




memoria

# TERRITORIO COMÚN

2024 - 2021



**Territorio Común**  
memoria 2021 - 2024



**Comité ejecutivo Territorio Común**  
Guillermo Scallan, Fundación Avina  
Esperanza Cueto, Fundación Colunga  
José Yurazeck, Fundación Fibra  
Alejandra Mustakis, Fundación Mustakis  
Patricia Matte, Fundación Olivo

**Coordinadora Territorio Común**  
Michelle Viquez

**Gestora Territorio Común**  
Beatriz Gómez

**Equipos territoriales**  
Claudia Espinoza  
Daniela Sánchez  
Raúl Manríquez  
Magdalena Telias  
Claudia Cruz  
Francisca Giménez  
Estefanía Muñoz  
Gerardo Hormazabal  
Kurt Steffens  
Dayana Vivanco  
Andrés Medina  
Karina Abusleme  
Patricio Carvallo  
Clara Irrázaval

**Contenidos**  
Michelle Viquez  
Catalina del Valle  
Beatriz Gómez  
Pilar Navarrete

**Fotografías**  
Archivo Territorio Común

**Diagramación y diseño gráfico**  
Ana Hasbun

Mayo, 2024

Un proyecto de



Con el apoyo de



# Territorio Común

## memoria 2021 - 2024



# índice

08 Agradecimientos

10 Presentación

12 Introducción

14 **Parte 1:**  
¿Qué es Territorio Común?

16 Modelo

30 Resultados:  
Evaluación externa

42 **II Parte:**  
Historias de la comunidad

44 1. La Ligua

50 2. Santiago

56 3. San Bernardo

62 4. Puente Alto

70 #Somos Territorio

74 **Aprendizajes y  
recomendaciones**





## Agradecimientos

Territorio Común ha sido posible sólo por la voluntad y el trabajo colectivo de muchas personas y organizaciones. Si bien es imposible nombrarlas a todas en estas líneas, agradecemos profundamente a cada una de ellas, las que de una forma u otra han dado vida a Territorio Común, especialmente a los liderazgos comunitarios, dirigencias sociales que día a día trabajan por mejorar las condiciones de vida de su comunidad. Gracias a los vecinos y vecinas que fueron parte de los proyectos comunitarios, de los cursos de formación, de los encuentros y de los directorios locales. Ustedes son los verdaderos protagonistas. Ustedes son Territorio Común.

Gracias a nuestros aliados en el territorio: Fundación para la Superación de la Pobreza, Fundación Don Bosco, Corporación Simón de Cirene, Urbanismo Social y Gulliver, quienes por medio de sus profesionales comprometidos facilitaron y acompañaron procesos de cambio muy importantes para los liderazgos y organizaciones comunitarias.

Agradecemos a los socios, direcciones ejecutivas y coordinaciones técnicas de las fundaciones socias: Avina, Colunga, Fibra, Mustakis y Olivo, no sólo por apostar por una mirada territorial en el abordaje de los principales desafíos que tenemos como sociedad, sino también por mirar el valor del capital social que existe en los territorios, por estar dispuestos a aprender, a asumir la complejidad de la verdadera colaboración y trabajar en conjunto con las comunidades para avanzar mejor y más lejos.

Y finalmente, gracias a nuestros asesores por apoyarnos con lúcidas reflexiones, críticas y propuestas: Bernardo Toro, Felipe Bettancourt, Luis Valenzuela, Marcela Bravo, Mario Orellana y Margarita Greene.

Más que un programa, Territorio Común son todas las personas, todas las organizaciones públicas, privadas, de la sociedad civil, que trabajan por mejorar la calidad de vida de sus territorios, que dan vida a los valores de la participación, el diálogo, la colaboración, la transparencia y el bien común.

A todos, ¡gracias y adelante!

## Presentación

Nos complace presentar la memoria del Programa Territorio Común 2021–2024, que recoge el testimonio de compromiso y esfuerzo incansable de líderes locales, comunidades y organizaciones socias que, día a día, contribuyen a mejorar sus territorios de manera genuina y comprometida.

El talento y entrega de los líderes locales es el pilar fundamental sobre el cual se edifica nuestro trabajo. Estos hombres y mujeres, con su dedicación y visión, encarnan el verdadero espíritu de cambio. Su capacidad para identificar necesidades y crear soluciones efectivas son testimonio de un liderazgo efectivo y progreso genuino que surge desde la base, desde aquellos que viven y entienden la realidad de cada barrio.

El bienestar territorial auténtico y la cohesión se manifiestan en la vida cotidiana, en los barrios donde la vida transcurre y la comunidad se entrelaza. Es en estos espacios donde la gente y sus organizaciones poseen el conocimiento más profundo sobre lo que se necesita para mejorar su entorno. Estas organizaciones y líderes trabajan sin descanso, día tras día, para construir espacios más amables y humanos. Esta labor silenciosa y constante, aunque a menudo invisible en los grandes titulares, tiene el potencial real de transformar la vida de las personas. Para lograr un verdadero impacto, es imprescindible trabajar directamente con la gente, creer en sus capacidades y apostar por su capacidad de agencia y talento. Somos firmes creyentes en el poder de la comunidad, en la fuerza que reside en cada individuo para ser un agente de cambio. Fomentar y nutrir este potencial es nuestra misión principal.

El trabajo asociativo es una fuerza vital en la construcción de comunidades sólidas y resilientes. A través de la colaboración y la unión de esfuerzos, las asociaciones logran enfrentar desafíos comunes con una determinación y empeño compartidos. Este tipo de colaboración no sólo fomenta la solidaridad y el apoyo mutuo, sino que también potencia el talento y la creatividad de sus miembros, generando soluciones innovadoras y sostenibles. La dedicación y el compromiso de cada integrante son esenciales para alcanzar objetivos colectivos, demostrando que, juntos, se puede lograr mucho más de lo que sería posible de manera individual.

En estas páginas encontrarán historias de determinación y éxito, de metas alcanzadas pero también de desafíos y aprendizajes. Esperamos que esta memoria sirva no solo como un registro de nuestro trabajo, sino también como una inspiración para continuar apoyando y creyendo en el talento y la capacidad de nuestra gente.

Agradecemos profundamente a todas y todos aquellos que han sido parte de este viaje y los invitamos a seguir construyendo juntos un futuro más próspero y equitativo

Con gratitud,  
Arturo Celedón, Fundación Colunga  
Isidora Larraín, Fundación Fibra  
Leonor Merín, Fundación Mustakis  
Pamela Ríos, Fundación Avina  
Yael Senerman, Fundación Olivo  
Michelle Víquez, Territorio Común



# Introducción

En el año 2020, para dar respuesta a las necesidades urgentes generadas por la pandemia, un grupo de fundaciones donantes se organiza con el fin de lanzar un fondo concursable dirigido a las organizaciones comunitarias, para que fuera en ayuda de las comunidades. Este Fondo de Respuesta Comunitaria (FRC) no sólo buscaba ser efectivo en la entrega de apoyo, sino también aprovechar el potencial del valioso tejido social de las comunidades.

Este FRC resultó ser exitoso no sólo porque tuvo una ejecución que cumplió con los objetivos y estándares planteados, sino también porque generó una serie de aprendizajes que permiten aportar a la innovación en el fortalecimiento de las comunidades desde un modelo de trabajo inédito en Chile para responder a las crisis que enfrentamos. En particular, fundamentado en que las políticas de desarrollo son más sólidas cuando incluyen las capacidades de la comunidad, ya que, sin los agentes de la comunidad, no es posible avanzar a la velocidad que necesitamos ni de manera sostenible. Los resultados del FRC evidenciaron el potencial de transformación

que existe en la gestión de las organizaciones comunitarias y sus liderazgos, así como la efectividad de un modelo de tres niveles (fundaciones donantes, fundaciones de intervención socioterritorial y organizaciones comunitarias<sup>1</sup>) para la articulación de diversos actores con el propósito de mejorar la calidad de vida en los territorios.

En este contexto, las Fundaciones Avina, Colunga, Fibra, Mustakis y Olivo consolidan sus esfuerzos de colaboración para diseñar “Territorio Común”, un programa de fortalecimiento comunitario que toma como referencia los aprendizajes del FRC y otros marcos referenciales teóricoempíricos nacionales e internacionales<sup>2</sup> para aportar a la cohesión social y la calidad de vida en los territorios.

Actualmente vivimos una crisis de desconfianza, de segregación y desigualdad que se manifiesta también en los territorios. Posterior al estallido social y la pandemia por COVID-19 estas crisis de años se visibilizaron aún más y la preocupación por la cohesión social ha tomado un lugar en la conversación pública. La cohesión. La cohesión social

está muy relacionada con los niveles de bienestar y equidad que alcanzan las sociedades, pero al mismo tiempo suele ser condicionante para producir bienestar y equidad: sin cohesión social, los países pierden capacidades de desarrollo económico que se sustentan en la colaboración y el esfuerzo común, y deterioran su sentido de la solidaridad que permite distribuciones más equitativas de los bienes que se obtienen<sup>3</sup>.

Tomando los principales valores del FRC el propósito de Territorio Común ha sido aportar a la cohesión social de los territorios desde el fortalecimiento comunitario, específicamente desde el mejoramiento de las relaciones sociales, la confianza, la aceptación de la diversidad, la identidad territorial, la solidaridad y la participación de agentes claves como lo son las organizaciones y liderazgos comunitarios.

Territorio Común se ejecutó desde julio de 2021 hasta mayo de 2024 en cuatro territorios: La Ligua, Santiago, San Bernardo y Puente Alto. Nuestro objetivo es que por medio de la memoria de Territorio Común podamos compartir los principales resultados

y aprendizajes que hemos generado colectivamente en estos años con todas aquellas personas que trabajan por mejorar la calidad de vida en los territorios. Creemos que actores públicos, privados y de la sociedad civil podemos enriquecer nuestra reflexión y quehacer para construir mejores territorios en conjunto.

En la primera parte de la memoria compartimos el modelo de trabajo de Territorio Común, las cifras más importantes, los resultados de la evaluación externa y el presupuesto ejecutado por el proyecto. En la segunda parte serán las voces del territorio quienes tomen protagonismo para contar su historia en todo este viaje colectivo. Finalmente compartimos algunas reflexiones y aprendizajes con mirada de futuro que pueden ser valiosas en la conversación pública.

2. La estrategia metodológica del proyecto se basa en cuatro referentes teórico empíricos principales: 1) Empoderamiento Comunitario; 2) Desarrollo Comunitario basado en Capacidades; 3) Mapa de capacidades locales; y 4) Matriz de tejido social (Baum, 2008; Monteil, Simmons, & Hicks, 2020; Underwood & Friesner, 2017).

3. Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2020). Informe final Consejo Asesor para la Cohesión Social: Diagnóstico para una aproximación a la Cohesión Social en Chile y recomendaciones para fortalecer el aporte de la política social. Santiago de Chile.

1. Específicamente: (i) Fundaciones donantes son aquellas organizaciones que apoyan proyectos implementados por fundaciones ejecutoras o Intermedias proveyendo los recursos necesarios para su diseño, implementación y evaluación, (ii) Fundaciones ejecutoras o intermedias son aquellas que se especializan en la implementación de modelos de intervención socioterritorial y trabajan activamente con organizaciones territoriales, y (iii) Organizaciones comunitarias se entienden como aquellas organizaciones territoriales/vecinales promovidas por los mismos vecinos dentro de su comunidad.



# 1ª PARTE

## EL CONTEXTO





*Diversos estudios dan cuenta que en Chile se han debilitado considerablemente los vínculos sociales, lo que se acentúa en los grupos sociales de mayor vulnerabilidad. En particular, se ha observado que las relaciones y redes sociales son más débiles donde las personas tienen menos amigos y suelen no entablar una relación con sus vecinos<sup>4</sup>.*

Lo anterior se ve acompañado de una baja confianza interpersonal, donde las personas escasamente confían en desconocidos, existiendo además una creciente creencia de que el otro intenta aprovecharse o sacar ventaja, y que no buscan ayudar a los demás, sino que velan únicamente por su propio interés<sup>5</sup>.

La encuesta World Values Survey del año 1990 mostró que el 22% de las personas confiaba en desconocidos, lo que descendió a 12% el año 2012. Por otra parte, los datos de la encuesta de COES del año 2018 revelaron que el 19% de los encuestados declara confiar en la mayoría de las personas “casi siempre o depende de la circunstancia”, mientras que un 81% afirma que “hay que tener cuidado al tratar con ellas”. La misma encuesta muestra que un 58% cree que la gente intentaría aprovecharse de ellos si tuvieran la oportunidad, y que un 75% responde que las personas se preocupan mayoritariamente de sí mismas.

Como ya se señaló anteriormente, el deterioro de la cohesión social representa un problema, ya que sin ella se pierde el sentido de colaboración y esfuerzo común, lo que incide de manera negativa en las posibilidades de desarrollo económico de un país.

#### **Teoría de cambio**

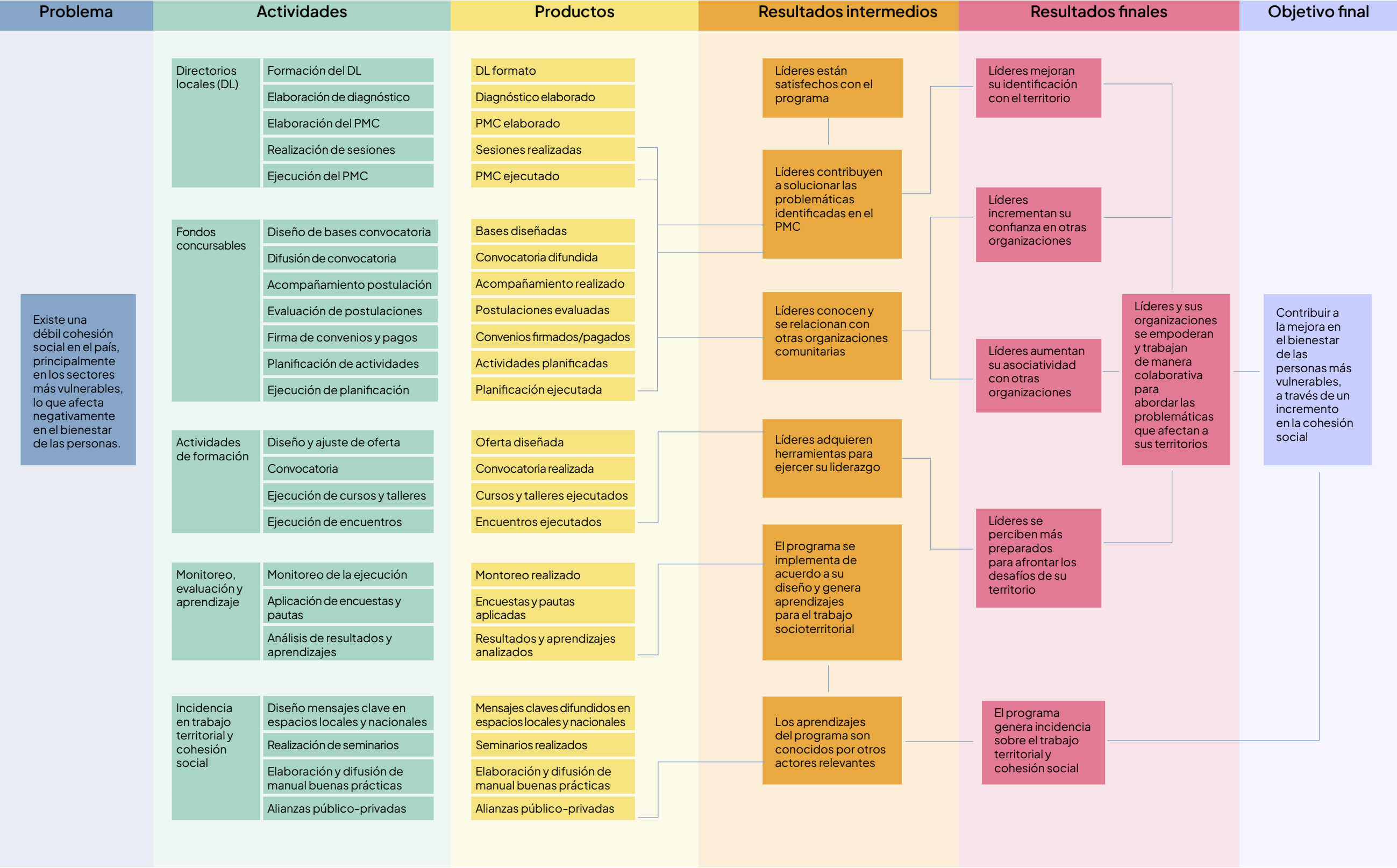
A continuación compartimos una versión simplificada de la Teoría de Cambio (TDC) del programa, para conocer la versión completa de la teoría de cambio puedes visitar el siguiente enlace.



4. Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2020). Informe final Consejo Asesor para la Cohesión Social: Diagnóstico para una aproximación a la Cohesión Social en Chile y recomendaciones para fortalecer el aporte de la política social. Santiago de Chile.

5. Ídem







Propósitos y Objetivos

El Programa Territorio Común tiene como propósito central contribuir a la mejora del bienestar y calidad de vida de las comunidades, principalmente en aquellos territorios donde el vínculo social se ha visto debilitado. Su objetivo es aportar al desarrollo de cohesión y capital social de los territorios, a través de un programa de fortalecimiento comunitario para organizaciones comunitarias en zonas con un contexto de complejidad media.

Objetivos Específicos

- 1.Promover el fortalecimiento y la articulación de Organizaciones Comunitarias de los territorios por medio de la conformación de Directorios Locales (DL), para que puedan responder adecuadamente y de mejor manera a las necesidades de los territorios.
- 2.Apoyar proyectos locales colaborativos de Organizaciones Comunitarias que respondan a las necesidades del territorio.
- 3.Fortalecer los liderazgos de Organizaciones Comunitarias a través de una estrategia de formación integral.
- 4. Incidir y difundir en actores clave sobre modelos efectivos de mejoramiento del capital y cohesión social, en base a los descubrimientos y aprendizajes del programa.

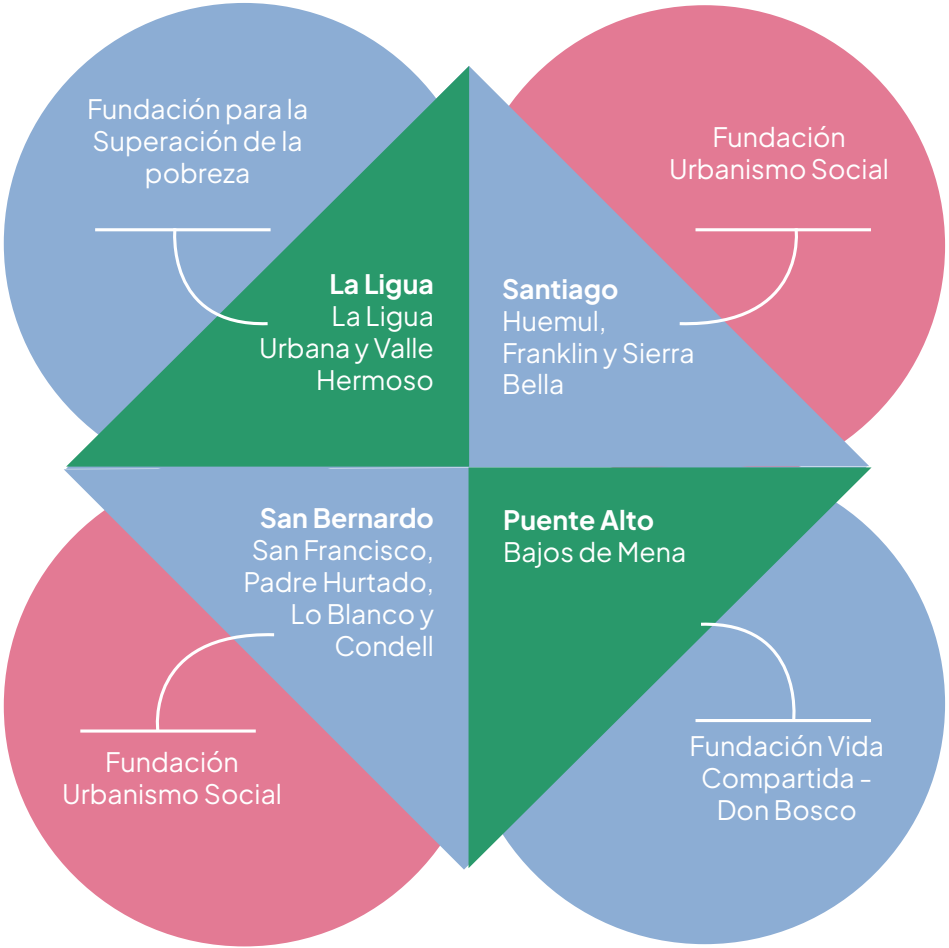
Con quiénes busca trabajar

Territorio Común opera a nivel de comunidad/barrio, es decir, polígonos territoriales, conformados por entre tres y seis unidades vecinales. Para seleccionar los territorios, éstos deben ser postulados por una fundación territorial que ya se encuentre trabajando en dicho lugar o que tenga el objetivo de insertarse en él a largo plazo. Adicionalmente, los territorios deben cumplir con ciertas características: escala territorial intermedia, mediana vulnerabilidad, densidad de organizaciones, al menos con 20 organizaciones comunitarias activas, conectividad, identidad barrial, deseo de las organizaciones comunitarias por participar del programa y apoyo del gobierno local. A su vez, las fundaciones territoriales deben tener intereses de largo plazo en estos lugares.

La población objetivo corresponde a organizaciones comunitarias, entendidas como todas las organizaciones públicas, privadas, de la sociedad civil que operan en los territorios priorizados con interés en el bien común. Sin embargo, también existen grupos objetivos a los que se espera llegar de manera indirecta, como vecinos y vecinas de la comunidad, organizaciones que participan en la comunidad de aprendizaje u otras organizaciones de la sociedad civil, el sector público o privado interesadas en el fortalecimiento comunitario y la cohesión social.

Así, Territorio Común se desarrolló en barrios de cuatro comunas: Franklin, Huemul y Sierra Bella en Santiago; San Francisco, Padre Hurtado, Lo Blanco y Condell en San Bernardo; Bajos de Mena en Puente Alto y La Ligua Urbana y Valle Hermoso en La Ligua.

La implementación del programa estuvo a cargo de tres fundaciones territoriales: Fundación para la Superación de la Pobreza en La Ligua; Fundación Urbanismo Social en Santiago y San Bernardo, y Fundación Vida Compartida - Don Bosco en Puente Alto. El proceso comenzó en octubre de 2021 en dos territorios, Santiago y La Ligua, y desde el 2022 se escaló a las comunas de San Bernardo y Puente Alto.



6. Fundación que realiza intervención social con un enfoque socioterritorial.

# Componentes de Territorio Común

Para el logro de los objetivos del programa se diseñaron cinco componentes:

## 1. Directorio local:

Espacio de articulación conformado por actores locales claves del territorio que definen un propósito compartido de mejora territorial en un clima de confianza y colaboración.

## 2. Fondos concursables:

Apoyo financiero para proyectos comunitarios que aporten al cumplimiento del plan de mejoramiento comunitario y fortalezcan las capacidades comunitarias.

## 3. Formación de liderazgos comunitarios:

Instancias de formación y fortalecimiento de redes que les permita a los liderazgos mejorar sus capacidades y trabajo comunitario.

## 4. Comunidad de aprendizaje:

Espacio de intercambio de experiencias entre las fundaciones socias, las fundaciones territoriales y comunitarias para potenciar su trabajo y abordar desafíos comunes.

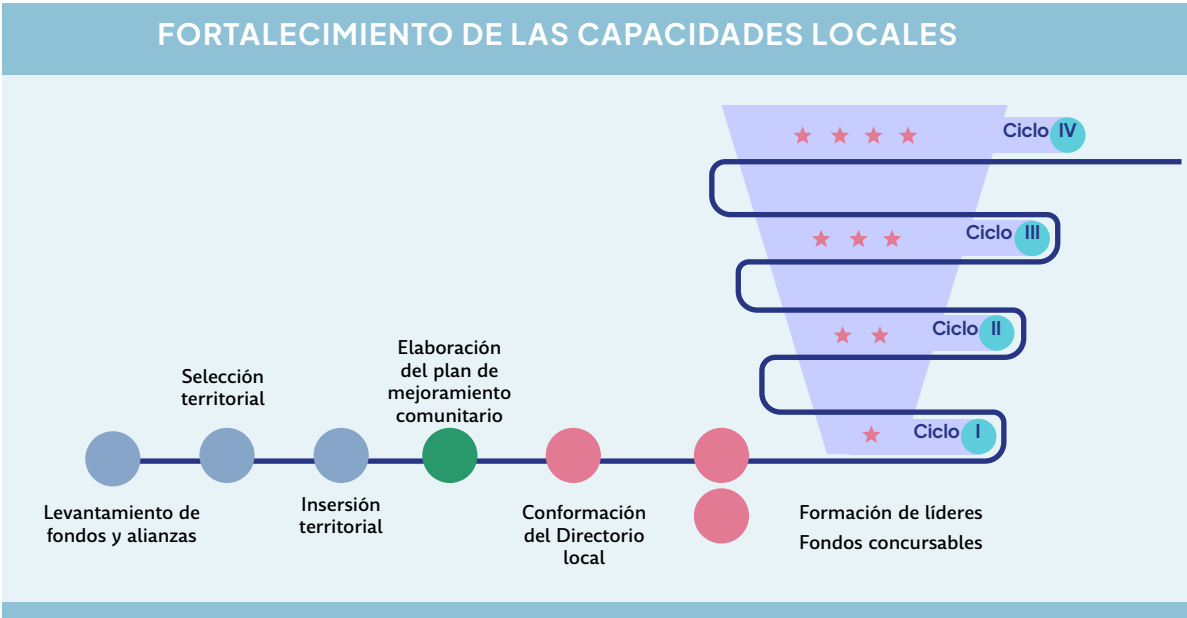
## 5. Comunicaciones:

Acciones y productos de comunicación para compartir los aprendizajes del programa con otros actores con interés en el trabajo socioterritorial y la cohesión social.



Estrategia de intervención

El modelo de Territorio Común se puede observar en el siguiente gráfico:



El proceso de implementación en territorio

El proceso de implementación del programa está diseñado para que algunas de las etapas puedan iterar, de modo que le permitan a los liderazgos y a la comunidad fortalecer sus capacidades en la repetición. Este proceso de

aprendizaje es acumulativo en el tiempo total del programa. Cada uno de los pasos del proceso puede tomar varias sesiones dependiendo del contexto y necesidades.

Identificación de actores claves	Presentación / Invitación del programa uno a uno	Inducción al programa	Conformación del directorio local	Validación del diagnóstico	Elaboración del plan de mejoramiento comunitario	Ejecución de proyectos Formación de liderazgos	Seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento comunitario
Aprendizaje colectivo							

\_01

Identificación de actores claves dentro de la dinámica territorial: públicos, privados y de la sociedad civil.

El equipo implementador identifica cuáles son los actores claves dentro de la dinámica territorial: públicos, privados y de la sociedad civil.

\_02

Presentación del programa a cada actor:

se le invita a ser parte del programa si es que tiene el perfil para integrar el directorio local.

\_03

Inducción al programa:

Se reúne a los actores claves para presentarles el programa con más detalle y constatar si quieren ser parte del proyecto. Esta fase es fundamental para confirmar la comprensión y expectativas que puedan tener del trabajo y lo que se espera de ellos. Se les explica el rol que tendrá el directorio local dentro del programa, los objetivos y los valores que resguardarán el espacio y se incentivará la generación de vínculos y redes entre los actores.

\_04

Conformación del directorio local:

Una vez que los actores comprenden el programa y el rol del directorio local, deben decidir si quieren conformarse como tal. En ese caso, se formaliza la decisión por medio de la firma de una carta de compromiso.

\_05

Validación diagnóstica:

realizar o validar con el directorio local cuáles son los principales problemas, necesidades o intereses en los que desean trabajar en conjunto para mejorar la calidad de vida del territorio. Priorizar máximo tres.

\_06

Elaboración del plan de mejoramiento comunitario (PMC):

basándose en el diagnóstico, el directorio local elabora un plan de mejoramiento comunitario, que será el marco de acción para que tanto el directorio como la comunidad pueda involucrarse en el mejoramiento del territorio por medio de los fondos concursables, la formación de liderazgos y proyectos que surjan de la iniciativa de los actores locales.



## \_07

### Lanzamiento de fondos concursables – Ejecución de proyectos:

Para impulsar la activación comunitaria se abren fondos concursables que puedan financiar proyectos que aporten directamente al cumplimiento del plan de mejoramiento comunitario. En el caso de Territorio Común fueron cuatro convocatorias a fondos concursables: ciclo I, II, III y IV.

## \_08

### Formación de liderazgos comunitarios:

Se abre una oferta de formación para líderes comunitarios, especialmente aquellos que son parte del directorio local. Esta oferta responde a las necesidades y particularidades de los liderazgos locales y se ajusta a sus tiempos.



## \_09

### Seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento comunitario (PMC):

El directorio local da seguimiento al avance y cumplimiento al plan de mejoramiento comunitario, cómo los proyectos han aportado al mejoramiento territorial y al cumplimiento de objetivos propuestos, celebrando el cumplimiento de hitos y cierre de procesos.

## \_10

### Aprendizaje colectivo:

De forma paralela al trabajo territorial se generan instancias de encuentro e intercambio de experiencias que permiten visibilizar desafíos, buenas prácticas, desarrollar confianza y ampliar la red de contactos entre los participantes del programa: fundaciones socias, territoriales y organizaciones comunitarias. Los aprendizajes se comparten por medio de productos comunicacionales para que sean útiles a otros actores del ecosistema.

# Gobernanza

*El modelo de gobernanza replica gran parte de lo ocurrido en el Fondo de Respuesta Comunitaria, agregando un nivel más de interacción local y un consejo asesor externo.*

## Espacios de gobernanza

**1. Comité Asesor:** Conformado por expertos/as con trayectoria en temas relacionados con el trabajo territorial y/o comunitario. Se convocan tres veces al año para brindar orientaciones al programa y apoyar desafíos que puedan surgir. Sus miembros son ad honorem.

**2. Comité de Socios:** Compuesto por presidencias de los directorios de las fundaciones socias, con reuniones cada dos meses donde se reportan los avances del programa y se toman decisiones políticas y estratégicas sobre su diseño y funcionamiento, así como su incidencia pública.

**3. Comité Ejecutivo:** Compuesto por direcciones ejecutivas de las distintas fundaciones socias y la coordinación del programa. Tienen reuniones quincenales o mensuales y se reporta el avance del programa, seguido de una revisión, seguimiento y monitoreo de los indicadores. Se resuelven contingencias de mayor complejidad y se reportan avances

en incidencia y evaluación. A partir de este comité se podrán formar subcomités que vean temas específicos.

**4. Comité de estrategia territorial:** Tiene el objetivo de evaluar y alinear estratégicamente las acciones del programa en el territorio para el logro de los objetivos de mediano y largo plazo. También se comparten buenas prácticas y desafíos comunes, levantando aprendizajes y generando colaboración entre los participantes. Se reúne una vez al mes y es conformado por fundaciones territoriales, socias y en ocasiones puntuales organizaciones comunitarias.

**5. Directorio Local:** Se instala en cada territorio con miembros de organizaciones locales, toman decisiones con respecto a las temáticas a priorizar y el uso de los recursos, ejecutan proyectos de activación comunitaria y dan acompañamiento a otros liderazgos del territorio.

**6. Duplas territoriales:** Dentro de cada territorio se tiene un equipo de trabajo bajo el nombre de dupla territorial que se compone por una jefatura territorial y un gestor(a) comunitario(a) los cuales facilitan los procesos de intervención comunitaria. Son acompañados estratégicamente por los equipos técnicos de sus respectivas fundaciones territoriales y las fundaciones socias que acompañan cada territorio.

**7. Coordinación general:** El programa cuenta con una coordinación general, responsable de la supervisión, acompañamiento técnico, articulación, y administración del programa, y un gestor(a) que apoya principalmente el sistema de monitoreo del programa y acompañamiento a los equipos.



# Presupuesto

Territorio Común ejecutó un presupuesto total de \$1.173.871.727 con el siguiente desglose:

Desglose presupuestario	Monto ejecutado	%
Trabajo territorial	942,260,933	80
Comunicaciones e incidencia	94,425,984	8
Gestión interna	137,184,810	12

Desglose presupuestario por componente

Componente	Monto ejecutado
Directorio local	19,500,000
Fondos concursables	351,348,325
Formación de liderazgos	122,996,748
Comunidad de aprendizaje	65,221,763
Fundaciones territoriales	368,543,788
Incidencia (evaluación externa, comunicaciones)	109,076,293
Gestión interna	137,184,810

Desglose de inversión por territorio

Territorio	Monto ejecutado	%
La Ligua	243,721,614	26
Santiago	239,363,988	25
San Bernardo	237,639,192	25
Puente Alto	223,808,722	24



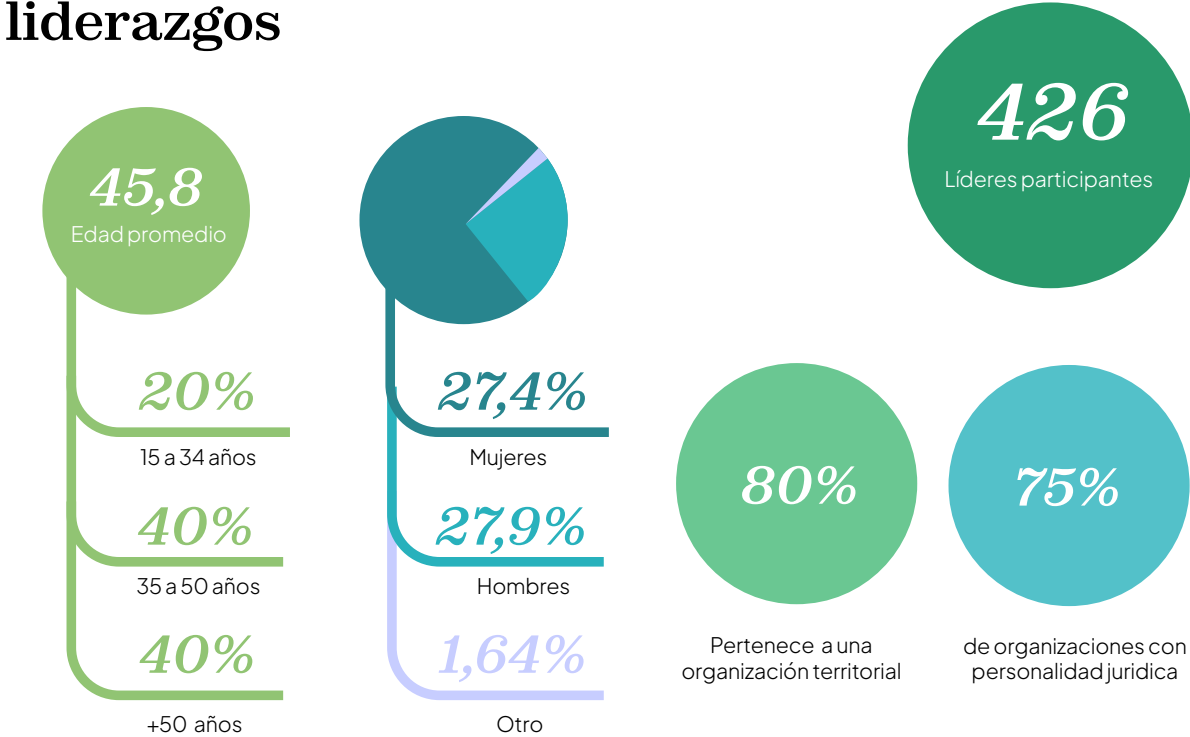
# RESULTADOS

TERRITORIO COMÚN EN CIFRAS

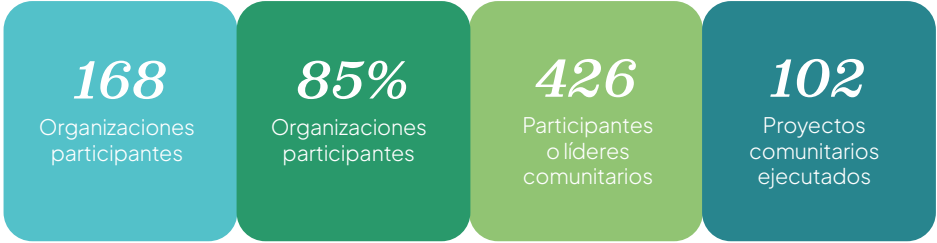




Perfil de los liderazgos



CIFRAS GENERALES



CIFRAS POR COMPONENTE

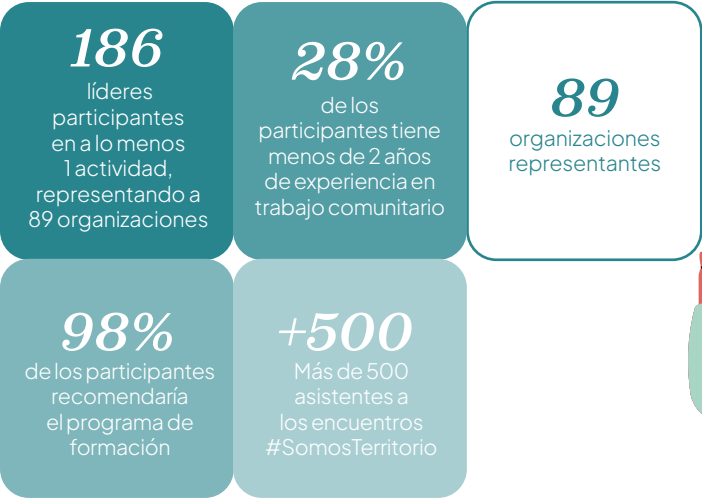
DIRECTORIO LOCAL



FONDOS CONCURSABLES



FORMACIÓN



## Evaluación externa<sup>7</sup>

*La evaluación externa de Territorio Común fue realizada por la consultora First Impact. A continuación, los principales resultados alcanzados y lecciones aprendidas. La información fue analizada bajo el marco de los seis criterios de evaluación propuestos por la OECD-DAC: Relevancia, Coherencia, Efectividad, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad.*

7. Informe Evaluación Programa Territorio Común. First Impact (2024), disponible en [www.territoriocomun.org](http://www.territoriocomun.org)

## Relevancia

Los objetivos de la intervención realizada por Territorio Común responden a las necesidades y las prioridades de los beneficiarios e instituciones, y a las prioridades globales. Abordar la cohesión social a través del fortalecimiento comunitario es **altamente relevante** para los lugares donde el programa se desarrolló



- Los territorios enfrentan problemas altamente complejos, donde a los ojos de la ciudadanía, las iniciativas estatales no están presentes, y por ende el rol de los líderes comunitarios cobra un significado mayor.
- Los territorios comparten el diagnóstico de que existen bajas interacciones y asociatividad entre organizaciones, donde cada una opera de manera aislada, existe baja frecuencia en las interacciones entre ellas y, por ende, no trabajan de manera conjunta con un objetivo común.

## Coherencia

Territorio Común se plantea como una alternativa **coherente** ya que se distingue de otros programas similares por su:



- Enfoque: participativo, involucrando activamente a líderes de organizaciones en la toma de decisiones para la mejora de su propio territorio, con una oferta integral de componentes implementados simultáneamente.
- Estrategia: Inicia su trabajo con un diagnóstico de las necesidades del territorio, generando instancias y decisiones participativas, entregando acompañamiento y manteniéndose en el territorio por un tiempo prolongado. Además, es reconocido por la rapidez en la entrega de recursos.



# Efectividad

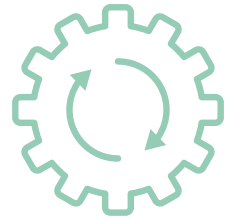
El cumplimiento de cada componente del programa Territorio Común se ha evaluado respecto a su diseño y resultados directos.

- **Directorio Local (DL):** Se realizaron 121 sesiones del Directorio Local con 67% de asistencia promedio. Las entrevistas revelaron dificultades iniciales y falta de tiempo para la inserción en el territorio. La participación activa en la toma de decisiones y la flexibilidad fueron facilitadores importantes. Algunos obstáculos incluyeron falta de claridad y adopción del Plan de Mejoramiento Comunitario y ciertos conflictos de interés en la adjudicación de fondos.
- **Fondos Concursables (FFCC):** Se cumplió el 91% de la planificación y se ejecutó el 91% del presupuesto. Facilitadores clave fueron la rapidez y transparencia del proceso, y el apoyo entregado por las duplas territoriales. Sin embargo, la dependencia de los liderazgos del acompañamiento de las duplas fue una tensión constante en cuanto al proceso de su autonomía.
- **Actividades de Formación (AAFF):** Se cumplió el 100% de las actividades planificadas. Las formaciones evolucionaron para incluir habilidades de socio emocionales para el liderazgo, además de herramientas técnicas. Los facilitadores incluyeron la expertise de Simón de Cirene y la incorporación de la compañía Kumbá. Algunos obstáculos fueron la falta de espacios adecuados y claridad en responsabilidades logísticas, así como la necesidad de involucrar más al DL con la preparación de las AAFF.



# Eficiencia

La distribución del presupuesto entre los componentes del programa se consideró adecuada. Al respecto, y sobre los tiempos del programa se destaca:



- La percepción de que el presupuesto por proyecto en los fondos concursables podría haber sido menor sin afectar el impacto de los proyectos y de esta manera aumentar el alcance del programa.
- Respecto a los implementadores, las entrevistas sugieren aumentar el presupuesto para profesionales con mayor experiencia territorial dada la complejidad del trabajo.
- Los entrevistados indican que el tiempo para ejecutar las actividades fue insuficiente, lo que generó sobrecarga en los equipos de trabajo, afectó la comprensión del programa y la construcción de relaciones de confianza en un inicio.



# Impacto

Este punto se divide entre resultados intermedios y finales.

## • Resultados intermedios:

- 92% de los participantes muestra estar **satisfecho o muy satisfecho** con el programa en general, siendo 88% la satisfacción neta (satisfacción positiva menos negativa). El componente mejor valorado fue el de fondos concursables (94%), seguido por los directorios locales (77%) y las actividades de formación (67%).
- **Aumentaron tanto la cantidad de organizaciones que los líderes conocían** en su territorio (26% cambio neto) como la **frecuencia de relacionamiento** con ellas (20% cambio neto). Se aprecian mayores cambios estadísticamente significativos en San Bernardo y Santiago, cuyo punto de partida era menor.
- En el directorio local un 87% declaró haber **aprendido “Bastante” o “Mucho”** de cómo fortalecer y articular a organizaciones comunitarias. En La Ligua, un alto porcentaje de líderes aprendió “Bastante” o “Mucho” sobre formulación de proyectos (96%) y herramientas digitales (100%) gracias a las actividades de formación, comparado con solo 30% en San Bernardo. Un patrón observado a nivel general es “Gestión financiera y reportabilidad” donde un menor porcentaje de participantes reportó haber aprendido (72%).



## • Resultados finales:

- Se constató un cambio neto positivo y estadísticamente significativo en la **confianza** de los líderes en otras organizaciones (15%), **orgullo del territorio** (16%), en **preparación para afrontar los desafíos del territorio** (21%) y en la **asociatividad** con otras organizaciones en proyectos o iniciativas que perseguían prevenir la delincuencia (6%), lo que indica una mejora general posterior al programa.
- Las variables que evidenciaron **mayores cambios** positivos y estadísticamente significativos en términos de magnitud fueron (orden descendente):
  - 01 Preparación** de líderes para afrontar desafíos en su territorio
  - 02 Conocimiento** de otras organizaciones
  - 03 Confianza** en otras organizaciones
  - 04 Orgullo** de su territorio
  - 05 Relacionamiento** con otras organizaciones y asociatividad en proyectos que buscan prevenir la delincuencia.



# Sostenibilidad

Uno de los principales enfoques de Territorio Común ha sido el fortalecimiento de capacidades de liderazgo y organización. Los entrevistados plantean que la sostenibilidad de este trabajo depende de que estas capacidades perduren en el tiempo y se sigan desarrollando y aplicando, sobre todo en las habilidades trabajadas en el Directorio Local. Sin embargo, estos enfrentaron desafíos debido a una implementación tardía y falta de gobernanza interna clara, lo que limitó su autonomía y generó dependencia de las duplas territoriales. Asimismo, la motivación de algunos integrantes del directorio local estaba ligada a los fondos concursables, lo que podría afectar su permanencia futura.

A pesar de estos desafíos, los beneficiarios, principalmente líderes comunitarios, tienen más herramientas entregadas por el programa para continuar su trabajo. Por otro lado, el apoyo continuo de instituciones y organizaciones centradas en la cohesión social, como Fundaciones Territoriales y programas específicos en áreas como Bajos de Mena y San Bernardo, puede incidir la sostenibilidad de los logros del programa, en tanto puede favorecer la continuidad del trabajo en cohesión desde cada institución, proporcionando una base para mantener las redes y relaciones comunitarias construidas, complementar y fortalecer los resultados generados a partir de la intervención de Territorio Común.



# Principales aprendizajes

Durante la evaluación externa, la consultora First Impact levantó elementos posibles de replicar y otros donde hay espacios de mejora.



## Elementos exitosos y posibles de replicar:

- La importancia de diferenciar el trabajo territorial del trabajo social. Al igual que en la política pública el foco en las personas es distinto de aquel que se centra en los territorios.
- Los participantes deben tener poder para tomar decisiones por el desarrollo de su barrio. Las comunidades saben mejor qué es lo importante para ellas y lo que necesitan para mejorar su calidad de vida. Con apoyo técnico puntual y articulación de actores se pueden lograr mejores resultados y más sostenibles.

- La simultaneidad de componentes que se complementan entre sí.
- La flexibilidad y adaptabilidad a las realidades y necesidades del territorio, la flexibilidad para enfrentar la complejidad.
- La importancia de aprender haciendo
- La medición y evaluación como componente transversal de un programa social.
- La complementariedad de Territorio Común con el programa Quiero Mi Barrio (MINVU).
- Los mecanismos rápidos de inyección de recursos más la toma de decisiones ágiles activador del cambio y generador de confianza, que para que permee en el largo plazo debe haber agentes externos e internos muy bien involucrados y que tengan la capacidad de rotar para no replicar modelos de gobernanza tradicional.
- La complejidad y riqueza de la colaboración.

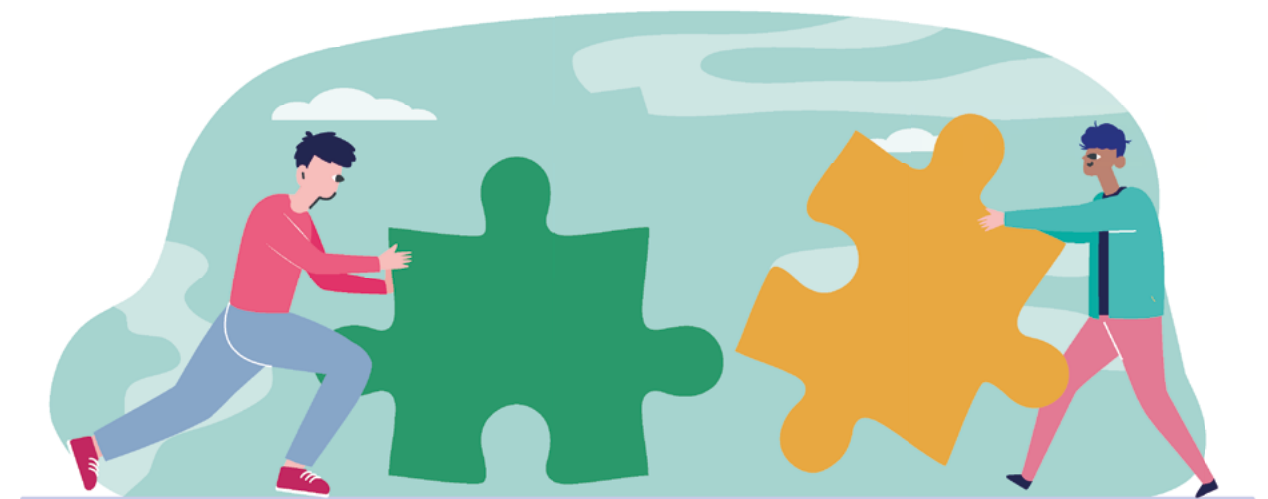


## Aprendizajes de mejora:

- Asegurar selección de implementadores con experiencia en intervención territorial y comunitaria.
- Lograr asociatividad con el sector privado y público requiere experiencia, contactos y una estrategia distinta de vinculación.
- Mayor enfoque en la sostenibilidad en todas las etapas. De manera progresiva fortalecer las capacidades locales y promover la autonomía comunitaria. Lograr equilibrio de acompañar para fortalecer capacidades y no generar dependencia.
- Se recomiendan tiempos más prolongados para la inserción

territorial de los implementadores, así como para internalizar los aprendizajes obtenidos durante la ejecución de parte de los líderes. El proceso de inserción es muy importante, se puede “ganar” tiempo de inserción con una organización que ya esté instalada en los territorios y que haya avanzado en la confianza y/o dedicar mayor tiempo para conocerse, comprender y construir una hoja de ruta común.

- Mantener una comunicación interna efectiva entre los diferentes actores.
- Ampliar las actividades de incidencia que permitan visibilizar los aprendizajes y resultados de la intervención.





# 2ª PARTE

HISTORIAS DE TERRITORIO Y  
COMUNIDAD





# LA LIGUA

*La Ligua urbana y el Valle*

*Hermoso*





# El valor del patrimonio para construir un futuro común

La Ligua es una comuna ubicada en la Región de Valparaíso, famosa en todo Chile por sus tradicionales dulces y su artesanía textil que mantiene técnicas ancestrales. Sin embargo, la comuna enfrenta grandes desafíos de desintegración social y debilitamiento del sentido de pertenencia territorial. La falta de una red colaborativa entre las organizaciones locales ha impedido la movilización de recursos para temas comunes. Este sector ha visto sus oficios tradicionales -como la hilandería y la alfarería- afectados por la caída de la industria textil y la sequía, obligando a la población más joven buscar oportunidades fuera del territorio, debilitando los vínculos comunitarios.

## Tejiendo redes comunitarias

Frente a los desafíos de desintegración social y falta de pertenencia en La Ligua urbana y Valle Hermoso, la conformación de un directorio local compuesto por liderazgos comunitarios y representantes de diversas organizaciones locales, marcó un antes y un después en el proceso de transformación. El principal problema que identificaron en conjunto fue la escasa participación y la falta de articulación, por lo que **fortalecer el vínculo comunitario, fomentar la participación y tejer una red local** se convirtieron en el foco esencial para mejorar la calidad de vida del territorio.

*“Nosotros como directorio local logramos identificar que había una realidad antes y después de la llegada y la conformación de este directorio. Todo comenzó a avanzar de muy buena manera”.*

**Pedro Tobar Barraza, miembro del directorio local de La Ligua.**



La metodología de Territorio Común, capaz de adaptarse a la realidad territorial de cada lugar, fue clave para integrar liderazgos y organizaciones de áreas rurales y urbanas, permitiendo a las ve-

cinas y vecinos evaluar sus necesidades y pensar en propuestas efectivas que convoquen a la comunidad y que fortalezcan la identidad local.

*“Territorio Común nos dio la oportunidad de proponer proyectos más diversos, que tuvieran diálogo y relación con el territorio. Nos ha servido para priorizarnos y abrir un espacio para ver qué es lo que realmente queremos y cómo lo queremos hacer. Nos motivó a postular a otros fondos, conversar ciertas problemáticas, tener diálogo con algunos servicios públicos, buscar recursos, buscar soluciones”.*

**Margarita Huerta Valenzuela, jefa de proyecto “Mujeres y oficios de la tierra”**

La llegada del programa a La Ligua también permitió revitalizar y fortalecer los liderazgos comunitarios. Por un lado, reactivó liderazgos que, aunque experimentados, estaban desgastados y habían perdido la esperanza, devolviéndoles el entusiasmo por la organización y la participación comunitaria.

El programa también se enfocó en la formación de nuevos y jóvenes dirigentes, capaces de entregar perspectivas innovadoras y que han logrado convertirse en agentes de cambio, capaces de influir positivamente en la realización de proyectos transformadores.

La ganancia más grande para la comunidad de La Ligua fue la conformación de redes comunitarias entre organizaciones vecinas, quienes llevaron a cabo



proyectos culturales, sociales, de desarrollo económico y fortalecimiento de una identidad caracterizada por su historia y tradiciones. El directorio local se encuentra unido y decidido a seguir trabajando de forma colaborativa en el desarrollo de proyectos y el fortalecimiento de los vínculos con las instituciones motivadas por mejorar la calidad de vida de sus habitantes.



# La Ligua en acción: proyectos destacados

- ★ **Mujeres y oficios de la tierra:** El proyecto se centró en la articulación y fortalecimiento de redes de colaboración entre mujeres, mediante reuniones, talleres y la implementación de una tienda de oficios ancestrales: “La Tiendita de Roco”. Esto incluyó la realización de ferias comunitarias mensuales y talleres de capacitación en hilandería, medicina natural, alfarería y crianza de animales, permitiendo crear una red de apoyo y trabajo entre mujeres de la región, quienes muchas veces son sostenedoras en sus grupos familiares.
- ★ **Arte Comunitario Cerro Arriba:** Con el fin de generar un espacio seguro para la niñez, vecinos y vecinas de La Ligua Urbana implementaron talleres de circo, serigrafía, música y teatro de calle, logrando una significativa participación de 75 niños y jóvenes en actividades artísticas y culturales. Se realizaron pasacalles, mapeo colectivo y encuentros comunitarios, la colaboración con organizaciones locales fortaleció las redes comunitarias y aseguró la continuidad de las iniciativas culturales. Todo este trabajo permitió potenciar el liderazgo juvenil y mejorar la percepción de seguridad en la comunidad.



- ★ **Reactivación comunitaria Los Corrales:** El proyecto tuvo como objetivo fortalecer y reactivar los vínculos territoriales del sector Los Corrales, con la idea de generar un ordenamiento en el comité de agua potable rural. Se hicieron mapeos hídricos, se instalaron contenedores de agua, se realizaron mingas comunitarias de limpieza, cierres de terrenos, jornadas de resguardo de acuíferos y capacitaciones comunitarias. Esto logró integrar diversas organizaciones, resultando en la mejora de la infraestructura hídrica y la promoción de la participación activa de los vecinos, creando un entorno más cohesionado y colaborativo.



## Directorio Local

### Sociedad Civil:

- **ANTONIO FUENTES** | Asociación de Fabricantes de Dulces de La Ligua
- **BERNARDA CABRERA** | Unión Comunal de Juntas de Vecinos de La Ligua
- **CELIA SAZO** | Red Mujeres de La Ligua
- **ERICK CASTILLO** | Agrupación Entre Mundos (migrantes)
- **HORTENSIA OYANEDEL** | Agrupación Entre Mundos (migrantes)
- **JENNIFER ROZAS** | Red Mujeres de La Ligua
- **JOSÉ TAPIA** | Unión Comunal de Juntas de Vecinos de La Ligua
- **VERÓNICA TORO** | Junta de Vecinos Colón
- **YURI FERNÁNDEZ** | Junta de Vecinos Colón

### Sector Público:

- **PEDRO TOBAR** | Museo de La Ligua
- **ELIZABETH REBUSNANTE** | Representante Municipio

### Sector Privado:

- **FRANCISCO GONZÁLEZ** | Hostal Aconcagua



# SANTIAGO

*Barrio Franklin, Huemul y  
Sierra Bella*





# Trabajar juntos para llegar más lejos

El Barrio Franklin es un sector emblemático de la comuna de Santiago conocido por su actividad comercial y su herencia cultural. El histórico Persa Bio-Bío alberga una variedad de mercados y tiendas que reflejan la diversidad de la vida urbana santiaguina. Sin embargo, Franklin enfrenta desafíos significativos relacionados con la seguridad y el deterioro del espacio público. La falta de mantenimiento de su infraestructura y los crecientes problemas de delincuencia han generado una sensación de inseguridad entre los residentes, quienes evitan utilizar los espacios públicos debido a su estado crítico y al temor de ser víctimas de delitos. Además, la falta de articulación efectiva entre las organizaciones sociales del barrio ha dificultado la implementación de iniciativas comunitarias que podrían mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

## Reactivando un barrio emblemático de la capital

Pese a ser un barrio histórico y un sector comercial y residencial del corazón de Santiago, muchos espacios públicos como juntas de vecinos y sedes sociales de los Barrios Franklin, Huemul y Sierra Bella se encontraban inactivos y sin utilizar. Frente a este desafiante panorama de inconexión entre vecinas y vecinos, la conformación de un

directorio local fue fundamental, quienes identificaron como prioridad trabajar en la **articulación comunitaria**, el **fortalecimiento del sentido de pertenencia** y el **aumento de la participación**.

La reactivación de Juntas de Vecinos fue uno de los primeros pasos para la movilización de la comunidad. Estos espacios sirvieron para dar lugar a reuniones, convocatorias y la realización de talleres, charlas y clases de diversas temáticas. Esto invitó a las vecinas y vecinos a salir de sus casas, compartir en comunidad, conocer las problemáticas que enfrentan las personas de su entorno, crear redes de apoyo y fortalecer el tejido social a través de actividades concretas.



*“La llegada de Territorio Común ha sido muy positiva. Esta sede (Sede Vecinal Benjamín Franklin) estuvo cerrada por muchos años y Territorio Común nos permitió dar el impulso definitivo para que esta Junta de Vecinos se reactivara y pudiera salir adelante”.*

**Vicente Escudero, Integrante del directorio local de Franklin.**

El siguiente desafío a enfrentar fue la articulación de las múltiples organizaciones, clubes, consejos vecinales y dirigentes que se encuentran presentes durante

años en estos barrios. Si bien hoy reconocen que aún hay camino por recorrer en esta materia, se dieron grandes pasos en la creación de redes comunitarias.

*“Creo que lo más significativo ha sido conocer a otras organizaciones territoriales. Hoy conocemos a todas las juntas de vecinos de nuestro territorio, nos visitamos mutuamente para poder tener actividades en conjunto. También hemos conocido a organizaciones deportivas, organizaciones culturales, fundaciones que se preocupan del bienestar de las comunidades comerciales y residenciales como esta”.*

**Carla Hernández, integrante del directorio local de Franklin.**

Luego de esta experiencia, los miembros del directorio local esperan seguir trabajando desde sus organizaciones para mejorar la calidad de vida de la comunidad a través del arte, el deporte, la educación y el trabajo colaborativo para el bienestar de la población de Santiago.





# Santiago en acción: proyectos destacados

- ★ **Circuito muralista en Barrio Franklin:** Los murales en el Barrio Sierra Bella eran una fórmula conocida de recuperación y mantención de espacios públicos más limpios y seguros. Frente a la gran cantidad de patrimonio material e inmaterial del barrio, surgió la iniciativa de consolidar un Circuito Muralista Barrial, que rescatara espacios, comercios, profesiones y organizaciones de la zona. Se desarrollaron 5 murales con las temáticas: Agua e infancia; Primer club deportivo del barrio; Mueblería barrial; Tipografía e imprenta barrial; y Tranvía y ruta de Franklin.
- ★ **Copa Huemul:** El proyecto consistió en el desarrollo de una serie de talleres en las distintas ramas ofrecidas por el Club Deportivo Franklin Huemul: fútbol, baloncesto y tiro con arco. Esto culminó con la “Copa Huemul”, un evento donde niñas, niños y adultos participaron de competencias en diversas disciplinas, invitando a equipos y clubes de otros barrios a participar. A través de esta iniciativa se generaron instancias de reunión comunitaria en espacios públicos, vinculando el deporte a la imagen del barrio.
- ★ **A problemas individuales, soluciones comunitarias:** Se conformó la Escuela Pública Comunitaria, un espacio de resistencia y apoyo a infancias relegadas del sistema escolar y expuestas a diversas vulneraciones, ocupándose de la desescolarización de niñas, niños y jóvenes del barrio Franklin. El proyecto contempló la compra de equipamiento, libros y materiales que permitan la continuidad de clases y talleres extraprogramáticos para quienes asistan a este espacio. Debido al éxito del proyecto, fue continuado en un siguiente ciclo bajo el nombre: Una Escuela Pública Comunitaria que acompañe procesos de (re)integración escolar en niños, niñas y jóvenes en el Barrio Franklin.



## Directorio Local

### Sociedad Civil:

- **ALEJANDRA CASTRO** | Consejo Vecinal de Desarrollo Franklin-Sierra Bella
- **CARLA HERNÁNDEZ** | Consejo Vecinal de Desarrollo Huemul Sur
- **DINA MONTANARES** | Trabajadores independientes Bio-bío
- **JAVIER MORALES** | Club Deportivo Franklin-Huemul
- **MARCO LÓPEZ** | Consejo Vecinal de Desarrollo Franklin-Sierra Bella
- **VICENTE ESCUDERO** | Radio Franklin





# SAN BERNARDO

*Padre Hurtado, San Francisco, Lo  
Blanco y Condell*





# Recuperar el barrio con sentido de pertenencia

San Bernardo es una comuna de la Provincia de Maipo, ubicada en la zona sur de Santiago, en la Región Metropolitana. Un territorio cargado de historia y con gran riqueza patrimonial, pero que hoy es caracterizado por sus altos niveles de vulnerabilidad social, infraestructura urbana crítica, pobreza, delincuencia y narcotráfico. Producto de esto, los servicios al interior de los barrios son escasos y las vecinas y vecinos tienen miedo de ocupar los espacios públicos, los que frecuentemente se encuentran en malas condiciones. La denominación “Zona Roja” ha contribuido a la estigmatización de su población, quienes pese a eso sueñan con una comunidad con sentido de pertenencia y orgullosa de su historia.

## El orgullo de ser de San Bernardo

Los sectores de Padre Hurtado, San Francisco, Lo Blanco y Condell fueron los espacios en los que se concentró el trabajo de Territorio Común. En todos estos lugares había dirigentes, líderes y lideresas pertenecientes a juntas de vecinos y organizaciones de la sociedad civil, pero que no se habían articulado ni trabajado en conjunto. Con la conformación de un directorio local, rápidamente identificaron la necesidad de **fomentar la participación de la comunidad** y que para eso debían **recuperar y mejorar los espacios públicos**, lo que permitiría **fortalecer el sentido de pertenencia y una identidad territorial positiva** en sus habitantes.

*“Lo primero fue recuperar los espacios comunes. Para nosotros es muy importante, porque si queremos unirnos como vecinos, que los niños y adultos puedan salir a caminar sin miedo, debemos tener espacios disponibles. Mejoramos nuestra cancha, plazas e invitamos a toda la comunidad a ocupar estos lugares”.*

*Rosa Salas, integrante del directorio local de San Bernardo.*

Con la llegada de Territorio Común se reactivaron juntas de vecinos, se mejoraron plazas y calles, se unió la comunidad en encuentros que promovieron la utilización de espacios públicos y se crearon redes entre organizaciones vecinales, centros de padres, mesas territoriales, centros educativos y fundaciones, las que hoy trabajan juntas para mejorar San Bernardo y contar su historia.

La identidad y la memoria son dos áreas relevantes para los vecinos y vecinas, sobre todo quienes llevan varias generaciones habitando estos barrios y han visto sus campamentos convertirse en villas o poblaciones. Si bien están conscientes de la complejidad y vulnerabilidad de su territorio, lo que anhelan hoy es mostrar las habilidades, el talento y el esfuerzo de sus pobladores por cambiar su realidad e inspirar a otros en el camino.

*“Aquí sí hay un montón de orgullo dentro de las poblaciones y es importante para nosotros sacarlo a la luz. Hay mamás orgullosas porque sus hijos son aviadores, algunos son profesores, algunos son cantantes urbanos, hay dobles de artistas. No queremos que se cuente sólo lo malo, queremos sacar a la luz lo que es bueno también”.*

*Manuel Morales, Integrante del directorio local de San Bernardo.*

Con un directorio local comprometido y fortalecido, aseguran que seguirán trabajando en el mejoramiento de su comuna. A través de la postulación a fondos concursables o programas sociales, esperan levantar proyectos en conjunto y continuar renovando los liderazgos en el territorio, motivando a la población más joven a sumarse a las transformaciones de su barrio.





# San Bernardo en acción: proyectos destacados

★ **Recreos Sin Peleas:** Ante el aumento de los conflictos y peleas durante los recreos en el Liceo Valle de Lluta, dos de sus alumnos, Alexandra (12) y Johan (11), se organizaron para abordar esta situación. Detectaron que la ausencia de equipamiento recreativo en el patio daba lugar a estos conflictos y propusieron la instalación de juegos no tradicionales, que fortalecen el trabajo en equipo e impulsan una sana convivencia. Como consecuencia, las peleas disminuyeron y aumentó la motivación de las y los estudiantes de asistir a clases y compartir con sus compañeros.

★ **Tod@s tenemos derecho a escuchar cuentos:** Un proyecto impulsado por la organización “Palabra En Movimiento” con la colaboración de numerosas juntas de vecinos que tuvo por objetivo promover el encuentro y la cultura a través de la narración oral y el fomento de la lectura. Para esto se realizaron intervenciones en espacios públicos donde se leyeron y “susurraron” cuentos y poesías a la población, además de la instalación de estantes de libros con literatura infantil y juvenil en las juntas de vecinos del sector, dejando textos a disposición de más de 300 personas.

★ **Mi Barrio Cuenta:** Este proyecto fue diseñado por la “Corporación de Pastores Haitianos” con el objetivo de promover el encuentro comunitario y el mejoramiento de los espacios públicos para generar un entorno más acogedor, inclusivo y con sentido de pertenencia. Consistió en la ejecución 3 murales con temáticas y frases ideadas por la comunidad, los que fueron pintados por niñas, niños y adultos en jornadas participativas de gran convocatoria, incentivando a las vecinas y vecinos a salir a la calle y darle identidad a su barrio.



# Directorio Local

## Sociedad Civil:

- **ANGÉLICA LEIVA** | Juntas de Vecinos Amazonas y Volcanes
- **CAROLYN FLORES** | Junta de Vecinos Cordillera IV
- **JUANA CUBILLOS** | Junta de Vecinos El Rosario Unido
- **JUDITH CABELLO** | Junta de Vecinos San Pedro Nolasco
- **MANUEL MORALES** | Junta de Vecinos Villa Las Carmelitas
- **ROSA SALAS** | Junta de Vecinos El Rosario Unido
- **RUSELET CRILLE** | Corporación de Pastores Haitianos en Chile
- **TERESA CORTÉS** | Mesa Territorial Eje Lo Blanco
- **URSULA IBÁÑEZ** | Junta de Vecinos El Rosario Unido





# PUENTE ALTO

*Bajos de Mena*





# Un territorio floreciendo

Bajos de Mena es un sector ubicado en el extremo sur-poniente de la comuna de Puente Alto. Debido a sus altos índices de pobreza, delincuencia y hacinamiento, fue denominado “el gueto más grande de Chile”, lo que ha provocando una gran estigmatización de su población, quienes por décadas han sufrido de discriminación y falta de oportunidades. El exponencial crecimiento de su población ha afectado directamente al aumento de basura y residuos en las calles, así como al deterioro y ocupación de espacios públicos, dificultando la conformación de vida comunitaria y perjudicando la calidad de vida de las personas.

## Semillas de cambio: Hacia un territorio más verde

Una vez conformado el directorio local de Bajos de Mena, su primera misión fue identificar un foco de trabajo y crear un plan de mejoramiento comunitario, lo que los llevó al primer desafío: ponerse de acuerdo. Según relatan sus integrantes, la tarea de actuar de forma cohesionada y poner los intereses colectivos por sobre los propios no fue fácil. Organizaciones vecinales, de personas mayores, animalistas y un inmenso número de actores debieron identificar las problemáticas comunes y trabajar en conjunto.

*“Lo más importante que hicimos -además de los proyectos- fue darnos cuenta como dirigentes que había que dejar de lado lo individual y actuar en conjunto, porque a todos nos afecta lo mismo”.*

**María Cristina Sáez,  
Integrante del  
directorio local de Bajos  
de Mena.**

Así fue como reconocieron que la constante presencia de micro-basurales, la ausencia de áreas verdes, los animales abandonados en las calles y la baja participación de la comunidad, eran determinantes en el deterioro del entorno y propiciaban la delincuencia. Por esto decidieron que la manera de abordar esta

problemática era a través del **cuidado del medioambiente** y el **mejoramiento de los espacios públicos**.

Para concretar esta misión, la participación de las niñas y niños del barrio fue fundamental. Ellos serían las “semillas” encargadas de promover nuevas costumbres sobre el cuidado del entorno, como el reciclaje en los hogares, el cuidado hídrico y la mantención de la limpieza en las áreas comunes como parques y plazas.

*“A la comunidad la hemos educado a través de los niños. Ellos no permiten que los papás puedan botar basura, son los mejores fiscalizadores. La niñez es donde nosotros tenemos que enseñar porque ellos enseñan a los adultos con los ejemplos”.*

**María Cristina Sáez, Integrante del directorio local de Bajos de Mena.**



Hoy Bajos de Mena tiene más áreas verdes, puntos de reciclaje coordinados con la Municipalidad, y varios programas de educación activos, donde a través de obras de teatro, literatura, arte y acción social, le seguirán entregando herramientas a la comunidad para el cuidado del medio ambiente y los espacios públicos.

# Bajos de Mena en acción: proyectos destacados

- ★ **Patrulla Planeta:** El proyecto tuvo por objetivo la instalación de puntos limpios en Bajos de Mena para combatir los microbasurales y el exceso de residuos en las calles. Los verdaderos embajadores de este proyecto fueron las niñas y niños del barrio, quienes durante 5 meses participaron de talleres de reciclaje y cuidado del planeta, convirtiéndose en los impulsores de un cambio cultural dentro de sus casas: producir menos basura.
- ★ **Microteca Juanita:** “El Jardín Infantil y Sala Cuna Juanita” construyó una biblioteca dentro de un camión de bomberos de 1940. Esta “Microteca” se convirtió en un espacio abierto a la comunidad para promover la lectura como instrumento capaz de mejorar el nivel educativo de las personas y desarrollar su creatividad, sensibilidad y pensamiento crítico. Este proyecto tuvo impactos positivos en el aprendizaje de niñas y niños en las áreas de lenguaje verbal y escrito, los que fueron reflejados en los resultados de las evaluaciones curriculares.
- ★ **Intervención sociocultural y ambiental en tu barrio:** Con el objetivo de fortalecer la comunidad de Villa Juanita, este proyecto se enfocó en la recuperación de espacios públicos y la habilitación de la sede social Juanita Oriente para propiciar espacios de participación. Con el mejoramiento, reparación y limpieza de estos lugares, se realizaron talleres de cuidado del medioambiente, danza, bicicleta y salud mental, convocando con éxito a las vecinas y vecinos y promoviendo el mantenimiento de estos espacios de encuentro comunitario.



## Directorio Local

### Sociedad Civil:

- **ANGÉLICA ALFARO** | Junta de Vecinos V. Apóstoles
- **CRISTINA SÁEZ** | Junta de Vecinos V. Apóstoles
- **ELENA ROSSO** | Club de Adulto Mayor Catalina Unida
- **FERNANDO CARVALLO** | Organización Pulmón Verde
- **MARCELA BARAHONA** | Comité de Adelanto Ubuntu – Club de Adulto Mayor Los Años Dorados V. Altos del Maipo
- **MARCO CONTRERAS** | Fundación Yo Elijo Vivir Contigo

### Sector Privado:

- **MÓNICA MATUS** | Directora Jardín Infantil Integra

### Sector Público:

- **EUGENIA ALARCÓN** | Gestora Territorial Sector Poniente de Bajos de Mena





# TERRITORIOS EN CIFRAS

Componentes	Indicador	La Ligua	Puente Alto	San Bernardo	Santiago	Total
Directorio Local (DL)	Nº de reuniones del DL	33	31	30	28	122
	Nº de organizaciones participantes	11	9	8	9	37
	Nº de liderazgos participantes	21	18	10	14	67
	% de participacion de la sociedad civil	58%	60%	78%	81%	69%
	Nº de proyectos comunitarios ejecutados	6	5	4	2	17
Fondos Concursables (FFCC)	Nº de proyectos comunitarios ejecutados	26	17	17	25	85
	Nº de organizaciones ivolucradas	25	32	25	33	115
	% de proyectos asociativos	69%	76%	82%	76%	75%
	Nº de asistentes a actividades	3.510	4.810	2.036	7.343	17.699
Actividades de Formación (AAFF)	Nº de liderazgos que asistieron al 80% del programa formativo	20	16	16	10	62
	Nº de asistentes a las instancias formativas	118	109	100	76	403





# #SOMOS TERRITORIO

## *Encuentro de liderazgos y agentes de cambio local*

*“Somos territorio” fue el lema de los encuentros de liderazgos y agentes de cambio local realizados por Territorio Común los años 2022 y 2024. Durante una mañana, estos espacios facilitaron el encuentro y la colaboración entre líderes comunitarios, organizaciones de la sociedad civil y personas comprometidas de distintos territorios, no solo los cuatro donde trabajó Territorio Común. El objetivo, así, era fortalecer el tejido social y promover el intercambio de conocimientos en pos de un desarrollo sostenible.*





En estos encuentros participaron más de 500 personas, de casi 30 comunas de distintas regiones del país. Entre ellas, Mario Orellana, director ejecutivo de Colabora, organización de la comuna de Renca, donde trabaja haciendo escuelas para líderes y lideresas sociales. “Encontrarnos en Somos Territorio es positivo. Es sano intercambiar, compartir, conversar ideas, proyectos, necesidades, escucharnos”, dijo. “En este encuentro hay una diversidad de gente a quienes vengo a conocer. En mi barrio recojo necesidades e inquietudes y acá me dispongo a compartir mi proyecto, pero también lo que hacen compañeros y compañeras en distintos barrios, en distintas poblaciones, campamentos, cités, juntas de vecinos, comités de vivienda. Me dispongo a compartir reflexiones y recibir información”.

Catalina Littin, directora ejecutiva de Fundación Superación de la Pobreza, destacó la importancia de este tipo de encuentros: “Todos los que estamos aquí tenemos un saber auestas que es necesario compartir, que es necesario poner a disposición del otro. Eso es lo más virtuoso de trabajar con dirigentes y dirigentes sociales, que hacen un trabajo muy anónimo, con toda la voluntad, pero que es muy solitario. Estos espacios te dicen: no estás solo, no estás sola, somos muchos más, podemos conectarnos”.

Durante las dos versiones de Somos Territorio se fomentó activamente el intercambio de ideas, reflexiones, proyectos y antecedentes entre los participantes, lo que permitió compartir experiencias exitosas, identificar desafíos comunes y explorar posibles soluciones colaborativas. Una de las expositoras de 2024 fue Alexandra Venegas, de 12 años, quien lideró el proyecto Recreos sin Pelea en su liceo, ubicado en San Bernardo, para mejorar la convivencia entre los estudiantes: “Para mí ha sido importante estar acá porque los jóvenes se dan cuenta de que los niños pueden hacer cosas que ayudan a mejorar la vida en su barrio. Yo voy a seguir trabajando por mi colegio o mi barrio, porque me doy cuenta de que la gente necesita eso. De hecho, en este encuentro hice dos contactos de personas que se acercaron porque tienen problemas similares”, dijo durante Somos Territorio.

“Estamos convencidos de que los protagonistas de las transformaciones de los territorios son los líderes que están en cada uno de ellos y que nosotros somos habilitantes y compañía”, dijo Yael Senerman, directora ejecutiva de Fundación Olivo, durante el encuentro de abril 2024. “Las fundaciones socias podemos traer redes, recursos, ideas, pero los sueños y las prioridades están en cada uno de los territorios. En ese sentido, somos acompañantes”.

#SomosTerritorio somos todos aquellos comprometidos con el bien común y el bienestar de los territorios.

*“Somos Territorio es un encuentro de líderes locales con personas que han querido trabajar con un foco en el bien común. Es el encuentro de quienes han sido parte de Territorio Común, pero con muchos otros líderes y agentes de cambio quienes han llegado acá para conectarse y lograr un aprendizaje entre pares.*

**Leonor Merín,**

**Directora de Innovación Social y Emprendimiento de Fundación Mustakis**







## ***Aprendizajes y recomendaciones***

*Territorio Común ha sido un piloto basado en la colaboración, compromiso y confianza en las comunidades. En su implementación, nos deja importantes aprendizajes que nos parece responsable compartir en forma de recomendaciones para quienes construyen mejores territorios.*



Celebramos los logros y aprendizajes alcanzados colectivamente. Nuestro interés ha sido fortalecer ese tejido valioso de los territorios, pero a la vez poner en la discusión pública la importancia de este tipo de programas que no sólo apuntan a mejoras de las condiciones territoriales, sino al fortalecimiento de los actores locales, de las personas que habitan el territorio. **Estamos convencidos de que sólo cuando la comunidad se involucra, participa, co-construye se pueden obtener resultados pertinentes y que se mantengan en el largo plazo.**

Solamente una evaluación a mediano plazo podría dar a conocer el verdadero impacto del programa en los territorios pero **los resultados obtenidos son alentadores.** Aunque diversas organizaciones e incluso programas públicos realizan trabajo comunitario o socioterritorial, son pocas las que logran evaluar y dejar



evidencia de sus resultados e impactos y por ende, son difíciles de financiar a nivel público.

**La complejidad territorial** requiere que avancemos en modelos de trabajo que nos permitan articular, movilizar distintos actores hacia objetivos concretos de desarrollo territorial, superar el alto nivel de atomización de programas y proyectos, mirar el territorio más allá de lógicas sectoriales desde el protagonismo de quienes viven allí.

Territorio Común ha mostrado ser un **modelo ágil** para el desarrollo comunitario, sus mecanismos rápidos de inyección de recursos más la toma de decisiones locales han sido activadores del cambio y generadores de confianza, sobre todo en contextos territoriales en donde no hay otras ofertas públicas, privadas o de la sociedad civil.

A partir de nuestros **aprendizajes** esperamos aportar a los modelos, metodologías o prácticas de quienes trabajan con la comunidad desde diferentes espacios. A continuación proponemos reflexionar en torno a algunas recomendaciones que hemos clasificado por actor.

## Recomendaciones para el sector público

Si bien es cierto que algunos de los aprendizajes de Territorio Común podrían ser útiles para diversos actores públicos con mirada socioterritorial, hemos priorizado a los gobiernos locales por el nivel de relacionamiento que suelen tener con los liderazgos comunitarios.

### 1. Fortalecer la capacidad técnica para facilitar procesos de transformación a largo plazo.

En el trabajo socio territorial es fundamental invertir en equipos de alto rendimiento. El territorio es un sistema complejo en el cual, para alcanzar ciertos objetivos a largo plazo, es necesario contar con profesionales que faciliten estratégicamente esas conversaciones, diálogos, alianzas, capacidades, cambios en conjunto con la red de actores. Mucho del éxito del trabajo depende de la calidad y estrategia de quienes lideran o facilitan estos procesos.



### 2. Conectar a los liderazgos comunitarios con los liderazgos técnicos de los municipios,

para promover el diálogo y las alianzas de colaboración por sobre la confrontación (mitigando riesgos de ruptura con los cambios de gobierno).

### 3. Ejecutar iniciativas para construir confianza entre liderazgos locales y gobiernos locales.

Es necesario fortalecer la confianza para facilitar la colaboración. Un buen paso inicial es generar espacios de escucha activa donde se puedan identificar las

tensiones y obstáculos para una articulación más fluida y estratégica. Los liderazgos comunitarios cuentan con capacidades, recursos, ideas y voluntad de trabajar en conjunto, lo cual es ideal para complementar los esfuerzos y recursos del gobierno local en pro del bienestar territorial.

### 4. Construir una hoja de ruta común.

La colaboración en pro del bienestar territorial puede articular a los actores del territorio, con sus recursos y capacidades complementarias, por medio





de una hoja de ruta. En el caso de Territorio Común le llamamos Plan de Mejoramiento Comunitario. Su símil en los gobiernos locales sería el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), que puede convertirse en un instrumento que articule y fortalezca la estrategia para alcanzar objetivos en corto, mediano y largo plazo. Lo importante es que los actores puedan movilizarse en torno a objetivos comunes.

**5. Explorar modelos de gobernanza público - privada para el desarrollo comunitario** que tensionen las lógicas tradicionales, por ejemplo, convocando liderazgos locales por líneas temáticas, utilizar hoja de ruta o un plan de desarrollo para facilitar esa articulación, con líneas de trabajo y recursos específicos.

**6. En los programas de fondos concursables, incluir criterios de evaluación o puntuación que permitan incentivar la asociatividad, la comple-**

**mentariedad de recursos con el municipio u otros actores, y que fortalezcan la mirada estratégica de las organizaciones y sus líderes comunitarios.**

También se recomienda generar procesos de acompañamiento técnico que permitan a los actores locales “aprender haciendo” con fondos que pueden ir creciendo en financiamiento de acuerdo al nivel de estrategia o impacto que tenga cada propuesta, probando con capitales semilla que permitan activar a la comunidad desde ideas sencillas.

**7. Explorar cómo innovar en instrumentos o componentes con los que los gobiernos locales cuentan para el desarrollo territorial.** Consejos de la sociedad civil (COSOC), fondos concursables, formación de liderazgos locales y generar espacios de encuentro donde los actores locales puedan conocerse más, conocer lo que hacen, intercambiar experiencias y buenas prácticas. En cuanto a instrumentos, los componentes de Territorio Común no son algo nuevo: los directorios locales, fondos concursables, formación de liderazgos y comunidad de aprendizaje son similares a dichos instrumentos municipales, sin embargo la principal creación de valor radica en la mirada estratégica orientada a resultados específicos en un plazo concreto y a una coordinación entre los instrumentos. En este espacio hay mucho donde podemos innovar.

## Recomendaciones para el sector privado

Cada vez son más las empresas que han incorporado la variable territorial para invertir, ya sea directamente, desde el relacionamiento comunitario, o desde sus estrategias de sostenibilidad. El contexto social ha hecho que sus reflexiones en torno a su rol social se hayan profundizado, haciendo que su vinculación con la comunidad sea necesaria y cada vez más estratégica. Cuando hablamos de sector privado casi siempre nos enfocamos en las grandes empresas. No obstante, creemos importante acercarnos a la pequeña y mediana empresa, en especial a aquellas dedicadas a prestar servicios y que funcionan en nuestros barrios. Muchas veces tienen otras perspectivas, ideas y son liderazgos emprendedores con identidad territorial y compromiso que pueden aportar al bienestar territorial.

Desde Territorio Común creemos que el sector privado es un aliado clave. A partir de nuestra experiencia, compartimos algunas recomendaciones que pueden ser útiles para quienes, desde el sector privado, trabajan con la comunidad.

**1. Incluir a la comunidad en la toma de decisiones.** Si se tiene la libertad de hacerlo, dar este paso puede un gran aporte en los territorios. Muchas empresas ejecutan fondos concursables para proyectos comunitarios. En ellos, las comunidades y sus liderazgos tienen mucho que decir, por ejemplo, sobre la pertinencia de su implementación en su territorio. En Territorio Común el 50% de la nota de evaluación de los proyectos postulados estuvo a cargo de profesionales técnicos que observaban la formulación estratégica del proyecto; el otro 50% de la nota la puso un grupo de liderazgos comunitarios representativos, quienes con una pauta evaluaron su pertinencia territorial y otras dimensiones relacionadas. La experiencia fue de mucho va-

lor para la comunidad, porque reforzó su rol protagonista y sus capacidades estratégicas.

**2. Coordinar objetivos comunes:** También se pueden dirigir los fondos a líneas temáticas que hayan sido priorizadas por la comunidad y el municipio en instrumentos como el PLADECO. De esta forma no se duplican esfuerzos ni recursos, sino que se complementan y avanzan hacia objetivos comunes explícitos de desarrollo territorial.







**3. Acompañar la ejecución de fondos:** Para robustecer las capacidades locales en la adjudicación de fondos es útil proveer de acompañamiento técnico y de rendición de cuentas a las organizaciones. Esto fortalece el aprendizaje (aprender haciendo) y aumenta las posibilidades de que las organizaciones, por medio del acceso a otros fondos, pasen a ser un aliado para la empresa y para el desarrollo local.

**4. Generar espacios de transparencia y confianza:** La escucha activa, el diálogo, la buena comunicación, el cumplimiento de promesas, las acciones a corto plazo, la rendición de cuentas generan confianza y buenas relaciones.

**5. Innovar en la colaboración:** En todos los sectores y ámbitos nos encontramos con una segmentación y atomización de intereses/acciones. Esto supone un desafío para el desarrollo territorial. Si bien las empresas han avanzado en sus formas de relacionamiento con la comunidad, hay espacios donde aún pueden innovar y coordinarse

mejor entre ellas. Así, pueden evitar duplicidades y despilfarro de recursos y unir esfuerzos con otros que comparten el mismo objetivo. Es posible que en un territorio haya varias empresas interesadas en trabajar con la comunidad en proyectos de desarrollo. Sería de gran valor que modelos como el de Territorio Común -donde varias fundaciones donantes, de intervención territorial y organizaciones de base se articulan con un solo propósito- puedan replicarse con empresas y otros actores locales.

**6. Incluir la voz de los territorios en espacios de toma de decisiones:** Se recomienda abrir espacios de diálogo y conversación sobre las experiencias territoriales-comunitarias, pero no solo en la comunidad, sino en directorios o espacios colaborativos de trabajo con profesionales de la empresa. Por ejemplo, en los directorios de Territorio Común se sumó a liderazgos comunitarios (mujeres, hombres, niñas y niños), lo que resultó de gran valor para los directivos y equipos profesionales. Esto permitió poner sobre la mesa diferentes puntos de vista, remarcar los desafíos y logros del trabajo en el territorio y fortalecer el reconocimiento de los liderazgos locales. No hay indicador, cifra o foto que pueda contar mejor la transformación territorial y humana que un buen relato en la voz de su protagonista. Es una fuente de enriquecimiento mutuo.

## Recomendaciones para la sociedad civil

La sociedad civil cumple un rol muy importante en la calidad de vida de los territorios. En gran parte de los casos, llega donde otros no pueden o no alcanzan: complementa las acciones del Estado y, por su trabajo en terreno, tiene una *expertise* innegable. En el caso de Territorio Común, los actores de la sociedad civil involucrados han sido diversos: por una parte están las fundaciones donantes (socias o de segundo piso) quienes aportaron conocimiento y financiamiento; las fundaciones territoriales, quienes realizaron la intervención social con enfoque socio territorial; y las organizaciones de base, comunitarias. Para esta diversidad de actores se sugieren las siguientes recomendaciones:

**1. Reconocer el valor:** Especialmente para las organizaciones comunitarias y sus liderazgos, el mensaje es: “créanse el cuento”. El aporte que realizan, si bien muchas veces parece invisible, tiene un enorme valor social: preserva valores sociales importantes como el compromiso, la solidaridad e incluso el amor. Su participación y movilización muchas veces limita las múltiples consecuencias de la pobreza y desigualdad. Ustedes son importantes para la inversión, para los políticos, para las empresas, para el bienestar de los barrios. Les recomendamos creer en su poder transformador, en su voz, no dejar de aprender, escuchar y perseverar, porque los desafíos son complejos. Por eso, también la recomendación es mantenerse unidos, dialogar, colaborar y articularse con otros para tener un mayor impacto. Ustedes han sido la gran inspiración para este proyecto colectivo llamado Territorio Común.

**2. Trabajar en consorcio:** Ante problemas complejos pero comunes lo mejor es unir fuerzas. Los consorcios, en todo nivel, son modelos muy valiosos para ampliar el impacto.

**3. Constatar la debilidad del tema comunitario en el país en términos de capacidades, liderazgos y fuentes de financiamiento.** Los desafíos de la cohesión social también se manifiestan en los territorios. Actualmente hay poca mirada de política pública a escala barrial y una ceguera sobre su poten-





cialidad. Los programas tipo Territorio Común son difíciles de financiar porque parecen “poco tangibles”. Los municipios suelen estar colapsados de trabajo, con equipos sobrecargados, con bajos salarios y sometidos a las lógicas políticas. Así, hay pocas “buenas prácticas” sistematizadas o modelos con evidencia. Los equipos de la sociedad civil suelen ser muy jóvenes y con poco acompañamiento estratégico. Las fundaciones donantes llevan poco tiempo trabajando con enfoques más socio territoriales y de filantropía comunitaria. Por eso, es vital reflexionar acerca de estos desafíos y buscar cómo abordarlos para enriquecer el ecosistema de la sociedad civil, sobre todo porque este tipo de programas se instalan en territorios donde hay grandes brechas de lenguaje entre dirigentes y los programas, entre los programas y el resto de la sociedad y entre la sociedad y los tomadores de decisiones.



**4. Evaluar.** En este tipo de proyectos es importante desde el inicio diseñar mecanismos de evaluación que permitan recibir retroalimentación para aprender, tomar decisiones estratégicas y generar evidencia de los resultados e impacto. En este sentido, es un aporte sumar a un evaluador externo.

**5. Mejorar la incidencia:** Territorio Común tuvo buenos resultados desde lo programático. Sin embargo, el programa no logró incidir como habría querido en ciertos actores como, por ejemplo, los gobiernos locales y otros actores públicos. Por ello, y como aprendizaje, la recomendación es diseñar muy bien, y desde el inicio, el componente de incidencia: definirlo con claridad y re-evaluar en el camino si la propuesta de valor del programa o proyecto resulta atractiva para los tomadores de decisión o requiere cambios que se ajusten a sus necesidades.

**6. Invertir en una hoja de ruta común:** Cuando hay muchos actores trabajando juntos, como es el caso de Territorio Común, resulta clave consensuar el diagnóstico, lenguaje y punto de llegada. La construcción de esa hoja de ruta requiere tiempo, pero es clave para acordar los fundamentos del trabajo conjunto.

**7. Tomar en cuenta contexto territorial:** Este tipo de programa, como Territorio Común, funciona mejor en cierto tipo de contextos y no en otros. Por eso, es importante identificar tipologías de territorios donde existan ciertas condiciones para que el programa logre un buen rendimiento. No es lo mismo trabajar en un territorio rural a uno urbano, trabajar con una organización que tiene un tiempo en el territorio, el tamaño del territorio, etc. Son aspectos clave a tener en cuenta.

**8. Probar modelos de sostenibilidad:** Es importante preguntarse con qué cantidad de recursos el programa dará los resultados esperados. También plantear cómo las comunidades pueden aprovechar ciertas ventanas de oportunidad para conseguir recursos, cómo potenciar su escalabilidad y cuál es la sostenibilidad de los resultados y del trabajo de los actores.





