidas a terreno, talleres, capacitaciones, un manual de diseño cicloinclusivo (2007-2009), una evaluación de ciclorrutas existentes (2009), un manual de pedaleo seguro (2008-2009) y otras actividades. Quizás la más relevante fue la Mesa Ciudadana-Gobierno Pro-Cicloinclusión que organizamos con otras organizaciones ciudadanas, de ciclistas, vecinos, ambientalistas y personas interesadas, y a través de la cual desarrollamos el Plan Maestro de Ciclorrutas.

5.3.5 *Actores e interacciones*

Clave en estos avances fue Héctor Olivos, funcionario del GORE, quien venía de la sociedad civil y tenía muy clara la importancia de diferenciar entre sociedad civil y gobierno. Valoró nuestra autonomía y aprovechó al máximo los aprendizajes que posibilitó la relación con I-CE. El resultado fueron logros que habían sido postergados por el fracaso de la campaña Bivicilízate.

Durante el periodo 2007-2009, se construyó una colaboración ciudadana-gobierno-privados que logró dar vuelta el tema de la bicicleta en nuestro medio. Aportó, sin duda, a los cambios en el transporte urbano causados por la inauguración, bastante calamitosa, del Transantiago en 2007. Pero también fueron los US\$48 millones de inversiones en ciclorrutas, logrados gracias a un cuidadoso trabajo de coordinación entre los ministerios de Transportes, Obras Públicas y Vivienda, liderado por la entonces intendenta Adriana del Piano. En esta época nacieron y se consolidaron una serie de nuevas agrupaciones de ciclistas, que, entre otros cambios, lograron diluir el machismo de los primeros años de los Furiosos Ciclistas. Efectivamente, las Mujeres Arriba de la Cleta, o Macleta, crearon un fuerte liderazgo femenino en los medios y, con Ciudad Viva e Interface for Cycling Expertise, particularmente Angela van der Kloof, creamos una Escuela BiciMujer, que enseñó a cientos de mujeres a viajar en bicicleta.

Se integraron nuevos actores, incluyendo los canalistas del río Maipo, quienes desarrollaron una serie de ciclorrutas al lado de los canales que gestionaban, con asesoría de I-CE y Ciudad Viva.

5.3.6 Herramientas críticas

Los expertos holandeses no solo aportaban experiencia técnica en cuanto a diseño, ingeniería y otros temas cicloviales, sino también en cuanto a la creación de procesos colaborativos de planificación, de desarrollo de la sociedad civil y de instrumentos necesarios para potenciar las capacidades y voluntades dentro del sistema urbano. De estos intercambios, por lo tanto, se consolidaron una serie de herramientas adicionales en el inventario de métodos de Ciudad Viva, particularmente, matrices para mapear actores y para definir objetivos colectivos y estratégicos, técnicas para realizar auditorías en terreno, técnicas pedagógicas para capacitaciones de distintos tipos, como utilizar manuales de diseño y otros elementos similares (figura 5.16).

Estas oportunidades culminaron en un informe final, que describe el proceso y presenta múltiples resultados (figura 5.17), una primera guía de diseño y planificación, recomendaciones para cicloestacionamientos, entre otros.

5.3.7 *Ciudadanía Activa y Transparencia (EU, OSI)*

Entre 2010-2011 terminaba la asociación con I-CE, y Ciudad Viva reunió un consejo de organizaciones para un nuevo proyecto de Ciudadanía Activa, apoyado por la Unión Europea y Transparencia Municipal, junto con Open Society Institute (OSI). El proyecto OSI permitió probar y reforzar las nuevas provisiones de transparencia en relaciones entre barrios y municipalidades, en el marco de una nueva Ley de Transparencia.

Por primera vez, Ciudad Viva comenzó a trabajar a nivel nacional, además de las escalas barriales y metropolitanas que la habían acuñado. Por primera vez también tuvo suficientes recursos (€150,000 por dos años) para trabajar simultáneamente en sus cuatro temas (transporte para la equidad, reciclaje y una economía verde, patrimonio e identidad, empoderamiento de la sociedad civil a través de la democratización de la gestión urbana-regional). Pudo mantener un Fondo de Iniciativas Locales, utilizando el proceso habitual de presupuestos participativos mejorados por el equipo, compuesto por Magda Morel y Tomás Marín. Los once socios, distribuidos en ocho barrios santiaguinos y dos ciudades, incluían grupos defensores del patrimonio en Valparaíso, recicladores de la comuna de El Bosque, ciclistas mujeres (Macleta), juntas de vecinos en Tomé y Santiago (Bellavista, Yungay, Conchalí) y organizaciones vecinales de Villa Olímpica, luego del terremoto de 2010 que los afectó considerablemente.

Basado en la gestión barrial y la incidencia en las políticas públicas, el enfoque principal era desarrollar capacidades de urbanismo ciudadano en las organizaciones ciudadanas, con el objeto de apoyarlas en los temas que les eran prioritarios. Hubo visitas en terreno para conocer centros de permacultura, un círculo de aprendizaje sobre urbanismo ciudadano, y el desarrollo de cinco investigaciones con sus respectivos informes, como base para el desarrollo de una Agenda Ciudadana para Ciudades Justas, Verdes y Sustentables. Esta Agenda formó la base de una campaña a favor del voto programático anterior a la elección de 2012, y también de una primera iniciativa de Santiago Cómo Vamos, experiencia replicada en diversas ciudades de América Latina con gran apoyo de Avina y sus socios. Ella consistió en el desarrollo de metas, indicadores para

medir avances, compromisos de parte de candidatos y eventuales autoridades, seguido por una rendición anual de cuentas de autoridades elegidas a través de esta plataforma.

Figura 5.18. Muestra de la cobertura de prensa respecto del Mapa Verde (junio de 2008).



Fuente: Archivos Ciudad Viva.

La Agenda Ciudadana catalizó el primer encuentro entre el mundo ciudadano independiente y el mundo de la política tradicional, influyendo en las elecciones de 2011, ya que una serie de candidatos se comprometieron con ella. Al respecto, fue notable el triunfo de Josefa Errázuriz como alcaldesa de Providencia, entonces presidenta de Ciudad Viva, lo que significaría además una derrota sorprendente para el alcalde de la época, el coronel en retiro del Ejército, Cristián Labbé, quien había gobernado durante dieciséis años.

en enero de 2010 establecimos un acuerdo formal que serviría para guiar las intervenciones que realizaría en contexto de mi tesis doctoral: tanto para la ejecución de talleres con dirigentes de la Coordinadora y de Ciudad Viva, de manera de recoger sus experiencias y aprendizajes, como para validar sus observaciones y conclusiones.

En la medida que avanzamos, quedó claro que cada investigador tenía metas distintas, aunque complementarias. Tanto Ciudad Viva como yo queríamos entender mucho mejor lo que era esta institución, cómo funcionaba, por qué logró avances tan significativos incluso en un medio tan hostil. Esto era central para la sobrevivencia de la organización, así como para impactar más y de mejor forma en la planificación urbana. Para mí, el estudio era central para poder aportar desde esta experiencia a la teoría y la práctica de la planificación urbana regional, desde una posición basada en la comunidad.

Las entrevistas semiestructuradas realizadas en 2010 nutrieron los talleres en 2011. Aunque los entrevistados fueron sorprendentemente positivos, se notó una preocupación creciente con mi perfil como presidenta. Efectivamente, comenzaba a recibir demasiado reconocimiento por mi rol, lo que escondía todo un trabajo colaborativo de muchas personas. La cobertura positiva del Mapa Verde (figura 5.19), por ejemplo, llevó a un perfil en la revista *Qué Pasa* (figura 5.20), que atribuía todas las victorias de la Coordinadora y Ciudad Viva a mí; halagador, quizás, pero injusto con un tremendo trabajo colaborativo.

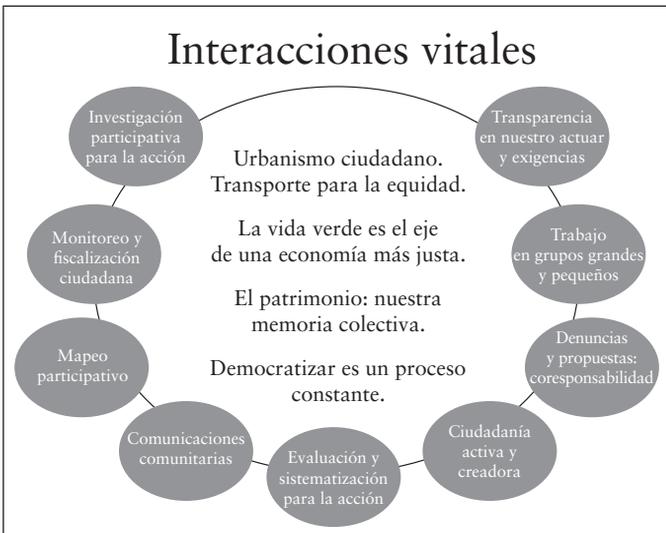
Lake Sagaris se instaló en Chile en 1982. Fue corresponsal de medios extranjeros como el Newsweek y el Times de Londres. Pero lo suyo eran las batallas. Esta canadiense hoy preside Ciudad Viva, una institución que vela por resguardar el patrimonio urbano. Y desde esa trinchera, además de una abultada red de contactos, ha encendido una señal de alerta en inmobiliarias, alcaldes y ministros que siguen de cerca sus pasos (Comandari, 2008: p. 20).

Como experiodista, prefiero evitar la prensa y me gusta más golpear las puertas de los vecinos que frotar los codos con políticos y empresarios. Pero fruto de nuestro trabajo como organización, nos convertimos en tema, recibiendo halagos del consultor y académico Iván Poduje, quien consideraba a Ciudad Viva la organización ciudadana más significativa en temas urbanos (Poduje 2008; Tironi &

Poduje 2011; Poduje 2012), pero también recibimos críticas amargas, como las de Francisco Walker, socio en los proyectos inmobiliarios de los dueños de la Universidad San Sebastián. Un artículo similar en la revista *Paula* personalizó también nuestros trabajos, atribuyéndome los éxitos de la Coordinadora y Ciudad Viva (Paula 2010).

En general, las personas que nos rodeaban encontraban muy positivos estos reportajes. Yo no estaba tan entusiasmada. Muchas organizaciones ciudadanas en Chile son instituciones unipersonales, su trabajo es sinónimo de una fundadora carismática. Desde el principio, Ciudad Viva fue un emprendimiento mucho más colectivo, de una serie de dirigentes muy especiales. Además, la intención de los fundadores fue crear un espacio para desarrollar nuevos liderazgos, apoyándolos con los conocimientos, habilidades y redes de contactos necesarios.

Figura 5.20. Esquema con herramientas desarrolladas en Ciudad Viva.



Fuente: archivo personal.

Frente a este creciente protagonismo, buscamos con elaborar definiciones más claras y estrategias de respuesta. En este contexto, fue particularmente importante el taller de desarrollo interno que formó parte de esta investigación (mayo 2011). Y lo más importante, las entrevistas dieron pie a una serie de definiciones fundamentales

para Ciudad Viva: ¿era una ONG?, ¿una organización comunitaria de base? ¿una escuela ciudadana u otra cosa? Con ello acordamos que:

Somos una comunidad de comunidades e individuos, quienes nos apoyamos y nos enseñamos mutuamente, esforzándonos para lograr consensos sobre metas y propuestas, para integrarlas, efectivamente, en la agenda del país, para lograr ciudades más democráticas, justas, verdes, inclusivas y amistosas. Nos atrevimos a experimentar y somos una organización creadora en la búsqueda de nuevos caminos hacia la democratización. Lo que hacemos es urbanismo ciudadano, o sea, la ciudad creada por sus *ciudadanos y ciudadanas* (Ciudad Viva, 2011).

Utilizando un modelo de la red Synergos, Ciudad Viva definió su teoría de cambio. Basado en la *convicción* de que

desde la diversidad y el compromiso activo con la igualdad y un medio sano y bello, podemos movilizar «ecologías» de actores, o sea, personas de distintos espacios (ciudadanía, gobierno, sector privado) a través de la deliberación, una especie de comunicación transformadora.

Ciudad Viva investiga y escucha, delibera y propone, implementa campañas de interés ciudadano, comparte conocimientos, innova.

Además, ha declarado su compromiso con incorporar en cada actividad la fuerza y la alegría de compartir, en espacios privados y públicos, con honestidad, respeto, consistencia, coherencia y un compromiso colectivo, experiencias transformadoras al nivel individual y colectivo (Archivos Ciudad Viva).

Así, se definió una serie de interacción vitales que componen el urbanismo ciudadano, dentro de sus cuatro ejes: transporte, trabajos verdes, patrimonio y empoderamiento ciudadano. Se constituyó un catastro con sus principales herramientas, incluyendo la investigación participativa para la acción, la ciudadanía activa, la transparencia, las denuncias y propuestas y grupos de trabajo (Ciudad Viva 2011).

Se reconoció también el desafío de seguir nutriendo la participación interna de la organización, llegando a acuerdos operativos

para reforzar el trabajo, en medio de la inseguridad y la fragilidad producida por la inestabilidad de los recursos.

Las actividades realizadas entonces generaron insumos para el seminario que Ciudad Viva realizaba cada dos años.

Durante esa misma época, fue momento de renovar la directiva y de demostrar que la organización era más que uno u otro individuo. En esas elecciones quedó, como última representante de la Coordinadora, María Inés Solimano, mientras yo realizaba la última etapa de mi doctorado. Fueron cambios mayores, preparados durante mis crecientes ausencias para estudiar en Canadá.

Nuevamente asumimos desafíos mayores, lo que significó tanto victorias como derrotas. De acuerdo a lo que observaba María Inés Arribas, presidenta de la Asociación de Residentes por el Patrimonio, la atención de los medios no era suficiente para mantener la sustentabilidad de las organizaciones ciudadanas y tampoco de sus propuestas territoriales.

Los territorios urbanos cambian aceleradamente y las personas que los habitan también. Por lo tanto, este *input* permanente desde los territorios es un flujo indispensable, aunque difícil en estos tiempos de un Chile institucional bastante vertical en el sector de vivienda y urbanismo. Hoy, más que antes, el poder empresarial tiene estrategias invasivas en las instituciones sectoriales (MINVU, MOP, MTT) y asociado a la planta política (Conversación con María Inés Arribas, 28 de febrero de 2018).

5.3.9 Principales observaciones

En el último taller realizado con Ciudad Viva, en enero de 2012, el enfoque estuvo puesto en analizar las observaciones y conclusiones que presenté. Notamos que los círculos de participación utilizados para explicar nuestro método participativo en realidad constituían un diagrama bastante bueno de la estructura de Ciudad Viva: un núcleo central pequeño (ocho a diez personas) rodeado de un grupo de voluntarios y colaboradores en distintos temas (y que variaban entre 20 a 100 personas) y de la inclusión de personas que entraban o salían de las actividades, pero que mantenían el contacto a través

de los medios (calculadas en unas 1.500 personas). Con *La Voz*, llegábamos además a unas doscientas personas externas, sin mayores conocimientos de la organización (Ciudad Viva 2012a).

Esta estructura abierta le daba fuerza y una apariencia de ser grande, aunque los recursos y las personas involucrados eran relativamente pequeños. También constituía algo de riesgo, ya que su memoria colectiva —su activo más valioso— era frágil y difícil de mantener con la rotación entre equipos y directores, y los colapsos y vacíos en las épocas de pocos recursos (figura 5.17).

Sin embargo, las experiencias arrojaron ejemplos de acción efectiva tanto en los sistemas de planificación como en la misma ciudad: la renovación física de la calle Pío Nono, la implementación de ciclovías, el desarrollo del patio Bellavista, desarrollado por el privado Patricio Jadue en colaboración con el equipo de recuperación de Bellavista, entre otros resultados.

CAPÍTULO 6: UNA ESTRUCTURA DE CAMBIO. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE CIUDAD VIVA

Figura 6.1. Presidenta Bachelet firma un borrador de ley sobre el uso de la bicicleta, antes de enviarla al Congreso en noviembre de 2009. Observan el Ministro de Transportes, René Cortázar (derecha), Tomás Marín (izquierda) y Caroline Moren, de Arriba e' la Chancha.



Fuente: Archivos Ciudad Viva.

«Una ciudad es una estructura de cambio, incluso más que un modelo de planificación, un instrumento de políticas económicas, un núcleo de polarización social. El alma de una ciudad «la fuerza que la hace respirar, existir, progresar» reside en cada uno de sus residentes» (Jaime Lerner, exalcalde de Curitiba, citado en Sheehan, Starke et al. 2007).

Este capítulo presenta y analiza los resultados de las actividades de Ciudad Viva, descritas en la sección anterior. Como expliqué en el apartado sobre métodos, aquí se examinan principalmente a los actores y las interacciones entre ellos con los sistemas de planificación y con la ciudad, a diferencia del capítulo anterior, que presentaba un resumen de las principales iniciativas, los cambios en la directiva y el

equipo de funcionarios, así como también se nombraron las fuentes de los recursos y los socios financistas.

Parto así con el «corazón transparente» de Ciudad Viva, como lo describió la evaluadora externa del proyecto «Reciclar para vivir mejor», para luego examinar sus impactos en la sociedad civil, evaluaciones y premios, su recuperación del conflicto por Bivicízate y el logro de hitos importantes en la gestión barrial como tal.

También exploro cómo los tipos de comunicación y otras herramientas permitieron estos logros, particularmente la creación de árboles y bosques relacionales, para movilizar la ecología de actores relevantes. Finalmente, veremos a Ciudad Viva como un ente, intermedio entre sociedad civil y gobierno, entre la escala local y la regional/nacional.

6.1 CORAZÓN TRANSPARENTE: ESTRUCTURAR LA MEMORIA Y LA ACCIÓN PARA CAMBIAR

6.1.1 *Perspectivas múltiples sobre el involucramiento de la sociedad civil*

Organizados en la coalición conocida como la Coordinadora, los dirigentes vecinales y de los mercados alrededor de la Vega se esforzaron por llegar e involucrar a sus propias comunidades, con las características y los resultados ya presentados. Como la fuerza interna no fue suficiente para lograr sus metas, también tuvieron que extenderse hacia afuera, buscando amigos y aliados entre diversas organizaciones, principalmente sociales, académicas y profesionales. Su forma de actuar, apoyando algunas políticas y oponiéndose a otras, más que arrimarse a un partido o un líder político de forma tradicional, llamó la atención. Como observa Ximena Abogabir:

Frente a los mismos actores ustedes podían estar un día colaborando y al otro día oponiéndose con la misma sonrisa. Eso para los chilenos es muy raro, tú estás en la trinchera de acá o de allá. Pero esto de no estar personalmente en trinchera, sino que abordar cada tema según su mérito y según eso fijar posición, eso es muy revolucionario (Entrevista con Ximena Abogabir, 2010).

Tomás Carvajal, asesor de largo aliento en los temas de Bellavista, comparó a Ciudad Viva con la Corporación Cultural y de Desarrollo, liderado por Carmen Silva.

La Corporación era una forma de darle institucionalidad a una serie de actores que iban llegando al Barrio. En ese tiempo eran varios teatros, galerías de arte. Crear una corporación no es sencillo, hubo un apoyo de abogados, gastos de dineros. Se creó, pero nunca funcionó, porque había mucha rotación de los socios fundadores: se iban del barrio. Hicieron bastantes actividades callejeras. Se trabajó para lograr dineros del estado, logrando un PROFO (proyecto de fomento), pero luego los restaurantes se quedaron con los recursos, dejando la Corporación sin nada. Fue un fracaso grande: había costado mucho formar la Corporación y finalmente no funcionó (Comentarios de Tomás Carvajal durante entrevista colectiva con dirigentes y colaboradores Ciudad Viva, 2010).

Agrega, que tanto la Corporación como Ciudad Viva «tenían un tema de liderazgo bastante personalizado, pero Ciudad Viva tuvo un apoyo mucho más real de la gente, que ha permitido que CV exista hasta ahora» (Comentarios de Tomás Carvajal durante entrevista colectiva con dirigentes y colaboradores Ciudad Viva, 2010). A pesar que como arquitecto estaba muy ocupado, durante más de una década, Carvajal siempre hizo un espacio para trabajar por el Barrio Bellavista, percibiendo logros concretos como resultados:

El primer logro fue que la municipalidad tomara conciencia de que había un control desde la Corporación de los permisos que estaban dando, de las irregularidades que había y de los intereses que había en torno a la droga y a las mafias que se fueron localizando en el barrio. Otro logro fue la fiscalización, y mostrar que había posibilidades reales de organizarse, de generar alguna institucionalidad... Un logro específico fue la construcción del paseo Pío Nono; lo que hizo Patricio Jadue con el Patio Bellavista (logro desde el punto de vista de convocar capital privado a sumarse a la idea que estábamos proponiendo); desde el punto de vista de las autoridades fue la consolidación parcial de Pío Nono, como paseo peatonal. Luego surge un tema que nos desvía nuevamente, de la Universidad San Sebastián

(Comentarios de Tomás Carvajal durante entrevista colectiva con dirigentes y colaboradores Ciudad Viva, 2010).

A pesar de las frustraciones, seguía participando, motivado por

mi visión como arquitecto de la ciudad, de cómo uno puede actuar de forma concreta, además creo que es súper importante fortalecer el tema de la participación ciudadana, es un tema que no ha estado lo suficientemente desarrollado desde el punto de vista institucional, gubernamental y que la gente tiene cada vez menos capacidad frente al mercado, de actuar en el espacio que ellos habitan. Creo que las juntas de vecinos están tremendamente devaluadas, desde el punto de vista de la gente y de la normativa. Las autoridades escuchan poco a las Juntas de vecinos solas y a las organizaciones u ONG como CV, pero sí las escucha cuando van todas juntas. Se ve que hay un capital social (Comentarios de Tomás Carvajal durante entrevista colectiva con dirigentes y colaboradores Ciudad Viva, 2010).

Con los años, las dirigencias de las organizaciones barriales cambiaban. Jessica Gjuranovic y Víctor Hugo Luzzi se integraron a Ciudad Viva hacia mediados de los 2000, y comenzaron a revivir la Junta de Vecinos del barrio Patronato, entre Bellavista, Recoleta y la Vega. Luzzi veía a Ciudad Viva

como un organismo que impulsa a la comunidad a hacer cosas, está haciendo cosas, provocando a la comunidad a que se preocupe de su barrio. ¿Por qué ser parte de una junta de vecinos? Jessica tenía inquietud en hacer actividades en el barrio. Yo empecé cooperando con Jessica (Entrevista con Víctor Luzzi y Jessica Gjuranovic, 2010).

Daudelina Bazan, una recicladora de El Bosque, una de las comunas más vulnerables de Santiago, se unió a la iniciativa de Ciudadanía Activa en 2011, participando en el consejo participativo que manejaba el proyecto y asistiendo a un congreso en Rosario, Argentina, sobre la democracia participativa como una forma de vida. Observa, algo irónica, que:

Fui integrante de una organización de recolectores ecológicos de la comuna de El Bosque, pero no me quieren ver, porque cuando salí al extranjero se sintieron pasados a llevar. Ahora no me quieren ver ni en pintura (Entrevista con Daudelina Bazan, 2010).

Madre, jefa de hogar y participante activa en iniciativas diversas, reconoce que «mi gente es muy conflictiva», pero sigue participando y creando hasta hoy, siendo su iniciativa más reciente una cooperativa de recicladores inspirada en las experiencias brasileñas¹. Al integrarse a Ciudad Viva:

Primero que nada, yo me pregunto, ¿por qué la gente con tanta educación, con un buen pasar, con una vida para disfrutar, se preocupan de algo que nosotros los más torrejas, nos preocupamos si la calle, que si está sucio, que tratamos de ayudar a nuestros pares y digo yo cómo esta gente que no tendría por qué preocuparse de nosotros, lo hace? Me refiero a la misma Lake, a las niñas que son sociólogas, kinesiólogas, que estudiaron para llevar un buen pasar y más encima se tienen que llevar un mal rato con gente de la comuna de El Bosque. Son unos verdaderos Quijotes ustedes (Entrevista con Daudelina Bazan, 2010).

A través de Ciudad Viva, Bazan y Macleta, el grupo de ciclistas mujeres, organizaron una Escuela BiciMujer en El Bosque. Efectivamente, sintiéndose pasados a llevar, la asociación de recicladores boicoteó la escuela, un nuevo desafío para todas, incluyendo a Bazan:

De primera pensé que no iba a resultar, se metía y retiraba gente. Yo me sentía muy comprometida. A pesar de todo fue todo fluyendo, a través de los domingos y al final remato con el cierre espectacular, lagrimas, risas. Fue muy llenador, reconfortante (Entrevista con Daudelina Bazan, 2010).

Para Daudelina, participar, particularmente con Ciudad Viva, ha significado lo siguiente:

¹ Comunicación personal, 5 de junio de 2018.

He crecido como persona, como sentimiento, he crecido en amor a los demás y me he dado cuenta de algo muy importante para mí, que soy súper inteligente y antes nunca pensé que lo era y me creo capaz para lo que venga para adelante. Mi autoestima siempre fue muy baja, pero estar con personas como ustedes y de todos lados, encuentro que me ha fortalecido como persona (Entrevista con Daudelina Bazan, 2010).

Andrea Cortínez, de Macleta, conoció a Ciudad Viva durante la campaña Bivicilízate. Comenta la recuperación rápida, en 2007, con el ingreso de Magda Morel al equipo, y la alianza de Interface for Cycling Expertise (I-CE).

CV se pone como un referente que el Gobierno mira para arriba. No viene a protestar, sino mostrarle como hacer las cosas. Era un momento importante para el transporte en Chile. Si quieres acceder a información de calidad es Ciudad Viva, no hay otra organización que te puede dar información de calidad. Es el referente en Chile. Los MFCs no vas a obtener información de calidad que necesitas, los Chanchos es entretenido pero no más que eso. Si quieres armar tu propia actividad, necesitas el apoyo de Ciudad Viva (Entrevista con Andrea Cortínez, 2010).

Vivian Castro, quien se integró al directorio de Ciudad Viva en agosto 2011, agrega:

yo siento que a CV uno se viene a hacer ciudadano-terapia (...) aquí son puros maestros del arte de ser ciudadano, al final te van enseñando a ser un ciudadano, que uno empieza a no creer nada de lo que te dicen, uno empieza a armar sus propias estrategias, uno ya sabe más o menos como va (...) empieza como esa transformación y que es alquimia pura, tiene que ver con CV que te va como traspasando así como por osmosis como la actitud ciudadana empoderada, como sintiéndote con tus derechos de poder preguntar, mandar cartas (Ciudad Viva 2012b).

Esto se basa en un ambiente de confianza mutua:

Uno se da cuenta que uno llega a un lugar donde todos tienen el corazón transparente (en referencia a CV) y que el beneficio de la comunidad, de los ciudadanos es como el eje central, uno se siente en confianza, uno se abre, uno siente apoyo, sientes que en cualquier momento mandas un mail y dices necesito ayuda para esto y todos se activan (Ciudad Viva 2012b).

Rodrigo Quijada aportó un ejemplo, en relación con el Transantiago (donde trabajaba en esa época):

Hace unos meses atrás un amigo me dijo, oye necesito tu ayuda, el Transantiago va a hacer un proyecto en Vicuña Mackenna y nos van a pasar la cuestión por encima, así que tienes que ayudar. Me junté con él varias veces, en el fondo le dije mira tú le mandas una carta a este fulano y le vas a decir estas cuestiones, van a mandar petición de información y te van a decir que eso no existe, pero eso queremos que te digan que no existe y ese argumento lo vas a usar a tu favor y cuestiones así. En un proceso más o menos de tres meses, este gueon ganó, juntó todas sus cartitas y cambiaron el proyecto para hacer algo más amable con la ciudad. Como divertido, decías en el fondo existe un conocimiento, colocar el cartel de «ciudadano-terapia», aquí se enseña también a ser un ciudadano empoderado, informado, eficaz (Ciudad Viva 2012b).

Tabla 6.1 Principales resultados en cuanto empoderamiento y derechos (2000-2003)

Resultado	Fuente
Reforzamiento de la capacidad ciudadana de ejercer el derecho a la información y la participación en la toma de decisiones que les afectan, incluyendo procesos de reunir la información, aprender habilidades prácticas y deliberar acerca de alternativas.	p. 861, Valle; p. 155 Sepúlveda
Desarrollo de diversas habilidades necesarias para practicar sus derechos: capacidad de ser estratégico en temas urbanos, identificar problemas, visualizar los recursos humanos y otros, disponibles y por conseguir, y planificar estratégicamente.	p. 861, Valle
Desarrollo de liderazgos y capacidades para interactuar con el gobierno, empresarios, otros. «Los testimonios recogidos en el terreno son muy indicativos de que la gran expansión de las capacidades que han experimentado los dirigentes es fruto de participar de una organización heterogénea socialmente, pero horizontal funcionalmente, donde en la medida que se sienten igual de valorados que los profesionales y son escuchados, ellos mismos han empezado a valorar sus palabras y sus conocimientos» (p. 861, Valle 2003).	p. 861, Valle
Los líderes se comunican con sus bases y han desarrollado y expandido sus redes de cooperación e intercambio significativamente.	p. 861, Valle; p. 155 Sepúlveda
Ciudad Viva es autónoma y autogestionada, fomentando diálogos con las autoridades, quienes han sido clave en darse cuenta de que se pueden involucrar e influir en las decisiones de los municipios.	p. 861, Valle
El alcalde de Recoleta expresó su satisfacción por el interés en el patrimonio cultural y arquitectónico.	p. 862, Valle
La Comisión Nacional del Medio Ambiente (Conama), informó que trataría de duplicar la experiencia con Ciudad Viva en la Vega Central, para generar un sistema de compostaje para los mercados.	p. 863, Valle
Hubo innovación significativa en ciudadanía sobre la base de la gestión urbana y la resolución de problemas, yendo más allá del enfoque típico en demandas locales para abarcar intereses colectivos para la construcción de ciudad.	p. 864, Valle, p. 155 Sepúlveda
Reunir un grupo poderoso de voces ciudadanas diversas e integrarlas en debates urbanos y el desarrollo de propuestas para mejoras urbanas significativas.	p. 146, Sepúlveda
Estrategia comunicacional efectiva para enfocar temas urbanos.	p. 146, Sepúlveda
Un ejemplo relevante de innovación y desarrollo de ciudadanía.	p. 156, Sepúlveda

Fuente: elaboración propia con base en Valle 2003 y Sepúlveda 2005.

Esta muestra de voces de gente de organizaciones de base y otros espacios destaca temas que también son tomados por otros actores. El hecho de tomar posiciones independientes a partir de la evidencia fue un componente clave de la reputación de Ciudad Viva entre sus pares.

6.1.2 *Primeras evaluaciones y premios: de víctima a protagonista*

Como actor central en el diseño y la realización de varios de los proyectos de Ciudad Viva, no me compete evaluar su calidad. Sin embargo, gracias al trabajo de Gonzalo de la Maza (capítulo 1), entre otros, hubo evaluaciones externas de los trabajos de Ciudad Viva, las que dejaron constancia de sus efectos. Derivaron en los primeros premios, que reconocían y certificaban la calidad de estas iniciativas y los métodos de autogestión y participación ciudadana aplicados. Los evaluadores —personas desconocidas para Ciudad Viva— visitaron y entrevistaron a socios ciudadanos, barriales, gubernamentales, privados y otros (resumen, tabla 6.1).

Para Ciudad Viva, acostumbrada a ser golpeada y «ninguneada» desde los tiempos de la Coordinadora, el reconocimiento de estos premios ayudó a constituir una fundación sobre la cual construir, basada en conocimientos y reconocimientos importantes. Organizados por la Fundación Superación de la Pobreza (FUSUPO), el Instituto de Políticas Públicas de la Universidad de Chile y la Fundación Ford, los concursos también permitieron a Ciudad Viva conocer a más organizaciones trabajando en distintos planos, pero todas desde la innovación en ciudadanía. Los aportes al aprendizaje ciudadano fueron explícitos, como observó una evaluadora:

El logro más importante del proyecto ha sido vincular a los ciudadanos en la solución de los problemas que afectan a sus comunidades, revitalizando las organizaciones, articulando el trabajo y rompiendo con el clima de desconfianza y recelo que existía entre algunas de ellas. Además, se ha hecho un activo traspaso de capacidades a las organizaciones de base, no sólo sobre el tema específico del reciclaje sino también de herramientas como el uso de computación e Internet que potencian su trabajo específico (p. 859, Valle 2003).

El trabajo de base se complementó con «un acercamiento estratégico a las instituciones públicas, tanto a nivel del gobierno local como del gobierno central, con una actitud propositiva y colaboradora» (p. 845, Valle 2003), generando cambios concretos y expectativas positivas:

Llama la atención que el Programa ha sido capaz de generar logros concretos en poco tiempo, modificándose creencias y hábitos en relación con la valoración y manejo de desechos. (...) lograr que un sector importante de la comunidad tome conciencia de un problema y modifique hábitos y costumbres altamente arraigadas, especialmente en un sector como la Vega, constituye un gran mérito. Lograr incentivar y mantener motivada a la Municipalidad para que desarrolle un Programa de Reciclaje es el otro lado de su significativo aporte (p. 846, Valle 2003).

Destacó el método de «círculos de participación» por su capacidad de generar distintos niveles y modos de participación:

La iniciativa trabaja con una estrategia participativa que asume que la participación se produce en círculos concéntricos: desde el centro hacia afuera habría grados de mayor a menor intensidad. En este sentido, las actividades que se desarrollan se orientan hasta el círculo de más afuera, lo que permite que la gente, aunque esté en el círculo más lejano, se sienta incluida y pueda acceder a otro círculo, a otra etapa de participación más intensa. Esta estrategia requiere que el círculo de más adentro sea al mismo tiempo transparente y abierto (p. 846, Valle 2003).

Valle encontró que la diversidad de la participación diferenciaba a Ciudad Viva de una ONG tradicional.

Los vecinos de diferentes estratos sociales y provenientes de ámbitos culturales diversos descubrieron que, dado que compartían un espacio de convivencia, podían encontrar un lenguaje común y trabajar juntos. Eso requirió desarrollar un proceso que avanzara cuidadosamente, con mucha tolerancia y dejando de lado los prejuicios (p. 855, Valle 2003).

Destacó como importantes factores en estos éxitos:

- El agrupamiento de dirigentes con experiencia previa en diversas organizaciones de base (iglesias, juntas de vecinos, centros de madres, etc.).

- La capacidad de escucharse y de poner en juego sus diferentes miradas acerca de los problemas comunes.
- El manejo de conocimientos sobre el territorio.
- La presencia de dos profesionales extranjeras, una periodista canadiense y una estudiante en práctica francesa que aportaron visiones de sociedades más democráticas y heterogéneas, ayudó a superar las desconfianzas y divisiones políticas clásicas y los prejuicios de clase y género que caracterizan a la sociedad chilena (p. 857, Valle 2003).

Este aprendizaje va más allá de una habilidad o un conocimiento puntual, para entrar en la estructura misma de los problemas (Argyris & Schön 1974; Healey 2006):

Uno de los *impactos* más significativos de la iniciativa dice relación no con el tema específico del reciclaje, sino con que sectores que antes funcionaban en forma paralela, están todos en una tarea común. Ahora aparte del tema de la basura están enfrentando unidos otras problemáticas del sector, como el gran conflicto que enfrentan cada cierto tiempo con las autoridades que quieren erradicar los mercados y realizar proyectos urbanísticos (p. 859, Valle 2003).

Observa que el proyecto, además, logró que se respondiera más efectivamente a otros problemas, particularmente la delincuencia, al mismo tiempo que valoraron más el trabajo de recicladores, antes vistos como «vagabundos» potencialmente dañinos (p. 860, Valle 2003).

Para Ciudad Viva, una noticia importante fue la visión positiva desde los municipios (ambos de derecha en esa época), y sus equipos técnicos. Providencia, por ejemplo, le informó que

es más fácil, más atractivo, más motivante y más productivo trabajar con una ciudadanía activa, que propone, se compromete y trabaja. Muchas veces antes, desde el municipio se trataron de hacer cosas como instalar campanas de reciclaje en distintos sectores con malos resultados, que fracasaban porque la gente no tenía la costumbre de usarlos o los usaba mal; esta es la primera vez que sí resulta (p. 863, Valle 2003).

La Municipalidad de Recoleta informó que planificaba duplicar el modelo de Ciudad Viva en barrios y escuelas, y un funcionario reconoció que «si bien la relación con CV no determina las decisiones que se toman en la Municipalidad, sí las motiva bastante» (p. 863, Valle 2003).

La evaluación concluye valorando el método inclusivo, propositivo y democratizante que empoderó «a las organizaciones de base para un auténtico diálogo con las autoridades en la búsqueda de un modelo de desarrollo urbano local sustentable» (p. 864, Valle 2003).

De manera similar, Leandro Sepúlveda, el evaluador de «Muévete por la equidad», destacó nuevas formas de entender la relación entre el Estado y la sociedad civil, de generar formas democráticas de debate, de expandir redes de cooperación e intercambio, y de crear propuestas transversales de cambio (pp. 155-156, Sepúlveda 2005). Más aún, recalcó una oportunidad significativa de desarrollar un modelo de ciudadanía integradora, que podría debilitarse frente a la negación del sector público de aceptar a la ciudadanía como actores legítimos (pp. 157-158, Sepúlveda 2005).

6.1.3 Desde Bicivilízate a la Planificación para la Cicloinclusión

Como vimos en el capítulo 5, no obstante los logros sustanciales entre 2000-2005, a mediados de 2006 Ciudad Viva parecía devastada por el fracaso de la campaña Bicivilízate, particularmente por el ataque a su reputación. Su recuperación, relativamente rápida, refleja la fuerza de los lazos de confianza que sostenían la organización, no solo internamente, sino también con sus pares y otros actores a sus alrededores. Al comenzar 2007 se había recuperado, e incluso se estaba haciendo más por fomentar el uso de la bicicleta de lo que fue posible con la accidentada campaña anterior.

Aunque algo tensionados por los duros momentos del conflicto Bicivilízate, el respeto mutuo que caracterizaba la relación de la Casa de la Paz con Ciudad Viva se mantuvo, la participación en Avina continuó, y Ashoka después de recibir una queja formal, investigó y resolvió que seguíamos cumpliendo con sus requisitos éticos, que son muy estrictos. De hecho, fue gracias a María Isabel Hamilton, de Ashoka, que pudimos realizar el trabajo del Mapa Verde con

Natura, además de permitirme trabajar tiempo completo en Ciudad Viva, por primera vez, gracias a un estipendio que recibí de Ashoka durante tres años (2005-2008).

Una anticampaña liderada por el Movimiento de los Furiosos Ciclistas y su dirigente de facto, César Garrido, hizo bastante daño, pero no logró destruir a Ciudad Viva. Según Amarilis Horta, fundadora de una iniciativa pro bici muy importante, el festival Bicicultura (después conocido como Centro):

Yo sabía de CV que había hecho el seminario, mi conocimiento era mínimo. Yo estaba preparando el primer festival de Bicicultura con los Chanchos. Para mí fue complicado. Me contaron que había cosas irregulares, pagos que se habían hecho, que no eran efectivos, lo que me produjo cierto distanciamiento con CV (Entrevista con Amarillis Horta, 2010).

Muy pronto, sus propios esfuerzos prociclistas fueron objeto de ataques similares:

Más que problemas con organizaciones (los ciclistas) aquí hay problemas con personas. Hay unas tres o cuatro personas sumamente identificables, que tienen aspiraciones de caudillos, acaparaban toda la información, su poder se cimienta en eso. Todas las nuevas organizaciones de la nueva ola, no nos basamos en esa mirada de desprecio hacia los que no son ciclistas, no tiene una visión sectaria, trabajamos súper bien juntas (Entrevista con Amarillis Horta, 2010).

Desde el principio Andrea Cortínez, fundadora de Macleta, había notado problemas en el trabajo de algunos del equipo de la campaña (de Arriba e' la Chancha). Veía que Ciudad Viva «había pecado de confiar demasiado» y de no seleccionar sus socios con suficiente cuidado:

Fue lamentable, porque la gente que estaba metida con Ciudad Viva, era gente capaz de hacerle daño a las personas, denigrar a las personas, si alguien empezaba a destacar. Eso pasaba en los foros y cuando las cosas se pusieron más difíciles, peor aún. Al Mario López llegaron a amenazarle en su casa. A Ciudad Viva, le echaron caca en la puerta. Se

tuvo que lavar con cloro. Gente que hace ese tipo de cosa es porque algo falló en el momento de escoger los socios para el proyecto. Costó mucho después recomponer (Entrevista con Andrea Cortínez, 2010).

En los años que siguieron al retiro de Ciudad Viva de la campaña Bicivilízate, Gonzalo Stierling, de la iniciativa de calles dominicales sin autos, CicloRecreovía, también experimentó una campaña en contra del mismo líder de los Furiosos, también funcionario gubernamental. Después de siete meses de estudio y a punto de implementar su iniciativa en plena Alameda, la calle más importante de Santiago, en una reunión del 10 diciembre 2007, Garrido, como persona a cargo del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF) que correspondía a la campaña de Bicivilízate, ofreció encargarse de la actividad. Acusó a los dirigentes de CicloRecreovía de haber sido vetados por el Banco Mundial, por su participación en la campaña, y quedaron fuera de la iniciativa.

Sin embargo nadie asociado a la campaña Bicivilízate quedó vetado. Más aún, Stierling consultó a Iván Jaques, coordinador general de los fondos GEF, quien confirmó esta realidad (CUCH, 2007). El resultado fue que Ciclistas Unidos de Chile (CUCH), una coalición de siete organizaciones probici, incluyendo a Bicicultura, Macleta, CicloRecreovía, Ciudad Viva y otras, hizo una carta formal al gobierno quejándose del abuso de poder de este funcionario, quien dejó el servicio público a fin de ese año. Aunque en el momento más tenso de la campaña Bicivilízate, Stierling firmó una carta acusando a Ciudad Viva de irregularidades, un par de años después reconsideraba:

Después de estos años me he dado cuenta que es imposible que algo funcionara estando Cesar Garrido involucrado en el tema. Es posible que haya habido fallas de CV, pero con él no puede funcionar nada. Esto con quien sea que le haga sombra, es un individuo destructivo, no tiene parámetros ni límites (Entrevista con Gonzalo Stierling, 2010).

Stierling no era un incondicional de Ciudad Viva: creía que trabajaba demasiado en la organización de eventos, como seminarios,

cuando debería estar más dedicado a actividades en la misma calle. No obstante, creía que:

La existencia de Ciudad Viva es fundamental, si no existiera no habría nada que lo reemplaza. Además, es muy meritorio por lo difícil de trabajar en este ámbito. Tienen gente muy valiosa, da hasta envidia que tengan esa capacidad que uno no tiene en absoluto. CV tiene la capacidad de ir sumando gente y hacer cosas importantes (Entrevista con Gonzalo Stierling, 2010).

Tabla 6.2 Una gama para el imaginario social del ciclismo urbano

Imagen General	Centrada en el ciclista	Basada en la comunidad
		
Visión central	Ciclismo como un fin en sí	Ciclismo como un medio
Participantes	Ciclistas jóvenes, principalmente hombres	Diversos en cuanto a edad, educación, familia, ingresos
Identidad	Tribu urbana, duros, machos, guerreros de la calle	Visión más colectiva, comunitaria, más sensible a temas de género
Capital social	<i>Bonding</i> (lazos entre gente similar)	De puente: redes, alianzas, relaciones diversas
Estrategia narrativa	Luchar por sobrevivir una ciudad hostil, ciclistas «verdaderos» versus otros que no lo son, agresivos, carreras por veredas, etc.)	Inclusivos: caminar y pedalear por la salud, la seguridad, el empoderamiento; multimodal, andar con respeto, valorar conexiones con otros usuarios
Necesidades	Bicicleta recia, usar casco (o no, según cultura local), ropa especial de guerrero/deportivo	Amistoso a mujeres, niños, adultos mayores, ropa «normal», bicicletas adaptadas para usos múltiples
Organizaciones	Normalmente <i>ad hoc</i> , <i>de facto</i> , sin elecciones o reglas de rendición de cuentas	Estilos colectivos de liderazgo, grupos <i>ad hoc</i> y legalmente constituidos, con dirigentes elegidos, transparencia, rendición de cuentas
Financiamiento	Acusan a otros de tratar de lucrar con el tema, juntan pequeños montos vendiendo accesorios prohibici	Cuotas de membresía, fondos externos, programas que se van sofisticando, tendencia hacia la profesionalización

Fuente: Sagaris, 2010: p. 279.

Tabla 6.3 Principales resultados de la colaboración I-CE, CV-CUCH, GORE, 2007-2010

Actividad	Resultados principales	Impactos principales
Comisión Plan Maestro/ Capacitaciones	Proceso participativo para desarrollar un Plan Maestro; prioridades, mejor y peor ciclofacilidades identificadas; lenguaje común y consensos logrados en temas clave; auditorías de ciclofacilidades existentes; talleres con actores privados (Canalistas del Maipo), municipalidades	Cuatro estaciones de metro con cicleros y más planificados (2010). Mejoras modestas en el diseño, manual oficial desarrollado por MINVU (2015); compromiso público con mejorar la cicloinclusión
Colaboración GORE-CORE	Fondo infraestructura (MOP, MTT, MINVU): US\$48 millones	Se cuadruplicaron los kilómetros de ciclofacilidades en la ciudad, entre 2006-2012, y se duplicó la partición modal (de 2% a 4%)
Manual de diseño/ Comisión técnica	Cuatro capítulos terminados. Primera coordinación entre actores gubernamentales involucrados. Plan Maestro Bicentenario Ciclorrutas apoyado por presidenta Michelle Bachelet.	Principal insumo para revisión de estándares de diseño (REDEVU); consenso sobre diseño/uso de la calle. Algunas mejoras en diseño, aunque muchos problemas siguieron
Promoción	Festival Bicultura, CicloRecreovía, creciendo en distintas comunas, aumento en la participación de mujeres, mejor entendimiento de los aportes de la caminata y la cicloinclusión a la salud y la calidad de vida, noticias y educación por la Voz y Mapa Verde, ciclistas de grupos universitarios y otros	Compromiso público de autoridades. Más unidad y cooperación entre distintas asociaciones, CUCH
Género	Escuela BiciMujer, formación de líderes ciclistas mujeres con influencia en los medios, las actividades y otros espacios	Aumentó la participación de las mujeres entre ciclistas, desde menos de un 10% a casi un 30%, particularmente en las principales ciclo vías
Ley de Convivencia Vial	Iniciativa tomada por el Congreso, las autoridades de transporte y la presidencia	Debate considerable, experiencia para grupos ciudadanos, ley no fue aprobada, pero fue referencia para nueva Ley de Convivencia Vial aprobada y en implementación desde noviembre 2018.
Economía de la bicicleta	Contactos iniciales e interés entre socios	Algunos avances como auspicios para actividades (CicloRecreovía, Bicultura) & Guía Pedaleo Seguro (Ciudad Viva-Macleta)

Educación, género	Programa Escuela BiciMujer desarrollada por Macleta y Ciudad Viva, con apoyo de experiencias holandesas, brasileñas, peruanas y canadienses	Cursos testeados y aprobados para principiantes y nivel medio, con alumnas de distintas capacidades
----------------------	---	---

Tanto la Escuela BiciMujer como CicloRecreoVía siguen funcionando hasta hoy.

Fuente: p. 285, Sagaris 2010.

Efectivamente, hacia fines de 2006 Ciudad Viva había resuelto escoger sus aliados con mayor cuidado, y formaba parte de una «nueva ola» de organizaciones probici, que era más diversa en cuanto a su composición social, sus temas y sus métodos. Aquellas experiencias, junto con observaciones y conversaciones con colegas de movimientos probici en distintas partes del mundo, sugieren un espectro de identidades de ciclistas que definen la forma de participar y la disposición a colaborar con otros grupos, afines o distintos (tabla 6.2). El entendimiento de esta gama, o *spectrum*, se fue profundizando en Ciudad Viva en los años siguientes. Nos ayudó a entender cómo conectar temas de cicloinclusión con actores sociales diversos, tomando como una referencia central la experiencia holandesa, que pudimos conocer con profundidad gracias a la colaboración con Interface for Cycling Expertise (I-CE). Esta relación dio pie a un trabajo extenso con el GORE de Santiago, facilitado por el entonces funcionario Héctor Olivo. Juntos, CUCH, GORE y Ministerio de Transportes, codiseñaron un proceso de participación, con asesoría de los holandeses entre 2007 y 2010, cuyos resultados principales están resumidos en la tabla 6.3.

Tabla 6.4 Participación en la colaboración I-CE/GORE/Ciudad Viva (2007-2010)

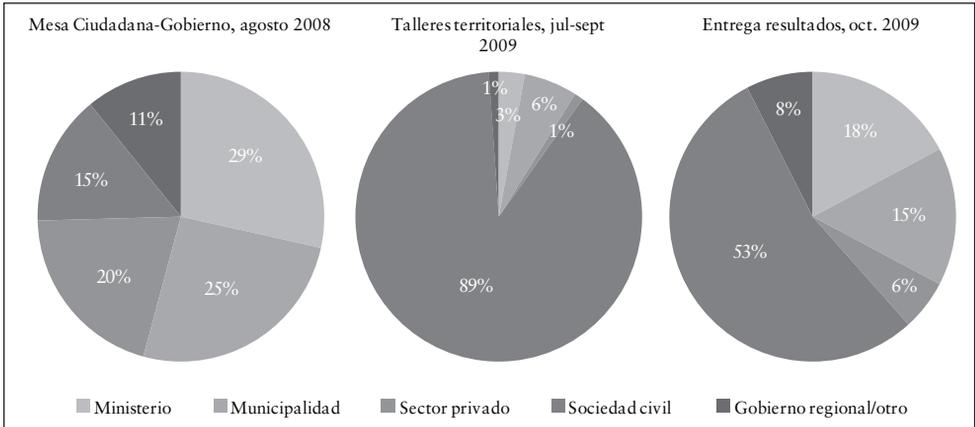
Actores	Tipo	Actividades											Total participación/grupo	
		Santiago Plan Maestro	I-CE /CV Capac	Manual diseño	Ley Bici	Infraestructura	IPA Plan Maestro 2009	Promoción	Comunicación Técnica	REDEVU	Educación de género	Guía Pedaleo		Economía bici
Ciudad Viva	OCB	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
GORE RM	Gob-Regl	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	10
Macleta	OCB	1	1	1	1		1	1			1	1		8
Nuevos grupos	OCB	1	1	1			1	1		1	1	1		8
Oxford	Empr.	1	1	1			1	1		1	1	1		8
Conaset	Gob-Natl	1	1	1	1	1			1	1		1		8
SECTRA	Gob-Regl	1	1	1	1	1		1	1	1				8
Metro	Gob-Regl	1	1	1	1	1		1	1					7
MTT-Studies	Gob-Natl	1	1	1	1	1			1	1				7
Bicultura	OCB	1	1	1	1		1	1						6
Pharo 4	Empr.	1	1	1		1	1	1				1		7
CicloRecreovía	OCB	1	1		1		1	1			1			6
MOP	Gob-Regl	1	1	1	1	1			1					6
Consultants	Empr.	1	1	1	1	1				1				6
Munis	Gob-Locl	1	1	1		1	1							5
B'Easy (bicis públicas)	Empr.	1	1	1		1							1	5
PUC-Design	Universidad	1	1	1						1				4
Transantiago	Gob-Regl	1	1		1	1			1					5
Presidencia de Chile	Gob-Natl				1			1	1					3
Recicladores de El Bosque y otras comunas	OCB-Emp	1	1				1							3
Asociación de organizaciones territoriales de Estación Central	OCB	1	1				1							3
IC Bikes	Empr										1	1	1	3

Otras OCBs	OCB	1	1	1										3
Chilectra	Empr	1											1	2
Estación Central, Faro 4 (cicleteros)	Empr	1												1
Recicletas	OCB									1				1
Arriba e'laChancha	OCB	1												1
MFC	OCB	1												1
Total participación/actividad		25	21	17	13	12	11	11	9	9	7	7	5	
Gob: gobierno, local, regional, nacional; OCB: organización comunitaria de base; Empr: empresa.														
Observaciones: refleja la mayoría de los participantes, pero no todos. La participación total es la suma de instancias en las cuales participó cada actor. Las municipalidades están subrepresentadas como un solo actor, siendo que más de veinte participaron en las diversas sesiones. Otros actores, particularmente las organizaciones —nuevas en este momento, ahora bastante más establecidas— Bicicultura, Geomas/CicloRecreovía, Maletas, participaron además en sus propias actividades. No obstante, el cuadro ofrece una visión panorámica de la extensión y la profundidad de la participación.														

Fuente: pp. 283, Sagaris 2010.

Este proceso de participación (figura 6.3, tabla 6.4) movilizó a una serie de actores, tanto gubernamentales como ciudadanos, y también privados, desarrollando capacidades de liderazgo y de colaboración. Es importante destacar también el «seguirazgo», palabra que inventamos para reflejar la capacidad de seguir y no solo liderar. Por lo visto, es poco estudiado pero muy relevante para colaboraciones exitosas entre organizaciones diversas. Esta experiencia también revela la importancia de considerar la participación como un proceso, capaz de crear una variedad de instancias de colaboración (tabla 6.4), atractivas para distintos tipos de personas, horarios y actores. La variación de la asistencia según la categoría del actor (figura 6.3) subraya la importancia de crear un proceso que ofrece distintas instancias, lugares y horarios, para asegurar la diversidad entre las personas que participan.

Figura 6.2. La asistencia a las diferentes actividades de la Mesa Ciudadana-Gobierno Pro-Cicloinclusión (2007-2009) por tipo de actor. Se ve que la sociedad civil respondió con creces a las actividades realizadas en distintos barrios de la ciudad, hubo una asistencia equilibrada entre gobierno, privados y sociedad civil al plenario de la Mesa, y un esfuerzo mayor de la sociedad civil por asistir a la sesión cúlmine del proceso, en octubre de 2009.



Fuente: Sagaris 2012.

6.1.4 Premio Territorio Chile para proyecto Bellavista-Pío Nono

En 2008, los esfuerzos por mantener en proceso el trabajo en Bellavista, principalmente a través de voluntariados, dio como frutos la inauguración del proyecto remodelación Pío Nono y el premio Territorio Chile, como resultado de una rigurosa evaluación externa. Esta última destacó la adaptación chilena del método de la *charrette* —un taller de planificación y diseño intensivo, que caracteriza proyectos de nuevo urbanismo en Canadá y Estados Unidos. El evaluador destacó la capacidad de pasar de la defensa a la proposición, de coordinar diversos actores, incluyendo las dos municipalidades (Recoleta, Providencia), y de aprovechar alianzas clave (Ashoka, Avina, Natura-Green Map), en una iniciativa que trajo beneficios económicos, territoriales, ambientales y sociales. El premio permitió a dos funcionarios municipales, un funcionario del MINVU y un representante de Ciudad Viva (Tomás Carvajal) viajar

a Bogotá, en un intercambio relevante. También le otorgó US\$3.000 a Ciudad Viva para continuar su trabajo.

6.2 ESTRUCTURANDO EL «OUTREACH»²: MOVILIZAR UNA «ECOLOGÍA»

Durante siglos, la humanidad ha construido distintas estructuras para permitir la movilización de voluntades diversas en pos de objetivos comunes. La familia, las cooperativas, las empresas sociales y privadas, los gobiernos y los Estados reflejan este esfuerzo. La mayor parte de nuestros conocimientos enfocan temas de organización humana en los planos privados y públicos, siendo menos el conocimiento relacionado con los emprendimientos ciudadanos.

Según la ley chilena, Ciudad Viva es una corporación sin fines de lucro, y las estructuras oficiales mimetizan estos patrones: un presidente a la cabeza, una directiva responsable de supervisar las operaciones. En la práctica, sin embargo, el funcionamiento de la sociedad civil es mucho más complejo. A menudo, refleja una lucha feroz por sobrevivir, y encarna valores que contradicen los prevalentes en la sociedad en general. Con los años, los fundadores se fueron, el financiamiento se expandió y en algunos momentos quedó en cero, y, sin embargo, la organización persistió.

A pesar de sus éxitos, Ciudad Viva sigue siendo poderosa y extremadamente frágil, al mismo tiempo. En el futuro, podría florecer de nuevo. O desaparecer. En su corazón, solo el amor la mantiene, y el amor no es un combustible, una estructura, o el tipo de capital que los científicos podemos medir o considerar «real». Sospecho que este es el caso de muchas organizaciones compuestas principalmente de activistas de base.

Más allá de esta respuesta poco satisfactoria del «amor», ¿cuál es la energía, la fuente de poder esencial de una organización como esta? Según esta investigación, la respuesta requiere entender cómo, en un contexto orientado a la acción, Ciudad Viva constituyó a la vez un cuerpo de conocimiento y una memoria fragmentada y colectiva, expresada a menudo como una identidad compartida. Multidimensional,

² Del inglés “extenderse hacia el medio”.

esta identidad incluye lo racional, pero también lo sensual y lo emotivo, movilizadas a través de una deliberación respetuosa y cariñosa.

¿Y cómo se relacionó con otros actores, externos y a veces hostiles con su existencia? Dejando atrás la imagen mecánica de «redes», tan de moda, esta sección analiza estas relaciones externas pensando que cada individuo tiene un árbol de relaciones propias, las que se pueden potenciar exponencialmente, al trabajar colectivamente y crear «bosques» relacionales de gran densidad y productividad. Funcionan como una «ecología»; en este caso, la de las políticas públicas relacionadas con la democratización de la gestión urbana-regional. Sus acciones y deliberaciones nutren y reciben nutrición del medio donde se ubican —el sistema de la ciudad y el sistema de su planificación—, apoyadas por los árboles y bosques relacionales de los individuos involucrados. Un tejido comunicacional le da forma y refuerza su funcionamiento, yendo mucho más allá del típico manejo de comunicaciones a través de los medios masivos. Así, vamos viendo cómo un núcleo pequeño de personas pueden nutrir, transmitir y recibir información, acción y emociones desde cientos o incluso miles de personas, para poder movilizar un tejido extenso de acción. Se basa en una memoria colectiva, que constantemente se vuelve a constituir, a pesar de su dispersión entre personas y locaciones distintas.

6.2.1 *La visión desde actores gubernamentales*

Muchas de las relaciones de Ciudad Viva partieron como conflictos con las autoridades locales, regionales o nacionales, para luego evolucionar, generando colaboraciones bastante profundas. Entre los colaboradores más cercanos estuvieron Paulina Ahumada, entonces asesora urbana de Recoleta, y Jaime Márquez, asesor urbano de Providencia. El trabajo por Bellavista los acercó a Ciudad Viva, siendo la *charrette* Pío Nono, en 2003, un punto de inflexión. Ahumada señalaba al respecto:

 Mi primer acercamiento con CV fue de confrontación. Era una de las instituciones que empezó a cuestionar lo que se estaba haciendo en el Plan Regulador. Y de allí comienzan algunas modificaciones para el Barrio Bellavista. Cada uno tiene un rol en estas cosas. (...) En lo humano, lo personal

también es súper importante. La otra persona también tiene sus sueños. CV es una organización, yo la respeto mucho. Tiene una historia partiendo con la Costanera No, y luego de tener propuestas, ir más allá de ser contrario a algún proyecto. En el caso del Plan Regulador hizo cambiar la norma para ese lugar. Tuvo una influencia concreta (Entrevista con Paulina Ahumada, 2010).

Entre 2005 y 2006, los principales contactos con el gobierno nacional fueron por la campaña Bicivilízate, un conflicto que destruyó la iniciativa, pero no las relaciones. Álvaro Henríquez, del Ministerio de Transportes, tenía la visión más dura de esa experiencia, recordando:

¿Por qué el cierre de contrato? Lo legal es que hay incumplimiento de plazos, deberes, acciones incluso de consecución de objetivos. Lo no formal, es que hay un conflicto de intereses entre las organizaciones, desde el punto de vista de liderazgo y dentro de las organizaciones también. El que estaba liderando de parte del gobierno era César Garrido, él era dirigente de los Furiosos Ciclistas la doble militancia causa conflicto, eso derivaba en el trato con las otras organizaciones (nivel de pelambre). Todo se resume en caudillismo, querer tener liderazgo sobre temas, conflictos entre organizaciones. Creo que CV no fue capaz de cumplir con las metas, hubo una incapacidad por parte de la consultoría (Entrevista con Álvaro Henríquez, 2010).

En similar perspectiva, Silvio Albarran, jefe de la Secretaría Ministerial de Transportes y la cabeza política del equipo gubernamental de Bicivilízate, criticó a Ciudad Viva por su falta de experiencia en trabajar con instituciones públicas y con ingenieros, encontrando que fueron «un poco desordenados» con sus informes (Albarran, 2010). Su actitud hacia la participación en general fue ambigua, considerando que podría ser necesaria, pero quizás no muy beneficiosa. Notó que el gobierno trató de mostrar a la gente un buen Transantiago, pero «nadie escuchó» (Entrevista con Silvio Albarran, 2010).

Desde el PNUD, a cargo de revisar la gestión del proyecto, Luis Ibaceta siguió considerando el trabajo de Ciudad Viva «importante, bien enfocado» después del final de la campaña, mientras Hernán Silva (SECTRA), quien conocía a Ciudad Viva desde mediados de

los 2000, la vio como un punto de referencia vital, justamente por su capacidad no solo de defender, sino también de proponer (Entrevista con Hernán Silva, 2010).

Desde 2007 en adelante, con la asociación entre Ciudad Viva e I-CE, las relaciones se tornaron más positivas. Trabajando con Álvaro Henríquez, Cristián Navas tomó el tema de la bicicleta en el Ministerio de Transportes, interactuando con diversas organizaciones. Encontraba que Ciudad Viva era más «estructurada, más madura», y observó que también cambiaban las actitudes del gobierno.

Esto ha sido un aprendizaje mutuo. Nosotros nos hemos abierto a entender más la participación y en ese conocimiento descubrimos a CV que tenía un centro de documentación. Creo que desde el 2007, ha habido algunos avances, se ha incorporado gente que ha sido un aporte. Es relevante la profesionalización, los diálogos requieren una mirada más técnica, sí está la duda si la visión es representativa de la visión de los demás. Si trabajas con gente más preparada puedes llegar a acuerdos más beneficiosos, de mayor trasfondo (Entrevista con Cristián Navas, 2010).

Para Héctor Olivo, contraparte de Ciudad Viva/I-CE en el GORE, consideraba que Ciudad Viva,

es una institución que va desarrollando iniciativas, que promueve la participación ciudadana, con el tema de transporte. De su metodología de trabajo me gusta que hace una sistematización de su experiencia. Es asertiva y eficaz. Hay un modelo que toma la experiencia internacional, desarrolla una real participación ciudadana. No es que sea innovadora, es un catalizador de la participación ciudadana y coloca todos los elementos sobre la mesa (Entrevista con Hector Olivo, 2010).

La evolución en las opiniones fue importante, ya que tanto la gente de Ciudad Viva como los funcionarios gubernamentales iban cambiando de lugares y roles, llevando dichas experiencias consigo. Rodrigo Quijada, ingeniero en transporte que dirigió el proyecto «Muévete por tu ciudad» (2003), tomó un trabajo en Transantiago, y en 2011, se unió a la directiva de Ciudad Viva. Mariela Aranda, quien participó de la Mesa probici, después se trasladó a

la Municipalidad de Recoleta, donde trabajó con Ciudad Viva en una iniciativa para el desarrollo de Bellavista y creó ComunActiva, una organización similar, en su barrio de infancia en la comuna de Conchalí. ComunActiva fue un socio líder del proyecto de Ciudadanía Activa de Ciudad Viva (2010-2012), motivada por su carácter «muy profesional, muy acogedor, muy inclusivo» (Entrevista con Mariela Aranda, 2010).

6.2.2 Perspectivas múltiples: sector privado, académicos, consultores

Esta sección presenta las perspectivas de socios del sector privado, dos académicos y un consultor, que conocieron a Ciudad Viva al principio, en medio del conflicto por la autopista.

Julio Alegría, arquitecto, encabezó el equipo consultor responsable de planificar la Costanera Norte. Durante el conflicto se destacó como una de las pocas personas por el lado gubernamental dispuesto a hablar con la comunidad. Consideraba valioso que la Coordinadora levantara temas sociales asociados al proyecto. Se sintió incómodo como urbanista, ya que sabía que el enfoque debería ser en el transporte público, pero al mismo tiempo veía la experiencia de países desarrollados, donde la gente seguía comprando automóviles (Entrevista con Julio Alegría, 2010). También notaba una evolución: «la transparencia con la ciudadanía se ha ido dando con los años, no existía una tradición, que el ministerio le diera explicación a la gente». De hecho, el proyecto suponía que las municipalidades representaban a la gente, sin esperar que la ciudadanía quisiera, o pudiera, representarse a sí misma. Critica la planificación en Chile:

No tendríamos que hacer autopista si la sociedad (esto es lo terrible), su gobierno, su sistema económico y social estuvieran bien planificados. La solución va a ser siempre el transporte público, pero era un enfermo que había que operar. Chile se caracteriza porque no tiene solución urbana de largo aliento (Entrevista con Julio Alegría, 2010).

Aunque encontró «confrontacional» la campaña antiautopista, pensando retrospectivamente,

A mí me parecía bien que fueran agresivos con los temas, que había que serlo para ser mejor, hoy la veo confrontacional, pero suave. Técnicamente una oposición de carácter dura es necesaria presenta una postura sólida (Entrevista con Julio Alegría, 2010).

Entre 2007 y 2008, Ciudad Viva colaboró por primera vez con una empresa privada, Natura, que se estaba estableciendo en Chile. La responsabilidad social empresarial (RSE) estaba bien desarrollada en Brasil y el CEO de Natura, Guto Pedreira, encontró que las compañías chilenas estaban muy atrasadas en este tema. «Había pocas empresas que tenían incorporada la RSE a su modelo de gestión y su estrategia de actuación» (Entrevista con Guto Pedreira, 2010). Pedreira y su equipo escogieron a la propuesta de Ciudad Viva entre varias presentaciones:

Trabajamos con 2 o 3 distintas, pero yo sentía que CV tenía una propuesta más concreta y quería construir. Fue un poco de suerte también, nos conocimos, sentimos que teníamos valores en común, no es que hubiera un plan para mapear. También estaba el tema de Ashoka, ellos lo recomendaron. Se fueron juntando elementos (Entrevista con Guto Pedreira, 2010).

El Mapa Verde creció en la medida que el trabajo avanzaba y a veces había tensiones entre Natura y Ciudad Viva. No obstante,

La encontré fantásticamente buena. No es fácil para una organización privada sentarse junto con una organización social, pero nos encontramos muy bien y llegamos a acuerdos muy fáciles. Yo tenía una expectativa, pero era difícil el tema de planeamiento de estructura, como son cosas tan emprendedoras, CV no tenía tal vez una estructura para hacer un planeamiento más claro y de más largo plazo. Pero el resultado al final fue espectacular (Entrevista con Guto Pedreira, 2010).

Hacia fines de 2008, Natura cambió a Pedreira a otro país y el equipo nuevo no mantuvo el proyecto. Sus sentimientos son muy similares a los de Ciudad Viva,

Deberíamos haber hecho algo más planeado. Se debería haber estructurado un plan de 5 años, por ejemplo, hicimos un plan de 2 meses. Teníamos ideas para el futuro, pero no hicimos algo bien estructurado, de riesgos, de costos, de próximos pasos que teníamos y creo que perdimos un poco el control del planeamiento. No teníamos una estructura un poco más profunda de construcción de proyecto (Entrevista con Guto Pedreira, 2010).

Durante la campaña Bicivilízate, Gustavo Burgos, de Bicicletas Oxford, observó desde lejos. Un veterano de otras situaciones similares percibe que,

Lo que pasó con el fracaso de la campaña de Bicivilízate no influyó en nada en la relación con CV, porque hay proyectos que pueden fracasar. Ningún proyecto nace sabiendo que va a fructificar. Dentro de la chismología había una intencionalidad personalizada, destruir (...) Era un momento en que los grupos de ciclistas no estaban pensando en el bien común, estaban pensando en su propio ego. Cuando la cosa agarró demasiado vuelo, cerré la puerta (Entrevista con Gustavo Burgos, 2010).

Trabajó con Ciudad Viva en el proceso I-CE-Ciudad Viva-GORE, aportando fondos para publicar una Guía de Pedaleo, preparada por Ciudad Viva y Macleta (2010). Concluyó que:

Aquí, las invitaciones monetarias son contra un proyecto que puedes tomar o dejar, pero la relación sigue independientemente de si lo tomas o no. Siento que les interesa más que participemos en los talleres que en los aportes en plata (Entrevista con Gustavo Burgos, 2010).

Dentro de la academia, Alberto Gurovic, Director del Departamento de Urbanismo de la Universidad de Chile, partió diciendo que conocía a Ciudad Viva desde antes de la Coordinadora,

La participación es una promesa, se empieza a fortalecer con gente como Ciudad Viva. CV es una muestra de que el futuro tiene que ser más sistemático y serio. La forma de hacer la práctica participativa y la discusión urbanística tiene que ver

con elementos que puedas interactuar (información, archivos). Hemos conversado con CV cómo demoler la arrogancia de los urbanistas. CV terminó convirtiéndose en un frente de lucha (Entrevista con Alberto Gurovich, 2010).

Gurovic considera su disciplina, la planificación urbana, una cruzada que trae más críticas que apoyo. Entre los académicos, sin embargo, Ciudad Viva es «muy respetada». La experiencia de otro académico, el ingeniero en transporte Juan de Dios Ortúzar, reflejó momentos de mucha cercanía durante la campaña antiautopista, luego una larga lejanía, interrumpida por una colaboración en una consultoría sobre el Plan Maestro ciclovial (2011). El contacto lo dejó convencido de la importancia de construir una alianza mayor entre las organizaciones ciudadanas y la academia.

6.3 DE NUEVO LA COMUNICACIÓN, PERO ¿DE QUÉ TIPO?

Sería fácil reducir el tema de comunicaciones a una serie de publicaciones, esfuerzos por aparecer en los medios y otras acciones por el estilo. Sin embargo, tratándose de un esfuerzo por entender cómo funcionó una organización novedosa — sorprendentemente efectivo, al menos para sus integrantes —, vale la pena mirar más de cerca no solo los medios, sino las estrategias y las formas no racionales que formaron parte integral de las comunicaciones y de los logros de la organización. En esta sección, por lo tanto, partiremos mirando los diversos componentes del «tejido comunicacional» de Ciudad Viva, para luego identificar algunas interacciones clave y, finalmente, las interacciones generales con la ecología de actores relevantes.

6.3.1 *Los componentes del tejido comunicacional de Ciudad Viva*

En la Coordinadora, las comunidades partieron con un análisis colectivo bastante novedoso para el medio chileno. Desde la época de la dictadura, los medios de comunicación masivos eran principalmente de unos pocos grupos muy pequeños, incondicionales al régimen militar, dispuestos a reforzar la censura y la autocensura

imperante. Aunque hubo muchos cambios en la época postdictadura, esta tendencia de seguir una narrativa monotemática, una «historia oficial» contada desde la perspectiva de los más poderosos del país, no ha cambiado mucho hasta hoy.

Por otro lado, Chile es un país pequeño, con una población de unos diecisiete millones de personas, y una élite muy pequeña, como se ha explicado en otros capítulos. Por lo tanto, era posible saltarse a los medios de comunicación tradicionales y basar las comunicaciones en una estrategia más directa. Durante el período de la Coordinadora, esto tomó las formas descritas, tanto de actividades como de una amplia red de fax, seguido por el correo electrónico, la *web* y otros elementos, en la medida que estos nuevos medios fueron apareciendo.

Durante la primera década de Ciudad Viva, la política de romper esquemas y desarrollar una estrategia comunicacional innovadora siguió (tablas 6.5, 6.6). Aunque algunos desde el poder decían que la ciudadanía «no era capaz de entender» temas tan complejos como la planificación o el transporte urbano, Ciudad Viva movilizó conocimientos ciudadanos y académicos, publicando un libro auspiciado por el Banco Mundial, que se lanzó en un seminario en la CEPAL frente a doscientos expertos de todo nivel. Y cuando fracasaban las postulaciones a fondos para la renovación de Pío Nono porque para algunos «era una basura, no era patrimonial para nada», Ciudad Viva publicó un libro sobre el patrimonio de La Chimba, dejando claro que el deterioro actual, por una parte, y el uso intensivo por sectores populares, por otro, lejos de quitarle su calidad de patrimonial, la subrayaba.

La Voz de la Chimba, que partió en la época de la Coordinadora como un afiche pegado en los puestos de los mercados de la Vega y las puertas de Bellavista, Independencia y Pedro de Valdivia Norte, luego se convirtió en un boletín con una circulación de mil a cinco mil ejemplares (2001-2005), y eventualmente a una revista con una circulación de veinte mil (2006-2010), publicada varias veces al año. Cuando se decía que la gente «común y corriente» no entendería ideas «tan sofisticadas», se pasaba todo el contenido por un comité editorial de dirigentes del Mercado Tirso de Molina, la Vega Chica, la Pérgola y Bellavista. Resultó que bien explicado, entendían de todo y, efectivamente, hicieron suya *La Voz*.

Tabla 6.5 Principales medios, Ciudad Viva (2000-2011)

Publicación	Formato	Ediciones	Circulación	1997-2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
A-tracción humana	Biblioteca web	1	200	◆	◆	◆	◆	◆	◆	●	●	◆	◆	◆	◆
Temas Urbanos	Pdf, 20-50 impresos	17	300	◆	●	●	●	●	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Entre Nosotros	boletín-e, núcleo y cercanos	17	500	◆	◆	●	◆	◆	●	●	●	◆	◆	●	◆
Ciudad Sustentable	boletín-e	23	1.500	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	●	●	●	◆
La Voz	8 páginas, impreso	15	5.000	●	●	●	●	●	●	●	◆	◆	◆	◆	◆
Ciudadviva.cl	Web	4	10.000	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Viva la ciudad	1 hora, semanal, radio Tierra	90	14.000	◆	◆	◆	●	●	●	◆	◆	◆	◆	◆	◆
La Voz	Impreso 8-16 páginas	14	20.000	◆	◆	◆	◆	◆	◆	●	●	●	●	●	●
Medios masivos	Varios		50.000	●	□	□	□	□	●	◆	◆	●	◆	◆	◆
Clave	Normal	●													
	Ocasional	□													
	Baja intensidad	◆													

Fuente: elaboración propia con base en sitio web www.ciudadviva.cl (versiones anteriores a la actual, 2010-2012), prensa y memorias anuales de 2000-2010.

Al mismo tiempo, esta estrategia de comunicación partió desde la base de que distintas personas tienen diferentes niveles de interés, necesidades de información y grados de cercanía con la organización. Por lo tanto, cada círculo de participación de Ciudad Viva se nutría de diversos medios, los que fueron adaptándose según las necesidades, los recursos y las aspiraciones de la organización.

Tabla 6.6 Libros y películas cortas publicadas por Ciudad Viva (2000-2011)

Año	Título	Medio	Editores	Socios/fondos
1997	Costanera Norte, ¿qué ciudad queremos?	Libro	Araya, Sagaris	OLCA
2001	Recetario para la buena vida	Libro	EcoBella	
2003	Muévete	Libro	Quijada, Lanfranco, Sagaris	Lom, autores, Banco Mundial, Lom
	Enrique Peñalosa en Santiago	Cápsula a/v	Lanfranco	Banco Mundial
2006	Cultura y Patrimonio de La Chimba	Libro	Desramés, Klein-Krannenberg, Sagaris	Autores, gobierno, auspiciadores
2007	Bellavista: Patrimonio de todos (15 min.)	Cápsula a/v	Lanfranco	JV#13, 35, restaurantes, División Organizaciones Sociales
2008	Bellavista: dos alas una historia	Cápsula a/v, charrette 2006	Lanfranco	
	Santiago RM Green Map	Libro/mapas	Sagaris, Shallat	Green Map, Natura, I-CE
	¿Qué hacen aquí? Cápsula a/v on the making of the Stgo RM Green Map	Film	Lanfranco	Natura
	Fundaciones Comunitarias. ¿Estamos preparados para este desafío?	Informe	Rojas	Empresas, WINGS (fundación global)
2010	Plan Maestro para la Bicicleta	Informe impreso	Sagaris, Olivo	I-CE, GORE
	Agenda Ciudadana (corto)	Cápsula a/v	Lanfranco	Consejo Ciudadanía Activa, UE
2011	Guía de Pedaleo de Santiago RM	Impreso	Sagaris	Macletas
2011	Citizen's Agenda for Cities	Impreso	Marín	Consejo Ciudadanía Activa, UE, Avina

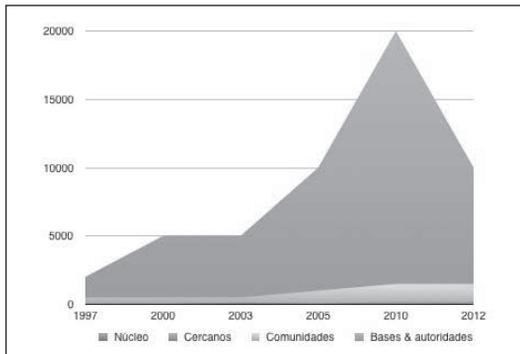
Fuente: elaboración propia con base en memorias anuales Ciudad Viva.

En la medida que aparecían nuevos medios y las redes electrónicas, tan consagradas hoy como parte de los movimientos sociales, Ciudad Viva los fue integrando.

6.3.2 Impactos en el medio

Estos medios propios permitieron al grupo relativamente pequeño del núcleo de Ciudad Viva llegar a un número cada vez más extenso de personas, tanto en los espacios de la élite como también populares, especialmente en los mercados y en las comunidades específicas con las cuales trabajó, como los recicladores de El Bosque o los activistas de ComunActiva en Conchalí. La figura 6.4 grafica numéricamente este alcance, con un aumento significativo gracias a la colaboración con Natura, cuando el tiraje de *La Voz* llegó a veinte mil. En muchos casos, estos impactos fueron acumulativos, fuera por la clara identidad que tenía cada medio en sí, como Ciudad Viva como institución. De haber sido una serie de panfletos, por ejemplo, aun con el mismo tiraje no habrían tenido igual impacto que la publicación estilo diario de *La Voz de La Chimba*.

Figura 6.3. Número de participantes de Ciudad Viva, medido por el alcance de sus medios de comunicación (se incluyen los lectores de *La Voz* y auditores del programa de radio Viva la Ciudad, en Radio Tierra).



Fuente: Sagaris 2012.

Refleja el impacto que esta capacidad comunicacional pudo tener en la percepción externa de la Coordinadora y Ciudad Viva, tomando ejemplos de algunos de los actores más importantes en sus campañas y proyectos. Pero por sobre todo, ilustra su posicionamiento como una organización «meso», que logró funcionar en espacios intermedios, entre las organizaciones de base y los entes regionales y nacionales, y

también entre la sociedad civil y las empresas privadas o los gobiernos, tanto municipal como regional y nacional.

Lo «meso» es un posicionamiento relativo y es importante entender que su insistencia en manejar una red novedosa de comunicaciones, cuya base siempre eran los encuentros cara a cara, le permitió moverse con una fluidez y una efectividad mayor, sin entrabarse en la típica mirada «arriba hacia abajo» (macro) o desde «abajo hacia arriba» (micro). Esta capacidad de construir relaciones transversales y horizontales fue particularmente importante en un contexto que buscaba aportar a la democratización del país (Kamrava & Mora, 1998).

Entender a Ciudad Viva desde esta perspectiva multiescalar o de escalas anidadas, en el sentido de la complejidad, permite entender cómo un actor que a menudo parecía el menos poderoso en un grupo, logró influir significativamente. Como la cucharada de levadura que posibilita el kilo de pan, su rol ha sido generar un espíritu de cambio y de efervescencia, capaz de inspirar y motivar a actores diversos dentro de distintos nichos de la ecología de actores relevantes.

6.3.3 Cómo impactó en el medio: movilizándolo una ecología de actores

Una simple mirada de causa y efecto no permite entender el actuar y los impactos de Ciudad Viva. Claramente, estos no se produjeron en aislamiento. Más bien, se extendieron hasta comunicarse y colaborar con personas en distintos nichos de la ecología de políticas urbanas, con intereses e inquietudes similares. El rol de los asesores urbanos y sus equipos en la recuperación de Pío Nono, o el de Olivo en la Mesa Pro-Cicloinclusión, reflejó sus deseos de mejorar la gestión urbana y sus propias habilidades en cuanto a llevar ideas frescas a la práctica, incluso dentro de burocracias bastante rígidas y difíciles. Olsson & Hysing (2011) hablan de «activistas internos», y sin duda hubo algo de esto. Curiosamente, las críticas y propuestas del actor con menos poder en el sistema, a menudo lograron empoderar a los que sí tenían poderes y potestades otorgados por las leyes y la institucionalidad vigente.

¿Por qué pensar en términos de una «ecología de actores», de «árboles» y «bosques» relacionales en vez de las consagradas «redes», modeladas en un molde tecnológico, más que ecológico? Si

bien Ciudad Viva movilizó un inventario diverso de medios y modos de comunicación, lo central siempre fue la conversación cara a cara, voz a voz, codo a codo, un intercambio intelectual, pero también de piel y de emociones. Esto fue un gran aprendizaje heredado de la Coordinadora, principalmente de algunos de los dirigentes mayores, como María Inés Solimano, Juan Pablo Langlois y las amistades de su generación que apoyaron a Ciudad Viva en distintos momentos. Son de una generación «pretelevisión», y quienes aprendieron y siguen cultivando el arte de conversar, con humor, calidez, creatividad y también con dureza cuando corresponde. Esta forma irreverente y dinámica de comunicarse moviliza no solo lo racional, sino lo emocional, lo sensual, ayuda a superar roces y conflictos, y permite conocer a las personas multidimensionales: «un dirigente» nunca lo es 100% del tiempo, a veces se calla, y sigue a otra u otro; a veces es un par de manos lavando platos y no solo manejando un computador.

Volviendo a estos árboles y bosques relacionales, podemos utilizar como ejemplo la iniciativa de desarrollo de Bellavista (figura 6.5), para ver cómo se movilizaron distintas relaciones, formales e informales, para el desarrollo del barrio, en planos formales, pero también informales. Si seguimos la línea azul, Ciudad Viva realiza una *charrette* (taller de planificación intensiva), que involucra a gente de la municipalidad, artesanos, residentes y empresarios locales. Cada cual vuelve a transmitir la experiencia a través de su propia red de relaciones, en el plano profesional y personal. Algunos trabajan o viven en las calles; otros, en quioscos, hogares, escuelas, restaurantes o teatros. La mayoría de estos actores tienen sus propios árboles relacionales, con raíces, ramas y conexiones, y no todos poseen la misma riqueza. Como institución ciudadana, Ciudad Viva actúa como una combinación particularmente poderosa del maven (experto), descrito por Gladwell en *El Punto Clave* (2011), atrayendo a gente diversa de mundos de vida distintos, conectando y motivándolos a actuar. En este rol, Ciudad Viva es una fuerza organizadora o catalizadora para ciertos temas. Sus mensajes son apropiados, adaptados por seguidores, líderes y combinaciones de ambos, quienes transmiten la parte más interesante (desde su perspectiva) a otros, entrelazándose con árboles de relaciones similares, pero también distintos. Esto explica por qué la organización puede parecer pequeña para las personas directamente involucradas, al mismo tiempo que se ve grande y poderosa para otras. Sin duda, su esfera de influencia no solo se expande, sino que se densifica en cuanto a la calidad y la profundidad de la información, las emociones y las motivaciones.

El árbol también ilustra cómo la gente participa, no como individuos, sino a través de telarañas de relaciones en las cuales diferentes personas juegan roles diferentes. La participación varía según quién es cada cual, sus propias identidades y sus roles dentro de la red. Algunos participarán indirectamente —los maridos a través de sus esposas, las familias a través de sus niños, etc. Otros lo harán directamente según su propia identidad y sentimientos; algunos marcharán, otros irán a una cena, escribirán una carta o un capítulo para un libro. Casi nadie participa de todas las formas disponibles, aunque los del núcleo organizador se acercan a esto.

En este sentido, dos elementos se destacan como de suma importancia para la efectividad de un proceso participativo, por lo

menos de uno que busca alguna transformación significativa. Una es la calidad de la información que se inyecta en el sistema, en un formato apropiado para el que la recibe y la retransmite. La otra es la importancia de que las personas involucradas estén lo mejor conectadas posibles con otras, a través de árboles relacionales bien nutridos. Si un dirigente pasa media hora conversando con una vecina mayor en la plaza, por ejemplo, puede inyectar información de calidad en el «correo de las brujas», que luego circula entre la gente que vende diarios, estacionan los autos, pasen por allí y conversen con la vecina en el transcurso del día.

Entonces directora de Ciudad Viva, la paisajista Viviane Castro subraya la importancia sistemática de estos árboles y eventuales bosques relacionales

Empecé a pensar en cómo este bosque de ciudadanos funciona como las sociedades de los bosques: cuando no hay nada, las plantas colonizadoras entran en estos humedales donde no crece nada y de repente parten unos abedules. Son los primeros que parten, y como son altamente evapotranspiradores de agua, entonces absorben los pantanos, transpiran y eso va cambiando toda la realidad y la comunidad. Después el abedul empieza a desaparecer porque empiezan a poder existir otros seres ahí. Se acaba el pantano y dejan de existir, dando paso a otras especies (Ciudad Viva 2012b).

Efectivamente, al movilizar colectivamente sus árboles relacionales personales, no solo se potencian al convertirse en bosques, sino que estos bosques van transformando el mismo contexto en el cual están situados. Pueden surgir nuevas especies; en este caso, nuevas formas de ciudadanía y organizaciones. Esta metáfora, por lo tanto, complementa el análisis cuantitativo de redes sociales (Wasserman & Faust 1994), al entender mejor sus interacciones en un medio donde pueden ser frágiles y moverse en patrones fractales, más que de líneas. La información no solo fluye entre nodos. Se forma y se reforma, tomando como su material no solo los datos objetivos, sino los sueños y las historias de vida de las personas, siendo «reregalado» de múltiples maneras, incontrolables y bastante impredecibles.

Como todo ente vivo, estos árboles se autogeneran y dependen de intercambios con su medio. Requieren de luz y de cuidado para dar

frutos, y se mueren sin un cuidado suficiente. Pero también producen semillas y brotes, creando una continuidad de vida-muerte-vida-muerte que no se entiende si se piensa en redes tecnológicas en vez de ecológicas vivas. Se puede llenar una brecha o remendar un hoyo de manera inesperada: desapareció la Corporación Cultural y de Desarrollo de Bellavista, pero la comisión que creó para llevar a cabo un diagnóstico y un plan barrial siguió, logrando resultados importantes. Del colapso de la campaña Bicivilízate surge un nuevo entendimiento de cómo asociarse y trabajar en iniciativas probici, pero también promujer, propatrimonio, prociudad, en un formato nuevo (CUCH), que refleja una cuidadosa selección de los socios.

En este sentido, algunos territorios son más interescales que otros, y esto tuvo un impacto real en la trayectoria de la Coordinadora y Ciudad Viva. Bellavista y los mercados de la Vega funcionan a escala local, pero también metropolitana, incluso internacional, recibiendo, mezclando, confundiendo y enamorando a gente de toda clase y condición social. Esta característica es particularmente poderosa en una sociedad —y una ciudad— tan segregada como Santiago, donde los encuentros entre personas de distinta clase son menos comunes y menos abiertos a innovaciones en sus roles. Un reciclador podrá trabajar en barrios de altos ingresos, por ejemplo, pero difícilmente puede cambiar de un rol subordinado a uno como educador de los moradores. Para que este sea capaz de incidir efectivamente en una política pública como la cicloinclusión, se requiere la creación de espacios que faciliten estos cambios de roles.

6.3.4 *La comunicación viva, memoria dispersa, acción*

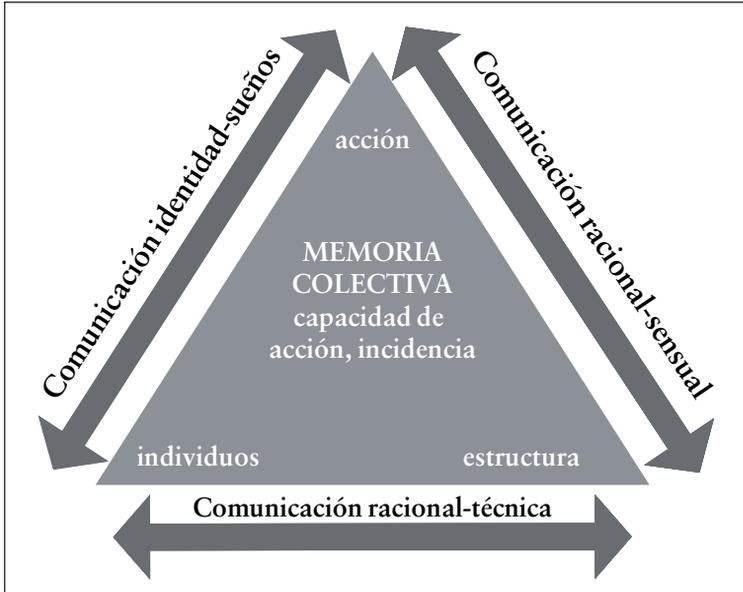
Como hemos visto, los medios de comunicación por Ciudad Viva para crear una comunidad de cambio, incluían los convencionales (medios masivos, boletines, impresos), pero por sobre todo cenas, bailoteo, ferias callejeras, lanzamientos de libros, escuelas de ciclismo, investigaciones colectivas, propuestas formales e informales, lluvias de ideas y fábricas de creatividad e innovación. Reflejan cómo Ciudad Viva produjo su propia versión de la deliberación, con una comunicación híbrida y multidimensional.

La investigación, los intercambios con académicos y el estudio propio dentro de Ciudad Viva crearon una base para las

comunicaciones fundamentado en lo racional y lo técnico (figura 6.7), que se aplicaba en espacios de educación e intercambio más formales, como, por ejemplo, las capacitaciones sobre la cicloinclusión de I-CE. Esta base se complementó y se potenció con un lenguaje más corporal y sensual, basado en gestos y medios metafóricos (líderes que sirven a participantes, lavan platos, se arrodillan para jardinear) en espacios informales (argumentos y humor, mientras se comía y tomaba). Este tipo de comunicación era capaz de articular sueños e identidades de individuos, pero también convertirlos en una narrativa —una historia— común. Parte desde la pregunta «¿quién soy?», pero lo que nos dice es mucho más, ya que nos permite responder a la pregunta «¿quiénes somos?».

Para que estas dos formas de comunicación, más propias de espacios pequeños, se proyecten en espacios mayores y del medio exterior a la organización, se ocupa una comunicación que combina lo racional y lo sensual. Esto ocurre, por ejemplo, cuando se realiza el puerta a puerta barrial o se entregan copias de la Voz en los mercados, a las salidas del metro o en una actividad callejera. Esta tercera forma de comunicación tiene un aspecto formal, institucional, que permite acercarse y entablar una conversación entre desconocidos.

Figura 6.5. Tres tipos de comunicaciones que se combinaron para crear los lazos que hicieron efectiva y resiliente a Ciudad Viva. Interactúan para movilizar las aspiraciones individuales en pos de metas colectivas y otras emociones que motivan y sustentan la acción. Generan energía, interés, solidaridad, pero sobre todo, una memoria colectiva, entendida como la capacidad de actuar e incidir.



Fuente: Sagaris 2012.

En su conjunto, esta dinámica comunicativa permite liberar miedos y movilizar sueños y aspiraciones, identificar puntos en común y crear identidad y confianza, al mismo tiempo que se realiza un trabajo basado en lo racional, lo técnico y un sólido entendimiento del poder. La identidad que se produce es de caleidoscopio: no solo es capaz de absorber las contradicciones de ideas, posiciones, clases sociales y otros factores, sino incluso florece sobre la base de ellas, logrando consistencia al estructurarse alrededor de una agenda común, que busca crear una ciudad buena, justa y vivible, en los sentidos ya presentados.

En su conjunto, vemos en acción con algunos matices propios de una realidad latinoamericana, un tipo de conversación transformadora, que Innes & Booher (2002) llaman «diálogo auténtico», y Gastil (2008), «deliberación». Es el medio que permite compartir y construir el aprendizaje «U» de Scharmer (2009, 2010), ya presentado

en el capítulo 4. Vemos las tres formas de comunicación cuando se reúnen para la consagrada fotografía (figura 6.8), ciclistas hombres y mujeres, subsecretarios, funcionarios municipales, dirigentes vecinales y ecológicos, entre otros. Celebran una reunión de la Mesa Pro-Cicloinclusión (GORE-I-CE-CiudadViva), se saludan, dicen bromas, se besan y se toman de la mano, susurran algo confidencial o se agachan para meter una bicicleta más en un ciclero ya colmado.

Figura 6.6 Celebrando el inicio de la Mesa Ciudadana-Gobierno ProCicloinclusión, en la puerta de la Intendencia, en pleno centro de Santiago (2008). Participan el intendente, los subsecretarios de transporte y de cultura, ciclistas hombres y mujeres, I-CE, representantes municipales, de ONG ambientales, juntas de vecinos.



Fuente: Mario López.

A nivel micro, esta comunicación híbrida genera confianza; lo que Healey (2006) llama «convicción estratégica», una base esencial para actuar colectivamente. Se fundamenta en capas de conocimiento mutuo que nunca son de un solo propietario: una asesora municipal retiene su propia versión del proyecto Pío Nono, por ejemplo, y puede

retar la de Ciudad Viva —demasiado autorreferente— insistiendo en que los dueños del proyecto también fueron los socios municipales (Entrevista con Paulina Ahumada, 2010).

Mientras mayor la calidad de estas tres formas híbridas de comunicación, mayor el conocimiento y la memoria colectiva disponibles al sistema (la organización). Capturada por una estructura adecuada —que permite continuidad con la flexibilidad suficiente para aprovechar oportunidades—, esta comunicación acumula y potencia la organización, logrando hacerla más efectiva. En un medio tan incierto y con poderes tan desiguales, sin embargo, nunca se puede garantizar el éxito. Más bien, permite superar sus fracasos, exprimiéndoles importantes aprendizajes y una cantidad menor, pero relevante, de éxitos y logros.

Un punto importante aquí es entender el rol de la complementariedad: como vimos con la Coordinadora, no todos deben tener un equipo de fax o un computador, pero alguien debe tenerlo y ponerlo al servicio del grupo. Similarmente, con Ciudad Viva, vemos que no todos se convierten en expertos en la cicloinclusión, el patrimonio, preparar una buena cena, sanar un conflicto destructivo u ordenar el transporte rápido en buses. Lo importante es que estos estén disponibles al grupo y sus socios en el momento justo de necesitarlos.

Esta complementariedad funciona al nivel humano, íntimo. A lo largo de la Coordinadora y Ciudad Viva, vemos que la calidez, la amistad, la solidaridad y un lugar seguro donde compartir una debilidad o un problema son claves para la participación de calidad. Similarmente, se ve que las personas buscamos completarnos a través de nuestras relaciones con grupos distintos, capaces de brindarnos lo que no somos o no tenemos. También necesitamos expresar nuestros miedos y aspiraciones por vivir mejor, elaborando estrategias que integran estos objetivos con un consumo más bajo y menos dañino, de una forma que permite la transformación con un mínimo de dolor y pérdida. En términos urbanos, además, vemos cómo esta comunicación gira constantemente entre lugares privados y públicos, semipúblicos y privados. Este estudio de caso refleja la naturaleza de los barrios residenciales y de mercados, con sus jardines y veredas, que son amados y cuidados por privados, pero también acogen un flujo infinito de mascotas y niños, desconocidos, amigos.

6.4 IMPACTOS EN EL MEDIO: EL PODER DE LO MESO

Revisando los impactos de Ciudad Viva en su medio, podemos ver tres temas centrales dentro de la complejidad que caracteriza sus múltiples acciones. Al posicionarse «entremedio» del gobierno y la sociedad civil, de los actores locales y los regionales-nacionales, del mundo académico y el mundo de conocimientos experienciales, pudo movilizar lo mejor de cada nicho, a través de socios claves que unían sus agendas a una agenda colectiva, que fueron tejiendo con Ciudad Viva.

En relación con la pregunta central y las tres subpreguntas que motivaron este estudio, podemos responder que sí, el transporte tiene algo especial dentro del sistema urbano; que sí, estas nuevas organizaciones nacen justamente porque se requieren actores multiescalares; y que sí, a pesar de la complejidad general, podemos identificar interacciones claves —dinámicas— que ayudaron a mover el sistema entero —en este caso, de algunas políticas públicas— en nuevas direcciones.

6.4.1 *El transporte: algo especial entre los conflictos urbanos*

Para entender algunos aspectos clave de los conflictos por temas de transporte, podemos compararlos con los cien problemas por temas urbanos identificados por SUR Corporación de Estudios Sociales y Educación³ de 2006-2011, misma época cubierta por este estudio de Ciudad Viva.

Los conflictos de aquellos años se enfocaban en temas de patrimonio y construcción en altura (32%), seguido por la planificación (29%)⁴, vivienda (26%), áreas verdes (9%) y, finalmente, transporte (4%), este último con solo cuatro conflictos. No fue la cantidad, por lo tanto, sino la calidad del conflicto por la Costanera Norte que lo relevó públicamente. Utilizando el número de comunas como un

³ <http://mapadeconflictos.sitiosur.cl/index1.php>

⁴ Conflictos por planificación se refieren a intervenciones urbanas, como cambios en los planes reguladores, antenas de teléfonos celulares, expropiaciones y otras. También incluyen los túneles que se impusieron en Pedro de Valdivia Norte, y tres conflictos por terminales de buses de Transantiago, que he caracterizado como locales, aunque también se relacionan con el transporte.

proxy por la diversidad socioeconómica, podemos ver que un 92% de los conflictos involucraban una sola comuna⁵, solo 4% en dos comunas, y un 4% adicional en tres o más comunas. De estos últimos, tres ocurrieron en áreas centrales, La Vega-Bellavista (Recoleta-Providencia), donde fueron protagonistas las organizaciones de la campaña antiautopista. Dos de los cuatro reflejan el liderazgo de la Coordinadora/Ciudad Viva: la campaña anti-Costanera Norte y el proceso procicloinclusión. Los otros dos fueron conflictos por el derecho de las Ferias Libres a seguir utilizando calles importantes de la ciudad, y una campaña contra cambios en el Plan Regulador Metropolitano que incentivaba la expansión urbana y la pérdida de tierras agrícolas de importancia para la seguridad alimentaria y la salud de la Región Metropolitana.

Como ocurre con la Coordinadora/Ciudad Viva, los conflictos de las ferias libres son luchas por el uso del espacio vial como espacio socialmente relevante. Además, remueven sentimientos profundos y necesidades de sectores principalmente populares y de clase media, quienes dependen de las ferias para poder comprar alimentos y otros elementos a precios acordes con sus posibilidades. Un estudio del Ministerio de Agricultura identificó 120 ferias, al servicio de hasta cien mil personas diarias, distribuidas en las cincuenta y dos comunas de Santiago. Un 70% de la población dependía de estas ferias para sus frutas y verduras frescas (Pulgar, 2012), además de ingresos de la venta de plantas, ropa y otros elementos de segunda mano. Tal como ocurrió con la Costanera Norte, un modelo de transporte que privilegiaba al auto por sobre otros usos amenazaba las ferias libres y, con ellas, el derecho a la ciudad y a la sobrevivencia, el acceso a alimentos de calidad, relaciones patrimoniales y otros factores que tocan los intereses de gente de distintas clases sociales y condiciones, en toda la ciudad.

En el capítulo 1, vimos la importancia de los no-movimientos sociales (Bayat, 2010), o sea, las acciones colectivas de gente que no está organizada entre sí, y quienes no obstante se unen en ciertas

⁵ De estos, nueve fueron comités de deudores de la vivienda en comunas específicas. He mantenido la clasificación de Sur, que los cataloga de conflictos separados, por las ubicaciones distintas. Aunque las ubicaciones son distintas, el tema afecta a un grupo de personas con características socioeconómicas, legales y otras comunes.

actitudes y acciones de resistencia en la vida cotidiana. Aquel autor destaca la importancia de las calles para que emerjan y «cuajen» nuevos sentimientos, generando nuevas formas de disentir y actuar. La geografía de las calles se reparte por la ciudad como un sistema de aguas, con sus calles chicas, medianas y grandes; sus flujos; sus barreras y sus puentes. Como demuestra una literatura abundante y contundente, influyen en la salud, tanto individual como económica. Podemos hablar, incluso, de una cuenca de transporte (*transportshed*), o cuenca vial. Funciona a una escala esencialmente meso, entremedio, con su tráfico (motorizado, humano, privado, público), pero también como un medio crucial a través del cual desconocidos o transeúntes pueden comunicarse solapadamente, al reconocer intereses y sentimientos compartidos (Bayat 2010).

Esta cuenca vial tiene connotaciones políticas, por el rol crucial que juega en el ejercicio del derecho a la expresión (marchas, protestas, piquetes, etc.), y también por los debates que suscita tanto en el mundo político como en la sobremesa. Incluso, los mismos modos de transporte generan una categoría propia de espacios móviles, medio privados, medio públicos. La directora de Ciudad Viva, Sofía López, ciclista y usuaria del transporte público, clasifica a ambos como extensiones del espacio público, con características bien particulares:

El espacio del transporte, lo veo como un espacio de encuentro, tan igualitario... Es casi un acto milagroso que en una ciudad donde la gente vive tan separada, que hay un punto en el tiempo y el espacio en que dos personas con historias tan distintas se encuentren. En un momento en el día se sienta al lado de una persona en una micro, y uno trae toda su vida, y esa persona también, y se encuentran, ¡lo encuentro increíble! En la bicicleta me da mucha posibilidad de mirar a la gente... El espacio de transporte es realmente milagroso —realmente uno construye ciudadanía (Ciudad Viva 2010b).

Es interesante considerar adónde nos llevaría un análisis más profundo del sistema de transporte como un sistema abierto y auto-gestionado. Cómo una zona de juegos, una feria u otros espacios de interacción social, el funcionamiento efectivo de las calles, particularmente sus sistemas de tráfico, dependen principalmente del actuar de las personas: si saben y respetan las reglas, si aplican las normas

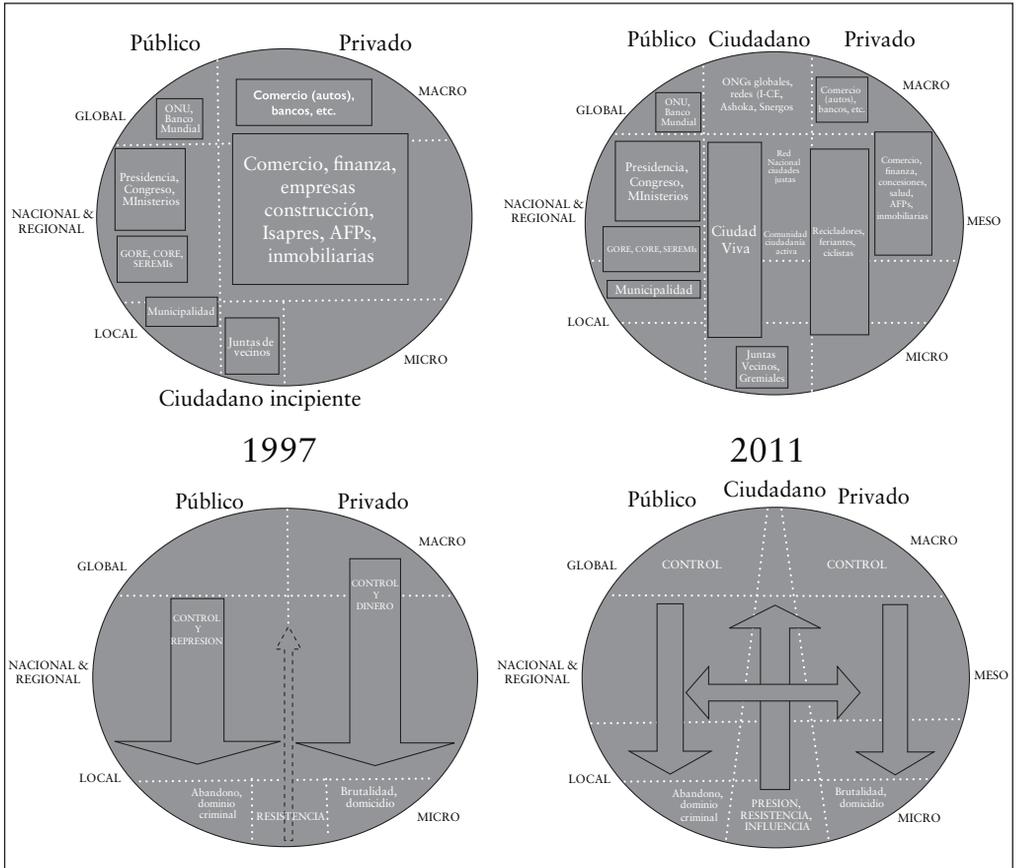
correctamente o de formas que sabotean el buen funcionamiento del sistema. Para ciclistas en ciudades como Santiago o Toronto, moverse dentro de estas normas excluyentes, que no contemplan a los ciclistas en la mayoría de las situaciones y lugares, es un desafío bastante oneroso. Al pedalear, por lo tanto, quedan la mayoría de las elecciones a la improvisación: ¿funcionaré como un peatón con ruedas o un automóvil sin motor? Es una pregunta constante, particularmente en las intersecciones. Existe la policía para reforzar las reglas, pero no pueden estar en todos lados: la mayor parte del sistema debe autorregularse o dejará de funcionar, produciendo muertes y discapacidades, con un alto costo para las familias y los países.

La cuenca vial influye profundamente en el imaginario colectivo también. En algunas ciudades, las calles son pistas de carreras de alto riesgo (Santiago) o bailes delicados donde los conductores son cuidadosos con los otros usuarios (Vancouver). Sistemas sociales excluyentes se expresan con brutalidad en las calles, donde vemos a los conductores «superiores» hacer un *bullying* constante, haciendo sonar bocinas, acelerando y frenando con una agresividad que expulsa a los peatones y otros usuarios no motorizados (Delhi). De qué manera se utilizan las calles es una clara señal de cómo las personas de diferentes condiciones sociales se relacionan: el automovilista «rey» que ahuyenta a los otros revela actitudes presentes en toda interacción social; el ciclista que responde con una actitud igualmente agresiva, hacia otros ciclistas y peatones, refuerza estas diferencias y jerarquías sociales.

Así, podemos concluir que las calles tienen una importancia multidimensional para el trabajo, el juego, la organización cívica, la manifestación y la movilización. Por esto, debemos pensar en términos de cuencas de transporte y cómo nutren —o privan de nutrientes importantes— a algunos sectores de la ciudad. Son parte integral de las relaciones sociales-económicas-ambientales, y nos permiten entrelazar temas claves relacionados con las políticas públicas, los derechos cívicos y las búsquedas generales de una mayor democratización.

6.4.2 Para movilizar el poder en red: un actor ciudadano meso y multiescalar

Figura 6.7. Gobernanza y poder en la esfera urbana: cambios en los actores y los flujos del poder (1997-2011).



Fuente: Sagaris 2012.

En 1997, cuando nace la Coordinadora (figura 6.9, esfera superior izquierda), el poder público y privado se concentraba en entes nacionales y globales, con un actor ciudadano pequeño y muy incipiente. El poder (esfera inferior izquierda) se ejercía desde arriba hacia abajo, con políticas de imposición, amenazas y abusos. En respuesta a un proyecto como la Costanera Norte, la ciudadanía tenía que asumir actitudes defensivas, de contestación y de resistencia a la

imposición. En 2011 (esfera superior derecha), Ciudad Viva y otros entes ya comenzaban a funcionar a nivel metropolitano y nacional, permitiendo una contestación no siempre efectiva, pero sí significativa, a la imposición desde el poder. Efectivamente (esfera inferior derecha), si bien se mantenían poderes impositivos desde arriba y de resistencia a la imposición, desde abajo también se introdujo la posibilidad de colaborar para lograr resultados de mayor consenso.

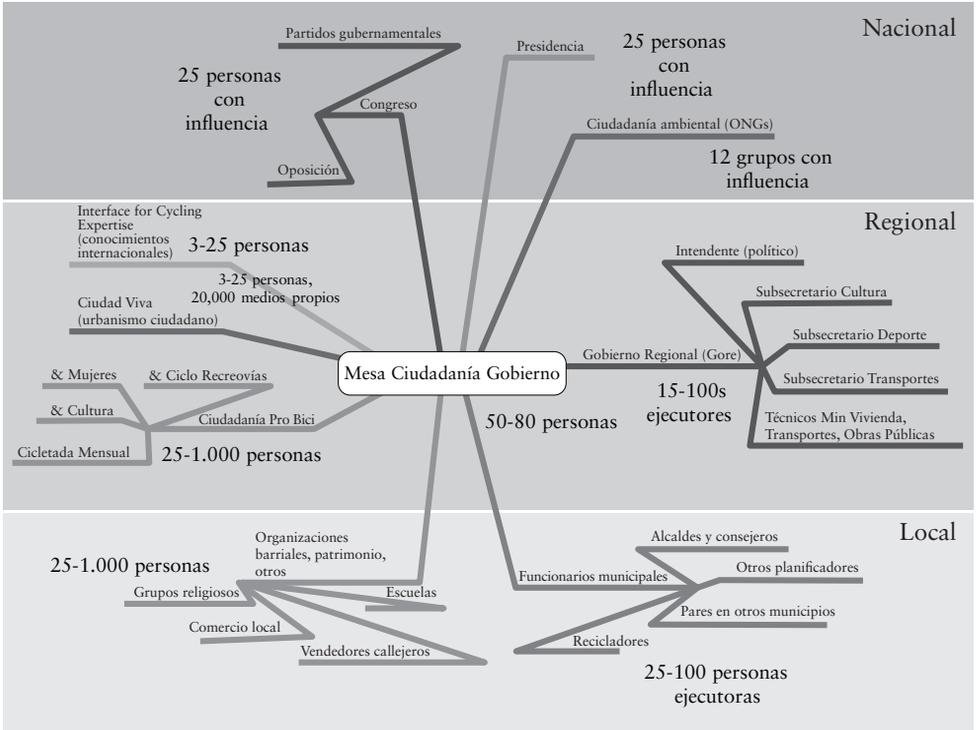
Así, mientras en la década de 1990 las opciones para las comunidades de la Coordinadora eran aceptar o resistirse a la imposición de la autopista, en los 2000, Ciudad Viva podía levantar propuestas —de reciclaje, de transporte sustentable, de remodelación de Pío Nono, de cicloinclusión— y trabajarlas en conjunto con las autoridades públicas y algunos socios privados. Se creó un espacio de poder horizontal «hacia afuera-adentro», que permitió avances significativos en cada tema. Quizás los resultados más notables fueron las del proceso GORE-ICE-Ciudad Viva por la cicloinclusión, donde se logró financiamiento que cuadruplicó la infraestructura disponible, junto con actividades de promoción y educación, y derivaron en un salto de la partición modal de la bicicleta desde un 2% (2006) a un 4% (2012); dichas cifras siguen subiendo, estimándose actualmente en un 6% (sobre la base de conteos en las principales rutas, no ha habido un nuevo estudio origen-destino).

Las experiencias de la Coordinadora y Bellavista indican, además, que cuando la planificación y la gestión territorial dejan de lograr ciertos equilibrios en el poder, los más poderosos —empresas inmobiliarias, bancos y otros vendedores de la automovilidad— imponen patrones brutales de explotación y «desarrollo» urbano. Producen el «domicidio» y desplazamiento (Porteous & Smith 2001), destrozando estructuras esenciales para la sobrevivencia de la mayoría de la población, como los hábitats entrelazados de Independencia, los mercados de la Vega, Bellavista y Pedro de Valdivia Norte. Frente a estas circunstancias, sin una capacidad de responder a nivel multiescalar, y particularmente a nivel meso, las microorganizaciones, sean estas del sector privado (comerciantes, recicladores, otros) o del ciudadano, enfrentan la eliminación. Este análisis multiescalar revela otra dinámica también: la de actores privados quienes funcionan a una escala macro en una ciudad desregulada, imponiéndose en su totalidad. Generan cuantiosas utilidades particulares, externalizando costos enormes que deben ser asumidos por los barrios donde actúan.

Así, vemos cómo los distintos niveles de gobierno, particularmente las municipalidades y otros actores como Carabineros, deben responder a crisis permanentes de sobreuso y sobreexplotación territorial. Es un desafío que refleja el descalce espantoso entre las ventajas para unos pocos que reciben las utilidades, y los costos cuantiosos para las municipalidades y otros actores que deben asumir sus externalidades, con los escasos recursos disponibles.

6.4.3 Una dinámica de cambio simple para un sistema complejo: ¿existe un BOID?

Figura 6.8. Bosque relacional de la Mesa Ciudadana-Gobierno pro-Cicloinclusión (2007-2010).



Fuente: Sagaris 2012.

Frente a desafíos descritos en la sección anterior, un análisis lineal podría concluir que no hay esperanza. Que David se vaya a su casa

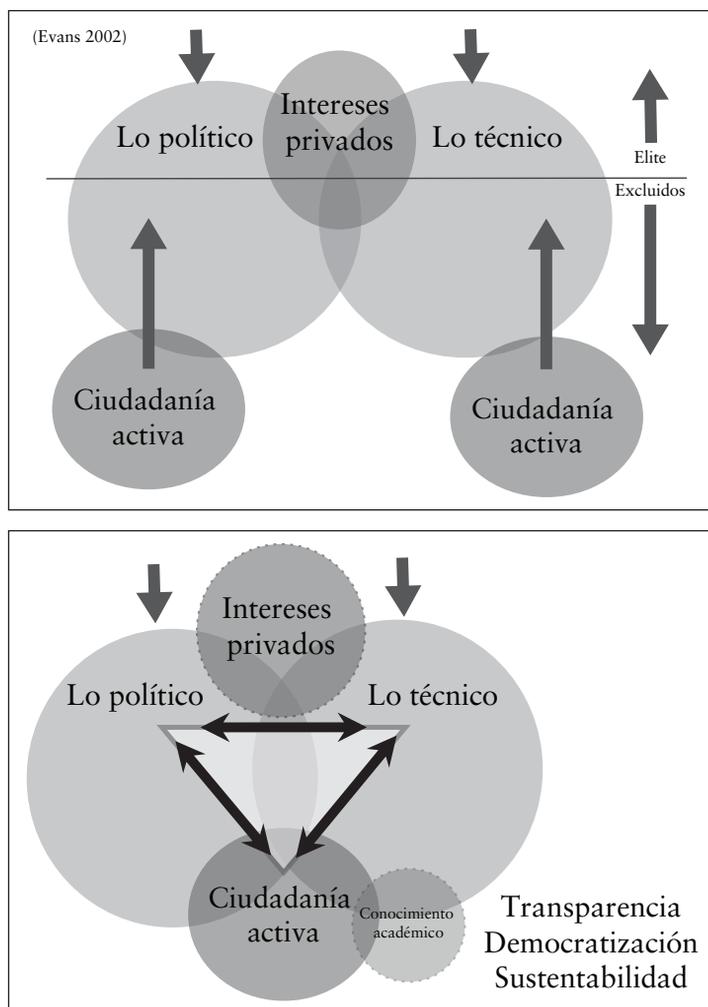
y deje la ciudad a los Goliath. Sin embargo, los hechos de este estudio indican que incluso frente a las desventajas más extremas, los David juegan un rol vital en las transformaciones sociales necesarias para lograr una ciudad mejor, justa y vivible. Son el componente esencial de la innovación, tanto social como urbana, ya que se atreven a enfrentarse con un sistema que parece gigante e inamovible. Un análisis desde la complejidad nos ayuda a entender los mecanismos detrás, en este caso con la ayuda de las listas de asistencia a las actividades que conformaban el proceso de participación ciudadana-gobierno en la Mesa Pro-Cicloinclusión, y la visualización de su respectivo bosque relacional.

Como vimos en capítulos anteriores, la gobernanza de la ciudad y su transporte es tremendamente fragmentada en Santiago. Mientras los municipios controlan unos pocos aspectos de las veredas, los parques y algunas calles locales, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo controla calles mayores, con algunos conflictos con el Ministerio de Transportes. Al mismo tiempo, el Ministerio de Obras Públicas decide temas de inversiones mayores, particularmente autopistas, dejando en la nada los mejores planes e intenciones de los planificadores de otras escalas. Como nos enseña Jacobs (1970), la innovación tiende a venir desde fuera de un sistema, ya que los actores actuales se adaptan y tienen menos interés en cambiarlos, o incluso poseen un fuerte interés en mantenerlo.

Efectivamente, fueron los municipios de Santiago, Providencia y Ñuñoa los pioneros en el desarrollo de nuevas infraestructuras más cicloamistosas, pero lo hacían en un clima de mucho conflicto con las autoridades nacionales relevantes, particularmente con el Servicio de Vivienda y Urbanización (SERVIU), la instancia que aprobaba (o no) los planes y diseños. Todo esto cambió entre 2007 y 2010, con la activación del GORE como cocoordinador, con Ciclistas Unidos de Chile (CUCH), de la Mesa Pro-Cicloinclusión. Un análisis del bosque relacional (figura 6.10) que se movilizó, indica cómo un núcleo pequeño, de unas quince a veinte personas, pudo mover a actores en nichos relevantes de la ecología relevante, para cambiar esta política pública. Así, mientras el mayor esfuerzo de la colaboración se centraba en la escala regional, hubo múltiples actividades que integraban a actores locales, fueran gubernamentales, ciudadanía o público en general. No se requirió movilizar a miles de personas, sino simplemente generar un coro de voces desde diversos

nichos —el mundo racional-técnico, el gobierno local, la sociedad civil— para incidir al nivel de la Presidencia y el Congreso. No fue fácil, sino tremendamente difícil y desgastador. Sin embargo, las diferentes agrupaciones congregaron a distintos públicos en pos de una agenda común, con los resultados ya presentados.

Figura 6.9. ¿Podemos identificar un «BOID» de Ciudad Viva? La experience sugiere que sí, que una combinación que transparentó las acciones entre estos tres grupos de actores potenció cambios significativos en la cicloinclusión y en el proyecto Pío Nono.



Fuente: Sagaris 2012.

Al lado izquierdo, la «colección difusa de organizaciones que constituyen el Estado» (Evans 2002), para Chile, con un poder concentrado en la escala macro, dominado por una élite pequeña y poco permeable a las distintas clases sociales. Allí, la ciudadanía buscar incidir a través de interacciones puntuales (presión social o *lobby*) interactuando con el poder político o técnico, y donde los intereses privados juegan un papel poco transparente. Al lado derecho, la reorganización de estos actores, reflejando el proceso GORE-ICE-Ciudad Viva. Con la Mesa Ciudadana-Gobierno, se integraron las visiones y acciones de los actores del poder político y técnico, y de la ciudadanía organizada. Esto transparentó los procesos, permitiendo controlar la consistencia de cada tipo de actuar. Cuando una autoridad política se echaba atrás con una decisión, alguien del campo técnico podría avisar, y la ciudadanía reaccionaba para mantener el proceso andando.

¿Por qué tuvo este efecto? ¿Podemos hablar de un «BOID», o sea, dos o tres reglas relativamente simples capaces de mover el sistema de las políticas públicas como un todo? Es difícil declarar enfáticamente que este sea el caso, e imposible predecir que siempre será así, si se sigue alguna receta. Pero sí podemos observar que se dio una dinámica relevante entre tres (f)actores, y que esto sin duda aportó al éxito. Al partir Ciudad Viva en los 2000, una ciudadanía activa que quería participar significativamente en la toma de decisiones tomaba un camino parecido al clientelismo (figura 6.11, diagrama izquierdo). Frente a esta «colección difusa de organizaciones» que constituía el Estado (Evans 2002), un grupo ciudadano se acercaba a un potencial «campeón» (*advocate*) del mundo político o del mundo técnico. Buscaba convencerlo de las virtudes de su posición y esperaba ver un giro en la política pública relevante. Esto no ocurría muy a menudo, precisamente porque las políticas públicas no funcionan de esta manera tan lineal⁶. Otro factor, en el caso de Chile, ha sido la influencia desmedida ejercida, principalmente detrás de las bambalinas, por unos pocos privados de la élite creada por la dictadura.

La Mesa Ciudadana-Gobierno por la Cicloinclusión logró cambiar esta dinámica. Al crear una serie de grupos de trabajo y un

⁶ Ver, por ejemplo, el estudio magistral de Kingdon, 2002, 2013, que ha iluminado nuestro entendimiento de estos fenómenos, creando términos como «ventana de oportunidad», que son muy usados actualmente

plenario donde se volcaban todos los resultados y se tomaban decisiones importantes, efectivamente la coordinación GORE-ICE-Ciudad Viva transparentó los insumos, las decisiones y sus implementaciones, de forma que se producía una notable consistencia entre los tres. No fue suficiente declarar a la cicloinclusión como una prioridad, sino que se tenían que reunir los fondos, luego invertirlos en mejoras a la infraestructura, y de allí mejorar la calidad de la infraestructura a través de normas que demoraron muchos años en aprobarse, pero que finalmente se lograron en 2015.

Estos cambios físicos fueron importantes en sí por su efecto en la configuración espacial de la ciudad, pero también en el plano comunicativo y simbólico, como un reconocimiento público de que existían personas que querían trasladarse a pie y en bicicleta, y que tenían el derecho de hacerlo con fluidez, seguridad y comodidad, como cualquier otro viajero en la ciudad. En términos políticos, por lo tanto, la Mesa logró combinar la ciudadanía, los actores técnicos y políticos, y algunos privados, en una serie de espacios donde se veían, se comentaban, se dialogaban. El efecto fue transparentar, y por lo tanto democratizar, la toma de decisiones y las acciones relacionadas con estos temas. Cuando una autoridad política se echaba atrás con una decisión, alguien del campo técnico podía avisar, y la ciudadanía reaccionaba para mantener el proceso andando.

6.5 CIUDAD VIVA: ESTRUCTURA DE CAMBIO

Los eventos callejeros organizados por Ciudad Viva (Pío Nono A-tracción humana 2003 y 2006, o el seminario de la CEPAL 2001) tuvieron importante afluencia de público. Ninguna reunión, sin embargo, contó con más de cincuenta o sesenta personas, y hasta los plenarios de la Mesa Ciudadana-Gobierno por la Cicloinclusión nunca excedieron los cien presentes. No obstante, sumando los diferentes participantes, documentados en la hoja de asistencia que acompañó cada actividad, llegamos a una masa crítica de participación de entre 1.000 a 1.500 personas para cada iniciativa de envergadura (tres a siete años de duración). Más que un nódulo en una estructura convencional de red, Ciudad Viva era un cuerpo de conocimiento y un catalizador capaz de movilizar la energía de voluntades diversas hacia metas comunes. Aunque hubo mucha rotación entre una reunión y

otra, el núcleo y los socios líderes crearon una estructura tan fina y endeble como un encaje. Le dieron continuidad y memoria suficiente para avanzar constantemente, al mismo tiempo que podía integrar nuevas voluntades y formas de actuar. Pudo participar mucha gente, muy diversa, sin perder el camino.

Es importante notar que aun si Ciudad Viva hubiese querido monopolizar el liderazgo de estos procesos, simplemente no tenía los recursos y tampoco la voluntad de hacerlo. A menudo tuvo que dar un paso hacia atrás y dejar a otras organizaciones asumir el liderazgo en algunos temas. Esto ocurrió, por ejemplo, con el patrimonio, donde la Junta de Vecinos #13 Mario Baeza partió declarando zona típica a sectores neurálgicos del Barrio Bellavista, y que siguió siendo uno de los cuatro ejes del trabajo de Ciudad Viva. Con el éxito de la declaración de Zona Típica de un sector grande del Barrio Yungay, este último tomó un papel de gran liderazgo en temas de patrimonio, similar al de Ciudad Viva en cuanto a movilidad sustentable. Se fundó la Asociación Chilena de Barrios y Zonas Patrimoniales, donde Ciudad Viva participó como seguidor, más que como líder clave. Este ciclo dual de liderazgo-seguirazgo es importante de destacar, ya que justamente se suele estudiar solamente lo referido al liderazgo —y ni siquiera existe un término para el otro lado de esta moneda—. Similarmente, mientras Ciudad Viva lideró en algunos temas durante la iniciativa de Ciudadanía Activa, en Valparaíso y Conchalí se lideraron otras. Codiseñadora de la Escuela BiciMujer, CV siguió colaborando con instructoras durante varios años, pero el liderazgo de dicha actividad fue tomado por Macleta.

Esta capacidad de trabajar desde una memoria abierta y fragmentada es, a la vez, poderosa y peligrosa. Es poderosa, porque permitió integrar a nuevos actores en los temas urbanos y les brindó los conocimientos necesarios para actuar. Peligrosa porque a lo largo del proceso, Ciudad Viva no era protagonista, y por lo tanto, su liderazgo y sus aportes no se notaban tanto, o incluso quedaban en segundo plano, especialmente cuando no se cuidaron de las atribuciones, actitud bastante común en nuestro medio. Catalizar procesos, empoderar a otros grupos apoyar con ayuda concreta, empujar hacia el protagonismo a nuevos grupos, dándoles herramientas y habilidades, no es el rol de «liderazgo» que a menudo esperan los socios financieristas. Hacia fines de 2011, cada vez más grupos tomaban

roles importantes en temas de urbanismo ciudadano, y Ciudad Viva comenzó a sentirse presionada por competir por el poco financiamiento disponible. Chile ya no era una prioridad para la solidaridad internacional, las asociaciones con la UE e I-CE completaban su ciclo, y no había posibilidad de una repetición. Como siempre, y pesar de los avances, los premios, el reconocimiento, el futuro de Ciudad Viva se veía difícil. Exploraré este tema más a fondo en el capítulo final.

Aristóteles dijo que sin ciudadanía no era posible una ciudad. Jaime Lerner, el alcalde pionero de Curitiba, dice que las ciudades son «estructuras de cambio», que dependen de un alma, la ciudadanía. Gavena, mientras tanto, destaca que sin «significados» potentes y reales cambios en el ejercicio del poder, participar no es tal (Gavena, 2004). Esta trenza de observaciones se hace vital para entender la trayectoria de la Coordinadora-Ciudad Viva. Estas agrupaciones desafían y buscan corregir algunas desigualdades, utilizando la ciudad misma como expresión de sus sueños y materia de sus acciones. Para exigir la democracia, se autoexigen estructuras democráticas y participativas, ajustándose a los contextos cambiantes de cada década. Para exigir mejores prácticas ciudadanas, se tuvo que reinventar en perspectiva de la ciudadanía activa. A diferencia de los otros derechos humanos, el derecho a la ciudad es esencialmente colectivo: una receta rígida no permite definirlo adecuadamente. Requiere una participación capaz de integrar, genuinamente, la voluntad colectiva de grupos específicos en territorios y escalas múltiples, incorporando adecuadamente cada faceta de su diversidad. Para Ciudad Viva, la ciudad y organización ciudadana debe estructurar el cambio, tanto en sus demandas externas como en sus requisitos y aspiraciones internas.

La estructura de Ciudad Viva se componía de elementos formales: se organizó bajo la figura de entidad privada sin fines de lucro, y creó un tejido comunicacional que le daba significado a una realidad compleja. En su conjunto, constituyen una memoria que ordena e intenciona un bosque de relaciones. Como dijo Tomás Carvajal, arquitecto que lideró la remodelación de Pío Nono (y proyecto que en su momento salvó al Barrio Bellavista):

Desde el punto de vista de la neurobiología, sabemos que el cerebro no es capaz de generar conocimiento en sí mismo... La única forma de crear conciencia de sí mismo es a través de

un cuerpo que te conecte con una realidad, con las emociones, con el espacio. Tiene que ver con [la diferencia que venimos comentando] entre los procesos biológicos versus el tema de las maquinas. Creo que Ciudad Viva es como un cuerpo y nosotros somos parte de un cuerpo, de un organismo. (...) Podemos generar conocimiento, porque somos sensibles con nuestros medios y esa sensibilidad respecto al medio nos hace actuar, nos hace movilizarnos (Comentarios de Tomás Carvajal, Taller 4 de la investigación, 2012).

CAPÍTULO 7: PLANIFICADORES CIUDADAN@S, INFRAESTRUCTURA CÍVICA Y TEMAS FUTUROS REFLEXIÓN FINAL

Figura 7.1. Cocinando el cambio social con un evento «raro» en el sentido de Argyris & Schön (1974). Almuerzo de celebración, realizado el 12 de julio de 2008, durante la segunda visita anual de I-CE. Comparten dirigentas ciclistas Amarilis Horta y Elba Lizama, con una asesora urbana y activista, Mariela Aranda; otros socios gubernamentales; Tom Godefrooij, jefe de la misión I-CE en Santiago; Jeroen Buis, ingeniero especialista, y otros.



Fuente: Archivos Ciudad Viva.

INTRODUCCIÓN

Desde el principio nos interesaba entender los eventos, no solo observarlos. Nuestra teoría trataba no solo de la acción en sí, sino también de generar la acción. Además, comenzamos trabajando el diseño y dando seguimiento a acciones que pudiesen servir de alternativas liberadoras del *estatus quo*. Por lo mismo, un enfoque mayor de nuestro trabajo sigue siendo el desarrollo de intervenciones que producen eventos «raros» (p. xi, Argyris & Schön 1974).

Como Argyris y Schön (1974), los dirigentes y equipos de Ciudad Viva llevan más de dos décadas creando eventos «raros»; en este caso, experiencias de cambio social, multiescalares, en el plano urbano-regional. Como ilustra este estudio, una perspectiva basada en algunos principios de los sistemas vivos nos permite entender los cambios sociales en sus expresiones individuales y comunitarias. Efectivamente, tal como los sistemas naturales, los sistemas sociales son vivos e interconectados; funcionan entre las escalas «anidadas» de las ecologías (Holling 2001). Desde esta perspectiva, los largos hilos globales del cambio climático, las tendencias en la salud, la energía y otros temas, se trenzan y se aterrizan en nuestros patios traseros y espacios comunes. Frente a los desafíos de hoy, transformar sin destrozar el delicado tejido de los sistemas de vida local es un punto de partida crucial para asegurar la sobrevivencia humana.

Partimos desde una definición bastante sencilla, pero precisa, de una ciudad «buena», «justa» y «vivable» (capítulo 1), como marco que define lo que podría ser una ciudad sustentable, con equidad social. Pero como una buena receta, una definición requiere cocineros que sepan cocinar; en este caso actores de las esferas públicas y ciudadanas, también privados y académicos. Y además de conocimientos, deben tener capacidades diversas de respuesta frente a nuevos desafíos, que hacen impredecibles los resultados de cualquier receta previamente practicada.

Para indagar en este tema, utilizamos una narración analítica basada en los métodos y las normas de la planificación y la geografía humana, centrada en la pregunta: ¿qué nos puede enseñar esta experiencia chilena de cómo la participación ciudadana y la democratización de la planificación pueden fomentar la innovación

necesaria para lograr ciudades buenas, justas y vivibles?, y ¿qué procesos permiten construir los consensos necesarios para generar nuevas formas de vida urbana que calcen mejor con los desafíos energéticos, ambientales y sociales del siglo XXI? Finalmente, las mismas comunidades de la Coordinadora/Ciudad Viva, como coinvestigadores, buscaban también el significado de estos años de experimentación, sacrificios y logros.

Para responder, recurrimos a disciplinas y ciencias diversas, según tres ejes centrales: i) aprendizaje de una ciudadanía adecuada; ii) organización democrática y resiliente; y iii) estrategias de acción, destinadas a incidir en las políticas públicas.

Una ciudadanía adecuada

Los resultados de los capítulos 3 y 4, sobre la formación y funcionamiento de la Coordinadora No a la Costanera Norte, enfocan principalmente el tema de aprendizaje de ciudadanía activa. Destacan la importancia de una unidad entre la teoría y la acción; una deliberación respetuosa —incluso cariñosa— con distintos tipos de diversidad; y una atención a las recomendaciones de Merrifield (2001) en particular, para encontrar formas efectivas de apoyar, pero también de empoderar. Central, para estos logros en este caso chileno, fueron los elementos que permitieron crear actitudes y capacidades de ciudadanía activa, con «las manos en la masa». Efectivamente, ambas organizaciones, y particularmente Ciudad Viva, lograron crear «comunidades de aprendizaje» capaces de cumplir los diez requisitos que Merrifield enumera.

Organización democrática y resiliente

Los capítulos 5 y 6 nos dan información novedosa acerca de la transición de este modesto movimiento social, hasta funcionar como una organización ciudadana durante diez años. De las mismas comunidades nacen nuevas herramientas e iniciativas para abordar, con niveles relevantes de innovación destacados por evaluaciones externas, los desafíos en el ámbito del reciclaje, del transporte para la equidad, del patrimonio, la seguridad, y el deterioro urbano, particularmente

en zonas alrededor de la Vega y Bellavista. Estos esfuerzos ciudadanos recibieron una respuesta importante de parte de autoridades de distintas tendencias políticas: la derecha en Providencia y Recoleta, y la centroizquierda con la Concertación y la Nueva Mayoría en el gobierno central. Los resultados son concretos y sustanciales: remodelación de la calle Pío Nono que permitió revivir al Barrio Bellavista, aunque conllevó nuevos desafíos; en el plano de la cicloinclusión, se creó un fondo de US\$48 millones —modesto, comparado con las inversiones en autopistas y metro— que cuadruplicó las ciclofacilidades y, junto con campañas de promoción, participación y seguridad vial realizados principalmente por la sociedad civil, en unos pocos años se duplica la participación modal de la bicicleta, posicionándola como un modo de transporte importante para la ciudadanía y el futuro de la ciudad.

Estrategias de acción

Los logros presentados en este libro no son menores, en un mundo que lucha por lograr una sobrevivencia digna, frente a innumerables desafíos sociales, económicos y ambientales, como vimos en la introducción. Tampoco pertenecen exclusivamente a Ciudad Viva. Más bien, reflejan cómo un movimiento ciudadano logró habitar una estructura convencional (una «corporación» sin fines de lucro) y hacerla funcionar de una manera innovadora. En un contexto de gobernanza rígida y autoritaria, con sus «círculos de participación», algunas centrales y otras más lejanas, Ciudad Viva logró tejer una memoria capaz de movilizar actores en múltiples nichos de la ecología de las políticas públicas, transformando aspectos relevantes de la gestión urbana. Estos círculos se alimentaron con un tejido comunicacional también innovador: no fue un trabajo de relaciones públicas que buscara mover a los medios masivos, sino un esfuerzo por aprovechar todos los medios existentes desde un centro basado en la conversación cara a cara, la deliberación o el «diálogo auténtico» (Innes & Booher 2010). Abordaba, además, desde lo racional hasta lo identitario y lo sensual del ser humano, integrando el intelecto y las emociones.

En este capítulo final, exponemos tres conclusiones para este estudio. La primera es reconocer, como destaca Portugali (capítulo 1, 2012), que entre los que planifican la ciudad está la ciudadanía, con

sus organizaciones múltiples y diversas. La segunda es que la ciudadanía puede ejercerse bien o mal, y que para una buena gestión urbana nos conviene a todos contar con una ciudadanía bien organizada y preparada, y una institucionalidad capaz de acogerla. Esto, sin duda, requiere revisar tanto la teoría como las prácticas actuales asociadas a la «participación», enfocadas en una consulta superficial y cuestionada, y evolucionar hacia la creación de espacios de gobernanza colaborativa. El término gobernanza, muy conocido en las ciencias sociales y políticas anglosajonas, es relativamente nuevo en el medio español, así es que la segunda sección de este capítulo resume algunas de las principales definiciones y sus implicancias, a la luz de esta investigación. Finalmente, como es tradicional en un estudio de este estilo, consideramos un tercer grupo de conclusiones que se relacionan con las implicaciones de la metodología ocupada y los hallazgos resultantes.

Hacemos esto en una época de cambios profundos en la sociedad chilena. Al momento de terminar la tesis doctoral que dio origen a esta publicación (2011-2012), un arquitecto se quejaba de la oposición de Ciudad Viva a su proyecto regalón, una estatua enorme en un modesto parque de artesanos de Bellavista, parte de los planes inconsultos de la Universidad San Sebastián en el barrio. Declaró:

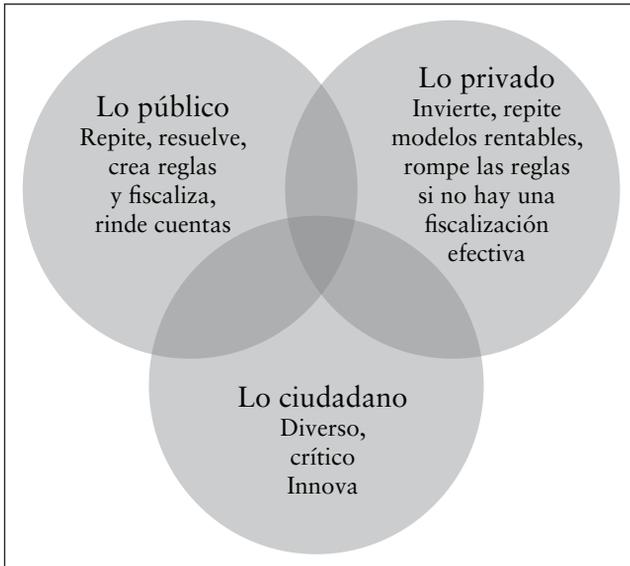
Me lo paso dando explicaciones y sospechando que hablan por hablar. Y aparecen unas organizaciones como Ciudad Viva, Defendamos la Ciudad; hay una niña que publicó hace poco una crítica, la Pepa Errázuriz, ¿quién es la Pepa Errázuriz? Presidenta de Ciudad Viva. ¿Qué es Ciudad Viva, qué arquitectos tiene detrás?, si la ciudad la construyen los arquitectos... Si el arquitecto soy yo. (...) Yo soy el experto. Tengo un postgrado en Edimburgo, he sido profesor de arquitectura y urbanismo por más de 30 años, probablemente soy la persona que más sabe de estos temas en Chile, (artículo El Mercurio, Cristián Boza en Wahr & Dannemann 2012).

Sin embargo, meses después, esa niña, «la Pepa Errázuriz», fue elegida como primera alcaldesa ciudadana del país, en la misma comuna de Providencia. Fue un punto de inflexión en la historia del país, ya que demostró cuán distinto es un país democrático de otro gobernado por un rey, una dictadura u otro sistema autoritario.

7.1 MÁS ALLÁ DE LA PARTICIPACIÓN

Aunque no es el rol de una tesis revisar el cuerpo entero de la teoría de la planificación desarrollada principalmente en las democracias establecidas de Europa, Canadá y EE.UU., sí es importante resumir algunos conceptos clave que pueden ser novedosos para algunos lectores hispanoparlantes. En Chile, además, por la ideología neoliberal impuesta por el régimen militar, la planificación fue dejada al mercado durante mucho tiempo. Hoy en día, vuelve a la palestra como algo esencial para manejar bien los recursos, pero se suele ver solamente en su dimensión de actividad profesional. Ha faltado un mayor desarrollo, para generar un cuerpo de conocimientos propios de una disciplina académica madura. Y no se la ha considerado como una capacidad (y necesidad) esencial y humana, propia de todo ser.

Figura 7.2. Las tres esferas de la planificación. Con un peso muy diferente, estos tres sectores formulan, ejecutan y constituyen los sistemas de planificación de la ciudad. Generalmente, los sectores públicos y privados pesan más en la toma de decisiones formales. Cuando se excluye a la ciudadanía de la planificación, sus únicas opciones son la antiplanificación o la no-planificación.



Fuente: Sagaris 2012.

Efectivamente, como los planificadores citados en los primeros capítulos de este libro, la ciudadanía también teoriza la ciudad de sus deseos, trabajando simultáneamente por lograr una sociedad más justa e inclusiva, y un medio ambiente más favorable a la vida. En este caso, vimos cómo incluso antes de saber que existía una carta global de los derechos urbanos, varias organizaciones comunitarias de Chile comenzaron, intuitivamente, a crear una declaración de tales derechos, y una red para su implementación. Así vemos la importancia que destacan dos expertos en la educación profesional, de que «todo ser humano —no solo los profesionales (*professional practitioners*)— requiere adquirir competencias para actuar y reflexionar simultáneamente, para aprender de la acción» (p. 4, Argyris & Schön 1974). Efectivamente, estas agrupaciones ciudadanas desarrollaron herramientas y procedimientos para aprender «con las manos en la masa», a actuar y reflexionar al mismo tiempo. Esto es consistente con las observaciones de Portugali (2011):

La planificación... es una capacidad cognitiva básica que a veces se ejecuta en aislamiento y a veces colectivamente. También es una profesión y una disciplina académica, y como tal por sobre todo una actividad colectiva (p. 266, Portugali 2011).

En 2007, cuando Ciudad Viva se instaló en su flamante Centro de Urbanismo Ciudadano, comenzó a evolucionar desde una visión de participación ciudadana, crecientemente cuestionada en nuestro medio, hacia un nuevo paradigma. La formulación (figura 7.2) parece a la vez obvia y radicalmente innovadora. Valora los roles de tres tipos de actores: el Estado, las organizaciones ciudadanas (sociedad civil) y los privados/las empresas. Exhibe algunas fuerzas, pero también ciertas debilidades, que constituyen riesgos para la planificación y para la ciudad.

Es importante entender los diferentes roles de las tres categorías de actores, al mismo tiempo que reconocemos que hay cierto traslape entre ellos, a veces positivo y otras veces no tanto. Cuando el Gobierno Regional (GORE) y Ciclistas Unidos de Chile (CUCH) se unen en la iniciativa con Interface for Cycling Expertise (I-CE), por ejemplo, las tres instancias colaboran para innovar de una forma que transformó el uso de la bicicleta en el país. Por otro lado, cuando las

inmobiliarias construyen edificios en altura, mayores a lo permitido por el plan regulador vigente, impactan negativamente en diversos aspectos de la gestión urbana, incluyendo transparencia, equidad y sustentabilidad. Este es un ejemplo de la «no-planificación», que ignora los principios de la convivencia urbana.

7.1.1 El Estado y la equidad en la planificación

Desde esta formulación, se entiende que son importantes los diferentes roles. El Estado debe brindar continuidad y confiabilidad, estableciendo normas e instituciones, preferentemente (ahora, en democracia) por consenso. También, en el caso de los grupos de actores más vulnerables, discriminados u excluidos, debe garantizar un mínimo de justicia y equidad, tanto en los procedimientos como en los resultados. Esta mirada subraya la importancia de las instituciones como marco de cualquier proceso de «participación» ciudadana o de gobernanza colaborativa. Sin este fundamento, vemos críticas feroces (y merecidas) de una participación liviana que abusa del tiempo y la buena voluntad de los participantes, y que además es tremendamente ineficiente para todos, especialmente los que donan su tiempo y sus recursos sin esperar mayor recompensa que un buen resultado. Estas críticas derivan en demandas por una participación «vinculante», o sea, que garantice que se tomarán en cuenta los resultados de la participación. Si bien, en el fondo, esta postura tiene razón, en la forma es tremendamente problemática, ya que un proceso deliberativo tiene que abrirse a la posibilidad de un nuevo resultado, no previsto en el momento de iniciarlo. Es justo y correcto exigir garantías de equidad y seriedad de la forma y del fondo de un proceso participativo, pero no se puede lograr amarrando con antelación los resultados. Retomaremos este tema en la sección siguiente, sobre gobernanza e infraestructura cívica.

Frente a un mundo cambiante, la continuidad que aporta un Estado bien constituido es importante, pero insuficiente. Las reglas de hoy reflejan —y tienden a congelar— las lecciones del pasado. Son importantes, pero no tenemos ninguna garantía de que los desafíos del futuro serán iguales a los anteriores. De hecho, frente al cambio masivo en los sistemas globales, tanto naturales, como sociales y económicos, es bastante claro que los desafíos son diferentes y exigen

soluciones nuevas. Como decía Einstein, más de lo mismo, solo nos dará lo mismo. Es esencial hacer algo fundamentalmente distinto, para empujar a un sistema complejo, vivo, como la ciudad, en una dirección nueva y, a la vez, consistente con su esencia y su historia.

7.1.2 El sector privado: aportar más que subvertir los sistemas de gestión urbana

La formulación de la figura también visibiliza el rol, a menudo escondido, del sector privado en el sistema de planificación, aunque sus efectos en el sistema ciudad tienden a ser espantosamente visibles, como ocurre con la Universidad Sebastián y sus torres en altura, interviniendo en lo que fue un Barrio Bellavista de baja altura y a escala humana. Se atribuye el rol de «innovador» a los privados, pero como demuestra el trabajo de Drucker¹ y otros pensadores del ámbito de los negocios (et al. 2006; 2015, Senge), estos tienden a ser cortoplacistas y, sobre todo en una era de neoliberalismo, excesivamente enfocados en las utilidades, más que la ética y los aportes al bien común.

Esta realidad, la clara tendencia hacia la ineficiencia y potencialmente la corrupción, como hemos visto con ejemplos groseros en años recientes, requiere un Estado capaz de fiscalizar efectivamente. Para esto, es esencial que deje de ser capturado por el sector privado y que sea estructurado para definir claramente este rol diferente, y jugarlo a fondo. Solo así, el sector privado puede volver a tener un rol más acorde con la confianza que la sociedad le delega.

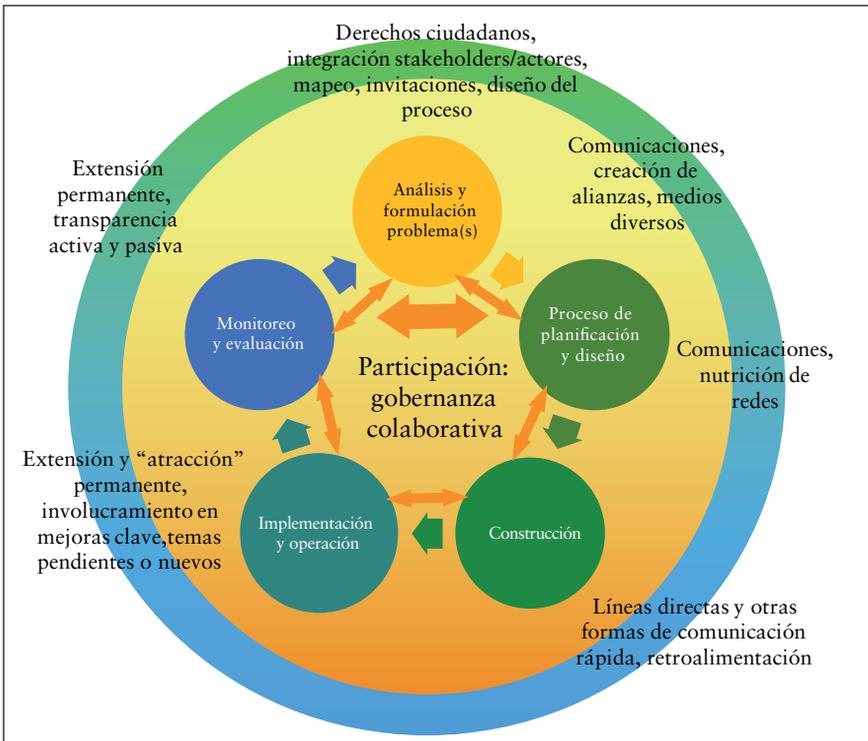
En este sentido, también es importante reconocer y potenciar otros actores privados, más allá del pequeño grupo de la élite que hoy suele controlar el «desarrollo» de la ciudad. Vemos que en este sector también hay una exclusión muy relevante, de actores privados de micro, pequeña y mediana escala, que aseguren la sobrevivencia de muchos hogares, en un medio que los discrimina.

¹ <https://www.drucker.institute>

7.1.3 La ciudadanía: colaboradores e innovadores

Una revelación notable de este estudio es que documenta la capacidad de la ciudadanía de participar como un actor de igual peso y capacidad, un planificador entre planificadores, más que un invitado menor a la mesa de la planificación. Esto, a pesar de que los sistemas actuales la excluyen o le dan un rol limitado, a menudo en una sola fase en vez de todo el ciclo de la planificación. Basadas en las experiencias de este estudio, podemos sugerir una definición del ciclo de planificación de la ciudad y, particularmente, de su sistema de transporte, momentos clave para el diseño de todo proceso de participación, junto con los mecanismos de comunicación más apropiados (figura 7.3).

Figura 7.3. Los ciclos de planificación, participación y comunicación.
 En vez de una instancia, necesitamos evolucionar hacia una institucionalidad que dé continuidad y flexibilidad a la toma de decisiones y su implementación en el mundo real de la ciudad.



Fuente: elaboración propia.

De estos tres tipos de planificadores, los del sector ciudadano tienen mayor probabilidad de catalizar innovaciones significativas. No es que siempre serán, automáticamente, todas innovadoras, pero sí, por la misma diversidad de la ciudadanía, tendrán un rol distinto y crucial dentro del sistema de planificación, un rol que difícilmente pueden jugar los actores públicos o privados, quienes tienen la obligación de respetar las reglas. Esto ocurre por varios motivos estructurales. El principal es porque las organizaciones ciudadanas son tan diversas como la misma ciudadanía, o sea, la población entera. Tienen la mayor posibilidad de incluir a gente, ideas, posiciones nuevas, actualmente excluidas del sistema de la planificación.

Esta diversidad permite, como hemos visto en el caso de la Coordinadora/Ciudad Viva, que las organizaciones ciudadanas tengan una capacidad mayor de traducir los deseos ciudadanos —expresados como necesidades y quejas—, las respuestas técnicas y de las políticas públicas en general (figura 7.4). Sin esta función de traducción, difícilmente habrá encuentros entre ciudadanía y autoridades. Vemos conflictos, alzas de costos y desastres previsibles cuando se ignora esta fase comunicativa de cualquier colaboración.

La importancia de la diversidad para lograr una adecuada y efectiva planificación, es consistente con literatura científica importante. Putnam (2000), por ejemplo, destaca el aporte de los lazos positivos del capital social, particularmente cuando ocurren entre actores diversos, pero cuando se establecen principalmente entre actores similares, pueden generar un capital social dañino, como el del Ku Klux Klan o de la mafia. Sunstein (2000) nota que la deliberación en «enclaves» encerrados produce una «homogeneidad [que] puede ser bastante dañina para una buena deliberación», derivando en la polarización y una tendencia hacia las posiciones más extremas. Innes & Booher (2004; 2010) observan que la diversidad de los participantes es esencial para lograr un «diálogo auténtico» y el éxito de la planificación.

Otro motivo para incorporar a las organizaciones ciudadanas como parte integral de la planificación surge del hecho que los gobiernos por sí solos no son capaces de una adecuada gestión urbana. Ni siquiera los gobiernos municipales, más cercanos al mundo local y barrial con sus macro y microrrealidades, tienen la capacidad suficiente de controlar, entender e interactuar adecuadamente con ellos. En este sentido, es interesante conocer las experiencias de

cogestión, donde los gobiernos locales se asocian y proporcionan un financiamiento acorde a las asociaciones locales, el equivalente de las juntas de vecinos chilenos. Estas han sido tremendamente exitosas, en múltiples dimensiones, destacándose la calidad de las intervenciones urbanas, el progreso hacia una mayor equidad y sustentabilidad, y la aprobación entre la ciudadanía, necesaria para darles continuidad a las autoridades políticas con visión (Berry Portney & Thomson 1993; Hovey 1998; Thomson 2001; Fackler 2009).

Un ejemplo claro de esto fue el proceso colaborativo que logró importantes avances hacia una ciudad (y eventualmente, un país) más cicloinclusiva. Movilizó los conocimientos y las voluntades de actores gubernamentales, privados y ciudadanos, y demostró que una ciudadanía empoderada, actuando como socia y no mera convidada, hizo un aporte fundamental: sin las iniciativas de Ciclistas Unidos de Chile (CUCH), la oportunidad de aprender directamente de los holandeses y consensuar metas y cambios a través la Mesa Ciudadana-Gobierno no habría existido. En efecto, moviéndose entre distintas escalas de gobierno, los planificadores ciudadanos identificaron barreras e incluso generaron conexiones que permitieron superarlas e innovar. Consistente con la evidencia internacional — generalmente de democracias más desarrolladas que la nuestra— se mostraron capaces de aplicar nuevos «temas de protesta, métodos, identidades, estructuras y formas de organización», ya que como sistemas complejos son particularmente aptas para «sinergizar y producir novedades» (p. 110, Boonstra & Boelens 2011).

Final, y paradójicamente, como el actor «menos poderoso», los planificadores ciudadanos tienen una convocatoria horizontal, o incluso desde abajo. Esto, a pesar de que hay muchas autoridades que temen a la ciudadanía, por motivos variados. Ciudad Viva nunca pudo obligar a participar: gente de todos los sectores vino porque quería venir, pusieron todas sus ganas, ideas, horas de creatividad y trabajo. Ello hizo realidad las iniciativas resumidas en este libro. Un ejemplo fue la participación de los asesores urbanos de Providencia y de Recoleta en la charrette en Bellavista (2003), organizada por Ciudad Viva. Reconocieron que era la primera vez que las dos municipalidades conversaban y se planteaban la necesidad de colaborar en la gestión de Bellavista. Celebraron el terreno «neutral» facilitado por Ciudad Viva y las otras agrupaciones barriales.

7.2 «GOBERNANZA» COLABORATIVA

¿Por qué hoy día surge la necesidad de considerar e incorporar a la ciudadanía, y especialmente a sus organizaciones, en la planificación? Algunos seguramente se preguntarán si pueden enterrar la cabeza en la arena e ignorar esta necesidad de dialogar y consensuar, en vez de decidir e imponer.

Las razones son dos muy poderosas. La primera tiene que ver con la economía: en un mundo dinámico, con muchos desafíos, la plena integración social es esencial para lograr una economía robusta, capaz de sostenerse y de cambiar lo que no funciona bien. Esto requiere movilizar la capacidad y voluntad de toda la población, algo que ha ocurrido más en países de orden democrático que autoritario (Przeworski, 1999). Un ejemplo reciente es el de CAF, el Banco para el Desarrollo Latinoamericano, que calcula que, sin la integración de las mujeres a la fuerza del trabajo, no se podría hablar del «milagro económico» (2002-2008). Agrega que una integración aún mayor, equivalente a los niveles actuales de participación de los hombres, podría sumar un 34% al producto interno bruto de la región².

La segunda razón tiene que ver con la democratización en sí. Mientras reyes, dictaduras y otros regímenes autoritarios pueden imponer y obligar (a menudo con malos resultados), las democracias deben prestarle atención a la ciudadanía, o sea, a la voluntad de la mayoría. También hemos aprendido que se deben cuidar las minorías, especialmente las más vulnerables y necesitadas. Aunque se cometen muchos errores en la planificación de los países democráticos, también se logran resultados que no son posibles en otras condiciones. Por esto, junto con la redemocratización de Europa, Canadá y EE.UU. después de la Segunda Guerra Mundial (la segunda «ola», según Huntington), surge una serie de conflictos urbanos, ya sea por las autopistas, el patrimonio, el espacio público o la seguridad vial, experiencias similares a las estudiadas aquí. Como respuesta, ciudades y países innovan en las instituciones de gestión urbana-regional, justamente por la necesidad de educar, movilizar

² <https://www.caf.com/en/currently/news/2017/03/the-decisive-role-of-women-in-the-economic-development-of-latin-america/>

y responsabilizar a la ciudadanía (y otros actores), de forma que permitan la mayor eficiencia en el sistema.

De allí surge con mucha fuerza un nuevo término para referirse al ejercicio del poder. Se deja de hablar del gobierno o la autoridad y comienza a usarse cada vez más el concepto gobernanza. Este cambio surgió en los 1990, cuando Kooiman (1993) observa que «la gobernanza explica la transición de un gobierno tradicional (jerárquico y centralizado) a un gobierno más abierto que interactúa con los actores sociales» (p.154, Kooiman en Martínez & Espejel 2015).

Según otros, responde también a eventos puntuales, como crisis financieras:

Aguilar-Villanueva (2010) señala que la gobernanza es una respuesta a las nuevas tendencias en las políticas y administración públicas que buscan una relación más equilibrada entre el conocimiento académico y el político, una mayor participación de actores sociales y una revaloración de las capacidades gubernamentales y sociales; también responde a los cambios sociales. Por ejemplo, Peters y Pierre (2005) explican que el interés en la gobernanza se debe a causas como la crisis financiera de la década de los ochenta (p. 155, Martínez & Espejel 2015).

El concepto ha generado algunos consensos en cuanto a su significado y a sus principales características:

Las diferentes perspectivas teóricas comparten elementos como a) la poca capacidad del gobierno para imponer una agenda en las sociedades contemporáneas, b) el incremento de recursos por parte de actores sociales para actuar en la esfera pública (legitimidad, financiamiento, información, tecnología, capital humano, entre otros), c) los procesos de colaboración, vinculación, codirección, coproducción, regulación e implementación compartida entre los actores sociales y el gobierno y, d) la dilución entre los límites de la esfera pública y privada (p. 154, Martínez & Espejel 2015).

Existe, por lo tanto, una diferencia importante entre gobernar y el concepto de gobernanza, donde se entiende que esta es parte integral de una modernización democrática. O sea, la gobernanza es:

un proceso directivo de los asuntos públicos que supone una nueva forma de legitimidad y actuación pública, centrada en la participación activa de los ciudadanos a través de sus organizaciones privadas y sociales... [o sea, un] gobierno basado en acuerdos, desde una perspectiva de activación de relaciones de interdependencia, cooperación y trabajo en red de los distintos actores estatales, empresariales y sociales. Ello implica concebir el actuar en la vida pública desde una perspectiva voluntarista que va un paso adelante de las regulaciones y normativas gubernamentales, para la identificación de problemáticas sociales y de bienestar general (Alzate & Romo 2014).

Este breve resumen subraya la importancia de la participación ciudadana como central para una gobernanza colaborativa, y no como una actividad ocasional. Es un componente central de una democracia bien gestionada.

También, puesto que las sociedades no cambian su manejo del poder por razones arbitrarias, indica que para cualquier sociedad en un proceso de democratización es necesario crear formas de canalizar y garantizar la sana integración de la ciudadanía en todo el ciclo de las políticas públicas. Cuando no se logra, la gestión puede ser engorrosa, llena de conflictos y deslegitimadora de instituciones clave para su estabilidad y evolución. Existe bastante evidencia de que Chile vive un momento dominado por esta dinámica, pero que se abre la oportunidad de avanzar y convertirla en formas de participación más integrales y permanentes, como hicieron las democracias de postguerras de Canadá, Europa y EE.UU.

Frente a esta nueva realidad, volvemos de nuevo a la pregunta de Dahl (1992), ese gran pensador de la democracia: ¿de dónde vendrá esa ciudadanía competente, bien organizada y capaz de aportar? y ¿cómo creamos una capacidad equivalente en los técnicos y los políticos del sector público y privado? Porque no sirve una ciudadanía bien preparada sin un gobierno capaz de colaborar adecuadamente con las organizaciones ciudadanas. Tampoco sirve un gobierno dispuesto a implementar un modelo de mayor colaboración, sin una ciudadanía bien organizada y preparada para asumir este rol. Se tienen que construir y «co-constituir» mutuamente, lo que parece imposible. Sin embargo, este caso demuestra que sí, se

puede. Lo vimos en las relaciones de Ciudad Viva-Bellavista con los gobiernos municipales, o en el trabajo de CUCH con el Gobierno Regional de Santiago.

Adicionalmente, nuestro estudio indica que estos procesos son una fuente importante de riqueza o capital sociopolítico: un capital que se puede y se debe cogenerar, a partir de las quejas y aspiraciones de la ciudadanía, plasmadas en las agendas de acción de sus organizaciones, complementadas por las capacidades del Estado local, regional y nacional, y de los privados con mayor compromiso y vocación pública.

Tanto la Coordinadora como Ciudad Viva ofrecen ejemplos poderosos de situaciones donde la ciudadanía y/o otros *stakeholders* (actores afectados) aportan al desarrollo urbano por motivación propia, a través de redes de actores específicos (p. 108, Boonstra & Boelens 2011). Requiere también que estos sean autónomos y, por lo tanto, debe haber una capacidad significativa de autogestión o autogeneración. Esto no significa que actuarán solos o que desarrollarán sus nuevas capacidades en un espléndido aislamiento, sino que pudieron interactuar efectivamente con su medio y movilizarse de nuevas maneras.

Primero construyeron un movimiento social, y de allí, una organización de creciente complejidad y sofisticación, con redes locales y globales. Como este estudio revela, fue un proceso tremendamente difícil, con tantas derrotas como victorias. No obstante, puede ocurrir y, es indispensable para una buena gestión urbana en el siglo XXI.

7.2.1 Movilización-organización

Utilizando las distinciones de Tarrow (1998), entre movimiento social y organización o institución ciudadana (tabla 1.4), vemos que Ciudad Viva ha oscilado entre una fase más cuestionadora (*contentious*), donde el conflicto suele ser el centro de la acción; y una fase más centrada en la representación, caracterizada por su capacidad de levantar propuestas para la colaboración. En ambas fases se aprenden habilidades importantes, se construyen redes y credibilidad. Se constituyó, además, una memoria compartida y comunicable, que simplificó las relaciones incluso entre gente que recién se venía conociendo; pertenecían a una comunidad de cambio.

Esto refuerza la propuesta de Bertolini (2010), que consigna que, frente a los desafíos de un mundo de cambios rápidos y repentinos, impredecible, necesitamos un nuevo tipo de planificación, con menos recetas y más abierto, capaz de guiarnos hacia metas lo suficientemente flexibles para incorporar las oportunidades y correcciones necesarias. Él la llama «planificación evolutiva», lo que parece un concepto útil para integrar a la ciudadanía y lograr ciudades mejores, justas y vivibles.

Una estrategia de colaboración que integre plenamente a la ciudadanía no solo en momentos participativos, sino en procesos e instituciones permanentes, ayudaría a resolver las frustraciones actuales, que se observan en Chile y que son consistentes con los debates internacionales acerca de los fracasos de la «planificación participativa» (Cooke & Kothari 2001).

Boonstra & Boelens responsabilizan a la participación controlada por actores gubernamentales de muchos de estos fracasos y debilidades. El gobierno establece la agenda, decide a quién invitar, define el problema y las reglas de involucramiento, sin dar ninguna garantía de equidad ni en el proceso y ni los resultados. Ignora lo que podría ser un gran aporte a la planificación, el hecho de que, como lo establecen Bellavista y la Vega, «ciertos espacios y lugares siempre están involucrados en otros lugares y espacios, en otros lados» (p. 108, Boonstra & Boelens 2011).

Es importante considerar una característica particular de Ciudad Viva, fruto de la diversidad y la necesidad de navegar paradigmas diferentes, incluso contradictorios: es la capacidad de rechazar opciones «y/o», a favor de un actuar «y/y». Durante el último taller de esta investigación, por ejemplo, una participante observó que en una reunión reciente, un académico insistió en que Ciudad Viva tendría que dejar de ser «activista», si quería trabajar más «técnicamente». Tomás Carvajal comentó que esta división tajante entre un mundo académico y el social crea irresponsabilidad:

Cuando uno se adjudica uno u otro mundo deja de hacerse responsable del otro, entonces para los académicos es súper importante ver como la superestructura, el discurso, el lenguaje, pero al no ser activos dejan de lado esta responsabilidad. Pueden decir cualquier cosa, aunque no sea aplicable a la realidad concreta de la gente. (...) Por otra parte, el movimiento

social puede hacer lo mismo, convertirse en un movimiento de activistas, sin que haya detrás una visión ideológica que permita una acción concreta. Esos dos mundos como están separados yo creo que lo que genera es irresponsabilidad (Ciudad Viva 2012b).

Ciudad Viva insiste en hacer interactuar ambas opciones, conectando e integrando, en vez de comprometerse con una sola opción. Busca, siempre, el empoderamiento mutuo, con responsabilidad compartida.

7.2.2 *Infraestructura «cívica»*

Las historias de la Coordinadora y de Ciudad Viva que componen este estudio muestran cómo la autogeneración conlleva fuerza e independencia, y puede mover el poder dentro del sistema de políticas públicas en una forma que logra cambios significativos. Es una ilustración gráfica de la observación de Boonstra & Boelens (2011), quienes notan que mientras el término participación hace referencia a una actividad controlada por el gobierno, la autoorganización describe una situación donde la ciudadanía toma la iniciativa, un posicionamiento que subraya la sinergia compleja entre la responsabilidad y el poder.

Esto no significa que las organizaciones autogestionadas adquieran superpoderes, más bien, son capaces de asumir desafíos mayores, y fracasan bastante a menudo. Lo que sí demuestra es que, aunque pierdan muchas batallas, cuando son capaces de capturar los aprendizajes, los urbanistas ciudadanos pueden jugar un rol importante y a veces decisivo en cambios hasta paradigmáticos.

Estos aprendizajes son importantes, ya que hemos visto que un decreto presidencial, una ley para la participación, u otras políticas desde arriba, por sí solas no crean las condiciones necesarias para contar con una ecología de la sociedad civil, sana, robusta y efectiva. Y como ya vimos, esta, lejos de ser un lujo o una molestia, es la mejor forma de asegurar que la sociedad logre sus metas económicas y de bien común en forma más eficiente y efectiva. Esto es particularmente importante si consideramos que la independencia y el pensamiento crítico son componentes cruciales.

¿Podemos, dentro de los sistemas existentes, plantar ciertas semillas que ayuden a fomentar un ambiente sano para la sociedad civil? En este sentido, debemos retomar el tema de las estructuras de la planificación, que, Portugali (2012) argumenta, debiesen convertirse en un objetivo de la teoría de la planificación (capítulo 1). Dentro de esto, y muy relevante en el tema de la sociedad civil, existe la necesidad de crear una buena infraestructura «cívica».

Partí esta parte de la investigación con la idea de que la infraestructura cívica sería un set de espacios formales e informales: por un lado, aquellas reglas, expresadas en leyes, ordenanzas, estatutos, interacciones; y por otro lado, los procedimientos no-formales, el «cómo hacemos» las cosas, que aunque difíciles de identificar, son visibles en los procedimientos de la Coordinadora o de Ciudad Viva. Para indagar más, realicé una serie de entrevistas exploratorias justamente a un grupo de expertos latinoamericanos, quienes trabajan muy de cerca con la sociedad civil y han podido invertir importantes recursos en su desarrollo. Mencionaron, como parte esencial de esta infraestructura cívica, una lista de características: valores, instituciones, capacidades, estructuras básicas de gobernanza (interna y de interacción con el medio externo), recursos, entre otras. Resumí estos elementos, y les pedí que evaluaran el estado actual de la infraestructura cívica en Chile, con un puntaje simple (tabla 7.1). En las entrevistas y el taller, realizado en agosto 2012, resultó extremadamente bajo el puntaje.

Tabla 7.1 El estado actual de la infraestructura cívica en Chile hoy

Componente	Contenido	Sectores	Puntaje	Observaciones
Valores	La ciudadanía activa como base, diversidad como fuente de fuerza, formas diversas de operar, teorías/fuentes diversas de inspiración, transparencia y rendición de cuentas.	Pub, ciud, y priv	1	Ejercido de formas diversas y a veces contradictorias; poco reconocimiento desde el sector privado (aunque ha habido algunos cambios); actitudes varían (poca consistencia; poco consenso).
Marco legal-institucional	Las reglas para incorporar la participación a procesos rutinarios de evaluación y toma de decisión (SEIA, planes reguladores) y dos leyes nacionales (participación, transparencia).	Interfaz pub-ciud	1	Mucho aporte por ley nacional de transparencia; poco por la ley nacional de participación; apoyo fuerte de parte de la ciudadanía activa.
Capacidades	Financistas enfocan las habilidades más prácticas, de gestión y organización, para lograr objetivos; una conciencia muy despierta del tema del poder entre la sociedad civil.	Interfaz pub-ciud. Algo entre priv (RSE)	2	Medio de la sociedad civil contiene un número creciente de organizaciones con un set relevante de habilidades; ONG's típicamente actúan de intermediarios, y poco financiamiento les llega a las organizaciones de base, o basadas en la comunidad (por ejemplo, juntas de vecinos).
Estructuras básicas	Leyes nacionales gobiernan el funcionamiento de ONG, JV, AG y otros.	Interfaz pub-ciud-priv	2	Más fácil formar una organización hoy; requisitos legales varían según jerarquía establecida por el gobierno; empresas sociales y cooperativas muy limitadas.
Recursos y economía	Requiere reconocimiento general del valor de las iniciativas de la sociedad civil, su valor agregado para la sociedad y diversos modelos de funcionamiento (ONG, CSO, movimientos, cooperativas, etc.).	Interfaz pub-ciud-priv: barreras enormes	1	La mayor parte del financiamiento proviene de financistas extranjeros y ha bajado a casi cero en los últimos veinte años. El gobierno de la Concertación financió algunos por contrato, mecanismo que desapareció con el primer gobierno de Sebastián Piñera.

Componente	Contenido	Sectores	Puntaje	Observaciones
Otros temas	La mayor parte de las estructuras participativas no permiten la deliberación, tampoco recursos para la participación, incluyendo apoyos técnicos escogidos por los ciudadanos.	Interfaz pub-ciud, algo priv	1	Refleja la escala (las organizaciones de base tienen poco acceso a los tomadores de decisión); el monopolio que ejerce un pequeño grupo de organizaciones; una subutilización de algunas estructuras; una relación fuerte con la democratización.
Puntaje total (sobre 18)			8	
Abreviaciones (esferas): Pub: público; Priv: privado; Ciud: ciudadana. Pub-ciud: público-ciudad				
Estado: 1 = disfuncional y muy problemático; 2 = funciona bien en uno o dos sectores, pero no el sistema de planificación como un todo; 3 = funciona bien. RSE = responsabilidad social empresarial.				

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas realizadas a financistas y expertos; se consideran también los estudios de mecanismos de participación en Chile (Márquez 2001; Espinoza 2004; Canto 2005; Araya Moreno 2006; Fernández & Ordóñez 2007) y sobre gobernanza municipal (Huerta 2000).

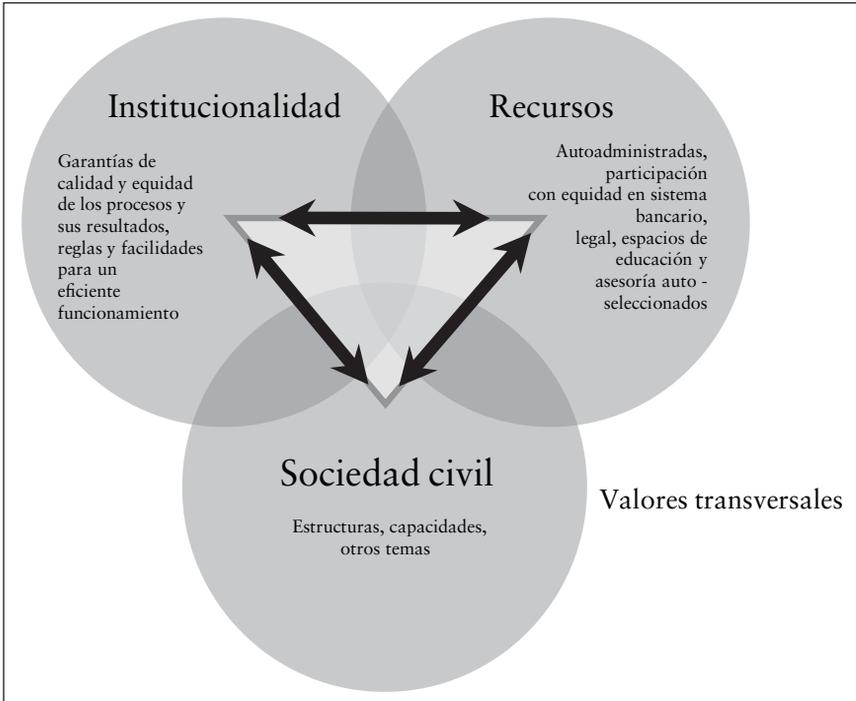
Se incluyen las observaciones adicionales de parte de Ximena Abogabir, de Casa de la Paz.

Como quizás era esperable en un país de reciente democratización, la infraestructura cívica demuestra un claro déficit. Dada esta situación, ¿existe alguna combinación estratégica de elementos, una especie de BOID, que permitiese avanzar con mayor efectividad? Necesitamos generar los espacios públicos participativos que identifica Avritzer (2002, 2009, 2010) como clave para la democratización. Con este propósito, podemos combinar los elementos de la tabla 7.1 e identificar tres esferas de acción, en un contexto transversal de valores, particularmente en un mayor reconocimiento de que una sociedad civil robusta es indispensable.

Para el primer componente, este estudio ofrece algunas pistas acerca de cómo se forma la sociedad civil, incluso en condiciones bastante hostiles, agrupándose en organizaciones ciudadanas que actúan de manera colectiva y comunitaria. Tanto dichas organizaciones como el medio en que están insertas, deben evolucionar, dejando atrás los puntos de partida, enraizados en la cultura hiperautoritaria del régimen militar. Ambos tienen que mejorar, para que la sociedad en

general pueda gestionarse bien, en tiempos normales y de urgencias, cuando es clave la capacidad de la sociedad civil.

Figura 7.4. Una posible «BOID» —combinación estratégica de elementos— que permitiría un mejor desarrollo de la sociedad civil. Dejarla a la deriva es volver a repetir una y otra vez los mismos errores, conflictos y gastos.



Fuente: elaboración propia.

El segundo componente, el marco legal e institucional, destaca aspectos contextuales vitales. Hoy, las organizaciones se desgastan corriendo para realizar infinitos trámites, entre el Ministerio de Justicia, las municipalidades, el Registro Civil, el Servicio de Impuestos Internos y otras oficinas gubernamentales, en vez de trabajar en lo suyo. Esta situación refleja una gran desigualdad frente a otras organizaciones, como las empresas privadas, que cuentan con muchas facilidades.

En otra materia, el marco institucional debería proporcionar recursos para que las comunidades contraten sus propios asesores, por ejemplo, cuando quieren participar en el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) u otros sistemas de participación formal. Así

debiera garantizarse la calidad y la equidad de los procesos, al asegurar que una comunidad popular reciba el apoyo necesario para participar en igualdad de condiciones con empresas privadas, comunidades de mayor ingreso y otros actores. Finalmente, el marco institucional debería identificar claramente cómo los resultados de la participación serán incorporados en las decisiones y proyectos resultantes.

Organizar y estructurar la participación en el marco de una gobernanza colaborativa simplifica y mejora la calidad y la eficiencia de la integración de los planificadores ciudadanos. Para ocupar como ejemplo el transporte urbano: un proceso inicial, amplio y de alto nivel, debería incorporar a la ciudadanía y coproducir una política general, con metas claras y consensuadas. Así, al momento de implementar proyectos como corredores de buses o un plan integral de caminabilidad o cicloinclusión, los grandes debates sobre los fundamentos ya estarían resueltos.

Ciudad tras ciudad, se está logrando estructurar la participación como parte integral de los distintos aspectos de la vida urbana, particularmente su planificación, como un elemento permanente, efectivo y eficiente. Luego, cuando se quiere implementar un proyecto mayor, como un corredor, por ejemplo, se crea un sistema de participación que integra y refuerza los conocimientos y capacidades de las organizaciones ciudadanas del eje. Participan ampliamente de la visión general, y desde allí, se crea un consejo representativo, o participantes ciudadanos elegidos y responsables frente a sus pares, para supervisar la implementación. Para modificaciones menores, como propuestas de cambios de rutas o mejoras operativas, debería existir un procedimiento simple y expedito, donde una junta de vecinos, por ejemplo, pueda elaborar un diagnóstico y una propuesta, presentarla y esperar una respuesta efectiva en un plazo razonable.

En este sentido, la participación es una especie de embudo, que parte desde lo más amplio para construir las bases, y de allí, cuidando la representatividad, puede irse simplificando con el tiempo y los pasos en el ciclo de la planificación. Si los vecinos ya saben todo lo necesario acerca de un proyecto, durante la etapa de la construcción se requiere la entrega de información y un teléfono directo para resolver dudas y problemas. Una vez implementado un nuevo proyecto, infraestructura, o líneas de bus, la participación de las organizaciones ciudadanas debe quedar plasmada en instancias

como consejos asesores y directorios, con claros protocolos para asegurar la representatividad, la transparencia y la rendición de cuentas. Espero que esto grafique la diferencia entre participación y una gobernanza colaborativa propia de una sociedad democrática.

Brugmann (2009) y Florida (2012), entre otros, ofrecen mucha información acerca de la importancia de la institucionalidad para concebir ciudades creativas, inclusivas y pujantes, según los aprendizajes internacionales. Para Chile, significa como mínimo un gobierno elegido para cada región, con plenos poderes de gestión financiera y territorial. Bogotá y Curitiba, ambas ciudades líderes en innovación en América Latina y el mundo, cuentan con instituciones muy específicas que han permitido a las autoridades

locales proponer ciertos cambios, por sobre las capacidades de gobiernos nacionales para innovar en la gestión local-regional; el poder central, por el contrario, no cuenta con la integración y conocimiento de las especificidades de cada territorio, sus pueblos, sus sistemas urbanos y, por sobre todo, los detalles de sus interacciones.

Podríamos usar la imagen tradicional de un reloj fino y precisamente calibrado, pero en realidad no es suficiente: estas interacciones socioterritoriales son más parecidas a las de un organismo vivo, como un corazón. Existe en lo biológico, pero también en las narrativas cotidianas que enmarcan nuestros valores y deseos. Esto requiere una gestión que se dé en una escala micro, y que se pueda conectar con otras escalas mayores a través de «lo meso», como hablamos en otros capítulos de este libro.

Otros factores institucionales contemplan mejoras en los procedimientos electorales, incluyendo sistemas para elegir a los concejales en representación de territorios y barrios, como se hace en algunas ciudades líderes. Y por supuesto, otras medidas relevantes incluyen, pero también ordenan, dentro de un multi-ólogo social³: la posibilidad de realizar plebiscitos vinculantes, preferentemente al final de una deliberación social extensa y profunda; anuncios, plazos y audiencias públicas cuando se quiere cambiar el uso de suelo de un sector o una propiedad; presupuestos participativos; consejos ciudadanos en temas de salud, educación, gestión territorial como

³ Es que un diálogo entre dos nos queda corto para este concepto, donde se requiere conversaciones amplias, extensas y profundas, con la mayor diversidad posible.

Brasil (Abers 2000; Baiocchi 2005; Avritzer 2009, 2010); y control desde la comunidad de entes clave para la planificación, como una comisión nacional, regional o local de patrimonio.

Para Chile esto puede sonar muy revolucionario, pero la verdad es que en los últimos cincuenta años se ha convertido en la costumbre habitual en ciudades muy diversas: Toronto es un excelente ejemplo (Stren 2012). En este sentido, el rol de las juntas de vecinos merece atención especial. Fueron una conquista de la sociedad predictadura, pero el régimen militar las controló, con dirigentes designados. Desde la redemocratización, son víctimas de una falta de reconocimiento y recursos mínimos, lo que limita su rol y las convierte en objeto de críticas inmisericordes, de parte del poder y a veces de los mismos vecinos. Pero la realidad es que son un lujo: donde no existen, se tienen que reinventar. Realizan un trabajo de Sísifo, empujando, siempre empujando, rocas cuesta arriba que se les vuelven a caer, principalmente por falta de recursos y reconocimiento.

En democracia, la posibilidad de tener más de una junta de vecinos por barrio —decisión de la dictadura— ha fomentado el clientelismo. ¿Cómo funcionarían las municipalidades si cada actor creara su propia municipalidad, según sus intereses personales o sus preferencias partidarias? Por más que uno quisiera jugar solo con los amigos, esto no es apropiado para iniciativas que manejan espacios, recursos, necesidades y aspiraciones colectivas. La gestión del territorio o del bien común requiere de espacios cívicos, multi- y no-partidarios, donde pueda participar gente de todas las creencias y convicciones. Al mismo tiempo, deben llegar a acuerdos a través de procedimientos democráticos. Que eso duele y cuesta, bueno, de otra manera, duele y cuesta mucho más, y los resultados suelen ser insuficientes.

En este sentido, son relevantes los estudios de Thomson (2001), de la efectividad de las asociaciones vecinales como socios de los gobiernos municipales de Portland, Dayton, St. Paul y Birmingham en EE.UU. Revelan lo que se gana cuando existe una colaboración real entre el gobierno local y las juntas de vecinos, como centros de la gestión barrial. Para Chile, aunque no sería fácil, ahorraría tiempo y recursos que ahora se desperdician, dejando miles de barrios presos de redes de violencia y delincuencia. Este deterioro urbano no es un costo que nuestro país pueda seguir asumiendo indefinidamente. Para cambiarlo, se tiene que pensar, actuar y organizar de otra forma.

La evidencia es bastante clara: las organizaciones ciudadanas, empoderadas, autónomas, dentro de una gobernanza colaborativa, tienen mayor probabilidad de resolver estos temas que las paternalistas, más preocupadas por intereses políticos o incluso por sus propios negocios y los de sus amigos, que por una buena gestión urbana.

El tercer componente, los recursos, requiere definiciones más amplias que los mecanismos de financiamiento de la sociedad civil, aunque estos últimos sean importantes. Las redes como Synergos, Ashoka o, en su momento, Avina, demuestran el valor de crear oportunidades de aprender e interactuar entre pares.

Se debiera contemplar la posibilidad de participar económicamente, como consultor o a través de contratos estables, que permitan construir una organización más firme. Cosas tan sencillas como las prácticas bancarias —ahora muy restrictivas— también son importantes para mantener el orden financiero con eficiencia y transparencia. Las reglas de muchos fondos de apoyo favorecen arriendos e incluso prohíben pagar las cuotas de una hipoteca, siendo esta una restricción muy dañina en sociedades donde ser dueño de una propiedad es clave para la suficiencia económica. Aunque en teoría las licitaciones para estudios y consultorías permiten a organizaciones de la sociedad civil participar, la realidad de las garantías y del maltrato —intencional o por ineficiencias burocráticas— las pueden convertir en una trampa mortal, capaz de destruir una organización que se atreva a postular.

Debería existir, además, como parte de los gastos de cualquier evaluación de impacto ambiental, un fondo para financiar la participación ciudadana, incluyendo horas de consultores seleccionados por las mismas agrupaciones ciudadanas.

Frente al nivel de corrupción empresarial y político que se ha revelado en años recientes, es insólito que se siga argumentando que la sociedad civil no es confiable ni capacitada para manejar fondos. Después de la seguidilla de investigaciones y procesos judiciales a las empresas y políticos, por incompetencia, corrupción y soborno, es hora de dejar de actuar como si estos fuesen competentes. Es cierto que hay una curva de aprendizaje, como la hay para cualquier actor organizado, pero no justifica normas que incapacitan a la sociedad civil, imposibilitando su participación en condiciones de equidad, cuestión central para cualquier democracia.

La experiencia de muchas organizaciones, entre ellas, Ciudad Viva, con el Fondo de las Américas, el PNUD, Avina, la Unión Europea e I-CE, demuestra claramente que la sociedad civil tiene una capacidad de aprendizaje, de gestión y de innovación notable y necesaria para cualquier sociedad moderna. Lamentablemente, incluso algunos actores globales de la sociedad civil, e instituciones que buscan el «desarrollo» y el «bien común», no necesariamente incorporan a la sociedad civil en sus programas y financiamientos.

Incluso en la asociación Local Governments for Sustainability (ICLEI), la más grande agrupación de gobiernos locales en el mundo medida según su presupuesto, equipo y escala de operaciones, que cuenta con más de doscientos gobiernos de cuarenta y tres países, que participa en las agencias globales más importantes, con once oficinas en cinco continentes, y millones de dólares de ingresos, y cuyo principal objetivo es aportar a campañas destinadas a mejorar la gobernanza (ICLEI 2003), no se incluye a la sociedad civil como socio pleno, ni le otorga financiamiento para desarrollarse ni liderar importantes campañas, consultorías y otras actividades. En el área del transporte, ONG's globales con oficinas por todo el mundo, tales como el Institute for Transportation and Development Policy (ITPD) o Embarq, aunque colaboran a veces con las organizaciones ciudadanas, no invierten en ellas como socias plenas, paso que generaría mayor resiliencia, frente a los vaivenes del financiamiento global o los desafíos políticos (Embarq 2009-2010; Embarq 2010; ITDP 2010).

No es mi intención criticar los logros de otras agrupaciones de la sociedad civil, pero este trabajo adolece de un punto ciego que socava su efectividad, en el corto y largo plazo. Como el efecto mariposa, este pequeño error de cálculos puede llevar a grandes problemas. Aunque las iniciativas de I-CE cerraron (2010), la mayoría de sus socios en América Latina, África, India y Holanda siguen conectados, algunos en colaboraciones activas. Esta asociación, más allá del marco del proyecto y un movimiento global que ha ayudado a crecer el uso de la bicicleta como medio de transporte urbano, contrasta con el esfuerzo por posicionar iniciativas en transporte rápido en bus, de Embarq, ITDP y otros grupos. Sus planes y propuestas siguen enfrentando una falta de apoyo público y político, así como una carencia de subsidios que simplificarían su implementación. Es como tratar de invertir con una moneda de una sola cara: siempre falta el entendimiento y la

aprobación ciudadana. También, en estos proyectos tienden a escasear las medidas esenciales para que realmente sirvan a la ciudadanía.

El estudio reciente «Ella se mueve segura», aplicado en Quito, Buenos Aires y Santiago, y financiado por la FIA Foundation y CAF (Allen et al. 2018), demostró que el acoso sexual desincentiva el uso del transporte público entre mujeres. Incluso la población de más bajos recursos se organiza para tomar radiotaxis o simplemente caminar, enseñando a sus hijos también a evitar los buses y el metro. La falta de sensibilidad de género significa que los pasajeros «cautivos» del transporte público se están «escapando», y son capturados por otros medios, particularmente las motocicletas.

Como los movimientos prodemocracia en muchos países ilustran, la gente está cansada del orden que impone el poder y las políticas públicas desde arriba hacia abajo. Cuando los embajadores de la innovación hacia un transporte o una ciudad más sustentable se relacionan de la misma manera vertical, arriesgan perfilarse mal, quedando entre los que imponen, más que promotores de los cambios deseables.

7.3 PASOS FUTUROS, REFLEXIÓN FINAL

En una tesis de doctorado, se acostumbra dedicar la última sección a «futuras investigaciones». En este caso, y debido a que terminé el estudio original hace seis años, ese futuro ya se ha ido haciendo realidad. Por lo tanto, aquí resumo algunos estudios destinados a quienes desean seguir explorando estos temas. La investigación en el mundo real, el laboratorio vivo presentado en los primeros capítulos, ha resultado una fuente de información y descubrimientos muy valiosos (Sorensen & Sagaris 2010; Sagaris 2010a, 2010b, 2014a, 2014b; Sagaris & Landon 2017). El desafío de construir puentes y colaboraciones entre disciplinas tan distintas como la ingeniería, la arquitectura, la planificación y las ciencias sociales sigue vigente (Sagaris & Ortúzar 2015).

La importancia de dejar de planificar la ciudad para un ser promedio que solo existe en las estadísticas, surge con más fuerza cada día. En este contexto, destaca la importancia de tomar el tema de equidad de género y la participación plena de niñas y mujeres como un indicador clave de la efectividad de cualquier gestión urbana,

particularmente del transporte. Porque, si bien existen múltiples formas de discriminar por raza, religión, clase social, creencias religiosas, al parecer la más universal es la que afecta, subordina y limita a la mujer (Sagaris & Arora 2015, 2016; Sagaris Steiniger & Tiznado-Aitken 2017; Sagaris & Tiznado-Aitken 2018).

Hoy se nos presenta la oportunidad estratégica a planificadores ciudadanos, técnicos y académicos de posicionar el transporte sustentable —la caminata, la bicicleta y el transporte público— en un público sumamente receloso frente a las opciones actuales. Constituye un desafío conquistar los corazones de la ciudadanía, como lo han hecho las bicicletas propias o públicas, a través de movimientos sociales e instituciones ciudadanas.

Paul Hawken (2007) comenta la multiplicidad de iniciativas ciudadanas que están naciendo desde la base, como respuesta a los desafíos de la sobrevivencia humana del siglo XXI. Las considera el sistema inmune del planeta y de la humanidad. Citando a dos científicos de la complejidad, observa:

Francisco Varela y Antonio Coutinho describen un sistema inmune que puede entenderse mejor como una inteligencia, un sistema vivo, auto-regulado y capaz de aprender —casi una mente adicional. Su función no depende de su capacidad de fuego sino de una calidad de conexión. Más que «células internas» que destrazan las «células externas», la respuesta a los patógenos intermedia, como si el sistema inmune hubiese aprendido, hace millones de años, que buscar la paz y conocer bien a los adversarios es más sabio que una respuesta rápida de disparar, que lograr un equilibrio fuese más importante que la erradicación (p. 143, Hawken 2007).

Este caso y las experiencias de organizaciones de la sociedad civil en otros contextos y países indican que estos actores pueden cocrear nuevos arreglos institucionales que favorezcan un desarrollo sano y diverso de la sociedad civil. Como hemos visto, los tres componentes presentados en la sección anterior son vitales por diferentes razones, pero, por sobre todo, porque pueden lograr una movilización esencial para una sociedad sana.

Hoy, en todo el mundo, los no-movimientos sociales, los movimientos y las organizaciones ciudadanas están enfrentando temas

tan diversos como la ciudad, el agua, el cambio climático, el fin del petróleo barato y la pérdida de la biodiversidad. Porque lo que fue «normal» en el siglo XX, impulsado por fuentes de energía barata y un crecimiento aparentemente infinito, está llegando a su fin. La humanidad se enfrenta a un cambio de paradigma, un *pachakuti*, enorme. Transformar las reglas económicas, realizar nuevos descubrimientos científicos o lograr soluciones ingenieriles más eficientes: todo es parte de las soluciones. Y junto con estos y aquellos, sin duda, son las personas, y por sobre todo sus comunidades organizadas, el corazón que late en el centro de la sobrevivencia de la humanidad.

ANEXO

FORMAS DE VER: HERRAMIENTAS Y MÉTODOS ESPECÍFICOS

Investigación participativa para la acción: formalizar una asociación investigador-comunidad

Una forma significativa de controlar la posibilidad de abuso o manipulación es invitar a «los investigados» a participar como coinvestigadores, comprometiéndose con la transparencia y garantizando ciertos derechos. En este caso, firmamos un memorándum de acuerdo con Ciudad Viva (enero 2010), la cual se comprometió a ayudar con la logística de las entrevistas y talleres, y entregar una retroalimentación colectiva en cada paso del proceso. Como ocurría con todas las iniciativas apoyadas por Ciudad Viva, este procedimiento no le dio el derecho a censurar o imponer opiniones, sino a exigir ciertos productos. Esto se hizo particularmente importante en agosto 2011, cuando una nueva directiva asumió.

Si bien existen muchas estrategias para la investigación participativa para la acción (IPA), estas tienden a compartir cinco características fundamentales: i) un enfoque en la participación y la democracia, ii) el conocimiento-en-acción, iii) un esfuerzo por entender mejor temas prácticos, iv) la búsqueda del florecimiento humano, y v) un enfoque en lo emergente, lo que está evolucionando. Implica, por lo tanto, cierta cosmovisión. Para Bradbury & Reason:

Cada teoría acerca de cómo es el mundo da pie a una forma particular de ver el mundo... hemos argumentado que la investigación para la acción surge de una forma participativa de mirar

o actuar en el mundo, dentro del cual nos encontramos siempre relacionado con otros (p. 344, Bradbury & Reason 2008).

La tradición emancipatoria de IPA nace del trabajo de dos pioneros del cambio social, Miles Horton y John Gaventa, en los 1960. Esta tradición se asocia principalmente con el pedagogo brasileño Paulo Freire y su libro *Pedagogía de los oprimidos* (versión en inglés, 1970):

- Se parte desde una visión de los acontecimientos sociales en el contexto de fuerzas sociales macro;
- Se entienden los procesos sociales y sus estructuras en un contexto histórico;
- Se integran la teoría y la práctica;
- La relación sujeto-objeto se convierte en una relación sujeto-sujeto, a través del diálogo;
- La investigación y la acción (incluyendo la educación) se convierten en un solo proceso;
- Juntos, la comunidad y la persona investigadora producen un conocimiento crítico que apunta a la transformación social;
- Los resultados de la investigación pueden aplicarse inmediatamente a una situación concreta (Schutter & Yopo 1981, citado en p. 15, Herr & Anderson 2005).

Mi compromiso con Ciudad Viva, por lo tanto, requirió que los resultados del proceso:

- Fuesen útiles para las comunidades, las organizaciones y los individuos que aportaron su tiempo y sus conocimientos, a otras personas y organizaciones;
- Documentar y sistematizar experiencias que son poco estudiadas con cierta profundidad y desde la perspectiva de los actores de la sociedad civil;
- Que la tesis resultante representara justa y precisamente las visiones, la sabiduría y el análisis de las personas involucradas, en su riqueza y complejidad.

Actividades IPA principales

Utilizamos una serie de talleres como la principal forma de implementar estos objetivos:

- Talleres reflexivos para recoger datos, uno sobre Ciudad Viva (22 julio 2010) y uno sobre la Coordinadora (29 julio 2010);
- Un informe presentado al directorio de Ciudad Viva con los resultados iniciales de todos los talleres y las entrevistas semiestructuradas (20 enero 2011) para recibir su retroalimentación;
- Un taller sobre las implicaciones para la estructura y la planificación de Ciudad Viva (25 mayo 2011);
- Mi participación en un taller organizado por la tesorera y el equipo de Ciudad Viva (junio 2011);
- Una presentación al plenario de Ciudad Viva y una reunión cada dos años que establece objetivos estratégicos y acciones para los próximos años (26 julio 2011);
- Un taller con el equipo y el directorio de Ciudad Viva para revisar y validar los hallazgos iniciales (18 enero 2012);
- Un taller final con el equipo y el directorio de Ciudad Viva para revisar y validar los hallazgos finales (agosto 2012).

A lo largo de la experiencia preparé resúmenes de información clave en español. El libro actual refleja un esfuerzo mayor por devolverles estas historias y hallazgos a las comunidades que ayudaron a crearlos y compartirlos con un público mayor.

Recolección de datos: etnografía, diálogo y entrevistas semiestructuradas

Etnografía

Llegué a este proceso de investigación como una escritora madura y premiada, con un dominio importante de técnicas —entrevistas, registros, archivos, procesamiento— producto de veinte años de experiencia como corresponsal extranjera, editora y autora de libros documentales. Ya llevaba casi treinta años de vida en Chile,

donde había aprendido a suspender ciertas inferencias y suposiciones propias, frente a una realidad muy distinta, y no totalmente comprensible para mí, como recomiendan para la práctica de la etnografía (ubicación 6.426¹, Hammersley & Atkinson 2009).

El desafío para la etnógrafa, como para un escritor, es lograr hacer familiar lo extraño, para entenderlo, y convertir lo conocido en extraño, para evitar malentenderlo (ubicación 6442, Hammersley & Atkinson 2009).

Ayudó el hecho de que genuinamente buscaba entender algo que en el núcleo de Ciudad Viva no entendíamos: por qué académicos, pares, e incluso antiguos opositores nos estaban mirando tan positivamente. Mis preguntas de investigación nacieron de esta perplejidad.

Un cuestionamiento ético y metodológico surge cuando la observación es encubierta: los observados no saben que sus comentarios y acciones pueden ser el objeto de un trabajo académico (Hammersley & Atkinson 2009). La participación de Ciudad Viva como coinvestigador aseguró que todos los entrevistados y participantes de talleres sabían de esta investigación y sus propósitos. Algunos métodos específicos relevantes fueron:

- Reconocimiento de los participantes, por nombre, ya que tenían que representar diversas tendencias y posicionalidades frente a la Coordinadora y Ciudad Viva, para cumplir con el muestreo (descrito abajo).
- Opiniones oficiales, de individuos y de representantes de las instituciones que interactuaban con ambas organizaciones. El anonimato no era óptimo en este caso. Aunque fue una opción que les ofrecimos a todos, nadie lo escogió. Todos querían atribución para sus aportes, un elemento importante, ya que a veces las personas involucradas en una investigación pueden sentir que se les ha robado «algún elemento esencial de la dignidad» (ubicación 5.928, Hammersley & Atkinson 2009).

¹ La ubicación es el equivalente a un número de página en la edición electrónica (Kindle) del libro que utilicé, ya que en Santiago no tenía acceso a una biblioteca con libros físicos.

- Opción de no participar. Tres entrevistados no aceptaron la entrevista; uno por temas de tiempo, otro por estar en desacuerdo con la existencia de Ciudad Viva, y un tercero por criticar, pero no querer registrar su perspectiva. En el caso de algunos conflictos que surgieron, pude suplementar estos datos primarios con información de otros informantes clave.

No pretendo que esto sea una versión absoluta de los eventos descritos. Sí mantengo que es un reporte razonable y válido, y que otros reportes son posibles, incluso necesarios.

Diálogo

Para contrapesar potenciales sesgos, se parte desde la base de que —lejos de ser un trabajo positivista, que busca describir una realidad externa, objetiva— la etnógrafa coconstruye con sus sujetos/coinvestigadores una narrativa de los hechos. Para cuidar las distintas posiciones y voces, se recomiendan formas de reflexión individual y colectiva (p. 7, Whitehead 2005).

Una reflexión demasiado personal podría reforzar, en vez de contrapesar, los posibles sesgos de mi propia mirada. Por lo tanto, trabajé reflexiones a través de diálogos diversos. La primera reflexión-diálogo consistió en *diálogos a través de distancias*, con colegas en otros países muy distintos, que permitieron identificar puntos comunes y de interés. Incluyeron: Bogotá, Sevilla, Bruselas, Copenhague, Londres, Toronto, Vancouver, Montreal, Monterrey, Stuttgart y Delhi.

También integré *diálogos a través de la diversidad*, para comparar las experiencias de la sociedad civil en Chile con las de otros países. Involucró a los siguientes grupos: Ashoka (encuentros varios durante la investigación), Avina (entrevistas con dirigentes en Chile y Colombia) y Synergos (reuniones anuales de redes globales en Nueva York, Windhoek y San Pablo). Las redes del Interface for Cycling Expertise (I-CE, de Holanda) y de Velo-City me permitieron intercambiar con colegas de África, India, América Latina y Europa. Similarmente, trabajé las observaciones y conclusiones con ingenieros de transporte y otros profesionales de la planificación, de

Brasil, Colombia, Chile, Estados Unidos, Sudáfrica, el Reino Unido, India, entre otros.

Finalmente, integré un componente de diálogo entre pares para constituir las perspectivas de otras personas interesadas en estos temas. La mayor garantía de equilibrio dentro de este proceso fue que la participación era voluntaria y cualquier persona podía no intervenir, según sus propios tiempos y prioridades.

Entrevistas semiestructuradas

Participaron treinta y tres personas en talleres de reflexión, y treinta y ocho en las entrevistas semiestructuradas. La mayoría de las entrevistas fueron realizadas por una entrevistadora, Loreto Rojas, quien en ese momento tenía un magíster en urbanismo. Se cuidó la definición del universo de interés y los criterios de muestra cualitativa según las normas en este sentido. En el caso del universo de entrevistados, la inclusión de funcionarios gubernamentales y académicos de disciplinas dominadas por hombres significó que hubo un 58% de hombres. La muestra solo de las organizaciones de la sociedad civil (51% mujeres, 49% hombres) fue más representativa, de Ciudad Viva y de la sociedad civil en general.

Busqué, para las entrevistas, un equilibrio entre informantes clave representativos de los tres sectores: ciudadanía, público, privado. La muestra consiste en individuos que eran representantes de su institución y quienes interactuaron significativamente con CV. Se identificaron por nombre y puesto, y sus opiniones son representativas de su mirada institucional y oficial.

También, busqué una mezcla de personas entre quienes apoyaron, criticaron, se opusieron y no tuvieron una opinión sobre Ciudad Viva, tomando en cuenta dos conflictos en particular: la campaña contra la Costanera Norte y el colapso de la campaña Bicivilízate. Las opiniones recogidas reflejan diversas posicionalidades en relación con estos conflictos y Ciudad Viva. Suplementé estas fuentes primarias con datos secundarios: informes en los medios, documentos oficiales, declaraciones públicas y otros relevantes. Como la intención no era armar una historia como tal, sino tomar ciertos eventos y explorar sus implicancias para los temas centrales (capítulo 1), el enfoque fue siempre en los actores, sus interacciones y sus impactos sistémicos.

ANEXO

Las siguientes tablas presentan el análisis de la muestra cualitativa, en cuanto a la representatividad de los participantes, según los objetivos del estudio y el universo de interés.

Tabla 1. Análisis de la muestra sector sociedad civil
Facilité (talleres) o supervisé (entrevistas aplicadas por Loreto Rojas),
pero no estoy incluida en estos números.

Coordinadora/Ciudad Viva					
Agentes	Representan	Rol CN/CV	Entrevista	Grupos	Análisis
Directorio	Fundadores	Núcleo	4	6	4 de 6 organizaciones fundadoras, 7 de 9 dirigentes actuales, todos los funcionarios actuales y previos
Directorio	Actual	Núcleo	7	9	
Funcionarios	Actuales y ex-funcionarios	Núcleo	6	6	
Coordinadora					
Independencia	Presidente	Fundadores	1	3	3 de 4 sectores, 6 de 9 organizaciones
Mercados y pérgolas (La Vega)	Presidentas	Fundadores	2	3	
Bellavista	Dirigentes	Fundadores	2	2	
Juntas de vecinos					
JV Mario Baeza #13	Ejecutivo	Fundadores	3	1	6 personas de 4 organizaciones (1 extinta)
JV 35	Presidente	Socio actual	1	1	
JV 34	Presidente y vicepresidente	Socio nuevo	2	1	
Corporación Bellavista	Dirigente	Exsocio	1	1	
Otras organizaciones comunitarias					
Ciudadanos por Valparaíso	Dirigente	Socio actual	1	2	3 personas de 8 organizaciones posibles
Recicladoras El Bosque	Dirigente	Socio actual	1	2	
ComunActiva	Fundador(a)	Socio actual	1	1	
Otras organizaciones de ciclismo y transporte					
Macletas	Dirigentes	Socio actual	2	2	5 personas de 10 organizaciones posibles
Bicultura	Fundador(a)	Socio actual	1	1	
CicloRecreovías	Fundador(a)	Socio actual	1	1	
Arriba de la Chancha	Fundador(a)	Exsocio	1	1	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Análisis de la muestra del sector público y académico

Gobiernos municipales y regionales					
Agentes	Representatividad	Rol CN/ CV	Cantidad de entrevistados	Talleres	Análisis
Providencia	Dos de los planificadores más experimentados	Socios 2000-2010	2	2	5 personas de 4 socios principales, (local/regional), ninguno de municipios más distantes
Recoleta	Asesor urbano	Socios 2000-2010	1	1	
Maipú	Asesor urbano	Socios 2007-09	1	1	
GORE	Asesor urbano	Socios 2007-09	1	1	
Gobierno nacional					
Ministerio de Transportes	Coordinador temas bicicleta	Socios 2007-2010	2	2	3 de principales entes a cargo del transporte
SECTRA	Director		1	1	
Ministerio de Vivienda	Participación distante, cambio de autoridades			1	
Académicos					
Universidad de Chile, planificación	CN-CV: director del departamento	Asesor- observador	1	2	3 personas de 8 organizaciones posibles
Universidad Católica, urbanismo	CN-CV: profesor Facultad de Arquitectura	Asesor- observador	1	2	
Universidad Católica, urbanismo	CN-CV: profesor Ingeniería de Transporte	Asesor- observador	1	1	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Análisis de la muestra del sector privado

Agentes	Representatividad	Rol CN/CV	Cantidad de entrevistados	Talleres	Análisis
Natura	Green Map/CEO	Socio anterior	2	2	3 de 5 socios privados
Bicicletas Oxford	CEO	Socio actual	1	1	
IC Bicicletas	CEO	Posible socio	1	1	

Fuente: elaboración propia.

ANEXO

Tabla 4. Análisis de la muestra de los dos conflictos (Costanera Norte, Bicivilízate)

Agentes	Representatividad	Rol CN/ CV	Cantidad de entrevistados	Análisis
Contraparte CN	Arquitecto a cargo del proyecto autopista	1	1	Principales visiones, pro-con-entremedio, representadas
Contraparte transporte	Ingeniero del equipo de gestión	1	1	
Contraparte transporte regional	Funcionario senior del Ministerio de Transportes	1	1	
Contraparte grupos anti-CV entre ciclistas	Arriba de la Cancha/MFC	1	1	
Contraparte otros grupos ciclistas	Macletas, Bicultura, Ciclo Recreo Vía	3	3	
Administrador (PNUD-Bicivilízate)	Persona a cargo	1	1	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Coordinadora, principales asesores

Asesor	Afiliación
Juan de Dios Ortúzar	Director, Departamento de Ingeniería de Transporte y Logística, Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC)
Francisco Martínez	Presidente, Sociedad Chilena de Ingeniería de Transporte (Sochitran)
María Elena Ducci	Arquitecta urbanista, PUC
Alberto Gurovic	Arquitecto urbanista, Universidad de Chile
Christopher Zegras	Director, Transport, International Institute for Energy Conservation
Lucio Cuenca	Director, Observatorio Latinoamericano de Conflictos Ambientales, acompañado a menudo por Luis Mariano Rendón y Pablo San Martín
Rodrigo Fernández	Ingeniero de transporte, Universidad de Chile
Juan Carlos Muñoz	Ingeniero de transporte
Nikkola Boregaard, PhD	Economista ambiental
Montserrat Palmer	Arquitecta paisajista, PUC
Myriam Beech	Arquitecta paisajista, PUC
Virginia Plubbins	Arquitecta paisajista, PUC
Ignacio Santa María	Arquitecto y urbanista, PUC
Profesor Pedro Gutiérrez	Ingeniero forestal, UCh
Mauricio Montecinos	Ingeniero forestal, JV#13
Ambrosio García-Huidobro	Ingeniero industrial, JV#12
Dr. Leonel Gil, PhD	Contaminación local, Facultad de Medicina, Universidad de Chile
Dr. Ricardo Araya	Riesgos para la salud, Facultad de Medicina, Universidad de Chile
María Inés Arribas	Arquitecta y urbanista, JV#13
Katia Cotorás	Arquitecta, JV#12

Fuente: Archivos Coordinadora, 1997-2000.

ANEXO

Tabla 6. Fundadores y dirigentes de la Coordinadora No a la Costanera Norte (1997-2000)

	Organización o grupo	Barrio	Municipalidad
1	Asociación de Propietarios y Arrendatarios de Independencia	Borgoño	Independencia
2	Unidad Vecinal #15	Borgoño	Independencia
3	Pasaje Olivos Independencia	Olivos	Independencia
4	Comité de Defensa del Parque Metropolitano	PdeV Norte	Metropolitana
5	Junta de Vecinos #12	PdeV Norte	Providencia
6	Junta de Vecinos #13 Mario Baeza	Bellavista	Providencia
7	Unión Comunal Providencia	Providencia	Providencia
8	Comité Ecológico Bellavista*Silvino Zapico	Bellavista	Providencia-Recoleta
9	Corporación Cultural y de Desarrollo Bellavista	Bellavista	Providencia-Recoleta
10	PROFO (Proyecto de Fomento) Gastronómico Bellavista	Bellavista	Providencia-Recoleta
11	Junta de Vecinos #35	Bellavista	Recoleta
12	Asociación de Comerciantes de la Periferia de la Vega (ACOFER)	Vega	Recoleta
13	Remodelación Recoleta	Vega	Recoleta
14	Asociación. Gremial/Comité Defensa Tirso de Molina	Vega	Recoleta
15	Asociación Gremial Comerciantes de la Vega Chica	Vega	Recoleta
16	El Baratillo	Vega	Recoleta
17	Asociación Gremial Pérgola Santa María	Vega	Recoleta
18	Comerciantes de la Vía Pública	Av. Recoleta	Recoleta

Fuente: Quijada 2009, Sagaris y Araya 1997, Archivos Coordinadora, Ciudad Viva.

Tabla 7. Análisis de la muestra de socios financistas

Agentes	Representatividad	Rol CN/ CV	Cantidad entrevistados	Talleres	Análisis
Unión Europea	Encargado del programa	Socio actual	1	1	8 personas de 11 posibles financistas/ocios
Avina Chile	Director	Fundador y socio	1	1	
Avina América Latina	Director	No-socio	1	1	
Kellogg Foundation Brazil	Director de programa	No-socio	1	1	
UN Development Program	Director de programa	Exsocio	1	1	
Ashoka	Representante en Chile	Exsocio	1	1	
Fundación Innovación en Ciudadanía	Director de programa	Evaluador	2	2	
Interface for Cycling Expertise	Tom Godefrooij	Exsocio	1	1	

Fuente: elaboración propia.

En términos de las entrevistas, tuvimos resultados de personas en distintas relaciones de cercanía/distancia con Ciudad Viva: 17 del núcleo central (equipo profesional y directorio), 21 socios-aliados, 9 observadores distantes y 8 personas sin contacto directo.

La entrevista incluía una escala Likert para evaluar el trabajo de Ciudad Viva en sus cuatro áreas temáticas: transporte para la equidad; reciclar para vivir mejor; patrimonio; empoderamiento organizaciones ciudadanas. También sus principales herramientas: *charrettes* (talleres intensivos de planificación), mapeo participativo, otros talleres, eventos públicos y publicaciones. Todos los entrevistados tendían a evaluar muy bien estos elementos (más de cuatro sobre cinco). Las críticas más fuertes venían de las personas más cercanas, reflejan una mayor conciencia de las falencias y los objetivos no logrados. A la gente que conocía a Ciudad Viva le gustaba mucho la organización, sean estas del gobierno, del sector privado o ciudadano.

Análisis de las muestras-posicionalidad: como ilustran los otros capítulos de este libro, la posicionalidad es cambiante porque los

actores se mueven. Así, algunos investigadores del mundo académico fueron atraídos por la organización, llegando a participar como asesores o directores.

OTRAS FUENTES

Para pesar y triangular los datos primarios recogidos en las entrevistas y los talleres, utilicé fuentes adicionales, particularmente:

- Cobertura en los medios masivos.
- Estudios de otros académicos.
- Un libro preparado documentando la historia de la Costanera Norte (Quijada 2010).
- Los archivos de Ciudad Viva.

PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Tabla 8. Características de los sistemas adaptivos complejos, utilizadas como categorías de análisis

Característica	Descripción resumida
Agentes	El sistema consiste en muchos agentes conectados por redes múltiples.
Interacciones	Los agentes intercambian dinámicamente información y energía según heurísticas que permiten que el sistema tiene una memoria difundida entre distintos actores y redes.
Calidad de no-lineal	Interacciones no-lineales, iterativas, recursivas y autorreferenciales. Muchos circuitos de retroalimentación directa e indirecta.
Comportamiento sistémico	El sistema es abierto, su comportamiento definido por las interacciones y no los componentes. No se puede entender el comportamiento del sistema solo al mirar a los componentes. Se requiere conocer las interacciones: patrones coherentes y novedosos emergen.
Robustez y adaptación	El sistema es capaz de seguir y evolucionar. Con suficiente diversidad, la heurística evoluciona, los agentes se adaptan a los otros y el sistema puede reorganizar su estructura interna sin la intervención de agentes externos.

Fuente: p. 33, Innes & Booher 2010 (según Cilliers 2005; Stacey 2001, Tsoukas 2005).

Categorías

Las categorías tradicionales de la etnografía —el individuo, el sistema social, los patrones de comportamiento, los sistemas de ideas, la cultura de expresión, la cultura material, el medio ambiente, necesidades y características de una historia compartida (p. 8, Whitehead)— formaron la base del procesamiento, pero se requería categorías más precisas y ajustadas a los temas de urbanismo y ciudad. Para esto, ocupé categorías desarrolladas por otros estudios de interés, particularmente Thomson (2001), Grunau & Schönwandt (2010), y Booher & Innes (2010). Las tablas 2.9-2.10 resumen las categorías utilizadas para procesar y analizar los datos.

Tabla 9. Categorías de análisis de las organizaciones ciudadanas y sus interacciones

Fuente	Categoría	Aplicación en este estudio
Estudio nacional: categorías para identificar lo que existe y cuán bien funciona		
Thomson, 2001, EE.UU.	Núcleo participativo	Los líderes de la Coordinadora y Ciudad Viva.
	Extensión hacia la comunidad	El «tejido» comunicacional que permitió a ambas organizaciones conectarse efectivamente con sus bases y agentes de otras esferas.
	Relaciones con el gobierno	Interacciones entre agentes e impactos en el sistema, u otros relevantes.
De la complejidad: categorías para identificar lo que se convirtió en posible (potencial de cambio sistémico y las dinámicas de cambio)		
Grunau & Schönwald, 2010, Europa	Emergencia y auto-generación	Para entender la emergencia de entes novedosos, con impactos inesperados, en un ambiente autoritario y hostil hacia la ciudadanía.
Booher & Innes, 2010, EE.UU.	Agentes	En los sectores ciudadanos y gubernamentales, y en menor grado privados.
	Interacciones	a) interno, dentro del núcleo central (core) y entre este núcleo y sus comunidades.
		b) interacciones con otros (sistema de planificación) y el contexto (sistema de ciudad)
	Comportamiento del sistema	Sistema ciudadano, sistema ciudad (especialmente transporte), sistema de planificación.
	Robustez y capacidad de adaptación	Sobrevivencia y evolución de la Coordinadora y Ciudad Viva.

Fuente: elaboración propia con base en Booher & Innes 2010; Thomson 2001 y Grunau & Schönwandt 2010.

Presentación de los datos

En lo posible se resumen los datos en figuras y tablas. En lo central, se utiliza un método narrativo, que permite entretrejer sistemas varios con sus respectivas verdades personales y colectivas, confusiones y búsquedas de conexión y de significado, conscientes de que ninguna historia es estática, todas se mueven en el tiempo (p. 668, Uprichard & Byrne 2006).

El uso de la narración es particularmente apropiado, ya que en el centro de esta investigación está la búsqueda de significados individuales y colectivos que difícilmente se pueden resumir en una tabla. Este trabajo se basa en dos narrativas detalladas, contando las historias de la Coordinadora (101 páginas) y Ciudad Viva (172 páginas). Están disponibles como parte del texto de doctorado original, en el depositario de la Universidad de Toronto.

Los capítulos 3-6 resumen elementos claves de estas narrativas documentales, seleccionando los asuntos más relevantes dentro de las categorías ya señaladas. Ocupó una narrativa «telescópica», en el sentido de otorgar detalles relevantes donde sea necesario, pero sin repetir ese mismo nivel de detalle en todas las secciones. Las descripciones de los proyectos de Ciudad Viva, por ejemplo, se acortan en la medida que avanza la narrativa. No es que los proyectos se pusieron más simples: todo lo contrario. Sin embargo, las técnicas descritas de los primeros formaron las bases de los proyectos siguientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Abers, R. (2000). *Inventing Local Democracy: Grassroots Politics in Brazil*. Boulder: Lynne Rienner Publishers.
- Abers, R. (2003). Reflections on What Makes Empowered Participatory Democracy Happen. En E. O. Wright (Ed.), *Deepening Democracy*. Londres: Verso.
- Adam, B. (1998). *Timescapes of modernity: the environment and invisible hazards*. Londres: Routledge.
- Alarcon de Morris, A. & Leistner, P. (2009). From neighborhood association system to participatory democracy broadening and deepening public involvement in Portland, Oregon. *National Civic Review*. Summer: 48-55. <https://doi.org/10.1002/ncr.252>
- Allard, P. (2003). The tough road to a living city. David Rockefeller Center for Latin American Studies. Revisado el 23 de junio de 2011. Link <http://www.drclas.harvard.edu/revista/articles/view/197>.
- Allen, P. M. (1997). *Cities and Regions as Self-Organizing Systems: Models of Complexity*. Amsterdam: Gordon and Breach Science Publishers.
- Allen, P. M. (2012). Cities: the visible expression of co-evolving complexity. En J. Portugali, H. Meyer, E. Stolk & E. Tan (Eds.), *Complexity Theories of Cities Have Come of Age An Overview with Implications to Urban Planning and Design* (pp. 67-89). Nueva York: Springer.
- Alzate Zuluaga, M. L. & Romo Morales, G. (2014). El enfoque de la gobernanza y su recepción en el marco gubernativo actual de las sociedades latinoamericanas. *Opinião Pública* 20: 480-495.
- Associated Press (2010). Piñera wins Chilean election. *USA Today*. Nueva York, US.
- Aparajita, S. & Stephenson, M. C. (1998). Introduction: Contested Spaces in the Caribbean and the Americas. *Modern Fiction Studies* 44(1): 1-9.
- Appleyard, D. (1983). Case Studies of Citizen Action and Citizen Participation in Brussels, Covent Garden, Delft and Camden. & *Paternalism, conflict, and coproduction; learning from citizen action and citizen participation in Western Europe* (pp. 69-118). Nueva York: Plenum Press.
- Araya Moreno, E. (2006). La democracia, la participación ciudadana y las políticas públicas. *X Congreso Internacional de CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Santiago, Chile.
- Araya, R. & Sagaris, L. (1997). *Costanera Norte. ¿Qué Ciudad Queremos?* Santiago, Chile: Observatorio Latinoamericano de Conflictos Ambientales.

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice; increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Atwood, M. (2008). *Payback: debt and the shadow side of wealth*. Toronto: Anansi.
- Avritzer, L. (2002). *Democracy and the public space in Latin America*. Princeton: Princeton University Press, Kindle Edition.
- Avritzer, L. (2009). *Participatory institutions in democratic Brazil*. Washington, D.C. Editorial es Woodrow Wilson Center Press.
- Avritzer, L. (2010). Democratizing urban policy in Brazil: participation and the right to the city. En J. Gaventa & R. McGee (Eds.), *Citizen action and national policy reform* (pp. 226). Londres, UK: Zed books.
- Baiocchi, G. (2005). *Militants and citizens; the politics of participatory democracy in Porto Alegre*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Barber, B. R. (1998). *A place for us; how to make society civil and democracy strong*. Nueva York: Hill and Wang.
- Batterby, S. (2003). Campaigning for Bicycles and Alternative Transport in West London. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 590: 150-169. DOI: 10.1177/0002716203256903
- Batty, M. (2010). Complexity in City Systems: Understanding, Evolution, and Design. En G. de Roo and E. A. Silva, *A Planner's Encounters with Complexity*, 99-121. Farnham, Surrey [U.K.]; Burlington, VT: Ashgate.
- Batty, M. & Longley, P. (1994). *Fractal cities; a geometry of form and function*. Londres, San Diego, Toronto: Academic Press.
- Batty, M. & Marshall, S. (2012). The Origins of Complexity Theory in Cities and Planning. En J. Portugali, H. Meyer, E. Stolk & E. Tan, *Complexity Theories of Cities Have Come of Age An Overview with Implications to Urban Planning and Design* (pp. 21-45). Nueva York: Springer.
- Baxter, J. & Eyles, J. (1997). Evaluating qualitative research in social geography: Establishing «rigour» in interview analysis. *Transactions of the Institute of British Geographers* 22: 505-525.
- Bayat, A. (2010). *Life as politics: how ordinary people change the Middle East*. Amsterdam, Paises Bajos: Amsterdam University Press, Manchester University Press.
- Beckman, J. (2001). Automobility a social problem and theoretical concept. *Environment and Planning D: Society and Space*, 19: 593-607.
- Bellavista (1996). Folleto 9 IV-1996 ¿Qué es la Costanera Norte y qué significa para los que vivimos o trabajamos en el Barrio Bellavista? Bellavista, Santiago, Chile, Junta de Vecinos #13 Mario Baeza, EcoBella. Archivos Ciudad Viva/ Coordinadora No a la Costanera Norte.
- Bengoa, J. (1985). *Historia del Pueblo Mapuche (s. XIX y XX)*. Santiago, Chile: Ediciones Sur.
- Berry, J. M., Portney, K. E. & Thomson, K. (1993). *The Rebirth of Urban Democracy*. Washington, D.C.: Brookings Institution.

BIBLIOGRAFÍA

- Bertolini, L. (2010). Complex Systems, Evolutionary Planning? En G. de Roo & E. A. Silva, *A Planner's Encounter with Complexity* (pp. 41-62). Farnham, Surrey [U.K.]; Burlington, VT: Ashgate.
- Bickerstaff, K., Tolley, R. & Walker, G. (2002). Transport planning and participation: the rhetoric and realities of public involvement. *Journal of Transport Geography* 10: 61-73.
- Blakemore, H. (1974). *British nitrates and Chilean politics, 1886-1896*. Londres: Athlone Press.
- Booher, D. (2004). Collaborative Governance Practices and Democracy. *National Civic Review*, Winter: 32-46.
- Booher, D. (2008). Civic Engagement and the Quality of Urban Places. *Planning Theory & Practice, Interface* 9 (3): 379-414.
- Booher, D. E. & Innes, J. E. (2002). Network Power in Collaborative Planning. *Journal of Planning Education And Research*, 21(3): 221-236.
- Boonstra, B. & Boelens, L. (2011). Self-organization in urban development: towards a new perspective on spatial planning. *Urban Research & Practice*, 4(2): 99-122.
- Brand, R. & A. Karvonen (2007). The ecosystem of expertise: complementary knowledges for sustainable development. *Sustainability: Science, Practice, & Policy* 3(1): 21-31.
- Brugmann, J. (2009). *Welcome to the Urban Revolution How Cities are Changing the World*. Toronto: Viking Canada, Penguin Group.
- Buis, J. (2012). *How Dutch cities made the turnaround in NMT & urban transport planning*. Paper presented at the Our right of way: Walking and Cycling, Delhi, India.
- Bush, G. (1990). Remarks Announcing the Enterprise for the Americas Initiative. Revisado el 25 de noviembre de 2011, from <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/index.php?pid=18644#axzz1ejU11Vnk>.
- Byrne, D. (2001). *Understanding the urban*. Houndmills, Basingstoke; Nueva York: Palgrave.
- Byrne, D. S. (1998). *Complexity theory and the social sciences; an introduction*. Londres, Nueva York: Routledge.
- Byrne, D. S. (2001). What is Complexity Science? Thinking as a Realist About Measurement and Cities and Arguing for Natural History. *Emergence* 3(1): 61-76.
- Byrne, D. S. (2005). Complexity, Configurations and Cases. *Theory, Culture & Society*, 22(5): 95-111.
- Byrne, D. S. (2011). What is an Effect? Coming at Causality Backwards. En W. P. Vogt & M. Williams (Eds.), *The Sage handbook of innovation in social research methods*, (pp. 80-94. Los Ángeles: SAGE.
- Byrne, D. S. & Ragin, C. C. (2009). *The SAGE handbook of case-based methods*. Londres, Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Campbell, J. (1973). *Myths to live by*. Nueva York: Bantam Books.

- Campbell, J. (1976). *The Masks of God*. Nueva York: Penguin Books.
- Campbell, J. (1990). *The Flight of the Wild gander; explorations in the mythological dimension*. Nueva York: HarperPerennial.
- Campbell, J. & Kennedy, E. C. (2001). *Thou art that; transforming religious metaphor*. Novato, CA: New World Library/Joseph Campbell Foundation.
- Camus, A. (1970). *The Plague*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Cannon, J. (2012). Huntsville, the Highway, and Urban Redevelopment. *Journal of Planning History*, 11(1): 27-46.
- Canto, M. (2005). Las Políticas Públicas Participativas, las Organizaciones de Base y la Construcción de Espacios Públicos de Concertación Local. *Innovacion Ciudadana.cl*. Retrieved from <http://www.innovacionciudadana.cl/portal/imagen/File/canto.pdf>.
- Casen (2006). *Encuesta de caracterización socio-económica nacional*. Santiago, Chile, Ministerio de Planificación, Chile.
- Castellani, B. & Hafferty, F. (2010). *Sociology and Complexity Science A New Field of Inquiry*. Berlín: Springer.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society. The information age; economy, society, and culture, v. 1*. Chichester, West Sussex, Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- CentralBank. (2003-2006). Ficha: Producto Interno Bruto Regional 2003-2006, base 2003. Retrieved 2-August, 2011, from <http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/actividad-economica-gasto/aeg07b.htm>.
- CERC (2004). *Informe de Prensa: La Confianza en las Personas, Las Instituciones y Las Élités. Informe de Prensa*. Santiago, Chile: Centro de Estudios Contemporáneos (CERC).
- Chamberlin, J. E. (2003). *If this is your land, where are your stories? Finding common ground*. Toronto: Random House.
- Checkland, P. (2000). Soft Systems Methodology: A Thirty Year Retrospective. *Systems Research and Behavioral Science* 17: S11-S58.
- Chettyparamb, A. (2006). Metaphors in Complexity Theory and Planning. *Planning Theory*, 5(1): 71-92.
- Cilliers, P. (1998). *Complexity and postmodernism; understanding complex systems*. Londres, Nueva York: Routledge.
- Cilliers, P. (2005). Complexity, Deconstruction and Relativism. *Theory, Culture & Society*, 22(5).
- Ciudad Viva (2003). *Memoria Anual 2001-2002 Ciudad Viva*. Santiago, Chile: Ciudad Viva.
- Ciudad Viva (2004). *Acta Constitutiva y Estatutos Corporación Ciudad Viva*. Santiago, Chile.
- Ciudad Viva (2010). *Living City-Sagaris PhD Women's workshop*. Santiago, Chile.

BIBLIOGRAFÍA

- Ciudad Viva (2011). *Workshop 3/seminar presentation and resulting definitions*. Santiago, Chile: Ciudad Viva.
- Ciudad Viva (2012a). *Ciudad Viva-Sagaris PhD Workshop 4: Examining observations*. Santiago, Chile: Ciudad Viva.
- Ciudad Viva (2012b). *Ciudad Viva-Sagaris PhD Workshop 5: Reflecting and debating conclusions*. Santiago, Chile : Ciudad Viva.
- Ciudad Viva (2012c). *Ciudad Viva-Sagaris PhD Workshop on civic infrastructure*. Santiago, Chile: Ciudad Viva.
- Ciudad Viva (2012d). *CV-PhD mini-workshop with María Elena Ducci and Tomás Marín*. Santiago, Chile.
- Ciudad Viva/JV#13 (2001). *Actas junio 01-junio02.pdf*. Archives Ciudad Viva-Coordinadora-Junta #13. Santiago, Chile: Ciudad Viva.
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2009). *Doing action research in your own organization*. Londres, Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Collier, R. B. & Handlin, S. (2009). *Reorganizing popular politics: participation and the new interest regime in Latin America*. University Park, Pennsylvania: State University Press.
- Comandari, P. (2008). La silenciosa amenaza canadiense. *Qué Pasa*. 21 de junio de 2008.
- CONAMA (1998-2000). *Archivo de respuestas oficiales durante la Evaluación de Impactos Ambientales del proyecto de autopista Costanera Norte*. Santiago, Chile, Archivos Coordinadora-Ciudad Viva.
- Cooke, B. & Kothari, U. (2001). *Participation: The New Tyranny?* Nueva York: Zed Books.
- Cooperativa. (2011, 4 de mayo de 2011). Suprema ratificó condena contra ex subsecretario Guillermo Díaz en caso MOP. Radio Cooperativa Retrieved 13-December, 2011, from http://www.cooperativa.cl/suprema-ratifico-condena-contra-ex-subsecretario-guillermo-diaz-en-caso-mop/prontus_nots/2011-05-04/151639.html.
- Coordinadora Derechos Urbanos (2005). *Declaración de Derechos Urbanos*. Coordinadora de Derechos Urbanos. Santiago, Chile, Ciudad Viva: 2.
- Cornforth, M. C. (1977). *Dialectical materialism; an introduction*. Londres: Lawrence & Wishart.
- Cotugno, A. (2010). Prominent Transportation Planning and Policies in Portland, Oregon USA. *FOVUS, Networks for Mobility*. Stuttgart, Germany, University of Stuttgart: 9.
- Cox, P. (2010). *Moving people: sustainable transport development*. London, Nueva York: Zed, UCT Press, Palgrave Macmillan.
- CROW (2010). *Manual de Diseño para el Tráfico de Bicicletas*. Utrecht, The Netherlands: CROW.
- CUCH (2007). *Denuncia formal de organizaciones pro-ciclismo contra César Garrido Sánchez por faltas graves a sus deberes como funcionario del Estado*. Santiago, Chile, Archivos Coordinadora-Ciudad Viva.

- CUCH (2008). *Mesa de Trabajo Ciudadanía-Gobierno para el fomento de la bicicleta y el desarrollo de la bicicultura*. Santiago, Chile, Archivos Coordinadora-Ciudad Viva.
- Dagnino, E., Olvera, A. J. & Panfichi, A. (2008). *Toward Another Perspective on the Struggle for the Construction of Democracy in Latin America*. Retrieved from <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/sursur/democratic/04dag.pdf>.
- Dahl, R. (1992). The Problem of Civic Competence. *Journal of Democracy*, 3(4): 45-59.
- Dahl, R. A. (1998). *On democracy*. Nuevo Haven: Yale University Press.
- Daly, K., Schugurensky, D. & Lopes, K. (2009). *Learning Democracy by Doing, Alternative Practices in Citizenship Learning & Participatory Democracy*. Toronto: University of Toronto.
- De Jong, W. M. (1999). *Institutional transplantation: how to adopt good transport infrastructure decision-making ideas from other countries?* Delft: Eburon.
- Deben, L., Salet, W. & Van Thoor, M.T. (2004). *Cultural heritage and the future of the historic inner city of Amsterdam*. Amsterdam: Aksant.
- Délano, M. & Traslaviña, H. (1989). *La Herencia de los Chicago Boys*. Santiago, Chile: Ornitorrinco.
- Diamond, J. M. (1991). *The rise and fall of the third chimpanzee*. Londres: Radius.
- Diamond, J. M. (2005). *Guns, germs, and steel: the fates of human societies*. Nueva York: W.W. Norton.
- Diamond, J. M. (2011). *Collapse: how societies choose to fail or succeed*. Nueva York: Penguin.
- DICTUC-CV (2011). Presentations of Santiago Cycling Master Plan Studies. *Citizen-Government Roundtable for Cycling Inclusivity*. Santiago, Chile.
- Ducci, M. E. (2000). Governance, Urban Environment, and the Growing Role of Civil Society. *Project on Urbanization, Population, Environment and Security*. Washington, D.C.: Woodrow Wilson International Center for Scholars.
- Ducci, M. E. (2002). The Importance of Participatory Planning, The Principal Urban Struggles of the New Millennium. En B. A. Ruble, R. Stren, J. S. Tulchin, & D. H. Varat (Eds.), *Urban Governance Around the World*, pp. 153-186. Washington, D.C.: Woodrow Wilson International Center for Scholars.
- Dunn, J. A. *Driving Forces: The Automobile, its Enemies and the Politics of Mobility*. Washington, D.C., Brookings Institution Press.
- EcoBella/Junta de Vecinos #13 (1999). *Hacia el Barrio Bellavista 2000, Principios, diagnóstico, y propuestas*. Santiago, Chile, Archivos Coordinadora-Ciudad Viva.
- El Diario (1997). Diseñan ejecución coordinada de las próximas concesiones urbanas. *El Diario*. Santiago, Chile.
- El Mercurio (1997). Critican escasa participación en megaproyectos. *El Mercurio*. Santiago, Chile.

BIBLIOGRAFÍA

- El Mercurio (1997). No se aplazaría la licitación de autopista Costanera Norte. *El Mercurio*. Santiago, Chile.
- Engel, E., R. Fischer, et al. (1999). Costanera Norte. *El Mercurio*. Santiago, Chile.
- Espinoza, V. (2004). De la política social a la participación en un nuevo contrato de ciudadanía. *Política* (Universidad de Chile), Primavera(043): 149-183.
- Evans, J. & Karvonen, A. (2011). Living laboratories for sustainability Exploring the politics and epistemology of urban transition. En H. Bulkeley, V. Castán Broto, M. Hodson, & S. Marvin (Eds.), *Cities and low carbon transitions* xv, 205 p. Londres, Nueva York: Routledge.
- Evans, P. B. (2002). *Livable cities?: urban struggles for livelihood and sustainability*. Berkeley: University of California Press.
- Eve, R. A., S. Horsfall, et al. (1997). *Chaos, complexity, and sociology; myths, models, and theories*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fackler, E. H. (2009). *Protesting Portland's Freeways: Highland Engineering and Citizen Activism in the Interstate Era*. M.A.: University of Oregon, Department of History.
- Fainstein, S. S. (2000). New Directions in Planning Theory. *Urban Affairs Review* 35(4): 451-458.
- Fainstein, S. S. (2005). Planning Theory and the City. *Journal of Planning Education and Research* 25(2): 121-130.
- Fainstein, S. S. (2010). *The Just City*. Ithaca: Cornell University Press.
- Fernández, D. (1996). Congestión y Transporte. *El Mercurio*. Santiago, Chile.
- Fernández, M. y Ordóñez, M. (2007). Participación Ciudadana en la Agenda Gubernamental de 2007. Caracterización de los Compromisos. Programa Ciudadanía y Gestión Pública. En: <http://www.innovacionciudadana.cl/portal/imagen/File/barometro/Informe%20final%20S.E.pdf>.
- Florida, R. (2011, 2012). *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Forester, J. (1999). *The Deliberative Practitioner; Encouraging Participatory Planning Processes*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Forester, J. (2012). Learning to Improve Practice: Lessons from Practice Stories and Practitioners' Own Discourse Analyses (or Why Only the Loons Show Up). *Planning Theory & Practice* 13(1): 11-26.
- Fraser, N. (1997). *Justice interruptus; critical reflections on the postsocialist condition*. New York: Routledge.
- Freire, P. (1998). *Pedagogy of freedom; ethics, democracy, and civic courage*. Oxford, New York: Rowman & Littlefield Critical perspectives series.
- Friedmann, J. (2000). The Good City: In Defence of Utopian Thinking. *International Journal of Urban and Regional Research* 24(2): 460-472.
- Friedmann, J. (2002). *The prospect of cities*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Fuentes, R. (2010). Semi-structured interview. L. Rojas. Santiago, Chile.

- Fung, A. (2011). Reinventing Democracy in Latin America. *Perspectives on Politics* 9(4): 857-871.
- Fung, A. & E. O. Wright (2003). *Deepening Democracy Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance*. London: Verso.
- Garrett, L. (1994). *The coming plague: newly emerging diseases in a world out of balance*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Garretón Merino, M. A. (1995). *Las nuevas relaciones entre Estado y sociedad y el desafío democrático en América Latina*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Garretón Merino, M. A. (2003). *Incomplete democracy: political democratization in Chile and Latin America*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Garretón Merino, M. A. (2009). *Problemas heredados y nuevos problemas en la democracia chilena ¿Hacia un nuevo ciclo?* Paper presented at the Sociedad y Profundización de la Democracia, Instituto de Asuntos Públicos (INAP), Universidad de Chile. Recuperado de: http://www.manuelantoniogarretón.cl/documentos/11_09/problemas_heredados.pdf.
- Gastil, J. (2008). *Political communication and deliberation*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Gatica, N. (2010). Interview-workshop with Coordinadora leaders. L. Sagaris. Santiago, Chile.
- Gaventa, J. (2004). Strengthening Participatory Approaches to Local Governance Learning the Lessons from Abroad. *National Civic Review* Winter: 17-27.
- Gaventa, J. & R. McGee (2010). *Citizen action and national policy reform*. London, UK: Zed books.
- Giering, S. (2011). Public Participation Strategies for Transit A Synthesis of Transit Practice. *TCRP Synthesis 89*. Washington, DC, Transportation Research Board.
- Gladwell, M. (2002). *The tipping point; how little things can make a big difference*. Boston: Back Bay Books.
- Gleick, J. (1994). *Chaos, Making a New Science*. London: Abacus.
- Gobierno de Chile (2005). *Ley de Transparencia 20.285, Artículo 8 de la constitución*. Santiago, Chile.
- Gobierno de Chile (2011). *Sobre Asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública. Ley 20.500*. Santiago, Chile, Ministerio Secretaría General de Gobierno.
- Godefrooij, T. (2007). *Integration of cycling in urban and transport planning Role of Bicycle User Groups, the Dutch Experience*. Paper presented at the Bicicultura Festival, Santiago, Chile.
- Godefrooij, T. (2010). Semi-structured interview M. Morel. Santiago, Chile.
- Godefrooij, T., C. Pardo & L. Sagaris (editors). (2009). *Cycling-Inclusive Policy Development: A Handbook*. Utrecht, The Netherlands, Interface for Cycling Expertise, GTZ, Federal Ministry for Economic Cooperation and Development.

BIBLIOGRAFÍA

- Grunau, J.-P. & Schönwandt, W. L. (2010). Dealing with Society's 'Big Messes'. En G. de Roo & E. A. Silva (Eds.), *A Planner's Encounter with Complexity* (pp. 41-62). Farnham, Surrey [U.K.]; Burlington, VT: Ashgate.
- Gunderson, L. H. & Holling, C. S. (2002). *Panarchy; understanding transformations in human and natural systems*. Washington: Island Press.
- Gurovich, A. (2010). Semi-structured interview. L. Rojas. Santiago, Chile.
- Hammersley, M. & P. Atkinson (2009). *Ethnography; principles in practice*. London: Routledge (2007), Kindle Edition (2009).
- Hasan, A. (2005). The political and institutional blockages to good governance: the case of the Lyari expressway in Karachi. *Environment and Urbanization* 17(2): 127-141.
- Hawken, P. (2007). *Blessed unrest; how the largest movement in the world came into being, and why no one saw it coming*. New York: Viking.
- Healey, P. (1997). *Collaborative planning: shaping places in fragmented societies*. Vancouver: Houndmills, Basingstoke, UBC Press; Macmillan Press.
- Healey, P. (2006). *Collaborative planning; shaping places in fragmented societies*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.
- Healey, P. & R. Upton (2010). *Crossing Borders: International Exchange and Planning Practice*. New York: Routledge.
- Henríquez, A. (2010). Semi-structured interview. L. Rojas. Santiago, Chile.
- Henríquez, J. (1997). Ministro Lagos dispuesto a postergar licitación de la Costanera Norte. *La Epoca*. Santiago, Chile.
- Holland, J. H. (1998). *Emergence; from chaos to order*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Holling, C. (2001). Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. *Ecosystems* 4: 390-405.
- Holman, P. (2010). *Engaging emergence; turning upheaval into opportunity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Holston, J. (1998). Spaces of Insurgent Citizenship. *Planning Theory* 13: 35-52.
- Holston, J. (2008). *Insurgent citizenship; disjunctions of democracy and modernity in Brazil*. Princeton: Princeton University Press.
- Horta, A. (2010). Semi-structured interview. L. Rojas. Santiago, Chile.
- Horton, M., Bell, B., Freire, P., Gaventa, J. & Peters, J. M. (1990). *We make the road by walking: conversations on education and social change*. Philadelphia, Temple University Press.
- Hovey, B. (1998). Building the City, Structuring Change: Portland's Implicit Utopian Project. *Utopian Studies* 9: 68-79.
- Hovey, B. (2003). Making the Portland Way of Planning: The Structural Power of Language. *Journal of Planning History* 2(2): 140-174.
- Huerta, M. A. (2000). *Descentralización, municipio y participación ciudadana Chile, Colombia y Guatemala*. Bogotá: CEJA.

- Hull, K. (2010). Effective Use of Citizen Advisory Committees for Transit Planning and Operations. *TCRP Synthesis 85*. Transportation Research Board. Washington, DC.
- Huneus, C. (2007). *The Pinochet regime*. Boulder: Lynne Rienner Publishers.
- Huntington, S. P. (1991). *The third wave; democratization in the late twentieth century*. Norman: University of Oklahoma Press.
- IAP2. (2011). Spectrum of public participation. Retrieved 1-August, 2012, from <http://www.iap2.org/associations/4748/files/spectrum.pdf>.
- Ibaceta, L. (2010). Semi-structured interview. L. Rojas. Santiago, Chile.
- Innes, J. & D. Booher (1999). Consensus building and complex adaptive systems: A framework for evaluating collaborative planning. *Journal of the American Planning Association* 65(4): 412-423.
- Innes, J. & D. Booher (2004). Reframing public participation: strategies for the 21st century. *Planning Theory & Practice* 5(4): 419-436.
- Innes, J. & D. Booher (2010). *Planning with Complexity*. London, New York: Routledge.
- Jacobs, J. (1961). *The Death and Life of Great American Cities*. New York: Vintage books.
- Jacobs, J. (1969). *The Economy of Cities*. New York: Random House.
- Jacobs, J. (1984). *Cities and the Wealth of Nations; Principles of Economic Life*. New York: Random House.
- Jacobs, J. (2004). *Dark age ahead*. New York: Random House.
- Johnson, K. M. (2009). Captain Blake versus the Highwayman: Or, How San Francisco Won the Freeway Revolt. *Journal of Planning History* 8(1): 56-83.
- Jong, W. M. d., K. Lalenis & V. Mamadouh. (2002). *The theory and practice of institutional transplantation; experiences with the transfer of policy institutions*. Dordrecht London: Kluwer Academic Publishers.
- Kamrava, M. & F. O Mora (1998). Civil society and democratisation in comparative perspective: Latin America and the Middle East. *Third World Quarterly* 19(5): 893-915.
- Kenworthy, J. R. (2006). The eco-city: ten key transport and planning dimensions for sustainable city development. *Environment & Urbanization* 18(1): 67-85.
- Kenworthy, J. R. (2007). Urban Planning and Transport Paradigm Shifts for Cities of the Post-Petroleum Age. *Journal of Urban Technology* 14(2): 47-70.
- Kiel, L. D. (1994). *Managing chaos and complexity in government; a new paradigm for managing change, innovation, and organizational renewal*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kingdon, J. W. (2003). *Agendas, alternatives, and public policies*. New York: Longman.
- Krumholz, N. & J. Forester (1990). *Making equity planning work; leadership in the public sector*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kuhn, T. S. (1996). *The structure of scientific revolutions*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

BIBLIOGRAFÍA

- Ladd, B. (2008). *Autophobia: love and hate in the automotive age*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lagos, R. P. (2000). *Instructivo Presidencial de Participación Ciudadana N° 030-2000*. Santiago, Chile: Presidency of Chile.
- Lakoff, G. & M. Johnson (1999). *Philosophy in the flesh; the embodied mind and its challenge to Western thought*. New York: Basic Books.
- Lakoff, G. & M. Johnson (2003). *Metaphors We Live By*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lanfranco, P. & J. Vergara (1993, 1995). *Declaración de los derechos del residente del Barrio Bellavista*. Santiago, Chile, Junta de Vecinos #13 Mario Baeza: 2.
- Lanfranco, P., R. Quijada, et al. (2003). *Muévete por tu ciudad: Una propuesta ciudadana de transporte con equidad*. Santiago, Chile: Lom-Ciudad Viva.
- La Tercera (2012). Suspendido director de obras de Recoleta cumple un mes prófugo de la justicia. *La Tercera*. Santiago, Chile, Copesa.
- Latinobarómetro (2004). Summary-Report LatinoBarómetro 2004 A Decade of Measurement. Santiago, Chile, Latinobarómetro.
- Law, J. (2004). And if the global were small and noncoherent? Method, complexity, and the baroque. *Environment and Planning D: Society and Space* 22: 13-26.
- Leaders (2012). *Workshop with Living City to discuss main observations*. L. Sagaris. Santiago, Chile.
- Loveman, B. (1988). *Chile; the legacy of Hispanic capitalism*. New York: Oxford University Press.
- Luzzi, V. H. & J. Gjuranovic (2010). Semi-structured interview. L. Rojas. Santiago, Chile.
- Márquez, F. (2001). Participación ciudadana en la gestión pública. *Temas Sociales* 41.
- Márquez, J. (2010). Semi-structured interview. L. Rojas. Santiago, Chile.
- Martínez, N. & Espejel, I. (2015). La investigación de la gobernanza en México y su aplicabilidad ambiental; The research on governance in Mexico and its environmental applicability. *Economía, Sociedad y Territorio*, XV: 153-183.
- Maturana, H. R. & F. G. Varela (1980). *Autopoiesis and cognition; the realization of the living*. Dordrecht, Holland, Boston: D. Reidel Pub. Co.
- Maturana, H. R. & F. J. Varela (1992). *The tree of knowledge; the biological roots of human understanding*. Boston: Shambhala.
- Mead, M. (c. 1964, 1999). Continuities in Cultural Evolution and comments to the media. Retrieved 24-August, 2012, from <http://www.interculturalstudies.org/faq.html>.
- Merrifield, J. (2001) *Learning Citizenship, Learning from Experience Trust*. A Discussion Paper. London, Institute of Development.
- Merry, U. (1995). *Coping with uncertainty; insights from the new sciences of chaos, self-organization, and complexity*. Westport, Conn.: Praeger.

- MINVU (1996). Costanera Norte: Aún no se decide trazado definitivo en sector Recoleta. *Ministerio de Vivienda y Urbanismo-Departamento de Comunicaciones*. Santiago, MINVU.
- Miraftab, F. (2004). Can You Belly Dance? Methodological questions in the era of transnational feminist research. *Gender, Place and Culture* 11(4): 595-604.
- Miraftab, F. & S. Willis (2005). Insurgency and Spaces of Active Citizenship: The Story of Western Cape Anti-eviction Campaign in South Africa. *Journal of Planning Education and Research* 25(2): 200.
- Mohl, R. (2002). *The interstates and the cities: Highways, housing and the freeway revolt*. Poverty and Race Research Action Council. Birmingham, Alabama: Department of History, University of Alabama.
- Mohl, R. (2004). Stop the Road: Freeway Revolts in American Cities. *Journal of Urban History* 30(5): 674-706.
- Mohl, R. (2008). The Interstates and the Cities: The US Department of Transportation and the Freeway Revolt 1966-1973. *Journal of Policy History*, 2: 193-226.
- Mohl, R. A. (2012). The Expressway Teardown Movement in American Cities. *Journal of Planning History* 11(1): 89-103.
- Mohl, R. A. & M. H. Rose (2012). The Post-Interstate Era. *Journal of Planning History* 11(1): 3-7.
- Montecinos, M. (2010). Semi-structured interview. L. Rojas. Santiago, Chile.
- Moyer, B. (1987). *The Movement Action Plan*. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Moyer, B., J. McAllister, et al. (2001). *Doing democracy; the MAP model for organizing social movements*. Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers.
- Nasr, J. & M. Volait (2003). *Urbanism; imported or exported?* Chichester, England; Hoboken, NJ: Wiley-Academy.
- Navas, C. (2010). Semi-structured interview. L. Rojas. Santiago, Chile.
- Navia, P. (2010). Living in actually existing democracies: Democracy to the Extent Possible in Chile. *Latin American Research Review supplement*: 298-328, 335. <https://gsrw2013.wikischolars.columbia.edu/file/view/Navia.2010.pdf>.
- Newman, P. & J. R. Kenworthy (1999). *Sustainability and cities: overcoming automobile dependence*. Washington, D.C.: Island Press.
- Newman, P. & J. R. Kenworthy (2011). Peak Car use. *World streets/ Journal of World Transport Policy and Practice* 17(2): 31-42.
- Newman, P., T. Beatley, et al. (2009). *Resilient cities Responding to Peak Oil and Climate Change*. Washington: Island Press.
- Nickson, R. A. (1995). *Local government in Latin America*. Boulder: L. Rienner Publishers.
- OECD (2011). Social Justice in the OECD How Do the Member States Compare, Sustainable Governance Indicators 2011. B. Stiftung, Organization for Economic Cooperation and Development (OECD).

BIBLIOGRAFÍA

- Olivares, L. (2010). Semi-structured workshop, Coordinadora Leaders 29-July. L. Sagaris. Santiago, Chile.
- Olivo, H. (2010). Semi-structured interview. L. Rojas. Santiago, Chile.
- Olsson, J. & E. Hysing (2011). Theorizing Inside Activism: Understanding Policymaking and Policy Change from Below. *Planning Theory & Practice* 13(1): 1-17.
- Ortuzar, J. de D. (2010). Semi-structured interview. L. Rojas. Santiago, Chile.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Oxhorn, P. (1995). *Organizing civil society; the popular sectors and the struggle for democracy in Chile*. University Park, Pa.: Pennsylvania State University Press.
- Oxhorn, P. (1997). Understanding Latin America's Populist Scourge Problems of Popular Sector Class Formation and Collective Action. *Latin American Studies Association International Congress*. Guadalajara, Mexico.
- Oxhorn, P. (2009). Citizenship as Consumption or Citizenship as Agency Comparing Democratizing Reforms in Bolivia and Brazil. *Annual meeting of the American Political Science Association*. Toronto, Canada.
- Oxhorn, P. (2011). *Sustaining civil society; economic change, democracy, and the social construction of citizenship in Latin America*. University Park: Pennsylvania State University Press.
- Pardo, C. (2006). Public Awareness and Behavior Change in Sustainable Transport. *Training course, 2nd edition*. Bogotá, GTZ.
- Paula (2010). Chile 2010: Retratos del poder. *Revista Paula* 1053.
- Pedreira, G. (2010). Semi-structured interview. L. Rojas. Santiago, Chile.
- Pérez de Arce, M. (1997). *La Costanera Norte*. Santiago, Chile, *El Mercurio*.
- Pérez, D. (2010). Semi-structured interview. L. Rojas. Santiago, Chile.
- Peterman, W. (2000). *Neighborhood planning and community-based development; the potential and limits of grassroots action*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Phelan, S. E. (1999). A Note on the Correspondence Between Complexity and Systems Theory. *Systemic Practice and Action Research* 12(3): 237-246.
- Pinnington, E. & D. Schugurensky (2010). *Citizenship Learning and Participatory Democracy throughout the World*. Oxford, UK: Cambridge Scholarly Press.
- PNUD/UNDP (2004). *Poder en Chile*. Santiago, Chile: UN Development Program (UNDP-PNUD).
- Poduje, I. (2008). Participación Ciudadana en proyectos de infraestructura y planes reguladores. *Temas de la Agenda Pública*. PUC. Santiago, Chile, Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales, Universidad Católica.
- Poduje, I. (2011). Organizaciones Ciudadanas en Santiago y su efecto en la planificación urbana. *Segundo Seminario de Investigación Urbana y Rural Organizaciones Ciudadanas en Santiago y su efecto en la planificación urbana*, Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- Porteous, J. D. & S. E. Smith (2001). *Domicide; the global destruction of home*. Montreal: McGill-Queen's Press.

- Portugali, J. (2000). *Self-organization and the city*. Berlin: Springer.
- Portugali, J. (2011). *Complexity, cognition and the city. Understanding complex systems*. Berlin: Springer; eLibrary Inc.: xxiii, 412 p.
- Portugali, J. (2012). Complexity Theories of Cities Have Come of Age An Overview with Implications to Urban Planning and Design. En J. Portugali, H. Meyer, E. Stolck & E. Tan, *Complexity Theories of Cities Have Come of Age*. New York: Springer.
- Posner, P. W. (1999). Popular representation and political dissatisfaction in Chile's new democracy. *Latin American Politics and Society* 41(1): 59-85.
- Posner, P. W. (2003). Local democracy and popular participation: Chile and Brazil in comparative perspective. *Democratization* 10(3): 39-67.
- Posner, P. W. (2004). Local Democracy and the Transformation of Popular Participation in Chile. *Latin American Politics and Society* 46(3): 55-81.
- Posner, P. W. (2008). *State, market, and democracy in Chile; the constraint of popular participation*. New York: Palgrave Macmillan.
- Posner, P. W. (2009). Local Democracy and Popular Participation in Chile and Brazil. En P. Silva & H. Cleuren, *CEDLA Latin America Studies*. Leiden, Boston, Brill.
- Przeworski, A. (1991). *Democracy and the market; political and economic reforms in Eastern Europe and Latin America*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Pucher, J. & R. Buehler (2006). Why Canadians cycle more than Americans: A comparative analysis of bicycling trends and policies. *Transport Policy* 13: 265-279.
- Pucher, J. & R. Buehler (2007). At the frontiers of cycling: Policy innovations in the Netherlands, Denmark and Germany. *World Transport Policy and Practice* 13(1).
- Pulgar, C. (2012). Entregan mapa de las ferias libres de Santiago. Retrieved 28-April, 2012, from <http://infoinvi.uchilefau.cl/index.php/entregan-mapa-de-las-ferias-libres-de-santiago/>.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone; the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Quijada, R. (2003). *Crónica de una Autopista Anunciada La Historia de la Costanera Norte*. Presentation. Ciudad Viva. Santiago, Chile; Bogotá, Colombia.
- Quijada, R. (2009). *La Historia de la Costanera Norte 1995-2005, Crónica de la materialización de un megaproyecto en Chile*. Santiago, Chile: Biblioteca Comunitaria Ciudad Viva: 270.
- Radio Bío-Bío (2012). Ex director de obras de Recoleta se entrega a la justicia tras estar prófugo más de un mes. *Radio Bío Bío*. Santiago, Chile.
- Rees, W. & M. Wackernagel (1996). Urban ecological footprints: Why cities cannot be sustainable--And why they are a key to sustainability. *Environmental Impact Assessment Review* 16(4-6): 223-248.

BIBLIOGRAFÍA

- Reynolds, C. (1987). *Flocks, Herds and Schools: A Distributed Behavioral Model* 21(4): 25-34.
- Rich, B. (1994). *Mortgaging the earth: The World Bank, environmental impoverishment, and the crisis of development*. Boston, Mass.: Beacon Press.
- Robins, S., A. Cornwall, et al. (2008). Rethinking Citizenship in the Postcolony, *Third World Quarterly* 29(6): 1069-1086.
- Robinson, B. (2011). Peak Oil Policy Options for Australia. ASPO-Brussels conference. Brussels, Belgium, Association for the student of Peak Oil.
- de Roo, G. & E. A. Silva (2010). *A planner's encounter with complexity*. Farnham, Surrey [U.K.], Burlington, VT, Ashgate.
- de Roo, G. & G. Porter (2007). *Fuzzy planning; the role of actors in a fuzzy governance environment*. Aldershot, Hampshire; Burlington, VT: Ashgate.
- Rose, R. (1993). *Lesson-drawing in public policy; a guide to learning across time and space*. Chatham, N.J.: Chatham House.
- Roy, A. (2001). A Public Muse: On Planning Convictions and Feminist Contentions. *Journal of Planning Education and Research* 21(2): 109.
- Sabatini, F., G. Geisse, et al. (2004). Opiniones sobre el tema ambiental en la transición democrática. *Ambiente y Desarrollo* XX(3): 35-45.
- Sabatini, F., G. Wormald, C. Sierralta & Paul A. Peters. (2009). Residential Segregation in Santiago: Scale-Related Effects and Trends, 1992–2002. En B. R. Roberts & R. H. Wilson, *Urban Segregation and Governance in the Americas*. New York, US: Palgrave Macmillan.
- Sagaris, L. (1996). *After the first death: a journey through Chile, Time, Mind*. Toronto: Somerville House Publishing.
- Sagaris, L. (2007). *Informe de Fellow de Ashoka a Ashoka Chile, archivos LSI Ciudad Viva*.
- Sagaris, L. & H. Olivo (2010). *El Plan Maestro de Ciclo Rutas del Bicentenario*. Santiago, Chile: Santiago Regional Metropolitan Government, Interface for Cycling Expertise, Living City.
- Sagaris, L. (2010). Learning Democratic Citizenship Neighbourhoods as Key Places for Practicing Participatory Democracy. En E. Pinnington & D. Schugurensky (Eds.), *Citizenship Learning and Participatory Democracy throughout the World*. Cambridge Scholarly Press.
- Sagaris, L. (2010). From sustainable transport development to active citizenship and participatory democracy: The experience of *Living City* in Chile. *Natural Resources Forum*, 34.
- Sagaris, L. & Arora, A. (2015). Rethinking Sustainable Transportation as Bike-Bus Intermodal Integration. En D. Hensher & J. C. Muñoz (Eds.), *Thredbo International Series*. Santiago, Chile.
- Sagaris, L. & Arora, A. (2016). Evaluating how cycle-bus integration could contribute to sustainable transport. *Research in Transportation Economics*, 59: 218-227.

- Sagaris, L. & Landon, P. (2017). Autopistas, ciudadanía y democratización: la Costanera Norte y el Acceso Sur, Santiago de Chile (1997-2007). *EURE*, 43: 127-151.
- Sagaris, L. & Ortúzar, J. de D. (2015). Reflections on citizen-technical dialogue as part of cycling-inclusive planning in Santiago, Chile. *Research in Transportation Economics*, 53: 20-30.
- Sagaris, L., Tiznado, I. & Steiniger, S. (2017). Exploring the social and spatial potential of an intermodal approach to transport planning. *International Journal of Sustainable Transportation*. Published online 07 Apr 2017. [dx.doi.org/10.1080/15568318.2017.1312645](https://doi.org/10.1080/15568318.2017.1312645). Vol. 11, no. 10, pp. 721-736.
- Salamon, L. M., H. K. Anheier, R. List, S. Toepler, S. W. Sokolowski & Associates (1999). *Global Civil Society: Dimensions of the Non-profit Sector*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Salazar, O. (2010). Semi-structured interview, L. Rojas. Santiago, Chile.
- Sandercock, L. (1998). *Making the invisible visible; a multicultural planning history*. Berkeley: University of California Press.
- Sandercock, L. (1998). *Towards cosmopolis; planning for multicultural cities*. Chichester, New York: John Wiley.
- Scallan, G. (2010). Interview with head of Avina Chile. L. Sagaris. Santiago, Chile.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U leading from the Future as it Emerges The Social Technology of Presencing*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Scharmer, C. O. (2010). *Theory U: From Ego- to Eco-Systems*. ALIA Authentic Leadership Conference, Presencing Institute.
- Schiller, P. L., E. C. Bruun, et al. (2010). *An introduction to sustainable transportation; policy, planning and implementation*. London: Earthscan.
- Schragg, Z. (2004). The Freeway Fight in Washington D.C.: The Three Sisters Bridge in Three Administrations. *Journal of Urban History* 30(5): 648-673.
- Schram, T. H. (2006). *Conceptualizing and proposing qualitative research*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Schumpeter, J. A. (1947). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper.
- SECTRA. (2012). Partición modal Santiago (modal split). Retrieved 20-July, 2012, from http://www.sectra.gob.cl/Indicadores_de_Movilidad/Indicadores/viajes_modos.html.
- La Segunda (1995). Urban road investments must double or triple to maintain (not even improve) current levels of congestion. Santiago, Chile, *La Segunda*.
- La Segunda (1997). Proyecto Costanera Norte: Mil vecinos convocados a discutir impacto ambiental. Santiago, *La Segunda*.
- Sen, A. K. (1999). *Development as freedom*. Oxford: Oxford University Press.
- Senge, P. M. (2004). *Presence: human purpose and the field of the future*. Cambridge: Double Day Business.
- Senge, P. M., Hamilton, H. & Kania, J. (2015). The Dawn of System Leadership. *Stanford Social Innovation Review*, Winter: 26-33.

BIBLIOGRAFÍA

- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline; the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Senge, P. M. & C. O. Scharmer (2008). Community Action Research: Learning as a Community of Practitioners, Consultants and Researchers. En P. Reason & H. Bradbury, *Handbook of Action Research*. London, Los Angeles, New Delhi, Singapore: Sage Publications.
- Sepúlveda, C. (1999). Recomendaciones a partir de la percepción ciudadana: ¿Cómo fortalecer la prevención de conflictos en el SEIA? *Ambiente y Desarrollo* 3: 23-33.
- Sepúlveda, C. & M. I. du Monceau de Bergendal (1998). Caso Proyecto Costanera Norte. *Ambiente y Desarrollo* 3: 23-33.
- Sepúlveda, L. (2005). *Ciudad Viva: Muévete por una ciudad mejor*. Santiago, Chile: Fundación por la Innovación Ciudadana.
- Sheehan, M. O. M., L. Starke, et al. (2007). *State of the World 2007, Our Urban Future*, A Worldwatch Institute report on progress toward a sustainable society. New York: W.W. Norton.
- Sheller, M. & J. Urry (2000). The City and The Car. *International Journal of Urban and Regional Research* 24(4).
- Silva, E. (2011). Deliberate improvisation: Planning highway franchises in Santiago, Chile. *Planning Theory* 10(1): 35-52.
- Silva, H. (2010). Semi-structured interview. L. Rojas. Santiago, Chile.
- Sirianni, C. (2009). *Investing in democracy: engaging citizens in collaborative governance*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Smith, W. C. (2009). *Latin American democratic transformations; institutions, actors, and processes*. Chichester, West Sussex, U.K.; Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Somerville, P. (2011). Multiscalarity and Neighbourhood Governance. *Public Policy and Administration* 26(1): 81-105.
- Sorensen, A. (2011). Uneven processes of institutional change: Path dependence, scale, and the contested regulation of urban development in Japan. *International Journal of Urban Research* 35(4): 712-734.
- Sorensen, A. & Sagaris, L. (2010). From Participation to the Right to the City: Democratic Place Management at the Neighbourhood Scale in Comparative Perspective. *Planning, Practice & Research*, 25: 297-316.
- Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Stacey, R. D. & D. Griffin (2005). *A complexity perspective on researching organizations; taking experience seriously*. London, New York: Routledge.
- Staggenborg, S. (2002). The Meso in Social Movement Research. En D. S. Meyer, N. Whittier & B. Robnett, *Social Movements Identity, Culture, and the State*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Stierling, G. (2010). Semi-structured interview. L. Rojas. Santiago, Chile.

- Stren, R. (2012). Can Toronto be Run Like a Business? Observations on the First Two Years of the Ford Mayoralty in Toronto. *Canadian Political Science Association Annual Conference*. Edmonton, Alberta.
- Sunstein, C. (2000). Deliberative Trouble? Why Groups Go to Extremes. *The Yale Law Journal* 110(1): 71-119.
- Susskind, L. & M. Elliott (1981). Learning from Citizen Participation and Citizen Action in Western Europe. *The Journal of Applied Behavioral Science* 17(4).
- Susskind, L. & M. Elliott (1983). *Paternalism, conflict, and coproduction; learning from citizen action and citizen participation in Western Europe*. New York: Plenum Press.
- Suzuki, D. T. & A. McConnell (1997). *The sacred balance: rediscovering our place in nature*. Vancouver: Greystone Books.
- Tarrow, S. G. (1998). *Power in movement; social movements and contentious politics*. Cambridge [England], New York: Cambridge University Press.
- Taylor, L. (1998). *Citizenship, participation, and democracy; changing dynamics in Chile and Argentina*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire.
- Taylor, L. (2004). Client-ship and Citizenship in Latin America. *Bulletin of Latin American Research* 23(2): 213-227.
- Taylor, L. & F. Wilson (2004). The Messiness of Everyday Life: Exploring Key Themes in Latin American Citizenship Studies Introduction. *Bulletin of Latin American Research* 23(2).
- Thomson, K. (2001). *From Neighborhood to Nation The Democratic Foundations of Civil Society*. Hanover and London: University Press of New England.
- Tilly, C. (2007). *Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tippett, J. (2010). Going Beyond the Metaphor of the Machine: Complexity and Participatory Ecological Design. En G. de Roo & E. A. Silva, *A Planner's Encounter with Complexity* (pp. 237-262). Farnham, Surrey [U.K.], Burlington, VT: Ashgate.
- Alejandro Tirachini (2011). Effects Of Pedestrian Mobility Barriers On Walking Distance, Institute of Transport and Logistics Studies (www.sydney.edu.au).
- Tironi, M., I. Poduje, et al. (2010). *Organizaciones emergentes, participación ciudadana y planificación urbana: una propuesta de política pública*. Santiago, Chile: Instituto de Estudios Territoriales, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Tironi, M., Poduje, I., Somma, N., Yáñez, G., Pozo, V., del Villar, P. & Hurtado, C. (2010). *Organizaciones ciudadanas en Santiago y su efecto en la planificación urbana*. Retrieved from: <http://sociologia.uc.cl/investigaciones/organizaciones-ciudadanas-en-santiago-y-sus-efectos-en-la-planificacion-urbana-estructura-estrategias-y-politicas-publicas/>.
- Torbert, W. (2008). The Practice of Action Inquiry. En P. Reason & H. Bradbury, *Handbook of Action Research*. London, New Delhi, Singapore: Sage Publications.

BIBLIOGRAFÍA

- Tsoukas, H. (2005). *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology*. Oxford: Oxford University Press.
- Tsoukas, H. & C. Knudsen (2005). *Organization Theory Meta-Theoretical Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- UNDP/PNUD (1998). *Índice de Desarrollo Humano en Chile 1990-1998*. Santiago, Chile: UN Nations Development Program.
- UNDP/PNUD (2004). *Poder en Chile*. Santiago, Chile: UN Development Program.
- Uprichard, E. & D. S. Byrne (2006). Representing complex places: a narrative approach. *Environment and Planning A* 38: 665-676.
- Urry, J. (2004). The System of Automobility. *Theory, Culture & Society* 21(4-5).
- Valle, M. (2003). Reciclar es vivir mejor: Gestión de residuos sólidos en La Chimba. En A. Surawski & J. Cubillos, *Ampliando la ciudadanía, promoviendo la participación: 30 innovaciones locales*. Santiago, Chile: Instituto de Asuntos Públicos & Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza, Programa Ciudadanía y Gestión Local.
- Van Schaik, T. (2002). Social Capital in the European Values Study Surveys. *OECD-ONS International Conference on Social Capital Measurement* (London, September 25-27, 2002). The Netherlands, Tilburn University.
- Wahr, A. & C. Dannemann (2012). I don't need the National Award. *El Mercurio*. Santiago, Chile.
- Walker, B. H. & D. Salt (2006). *Resilience thinking; sustaining ecosystems and people in a changing world*. Washington, D.C.: Island Press.
- Ward, P. D. (1994). *The end of evolution: on mass extinctions and the preservation of biodiversity*. New York: Bantam Books.
- Wasserman, S. & K. Faust (1994). *Social network analysis; methods and applications*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Westley, F., E. Zimmerman, et al. (2006). *Getting to Maybe How the World is Changed*. New York: Random House.
- Whitehead, T. L. (2005). *Basic Classical Ethnographic Research Methods Secondary Data Analysis, Fieldwork, Observation/Participant Observation, and Informal and Semistructured Interviewing*. Ethnographically informed community and cultural assessment research systems working paper series. College Park, Maryland, US, Cultural ecology of Health and Change, Cultural Systems Analysis Group, Department of Anthropology, University of Maryland.
- Wright, R. (2004). *A short history of progress*. Toronto: House of Anansi Press.
- Young, I. M. (2002). *Inclusion and democracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Young, I. M. (2005). Justice and the Politics of Difference. En S. S. Fainstein & L. Servon, *Gender and Planning*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Este libro se terminó de imprimir
en Santiago de Chile,
agosto de 2019

Teléfono: 22 22 38 100 / ril@rileditores.com

Se utilizó tecnología de última generación que reduce el impacto medioambiental, pues ocupa estrictamente el papel necesario para su producción, y se aplicaron altos estándares para la gestión y reciclaje de desechos en toda la cadena de producción.



INSTITUTO DE ESTUDIOS URBANOS Y TERRITORIALES
FACULTAD DE ARQUITECTURA, DISEÑO Y ESTUDIOS URBANOS

Cualquier cobarde puede dar una batalla cuando está seguro de que ganará, pero yo prefiero el hombre o la mujer que tiene la valentía suficiente de dar la pelea cuando está seguro de que va a perder. Así es mi camino, señor, y hay muchas victorias peores que una derrota. (George Eliot, escritora inglesa)

«Exclamé en voz alta cuando leí esta cita por primera vez. La escribí en letras grandes y la pegué en la pared sobre mi escritorio, donde la veía cada vez que levantaba los ojos (a menudo con desesperanza). Allí estuvo durante años, un consuelo y una inspiración para seguir, frente a los logros y las decepciones, presentados en este libro. Desde el momento que los dirigentes de Bellavista decidimos oponernos a la autopista Costanera Norte, sabíamos que íbamos a ‘perder’. No éramos nadie. Íbamos contra los políticos, ministerios y fuerzas económicas más fuertes del país. Aun así, escogimos levantar la voz. Cada vez que nos botaron, porfiamos. En cierto sentido, tuvimos la razón: perdimos. Muchas veces. Pero la realidad es que, en este país contradictorio, también fuimos ganando espacios importantes, y con ellos, las victorias menos imaginables, conocimientos y deseos que nos inspiran hasta hoy. Aprendíamos: la democracia no es, se hace todos los días».

Este libro presenta una lectura interesante de cómo la sociedad civil fue ganando voz en los años posteriores a la dictadura militar en Chile. A partir del involucramiento directo de la autora en lo que ha sido una de las experiencias más notables de participación ciudadana en contextos de conflicto urbano, se analiza desde una perspectiva multidisciplinar cómo se construyen ciudadanía y acción colectiva en los procesos de defensa de los barrios.



RIL editores

ISBN 978-956-01-0706-0



9 789560 107060