

## Tácticas y estrategias de gestión de pandemia COVID-19 en Viña del Mar

## COVID-19 pandemic management tactics and strategies in Viña del Mar

Mario Catalán Catalán  
Universidad Viña del Mar, Viña del Mar, Chile  
E-mail: mario.catalan@uvm.cl  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0085-2882>

Yerko Toledo Valenzuela  
Universidad Viña del Mar, Viña del Mar, Chile  
E-mail: nicolastoledov77@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5439-4338>

Flavia Giusto Unzaga  
Investigadora independiente  
E-mail: flaviagiustounzaga@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2681-7599>

Fecha de recepción: 14 de agosto de 2025

Fecha de aceptación: 11 de septiembre de 2025

\* Declaramos no tener ningún tipo de conflicto de interés que haya influido en la elaboración de este artículo.

**Resumen:** Se presenta un análisis de las tácticas y estrategias de gestión de pandemia desarrolladas en los sectores de Chorrillos y Santa Inés en la ciudad de Viña del Mar durante el periodo 2020 a 2022. Se utiliza una metodología cualitativa de investigación, donde se aplica el análisis de contenido a entrevistas semiestructuradas y Jornadas Cartográficas Expresivas donde participan dirigencias sociales y profesionales del área de salud y gestión municipal. Como resultados se identifican las modalidades de trabajo y gestión, y respuestas asistenciales de la institucionalidad y las tácticas de las organizaciones comunitarias asociadas a necesidades e intereses. Se concluye, desde aportes del trabajo social, el desarrollo de estrategias socio-comunitarias y posibilidades de gestión asociada.

**Palabras clave:** Gestión de pandemias, covid-19, estrategias, tácticas, salud, riesgos sanitarios, dirigencias sociales, Viña del Mar-Chile.

**Abstract:** This study presents analysis of the tactics and strategies of pandemic management developed in the sectors of Chorrillos and Santa Inés in the city of Viña del Mar during the period 2020 to 2022. A qualitative research methodology is used, where content analysis is applied to semi-structured interviews and Expressive Cartographic Work Days Journeys with the participation of social leaders and professionals in health and municipal management. As results, work and management modalities are identified, as well as institutional assistance responses and the tactics of community organizations associated with needs and interests. It concluded as a contribution from Social Work, with the development of socio-community strategies and possibilities of associated management.

**Keywords:** Pandemic management, Covid-19, strategies, tactics, health, health risks, social leadership / community leaders, Viña del Mar, Chile.

## INTRODUCCIÓN

De 2020 a 2023 Chile enfrentó la pandemia mundial del COVID-19, la cual influyó significativamente en las configuraciones de la vida cotidiana. Desde el Gobierno se generaron estrategias de gestión de pandemia asociadas al desarrollo del Plan Paso a Paso, que estableció como medidas: distanciamiento físico, uso de elementos de protección personal (EPP), prohibición de desplazamiento y confinamiento de la población, cierre de fronteras, procesos de vacunación masiva, distribución de cajas de mercadería, etc. Estas acciones se diferenciaron en cada territorio del país según la información sobre la situación epidemiológica de COVID-19 en Chile y la particularidad de cada comuna. A partir de estas se graduaron las medidas y recomendaciones del Ministerio de Salud para prevenir la propagación de la enfermedad y el aumento de contagios.

En el país, la pandemia COVID-19 emerge en un contexto particular de configuración sociohistórica de los procesos comunitarios, toda vez que se superpone a la movilización social denominada comúnmente Estallido Social o de Eclosión Social (Martuccelli, 2021). Esta movilización colectiva es producto de la inconformidad de la población con el modelo económico-político y las desigualdades sociales presentes en el país (Jiménez, 2020). La movilización reflejó el malestar de importantes sectores de la población ante la hegemonía de la gubernamentalidad neoliberal (Calveiro, 2019) en los distintos ámbitos de la vida cotidiana, como salud, educación, vivienda, previsión social, entre otros. Esto presenta manifestaciones particulares en los territorios de Viña del Mar, a partir del desarrollo de la gestión de los anhelados y negados derechos sociales de cada territorio.

Esta relación de los efectos de la pandemia con la movilización colectiva del año 2019 sucede en un contexto de procesos comunitarios caracterizado por la desafección política (Catalán, 2022; Lechner, 2000), a lo que se suma un escenario socio-comunitario donde la intervención estatal habría sido despolitizada (Montenegro, Rodríguez & Pujol, 2014). Esto generaría una instrumentalización de los procesos participativos en los territorios (Catalán, 2019), acompañada de cuestionamientos a la institucionalidad y su capacidad de responder a las necesidades que afectan a las personas, colectivos y comunidades; los cuales no logran ser reconocidos como sujetos de derechos. Lo anterior genera respuestas individuales que abordan

expresiones sintomáticas del malestar y de las vulneraciones estructurales de derechos fundamentales. A partir de lo anterior, se desprende como supuesto que la situación de pandemia afecta las relaciones comunitarias, particularmente las articulaciones comunitarias de las organizaciones e instituciones, y el progresivo retorno a lo colectivo, como alternativa de respuestas ante las demandas y necesidades que toman las calles durante las movilizaciones de octubre del 2019.

Es en este contexto que la presente investigación tiene como objetivo analizar las estrategias y tácticas desarrolladas por actores sociales en contextos territoriales para la gestión de la pandemia COVID-19, en relación con las estrategias desarrolladas desde el Estado, particularmente en el ámbito de la salud y de la gestión municipal local de la ciudad de Viña del Mar, en dos territorios de la ciudad: Chorrillos y Santa Inés. Las tácticas se refieren a las acciones desarrolladas desde los contextos comunitarios a partir de la emergencia de expresiones de participación y organización, mientras que las estrategias son desplegadas por las acciones establecidas por el Estado a través de sus servicios y el establecimiento de medidas de ejercicio del poder en las dinámicas sociales. Esta investigación se realiza en el marco del proyecto denominado Protagonismo comunitario en el desarrollo de tácticas y estrategias socio-territoriales para la gestión de pandemia COVID-19 en contextos de vida cotidiana en emergencia en la ciudad de Viña del Mar de la Universidad Viña del Mar (UVM).

En la vinculación con los sectores de Santa Inés y Chorrillos se identifican las siguientes situaciones asociadas a la configuración sociohistórica de estos dos territorios: *a)* baja participación comunitaria desarrollada en niveles iniciales de participación desde la asistencia a la organización; *b)* ausencia de espacios públicos, consistente en lugares de encuentro o recreación, así como de y para la participación; y *c)* alta participación en organizaciones comunitarias de población de personas mayores, quienes, además, se constituyen en población de riesgo a enfermedades virales, lo cual se volvió paradójico en el contexto sanitario de COVID-19. Estas situaciones configuran las dinámicas territoriales-comunitarias en las cuales se desarrolla y articula la gestión de pandemia: desde la implementación de estrategias hasta las expresiones tácticas ante la emergencia.

## MARCO TEÓRICO

Los fenómenos que emergen a partir de las situaciones de pandemia han atraído múltiples intereses para la generación de conocimiento, desde la configuración de los discursos y sus implicancias en la generación de estrategias de gestión (Nespereira, 2014), pasando por la gestión de riesgos (Alarcón-Cruz & Prieto-Suárez, 2016; Castañeda-Meneses, 2022; Macaya & Aranda, 2020; Posada Fernández, Molina Paz, Ferrer Martín & Rodríguez Viera, 2010), hasta lo propiamente epidemiológico y su efecto sanitario, particularmente el impacto de la pandemia COVID-19 sobre la salud de la población (Capolongo et al., 2020; Macaya & Aranda, 2020; Torres-Cantero et al., 2022). Asimismo, respecto de la pandemia COVID-19, encontramos en la literatura propuestas de acciones para abordar el desarrollo de objetivos estratégicos en salud para gestionar la situación de pandemia (Capolongo et al., 2020), así como análisis respecto de las respuestas comunitarias de autogestión emergidas en este contexto, como las ollas comunes (Castañeda-Meneses, 2022). En este sentido, es interesante ampliar este estado del arte respecto de la gestión de desastres naturales (Rinaldi & Bergamini, 2020) y la gestión del riesgo asociada a la justicia espacial y ambiental (Rivera, Rodríguez, Velásquez, Guzmán & Ramírez, 2020).

Esta investigación aborda la diferenciación y complementariedad entre estrategia y táctica, siguiendo los planteamientos de De Certeau (1990). Las estrategias se entienden como las acciones desarrolladas por instituciones como el Estado, al que el lugar propio que le otorga el poder le permite repartir las fuerzas en otros lugares y contextos, generando un entramado de dominio y control. En cambio, las tácticas se comprenden como el actuar ante la estrategia; si bien reproducen la lógica de esta, también la resisten y, por ende, producen nuevos escenarios para su desarrollo.

La gestión de la pandemia COVID-19 hizo que cada Gobierno, de acuerdo con sus propias características, defina lineamientos de acción – los cuales comprenderemos como estrategias– que fueron implementados de forma particular en los contextos locales. En esta relación se generó la emergencia de prácticas de resistencia, las cuales entenderemos como tácticas. Se comprende la emergencia como aquello que sobrevive a la precariedad del riesgo permanente y como aquello que emerge en lo cotidiano en tanto acontecimiento (Sandoval, Guerra, Catalán & Espinoza,

2016). Esta lectura del fenómeno de investigación se enriquece con la perspectiva psicosocial (Quintana-Abello, Mendoza-Llanos, Bravo-Ferretti & Mora-Donoso, 2018), que se centra en la relación entre sujetos y sus entornos (condiciones y contexto), más aún considerando lo que plantea Duarte (2012) sobre los procesos comunitarios respecto a considerar las variables trasnacionales y translocales, las relaciones internas y externas de los territorios.

## METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo cualitativo, con un diseño de carácter fenomenológico (Hernández, Fernández & Baptista, 2019), puesto que se enfoca en las experiencias individuales y subjetivas presentes en las personas participantes del estudio. El alcance de la investigación es de carácter exploratorio, toda vez que realiza una aproximación a un fenómeno sociosanitario en desarrollo al momento del estudio, cuando se realiza un muestreo teórico (Strauss & Corbin, 2002) que permite establecer criterios de representatividad teórica según los objetivos de la investigación, para la definición de los contextos donde se sitúa el estudio y la selección de las personas participantes (tabla 1). El muestreo teórico permite generar la caracterización de implicados en el fenómeno de estudio, lo cual, desde el diseño fenomenológico, posibilita acceder a las construcciones subjetivas de los mismos.

Tabla 1. *Criterios de selección de las personas participantes del estudio*

Criterios de homogeneidad	Criterios de heterogeneidad
Sujeto vinculado a los territorios de Santa Inés y/o Chorrillos.	Sexo (hombres, mujeres).
Sujeto implicado en desarrollo de estrategias y/o tácticas de gestión de pandemia COVID-19 a nivel territorial en los sectores de Santa Inés y/o Chorrillos.	Dirigente social de los territorios de Santa Inés y Chorrillos durante la situación de pandemia COVID-19.
Disposición e interés en participar del estudio.	Representante/profesional de Municipio encargado de desarrollo de estrategia de gestión de pandemias en el ámbito territorial.
Voluntariedad de la participación.	Representante/profesional de Salud encargado de desarrollo de estrategia de gestión de pandemias en el ámbito territorial.

*Nota:* Se da cuenta de los criterios de homogeneidad y heterogeneidad para la selección de las personas participantes del estudio. Fuente: Elaboración propia.

Para la producción de la información se utilizaron las siguientes técnicas y estrategias metodológicas: *a)* Análisis de contenido de documentos (López-Noguero, 2002) de los documentos asociados a estrategias, planes y guías emitidas desde las instituciones municipal y de Salud en el contexto de la pandemia COVID-19; *b)* Entrevista en profundidad (Alonso, 2003), que permite acceder a las experiencias de gestión de pandemia de dirigentes/as sociales y profesionales de Centros de Salud Familiar (CESFAM) y Municipalidad de los territorios de Chorrillos y Santa Inés; y *c)* Jornadas Cartográficas Expresivas (JCE) (Catalán, Toledo & Giusto, 2024), que permiten desarrollar la representación gráfica del territorio, buscando visibilizar las subjetividades de los y las participantes, así como dar cuenta de la expresividad (Scribano, 2013) en relación con las estrategias y tácticas de gestión de pandemia.

La información producida se procesa desde el Análisis Cualitativo de Contenido (Cáceres, 2008). Los pasos de procesamiento de los datos fueron: 1) transcripción de las grabaciones de entrevistas y JCE; 2) selección de la información; 3) triangulación de las fuentes de información; 4) codificación intencionada a partir de los objetivos del estudio; 5) agrupación y categorización de dimensiones; 6) interpretación e inferencias de la información producida a partir de su vinculación con teoría. Considerando que desde las JCE se obtienen elaboraciones plásticas como productos, se realiza un análisis de producciones plásticas en relación con: 1) Caracterización del contexto donde se desarrolla la expresividad; 2) descripción de los componentes del dibujo; 3), interpretación, descomposición y recomposición de los elementos visuales y narrativos (Huergo & Ibáñez, 2012).

El estudio cumple con los estándares éticos de la investigación científica, contando con la aprobación del Comité de Ética de la universidad patrocinante y autorización de la Corporación Municipal de Viña del Mar, adscribiendo a los principios de la Declaración de Singapur y de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo de Chile. Se aplica consentimiento informado con consideraciones de resguardo de datos personales.

## RESULTADOS

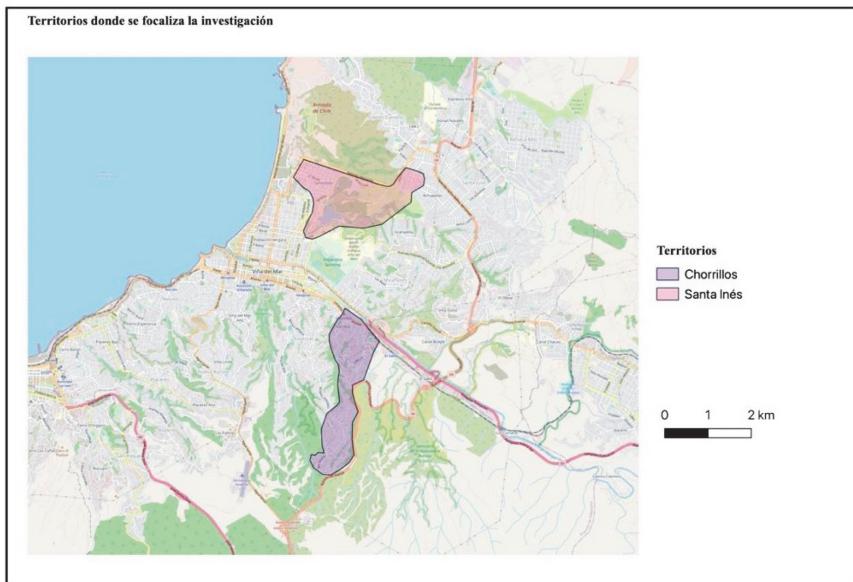
### 1. Contextualización del estudio

Las personas participantes del estudio fueron: 3 profesionales de la Municipalidad de Viña del Mar (3 mujeres), 4 profesionales del CESFAM Profesor Eugenio Cienfuegos (3 mujeres y 1 hombre), 3 dirigentes sociales del territorio de Santa Inés (1 mujer y 2 hombres), 4 profesionales del CESFAM Dr. Marcos Maldonado (2 mujeres y 2 hombres) y 5 dirigentes del territorio de Chorrillos (2 mujeres y 3 hombres). Esta diversidad permite explorar distintas perspectivas sobre la gestión de pandemia en los territorios seleccionados.

La relevancia de los territorios donde se sitúa la investigación radica en su ubicación geopolítica en relación con la configuración sociohistórica del andamiaje de la relación centro-periferia de la comuna de Viña del Mar (figura 1); tanto el sector de Chorrillos como el de Santa Inés quedarían invisibilizados respecto de las condiciones de exclusión, marginación y vulneración social que se articula en la vida cotidiana de sus habitantes. Esto se debe a que estos territorios estarían en espacios intermedios de la relación centro-periferia, es decir, no serían parte ni del centro ni de la periferia de la ciudad jardín ni de la focalización-prioridad del gobierno local de la época, al momento de abordar las consecuencias de la crisis sociosanitaria.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (2018) para el periodo de tiempo en el cual se desarrolló la investigación, la comuna de Viña del Mar tenía una superficie de 120,6 km<sup>2</sup>, con una población total de 334.248 habitantes y 147.117 viviendas. El territorio de Chorrillos consta de 38,6 km<sup>2</sup>; se caracteriza por contar con 26.396 habitantes y 9.735 viviendas. El sector de Santa Inés tiene 2,4 km<sup>2</sup>, con 1.112 habitantes y 4.971 viviendas. El sector de Chorrillos no cuenta con un centro de salud cercano, debiendo los/as habitantes dirigirse al CESFAM Dr. Marcos Maldonado (cercano al hospital Gustavo Fricke) en el plan de la ciudad. Por su parte, el territorio de Santa Inés cuenta con un centro de salud en el territorio, el CESFAM Profesor Eugenio Cienfuegos.

**Figura 1.** Mapa de la ciudad de Viña del Mar, ubicación de los sectores de Santa Inés y Chorrillos



Nota: Ubicación geográfica de los sectores de Santa Inés y Chorrillos en relación con la ciudad de Viña del Mar. Fuente: Elaboración propia con programa QGis.

## 2. Estrategias socio-territoriales de gestión de la pandemia COVID-19

### 2.1. Área Salud

Al momento de referirnos a la gestión de los centros de salud, debemos contextualizar los ajustes, cambios y adaptaciones que trajo consigo la atención de la pandemia COVID-19, que afectó la cotidianidad de la atención de salud realizada por los equipos. El escenario de crisis socio-sanitaria llevó a las autoridades ministeriales a establecer prioridades en materia de atención, junto a una serie de cambios en las jornadas laborales de los equipos, que se tradujeron en la generación de sistemas de turno para evitar riesgos de contagio, así como para mantener el funcionamiento de los dispositivos de salud, en función de las prioridades establecidas por la autoridad sanitaria. La primera respuesta estuvo orientada a la atención

de demandas por temas de COVID-19 y urgencias, especialmente las respiratorias; sin embargo, luego de avances en materia sanitaria, así como por disposiciones de la autoridad sanitaria, los equipos de salud retomaron controles en aquellas personas que vieron afectadas su atención, producto de las prioridades sanitarias; para lo cual planificaron acciones orientadas a difundir información, mediante el uso de redes sociales, sobre el inicio de la atención de salud, la cual respondió a indicaciones del Ministerio de Salud.

Si bien se observan medidas compartidas adoptadas por los equipos de salud que responden a las disposiciones de la autoridad sanitaria, nos encontramos con algunas que comienzan a gestionarse desde cada Centro de Salud Familiar (CESFAM), en virtud de los diagnósticos que hacen. Un ejemplo es la organización para la vacunación en el territorio, ante las dificultades para acceder a ella por parte de personas mayores, como exponen entrevistados del sector de Chorrillos.

En el tema de participación social, coordinarme con el consejo local de Salud, con las juntas de vecinos, con la comunidad, em... eso, con las instituciones pertinentes ante alguna necesidad, y durante la pandemia fue mantener informada a la comunidad a través del consejo local de la Asamblea territorial, que son jóvenes organizados aquí en Santa Inés, y de las juntas de vecinos, informar permanentemente a la comunidad sobre lo que necesitaban saber ante vacunas, ante el COVID, ante el PCR (entrevista, mujer, profesional, Santa Inés/CESFAM Cienfuegos).

Después de la pandemia, según mi apreciación personal y lo que yo he visto, y creo que estamos todos medio de acuerdo, se cambió el foco de la atención desde la promoción y prevención que estábamos ya desarrollando con tanto ahí, con tantos años que se quería llegar a eso, y cuando ya estábamos ahí, yo creo que llegó la pandemia y nos vino a desarmar gran parte del trabajo que nos habíamos hecho porque todo desde ahí en adelante ha sido curativo, ¿me entiendes o no? En el fondo, la gente llega aquí y necesita... el COVID necesita atención inmediata, necesita... porque obviamente también es una... una cosa en ese momento de vida o muerte, eh... y era todo curativo, se dejaron de hacer reuniones, se dejaron de hacer trabajo comunitario (entrevista, mujer, profesional, Chorrillos/ CESFAM Marcos Maldonado).

La coordinación se desarrolló con organizaciones locales de cada sector, a efectos de socializar y difundir información relacionada al COVID-19,

junto a iniciativas locales destinadas a la atención de personas mayores y grupos de autoayuda en materias de salud mental, como sucedería en Santa Inés.

Formé grupos y cuando no se podía, eh... trabajo presencial, ya, eh... Me pre-  
ocupé a través de WhatsApp, a través de teléfonos, ya, eh... y formar grupos de  
autoayuda, por ejemplo, con adultos mayores. Eh, o gente, personas un poco más  
jóvenes, pero con depresión, con ansiedad, ya, entonces, primero, eh... responder  
ante la demanda de la población de la manera en que podíamos sobre orientación  
ante tema de COVID, ya, y ante tema de vacunas, y luego, en salud mental, que  
es mi tema, eh... movilizar la autoayuda entre ellos y ofrecer también, ya, eso  
(entrevista, mujer, profesional, Santa Inés/CESFAM Cienfuegos).

En este sentido, entre los territorios de Chorrillos y Santa Inés se identificaron las siguientes acciones: *a)* atenciones de salud asociadas contagio de COVID-19; *b)* testeo de la población; *c)* vacunaciones masivas, en puntos gestionados por los dispositivos de salud y en los territorios; *d)* Coordinación con dirigentes para la habilitación de espacios orientados a la vacunación en los territorios, como por ejemplo en la población René Schneider, sector Chorrillos; *e)* Uso de tecnologías de la información: redes sociales, destinado a la socialización de información (*fanpage*), y aplicaciones como Zoom para coordinación e implementación de reuniones; *f)* Atención de salud (contención/control/seguimientos personas atendidas) mediante el uso de dispositivos telefónicos (videollamada y/o llamadas telefónicas); *g)* Participación en instancias de coordinación e información a la comunidad (prestaciones en casos COVID-19, vacunas, PCR (Reacción en Cadena de la Polimerasa, por sus siglas en inglés); y *h)* Dispositivos grupales orientados a promover la autoayuda.

Todas estas acciones, que se configuran como estrategias sociosanitarias de gestión de la pandemia COVID-19, no estuvieron exentas de tensiones y nudos críticos, puesto que, por los ajustes a la dinámica tradicional de atención, así como por los cambios en las prestaciones ofertadas junto a las tareas de contención de la demanda por atención sanitaria, emergieron relatos que evidencian el desgaste experimentado por los equipos de salud en el contexto de agudización de la crisis producto del COVID-19; así como en etapas posteriores, cuando los dispositivos de salud municipal

comenzaron a retomar los controles de salud pendientes, que implicaron mayor atención y capacidad de gestión, con recursos que se reconocen como escasos.

La fatiga funcionaria, también se dieron tardes protegidas a los funcionarios para que pudieran salir una tarde a la semana libre como un poco pa' amortizar el cansancio y la fatiga de todo lo que esto ha provocado, eh... La salud mental en los usuarios no solo se ha visto afectada, sino que también la salud mental de los funcionarios ha sido bien afectada, eh ... porque además han sucedido roces, han sucedido situaciones complejas en términos de conflictos entre los funcionarios por... yo creo por el estrés un poco (entrevista, mujer, profesional, Santa Inés/ CESFAM Cienfuegos).

Sumado a lo anterior, los sentimientos y emociones que experimentaron sectores importantes de la comunidad ante los riesgos de la pandemia junto al distanciamiento físico y la afectación en lo social demandaron mayor contención emocional; también hubo una emergencia de sentires-pensares ante los cuestionamientos a sus tareas, debido a la falta de respuesta a demandas estructurales en materia de salud. Si bien estas demandas son comprendidas desde los equipos de salud, no siempre logran ser abordadas debido a las limitaciones de los centros de salud.

## *2.2. Área municipal*

Para la gestión municipal, la situación de pandemia se configuró como una forma de contingencia y re-articulación de las formas y modalidades de trabajo institucionales, particularmente asociada a la vinculación con los contextos territoriales para dar respuesta a las necesidades sociales emergidas en este contexto sociosanitario, en especial a aquellos socioeconómicamente más afectados.

Yo tengo la visión macro y, por lo tanto, Chorrillos y Santa Inés son sectores que están incluidos en esta entrega lo primero que se hace, eh... bueno voy a ordenarme para decirte los programas. El programa Alimentos para Chile y el Programa Fondos COVID son programas que emanan de la red de protección social del Estado y que llegan a la municipalidad a través de un convenio de colaboración con la gobernación de Valparaíso, que es nuestra gobernación, digamos, es nuestra ente rector de las políticas eh... y que son gestión directa de los alcaldes, no cierto, eh... con las distintas, eh... personas, digamos, que

articulan esos convenios porque no necesariamente todas las municipalidades lo tienen ya, va a depender de la gestión de los alcaldes, en este caso, de nuestra alcaldesa, eh... para poder generar esos fondos (entrevista, mujer, profesional 3, Municipalidad de Viña del Mar).

A partir del análisis de la información, se identificaron en los territorios de Santa Inés y Chorrillos las siguientes estrategias de gestión de pandemia realizadas por el Municipio: *a) Gestión y control para articular la implementación de la política pública en materia de protección social; b) almacenamiento y distribución de apoyos y ayudas recibidas por el municipio; c) gestión de ayudas sociales, asociadas a entrega de cajas de mercaderías, kit de higiene e insumos básicos y subsidios para el pago de servicios básicos; d) apoyo con insumos para el desarrollo de ollas comunes organizadas en los territorios; y e) implementación de planes y programas, tales como: Programa Alimentos para Chile, Programa Fondos COVID, Programa Pro Empleo, Programa Municipio en tu Barrio, Plan Social de Revitalización.*

Estas estrategias señaladas implicaron, como en el área de salud, reorientación de las labores de los equipos profesionales, ajustando las formas de organización para dar respuesta a las necesidades de la población desde los lineamientos de la política pública y social; así como la sobrecarga laboral en el cumplimiento de funciones de gestión, coordinación, implementación y registros de las acciones desarrolladas.

Mira, desde el programa nosotros empezamos a evaluar casos que nos derivaban las mismas juntas de vecinos, organizaciones, comité, eh... por ayudas sociales. Empezamos a hacer una evaluación telefónica para que la gente y se entregaba de manera directa en su domicilio, eso comenzamos como en la pandemia (entrevista, mujer, profesional 1, Municipalidad de Viña del Mar).

Llegó un periodo de tantas cajas de alimentos, *kit* de higiene, pañales y leche para ser repartidos en la comuna, pero previa evaluación de una asistente social (entrevista, mujer, profesional 2, Municipalidad de Viña del Mar).

Además de lo señalado, se observan como tácticas de gestión de pandemia por parte del área municipal para la implementación particular de las estrategias de gestión de pandemia y que situadamente se articularon con los vínculos comunitarios de los profesionales con las dirigencias sociales de los territorios: *a) acciones de coordinación con dirigencias sociales de*

los territorios; *b)* modalidad de teletrabajo y uso de redes sociales como WhatsApp o Facebook para el desarrollo de la gestión de estrategias y acciones; y *c)* utilización de redes sociales para la comunicación y difusión de la información respecto de actividades y operativos.

Es en el desarrollo de estas tácticas de gestión que las dirigencias sociales, desde los discursos profesionales, cobran relevancia respecto del posicionamiento territorial, siendo figuras articuladoras para el desarrollo de las acciones, así como puentes para la transmisión de información y la convocatoria a las actividades.

Sí hubieron dos procesos que tuvimos como programa y como funcionarios municipales a apoyar. Una fue la entrega de gobierno, que ahí tuvimos que salir a terreno a entregar, o sea, salir fuera de nuestras funciones normales como asistente social, eh, ir a entregar las cajas a terreno, eh... y con lo que duró la fecha y la entrega de esas cajas y por otro lado el municipio también, eh... contó con esta, estas cajas de alimento de forma masiva y también nos ha tocado salir a repartir en terreno, eh... Bueno, partir del principio, recepcionar las solicitudes, llamar, hacer la evaluación por teléfono, salir a repartir en terreno. Hemos tenido que hacer de todo en realidad (entrevista, mujer, profesional, Municipalidad de Viña del Mar).

En relación a lo señalado, se observa en las áreas de gestión de Pandemia COVID-19 en las que se ha orientado el presente estudio una característica de focalización en la implementación de las estrategias para abordar y contener la situación de pandemia en su dimensión territorial, particularmente orientada a aquellos sectores de la población con vulneraciones socioeconómicas y riesgos sociosanitarios; características que a simple vista no presentaban los territorios de Chorrillos y Santa Inés, pero, tras los diversos relatos, empiezan aemerger los ausentes e invisibilizados, que comenzaron a demandar apoyo desde la institucionalidad ante las expresiones de crisis que generó la pandemia.

### **3. Tácticas de autogestión social desde los y las dirigentes sociales**

En razón del contexto de Pandemia COVID-19, las dirigencias sociales han debido profundizar el desarrollo de acciones de autogestión social para el abordaje de la situación a partir de los propios recursos comunitarios disponibles en los territorios, así como de las vinculaciones-gestiones internas y externas con organizaciones e instituciones públicas y privadas, ante las

múltiples necesidades que aparecen y afectan a un sinnúmero de personas, producto de las diversas expresiones de la crisis.

Como agrupación, eh... bien complejo, bien complejo porque Chorrillo, acá tenemos, eh... 6 juntas de vecinos, El Salto compone la otra que es la número 7. Vimos la realidad cruel de la pobreza misma en la Cardenal Caro, fue impresionante porque el municipio al principio damos a conocer esto y “hagan un catastro”, se hizo un catastro más de 80 y tantas personas y la hizo el presidente..., eh... quedó impactado. Después nos dicen “no, tienen que tener ficha social”, y nos fuimos dando vueltas, vamos a pedir ayuda anexa. Uno que nos ayudó, pero estuvo cien por cien con nosotros desde el primer día fue que ahora es Seremi el 2 de junio, que es doctor acá en el Carlos Maldonado, que ahora es Seremi de Salud, nos ayudó también, nos traía, eh... bolsitas con mercadería y ahí íbamos focalizando a los más necesitados a través de también de... un diputado, y ahí fuimos viendo las cosas, pero a través también de un Senador (entrevista, mujer, Dirigencia Social, Chorrillos).

Se identifican como iniciativas comunitarias, y por ende como tácticas para el abordaje territorial de la situación de Pandemia, las siguientes acciones desarrolladas desde la organización y participación de las comunidades (figura 2): *a) Organización de ollas comunes para abordar la crisis económica y alimentaria generada por la pandemia post revuelta social de fines del 2019; b) Catastros realizados por las dirigencias sociales, en algunos casos colaborados por estudiantes en práctica, para conocer la situación de los y las habitantes de cada territorio y con ello identificar aquellas situaciones de vulnerabilidad vivenciadas por estos, para buscar alternativas de solución a las mismas; c) Sanitización de espacios comunitarios a partir de la gestión con otras organizaciones sociales o privadas externas a los territorios y desde la propia autogestión vecinal; d) Gestión de operativos para la vacunación en el territorio, facilitando los espacios de las sedes vecinales; e) Acceso de los y las habitantes de sus territorios a beneficios estatales generados ante la emergencia sanitaria (como cajas con mercaderías); f) Ayudas solidarias para vecinos/as que vieron afectadas sus fuentes de ingresos; g) Articulación con organizaciones en los territorios, como por ejemplo clubes deportivos; y h) Desde las juntas de vecinos, entrega de documentos (Certificado de Residencia) para justificar la solicitud de desplazamiento en contextos de restricción de libertades*

por decisiones sanitarias. Estas tácticas se reflejan en las elaboraciones plásticas de las JCE (figura 2).

Figura 2. Cartografías Sociales de las Jornadas Cartográficas Expresivas



Nota: Cartografías Sociales de la Jornadas Cartográficas Expresivas elaboradas por participantes. En estas se representan las estrategias y tácticas de gestión de la pandemia COVID-19 desarrolladas en el periodo del estudio. Fuente: Catalán et al., 2024.

De la pandemia, nosotros, cuando pasó esto, eh, afortunadamente tuvimos la suerte de que unas personas de muy buena voluntad, una socia, se hicieron cargo de una pequeña olla común de Santa Inés. Yo digo una pequeña olla común porque habían como 60-70 personas, ya, durante varios meses. Esa olla común... tenían distintas colaboradoras durante 6 meses... durante 6 meses nosotros le prestamos aquí la sede en forma gratuita, eh, ni siquiera se pagaban los costos de luz ni agua. Solamente los socios nos hicimos cargo de esa, de ese costo que tenía eso. Dio buenos resultados, digamos, en un principio. Yo considero que tuvo buenos resultados, aparte que tuvo mucha ayuda de la comunidad y mucha ayuda también del Municipio (entrevista, hombre, Dirigencia Social, Santa Inés).

Para el desarrollo de estas acciones se plantea focalizar la ayuda a aquellas situaciones de mayor grado de vulneración y/o precariedad. Para lo anterior, requieren, como elemento necesario y facilitador, formar equipos

de trabajo para la gestión de las diversas acciones orientadas al desarrollo local y comunitario. Recurren a su experiencia, así como a la capacidad de articulación, de movilización y mediación, para intentar responder a los requerimientos crecientes en los respectivos territorios.

La única actividad, como te digo, es cooperar con el asunto de las cajas. Eso es lo que hemos hecho... y efectivamente... logramos conseguir algunas cajas para determinadas personas, eh... hemos asesorado a algunas personas en cuanto a enfermedades, lo que tienen que hacer... “oye, llame a la, al SAPU por esto”, no, pero es que aquí, incluso pusimos abajo un número determinado donde hay que llamar, nosotros mismos, “no tienen que hacer esto”, o sea, hemos estado prestando asesoramiento más que nada... y conseguir, como te decía yo, los alimentos y la leche que ahora se las van a dejar a domicilio. Todas son gestiones que hemos hecho nosotros como junta de vecinos (entrevista, hombre, dirigente, Santa Inés).

A su vez, integran las tecnologías de la información y el conocimiento, en especial, el uso de redes sociales, al momento de gestionar los requerimientos de habitantes del territorio, ante el distanciamiento físico y los riesgos de contagio, tomando en consideración que la tarea dirigencial recae en personas mayores.

#### **4. Configuración del liderazgo en el contexto de pandemia**

En las narraciones de las dirigencias sociales, se identifica la presencia de trayectorias de vida vinculadas a la participación en organizaciones de la sociedad civil, en diferentes cargos y con distintas intensidades (se plantea esta idea en alusión a la propuesta de la noción de Protagonismo Comunitario (Catalán, 2017; Catalán, 2019), y que, por tanto, van configurando experiencias y aprendizajes significativos que se expresan en su práctica dirigencial cotidiana, que logran ser transferidos a los escenarios nacientes bajo el escenario pandémico signado por múltiples sentires, pensares y acciones ante acontecimientos diversos y, en ocasiones, inciertos.

Hay gente que cree que es más humanitaria que más sociable, que pretende ayudar a la comunidad. Y eso, eso para mí ha sido una de las cosas que me ha dado más alegría dentro de mí, de mí, de mi cargo. Acá en la junta de vecinos,

así que hay vecinos que están dispuestos a hacer cosas por la comunidad y así se acercan a uno con esa intención (entrevista, hombre, dirigencia social, Chorrillos).

Esta trayectoria de dirigencia social está asociada a la confianza y cercanía depositada en ellos/as por sus vecinos/as. A partir de la trayectoria en la dirigencia social habrían desarrollado aprendizajes en gestión, relación con vecinos y vecinas, administración de recursos, vinculación con redes. Son los aprendizajes de estas experiencias previas los que se despliegan en el contexto de pandemia. Estos aprendizajes se asocian a fortalecer intereses y habilidades propias; intereses como la preocupación por el otro y la motivación por la ayuda, y habilidades como orden, capacidad de escucha, responsabilidad, gestión, empatía y transparencia de la actuación realizada.

Yo creo que eso es la confianza que tiene ellos, toda la vida conociéndonos, y eso te da el empuje con los vecinos, la conexión, la conversación, ser dura, porque tienes que ser así, o sea, de repente a lo mejor tienes que defender a tu vecindario, a tu población y te pones como luchadora. Como y que nunca en mi vida había participado en una protesta, nunca desde la edad que tenía, y cuando me iban a sacar, yo protestando en la cabecera por todos mis vecinos en La Estrella. Fue al principio como vergonzoso, pero había que hacerlo, y yo no podía quedarme atrás tenía que darles el ánimo a ellos, así que ha sido mucho cambio en mi vida (entrevista, mujer, dirigencia social, Chorrillos).

En este sentido, se observa un ánimo de lucha y búsqueda del cambio de las condiciones estructurales de sus territorios, las cuales se expresan en vulneraciones de derechos fundamentales de sus habitantes en salud, vivienda y educación, así como en las condicionantes que contribuyen a que estas se produzcan. Esto es asociado a la focalización de la respuesta de la Política Social que invisibiliza a múltiples sectores de la población que no calificarían de esta, pero que son afectados, producto de la crisis material.

Como organización, al principio, eh... nos focalizamos en la municipalidad. A veces de allá nos abrían las puertas, pero no fue así. Lamentablemente, para el municipio hay dirigentes regalones y dirigentes no regalones, y estos de acá no éramos regalones de municipio. El 23 de junio... repartieron cajas, a nosotros no nos daban las cajas porque según la señora la directora de DIDEKO... nuestro sector no necesitaba, sobre todo la 51 hacia abajo, la 54, porque no eran vulnerables. Y nos armamos y nos fuimos al polideportivo, el día 24 de junio estábamos

en el polideportivo reclamando respecto al resto... da rabia porque usted tiene que patalíar, reclamar para que se hagan efectivas las cosas (entrevista, mujer, dirigencia social, Chorrillos).

Se observa que el actuar de las dirigencias sociales ha estado orientado a la búsqueda de soluciones de las problemáticas sociales presentes en el territorio, acrecentadas y evidenciadas con la pandemia. Asimismo, se identifica un rol de mediación de conflictos y de relaciones comunitarias con las instituciones del Estado, como también la generación de acciones de orientación y derivaciones de habitantes de sus territorios a servicios sociales institucionales, toda vez que, debido a la escasez de recursos, las organizaciones comunitarias no logran dar respuesta directamente desde su propia autogestión. Este rol asumido por las dirigencias sociales ha propiciado su autodenominación como “dupla psicosocial”, aludiendo al imaginario colectivo vinculado de las profesiones relacionadas con la intervención social del Estado, tales como Trabajo Social y Psicología.

Lo antes mencionado permite comprender que las tácticas desplegadas se inscriben en lecturas interpretativas signadas por su carácter estratégico en cuanto a la aproximación a las problemáticas, así como cuando requieren planificar y gestionar las alternativas de respuesta; tomando en consideración los desafíos que asumen los/as dirigentes y las expectativas que emergen por parte de la población, como también el compromiso ético-político ante la responsabilidad que han ido asumiendo frente a las demandas del escenario pandémico.

Para mí lo más importante de estar participando, aparte de todas las decisiones que uno puede obtener a través de la agrupación... porque la agrupación se dedica más al bienestar general de barrio más que individual. Yo, como presidente de la junta de vecinos, me dedico a la parte mía, a mi territorio. En cambio, como agrupación se pueden hacer cosas grandes, yo como con la agrupación llegue a más gente haciendo actividades, es como el hecho que, si yo quiero postular a un proyecto de luminaria a mi sector, si yo lo enfoco... lo bueno que uno, cuando trabaje, trabaje por una comunidad, no trabaje con un objetivo que le va a servir a diez personas, sino que tratar que ese servicio que va a ser le sirva en general a la comunidad, a todos, a todos, no a unos pocos (entrevista, hombre, dirigencia social, Chorrillos).

De las narraciones de los y las dirigentes sociales se observan implicancias en la vida personal de las labores en la dirigencia social como inversión de recursos, autogestión, desgaste y tiempo personal y familiar. De las experiencias de trabajo en organizaciones comunitarias se desprende el desarrollo de tácticas de autocuidado relacionadas con generar un caparazón para resguardar su vida personal y las implicancias emocionales, debido a lo público y político de dicho cargo desde lo territorial administrativo de la organización comunal, así como a las responsabilidades que sienten al intentar gestionar tácticamente respuestas para sus vecinos/as.

El agotamiento, el desgaste ante el impacto de las perdidas asociadas al fallecimiento de vecinos y vecinas, junto a la limitación de los ritos de acompañamiento y sepultura, producto de las restricciones impuestas por la autoridad sanitaria, da cuenta de situaciones de duelo que trascienden lo familiar y que pueden presentar repercusiones en quienes asumen tareas dirigenciales. Por tanto, la necesidad de cuidarse se constituye en un imperativo ético-político, dada la responsabilidad asumida en su condición de actores sociales y la ausencia de espacios de contención para quienes asumen las tareas dirigenciales.

## **5. Relación de las dirigencias sociales con la institucionalidad**

Desde el relato de los y las dirigentes sociales se observa una disposición de colaboración con las estrategias de gestión de pandemia desarrolladas desde el Estado en general y desde la gestión municipal en particular para que los beneficios de esta lleguen a los y las habitantes de los territorios que representan. Es decir, colaboran con el gobierno local en instancias como la entrega de caja de mercaderías, apoyando concretamente a los equipos al momento de realizar la entrega en los hogares focalizados.

Lo que hemos pedido al municipio ha sido, por ejemplo, eh, cuando vemos que la gente tiene necesidad. Hay gente que tiene necesidad, por ejemplo, que trabaja en la feria, que no ha podido salir a vender, ahora están saliendo, pero anteriormente no podían salir. Así que a esa gente nosotros, eh, yo les decía que se inscribiera para yo poder entonces solicitarles la ayuda y no que ellos fueran para abajo, sino

que se las trajeran y se las traían. Entonces, hacíamos un registro de los vecinos que necesitaban y se los solicitaba (entrevista, mujer, dirigencia social, Santa Inés).

Dicha colaboración radica en el conocimiento que poseen las dirigencias del territorio, vecinos y organizaciones, así como en el rol que ellos cumplen al momento de canalizar la ayuda social definida desde la institucionalidad.

Asimismo, las acciones desarrolladas para la vinculación con la institucionalidad son significados de la siguiente manera: *guagua que llora no mama*, puesto que la vinculación se iniciaría desde las organizaciones comunitarias hacia las instituciones, y el flujo se mantendría a partir de la insistencia de sus gestiones, dado que la institucionalidad se caracteriza por lógicas burocráticas de gestión. De allí nace la necesidad, para resolver las problemáticas comunitarias, de insistir en las distintas instancias públicas con diversos actores políticos.

Éramos un nexo entre la Municipalidad y las ollas comunes, porque todos los, todos lo que se recibía, la ayuda, por ejemplo, en el caso de las cajas de mercadería, el, el gas, tenía que pasar a través de mí. Yo firmaba la documentación de que se recibió conforme se lo pasan a ellos. En realidad, yo llegaba a la junta de vecinos y yo firmaba los papeles no más, y todo igual que los tubos de gas, todo lo que es esa parte, la parte que nosotros [ininteligible], éramos un poco los fiscalizadores de que se estaba recibiendo eso, en este caso la ayuda (entrevista, hombre, dirigencia social, Santa Inés).

El apoyo a la gestión por parte de las dirigencias permite abrir el conocimiento a diversas situaciones de pobreza y vulneración de derechos fundamentales, las que comienzan a ser visibilizadas tras las diversas visitas realizadas a los hogares en el marco de la entrega de cajas de mercadería; experiencia que invita a problematizar las lógicas de focalización ante contextos de crisis.

Sumado a lo anterior, es interesante revisitar la construcción relacional en el marco de los espacios comunitarios entre los equipos, las personas, dirigentes y agrupaciones, considerando la primacía de la demanda canalizada ante dispositivos de salud municipal, a modo de ejemplo, con el protagonismo que las organizaciones, personas y dirigentes pueden asumir, analizando la capacidad de agencia frente a problemáticas complejas, así como el avance en materia de autonomía; incluso, volviendo a redefinir

las miradas en torno a las comunidades, su conceptualización y también su actuación, es decir, repensar las tácticas desplegadas desde matrices estratégicas que ponen al centro el bienestar de los sectores que representan.

## **6. Tecnologías de la comunicación en lo comunitario**

Los y las dirigentes manifiestan que no detuvieron su trabajo comunitario y territorial con la situación de pandemia, toda vez que debieron responder a las situaciones que emergieron o se acrecentaron en sus propios territorios, particularmente lo asociado a la vulneración socioeconómica.

Psicológicamente me ha ayudado a tener una idea diferente de la que tenían los vecinos. Por ejemplo, en el sector nuestro de acá abajo, yo nunca pensé que los vecinos nos iban a apoyar tanto con la olla común. Nosotros hicimos una olla común que duró hasta noviembre ... y después, lamentablemente, las vecinas que venían a ayudarnos, a apoyarnos en la cocina, eh, lamentablemente se cansaron. Nosotros trabajábamos el día domingo porque era el único día que no había alguna olla común, entonces necesitábamos apoyar a la gente cuando no hay nadie más que lo apoye en ese momento, y por eso nosotros lo hicimos el domingo, antes estábamos los sábados y domingo preparando el almuerzo de ese día (entrevista, hombre, dirigencia social, Chorrillos).

Si bien privilegian la presencialidad como modalidad de trabajo, en razón de la estrategia sanitaria de confinamiento de la población adoptada por el Gobierno, así como de miedos y prácticas de cuidado-prevención del contagio, las dirigencias sociales recurrieron al uso de tecnologías de la comunicación para mantener el vínculo durante los períodos de cuarentena obligatoria, como una táctica para la comunicación y generación de acciones al servicio de la comunidad, gestión y coordinación con las diversas instancias comunales. Asimismo, como forma de participar en las instancias de gestión y organización institucional (municipal o de salud) para transmitir los requerimientos y necesidades comunitarias.

La aplicación utilizada para la conectividad fue Zoom, y redes sociales (RRSS) como WhatsApp, Facebook o Instagram. Es importante considerar este elemento también como aprendizaje de dirigentes y dirigentes sociales en su gestión, toda vez que por lo general se trata de tecnologías con las cuales mantenían distancia generacional.

## **7. Desgaste, cuidado y protección de dirigentes/as y equipos situados en primera línea**

Si bien la gestión estratégica y táctica de la pandemia estuvo signada por la diversidad de expresiones y acciones en lo territorial en relación a las orientaciones emanadas desde el gobierno nacional y local, las reflexiones que surgen del ejercicio de investigación dan cuenta del cuidado de quienes se encuentran en la primera línea de la crisis (Macaya y Aranda, 2020) al momento de contener las situaciones diversas que afectaron a las personas en diferentes ámbitos relacionados con la atención de salud, situaciones de pobreza y vulneración junto a la gestión táctica desplegada por dirigentes/as en los territorios de Santa Inés y Chorrillos.

Tú sabí que era terrible decir: “oye, un socio” ... cuando fallece un socio, un paciente socio directo, nosotros tenemos un compromiso, hacerle un... le mandamos un ramo de flores. Entonces, hay dos ... había que mandárselo a la familia, a ella no más, porque ellos podían ir al cementerio ... eso fue en parte triste porque, eh, yo de los que murieron de COVID conocidos socios, no pudimos verlos ni decirle unas palabras, solamente palabras al viento por teléfono al, digamos, al marido, a la hija. Es una parte ... que fue dolorosa, digamos, dolorosa (entrevista, hombre, dirigencia social, Santa Inés).

Desde esta perspectiva, se constituye en un imperativo ético-político pensar en el despliegue de acciones orientadas al cuidado, autocuidado y co-cuidado de trabajadores/as del gobierno local, de la salud primaria, así como de quienes asumen el rol dirigencial; donde las implicancias subjetivas en la configuración de lo social se configuran como elemento articulador de las acciones desarrolladas. La gestión de las estrategias y tácticas, al ser generadas por personas, se expresan desde dicha configuración subjetiva de lo social y de la expresividad emocional de quienes la desarrollan.

Lo antes expuesto implica poner al centro del cuidado a quienes cuidan a terceras personas en escenarios de crisis, más aún cuando las condicionantes estructurales repercuten en el bienestar de las personas, colectivos y comunidades; quienes demandan respuestas al Estado, muchas de ellas recibidas en la cotidianidad de quienes se encuentran en esa primera línea, puesto que contienen el malestar, las quejas y la incertidumbre que afectan

a las personas en escenarios de crisis; lo que no ha sido del todo visibilizado, más allá de la legislación (Nº 21.409) destinada a los y las trabajadores/as del sector salud.

## DISCUSIÓN

La pandemia COVID-19 nos afectó a todas las personas; no obstante, sus implicancias psicosociales, materiales y sociosanitarias fueron diversas a partir de las propias condiciones y condicionantes estructurales y territoriales para sobrevivir en la precariedad y el riesgo permanente (Sandoval et al., 2016). Esto da cuenta de que el entramado sociocomunitario se configura como factor de contención y ayuda social para el desarrollo de tácticas de resistencia, como lo desarrollado por Castañeda (2022), en relación con la organización de ollas comunes en Valparaíso y Viña del Mar. Esto evidencia procesos de resiliencia de las comunidades a través de la organización y participación (Fuentes, Alzugaray & Basabe, 2021; Fuentes & D'Silva, 2025), así como de articulación del capital social para la respuesta a problemáticas sociosanitarias (Aedo, Oñate, Jaime & Salazar, 2020; García-Londoño, 2013). Lo anterior demuestra que, en las comunidades, las relaciones de convivencia cotidiana permiten sobrevivir a la emergencia; en estas relaciones de convivencia emergen liderazgos que posibilitan articular tácticas de resistencia-sobrevivencia ante la crisis sanitaria. Es en este contexto de emergencia surgen liderazgos comunitarios desde las dirigencias sociales de los territorios analizados, que protagonizan el desarrollo de acciones para actuar frente a las consecuencias de la pandemia.

A partir de la información producida por la experiencia de los y las dirigentes sociales, se aprecia la reproducción de la lógica del modelo neoliberal con el cual se ha configurado la política social chilena (Egaña Baraona & Márquez Poblete, 2021), también en las estrategias de gestión de la pandemia COVID-19 implementadas desde el Gobierno de la época, así como en las tácticas territoriales de las organizaciones comunitarias. Esto se asocia a la focalización de acciones y la escasa inversión con características asistencialistas dirigidas a la población en general, pero sin una mirada

vinculada al desarrollo territorial. Ello da cuenta de la invisibilización, en la implementación de estrategias de gestión de la pandemia COVID-19, de los entramados de relaciones y recursos comunitarios disponibles para responder a situaciones de emergencia, así como para pensar el poder existente en dichas bases, que puede ser un aporte a los procesos de cambios y transformaciones al momento de trazar huellas hacia la dignidad de las personas, colectivos y territorios. Lo expuesto invita a problematizar la focalización de la política estatal, puesto que aquellos territorios que no cumplen del todo los criterios de selección asociados a la pobreza, la vulneración de derechos fundamentales y la precarización de la vida cotidiana, quedan invisibilizados, no reconociéndose así la capacidad de agencia de quienes se ven afectados por las desigualdades estructurales ni la solidaridad de sus habitantes.

En este sentido, en la intervención comunitaria, resulta pertinente tener presentes las consideraciones planteadas por Catalán (2022) respecto de articular la noción de desarrollo local desde las configuraciones situadas de los territorios, comunidades y formas de organización y participación. Proponemos, entonces, la consideración epistémico-metodológica para la articulación comprensiva de las configuraciones territoriales desde el fortalecimiento de los recursos, toda vez que un Enfoque Comunitario que articule un encuadre positivo (Martínez, 2006), desde una Perspectiva de las Fortalezas (Saleebey, 2006), permite reconocer legítimamente la dinámica comunitaria desde sus posibilidades y capacidades de agencia.

## CONCLUSIONES

Ineludiblemente, la pandemia COVID-19 generó un impacto significativo en las dinámicas territoriales al acrecentar las situaciones permanentes de precariedad, emergencia y riesgos tanto individuales como colectivos de los sectores de la población particularmente vulnerados y en situación de pobreza. Resulta importante, más aún en un contexto sociopolítico de cuestionamientos de los modelos de desarrollo neoliberales, visibilizar las prácticas que se articulan en territorios tradicionalmente invisibilizados por la Política Social. Lo anterior, debido a la estrategia estatal de focalización que ha caracterizado a la política social en Chile desde los años noventa,

y que se expresa en las estrategias de gestión de la pandemia COVID-19 asociadas a los planes y programas implementados durante el periodo.

Por ende, para generar estrategias socio-comunitarias para la gestión de pandemias, se requiere, respecto de las claves de lectura de las situaciones de emergencia, diagnósticos comunitarios participativos que articulen las necesidades, problemáticas o carencias presentes en los contextos territoriales, así como los recursos y habilidades materiales y subjetivas que emergen desde la propia orgánica comunitaria, en relación a sus propias trayectorias de configuración socio-históricas ancladas en trayectorias, saberes y experiencias acumuladas por quienes asumen la tarea dirigencial. Dicha tarea dirigencial se configura como una interfaz comunicativa entre la vida comunitaria de los territorios –expresados en las diversas formas de organización comunitaria, con tiempos y ritmos subsumidos por la emergencia– y la institucionalidad operativa desde lógicas burocráticas de administración y gestión que no necesariamente son parte de dichas configuraciones cotidianas para habitar los territorios y que presentan limitaciones, producto del centralismo en la toma de decisiones, en el escenario de crisis. Lo anterior permitiría generar el desarrollo de estrategias preventivas y promocionales en los contextos territoriales para orientar futuras estrategias de gestión de emergencias, fortalecimiento del protagonismo comunitario y políticas de cuidado de los equipos en primera línea.

Asimismo, desde lo metodológico-técnico, se considera necesario instalar en los contextos territoriales elementos concretos de Gestión Asociada (Egaña Baraona & Márquez Poblete, 2021; Gaitán, Mellizo, Leguizamón & Isaza, 2020), que no solo permitan abordar situaciones de pandemia, sino de emergencia en su sentido más amplio posible, y que por tanto permitan responder tanto a la urgencia como al surgimiento de acciones de autogestión territorial. La Gestión Asociada plantea articular una estructura decisional que permita la “construcción de escenarios multipropósito de carácter interdisciplinar e intersectorial que posibiliten la realización de proyectos y objetivos conjuntos en políticas públicas” (Umbarila, 2015, p. 178). En este sentido, la Gestión Asociada implica modos particulares de planificación y de gestión realizada en forma compartida entre instituciones estatales, en el caso de la gestión territorial de la pandemia, la Municipalidad y los Centros de Salud, con organizaciones de la sociedad

civil como las unidades y agrupaciones vecinales de dichos contextos territoriales. Esto implica, por ende, el desafío de revisar las formas en las cuales desde los gobiernos locales se organiza y distribuye el poder, así como la democratización de los espacios decisionales a través de mecanismos que faciliten y fortalezcan la participación ciudadana.

Es en este ámbito de fortalecimiento del ejercicio ciudadano para la gestión del territorio que se considera necesaria la incorporación explícita de procesos metodológicos participativos, puesto que esto “nos invita a dar nuevas miradas, visibiliza aspectos tradicionalmente ocultos como las interculturalidades, las cosmovisiones, la vida cotidiana, las subjetividades, las percepciones e intuiciones, los aprendizajes, la historiografía, la equidad, la diversidad entre las personas, entre otras” (Abarca, 2016, p. 95). Más allá de lógicas instrumentales, la adscripción ético-política a las metodologías participativas posibilitaría, desde la praxis cotidiana y situada territorialmente, fortalecer y generar acciones pertinentes a las características de la población a la cual va destinada la acción gubernamental y que, por consiguiente, incorporen la subjetividad comunitaria como componente técnico de la gestión local.

Finalmente, respecto del proceso de estudio realizado desde el equipo reflexivo se concluye, en relación con el oficio de investigar en el ámbito territorial-comunitario, que es necesario considerar como aspectos fundamentales: la capacidad de adaptación del equipo de investigación en relación con los contextos comunitarios e institucionales y las situaciones que emergen en las configuraciones socio-comunitarias; la flexibilidad y articulación de dispositivos de investigación y los desafíos de la gestión, considerando las diversas temporalidades institucionales, académicas y comunitarias frente a escenarios altamente demandante para quienes se encuentran en esa primera línea de respuesta ante los escenarios de crisis. Esto último constituye un aporte del Trabajo Social asociado a la gestión de proyectos de investigación que permiten fundadamente generar propuestas metodológicas de investigación social aplicada que articulan técnicas de producción de información desde la geografía humana y la sociología crítica como se plantea en las Jornadas Cartográficas Expresivas (Catalán et al., 2024).

## REFERENCIAS

- Abarca, F. (2016). La metodología participativa para la intervención social: Reflexiones desde la práctica. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 11(1), 87-109. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5585469.pdf>
- Alarcón-Cruz, Á. P., & Prieto-Suárez, E. (2016). Caracterización del proceso de preparación y respuesta de entidades territoriales de salud ante la introducción del virus Chikungunya, Colombia, 2014. *Revista de Salud Pública*, 18(3), 331-343. <https://doi.org/10.15446/rsap.v18n3.55425>
- Alonso, L. (2003). *La mirada cualitativa en sociología: una aproximación interpretativa*. Fundamentos.
- Cáceres, P. (2008). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 2(1), 53-82. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol2-Issue1-fulltext-3>
- Calveiro, P. (2019). *Resistir al neoliberalismo: comunidades y autonomías*. Siglo Veintiuno Editores; CLACSO. <https://www.clacso.org/wp-content/uploads/2022/01/Resistir-neoliberalismo.pdf>
- Capolongo, S., Rebecchi, A., Buffoli, M., Appolloni, L., Signorelli, C., Fara, G., & D'Alessandro, D. (2020). COVID-19 and cities: From urban health strategies to the pandemic challenge. a decalogue of public health opportunities [COVID-19 y las ciudades: De las estrategias de salud urbana al desafío pandémico. Un decálogo de oportunidades para la salud pública]. *Acta Biomédica*, 91(2), 13-22. <https://doi.org/10.23750/abm.v91i2.9515>
- Castañeda-Meneses, P. (2022). Organizaciones sociales de pobladores y prácticas de resistencia en contexto de pandemia por COVID-19 en Chile. *Prospectiva*, 13-32. <https://doi.org/10.25100/prts.v0i33.11541>
- Catalán, M. (2017). *Protagonismo comunitario: una experiencia situada en Valparaíso, Chile. Una experiencia situada de Investigación-Acción Participativa*. Académica Española.
- Catalán, M. (2019). Propuesta teórico-conceptual para el abordaje de la participación comunitaria desde la Psicología Comunitaria. *Liminales. Escritos sobre psicología y sociedad*, 8(15), 9-27. <http://revistafacso.ucentral.cl/index.php/liminales/article/view/315>
- Catalán, M. (2022). Discusiones sobre participación, comunidad(es) y territorio(s) desde el trabajo social para articular el desarrollo local. *Revista*

- Transformación Socio-Espacial*, 2(1), 37-47. <https://doi.org/10.22320/24525413.2022.02.01.04>
- Catalán, M., Toledo, Y., & Flavia, G. (2024). Jornadas Cartográficas Expressivas como metodología para la investigación territorial en pandemia y emergencia: El caso de los barrios de Chorrillos y Santa Inés de Viña del Mar. *Perspectiva Geográfica*, (2), 1-15. <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/perspectiva/article/view/15765/14278>
- De Certeau, M. (1990). *La invención de lo cotidiano. I Artes de hacer* (Vol. 1). Universidad Iberoamericana- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Duarte, C. (2012). Condiciones de la intervención comunitaria en Chile. *Revista Perspectivas*, (23), 151-164. <https://ediciones.ucsh.cl/index.php/Perspectivas/article/view/469/419>
- Egaña Barahona, R., & Márquez Poblete, M. A. (2021). La planificación gubernamental en América Latina y en Chile. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 18(35), 183-214. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2020.61425>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2019). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Huergo, J., & Ibáñez, I. (2012). Contribuciones para tramar una metodología expresivo-creativa: Ejercicio de lectura de dibujos de mujeres de Villa La Tela, Córdoba. *Revista Latinoamericana de Metodología de la investigación Social*, 3(2), 66-82. <http://relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/56/160>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). *Síntesis de resultados Censo 2017*. <http://www.censo2017.cl/descargas/home/sintesis-de-resultados-censo2017.pdf>
- Jiménez, C. (2020). #Chiledespertó: causas del estallido social en Chile. *Revista Mexicana de Sociología*, 82(4), 949-957. <https://revistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/article/view/59213/52348>
- Lechner, N. (2000). Nuevas Ciudadanías La transformación de la política. *Revista de Estudios Sociales*, (5). <https://revistas.uniandes.edu.co/index.php/res/article/view/5145/4953>
- López-Noguero, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación*, (4), 167-179. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=309707>

- Martínez, V. (2006). *El enfoque comunitario. El desafío de incorporar a la comunidad en las intervenciones sociales.* Universidad de Chile. [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122235/martinez-ravanal\\_el-enfoque-comunitario.pdf?sequence=1](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122235/martinez-ravanal_el-enfoque-comunitario.pdf?sequence=1)
- Martuccelli, D. (2021). *El estallido social en clave latinoamericana. La formación de las clases populares-intermediarias.* LOM Ediciones.
- Montenegro, M., Rodríguez, A., & Pujol, J. (2014). La Psicología Social Comunitaria ante los cambios en la sociedad contemporánea: De la reificación de lo común a la articulación de las diferencias. *Psicoperspectivas*, 13(2), 32-43. <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL13-ISSUE2>
- Nespereira, J. (2014). Los discursos de la pandemia. Nuevas estrategias de comunicación del riesgo en un nuevo contexto sociocultural. *Cultura, Lenguaje y Representación*, (13), 185-199. <https://doi.org/10.6035/clr.2014.13.10>
- Macaya, P., & Aranda, F. (2020). Cuidado y autocuidado en el personal de salud: enfrentando la pandemia COVID-19. *Revista Chilena de Anestesia*, 49(3), 356-362. <https://doi.org/10.25237/REVCHILANEESTV49N03.014>
- Posada Fernández, P. E., Molina Paz, A. A., Ferrer Martín, Y., & Rodríguez Viera, I. M. (2010). Evaluación de la estrategia de gestión integrada en el control de una epidemia de dengue. *Mediciego*, 16(4). <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/enebate/cum-45733>
- Quintana-Abello, I., Mendoza-Llanos, R., Bravo-Ferretti, C., & Mora-Donoso, M. (2018). Enfoque psicosocial. Concepto y aplicabilidad en la formación profesional de estudiantes de psicología. *Revista Reflexión e Investigación Educacional*, (1), 89-98. <https://doi.org/10.22320/reined.v1i2.3623>
- Saleebey, D. (2006). *The Strengths Perspective in Social Work Practice* [La Perspectiva de las Fortalezas en la Práctica del Trabajo Social]. Pearson Education.
- Sandoval, J., Guerra, A., Catalán, C., & Espinoza, C. (2016). La “trastienda” como territorio de construcción de vidas cotidianas en “emergencia”. En M. J. Reyes, S. Arensburg & Ximena Poo (Eds.), *Vidas cotidianas en emergencia: territorio, habitantes y prácticas* (pp. 33-52). Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Chile. <https://doi.org/10.34720/xz37-5e63>

- Scribano, A. (2013). *Encuentros Creativos Expresivos. Una metodología para estudiar sensibilidades*. Estudios Sociológicos.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universitaria de Antioquia.
- Torres-Cantero, A. M., Álvarez León, E. E., Morán-Sánchez, I., San Lázaro Campillo, I., Bernal Morell, E., Hernández Pereña, M., & Martínez-Morata, I. (2022). El impacto de la pandemia de COVID-19 sobre la salud. Informe SESPAS 2022. *Gaceta Sanitaria*, 36(1), S4-S12. <https://doi.org/10.1016/J.GACETA.2022.02.008>
- Umbarila, M. (2015). Metodologías de planificación participativa y gestión asociada como campos de intervención del Trabajo Social. *Trabajo Social*, (17), 169-185. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5375900>

