



Territorio Común

Guía de herramientas para
fortalecer nuestra comunidad

territoriocomún
Programa de Fortalecimiento Comunitario

Fundación
Avina

**FO
LUN
GA**

fibra

**FUNDACIÓN
CARPE
MUSTAKIS**

olivo

Territorio Común

Guía de herramientas para
fortalecer nuestra comunidad

Contenidos:

José Feuereisen, PLADES

Javier Morales, La Fábrica de la Municipalidad de Renca

Mario Orellana, Colabora

Pilar Silva, Quiero Mi Barrio

Tamara Astudillo, Coterráneos

Enzo Escalona, Municipalidad de Renca

Julio Antón, 1KO

Estefanía Muñoz, Directorio Local de San Bernardo

Simón Arteaga, Municipalidad de Maipú

Macarena Lladser, Fundación para la Superación de la Pobreza

Equipo consultor

Trinidad del Río

Gonzalo Martínez

Diseño de usuario

Isabel Ugalde

Fotografías

Archivo Territorio Común

Diagramación y diseño gráfico

Ana Hasbun

Coordinación general

Michelle Viquez

Un proyecto de



Con la participación de



Abril, 2024

Territorio Común

Guía de herramientas para
fortalecer nuestra comunidad

territorio común
Programa de Fortalecimiento Comunitario

Fundación
avina

**CO
LUN
GA**

fibra

**FUNDACIÓN
GUSTAVO
MUSTAKIS**

olivo

Índice

07

Agradecimientos

09

Presentación

10

Introducción

15

Herramientas para
fortalecer la **Cohesión
Social** desde los
territorios

21

Herramientas
para fortalecer la
confianza

39

Herramientas para
fortalecer la **identidad**
territorial

55

Herramientas
para fortalecer la
colaboración

75

Herramientas para
fortalecer los **liderazgos**
comunitarios

89

Seis reflexiones para
seguir fortaleciendo
nuestras comunidades



EL BUEN VIVIR
CERRO ARRIBA

EL BUEN VIVIR
CERRO ARRIBA

EL BUEN VIVIR
CERRO ARRIBA

Agradecimientos

Esta guía ha sido posible gracias al trabajo colectivo de muchas personas e instituciones, líderes comunitarios que inspiran, organizaciones con amplia trayectoria que con mucha generosidad han compartido lo mejor que saben hacer. A todos y todas quienes han sido parte del espíritu de Territorio Común, ¡gracias!

Agradecemos especialmente a José Feuerisen de PLADES, Javier Morales de la Fábrica de la Municipalidad de Renca, Mario Orellana de Colabora, Pilar Silva de Quiero Mi Barrio, Tamara Astudillo de Coterráneos, Enzo Escalona de la Municipalidad de Renca, Julio Antón de 1KO, Estefanía Muñoz de Urbanismo Social, Simón Arteaga de la Municipalidad de Maipú y Marcela Lladser de la Fundación para la Superación de la Pobreza por su tiempo y disposición para ser parte de este proyecto.

Gracias a la Fundación para la Superación de la Pobreza, a la Fundación Urbanismo Social y a la Fundación Don Bosco por ser nuestras aliadas en el territorio.

Territorio Común ha sido posible gracias a la colaboración de una amplia red de actores movidos por el mismo propósito y a la alianza de las fundaciones Avina, Colunga, Fibra, Mustakis y Olivo



STRO
CUIDEMOS
EL ASESO

Presentación

Nuestra sociedad enfrenta desafíos complejos. A los problemas que arrastramos de décadas, como la pobreza, la segregación y las difíciles condiciones de vida de gran parte de la población, se agregan nuevos desafíos: los efectos del cambio climático, la violencia y erosión en las formas tradicionales de relacionamiento asediadas por las nuevas tecnologías están teniendo un impacto profundo en la calidad de vida de las personas y también en la posibilidad de alcanzar sus proyectos vitales.

Tendemos a creer que las soluciones a estos desafíos requieren grandes cambios estructurales, muchas veces asociados a políticas públicas costosas y de largo aliento. Probablemente sea cierto, y no hay que negar la dificultad de los cambios profundos. Sin embargo, tendemos a ignorar que los proyectos de vida de las personas se juegan en su entorno inmediato, en ese estrecho universo de vínculos y relaciones en los cuales la vida transcurre. Y en ese espacio de la vida cotidiana, las grandes estructuras públicas y privadas se muestran lentas y torpes. El protagonismo de ciudadanas y ciudadanos, trabajando coordinados en proyectos comunitarios concretos y decididos a vivir una vida mejor es el elemento que podría hacer la diferencia.

Son las comunidades organizadas las que saben con mayor precisión qué necesitan los vecinos y vecinas; las que pueden activar sus recursos y capacidades; las que pueden acompañar a aquellos que se quedan atrás y que pueden construir núcleos de encuentro, felicidad y desarrollo pleno. Al mismo tiempo, son esas comunidades organizadas el elemento clave para que esas reformas productivas, medioambientales y

de seguridad pública puedan arraigarse firmemente en el territorio y activar procesos de desarrollo sostenibles.

Esta guía de herramientas busca potenciar los esfuerzos de lideresas, líderes y agentes de cambio que día a día trabajan por transformar la realidad. Ya sea desde un proyecto local, basado en la iniciativa de las personas que habitan el territorio, o en un proyecto sostenido institucionalmente, esta caja de herramientas aspira a entregar metodologías, técnicas y orientaciones sencillas que permitan promover el bienestar, fortalecer la capacidad de acción local y empoderar a líderes y lideresas para continuar protagonizando su destino.

Territorio Común ha sido un viaje en el cual cientos de liderazgos comunitarios de cuatro territorios distintos del país nos han enseñado que, con compromiso, colaboración, pasión y respeto somos capaces de construir un país que se encuentra, que trabaja unido y que profundiza los fundamentos de su bienestar. Agradecemos a cada grupo de trabajo por lo que ha entregado a su comunidad y por lo que nos ha permitido aprender acerca de cómo construir un Chile y una región más cohesionada.

Pamela Ríos, *Responsable País Chile de Fundación Avina*

Arturo Celedón, *Director Ejecutivo de Fundación Colunga*

Isidora Larraín, *Directora Ejecutiva de Fundación Fibra*

Leonor Merín, *Directora de Innovación y Territorio de Fundación Mustakis*

Yael Senerman, *Directora Ejecutiva de la Fundación Olivo*

Introducción

**¿Trabajas para mejorar tu territorio?
¿Promueves o te gustaría promover
proyectos que generen confianza y
unan a las personas de tu comuni-
dad? ¿Te gustaría que tu comunidad
fuera más colaborativa?**

Si respondiste con un “sí” a una, algu-
na o todas estas preguntas. Esta guía es
para tí ¡te damos la bienvenida!

Territorio Común es una apuesta por
el protagonismo local en la construc-
ción de barrios con más oportuni-
dades y una mejor calidad de vida para
todas las personas. Busca reforzar en
la conversación pública la importancia
de que los habitantes de los territorios
puedan incidir en el diseño, implemen-
tación y evaluación de las políticas pú-
blicas que les afectan. Creemos que el
fortalecimiento de los territorios puede
traducirse en transformaciones efecti-
vas y sostenibles, que permitan fortale-
cer la **cohesión social**.

Promover y conservar este valioso te-
jido de los territorios es fundamental
para el desarrollo, por eso hemos que-
rido recopilar algunas herramientas
desde la experiencia de actores públi-
cos, privados y de la sociedad civil que
están trabajando con el mismo pro-
pósito. Para facilitar la comprensión y
el uso de las herramientas las hemos
clasificado en algunas dimensiones re-
lacionadas con la cohesión social pero
desde una visión local: La **confianza**, la
identidad territorial, la **colaboración**
y los **liderazgos comunitarios**. Esta
guía pretende ser un aporte para todas
aquellas personas que aman, piensan
y transforman su territorio, que creen
que el diálogo y la participación de to-
dos son fundamentales para esa trans-
formación. Esperamos que estas orien-
taciones y herramientas sean útiles
para seguir haciendo comunidad, para
movilizar conversaciones, colaboracio-
nes y cambios que les permitan avan-
zar hacia su sueño colectivo.

¿Qué busca esta guía?

Dar a conocer lo que a otras personas les ha funcionado para seguir construyendo desde esa base de aprendizaje.

Poner en común aprendizajes para que entre diversos actores podamos empujar juntos las acciones y procesos que son relevantes para cada comunidad, de manera que desde cada rincón, desde cada agrupación, desde cada barrio vayamos construyendo la sociedad en la que queremos vivir.

Describir herramientas y experiencias prácticas que puedan ser un aporte al trabajo que agrupaciones, organizaciones y personas realizan desde distintos territorios de Chile.

¿Cómo se hizo esta guía?

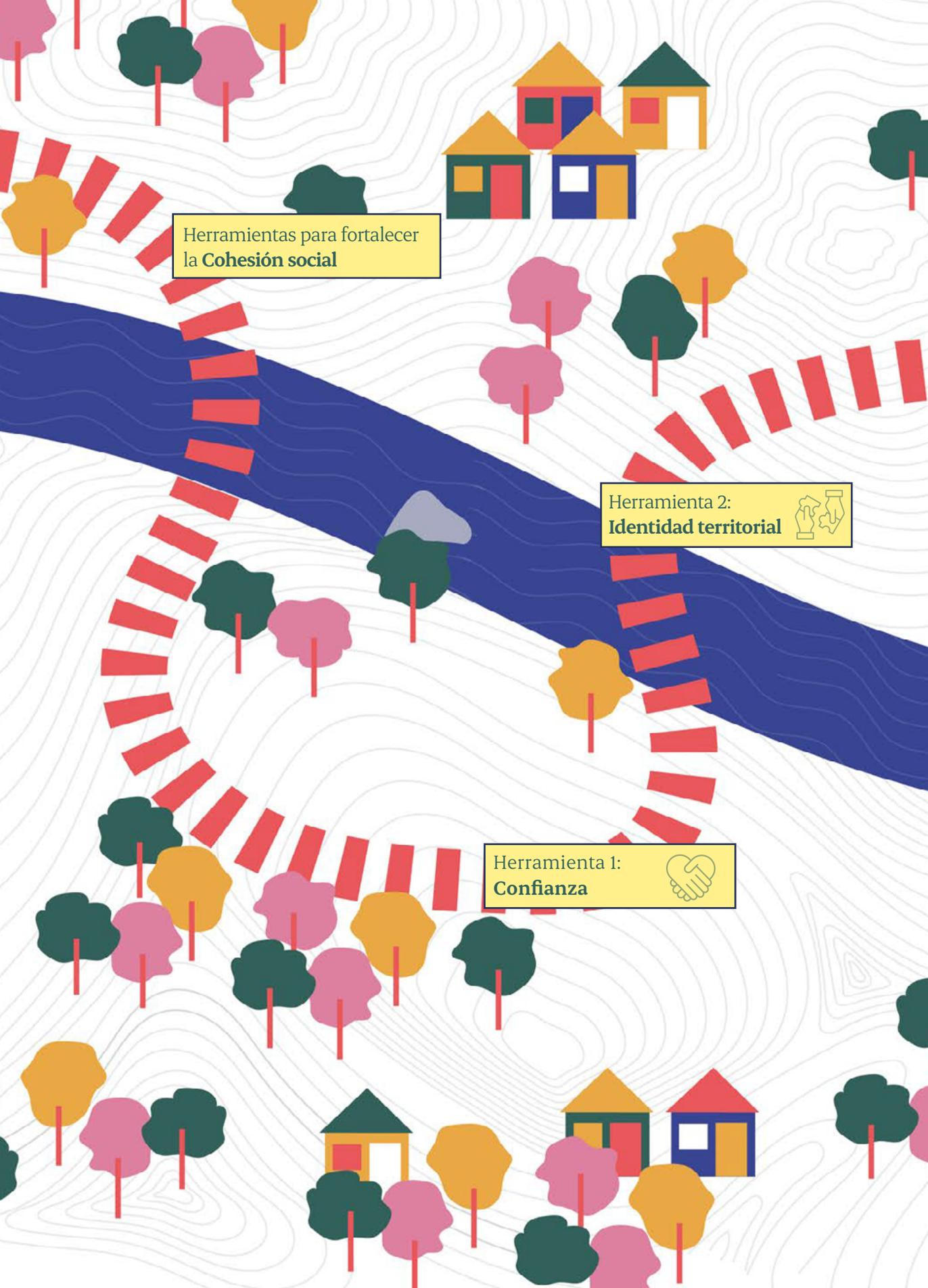
Conversamos con diversas entidades para conocer sus experiencias en el fortalecimiento comunitario. Hablamos con:

- El Sector Público
- Organizaciones de la sociedad civil
- Empresas

Seleccionamos 12 herramientas y acciones que realizan estas entidades y han sido útiles para el cumplimiento de sus objetivos en el trabajo territorial.

Sistematizamos y ordenamos las herramientas, buscando responder las preguntas: ¿qué es y para qué es útil? ¿cómo podría utilizarla o realizar esta acción en mi territorio?

¡Elaboramos esta guía! En la que cada herramienta tiene un paso a paso, que esperamos contribuya a fortalecer tu comunidad y territorio.

The background is a stylized landscape with a blue river flowing from the top left to the bottom right. The terrain is represented by white contour lines. There are several colorful trees in shades of green, pink, and yellow. In the upper right and lower right, there are clusters of colorful houses with different colored roofs and walls. A path of red rectangular blocks follows the curve of the river.

Herramientas para fortalecer
la **Cohesión social**

Herramienta 2:
Identidad territorial



Herramienta 1:
Confianza



Herramienta 4
Liderazgo



Herramienta 3:
Colaboración





Calle La Mina N°777 Población Colón
San Juan de los Rios Hermoso





Herramientas para
fortalecer la **Cohesión**
Social desde los territorios

La Cohesión Social tiene que ver con los vínculos y sentirse parte de un colectivo en la sociedad, del cual me corresponsabilizo, hay empatía y me importa lo que le ocurre al otro. Es una base segura sobre la cual emprender un sueño colectivo. La entendemos como la capacidad de una sociedad de asegurar bienestar a quienes la conforman, valorando profundamente, los procesos donde sus comunidades participan activamente y en condiciones donde estas, pueden incidir o decidir.

Yael Senerman,
Directora Ejecutiva Fundación Olivo

Esta guía fue elaborada teniendo como norte aportar al fortalecimiento de la **cohesión social** de los territorios. Este es un concepto que se utiliza para referirse a la situación de Chile y Latinoamérica, donde las sociedades se

encuentran atravesadas por la desigualdad, y muy fragmentadas a nivel social, es decir, prima la desconfianza y la falta de apoyo y colaboración tanto al interior de una comunidad, como entre esta y un territorio más amplio.¹

Mapa de herramientas para fortalecer la cohesión social

Las herramientas que encontrarás a continuación fueron seleccionadas por el aporte que realizan a la cohesión social desde distintas dimensiones como la confianza, la identidad territorial, la colaboración y los liderazgos comunitarios. En realidad, es imposible pensar en la identidad sin colaboración, en la colaboración sin liderazgo, o en li-

derazgos sin confianza, por lo que las herramientas difícilmente aportan solo a una de estas dimensiones. No obstante, fueron clasificadas según aquella a la que aportan en mayor medida y de forma específica, para que puedas identificar con mayor facilidad las que podrían ser útiles a los objetivos que se propongan como comunidad.

Una consideración Importante: En el ámbito social, sabemos que nada es replicable de manera exacta y con resultados idénticos, porque hay una serie de factores que influyen en el desarrollo de un proyecto y en sus resultados, como por ejemplo las características del territorio, su historia, las condiciones materiales, e incluso las habilidades personales de quienes llevan a cabo un proyecto.

Una guía puede tener muchas formas de uso, pero te recomendamos: comenzar por identificar cuál ó cuáles temáticas necesitas fortalecer en tu territorio y leer las herramientas asociadas, luego identificar cuál ó cuáles funcionan mejor para tu territorio, buscando características o etapas comunes.

¡Aprovecha las preguntas y los espacios para la reflexión!
Haz de esta guía una herramienta en sí misma.





Confianza

Herramienta 1

Recorridos barriales
pág. 24

Herramienta 2.

Apreciar, activar y levantar recursos locales
pág. 29

Herramienta 3.

Autoridad en tu barrio
pág. 34



Identidad

Herramienta 4

Ko-creación y ko-diseño
pág. 42

Herramienta 5.

Contrarrelato
pág. 45

Herramienta 6.

Plasmar la identidad
pág. 50



Colaboración

Herramienta 7

Directorio local
pág. 58

Herramienta 8.

Mesas de trabajo
pág. 64

Herramienta 9.

Innovación territorial con tecnología
pág. 69



Liderazgos Comunitarios

Herramienta 10

Formación de líderes y lideresas
pág. 78

Herramienta 11

Planes barriales
pág. 81

Herramienta 12.

Red de líderes y lideresas
pág. 84





Herramientas para
fortalecer la
confianza

La confianza tiene ingredientes claves para la cohesión del tejido social. Contiene vínculos sólidos, autonomía, retroalimentación constante, humildad y sentido común. Confiar es parte de construir una cultura de cuidado, de voluntad y entendimiento al servicio de algo que trasciende a un individuo y completa la conciencia de lo colectivo.

Leonor Merín,
Directora de Innovación y Territorio de Fundación Mustakis

¿Qué entendemos por confianza?

Entendemos que existe confianza cuando las personas o agrupaciones de un territorio se sienten en un ambiente de seguridad, tranquilidad y certezas

con sus cohabitantes, así como también en relación con las organizaciones y espacios de toma de decisión/poder del territorio⁴.

Herramienta 1:

Recorridos barriales



¿Qué son y por qué son útiles?

Los recorridos barriales (RB) son una herramienta que permite profundizar la comprensión de un territorio y una comunidad, lo que es fundamental para que podamos definir el norte del trabajo que se quiere realizar. Conocer un territorio, sus desafíos, problemáticas, for-

talidades y otras características, debe ser siempre el punto de partida del trabajo que se realiza, ya que si nos saltamos este paso y pasamos directamente a definir actividades, es posible que estas no logren impactar en aquello que es más relevante para la comunidad.



Los RB son una herramienta que sirve específicamente para indagar en las visiones que tienen distintos grupos de personas sobre su espacio. Es decir, buscan identificar hitos, situaciones y procesos significativos para la vecindad de un barrio, a través de la observación y recorrido del entorno. Los RB son importantes para elaborar un diagnóstico compartido ya que permiten contrastar visiones y perspectivas de distintos grupos de vecinos. Como resultado de este proceso se busca elaborar un diagnóstico que haga sentido en las comunidades y que aporte a recuperar o construir vínculos de confianza entre la vecindad y las instituciones ejecutoras (municipio, gobierno central, etc.) en los barrios.

Un poco de contexto organizacional y territorial

Los RB son parte del trabajo que realiza el programa Quiero Mi Barrio del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, el cual opera desde 2006. Si bien proviene del gobierno central es implementado a nivel local por el Municipio. Su objetivo es fortalecer la confianza al interior de los barrios, entre sus propios actores y organizaciones, así como también entre barrios e instituciones. Para ello diseña e implementa procesos orientados a recuperar los espacios públicos y el tejido social.

Cuenta con tres fases de implementación: 1) instalación y diagnóstico; 2) implementación de acciones; y 3) sistematización y evaluación. Se destaca su fase diagnóstica por su carácter participativo, fundamental para generar vínculos y restablecer confianzas entre comunidades e instituciones.





Paso 2: Sistematizar la información

Una vez realizadas las caminatas, se toma la información producida en cada una de éstas, tanto en el instrumento de registro de cada participante, como en el registro que haya hecho el facilitador de los espacios de conversación.

Con esta información, sistematizada se procede a identificar los riesgos, fortalezas y debilidades del territorio.

Aquí es fundamental incorporar las distinciones de los distintos grupos, explicitando si un riesgo es transversal a todos los grupos, como si uno lo es particularmente para las personas mayores, niños y niñas, o mujeres. Esto nos permitirá integrar en el análisis del territorio las perspectivas de grupos que muchas veces son menos considerados en sus perspectivas y las problemáticas que les afectan.

Una consideración Importante Para registrar la información se pueden utilizar, por ejemplo:

- Pautas de observación, pero es importante considerar las características del grupo. Por ejemplo, si todos saben leer y escribir, de manera que podamos definir el mejor mecanismo de registro.
- Mapas con símbolos. Además del registro que realiza cada participante, podemos ir haciendo pausas e incentivar una conversación según los símbolos que cada persona ha registrado.

Paso 3: Crear un Plan Maestro

El tercer paso consiste en definir y sintetizar las principales conclusiones y aspectos clave que se desprenden de la información recolectada en un mapa que contenga la información relevada por la vecindad, la información está nivel de manzanas, de vivienda y a nivel comunal. Luego, esta información en conjunto con otra que hayamos levantado de otras maneras, dará forma a un Plan Maestro, que contiene las distintas iniciativas a ejecutarse. Esto es

similar a lo que en otras experiencias denominamos como Plan de Mejoramiento Comunitario, **plan de acción o plan de trabajo**. Esto es similar a lo que en otras experiencias denominamos como Plan de Mejoramiento Comunitario, es aquello que, a partir del análisis en conjunto del territorio, definimos que es más prioritario de abordar, y las acciones que realizaremos para lograrlo.

Una consideración Importante En el caso particular de esta herramienta, el programa es ejecutado por un equipo municipal cuyo objetivo es involucrar y promover la participación comunitaria. Por eso, los RB, junto a otras herramientas de diagnóstico y el proceso de retroalimentación de los vecinos y vecinas, se inicia el proceso de elaboración de Plan Maestro, en donde a través de una planificación Estratégica, se realiza la evaluación de la Cartera de proyectos (PGO y PGS para el Contrato de barrio), el Plan maestro además tiene una suma de proyectos Multisectoriales (sociales y urbanos).

Por esto, esta herramienta permitirá contar con buena información que luego permita la definición de un Plan Maestro que haga sentido en el territorio, y de paso a un Contrato de Barrio valorado por la comunidad, y que facilite a las instituciones trabajar de acuerdo a las prioridades de la misma, y no según criterios externos a ella.



Herramienta 2: Apreciar, activar y levantar recursos locales



¿Qué es y por qué es útil?

El levantamiento de recursos locales consiste en una forma de recaudar y gestionar recursos, financieros y no financieros, teniendo siempre como criterio principal las necesidades e iniciativas de una comunidad. Es una forma de trabajo particular de las Fundaciones Territoriales (FT) ó Fundaciones Co-

munitarias como se conocen en otros países, que pone el foco en apreciar y potenciar la riqueza de la comunidad, para hacerse cargo de los desafíos locales con mayor autonomía y de manera efectiva y sostenible, con el propósito de promover la vitalidad del territorio que habitan.



Esta lógica permite que todo aquel que quiera aportar a su comunidad pueda hacerlo de acuerdo a sus intereses y capacidades, (por ejemplo dinero, tiempo, experiencia, en especie, etc.), convirtiendo así, a todas las personas que habitan el territorio en potenciales inversionistas sociales. Se les prefiere llamar así, y no donantes, bajo la lógica que lo que entregan a su comunidad, de alguna u otra manera se les retribuye por estar inmersos en ese ecosistema.

Un poco de contexto organizacional y territorial

Coterráneos es un movimiento que busca potenciar el surgimiento de Fundaciones Territoriales en Chile, así como acompañarlas en su desarrollo. Las FT son instituciones creadas por personas que habitan un territorio para las personas que viven ese lugar, por lo que es LA fundación de la comunidad, que tiene como propósito promover la vitalidad/el desarrollo sostenible de ese territorio.

Las FT son multipropósito, es decir, no se enfocan solo en un desafío, sino en todos los que le son pertinentes a su comunidad. Esto lo logran actuando desde un segundo piso, ya que son organizaciones de soporte que no operan programas propios, sino que se enfocan en articular y apoyar a las iniciativas locales que se están haciendo cargo de los diversos desafíos, y para apoyarlas, una de sus principales estrategias es la movilización de recursos locales.

Pasos para el *levantamiento de recursos locales en mi territorio*



Paso 1: Apreciar y activar recursos locales

A partir de la diversidad de las FT, existe un elemento común que es el levantamiento de recursos locales. El levantamiento, comienza desde la apreciación de la riqueza que existe en el territorio. Se comienza desde la lógica de valorar lo que ya existe en el territorio, no desde

la necesidad, de esta forma se logra visualizar, apreciar y activar una diversidad de recursos locales, entendiendo que todos los actores que están inmersos en ese ecosistema tienen algo que aportar, ya sea dinero, tiempo, conocimiento, experiencia, bienes en especie, redes, etc.



Una consideración Importante Una consideración Importante A partir de la riqueza y diversidad territorial el propósito y trabajo de una FT es flexible y adaptable a las necesidades y particularidades de los territorios. Por ejemplo.

- La FT Sibiu de Rumania, creó una corrida por el bosque, pues encontraron riqueza y potencial en una pasión en común entre muchas personas que trabajaban en la FT: eran corredoras. Cada corredor representaba una causa, a partir de la elección de cinco causas más relevantes para la comunidad. La idea es que cada inscrito invitara a sus amigos, familiares, y conocidos a apoyarlos, entregando un aporte monetario a dichas instituciones. Todo esto se organizaba con personas voluntarias, al alero de la Fundación Territorial.

¿Qué riquezas aprecias de tu territorio? A partir de estas riquezas ¿qué acción desarrollarías?

Paso 2: Involucrar la comunidad

Para involucrar a la comunidad, se recomienda considerar algunos elementos esenciales, tales como: la apropiación del proceso, es decir que las personas del territorio decidan qué desafíos resolver y cómo hacerlo. Esto fomenta círculos de empoderamiento, ya que se promueve un sentido de agencia, es decir, que cada persona realice las acciones que se consideren necesarias para ocuparse de aquello que les importa.

Para lograr promover los círculos de empoderamiento, es necesario que la comunidad se apropie de la Fundación Territorial y sea partícipe de diversas instancias. El levantamiento de recur-

sos locales no es la excepción, y se promueve la colaboración y corresponsabilidad por parte de todos los actores (personas, empresas, pymes, organismos públicos, academia), de modo que tengan un involucramiento activo, ya sea como co-diseñadores o ejecutores de la iniciativa, o como aportantes. Este involucramiento les permite, por un lado, tener mayor conocimiento sobre la realidad local, los desafíos existentes y las iniciativas y organizaciones que están operando para dar respuesta a ellos, y por otro, decidir sobre el uso de los recursos recaudados por medio de la FT.

Herramienta 3:

Autoridad en tu barrio

¿Qué es y por qué es útil?

Es una estrategia utilizada por algunos gobiernos locales en la cual el alcalde o alcaldesa visita los barrios periódicamente para escuchar y conversar con los vecinos sobre temáticas de interés colectivo. Es una estrategia de despliegue utilizada por gobiernos locales. En este caso, la Municipalidad

de Renca, define un eje de participación que se orienta a reconstruir el tejido social de la comuna, desde el entendido de que la organización y participación de la comunidad permite que se ejerza el derecho a fiscalizar y colaborar con el gobierno local.



Esta herramienta es útil y relevante porque se basa en una mirada de derechos humanos y además porque la colaboración de la comunidad en los proyectos aumenta su impacto y por tanto su valor. En función de esto, hay una serie de estrategias que se desarrollan dentro de este eje además de esta herramienta en particular, como los cabildos ciudadanos, audiencias públicas y fondos concursables.

Un poco de contexto organizacional y territorial

Autoridad en tu barrio se inspira en la herramienta llamada “Alcalde en tu barrio” de la Municipalidad de Renca. La gestión que asume la Municipalidad de Renca en el año 2016 define como misión el hacer de Renca una comuna que crezca y se modernice, siendo una comuna donde prime la justicia territorial, y se favorezca la igualdad y la inclusión de vecinas y vecinos. En este contexto, se instala el orgullo, la participación y el crecimiento como pilares de la administración, además de principios fundamentales como promover los derechos de las personas y democratizar los servicios municipales.

Pasos para replicar “Autoridad en tu barrio”



Paso 1: Mapear y priorizar los barrios

Un primer momento para llevar a cabo esta herramienta, debe ser la identificación de los barrios que componen un determinado territorio, para luego priorizar considerando problemáticas y urgencias que puedan estar viviendo las distintas comunidades. A partir de este proceso se desarrolla un calendario que contempla cada uno de los barrios que serán visitados de manera semanal.



Paso 2: Coordinar actividad

A través de los equipos territoriales, se organiza la actividad con la comunidad, generando las coordinaciones necesarias para que el alcalde o alcaldesa pueda reunirse con los vecinos organizados y no organizados del territorio. Esto es importante para que el encuentro no sea algo anecdótico, sino que pueda servir como un espacio efectivo de conversación, escucha y vinculación.

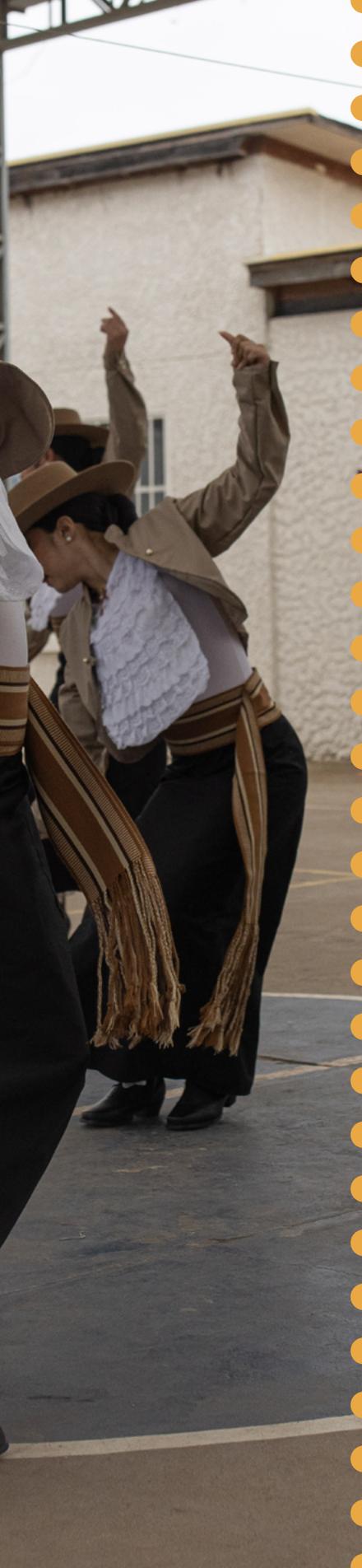


Paso 3: Encontrarse semanalmente

De manera semanal, se realizan estas actividades donde el alcalde junto a un equipo municipal se acercan a los barrios de acuerdo a la calendarización. Esto permite conocer los territorios, a los vecinos y vecinas, y las temáticas de interés y preocupación de los mismos, permitiendo el encuentro y la construcción y fortalecimiento de confianzas entre la comunidad y el gobierno local.







Herramientas para
fortalecer la
identidad territorial

La identidad territorial se refiere a la percepción compartida de pertenencia y vínculo con la comunidad. La identidad sirve como un ancla cultural y emocional que une a los residentes en torno a valores, tradiciones y experiencias compartidas. Al reconocer y valorar la diversidad de identidades dentro de la comunidad, se puede fortalecer la cohesión social al promover el sentido de solidaridad y orgullo colectivo, fomentando así un ambiente donde cada individuo se sienta reconocido y empoderado dentro de su entorno.

Claudio Chávez,
Director de Desarrollo de Fundación Bosco

¿Qué entendemos por identidad territorial? Entendemos que existe identidad cuando las personas o colectivos generan vínculos con su territorio a partir del reconocimiento

de aspectos comunes y particulares (ya sean geográficos, materiales, inmateriales, etc.) que generan o refuerzan el sentido de pertenencia con éste.⁵

Herramienta 4: Ko-creación y ko-diseño

¿Qué es y para qué sirve?

Es una herramienta que busca conectar las necesidades del territorio con las capacidades y talentos presentes en la misma comunidad, potenciando una respuesta colaborativa a las problemáticas colectivas.



Las herramientas de ko-creación y ko-diseño son útiles para responder a una problemática de un territorio específico: Muchos territorios al estar alejados y con malos accesos al resto de la ciudad requieren de sus habitantes largos los tiempos de traslado. Frente a esto, la herramienta busca potenciar y aprovechar la formación técnica y talentos existentes en la comunidad, creando una marca que genera productos a nivel local. De este modo, además de poner en valor las capacidades de los vecinos y vecinas, se genera una marca de calidad con creaciones artísticas e innovadoras, reposicionando el nombre del territorio e impactando en la economía local.

Un poco de contexto organizacional y territorial

1KO es una empresa social creada en el año 2020 en el sector de Bajos de Mena, comuna de Puente Alto. Surge de la formalización e institucionalización de esfuerzos que se venían realizando hace tiempo por parte de artistas urbanos del territorio, respondiendo al problema de la fragmentación del tejido social y la estigmatización de expresiones culturales propias del mismo. Su objetivo es visibilizar el arte urbano y popular, reconstruir el tejido social y recuperar el espacio público.

1KO funciona bajo un modelo híbrido de empresa-cooperativa, como resultado del proceso de vinculación que realizan con el territorio. Bajo este modelo, todas las personas que se involucran con 1KO son colaboradoras y socias, es decir, las utilidades que se generan son repartidas con la comunidad con el propósito de generar nuevas oportunidades y seguir potenciando el talento local. De este modo, luego del desarrollo de productos a través de la ko-creación y el ko-diseño, 1KO es intermediario para conseguir que empresas apuesten por las iniciativas y productos del territorio, procurando además dignificar la mano de obra local, tanto desde el posicionamiento de marca como desde la remuneración, que no debiera ser inferior a \$500.000

Paso 3: Posicionar la marca

Al mismo tiempo que se destaca el trabajo y las capacidades de artistas y profesionales en el ámbito local, se crean productos que buscan reposicionar el territorio, destacándose como lugar de creación a través de la etiqueta “*hecho en Bajos de Mena*”. Esto impacta en las

personas externas al territorio al conocer los productos, como también en la comunidad, al ver productos innovadores y de calidad que destacan con orgullo su lugar de origen.



Herramienta 5:

Contrarrelato



¿Qué es y para qué es útil?

El contrarrelato es una herramienta que busca combatir el estigma social. En diversos territorios y comunidades conviven con la problemática de la identificación negativa y la estigmatización de su territorio, al estar asociado a cuestiones negativas. La identificación negativa es una mala percepción que tienen los miembros de una comunidad sobre ellos mismos, que está basada en estereotipos. Un ejemplo de esto son territorios que se asocian a situaciones dañinas para la sociedad como la delincuencia o la inseguridad. La identificación negativa impide la cohesión social, ya que quienes forman parte de estos grupos o territorios buscan desligarse de esta imagen y no se reconocen partícipes.

Un poco de contexto organizacional y territorial

Esta herramienta se desarrolla en el marco del Directorio Local de San Bernardo, donde participan las agrupaciones Junta de Vecinos Todos Los Santos, Junta de Vecinos Cordillera IV, Junta de Vecinos El Rosario Unido, Junta de Vecinos Las Carmelitas, Centro de Desarrollo Social “No + Violencia en la Población”, Mesa Territorial Eje Lo Blanco, y Centro de Padres Colegio EMO.



La herramienta del contrarrelato reconoce esta situación, y busca combatir la estigmatización generando un nuevo relato, es decir, nuevas ideas y características que se asocian al territorio, a partir del reconocimiento de las personas y elementos valiosos del territorio.



Paso 2: Identificar íconos y referentes

Una vez definidas las áreas, se trabaja junto a vecinos y vecinas de la comunidad, para identificar íconos y referentes para cada uno de estos ámbitos. Un ícono o referente puede ser una persona clave como un vecino o vecina que tuvo un rol importante en la historia del territorio, o que es reconocido actualmente por algo que enorgullece a la comunidad (por ejemplo, deportistas), puede ser una agrupación histórica o actual, como clubes deportivos o centros de padres y madres, e incluso

pueden ser referencias a momentos o hitos relevantes, como el surgimiento de la población o algún logro relevante de la comunidad.

Esta actividad se puede realizar en repetidas ocasiones con distintos grupos del territorio, buscando contar con mayor participación en el proceso. Otra posibilidad es realizarla en una instancia representativa del territorio como podría ser, por ejemplo, una mesa de trabajo o territorial, etc.



Paso 3: Levantar información sobre referentes

Luego de identificar los referentes (por ejemplo, artistas, una deportista profesional, un club deportivo, una agrupación histórica y un hito en relación al origen del barrio) se debe

buscar más información en torno a éstos, y también buscar comprender por qué son referentes, qué es lo que la comunidad valora y destaca de los mismos y por qué.

Una consideración importante Existen diversas formas de recabar información, como por ejemplo:



Investigación bibliográfica:

Revisión de prensa, libros, y otros documentos que contengan información sobre el referente en cuestión. Esta es especialmente útil para conocer procesos históricos que no se mantienen hasta la actualidad.



Observación:

Mirar atentamente lo que se quiere conocer en mayor profundidad, tomando nota de los elementos más importantes. Esto serviría para indagar en cosas que se mantienen hasta la actualidad, como un club de fútbol o una tradición que se realice todos los años.



Entrevistas:

Conversación con personas clave, con base a preguntas que nos permiten obtener mayor información. En este caso, se podrían realizar directamente a personas identificadas como referentes, o que forman parte de alguna agrupación referente, o bien a otros vecinos y vecinas, para conocer su valoración sobre los referentes identificados.



Narrativa:

Relatos de personas sobre sus vivencias en relación a un evento o proceso histórico.

Herramienta 6:

Plasmar la Identidad



¿Qué es y por qué es útil?

Esta herramienta consiste en el proceso de fortalecer la identidad de un territorio, a través del rescate o proponer aspectos claves de la misma, ya sea porque se estén perdiendo con el paso del tiempo, en el caso de procesos o hitos relevantes en la historia de un territorio, o porque sean aspectos poco conocidos o valorados, cuando se trata de aspectos más novedosos o recientes de una comunidad.



Esta herramienta busca enriquecer los relatos identitarios y plasmarlos en formatos atractivos, que puedan ser interesantes para la comunidad y permitan poner en valor aquello que se quiere destacar, impactando en la identidad y valoración del territorio.

Un poco de contexto organizacional y territorial

Esta herramienta también fue desarrollada por el Directorio Local de San Bernardo, donde participan las agrupaciones Junta de Vecinos Todos Los Santos, Junta de Vecinos Cordillera IV, Junta de Vecinos El Rosario Unido, Junta de Vecinos Las Carmelitas, Centro de Desarrollo Social “No + Violencia en la Poblá”, Mesa Territorial Eje Lo Blanco, y Centro de Padres Colegio EMO.

Para este Directorio Local, uno de los principales desafíos a abordar era la estigmatización e identificación negativa de su territorio, definido como “Área Roja”, frente a lo cual llevaron a cabo un proceso de elaboración de un contrarrelato identitario, y actualmente se encuentran desarrollando un documental audiovisual para plasmar los aspectos que quieren fortalecer y destacar de su territorio.

Pasos para plasmar identidad en mi barrio o territorio

Paso 1: Definir el relato

Lo primero que se requiere, antes de comenzar a utilizar esta herramienta, es tener claridad de aquello que se quiere fortalecer en términos identitarios. Para esto, se pueden utilizar múltiples herramientas para rescatar memorias históricas o identificar elementos relevantes para el momento actual de una comunidad.

Una consideración importante También existen herramientas que permiten combinar distintos elementos, para la construcción de un relato más completo que pueda utilizarse para enfrentar y contrarrestar los estereotipos que existen sobre una comunidad, como el caso de la herramienta “*Contrarrelato*” presentada anteriormente.

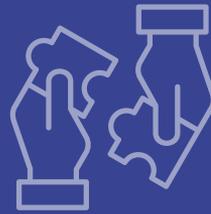
Paso 2: Elegir un medio

Existen muchas formas para plasmar un relato identitario, por lo que podemos elegir considerando el público al que queremos llegar, los recursos financieros y no financieros con los que contamos, y/o las capacidades y habilidades que puedan tener personas del territorio.

Una consideración importante Si queremos incidir en un público de determinada edad, podría haber medios más apropiados que otros. Así mismo, si hay agrupaciones o personas dentro del territorio con medios y capacidades para hacer productos como músicos, fotógrafos, diseñadores o audiovisuales, eso puede incidir en que elijamos realizar una canción, una publicación o un documental.







Herramientas para
fortalecer la
colaboración

“La colaboración es una experiencia compleja y desafiante. Es un ejercicio donde todos debemos aprender a priorizar y ceder, y resulta clave para que las distintas experiencias, visiones y talentos puedan co-construir un territorio donde todos nos sintamos parte. “

Isidora Larraín,
Directora Ejecutiva Fundación Fibra

¿Qué entendemos por colaboración?
Entendemos que existe colaboración cuando personas individuales o bien distintas agrupaciones o colectivos se unen en beneficio de un objetivo, pro-

yecto o misión común, en donde cada quien aporta de forma responsable y voluntaria para alcanzar los objetivos propuestos por el colectivo⁶.

Herramienta 7:

Directorio local (DL)

¿Qué es y por qué es útil?

El Directorio Local (DL) es un espacio de articulación y toma de decisiones propio de una comunidad, conformado por personas y agrupaciones relevantes y representativas de ésta. Esta instancia permite que sus participantes puedan articularse y colaborar, llevando a cabo proyectos en conjunto que convoquen a más personas y por tanto tengan un mayor impacto, que si cada persona o agrupación realiza esfuerzos aislados.



Los DL han sido importantes para la apropiación de los procesos de transformación de los territorios, en tanto permiten acordar un norte común, un objetivo compartido que orienta el quehacer en conjunto.

Un poco de contexto organizacional y territorial

Los DL han sido una herramienta desarrollada en el marco del proyecto Territorio Común. Este proyecto se originó a partir de la articulación de distintas organizaciones durante la pandemia por el COVID-19 para apoyar y fortalecer iniciativas que se estaban desarrollando en los territorios para sobrellevar las problemáticas propias del contexto.

Territorio Común es un programa de fortalecimiento comunitario que, a través de un trabajo colaborativo entre la sociedad civil, el sector público y el sector privado, busca potenciar capacidades locales en los actores locales que habitan el territorio para mejorar la calidad de vida en sus barrios, fortalecer su tejido social y aumentar sus oportunidades de desarrollo.

Paso 2: Identificar actores

Para saber a quién es importante convocar a ser parte del DL, es útil contar con un mapa de actores. Un mapa de actores es un instrumento donde se identifica a las organizaciones, instituciones o personas relevantes en el territorio, considerando sus características, capacidades e intereses, y la relación que existe entre los actores identificados (que puede ser positiva, negativa, o neutra).

Se recomienda considerar al menos los **siguientes temas** para construir un **mapa de actores**. Es decir, sobre actor, ya sea cada agrupación, institución o persona, del territorio deberíamos saber lo siguiente:

Temas a considerar	Elementos descriptores
Información general de contacto	Nombre del actor/organización Número de teléfono Dirección
Sector	Público Sociedad civil Privado/ empresas Académico Medios de comunicación
Nivel de influencia en el territorio	Baja, media ó alta incidencia en el territorio
Tipos / Nivel de relación	Tipos de relación que existe entre el actor en cuestión y otros, por ejemplo, colaboración, conflicto, ausencia de relación, influencia, otros.
Importancia del actor/institución	Tipos de relación que existe entre el actor en cuestión y otros, por ejemplo, colaboración, conflicto, ausencia de relación, influencia, etc.
Considerando tu territorio, ¿qué otra dimensión agregarías en tu mapa de actores?	

Paso 3: Recopilar y sistematizar información

Primero es importante recopilar información clave del territorio, que pueda dar una mirada global en torno a diferentes ámbitos: necesidades, problemas del territorio, capacidades, fortalezas y desafíos. Una vez que se tenga la información, es necesario sistematizar, es decir escribirla

ó plasmarla algún formato (ya sea en un documento, en un papelógrafo, o lo que nos sea más fácil) de manera que tengamos claridad de cuáles son las dimensiones y características que estaremos considerando al momento de fijar objetivos y tomar decisiones.

Una consideración Importante para este paso es preguntarte **¿qué tipo de organización eres?**

Una
organización
interna en el
territorio

Es probable que ya se tenga conocimiento del territorio (es decir hayan recopilado información), por ejemplo a través de conversaciones informales u otras instancias (participación en actividades, por redes sociales, etc.) Sin embargo, puede ser que nunca la hayamos definido de manera concreta y sistemática (sistematizar) estableciendo los principales desafíos, que queremos trabajar y las capacidades que existen en el territorio para hacerlo ¡Si no lo has hecho, es importante poner en común el conocimiento, para eso el valor de la sistematización!

Una
organización
externa en el
territorio

Es muy probable que necesitemos indagar en las características del territorio, y sumergirnos en su cotidianidad y realidad. Para esto se pueden realizar diversas técnicas de recopilación de información: entrevistas y observaciones, además de otras técnicas o herramientas. En esta guía recomendamos la herramienta Recorridos Barriales para recopilar y sistematizar información.

En tu caso, ¿con cuál te identificas?

Paso 4: Convocar un espacio de encuentro

Una vez que tengamos claridad de los actores relevantes del territorio y sus principales características, podemos analizar esta información y tomar decisiones: qué actores son fundamentales para el trabajo que se quiere impulsar, qué temáticas

y áreas deberían ser centrales para el DL y hacia dónde deberíamos proponer que vaya el quehacer del DL. Una vez que nos hayamos respondido esas preguntas, podemos definir a quienes vamos a convocar, e invitar a los actores a participar.

Una consideración Importante En este paso debemos **generar confianza** en quienes estamos convocando, y **motivarlos**, es decir que les parezca relevante ser parte de la instancia. Para esto creemos que algunas acciones fundamentales son:

- Dar información clara y precisa en la invitación: lugar, hora, objetivo
- Generar un espacio de conocimiento entre los participantes donde puedan compartir y contar sobre su trabajo y proyectos.
- Destacar la relevancia de la participación del actor en cuestión
- Indicar que hay un trabajo previo que será presentado en este momento, que será nutrido por quienes participen.

¿Qué otras acciones para generar confianza se te ocurren para tu territorio?

Paso 5: Conformar el espacio de encuentro

Este paso consiste en realizar el primer encuentro con los actores. En la realización del primer encuentro, también será clave **generar confianza** entre los presentes, y buscaremos contar con una confirmación, es decir, que se declare la intención y voluntad de cada

organización de ser parte de este proceso de trabajo conjunto, definiendo su compromiso, las responsabilidades y roles. Así, con las organizaciones que deciden hacerse parte del proceso, se conforma el Directorio Local.

Paso 6: Establecer una visión compartida

Una vez que hayamos declarado la conformación del directorio local, será fundamental establecer una visión compartida, que será la brújula que orientará el quehacer del DL. En este paso es importante considerar al menos estos tres momentos:

- Compartir la información recopilada y sistematizada (paso 3)
- Enriquecer la información junto a los presentes,
- Tomar decisiones en torno a los desafíos prioritarios de abordar, y las áreas que se desprenden.

Este paso además de orientar el quehacer del Directorio Local permitirá generar un sentido de pertenencia e involucramiento en todos los presentes. No es el diagnóstico del actor u organiza-

ción que convoca, sino que pasará a ser **nuestro diagnóstico compartido**. Una vez que ya contemos con una visión compartida, nuestro DL podrá comenzar a funcionar, reuniéndose de manera periódica para trabajar en función de los objetivos que se definieron en conjunto mediante distintas acciones y proyectos.

En esta experiencia particular, el diagnóstico o visión compartida se plasma en un **Plan de Mejoramiento Comunitario**, donde se establecen los objetivos y acciones del Directorio Local. Este instrumento será clave para el empoderamiento del DL, porque permite que los presentes se identifiquen con el norte que se establece y que puedan aportar de acuerdo a sus condiciones, experiencia y capacidades, haciéndose parte del proceso de transformación territorial, de manera articulada.

Una consideración Importante Existen múltiples recursos que podemos ocupar para esto, como un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), un árbol de problemas, u otras. Lo más importante es que la forma que utilicemos promueva que todos los actores den sus impresiones y se enriquezca la información, y que como resultado final del ejercicio contemos con prioridades y objetivos.

¿Has usado estos recursos? ¿Conoces otros recursos que podrían servir para establecer una visión compartida?

Herramienta 8:

Mesas de trabajo

¿Qué son y para qué son útiles?

Las mesas de trabajo (MT) son una instancia de articulación entre distintos actores, organizaciones e instituciones,

públicas, privadas y de la sociedad civil, que se reúnen en torno a una temática de interés para todos.



Las MT son útiles ya que han permitido consolidar una visión común de integración urbana, que considera y articula distintas perspectivas. Esta herramienta ha sido el mayor aprendizaje de la fundación que las desarrolla, siendo una herramienta fundamental para lograr sus objetivos. Tanto los Planes Maestros de Desarrollo Sustentable, las Agendas de Desarrollo Socio-territorial y otros proyectos e iniciativas específicas, han sido realizadas desde mesas de trabajo, siendo por tanto un reflejo de la articulación y colaboración de la comunidad.

Un poco de contexto organizacional y territorial

La Fundación para el Desarrollo Sustentable de Frutillar (PLADES) es una organización que nace para ayudar a la ciudad a convertirse en un ejemplo de desarrollo y planificación territorial. Su misión es fomentar y articular la colaboración para orientar la consolidación de Frutillar como una ciudad próspera, socialmente integrada y sustentable, orientada al turismo, las artes, la educación y el cuidado del paisaje, a partir de la articulación entre actores y organismos del sector público y privado. Su trabajo responde al problema de la segregación socio-territorial de Frutillar (Frutillar alto, Frutillar bajo, Pantanosa, diferencias socioeconómicas, orígenes de migración alemana, etc.), a pesar de ser un territorio pequeño. En este contexto, su objetivo como fundación es apostar a la integración del territorio

Paso 2: Convocar a actores

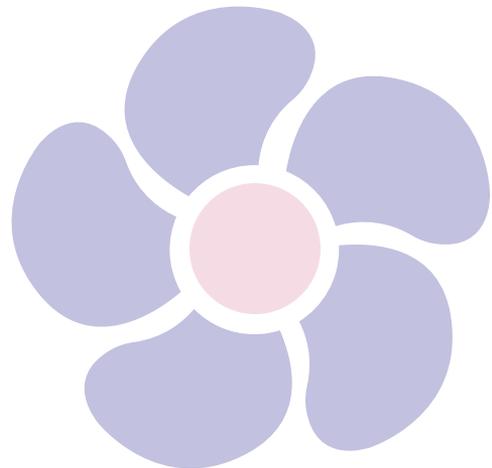
En este paso es muy importante considerar la **diversidad de actores**. Por otro lado, es clave preguntarnos **quiénes son las personas más adecuadas para ser parte de esa conversación**. Muchas veces hay actores que pueden no estar formalmente a cargo de algo, y sin em-

bargo tienen mayor capacidad de movilizar logros en ese ámbito. Al mismo tiempo, las personas que están a la cabeza de una institución que puede ser clave, podrían no ser las más apropiadas dadas las distintas tareas a las que deben atender.

Una consideración importante Hay múltiples planteamientos y literatura al respecto, como las 5 hélices⁷ que plantea la relevancia de incorporar actores desde 5 subsistemas o hélices: mundo público, mundo privado, academia, mundo civil y organizaciones no gubernamentales (ONG).

Lo relevante es buscar que participen actores de origen diverso, en tanto sus experiencias, aportes y perspectivas serán distintos y se enriquecerá el trabajo.

Si hicieras la hélice de actores en tu territorio para la convocatoria, ¿a quiénes convocarías? ¿Qué pondrías en cada hélice?

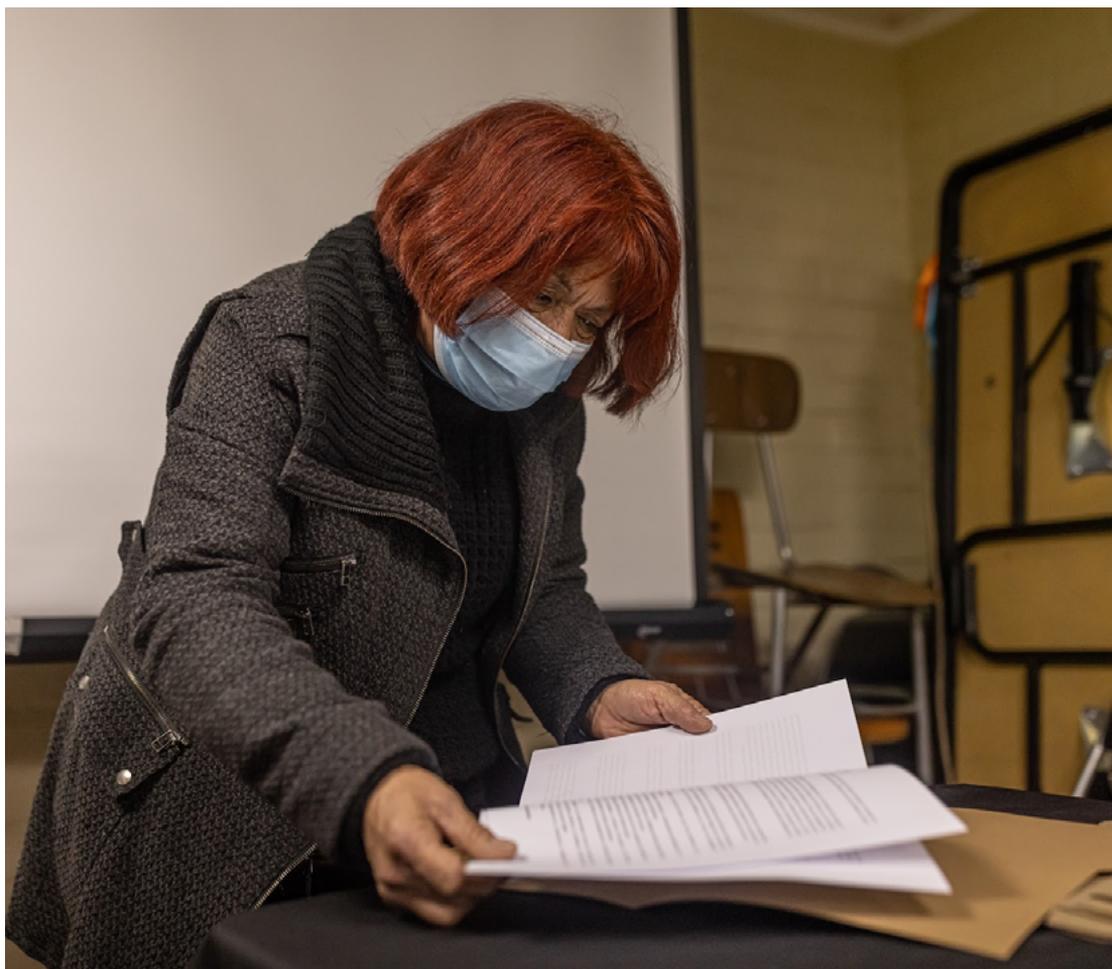


7. Carayannis, E. G., & Rakhmatullin, R. (2014). The Quadruple / Quintuple Innovation Helixes and Smart Specialisation Strategies for Sustainable and Inclusive Growth in Europe and Beyond. *Journal of Knowledge Economics*, 5, 212-239. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0185-8>

Paso 5: Evaluar el funcionamiento

Una vez habiendo realizado estos pasos, la mesa de trabajo podrá avanzar y trabajar colectivamente para alcanzar el propósito propuesto y el resultado esperado de la mesa. Al terminar el proceso será clave evaluar el funciona-

miento de la instancia, para que podamos ir mejorando a futuro en cada uno de los pasos necesarios para el desarrollo de una mesa de trabajo.



Herramienta 9: Innovación territorial con tecnología



¿Qué es y por qué es útil?

La innovación territorial es acercar herramientas tecnológicas e innovadoras a los territorios. Son herramientas útiles para la comunidad y que pueden ser utilizadas desde sus saberes y creatividad. El foco está en la formación y capacitación de vecinos y vecinas en la generación de recursos, aplicando los aprendizajes de emprendimientos previos o bien creando nuevas posibilidades de negocio. Esta herramienta ha permitido coordinar y conectar a

distintos actores, poniendo en el centro la innovación y la tecnología para acercarla a la comunidad. Esto se logra mediante la vinculación de actores externos que colaboran en el proceso, tanto aportando con la maquinaria especializada como con el conocimiento necesario para hacer uso de la misma. En este caso en particular, se contó con la habilitación de un laboratorio digital, con maquinarias de impresión 3D, corte láser y plotter de impresión.



Esta herramienta es útil porque pone a disposición de la comunidad conocimientos y tecnología de última generación, en función del desarrollo capacidades y entrega de herramientas que mejoren sus posibilidades para generar ingresos. Esta herramienta sólo se logra a través de la colaboración entre actores comunitarios y territoriales, con otros actores del mundo privado (empresas) y de la academia (universidades). Al mismo tiempo, ha permitido promover la colaboración dentro de la misma comunidad, a través de la generación de redes y agrupaciones de quienes participan de las instancias de formación.

Un poco de contexto organizacional y territorial

Esta herramienta se implementa en el contexto de funcionamiento de *La Fábrica*. La Fábrica es una corporación dependiente de la Municipalidad de Renca cuya visión es buscar oportunidades en el ecosistema nacional e internacional para Renca. Dentro de esta corporación se encuentra el centro de Innovación la Fábrica en conjunto con la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM). Este centro busca acercar la tecnología a los vecinos y vecinas de la comuna a través de la robótica, biomateriales, entre otros.

La Fábrica es un proyecto relativamente nuevo, por lo que aún hay acciones por explorar como las mentorías, que podrían fortalecer la asociatividad posterior a talleres, y otras como incubadoras que permitan maximizar el impacto del desarrollo de capacidades. La Fábrica es un referente del impacto que significa incluir la tecnología e innovación en las comunidades. Se diferencia de otras zonas tecnológicas por su ubicación, porque no está en los centros económicos, comerciales o académicos, sino que en un sector excluido y bajo la administración del sector público, lo que permite acercar una serie de posibilidades nuevas a la comunidad, en un formato de innovación social, territorial y popular.



Pasos para *innovar* en mi territorio con *tecnología*



Paso 1: Buscar oportunidades

Para implementar una herramienta como esta, se requiere contar con recursos financieros y humanos altamente especializados. En este caso específico, esto se logra a través de la colaboración con otros actores, específicamente con universidades y/o privados que puedan hacerse cargo de la habilitación del espacio y la entrega de herramientas.

Paso 2: Conectar recursos y voluntades

Para hacer esto posible, es necesario conectar distintos recursos y capacidades en función del logro de los objetivos. Contando con el apoyo de una institución que quiera poner a disposición la maquinaria y las capacidades para hacer uso de la misma, es necesario contar con un espacio adecuado y con los recursos que esto requiere.

Una consideración importante Sabemos que esta herramienta es difícil de implementar, por dos motivos:

1. Alto costo de infraestructura: la habilitación del espacio, adquisición de tecnología
2. Alto costo en formación humana: se requiere desarrollar capacidades, lo que implica tiempo de formación por ejemplo a través de capacitaciones y/o talleres.

De todas formas, se optó por incluirla, en tanto puede complementarse con otras herramientas de esta guía, por ejemplo recomendamos la herramienta 5. Levantamiento de recursos locales. Otra posibilidad para la implementación de esta herramienta, es colaborar o asociarse con instituciones, que puedan contar con la infraestructura necesaria.

**¿Qué actores estarían dispuestos a innovar junto a tu iniciativa o proyecto?
¿Dónde podrías levantar recursos? ¿Qué empresas de tu territorio se alían a tu propósito?**

Paso 3: Convocar

Una vez que se tiene el espacio, la maquinaria y los recursos humanos para realizar las capacitaciones, podemos pasar al **diseño de la convocatoria**. Para esto es posible pensar en un público objetivo que pueda verse interesada

en estos talleres. En este caso, se han realizado con foco en jóvenes que no se encontraban estudiando ni trabajando, o con mujeres, ambos grupos que requerían herramientas para potenciar su desarrollo.

Una consideración Importante Se recomienda admitir una mayor cantidad de personas inscritas que los cupos que el espacio, la maquinaria y la dinámica del taller permitan. Esto considerando que algunas personas pueden no terminar el taller, por lo que esto permitirá sacar el mayor provecho posible a los recursos

Paso 4: Realizar talleres

Luego de cerrar las inscripciones, es momento de **realizar el taller para entregar** conocimientos y desarrollar las capacidades necesarias. En este paso es importante incentivar, es la **aplicación de las técnicas y conocimientos que se adquieren a la resolución creativa de problemas**. En ese sentido, permitir que quienes participan de los talleres puedan imaginar usos posibles de la impresión 3D o el corte láser, permitirá luego la creación de productos innovadores y que sean útiles a sus necesidades.

Paso 5: Acompañar a los participantes posterior al taller

Una vez terminado el taller se permite a quienes participaron del taller que sigan haciendo uso del espacio, la maquinaria y los materiales. Generalmente en el primer período demuestran mucho interés y hay un “boom” en el uso de las máquinas y materiales, que luego va disminuyendo. Sin embargo en esta experiencia, una serie de participantes han ido adquiriendo su propia maquinaria, y/o siguen haciendo uso de la que está a disposición de la comunidad. Al mismo tiempo, la participación de la comunidad en este tipo de instancias tiene como resultado, intencionado desde la realización de los talleres, la conformación de agrupaciones, que favorecen la colaboración entre personas. Esto permite seguir generando coordinaciones posteriores, como instancias para que las emprendedoras puedan exhibir sus creaciones.





Herramientas para
fortalecer los
*liderazgos
comunitarios*

“Los liderazgos comunitarios surgen de la acción de tomar responsabilidad de movilizar, organizar, acompañar. Requiere una decisión de servicio a los demás. Esto es lo primero y fundamental, pero también este liderazgo puede ser fortalecido y desarrollar habilidades y capacidades para una mejor gestión.”

Pamela Ríos,
Responsable País Chile Fundación Avina

¿Qué entendemos por liderazgo comunitario?

Entendemos que existe liderazgo cuando personas o agrupaciones de un territorio son capaces de pensar, implementar o gestionar acciones que

apunten a la mejora de su comunidad. El liderazgo también existe cuando esas personas o colectivos son capaces de inspirar o movilizar a su comunidad para que se hagan parte de acciones e iniciativas del territorio⁸.

Herramienta 10:

Formación de líderes y lideresas

¿Qué es y por qué es útil?

La formación de líderes y lideresas tiene por objetivo fortalecer el rol de las dirigencias sociales, particularmente quienes lideran territorios y comunidades. Para esto, se desarrollan una serie de módulos formativos, con un énfasis en la rigurosidad de los contenidos, y donde se convoca a personas del mundo académico, del mundo privado y/o de la sociedad civil expertas en distintas materias, a hacerse parte de esta formación, planteando los contenidos de manera accesible y entregando elementos que nutran la labor de las dirigencias sociales.



Es útil porque potencia las condiciones y herramientas con las que cuentan las dirigencias sociales y líderes territoriales y comunitarios para cumplir su rol y poder plantearse de otro modo frente a otras organizaciones e instituciones.

Un poco de contexto organizacional y territorial

Colabora es una empresa que genera espacios de formación y colaboración para producir impacto social, económico y medioambiental. Buscan mejorar la vida de las personas y sus comunidades de manera fraterna, justa y sostenible. Uno de los focos de trabajo de este organismo es la formación y empoderamiento de líderes y lideresas sociales, a partir del diagnóstico de que es necesario potenciar el desarrollo conocimientos y estrategias en las dirigencias sociales, que les permitan enfrentarse a cualquier persona en igualdad de condiciones y de manera simétrica, para avanzar en los objetivos e intereses de su comunidad. Para responder a este diagnóstico desarrollaron la Escuela de líderes y lideresas sociales.

Principios para *formar líderes y lideresas* en mi territorio

Una consideración Importante Al realizar los espacios de formación de liderazgos y dirigencias, esto se hace de una manera en particular que le da un sello, de acuerdo a ciertos principios. En este caso, más que proponer un paso a paso para llevar a cabo esta herramienta de formación, se proponen principios que pueden ser orientadores si es que se piensa un espacio de formación de dirigencias sociales.

Desde la visión de liderazgo de Colabora, se valora la personalidad y motivación de los líderes, pero existe la convicción de que no basta solo con esto, sino que es necesario incorporar otros elementos. El conocimiento, la rigurosidad, la responsabilidad serán cosas claves al momento de desarrollar y fortalecer a las dirigencias sociales. Esto se traduce en los siguientes principios:



PRINCIPIO 1

Diálogo

La conversación y el diálogo se instala como principal metodología de aprendizaje, más incluso que dinámicas lúdicas, puesto que se considera que desde el compartir el conocimiento y las vivencias, se pueden identificar elementos importantes para el ejercicio de liderar.

PRINCIPIO 2

Motivación por el aprendizaje

Este principio plantea la relevancia y centralidad de aprender. Esto no debiera entenderse como una posibilidad de un líder, sino como una condición necesaria para “emparejar la cancha”, de manera que las dirigencias sociales puedan conversar con cualquier contraparte (otro dirigente, una autoridad pública, el gerente de una empresa o el director de una fundación) con los conocimientos y estrategias suficientes para lograr avanzar los objetivos e intereses de su comunidad

PRINCIPIO 3

Horizontalidad

El vínculo que se establece con las dirigencias sociales debe ser simétrico, sin un carácter paternalista que empobrece y disminuye al otro en su rol y sus capacidades, sino por el contrario, planteando un ejercicio desafiante y que provoque el crecimiento. Esto implica eliminar la modalidad “top down” donde un experto habla de lo que sabe, y lo transmite a receptores pasivos. En este caso es necesario plantear contenidos desde un lenguaje lo más sencillo posible, pero sin disminuir la calidad técnica de los conocimientos.

PRINCIPIO 4

Compromiso social

Se debe profundizar y enfatizar la idea de que es clave aprender y formarse, sobre todo porque se debe excelencia y lealtad a una comunidad. Además, es fundamental respetar la perspectiva y visión de dirigentes y los objetivos que tienen para con la comunidad con la cual tienen un compromiso, y que pueden ser distintos a los intereses de de instituciones, empresas y la academia.

Herramienta 11:

Planes barriales

¿Qué es y por qué es útil?

Los planes barriales (PB) son herramientas de diagnóstico y gestión que permiten, por un lado, caracterizar los barrios, identificando las necesidades, urgencias y problemáticas de sus habitantes. Y por otro lado, generar intervenciones que ataquen las temáticas

de mayor relevancia para las y los vecinos. Para ello, los PB ponen especial énfasis en la participación de las organizaciones que existen y trabajan en el territorio para así fortalecer el desarrollo de liderazgos colectivos autónomos del municipio.



Los PB permiten que las y los vecinos vislumbren el rol activo que tienen como comunidad en la definición de sus necesidades y expectativas, y que no dependen sólo de la iniciativa municipal. Por otro lado, permiten visualizar los distintos territorios que componen una comuna y las necesidades particulares que cada uno de estos presenta. De esta manera, aportan al liderazgo colectivo, fortaleciendo las organizaciones y su capacidad de accionar en el territorio.

Un poco de contexto organizacional y territorial

Los Planes Barriales son una herramienta desarrollada e implementada por el Departamento de Organizaciones Comunitarias de la Municipalidad de Maipú. Se originan a partir de una mirada crítica a las formas de intervención social y comunitaria de carácter asistencialista y buscan fortalecer las organizaciones comunitarias para que estas sobrevivan y prosperen independiente de quién se encuentre administrando el Municipio.

Pasos para crear planes barriales en mi territorio

Paso 1: Vincular con Gestores Territoriales

Esta herramienta ha sido utilizada en contexto de gobiernos locales, por lo que es fundamental en primera instancia, definir y asignar Gestores Territoriales (GT) a cada uno de los barrios. Los gestores y gestoras territoriales tienen un rol de articuladores entre los barrios y la municipalidad, y su principal tarea es responder a las necesidades particulares de cada territorio de la comuna.

Al realizar un trabajo focalizado, las y los vecinos saben quién es su respectivo gestor, y pueden recurrir a ellos ante cualquier problemática que afecte a su comunidad. Además, el equipo completo de GT tienen instancias semanales de trabajo en las cuales realizan retroalimentación y comparten experiencias e iniciativas entre ellos y ellas.



Paso 2: Levantar información

Este paso es fundamental para el acercamiento y conocimiento del barrio en profundidad, y va a orientar el trabajo posterior. Aquí es posible considerar distintos tipos de información, desde conversaciones, entrevistas y grupos de conversación, pero también documentación escrita, experiencias organizativas del barrio, revisión de prensa y más.

Una consideración importante Si bien este es un paso dentro de una herramienta, puede ser complementado con múltiples herramientas de diagnóstico barrial, como por ejemplo la de *Recorridos barriales* presente en esta guía

Paso 3: Implementar mesas barriales

Este paso es el corazón de la herramienta, y consiste en la realización de las mesas barriales, instancias de conversación que se realizan con vecinos y vecinas, agrupaciones, dirigencias sociales, con el objetivo de levantar necesidades específicas del territorio.

Paso 4: Sistematizar

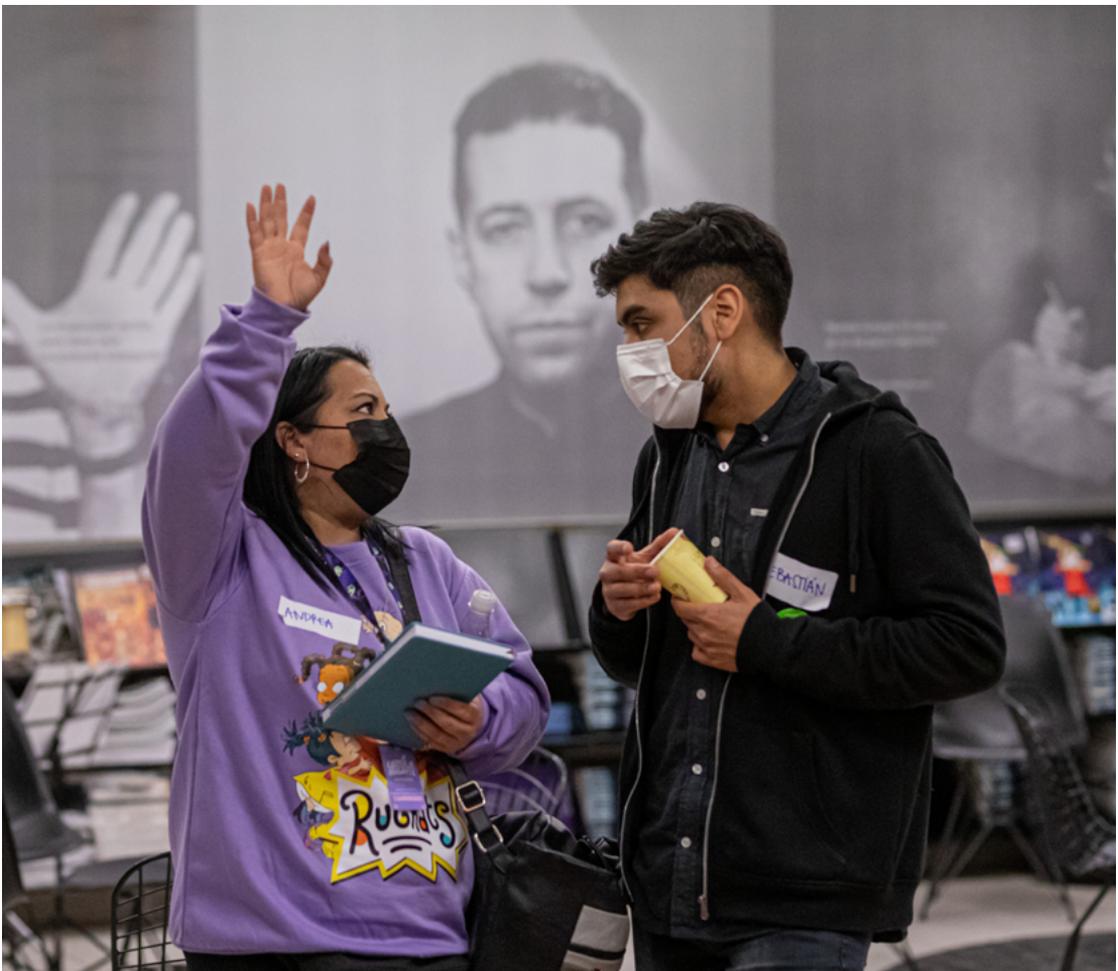
Una vez realizadas las mesas barriales, se puede avanzar en organizar la información de las distintas mesas realizadas. Esta información se organiza en un informe que caracteriza el barrio: cómo es, cuáles son sus necesidades, y qué intervenciones son pertinentes para avanzar en ellas.

Paso 5: Comprometerse

Una vez que se cuenta con el Plan Barrial, se realiza una actividad de cierre del proceso de elaboración del mismo, que se presenta a la comunidad entregando los insumos elaborados.

En esta instancia, se generan compromisos de intervención barrial de cor-

to, mediano y largo plazo. Este paso es fundamental para fortalecer la confianza, pero fundamentalmente para empoderar a las organizaciones y dirigencias sociales de los territorios, en su rol fiscalizador y de participación en conjunto con el gobierno local.



Herramienta 12:

Red de líderes y lideresas

¿Qué es y por qué es útil?

La Red de Líderes y Lideresas SERVICIO PAÍS, agrupa a más de 100 dirigentes de todas las regiones de Chile. Las personas pertenecientes a esta red han estado a cargo de liderar procesos comunitarios, con logros sostenibles en el tiempo. Poseen un conocimiento pro-

fundo en ciertas temáticas y/o procesos y por lo tanto son portadores de aprendizajes prácticos. Los líderes y lideresas son personas que están en condiciones de transferir su saber hacer y enseñar e inspirar a personas y organizaciones de otras localidades/territorios.



La Red es útil porque permite que líderes y lideresas puedan compartir sus experiencias y aprender unos de otros, en función de fortalecer su rol dentro de los procesos de sus comunidades, al mismo tiempo que se generan condiciones para la colaboración de las comunidades.

Un poco de contexto organizacional y territorial

La Red de Líderes y Lideresas es un proyecto de FUSUPO (Fundación para la Superación de la Pobreza), que busca vincular a los y las dirigentes con los que se han ido vinculando a partir de su programa Servicio País, que desde 1995 convoca a jóvenes profesionales y técnicos de diversas áreas para vivir y trabajar en comunas de las 16 regiones de Chile, contribuyendo al desarrollo local de zonas con altos índices de vulnerabilidad y aislamiento. Estos lugares, a pesar de su potencial natural, cultural, social y económico, enfrentan desafíos significativos.

A través de años de trabajo y una serie de ciclos de Servicio País, se ha ido generando esta importante red de personas que, desde sus localidades, trabajan en distintos proyectos e iniciativas para dar respuesta a situaciones que afectan a sus comunidades. Así, la artesanía, el turismo, los problemas con el agua, son temáticas que han permitido reunir a líderes y lideresas de distintos lugares de Chile, potenciando el intercambio entre ellos y ellas, que se sustenta en el reconocimiento y visibilización de su conocimiento y experticia.

Pasos para *formar una red de líderes en mi territorio*

Paso 1: Mapear actores

Una vez que ya tenemos claridad como comunidad de los desafíos que tenemos y las temáticas que queremos abordar, es necesario realizar un mapeo de actores.

Una consideración importante Comúnmente, cuando se habla de Mapas de Actores, nos referimos a aquellos que están presentes dentro del territorio, y las relaciones y vínculos que tenemos con cada uno de ellos, sin embargo, esto mismo se puede aplicar en distintos niveles: comunal, provincial, regional, de macrozonal ó nacional

El mayor potencial del mapeo de actores a nivel más amplio, es que nos permite identificar otras organizaciones y territorios que enfrentan desafíos similares o que tienen iniciativas cercanas a nuestro interés. En función de esto, es importante seleccionar criterios que orientarán nuestro levantamiento:

- Opción 1- Organizaciones emplazadas en territorios con desafíos similares a los nuestros
- Opción 2- Organizaciones que han generado iniciativas con características comunes a lo que queremos realizar

Para saber más sobre Mapa de Actores y cómo realizarlos, te recomendamos revisar la herramienta “Directorio Local” en la sección de Herramientas para fortalecer la colaboración.

Paso 2: Contactar actores

Una vez que tengamos información sobre otras organizaciones e iniciativas de acuerdo a los criterios que definimos, podemos seleccionar aquellas que nos resultan relevantes de acuerdo a sus características, por ejemplo que sean organizaciones similares a la nuestra (si somos una Junta de Vecinos, que sean también una Junta de Vecinos) o que sean organizaciones de distinto tipo, en tanto creemos que puede ser un aporte mayor a nuestro desafío. Luego de esto tomemos contacto con ellas, podemos comenzar a organizar instancias de encuentro para el intercambio. Para esto puede ser necesaria la gestión de recursos que permitan movilizarnos hacia otros territorios y propiciar un espacio de encuentro e intercambio.

Paso 3: Crear instancias de encuentro

Generar instancia de encuentro, donde dar a conocer aquello que cada organización ha realizado, los elementos más relevantes de su experiencia y aquellos puntos que han sido centrales en el logro de sus objetivos, así como aquellos que han sido barreras importantes. A partir de lo anterior, se pueden determinar hitos o procesos para la colaboración entre organizaciones: aspectos en los que se pueden formar mutuamente, instancias de apoyo, asesorías, entre otras.

Dos consideraciones importantes para los encuentros entre líderes:

- 1. Reconocer y visibilizar el conocimiento de dirigentes sociales:** No sólo pasa por poner en valor sus saberes y experiencias, sino por reconocer el propio rol, que debe ser de intermediario en función de que estas instancias sucedan, y de favorecer el diálogo para que el conocimiento, que está alojado en los territorios y en las comunidades, encuentre su curso para fortalecer otros territorios y otras comunidades.
- 2. Invertir en el conocimiento local:** Los líderes y lideresas son personas con tiempos y recursos limitados, y potenciar el intercambio requiere justamente invertir ambas cosas. Para esto, y en función de reconocer el conocimiento y la expertise, el mundo de la sociedad civil, el Estado y las empresas, podrían considerar destinar recursos que permitan, desde las asesorías, que quienes tienen el conocimiento en los territorios, puedan llegar a otros lugares a compartir sus procesos.



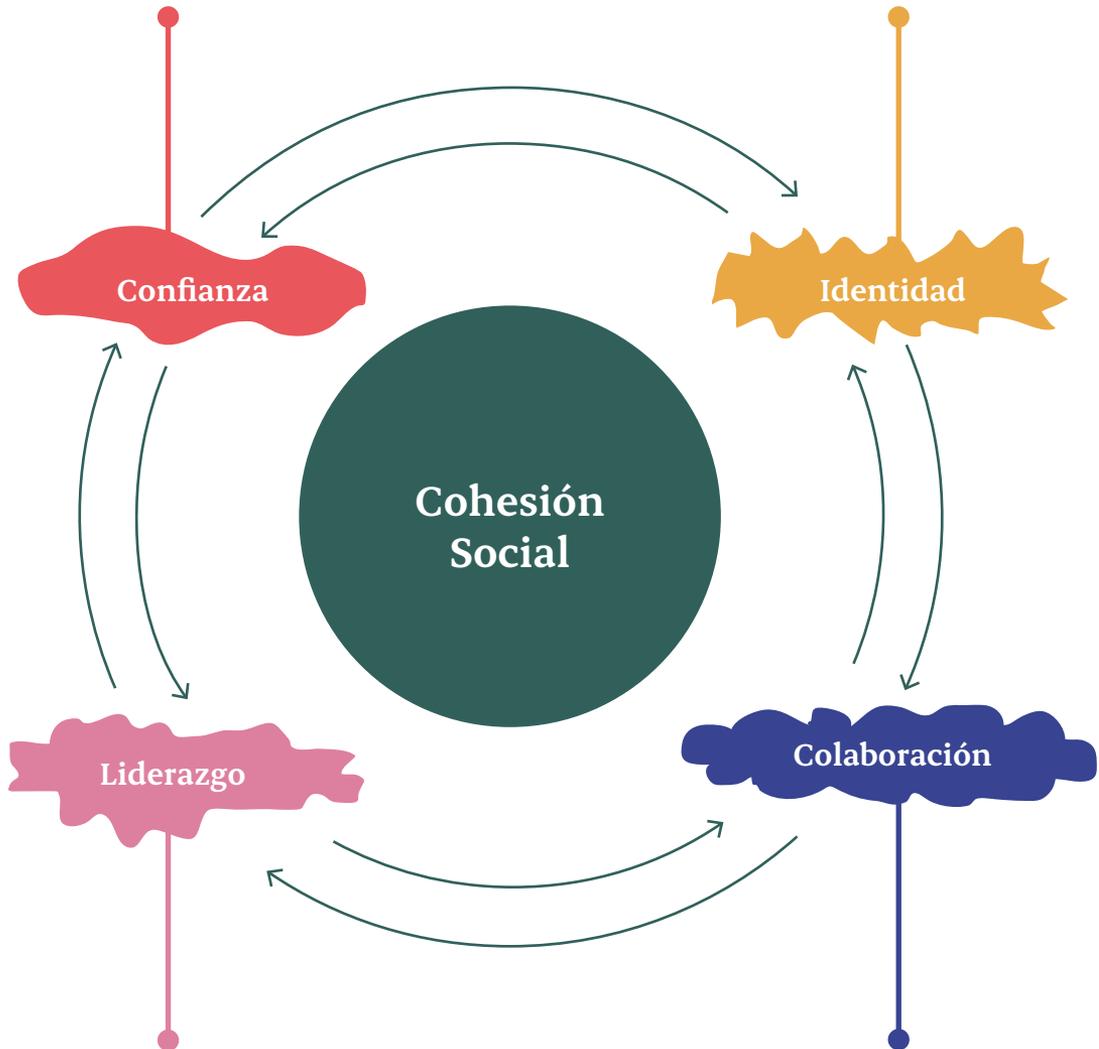


Seis reflexiones
para seguir **fortaleciendo**
nuestras comunidades

Para finalizar esta guía nos parece importante retomar las cuatro dimensiones claves que están detrás de las herramientas ya presentadas y su interrelación: La **confianza**, la **identidad territorial**, la **colaboración** y los **liderazgos comunitarios**. También nos gustaría poner en diálogo seis reflexiones para acompañar estas herramientas y que permitan fortalecer la **cohesión social** en y desde los territorios, sin dejar de lado que la cohesión social es un concepto societal amplio relacionado con diversas dimensiones, pero en esta guía hemos tomado algunas que pueden ser abordadas más directamente desde un enfoque comunitario.

Los vínculos entre las personas (como la confianza que tenemos en un vecino) y las capacidades presentes en el territorio (las propias, las acumuladas por una organización, y las de otras personas o agrupaciones) son necesarios para pensar procesos de transformación a nivel territorial.

La identificación positiva y el orgullo territorial, es prácticamente imposible si no existe **confianza** en la comunidad y sus capacidades, o si no existe disposición para trabajar con otros y otras (**colaboración**), superando el individualismo que justamente, se nutre de la desconfianza entre las personas.



Es poco probable que un liderazgo logre movilizar procesos en un territorio, si no logra reconstruir la **confianza** hacia el rol de los y las dirigentes, si no lograr reunir y promover la **colaboración** de los actores presentes en el territorio.

La colaboración es una forma específica de participación. La participación puede ser fragmentada, individual y clientelar, y no tocar ni modificar la dinámica de un territorio. La participación que buscamos debe tener características, como ser colaborativa, identificando objetivos en común y la mayor acumulación y articulación de recursos y capacidades para su logro.

A partir de las herramientas que hemos podido recopilar compartimos seis reflexiones que pueden ser importantes para el trabajo que realizas con tu comunidad.

Reflexión 1

Fortalezcamos la empatía

¡Importante! En el trabajo en comunidades nuestra mirada puede estar atravesada por creencias negativas y prejuicios que reproducen estereotipos sociales, por ejemplo: “la gente es floja, “no le interesa participar” ó “no les importa que pase en su territorio”. En algunos casos estas afirmaciones pueden ser ciertas pero en otros no lo sabemos realmente, por eso es importante transformar estas creencias, y pensar en qué podría haber detrás de esa desunión y apatía que muchas veces existe en las comunidades.

Para transformar estas creencias, creemos que es importante **empatizar** con las condiciones de vida de las y los otros, las problemáticas que les afectan y también con la forma en que en los últimos años se han vinculado las instituciones con las comunidades. En esta relación muchas veces ha primado el asistencialismo y la relación clientelar. Mejorar nuestra capacidad de escucha y diálogo es vital para el liderazgo comunitario.

Es importante reconocer las capacidades e intereses presentes en nuestros territorios, y en qué medida estas pueden ser un aporte para promover el encuentro, la unión y la participación.

Reflexión 2

Fortalezcamos la creatividad

Una vez que tenemos un análisis más claro y preciso de las problemáticas de nuestra comunidad, de las dinámicas instaladas en esta, y a la vez de sus intereses y capacidades, podemos avanzar hacia la planificación de acciones concretas en función de los objetivos que queremos lograr. Para esto, es importante que podamos imaginar más allá de los límites de lo que siempre se ha hecho, o de cosas que parecerían imposibles de hacer por nosotros mismos. Lo primero es fijar un norte, pensar ideas creativas, y luego ajustar a aquello que podamos lograr o bien identificar posibilidades de conseguir los conocimientos o recursos, financieros y no financieros, que requerimos para lograrlo. La creatividad nos permitirá adaptar las herramientas a las condiciones propias del contexto.

Reflexión 3

Fortalezcamos la rigurosidad y compromiso

En ocasiones, hay proyectos e iniciativas que no tienen los efectos esperados porque no logramos superar ciertas barreras. Por ejemplo, para que una actividad en el territorio tenga éxito, es fundamental convocar de manera amplia y por distintas vías. Si sólo difundo una actividad por redes sociales, es posible que las personas con menor acceso a estos medios no se enteren de la actividad y no participen. A la vez, es importante que todo aquello que hacemos para nuestra comunidad y nuestros vecinos, transmita dedicación, cuidado y compromiso en cada uno de sus elementos, de manera que la valoración sea mayor y así mismo se genere un interés en seguir participando de este tipo de instancias. Planificar agendas de las actividades y cuidar el tiempo de todos es clave.

Reflexión 4

Promovamos la evaluación

Luego de cualquier acción que realicemos es fundamental evaluar. Observar cómo se desarrolló la actividad en distintos ámbitos como la convocatoria, la participación de las personas, nuestro funcionamiento como agrupación, la puntualidad, y otros elementos que nos parezcan importantes. Independientemente de que una actividad haya cumplido nuestras expectativas o nos haya impresionado positivamente, siempre debemos tener un ojo crítico-construtivo que nos permita identificar aspectos que la próxima vez, podrían salir mejor. Así mismo es fundamental celebrar las victorias que tenemos, y los aprendizajes que vamos consolidando que permiten que tengamos mejores resultados

Reflexión 5

Abrirnos al aprendizaje para desarrollar al máximo el potencial

Creemos que la evaluación nos invita a identificar ámbitos en los que necesitamos mejorar o desarrollarnos. Ya sea en la planificación de proyectos o actividades, en estrategias para la comunicación, en facilitar y guiar conversaciones grupales, u otros ámbitos relevantes que identifiquemos, podemos buscar la forma de aprender y desarrollarnos. Una vez que identificamos ámbitos relevantes, miremos las capacidades que existen dentro de la agrupación o la comunidad. Si sabemos que un vecino o vecina tiene habilidades en un determinado ámbito, podemos buscar potenciar nuestro aprendizaje a través de la colaboración. En caso contrario, debemos ser creativos y abrir nuestra mirada, para buscar posibilidades de aprendizaje y desarrollo

Reflexión 6

Sigamos potenciando el protagonismo local

El trabajo de Territorio Común y las herramientas de esta guía son solamente un ejemplo de los resultados y trayectoria de muchas organizaciones comunitarias, de los actores locales como un tejido valioso para nuestra sociedad, en nuestra cotidianidad. En los territorios están los diagnósticos, hay creatividad, compromiso, liderazgos, ideas, proyectos para mejorar la calidad de vida, sin embargo las políticas públicas aún tienen como desafío generar mecanismos de participación vinculante, sustancial, desde lo local, generar políticas y programas que estén hechos desde la confianza y proveer mayores recursos que puedan ser co-ejecutados con la comunidad. El trabajo conjunto del sector público, privado y sociedad civil es una oportunidad para el desarrollo que todos queremos, es una oportunidad única para tener mejores resultados y mantenerlos a más largo plazo.

La vida ocurre en los territorios, la vida se transforma en los territorios.

Bernardo Toro
*Asesor de la Presidencia de la
Fundación AVINA*

**La cohesión social es
donde radica la fuerza
de una comunidad y
sociedad; su resiliencia y
su potencial.**

Felipe Bettancourt
*Coordinador de impacto social,
Universidad de San Sebastián*

Si bien la cohesión social se construye desde los territorios y comunidades, no podemos entenderla como algo posible de alcanzar en un barrio independiente, como si este pudiera aislarse de su entorno y contexto. Por lo mismo, es fundamental que seamos cada vez más personas las que vamos empujando este proceso, y que vayamos sumando a otros y otras en el camino, para lograr vivir en una sociedad donde prime la colaboración y la confianza, donde el desarrollo pleno e integral de cada uno de nosotros sea una realidad.

¡Esperamos que esta guía te
haya inspirado y entusiasmado
a seguir fortaleciendo tu
comunidad!



An illustration featuring three stylized human figures in the foreground with their arms raised in a gesture of celebration or unity. The background consists of layered, wavy bands of color: a top green band, a middle red band, and a bottom purple band. A large, irregular blue shape in the upper right contains white text. A solid orange circle is positioned above the blue shape, and a blue shape is visible in the top left corner. The overall style is flat and modern.

¿Quieres conocer más sobre
nosotros o descargar otros recursos
para el trabajo comunitario?

Visítanos en
www.territoriocomun.org

territorio común
Programa de Fortalecimiento Comunitario