



Evaluación de Resultados del Programa Territorio Común

Informe Final

María Ignacia Contreras

Daibel Muiño

Milena Rodríguez

Josselyn Terrazas

Verónica Sánchez

Mayo 2024



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	3
3. METODOLOGÍA	7
3.1. Preguntas clave de investigación	7
3.2. Fuentes de información	9
3.3. Limitaciones del estudio	11
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	12
4.1. RELEVANCIA	12
4.2. COHERENCIA	19
4.3. EFECTIVIDAD	22
4.4. EFICIENCIA	35
4.5. IMPACTO	38
4.6. SOSTENIBILIDAD	51
5. LECCIONES APRENDIDAS	54
6. CONCLUSIONES	56
ANEXOS	59

1. INTRODUCCIÓN

El Programa [Territorio Común](#) (en adelante, TC o “el programa”) es una iniciativa de las fundaciones Avina, Colunga, Fibra, Mustakis y Olivo, (en adelante, Fundaciones Socias) que tiene como propósito contribuir a la mejora del bienestar y calidad de vida de las personas y comunidades vulnerables¹, y como principal objetivo aportar al desarrollo de cohesión y capital social de los territorios desde el fortalecimiento comunitario (First Impact, 2022a).

La implementación de TC comienza en julio del año 2021 para dar respuesta a las problemáticas de cohesión social² y capital social³ desde el fortalecimiento comunitario, que cobraron especial relevancia en Chile luego del estallido social de octubre del año 2019 y de la pandemia del año 2020. TC tuvo una duración de casi tres años, finalizando en mayo del año 2024. Durante este período, el programa fue implementado en cuatro territorios ubicados en las comunas de Santiago, San Bernardo, Puente Alto (Región Metropolitana de Chile) y La Ligua (Región de Valparaíso).

El presente documento corresponde al informe final de la evaluación externa del programa TC realizada por la consultora [First Impact](#). La evaluación tuvo como objetivo sistematizar los aprendizajes del proceso de diseño, implementación y resultados del programa a través de una estrategia de investigación mixta, y como marco de evaluación las seis dimensiones propuestas por la metodología.

Este informe presenta los resultados alcanzados y aprendizajes generados por el programa TC, una vez finalizada su implementación, dando especial énfasis en recomendaciones aprendidas a partir de la experiencia del programa para orientar futuras intervenciones similares en otros contextos o territorios. La información fue analizada bajo el marco de los seis criterios de evaluación propuestos por la OECD-DAC (OECD, 2021): Relevancia, Coherencia, Efectividad, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad.

El informe se estructura de la siguiente manera: En la sección 2 del documento se presenta una breve descripción del programa, su diseño y la teoría del cambio que lo sustenta. En la sección 3 se presentan los objetivos de investigación y la metodología utilizada, donde se detallan las preguntas clave de evaluación y las limitaciones del estudio. La sección 4 presenta los resultados del estudio según seis dimensiones de evaluación: Relevancia, Coherencia, Efectividad, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad. Finalmente, se exponen las principales lecciones aprendidas y conclusiones.

¹ Para la definición de vulnerabilidad se utiliza un índice basado en indicadores de deterioro del entorno -hacinamiento y viviendas precarias y/o con déficit cualitativo- y Vulnerabilidad Social -baja escolaridad del jefe de hogar y jóvenes desempleados- (MINVU en Universidad de Chile).

² El concepto de cohesión social es multidimensional y se aplica a diversas escalas de medición. Para efectos del programa, se trabaja con el concepto propuesto por Bertelsmann (2013) que recoge el Consejo Asesor para la Cohesión Social en Chile (MDSF, 2020) “se refiere a la calidad de las interacciones entre miembros de una comunidad, definida en términos geográficos, y está basada en relaciones sociales resilientes, una conexión emocional positiva a la comunidad y un fuerte foco en el bien común”. Esta responde a tres ejes fundamentales: calidad del vínculo social, sentido de pertenencia, y foco en el bien común (Universidad de Chile, 2022a).

³ La definición que recoge el Consejo Asesor para la Cohesión Social respecto a Capital Social se entiende como “el conjunto de relaciones sociales asociativas y de cooperación basadas en la confianza y la reciprocidad, que permiten a las personas ampliar su campo de oportunidades porque obtienen activos y beneficios de su participación” (MDSF, 2020).

2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

El Programa Territorio Común comienza en julio del año 2021 como una versión adaptada del Fondo de Respuesta Comunitaria (FRC), programa colaborativo generado por catorce fundaciones chilenas⁴ para dar respuesta a las necesidades urgentes de los territorios más vulnerables por la crisis provocada por la pandemia durante julio de 2020 y marzo de 2021. El FRC entregaba recursos a Organizaciones Comunitarias (OC) de distintos territorios para que estas implementaran iniciativas que fueran en ayuda directa de las comunidades.

Debido al éxito y los aprendizajes del FRC, las Fundaciones Socias desarrollaron un proyecto que mantuviera su esencia, pero que tuviera el objetivo de aportar a la cohesión social desde el fortalecimiento comunitario, dando surgimiento así al Programa Territorio Común. El programa se basó en la premisa de la construcción de barrios con mayores oportunidades desde el protagonismo local.

El objetivo principal de TC era **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. Y los objetivos específicos:

1. **Promover la articulación** de actores territoriales claves para el mejoramiento comunitario.
2. **Apoyar proyectos locales colaborativos** de organizaciones comunitarias que respondan a las necesidades del territorio.
3. **Fortalecer los liderazgos y agentes de cambio** a través de capacidades para miembros de organizaciones locales.
4. **Identificar y difundir los aprendizajes** de distintos modelos de intervención comunitaria.

Las Fundaciones Socias eran las responsables de la coordinación general, seguimiento y financiamiento del programa, y las Fundaciones Territoriales (FT), fundaciones especializadas en intervención socio territorial, las encargadas de la implementación en terreno de este. La FT Fundación para la Superación de la Pobreza (FUSUPO) fue la encargada de implementar TC en La Ligua (Región de Valparaíso), la Fundación Don Bosco (FDB) en Puente Alto (Región Metropolitana) y la Fundación Urbanismo Social (FUS) en Santiago y San Bernardo (Región Metropolitana).

Cada FT, dentro de cada territorio, contaba con un equipo de coordinación bajo el nombre de “dupla territorial” que se componía por un(a) Jefe(a) Territorial y un Gestor(a) Comunitario(a).⁵

TC operaba a nivel de comunidad/barrio, es decir, interviniendo polígonos territoriales, conformados por entre tres y seis unidades vecinales. Se desarrolló en Santiago con los barrios de Franklin, Huemul y Sierra Bella. En La Ligua, con los territorios de la Ligua Urbana y Valle Hermoso. En San Bernardo, con San Francisco, Santa Teresa, Padre Hurtado y Condell. En Puente Alto en Bajos de Mena, específicamente con los sectores de

⁴ Fundación Colunga, Fundación para la Superación de la Pobreza (FUSUPO), Fundación Olivo, Fundación San Carlos de Maipo, Fundación Mustakis, Comunidad de Organizaciones Solidarias, Fundación Ilumina, Fundación Careno, Fundación Reinaldo Solari – FRS, Fundación Avina, América Solidaria y Comunidad Mujer.

⁵ Para profundizar ver organigrama en Anexo 1.

Monseñor Alvear, Hijuelas de San Guillermo, Villa Teresa de Calcuta, Villa Los Apóstoles, Villa Juanita, San Guillermo I y San Guillermo II (First Impact, 2022a).

El programa comprendía la aplicación de varios componentes de manera simultánea complementarios entre sí: Directorios Locales, Fondos Concursables, Actividades de Formación, Comunidad de Aprendizaje, Incidencia, y por último Monitoreo y Evaluación.

Los **Directorios Locales (DL)** son espacios de articulación conformados por líderes comunitarios que definían un propósito compartido de mejora territorial. Los DL debían elaborar un Plan de Mejoramiento Comunitario (PMC) y trabajar de manera conjunta para abordarlo, en un clima de confianza y colaboración, facilitado por la Fundación Territorial a cargo. El PMC era elaborado por el DL a partir de un ejercicio de diagnóstico territorial, en el que se planteaban los principales problemas, necesidades y/o intereses que debían ser trabajados por el territorio para mejorar la calidad de sus integrantes. Así, este plan correspondía al marco de acción a trabajar durante el programa, tanto para el DL como para el resto de la comunidad del territorio.

Los **Fondos Concursables (FFCC)** entregan apoyo financiero a proyectos comunitarios que aportaran al cumplimiento del plan de mejoramiento comunitario y fortalecieron las capacidades comunitarias. Este componente fue implementado en conjunto por las fundaciones socias y las fundaciones territoriales. El diseño, convocatoria y selección de proyectos era liderado por las Fundaciones Socias. Los DL co-seleccionaban los proyectos y las Fundaciones Territoriales se encargaban de capacitar a las OC y acompañar una vez adjudicados los proyectos.

Las **Actividades de Formación (AAFF)**, dirigidas a líderes locales, eran instancias educativas tales como cursos, talleres y encuentros territoriales, diseñados para fortalecer las competencias, el rol de liderazgo territorial. Adicionalmente, las AAFF buscaban desarrollar y promover herramientas de gestión, junto con fortalecer las redes al interior y exterior de los territorios. Este componente fue implementado por la Corporación Simón de Cirene.

La **Comunidad de Aprendizaje (CA)** consistía en encuentros orientados a facilitar un espacio innovador y transformador para intercambiar experiencias entre personas, organizaciones y territorios para que tanto las Fundaciones Socias, Fundaciones Territoriales y las Organizaciones Comunitarias mejoraran sus capacidades de respuesta a los desafíos socioterritoriales. Esta actividad fue llevada a cabo por la agencia Gulliver, sin embargo, fue rediseñada luego del segundo ciclo del programa en un espacio mensual de encuentro entre las Fundaciones Socias y duplas territoriales para compartir prácticas y desafíos en torno a la implementación del programa, así como la ejecución de encuentros reflexivos con las OC una vez por ciclo⁶.

El componente de **Incidencia en el trabajo territorial y la cohesión social** correspondía a actividades orientadas a difundir los resultados y aprendizajes del proyecto con diversos actores sociales, tanto públicos como privados, a nivel local y nacional. Estas actividades incluían la realización de seminarios, la difusión a través de boletines informativos, la generación de alianzas estratégicas y otras iniciativas para influir en la mejora de prácticas, modelos y políticas de trabajo socioterritorial como una forma de aportar a los desafíos de

⁶ Se da mayor detalle de esto en el apartado de Efectividad de la sección de Resultados del Informe.

la cohesión social en Chile. Las Fundaciones Socias del programa fueron las responsable de su ejecución.

Finalmente, el componente de **Monitoreo y Evaluación (M&E)** consistió en el monitoreo de la implementación del programa y la evaluación de sus resultados al cierre de cada ciclo, para así generar aprendizajes que permitieran una mejora continua de este. La consultora First Impact fue la entidad a cargo de este componente⁷.

El programa se organizó en cuatro ciclos de implementación de aproximadamente 6 meses⁸ cada uno, los cuales iniciaban con el lanzamiento de la convocatoria de los Fondos Concursables, y concluían al momento que la ejecución de los proyectos financiados finalizaba.

En relación al diseño y la consecución de los resultados esperados del programa TC, la Figura 1 presenta la teoría de cambio del programa, la cual define su hipótesis causal: (First Impact, 2022a) (First Impact, 2023a).

A continuación, se presenta una breve narrativa de la teoría de cambio, la cual plantea la principal problemática que el programa busca resolver, las actividades y productos del programa que intentan dar solución a esta problemática, y los resultados esperados y objetivo final de este:

“Existe una débil cohesión social en el país, principalmente en los sectores más vulnerables, lo que afecta negativamente en el bienestar de las personas que viven allí. Para atender esta problemática, el programa **Territorio Común constituye directorios locales, implementa fondos concursables, realiza actividades de formación a dirigentes y líderes locales e implementa actividades de fortalecimiento comunitario para distintos integrantes de los territorios**. Dadas estas actividades y productos, se espera que los líderes territoriales identifiquen y contribuyan a la generación de soluciones para las problemáticas que afectan sus territorios (PMC), se genere un aumento en las relaciones e interacciones entre organizaciones y personas dentro del territorio, los líderes adquieran herramientas que permitan ejercer sus liderazgos, que el trabajo colaborativo mejore la identificación de sus integrantes con el territorio, la confianza entre personas y organizaciones y, por ende, la asociatividad entre estas. Todo esto permitiría **generar fortalecimiento comunitario, repercutiendo en una mejora en la cohesión y el capital social de las organizaciones participantes**, lo que incide a su vez en una **mejora en la cohesión y el capital social de toda la comunidad**. De este modo, se espera **contribuir a la mejora del bienestar y la calidad de vida de las comunidades**”.

⁷ Para mayor detalle del componente de M&E ver el Manual del Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje de Territorio Común (First Impact, 2023a) y el Anexo 3.

⁸ El ciclo I de TC inició en octubre de 2021 y finalizó en marzo de 2022; el ciclo II comenzó en mayo de 2022 y finalizó en diciembre de 2022; ciclo III inició en marzo 2023 y concluyó en agosto de 2023, y el ciclo IV inició en noviembre 2023 y concluyó en marzo de 2024.

Figura 1: Teoría de Cambio del Programa Territorio Común⁹



Fuente: Elaboración propia actualizada en Manual Sistema Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (First Impact, 2023a)

⁹ Existen versiones anteriores de la teoría de cambio del programa, para conocer su evolución ver Anexo 2.

3. METODOLOGÍA

3.1. Preguntas clave de investigación

Para reflejar el carácter integral de una evaluación y cómo esta puede aportar a la generación de aprendizajes y toma de decisiones, el desarrollo del sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje, propuesto para el Programa Territorio Común, se basó en la metodología OCDE - DAC (OCDE, 2020), la cual define 6 dimensiones o criterios de evaluación en los que cualquier intervención debiese considerar. Estos son: Relevancia, Coherencia, Efectividad, Eficiencia, Impacto y Sostenibilidad (Ver Figura 2).

La metodología OECD - DAC permite definir preguntas claves de evaluación para cada una de estas dimensiones, de manera tal de establecer un proceso de monitoreo, evaluación y aprendizajes de los programas que se enfoquen en su mejora continua, y que revise de manera constante si este responde a los objetivos definidos por la organización, a las necesidades de los beneficiarios, a la eficacia de la solución propuesta y el impacto generado.

Figura 2: Metodología OCDE - DAC para la formulación de preguntas clave



Fuente: Diseño propio a partir de OCDE 2020

Las preguntas clave para el Programa Territorio Común fueron diseñadas en conjunto con el equipo de coordinación de TC y la consultora First Impact (First Impact, 2022b). La Tabla 1 detalla cada una de estas preguntas por dimensión.

Tabla 1: Preguntas clave de evaluación

DIMENSIÓN	Preguntas clave de evaluación de TC		
RELEVANCIA	Grado en que los objetivos de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios, socios, instituciones, etc., así como a las prioridades globales.		
Foco en problemas prioritarios	1	Del programa en general	¿Es relevante la mejora en la cohesión y capital social en los territorios que opera el TC para los distintos grupos de interés?
	2	Público objetivo v/s participantes	¿Existe claridad respecto al público objetivo del programa? ¿Cuál es la población que está realmente siendo beneficiada por el programa?
COHERENCIA	La compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución. La falta de coherencia puede dar lugar a la duplicación de esfuerzos y socavar el progreso de una intervención.		
Foco en la relación de la intervención con el ecosistema	3	Existencia de oferta similar / complementaria	¿Existen / existieron otras iniciativas similares que apunten a resolver el mismo problema de este grupo objetivo?
	4	Análisis de oferta territorial: Similitudes, complementos y adicionalidad	¿Y en qué sentido se asemejan y diferencian dichos programas respecto a Territorio Común? ¿Cuál es el valor añadido que entrega Territorio Común? ¿Existen oportunidades de colaboración?
EFFECTIVIDAD¹⁰	El grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos.		
Foco de la evaluación en indicadores de PRODUCTO	5	Diseño del programa e implementación	¿El programa tiene un diseño claro? ¿Todos los actores clave entienden el TC y sus procesos? (Actividades, resultados intermedios, finales) ¿Las actividades se han ejecutado de acuerdo a su diseño original?
	6	Logro de resultados directos	¿El programa ha logrado los resultados directos esperados detallados en los 4 principales objetivos del programa? (Indicadores de producto)
	7	Análisis por grupo objetivo	¿El programa responde adecuadamente a sus objetivos: lograr fortalecimiento comunitario, capital social y cohesión social en...? a. las OC, b. la CA, c. los vecinos, d. las OS ¹¹
	8	Desafíos y facilitadores	¿Cuáles son los principales desafíos y facilitadores que enfrenta el TC para su implementación? ¿Qué no ha ayudado al desarrollo del proyecto? ¿Qué sí ha ayudado al desarrollo del proyecto?
EFICIENCIA	Grado en el que la intervención produce resultados de manera económica y a tiempo.		
Foco en el valor generado mediante la inversión (\$)	9	Uso eficiente de los recursos	¿El presupuesto se ha asignado de una manera eficiente entre los distintos componentes? ¿Qué mejoras se podrían hacer?
	10	Pertinencia del tiempo asignado	¿Los tiempos del programa adecuados para conseguir los objetivos por componente?
IMPACTO	Grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos —positivos o negativos, previstos o no previstos— en el nivel más alto.		
Foco en la evaluación de indicadores de RESULTADOS DE IMPACTO	11	Impacto según componente	¿Cuáles son los principales cambios o efectos en los participantes que se dieron gracias al programa, según componente?
	12	Efecto no identificados en la TDC	¿Qué efectos inesperados/no planificados deseados o no deseados que están surgiendo como resultado de las actividades del programa?
	13	Desafíos y facilitadores	¿Cuáles son los principales desafíos/ facilitadores que enfrenta el TC para su implementación, logro de objetivos (productos) e impactos de corto y mediano plazo. a. ¿Qué cosas del programa no han ayudado al desarrollo del proyecto? b. ¿Qué cosas del programa Sí han ayudado al desarrollo del proyecto?
SOSTENIBILIDAD	Grado en que los beneficios de la intervención continúan o es probable que continúen.		
Foco en la continuación de los logros alcanzados	14	Sostenibilidad	¿Es esperable que los impactos positivos del TC perduren en el tiempo? ¿Bajo qué condiciones y/o contexto es más probable que esto suceda?
	15	Replicabilidad	¿Qué aspectos del TC se podrían considerar exitosos y posibles de replicar en otros territorios? ¿Bajo qué condiciones?

Fuente: Elaboración compartida entre FI y TC (First Impact, 2022b).

¹⁰ Las preguntas de efectividad se responden de manera agrupada para cada uno de los componentes para facilitar la lectura.

¹¹ Acorde a ajustes y definiciones pertinentes, el presente informe no contempla el análisis por los grupos objetivos c) ni d).

3.2. Fuentes de información

Para responder las preguntas de evaluación se utilizó una metodología mixta, que contempló técnicas cuantitativas y cualitativas, a través de las siguientes fuentes de información:

- 1) **Revisión documental:** se refiere a documentación del programa asociada al diseño e implementación. Incluye informes elaborados en la consultoría previa realizada por la Universidad de Chile (U. Chile 2022a, 2022b), la bitácora de aprendizajes que mantuvo la Coordinación General (TC, 2024), el informe final del componente de formación desarrollado por Simón de Cirene (SdC, 2023), entre otros.
- 2) **Informes anteriores de evaluación, sistematización y aprendizajes:** se utiliza información recolectada a partir de diversos informes anteriores construidos por la consultora. En específico, se utilizan el reporte de Diseño y Teoría de Cambio Programa Territorio Común (First Impact, 2022a), el Informe de Evaluación, Sistematización y Aprendizajes Ciclo II (First Impact, 2023a), el reporte y el manual de Sistema MEL del Programa Territorio Común (First Impact, 2022b, 2023b).
- 3) **Indicadores de monitoreo de productos:** se refieren a los indicadores de seguimiento de las actividades del programa, que son recogidos por el sistema de monitoreo y la persona encargada de monitoreo del programa. Los principales resultados de monitoreo se registran en los reportes de monitoreo de ciclo II, III y IV (First Impact, 2023c, 2023d, 2024).
- 4) **Encuestas:** con el objetivo de caracterizar y recopilar la opinión de los participantes de los distintos componentes del programa se construyeron dos instrumentos para registrar la información.
 - Registro de Participantes: formulario en línea que debe ser completado por cada participante que se inscribe en el programa y recopila información que permite caracterizar a los participantes.
 - Encuesta a miembros de organizaciones comunitarias: al inicio y al término de cada ciclo los líderes que participaron completan una encuesta en línea que permite evaluar el cambio que experimentan en variables como confianza, orgullo del territorio, habilidades, etc.
- 5) **Pautas de Evaluación del Plan de Mejoramiento Comunitario:** Rúbricas que buscan evaluar el nivel de avance del Plan de Mejoramiento Comunitario (PMC) del territorio en base a dos áreas de análisis: Directorio Local y Fondos Concursables. Son completadas por las Fundaciones Territoriales al cierre de cada ciclo.
- 6) **Entrevistas:** corresponde a entrevistas semi-estructuradas con los distintos actores del programa: líderes participantes, implementadores del programa, representantes de las Fundaciones Socias y Territoriales. Para la selección de la muestra de participantes se realizó una aleatorización estratificada por territorio, sexo, y participación por componente. De esta forma, se llevaron a cabo 12 entrevistas, 3 líderes por territorio, cada cual partícipe de al menos un componente del programa

(DL, AAFF o FFCC). Todas las entrevistas fueron realizadas entre enero y marzo de 2024. La Tabla 2 muestra un resumen de las entrevistas realizadas¹²:

Tabla 2: Cantidad de entrevistas según tipo de actor

Tipo de actor	Sub dimensión	N de entrevistados
Líder	La Ligua	3
	Santiago	3
	Puente Alto	3
	San Bernardo	3
Implementadores	Duplas Territoriales	9
	Representante Simón de Cirene	1
Actores relevantes	Coordinación general	2
	Contraparte técnica Fundaciones Socias*	4
	Representantes fundaciones territoriales	3
Total		31

Fuente: Elaboración propia. (*) Se llevó a cabo en la modalidad de *Focus Group*

El componente cualitativo se empleó con el propósito de profundizar en las percepciones acerca de la implementación y resultados, identificando influencias, facilitadores y obstaculizadores que podrían afectar el desarrollo exitoso del programa. Se utilizó el método de análisis de contenido para la interpretación de la información, el cual permite sistematizar ideas significativas y reconocer patrones comunes entre los entrevistados (Creswell & Poth, 2018). Dicha información fue sistematizada utilizando una matriz de doble entrada, donde cada fila correspondió a una pregunta clave, y cada columna un actor relevante entrevistado, permitiendo a partir de ahí codificar citas con información relevante.

El componente cuantitativo consideró principalmente análisis de medias, estadísticas descriptivas de los líderes y organizaciones comunitarias en base a los datos recogidos en las encuestas de Línea Base (LB) y Línea de Salida (LS). Específicamente, se utilizó la metodología de evaluación de resultados pre-post, es decir, se calculó la diferencia de medias entre la situación de cada participante antes y después del programa. Se considera como información de Línea Base (LB) el primer registro de cada participantes, sin importar cuál ciclo sea, y como línea de salida (LS) el último registro de cada participante, usando el mismo criterio. Por consecuencia, el número de observaciones para el análisis pre-post es menor al total de participantes del programa debido a que no todos los participantes registraron información para ambas instancias de levantamiento. Finalmente, se realizó análisis de medias entre territorios para las principales variables evaluadas.

¹² La información recopilada en las entrevistas fue sistematizada utilizando una matriz de doble entrada, donde cada fila correspondió a una pregunta clave, permitiendo a partir de ahí codificar la información para cada tipo de actor entrevistado.

3.3. Limitaciones del estudio

Es importante tener en consideración que el estudio recoge la percepción de los participantes sobre las temáticas de interés. Este estudio no analiza si las opiniones efectivamente se condicen con la realidad. No obstante, dichas opiniones sí entregan información valiosa sobre el imaginario que existe respecto al programa.

Por otra parte, con el objetivo de obtener una mayor tasa de respuesta en las encuestas, las duplas territoriales fueron quienes invitaron a los participantes a responderlas. Ello puede haber generado un sesgo de deseabilidad social que haya incidido en que los resultados sean más positivos de lo esperado. No obstante, se debe tener en consideración que, de existir dicho sesgo, se ha mantenido en las mediciones, por lo que no representa una amenaza para sacar conclusiones respecto a las tendencias en los resultados al analizar las diferencias existentes en el tiempo.

Los resultados obtenidos en este estudio corresponden a los cambios en las variables de resultado entre antes y después de haberse implementado el programa, lo que implica que no se aíslan los efectos de otras intervenciones o programas en dichas variables. Es decir, los resultados expuestos no son atribuibles al programa en su totalidad, debido a que no existe un grupo de control fidedigno para su comparación, por lo que estos no corresponden a impactos del programa, sino que a resultados.

Por último, es importante tener en cuenta que el programa analizado en este informe se encontraba en su fase piloto y no disponía de un sistema MEL desde el principio. Por lo tanto, se realizaron ajustes durante su implementación. Por ejemplo, no se contaba con una línea de base de los participantes del Ciclo I y II para monitorear y evaluar el progreso y la eficacia de la intervención. Para abordar esta limitación, se realizaron preguntas retrospectivas a los encuestados al final del Ciclo II, lo que podría no reflejar necesariamente su estado al momento de unirse al programa.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados del análisis llevado a cabo, abordando cada una de las preguntas clave expuestas en la sección anterior mediante la información recopilada. Este análisis se desarrollará siguiendo las seis dimensiones de evaluación ya mencionadas.

4.1. RELEVANCIA

La dimensión de relevancia del programa analiza el grado en que los objetivos de la intervención responden a las necesidades de los territorios. En particular para esta evaluación, se analiza la importancia de realizar un programa de mejora en la cohesión social y el capital social en los territorios a través del fortalecimiento comunitario, así como el perfil del territorio y los líderes que han participado de este.

4.1.1. *¿Es relevante la mejora en la cohesión y capital social en los territorios que opera el Programa Territorio Común (TC) para los distintos grupos de interés?*

Diversas investigaciones indican que en Chile se ha producido un notable debilitamiento de los lazos sociales, especialmente en los grupos más vulnerables. Según datos del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF) (2020), se ha observado una disminución en la calidad de las relaciones y redes sociales, con un menor número de amistades y una falta de conexión con los vecinos. Además, la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) de 2017 reveló que 1 de cada 10 hogares carece de redes de apoyo. Este escenario 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 (MDSF, 2020).

La falta de cohesión social representa un desafío significativo, ya que debilita el espíritu de colaboración y trabajo conjunto, lo cual tiene un impacto negativo en las perspectivas de desarrollo económico de un país (MDSF, 2020). Además, estudios como el de Bertelsmann Stiftung (2018) sugieren una relación positiva entre el bienestar individual y el nivel de cohesión social, la cual a su vez está asociada con los indicadores de desarrollo humano a nivel nacional.

A partir de 2015, la CASEN ha incorporado Redes y Cohesión Social como una nueva dimensión del Índice de Pobreza Multidimensional. Sin embargo, muchas veces no es un tema suficientemente considerado en las acciones para enfrentar la pobreza y la vulnerabilidad social (MDSF, 2024). En consecuencia, el Consejo Asesor para la Cohesión Social ha propuesto varias medidas, incluida la medición y la visibilidad de esta dimensión para integrarlas en el debate público y el diseño de políticas, así como el estímulo de acciones por parte de la sociedad civil, las empresas y otros actores, dado que los desafíos en la cohesión social en Chile trascienden las capacidades del Estado (MDSF, 2020).

En este contexto o desafío a nivel nacional, el Programa Territorio Común ofrece una propuesta desde el sector privado reconociendo a las relaciones sociales como elemento central en las políticas orientadas a la superación de la pobreza, solución de problemas en los territorios y promoción de oportunidades para mejorar el bienestar desde el fortalecimiento comunitario.

Los 4 territorios donde se ejecutó el programa: San Bernardo, Santiago, La Ligua y Puente Alto, enfrentan problemáticas altamente complejas, 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 que, a juicio de los implementadores, cuentan con escasa formación y apoyo para abordar las múltiples demandas.

Son líderes bien activos que ya se dieron a conocer y llegan a ellos muchas personas a solicitarle ayuda, aporte y se ven sobrepasados por no contar con las herramientas muchas veces. [Les] llegan necesidades de infancia, de vulneración, de abusos, y eso les ha hecho pensar que sería bacán reunirse y funcionar como una gran organización con varias líneas (Implementador, Informe Ciclo II).

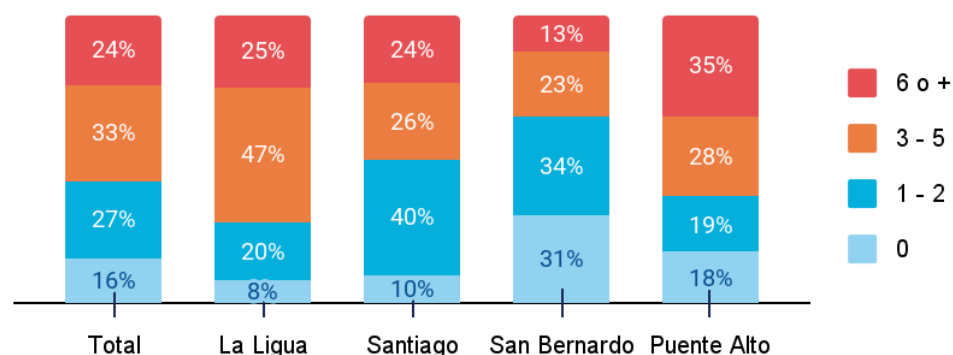
En relación a la cohesión social y el trabajo colaborativo dentro de los territorios, se evidencia un bajo nivel de trabajo conjunto entre las distintas organizaciones. Los entrevistados señalan que las organizaciones territoriales suelen operar de forma independiente:

Cuando llegamos al territorio entendemos que hay una multiplicidad de organizaciones pero que no todas están conversando unas con otras (Implementador, Informe Ciclo II).

No trabajan unidos a pesar de tener desafíos estructurales comunes. Es necesario diversificar las redes de las organizaciones, no lo hacen todo, cada una hace algo específico (Implementador, Informe Ciclo II).

Asimismo, se observa que un 43% de los participantes declara previo al programa que conoce menos de dos organizaciones que trabajan por el desarrollo de su territorio, siendo Santiago (50%) y San Bernardo (65%) los territorios con mayor porcentaje de participantes que declaran desconocimiento de otras organizaciones (ver Figura 3).

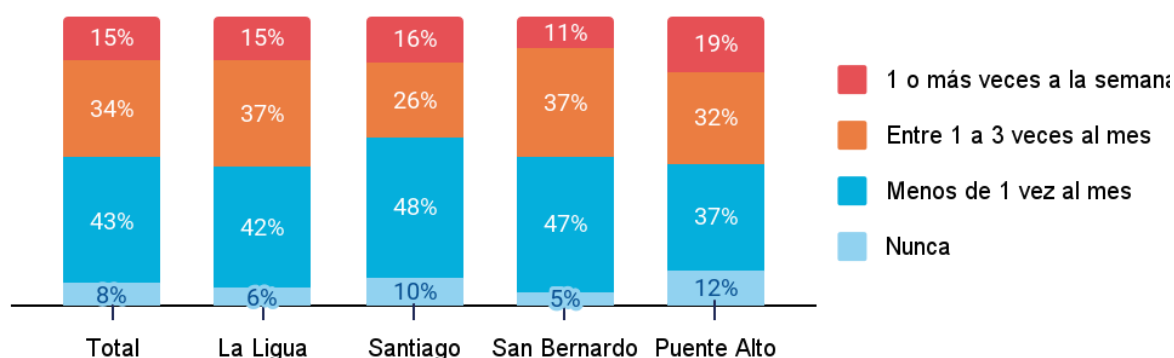
Figura 3: Porcentaje de participantes que declara conocer antes del programa otras organizaciones comunitarias en su territorio y rango de organizaciones que conoce (total y por territorio)



Fuente: Elaboración propia. Nota: Variable de línea base (LB) según el ciclo en que ingresa cada participante. N = 269 participantes.

Otro indicador que refleja la necesidad de incrementar las relaciones comunitarias en los territorios previo al programa es la frecuencia con la que los participantes de las organizaciones se relacionaban con otras organizaciones del territorio. La Figura 4 evidencia que el 51% de los participantes encuestados en línea base (LB) declara que se relaciona con otras organizaciones que trabajan por el territorio nunca o menos de una vez al mes. No se observan grandes diferencias entre territorios.

Figura 4: Frecuencia con que la organización se relacionaba con otras organizaciones que trabajan por el territorio antes de participar del programa (total y por territorio)



Fuente: Elaboración propia. N = 269

4.1.2. *¿Existe claridad respecto al público objetivo del programa? ¿Cuál es la población que está realmente siendo beneficiada por el programa?*

Territorio Común se dirige a miembros de organizaciones comunitarias, también llamados líderes comunitarios, de territorios vulnerables. Para estos efectos, se entiende por organizaciones comunitarias como todas las organizaciones públicas, privadas, o de la sociedad civil que operan para abordar problemáticas sociales dentro de sus territorios.

A continuación se describe la población que fue beneficiada por el programa, destacando dos dimensiones: perfil del territorio y perfil individual de los líderes participantes.

Perfil del territorio

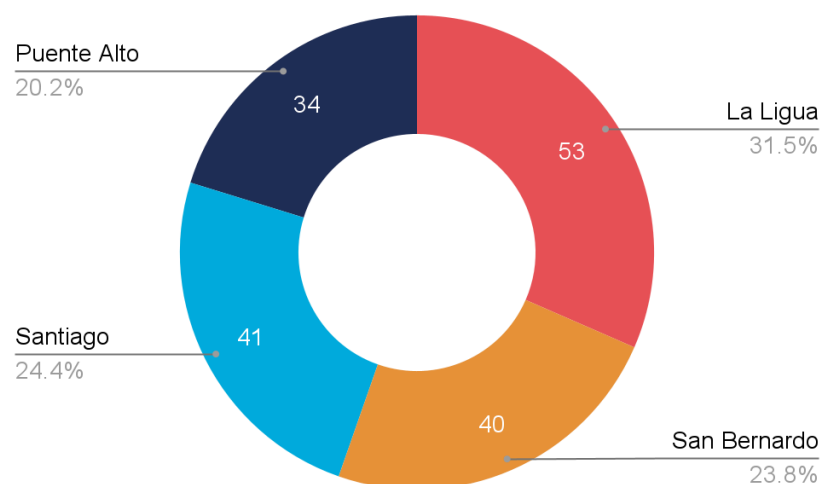
En el ciclo I, el programa fue implementado sólo en dos territorios, La Ligua y Santiago, territorios que contaban con un diagnóstico previo por parte de sus respectivas fundaciones territoriales (FUSUPO y FUS), lo cual facilitó la llegada a las distintas organizaciones comunitarias existentes para poder instalar el programa. En el Ciclo II del programa se incorporaron dos nuevos territorios, Puente Alto (FDB) y San Bernardo (FUS), ambos considerados territorios de alta complejidad¹³ cuyo diagnóstico no existía y se realizó de manera más apresurada.

De este modo, en La Ligua inicialmente se identificaron 30 organizaciones y finalizado el programa se logró llegar a 53 (+23). En Franklin (Santiago) se mapearon 69 organizaciones,

¹³ A diferencia de lo establecido en el diseño del programa, que contempla la confirmación de que el territorio no se clasifique como crítico o de alta complejidad.

sin embargo, el programa logró involucrar a 41 (-28). En San Bernardo se identificaron inicialmente 50 organizaciones, de las cuales 40 participaron en TC (-10). Y en Bajos de Mena (Puente Alto), se identificaron inicialmente 17 organizaciones y finalmente participaron 34 (+17). En total el programa logró llegar a **168** organizaciones (Ver Figura 5), dos más que las mapeadas inicialmente.

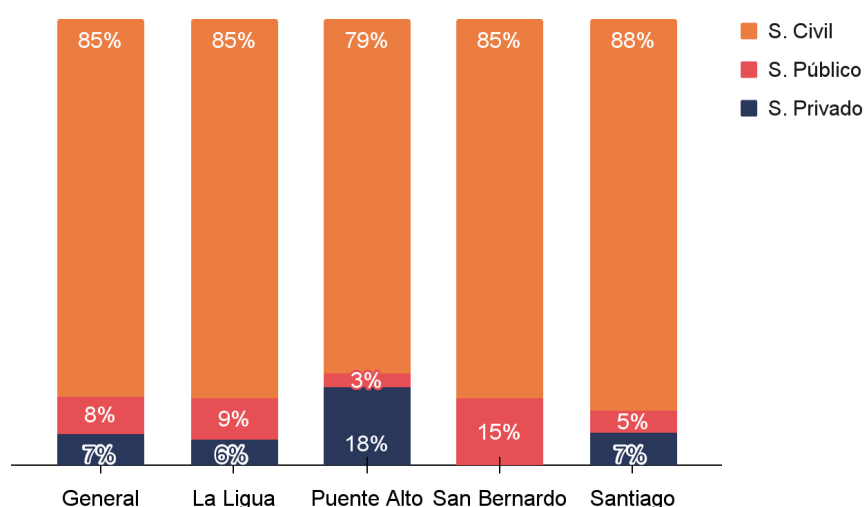
Figura 5: Cantidad de organizaciones comunitarias participantes de TC por territorio



Fuente: Elaboración propia. N = 168. Nota: Se realizó una depuración de datos para mostrar las organizaciones con nombres únicos.

Con respecto a las características de las organizaciones participantes de TC, se observa que el 85% pertenece a la sociedad civil, el 8% al sector público y el 7% restante al sector privado. Además, se observa que Puente Alto es el territorio que posee una mayor proporción de organizaciones privadas (18%) y San Bernardo de organizaciones públicas (15%) (Figura 6).

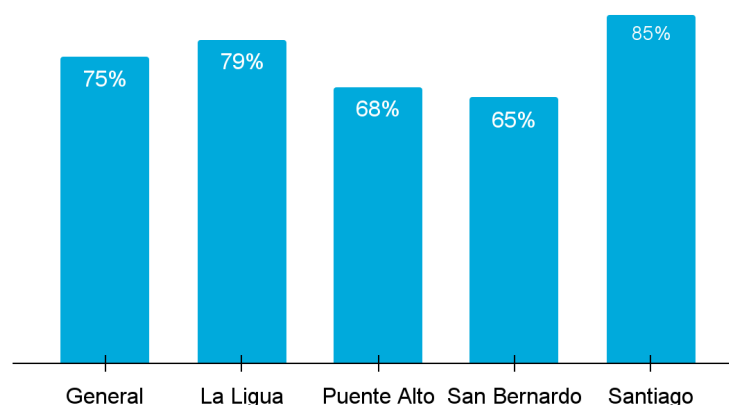
Figura 6: Sector al que pertenecen las organizaciones (total y por territorio)



Fuente: Elaboración propia. N = 168.

En relación a la formalización de las organizaciones, el 75% de las organizaciones presenta personalidad jurídica, siendo el territorio de Santiago el con mayor porcentaje de organizaciones formales (85%) y San Bernardo el con menor (65%) (Figura 7).

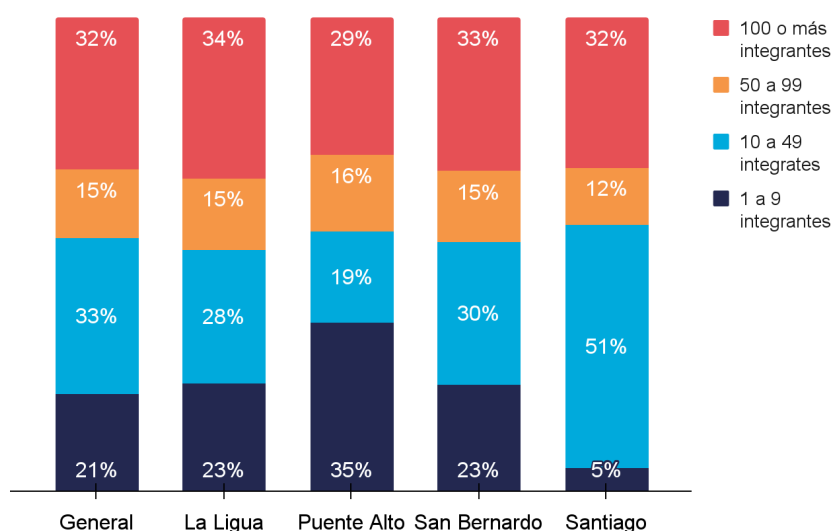
Figura 7: Porcentaje de organizaciones con personalidad jurídica (total y por territorio)



Fuente: Elaboración propia. N = 168.

Con respecto al tamaño de las organizaciones, se observa una distribución uniforme. A nivel general, el 21% de las organizaciones posee entre 1 y 9 integrantes, el 33% entre 10 y 49 integrantes, el 15% entre 50 y 99 integrantes y el 32% 100 o más integrantes. Entre los territorios, destaca Puente Alto con una mayor proporción de organizaciones entre 1 y 9 integrantes (35%) y Santiago con una mayor proporción de organizaciones entre 10 y 49 integrantes (51%) (Figura 8). Se estima que el alcance del programa, definido por la cantidad de personas que componen a las organizaciones comunitarias participantes, fue de entre 7.000 y 12.000 personas.

Figura 8: Tamaño de las organizaciones medido por el número de integrantes (total y por territorio)



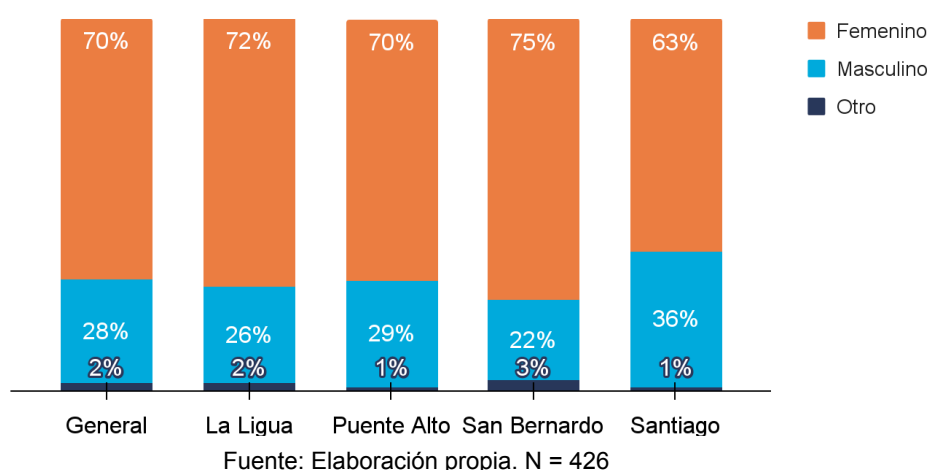
Fuente: Elaboración propia. N = 168.

Perfil del Líder

Territorio Común benefició a un total de **426** participantes, o líderes territoriales, pertenecientes a las 168 organizaciones presentes en los cuatro territorios¹⁴. El 80% de los líderes beneficiados por el programa reporta pertenecer a una organización territorial.¹⁵

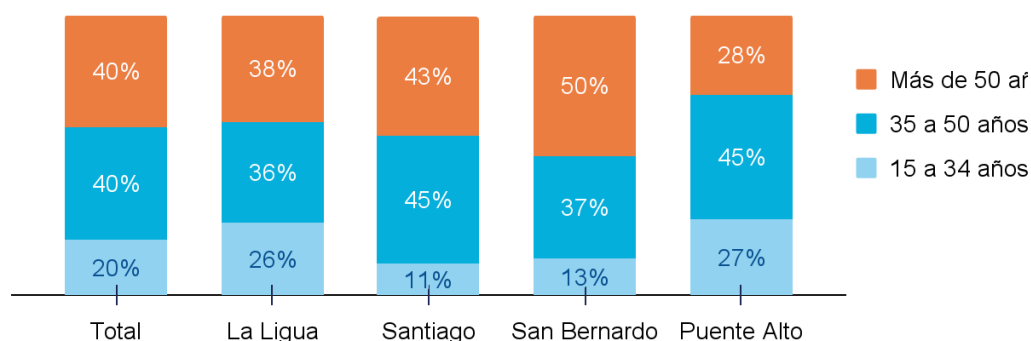
En relación a la caracterización de los líderes territoriales, se observa que un 70,4% corresponden a mujeres, un 27,9% a hombres y un 1,64% prefiere no decir su género o no se identifica con alguno. En los territorios las proporciones se mantienen similares, sin embargo, en Santiago el porcentaje de hombres aumenta a 36% (Figura 9).

Figura 9: Género de los participantes (total y por territorio)



Con respecto a la edad de los líderes territoriales, se observa una distribución desigual de los liderazgos entre los distintos rangos etarios. El rango etario de los participantes oscila entre los 15 y 73 años, siendo la edad promedio 45,8 años. El 20% de los participantes tiene entre 15 y 34 años, el 40% entre 35 y 50 años, y el 40% más de 50 años. Santiago y San Bernardo se caracterizan por tener bajo porcentaje de liderazgos jóvenes (11% y 13% respectivamente), y Puente Alto baja proporción de liderazgos de personas de mayor edad (28%) en comparación a los otros territorios (Figura 10).

Figura 10: Edad de los participantes (total y por territorio)



Fuente: Elaboración propia. N = 404

¹⁴ El número de participantes fue calculado considerando todas las personas que participaron en al menos un ciclo de este.

¹⁵ Si bien el foco del programa estaba en líderes que pertenecían a alguna organización comunitaria también permitía líderes comunitarios sin organización.

El 41% de los líderes que participaron de TC reporta tener más de 5 años de experiencia en trabajo comunitario, el 23% reporta tener entre 3 a 5 años, el 20% entre 1 y 2 años, el 11% menos de 1 año y por último el 5% reporta no contar con años de experiencia en trabajo comunitario. Con respecto a los participantes de los distintos territorios, destaca Santiago con un 49% de sus participantes con más de 5 años de experiencia y San Bernardo con solo el 31%.

Otro aspecto importante sobre el perfil de los líderes territoriales se relaciona con las herramientas tecnológicas y la alfabetización digital que estos poseen. Como se observa en la siguiente cita, los implementadores perciben un patrón en torno a las brechas digitales en los beneficiarios que ingresan al programa:

No tienen tantas habilidades en el mundo remoto, tecnológico. No manejan como la posibilidad de tener reuniones virtuales, o listas de asistencia en Drive, o tener Excel (...) No podemos decir que son personas mayores y por eso tienen como esta brecha de alfabetización digital, sino en realidad es porque tal vez nunca han tenido los, no sé, los medios o recursos como para acceder a este tipo de herramientas. (Implementadora, Santiago).

Resumen dimensión de Relevancia

Abordar la cohesión social a través del fortalecimiento comunitario es altamente relevante para los territorios donde el programa se desarrolló. Estos son territorios que enfrentan problemáticas altamente complejas, 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.

Todos 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.

El 85% de organizaciones territoriales participantes de TC pertenece al sector de la sociedad civil y el 75% posee personalidad jurídica. Con respecto al perfil de los líderes territoriales, estos son en su mayoría mujeres (70%), con una edad promedio de 46 años, y donde el 41% de estos posee más de 5 años de experiencia comunitaria.

4.2. COHERENCIA

El análisis de coherencia se centra en el grado de compatibilidad del programa respecto a otras intervenciones en el país, sector o institución que apuntan a resolver la misma problemática o bien trabajan con el mismo público objetivo. Para estos efectos, se analiza la coherencia del programa Territorio Común según la oferta programática declarada por los entrevistados, así como aquella revisada en informes anteriores. Se describe la similitud que tiene con otras intervenciones, y el valor añadido que el programa aporta en relación a las intervenciones mencionadas, según la opinión de los entrevistados.

4.2.1. ¿Existen o existieron otras iniciativas similares que apunten a resolver el mismo problema de este grupo objetivo?

Acorde al informe de Evaluación, Sistematización y Aprendizajes del Ciclo II (First Impact, 2023a), se mapearon las iniciativas similares o relacionadas a TC existentes en cada territorio de manera simultánea a la implementación del programa, destacando aquellas municipales y el programa estatal Quiero Mi Barrio, el cual se encuentra presente en todos los territorios intervenidos por TC. El programa Quiero Mi Barrio es un programa del Ministerio de Vivienda y Urbanismo iniciado el año 2006 que tiene por objetivo “contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de barrios que presentan problemas de deterioro urbano y vulnerabilidad social, a través de un proceso participativo de recuperación de los espacios público y de los entornos urbanos de las familias” (Ministerio de Vivienda y Urbanismo, 2008).

Tabla 3: Iniciativas similares a TC según entrevistados

Intervención	La Ligua	Puente Alto	San Bernardo	Santiago
Quiero mi Barrio (MINVU)	✓	✓	✓	✓
Iniciativas municipales	✓	✓	✓	✓
Programas del Ministerio de la Mujer	✓			
Fundación Mustakis - 1KO		✓		
Barrios prioritarios (Ministerio de Interior y Seguridad Pública)			✓	
Plan de Regeneración de Áreas Centrales (RAC) (MINVU)				✓
Barrios comerciales (SERCOTEC)				✓
Programa de Intervención Comunitaria de la Universidad de las Américas				✓

Fuente: Informe de Evaluación, Sistematización y Aprendizajes del Ciclo II (First Impact 2023a).

Como se observa en la Tabla 3, el territorio con mayor oferta programática es Santiago. Al respecto, las entrevistas revelan que esta sobre intervención dificultó la implementación del programa al generar problemas de asistencia y motivación:

Yo creo que es un territorio muy sobre intervenido (...) Entonces son líderes y lideresas muy cansados (Implementador, Santiago).

Teníamos ciertas dificultades como en el mismo directorio local, como en la convocatoria, que no eran dificultades del programa como tal, sino que eran dificultades del territorio porque los veíamos en otras instancias. Lo veíamos en Quiero Mi Barrio, que le pasaba lo mismo con ciertas actividades, con el municipio incluso que levantaba esas actividades y era muy poca gente (Implementador, Santiago).

De esta forma, la sobre intervención agota la capacidad de las organizaciones y sus líderes para participar activamente en las distintas intervenciones. Esto puede llevar a la fatiga de la comunidad y pérdida del interés o compromiso. En adición, puede generar confusión entre los beneficiarios, especialmente si los servicios ofrecidos son similares. Al respecto, en San Bernardo una de las entrevistadas comenta:

Hay muchos programas activos en nuestro polígono de acción, que es súper chiquitito, es como una manzana. Pero al haber tantos proyectos activos, se tiende un poco a confundir la información. Nos pasaba que a nosotros nos confundían con Territorio Común o creen que Territorio Común era lo mismo que Quiero Mi Barrio. (Lideresa, San Bernardo).

No obstante lo anterior, es preciso destacar que existe variabilidad en cuanto a la cantidad de intervenciones en los territorios, o al menos de las que los entrevistados tienen conocimiento, en el cual se destaca La Ligua como un sector que se encuentra más alejado de la oferta programática.

4.2.1.1. ¿Y en qué sentido se asemejan y diferencian dichos programas respecto a Territorio Común? ¿Cuál es el valor añadido que entrega Territorio Común? ¿Existen oportunidades de colaboración?

En relación a la sección anterior, la primera de las similitudes identificadas es el **público objetivo**. Los entrevistados mencionaron que hay otros programas que trabajan con la comunidad y que llegan a los mismos líderes. Por lo tanto, Territorio Común debe “competir” con otras iniciativas para captar a los participantes y que se mantengan en el programa.

Por otra parte, se comenta que hay iniciativas que desarrollan **actividades similares** al programa. Este es el caso del Directorio Local, los Fondos Concursables y las actividades de formación, dado que en algunos territorios existen instancias que se les asemejan. Asimismo, las actividades que tienen que ver con el mejoramiento del entorno, que se pueden desarrollar en los FFCC, también son mencionadas como un elemento similar a otras iniciativas existentes.

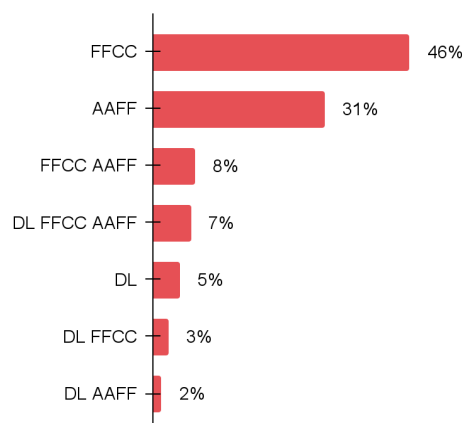
Como se mencionó, el programa más nombrado es Quiero Mi Barrio. Si bien es similar a TC, se ha detectado una **compatibilidad** entre ambos, pues las entrevistas revelan que los trabajadores de Quiero mi Barrio asistieron a líderes en los procesos de postulación y rendición del componente FFCC, convirtiéndose en un apoyo también para el equipo implementador de TC en los territorios. Así, se identifica este caso como una potencial alianza público-privada que podría ser considerada a futuro.

Adicionalidad del programa

Con respecto al valor añadido o **adicionalidad** del programa, se le reconocen atributos que lo diferencian del resto y que lo hacen ser valioso. Estas diferencias tienen que ver con el foco del programa y la estrategia que utiliza. TC se enfoca en el fortalecimiento de las organizaciones del territorio mediante una intervención integral que, según los entrevistados, actualmente es la única que entrega componentes que se complementan (DL, FFCC y AAFF) de manera simultánea.

En la Figura 11 se observa el porcentaje de participación de los líderes territoriales por cada componente y sus distintas combinaciones. Se evidencia que el 46% de los líderes participa solo en Fondos Concursables, el 31% solo en Actividades de Formación y el 5% solo en Directorio Local. Luego, el 19% de los líderes participó en más de un componente, y solo un 7% participó de los tres.

Figura 11: Porcentaje de participación según componente y sus combinaciones



Fuente: Elaboración propia. N = 400. Nota: "FFCC" refiere a Fondos Concursables, "AAFF" refiere a Actividades de Formación y "DL" refiere a Directorio Local.

En cuanto al foco del programa, se destaca que TC tiene la capacidad de incorporar una amplia gama de organizaciones, desde entidades sociales hasta comerciales, lo que amplía el alcance y la diversidad de liderazgos participantes.

Respecto a la **estrategia** del programa, es decir, la manera en que este trabaja, el aspecto más destacado por los entrevistados es que este es participativo. Ello se refiere a que se involucra a todos los actores del territorio, se les da la oportunidad de tomar decisiones, y las iniciativas que se ejecutan nacen de ellos mismos, donde el diagnóstico inicial permite identificar las necesidades específicas de cada territorio.

Lo que yo he visto al menos desde mi participación y lo que conozco en las redes, es que se convocan iniciativas y en la práctica lo que se ejecuta son programas que están relacionados con las necesidades de las comunidades en sí y se va trabajando sobre esa misma marcha y se van trabajando ideas, y las personas en la práctica resuelven problemáticas que son reales, no problemáticas que piensa una persona en un escritorio. Y eso creo que es lo principal y lo fundamental, lo diferente de Territorio Común (Líder, Puente Alto).

Un segundo aspecto diferenciador de TC es que brinda un acompañamiento integral para la postulación y desarrollo de los Fondos Concursables. Desde un inicio el programa está diseñado para que los implementadores brinden un acompañamiento completo a los participantes a lo largo de todo el proceso, lo cual ha sido bien valorado por los participantes.

Por último, se menciona como diferenciador que el programa tiene una planificación de mayor plazo y, por ende, se puede realizar un acompañamiento de mayor continuidad en el tiempo. Ello gracias a que se cuenta con un financiamiento asegurado, lo que permite dar continuidad y certidumbre al desarrollo de proyectos que apunten a solucionar las necesidades del territorio. Esto, sumado a la rapidez en la entrega de recursos para los FFCC, destaca a TC como una intervención que responde rápidamente a las necesidades de las comunidades:

A nosotros por eso también nos ha servido mucho este programa, porque hemos podido solventar necesidades de la gente que nosotros no podemos costear o si pudiéramos “costearlas” tendría que ser a muy largo plazo (Lideresa, Puente Alto).

Resumen dimensión de Coherencia

Territorio Común se plantea como una alternativa coherente ya que se distingue de otros programas similares por su enfoque en el fortalecimiento comunitario, invitando a participar a distintos tipos de organizaciones. También se diferencia por su estrategia, iniciando su trabajo con un diagnóstico de las necesidades del territorio, generando instancias y decisiones participativas, entregando acompañamiento y manteniéndose en el territorio por un largo plazo de tiempo. Asimismo, es reconocido por la rapidez en la entrega de recursos, destacándose como una intervención que responde a las necesidades que las comunidades no pueden solventar en el corto plazo.

No obstante, la sobre intervención en ciertos territorios ha generado desafíos, como problemas de asistencia y motivación, evidenciando la necesidad de una mayor coordinación entre distintos programas. A pesar de esto, se identificaron oportunidades de colaboración y apoyo en la ejecución con el programa Quiero Mi Barrio.

4.3. EFECTIVIDAD

En este apartado se responden las preguntas clave (Tabla 1) de la dimensión como un relato por componente del programa y no por pregunta. Es decir, se examina el grado de

cumplimiento de cada componente (Directorio Local, Fondos Concursables, Actividades de Formación, Actividades de Incidencia y Comunidad de Aprendizaje¹⁶) en relación con su diseño, con el logro de sus resultados directos (indicadores de producto / proceso) y se identifican factores que facilitaron y obstaculizaron su ejecución.

4.3.1. Directorio Local (DL)

121	67%	2	63	37	92%
Sesiones	Asistencia promedio ¹⁷	Sectores representados	Líderes participantes	Organizaciones participantes	Cumplimiento de planificación

Fuente: Elaborado a partir de planillas de monitoreo Ciclo I y II, Reportes Generales para Ciclo II, III y IV, y base de datos consolidada de Encuesta a Participantes.

Durante los cuatros ciclos del programa TC se realizaron 121 sesiones¹⁸ de Directorio Local con una asistencia promedio de sus participantes de 67%. En este componente del programa participaron 63 líderes, correspondientes a 37 organizaciones territoriales, y en promedio en las sesiones existía representación de organizaciones de dos sectores distintos, que por lo general eran del sector Sociedad Civil y sector Público. Por último, según la información reportada por el monitoreo del programa, se cumplió el 92% de la planificación realizada.

A partir de las entrevistas, se identifica que existió una dificultad inicial para visualizar cómo implementar el componente DL. En efecto, distintos actores comentan sobre una falta de tiempo para insertarse en el territorio y poder comunicar de manera más efectiva el objetivo del componente. A pesar de estas dificultades iniciales, se reconoce que a medida que avanzaba el programa, los líderes fueron entendiendo mejor el propósito y funciones del DL dentro del programa.

Facilitadores

Un aspecto rescatado por las entrevistas ha sido la participación activa del DL en la toma de decisiones. Que el DL pueda elegir proyectos de los FFCC más atingentes a las necesidades del territorio fue un aspecto innovador y un gran incentivo para poder comprometerse con el programa.

Dejamos que la comunidad dijera cuál tema quería trabajar y eso fue también un acierto, como la comunidad decidió en qué quería invertir sus fondos y decidió sobre los proyectos que ganaron fondos. Y yo creo que eso es algo que yo repetiría. Yo creo que es parte de cómo, de por qué Territorio Común también salió bien y la gente lo identifica como algo distinto y valioso (Coordinación General).

Otro facilitador relatado en las entrevistas es la importancia de la flexibilidad en el proceso

¹⁶ A pesar que este componente fue discontinuado a finales del Ciclo II, se mantiene su análisis debido a su relevancia en la etapa inicial del programa.

¹⁷ Asistencia promedio para Ciclo II, III y IV. No existe data disponible de asistencia para el Ciclo I.

¹⁸ Espacios de organización y toma de decisiones vinculantes conformado por actores locales diversos en los cuales se realiza seguimiento a un plan de trabajo con un propósito compartido en un clima de confianza y colaboración.

de intervención comunitaria, entendido como la capacidad de adaptarse y responder a las necesidades y sugerencias de la comunidad. Escuchar a la comunidad y trabajar en conjunto con los líderes para generar confianza y permitir hacer ajustes necesarios en el programa según las necesidades y sugerencias de la gente.

Obstaculizadores

Como fue señalado anteriormente, el DL es el encargado de elaborar y abordar el Plan de Mejoramiento Comunitario (PMC), al respecto los entrevistados revelan discrepancias entre la importancia concebida de esta herramienta en el diseño inicial del programa y su implementación. Aunque el PMC se considera un componente fundamental del programa para abordar las necesidades identificadas en la comunidad, su elaboración y ejecución enfrentó desafíos significativos.

El PMC no quedaba tan claro en su sentido y lógica. Faltó más tiempo y planificación para desarrollarlo adecuadamente (Implementador, Santiago)

Transversalmente se observa que hubo una falta de adopción del PMC en el trabajo del DL, pues tanto la parte técnica no era amigable, ni tampoco se pudo motivar a los líderes desde el relato de la relevancia del PMC como ruta de trabajo. Los implementadores expresaron dificultades desde el inicio, señalando una falta de claridad en los objetivos y estructura del PMC, y una falta de tiempo para que los líderes lo interiorizaran y comprendieran, lo que resultó en la necesidad de ajustes continuos durante su desarrollo:

El primer ciclo como de inserción lo dedicaría por ejemplo a conformar el directorio y armar el PMC. Porque a partir de ese PMC y de esa visión estratégica, activar los fondos concursables y financiar proyectos que se alineen con eso, igual como sumando los dos componentes, de hecho, por ejemplo, al final el gran problema fue ese, que llegamos a la conclusión que nunca se construyó un relato de visión de barrio, como hacia dónde queremos ir (Contraparte técnica FS).

Esta falta de claridad y tiempo de inserción se tradujo en una percepción de que el PMC no cumplió completamente con su propósito previsto, demostrando una brecha significativa entre su diseño, y la implementación efectiva en los territorios.

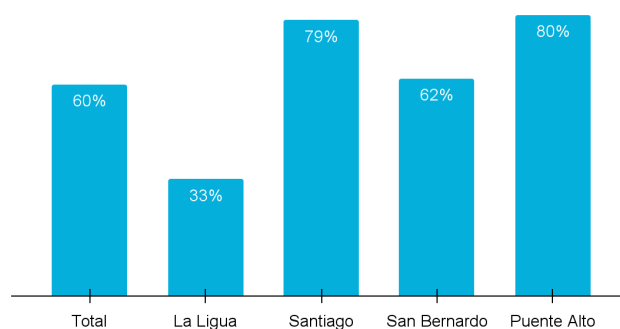
Un segundo obstaculizador fue el hecho que los DL tuvieran la posibilidad postular a fondos, es decir, ser tanto jueces como parte interesada de la adjudicación de estos, lo que generó un debate interno en los territorios:

Es difícil poder evaluar un proyecto de otro sabiendo que el mío puede quedar afuera. Y también, una vez que yo trabajo con las otras organizaciones, ¿cómo evalúo a una organización o a alguien del directorio local si son amigos míos de años? ¿Cómo lo dejo afuera? (Líder, Santiago).

En La Ligua y San Bernardo, en los últimos ciclos los líderes decidieron autónomamente no participar de los fondos para dar espacio a otros integrantes de sus comunidades y ellos adoptar el rol de facilitadores. Sin embargo, en Santiago y Puente Alto se generaron conflictos de interés que afectaron la confianza en el DL por parte de la comunidad y la desmotivación a postular a los fondos. Como se refleja en la Figura 12, un 60% de los

participantes del DL se adjudicaron al menos un fondo. Al desgregar por territorios, en efecto, un 80% de líderes participantes del DL se adjudicaron al menos un fondo en Puente Alto y un 79% en Santiago. Por el contrario, en La Ligua solo un 33% de los participantes del DL se adjudicaron por lo menos un fondo y un 62% en San Bernardo.

Figura 12: Porcentaje de líderes participantes de DL que se adjudicaron al menos un fondo



Fuente: Elaboración propia. N = 63

En adición, uno de los implementadores comenta que en Puente Alto el Directorio Local se convirtió en un grupo reducido que no logró captar los intereses de la comunidad, lo que se vio reflejado en el porcentaje importante de adjudicación de los fondos.

Hasta el día de hoy, tenemos un directorio local que es muy compacto, que es muy reducido y con mucha negación en el fondo, no de parte de todos, pero de la mayoría de no abrirse al resto de la comunidad (Implementador, Puente Alto).

Finalmente, otro tema que planteó desafíos en la implementación fue la rotación de las duplas territoriales, especialmente en Santiago. Esto genera una pérdida de continuidad y experiencia acumulada por parte de las fundaciones territoriales. Además, la falta de estabilidad en el liderazgo puede generar incertidumbre y desconfianza en los participantes.

4.3.2. Fondos Concursables

85	91%	89%	91%	252	115
Proyectos adjudicados	Cumplimiento planificación	Logro población beneficiaria	Presupuesto ejecutado ¹⁹	Líderes participantes	Organizaciones participantes

Fuente: Elaborado a partir de planillas de monitoreo Ciclo I y II, Reportes Generales para Ciclo II, III y IV y base de datos consolidada de Encuesta a Participantes.

Durante toda la implementación del programa²⁰, participaron 252 líderes en el componente Fondos Concursables, y un total de 115 organizaciones. Un total de 85 proyectos territoriales se adjudicaron Fondos concursables. En relación al cumplimiento de lo planificado al momento de postular, según los registros se cumplió en promedio el 91% de la planificación de actividades, se alcanzó al 89% de la población potencial a beneficiar y se ejecutó el 91% del presupuesto.

En forma paralela, las entrevistas revelaron que el diseño de los FFCC fue claro desde el inicio. En general, los entrevistados valoraron positivamente la ejecución de los fondos y se cumplieron los plazos esperados.

Facilitadores

Uno de los facilitadores de los FFCC fue la rapidez del proceso, desde la postulación hasta la entrega de fondos, lo cual genera confianza desde el inicio y permite una respuesta rápida a las necesidades del territorio.

Entonces, creo que una de las cosas que más a favor tienen es que como ustedes tienen plazos cortos de ejecución, de entrega del dinero, de postulación, y son súper concisos. Es como, ya, no tanto trámite. Esto se dice hartito en el barrio, ¿por qué tengo que justificar tanto la plata que necesito? ¿Por qué tengo que explicar tanto que necesito plata? Y en el caso del territorio común, es como menos. Sus proyectos son súper rápidos. (Lideresa, San Bernardo).

Por otro lado, la transparencia se identifica como otro facilitador importante del proceso. Los implementadores enfatizan la importancia de ser transparentes con los líderes sobre los financiamientos y los objetivos del programa.

Creo que la transparencia fue un facilitador importante en la implementación del programa. Nos aseguramos de informar a las organizaciones sobre los fondos concursables y los objetivos del programa, lo cual generó confianza y claridad en el proceso (Implementador, Santiago).

Tanto la rapidez del proceso como la transparencia en la asignación de recursos contribuyen a generar confianza y facilitar la participación de las organizaciones en la intervención territorial.

¹⁹ Presupuesto ejecutado para Ciclo III y IV.

²⁰ Considera información de los ciclos II, III y IV. No existe información individualizada para el ciclo I.

En tercer lugar, se observa que el componente de formación también facilitó el proceso de postulación y gestión de los fondos, ya que fomenta el aprendizaje práctico a través de la experiencia.

En el caso del Territorio Común igual me dio un entrenamiento, y quizás a lo mejor yo había postulado anteriormente a proyectos, lo había hecho por mi cuenta y yo resolviendo, viendo, no sé, tutoriales, cosas así, hasta llegar al objetivo y poder conseguir, en algunos casos, las postulaciones, conseguir los fondos que obtuvimos. Pero en este caso me dieron un entrenamiento que me permitió ir mejorando mi postulación, la postulación de nuestro proyecto (Lideresa, La Ligua).

Específicamente, el testimonio ilustra cómo los cursos de formación no solo proporcionan conocimiento teórico, sino que también trabajan las habilidades prácticas desde la postulación y ejecución de los proyectos.

Por último, otro facilitador importante fue el apoyo de las duplas territoriales en la postulación y rendición de fondos. Este apoyo es especialmente valioso para aquellos que carecen de experiencia en la presentación de proyectos, no están familiarizados con ciertas herramientas de rendición, o que perciben una brecha digital importante, lo que contribuyó a facilitar la participación de organizaciones y líderes de distintas características.

Obstaculizadores

Como se mencionó anteriormente, participantes con una brecha digital importante o que no estaban familiarizados con la postulación de fondos fueron quienes más requirieron asistencia de las duplas territoriales en la postulación y rendición de fondos. Esta situación genera un contraste: por una parte los beneficiarios aprenden a postular y rendir, pero al mismo tiempo los entrevistados perciben que se genera una dependencia de las duplas territoriales.

¿cómo logras autonomía al mismo tiempo de que la dupla está tan metida y también es tan importante y que te permite mantener vínculos de dos, tres años?. Que no es menor mantener o fidelizar grupos por tanto tiempo. Entonces también es como, no es tan fácil soltar y decir como, de hecho es algo que nos reclama la gente, o sea, el fondo concursable del Quiero Mi Barrio participó tres ciclos, entonces nosotros en nuestra lógica el último ciclo iba a necesitar menos acompañamiento, empezamos a soltar un poquito y ¿qué fue lo que pasó? Oye, nos tienen abandonados (Implementador, San Bernardo).

Este escenario ilustra la complejidad de encontrar un equilibrio entre la asistencia necesaria y el desarrollo de competencias y habilidades, planteando la pregunta sobre cómo lograr una autonomía progresiva mientras se mantiene la colaboración estrecha de las duplas, que son vitales para mantener relaciones a largo plazo con los beneficiarios.

4.3.3. Actividades de Formación

100%	186	79	89	52%
Cumplimiento planificación	Líderes participan de al menos 1 actividad formativa	Líderes asisten a un 80% o más de actividades formativas	Organizaciones representadas entre los asistentes	Asistencia promedio ²¹

Fuente: Elaborado a partir de planillas de monitoreo Ciclo I y II, Reportes Generales para Ciclo II, III y IV, base de datos consolidada de Encuesta a Participantes e Informe Final Territorio Común Componente - Formación de líderes 2022 - 2023 Simón de Cirene.

Se observa que al ciclo III²², el cumplimiento de la planificación de los talleres fue del 100%. Un total de 186 líderes participaron de al menos una actividad formativa, 79 tuvieron una asistencia igual o superior a 80% de las actividades formativas, 89 organizaciones fueron representadas entre el total de asistentes y la asistencia promedio fue de un 52%.

Respecto al diseño de las actividades de formación, este fue cambiando en el tiempo. En las entrevistas se relata que el primer ciclo de formación que realizó Simón de Cirene fue enfocado en la entrega de herramientas técnicas, como “gestión de proyectos”, “alfabetización digital”, “gestión de redes de apoyo” y “liderazgo y comunicación”. A partir del primer ciclo se detectó que también se requería una formación en habilidades de liderazgo, en donde se comienza a trabajar desde el bienestar emocional, herramientas digitales, alfabetización y postulación de proyectos. El cambio en la metodología en las actividades de formación tuvo una valoración diversa dada la heterogeneidad de necesidades en los líderes.

Facilitadores

En primer lugar, un facilitador nombrado en las entrevistas para llevar a cabo las actividades de formación fue la experiencia de Simón de Cirene realizando formaciones, capacitaciones y entregas de conocimiento. En este sentido, varios líderes entrevistados recalcaron que la expertise de los monitores es fundamental para generar confianza para preguntar y aprender, pues muchas veces las personas llegan con desconfianza y miedo de participar en los programas.

En esta línea, otro facilitador señalado por los entrevistados fue la incorporación de la compañía Kumbá a la formación de líderes. A partir de la Fundación Mustakis, se contactó a la compañía para realizar cuatro talleres utilizando una metodología basada en el movimiento y las emociones para trabajar las habilidades de liderazgo y bienestar, que tuvieron una recepción sumamente positiva por parte de los líderes.

Por último, en términos de gestión operativa, el apoyo de las duplas territoriales fue crucial para la implementación de las actividades. Al respecto, se comenta:

Para mí fue muy relevante que las duplas estuvieran en contacto conmigo y que me

²¹ Promedio entre Ciclo II y III, obtenido de Planilla de Monitoreo Ciclo II y Reporte General Ciclo III.

²² Ciclo IV no tuvo actividades de formación.

ayudaran a fomentar esa convocatoria y poder aumentar la cantidad de inscritos (Implementadora, SdC).

Se señala que las duplas territoriales fueron sumamente atentas, más allá de sus responsabilidades para poder apoyar las actividades, lo cual también generó que los participantes reconocieran a Territorio Común como un equipo.

Obstaculizadores

En primer lugar, hubo distintos desafíos operativos que surgieron durante la implementación de los talleres. Uno de los problemas clave fue la falta de espacios e insumos adecuados, como computadoras, lo que afectó la calidad y eficiencia de las clases. Se sugiere la necesidad de contar con un espacio dedicado para facilitar estos talleres, como una sala de computación, que demostró ser más efectiva en los lugares donde se implementó (La Ligua).

Segundo, se señala una falta de claridad en la responsabilidad logística, como la búsqueda de espacio y coordinación de horarios. Esta falta de definición en los roles logísticos llevó a que las duplas territoriales asumieran estas tareas adicionales, lo que afectó su carga de trabajo. Esto, sumado a las condiciones externas de cada territorio. Al ser zonas vulnerables, ocurrían incidentes de inseguridad que impedían a los líderes llegar a las clases, o la percepción de riesgo por las noches, fueron factores que afectaron sobre todo en los territorios de Santiago y San Bernardo.

Otro obstaculizador fue la falta de involucramiento del DL en la toma de decisiones respecto a las temáticas más necesarias para cada territorio. Al respecto, se señala:

Yo no conocía la realidad de ningún territorio, entonces claro, a medida que pasa el tiempo me fui enterando de muchas cosas, y yo podría haber enfocado mis clases en otros ejemplos, en otras realidades, de acuerdo al territorio. Y los ejercicios y las cosas, no sé, creo que de cierta forma, si existe este gran componente, que son personas que llevan muchos años en su territorio, no que ellos tomen decisiones, pero sí que ellos opinen, así como, “sí me gustaría que, no sé, hiciéramos un curso de esto” y nosotros como equipo evaluar si se puede o no (Implementadora, SdC).

Así, la falta de involucramiento del DL limitó la capacidad de adaptar los contenidos de los cursos para que estos fueran más pertinentes a la realidad de cada territorio.

4.3.4 Monitoreo y Evaluación

Con respecto al trabajo de First Impact, en primer lugar, se destaca el **diseño y la elaboración de un relato común que permite presentar a Territorio Común de una manera coherente y unificada**. Esta narrativa compartida facilitó la comprensión y contribuyó a promover una imagen consistente del programa ante diferentes audiencias.

Otro logro importante fue el desarrollo del sistema de monitoreo, evaluación y aprendizajes (MEL, por sus siglas en inglés) del programa y una guía práctica para su uso (First Impact, 2023a). Esta herramienta, que empaqueta el proceso MEL, **facilita la replicabilidad del programa al proporcionar un marco claro y accesible para la recopilación y análisis de datos**.

Es muy valioso y privilegiado tener el acompañamiento de una evaluación externa, porque eso es difícil tenerlo en el contexto de fundaciones que tienen mucho menos recursos, etc. (...) Una cosa que hay que sistematizar bien es la estrategia de monitoreo, que yo sé que tenemos hartito avanzado ahí, pero en ese sentido creo que puede servir de aporte para otros. Ha sido un trabajo de ajuste, de ver qué cosas funcionan y no, es súper importante (Coordinación general).

Además, se ha contribuido a la **instalación de capacidades de uso de datos para la toma de decisiones en intervenciones sociales**. Esto se vio reflejado en el equipo de Territorio Común, incluida la coordinación y las duplas territoriales, así como en los jefes de proyecto de los Fondos Concursables que debían llenar las planillas de monitoreo. Aunque fue necesaria asistencia de las duplas para cumplir con este requisito, en general, se contribuyó al fortalecimiento del uso de datos para tomar decisiones.

Otro beneficio de este componente radica en **facilitar la transparencia con los beneficiarios y la credibilidad de TC**. La entrega de reportes de resultados al cierre de cada ciclo es una herramienta que da cuentas del estado de avance del programa y los resultados en las distintas variables de la teoría de cambio y permite tanto al equipo implementador como al DL mostrar los logros del programa a otros actores como por ejemplo a las municipalidades.

Sin embargo, se debe señalar que la valoración de este componente por parte de los distintos actores, tanto implementadores como participantes, fue diversa. **Si bien se reconoce su valor, se cuestiona el esfuerzo que requiere su implementación**.

Lo hemos hablado varias veces, que se concentraban estas herramientas de la evaluación externa, que a veces era mucha carga para las duplas, o se concentraban mucho al final de cada ciclo, y al final igual yo siento que lo pudimos abordar a tiempo, y se hicieron los ajustes, y creo que eso también lo valoramos mucho nosotras y también las duplas (Coordinación general).

Asimismo, diversos líderes expresaron que las encuestas que debían completar eran numerosas y extensas. Elemento que motivó una revisión de los distintos instrumentos de parte de la consultora y coordinación general del programa que condujo a reducir el número de preguntas de los cuestionarios a medida que avanzaban los ciclos del programa.

4.3.5 Incidencia

Acorde al diseño de Territorio Común, **las actividades de incidencia, inicialmente vistas como una parte central del programa con una clara vocación en ese sentido, no se desarrollaron según lo planificado.** A partir de junio de 2023, el contexto nacional se vio marcado por juicios e investigaciones sobre malversación de fondos públicos en organizaciones de la sociedad civil, haciendo el tema de incidencia un asunto extremadamente sensible, especialmente en lo que respecta a la transparencia y la credibilidad de las fundaciones. En este escenario, la decisión de reducir o suspender las actividades de incidencia limitó la difusión del programa y las instancias de reconocimiento del programa por parte de actores relevantes.

Por otra parte, existieron importantes desafíos en el fortalecimiento de la comunicación interna del programa. En informes anteriores se dio cuenta de una inconsistencia en los relatos o dudas con respecto al diseño del programa (First Impact, 2023b). En este sentido, se percibe la ausencia de una estrategia de comunicación interna para estar alineados.

El programa, su estructura, tiene un montón de estamento. Entre las fundaciones socias con su comité ejecutivo, después nosotros hacíamos el acompañamiento estratégico, las territoriales, no sé qué. Y nunca, dentro de ninguno de los componentes, hubo un plan de comunicación o una estrategia de comunicación. Entonces, de repente pasaba que, no sé, se daban instrucciones de la coordinación del programa a las duplas. Nosotros lo acompañábamos, pero no nos copiaban en los correos, o de las direcciones ejecutivas (Contraparte técnica FS).

Así, se observa que la falta de un plan de comunicaciones interno resultó en situaciones donde las instrucciones de la coordinación del programa no se compartían adecuadamente con todas las partes involucradas.

Respecto a la comunicación externa, se observaron avances principalmente en la comunicación de la identidad del programa en los territorios. El tener distintas fundaciones apoyando la implementación del programa (FT, SdC, Gulliver y Fundaciones Socias) generaba una heterogeneidad natural y, al mismo tiempo, confusión con el quehacer de las fundaciones territoriales.

Al menos cuando llegué a los primeros ciclos, en el fondo el vínculo era muy Urbanismo Social-Franklin, y Territorio Común era como el programa o una cosa por ahí. Entonces fue hacer ese trabajo de decir, no, acá la camiseta, el sombrero principal es Territorio Común, sobre todo en el ciclo II-III, de hacer ese giro de cómo se posicionaban los actores de ese programa en el territorio (Contraparte técnica FS).

En adición, la dupla territorial de Santiago no tenía dedicación exclusiva a Territorio Común, es decir, realizaban otras actividades regulares de la Fundación Territorial dentro del polígono. Esto aumentaba la probabilidad de no diferenciar entre las actividades de TC y las actividades de la FT, ya que las duplas territoriales estaban involucradas en ambas.

Finalmente, respecto a la difusión del programa, distintos líderes y actores clave, señalan que la difusión en los territorios fue limitada:

Que haya un poquito más de, no sé, de publicidad o algo así, porque a lo mejor mucha gente también quiere hacerlo [*cursos de formación*], pero no saben cómo. Fíjate, yo no sabía, yo no tenía idea. Yo me enteré por mi primo (Líder, Santiago).

En resumen, si bien se lograron avances en la comunicación de la identidad de Territorio Común, la diversidad de actores generó una confusión entre la identidad del programa y la de las fundaciones territoriales, la falta de dedicación exclusiva de las duplas territoriales y la difusión limitada del programa fueron los principales desafíos de este componente. De esta forma, para mejorar la percepción y reconocimiento de Territorio Común, se requiere un enfoque más consolidado y estratégico en la comunicación externa, así como una mayor dedicación y claridad en las responsabilidades de los equipos territoriales.

4.3.6 Comunidad de Aprendizaje (componente rediseñado)

Desde un inicio, la Comunidad de Aprendizaje se visualizó como un espacio para compartir prácticas y herramientas por parte de fundaciones expertas, alinear visiones estratégicas y facilitar la comunicación interna en un programa caracterizado por la diversidad de Fundaciones Socias y Territoriales.

En particular, acorde a Gulliver (2022) se esperaba obtener tres resultados de la comunidad de aprendizaje:

1. Las FT que participan mejoren sus modelos y prácticas de intervención socioterritorial.
2. Las organizaciones de la sociedad civil cuenten con recursos y herramientas accesibles para la mejora de sus prácticas de trabajo territorial.
3. Las políticas públicas orientadas al fortalecimiento de la cohesión social incorporan aprendizajes y buenas prácticas del modelo de colaboración de Territorio Común.

Sin embargo, informes anteriores señalaron una falta de congruencia en este componente, destacando que no había claridad sobre la población objetivo, los objetivos y los resultados esperados, lo que resultó en actividades que no se abordaron de manera correcta (First Impact, 2023b). En adición, el tiempo destinado a esta instancia fue insuficiente para profundizar en los temas tratados y no generó espacios de conversación entre territorios. También se observó la falta de invitados expertos en las temáticas tratadas y una escasez de trabajo práctico, por lo que se veía como un espacio valioso que estaba subutilizado (First Impact, 2023b).

En este contexto, los entrevistados identificaron varios factores que limitaron la continuidad de la Comunidad de Aprendizaje. En primer lugar, se destacó la necesidad de contar con un implementador con mayor experiencia en intervención territorial y conocimientos específicos, lo que contribuyó a la falta de claridad en las actividades mencionadas anteriormente.

En segundo lugar, aunque la Comunidad de Aprendizaje fue concebida como un espacio que involucraba a invitados expertos y a los equipos directivos de las Fundaciones Socias y

Territoriales, en la práctica, la participación de estos directivos fue limitada y generalmente delegada a los equipos de coordinación. Esto significó que, en lugar de contar con expertos compartiendo sus conocimientos, los asistentes eran implementadores con menos experiencia, que más que compartir desde su expertise, estaban en proceso de aprendizaje.

La falta de claridad en sus objetivos y la insuficiente participación de expertos limitaron su efectividad, transformándolo en un espacio subutilizado que no cumplió con las expectativas iniciales. Asimismo, a medida que avanzaba el programa, se evidenció una desconexión entre la experiencia de las FT y las duplas territoriales para implementar estrategias de intervención territorial, lo que convirtió este espacio en un apoyo a la implementación más que en un foro de aprendizaje e intercambio entre fundaciones expertas. A partir de todas estas experiencias, se decidió no continuar con el implementador encargado del espacio y re diseñar la Comunidad de Aprendizaje. Las duplas territoriales solicitaron mantener un espacio mensual para intercambiar prácticas y desafíos en torno a la implementación del programa. Este espacio ayudó a mantener al equipo más alineado y se transformó en un espacio valorado por las duplas. Hasta el final del programa, se mantuvo este encuentro mensual, además de los encuentros en los que participaban los Directorios Locales una vez por ciclo, en los cuales se generaban espacios de reflexión, aprendizajes e intercambio entre los líderes participantes del DL y los implementadores.

Resumen dimensión de Efectividad

En la sección de efectividad se ha evaluado el cumplimiento de cada componente del programa TC respecto a su diseño y resultados directos. A continuación, se resumen los hallazgos clave por componente:

- **Directorio Local:** Durante los cuatro ciclos del programa se realizaron 121 sesiones con una asistencia promedio del 67%, involucrando a 63 líderes de 37 organizaciones territoriales. Las entrevistas revelaron dificultades iniciales en la implementación y falta de tiempo para la inserción en el territorio. No obstante, la participación activa en la toma de decisiones y la flexibilidad fueron facilitadores importantes. Algunos obstáculos incluyen la falta de claridad y adopción del PMC y conflictos de interés en la adjudicación de fondos.
- **Fondos Concursables:** Participaron 252 líderes y 115 organizaciones, adjudicándose 85 proyectos. Se cumplió el 91% de la planificación, alcanzando el 89% de la población beneficiaria y ejecutando 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 las duplas por parte de los líderes y la necesidad de equilibrio entre apoyarlos y su autonomía fueron identificados como desafíos.
- **Actividades de Formación:** Se cumplió el 100% de las actividades planificadas, con una participación de 186 líderes y 89 organizaciones. Las formaciones evolucionaron para incluir habilidades de liderazgo y bienestar emocional, además de herramientas técnicas. Facilitadores incluyeron la expertise de Simón de Cirene y la incorporación de la compañía Kumbá. Obstáculos fueron la falta de espacios

adecuados y claridad en responsabilidades logísticas, así como la necesidad de involucrar más al DL en la toma de decisiones sobre las temáticas formativas.

- **Monitoreo y Evaluación:** El diseño y desarrollo del sistema de monitoreo y evaluación (MEL) permite una narrativa coherente del programa y facilita la replicabilidad. Aunque se valoró la instalación de capacidades y la transparencia, se criticó la carga de trabajo y el volumen de encuestas. Se realizaron ajustes para mejorar estos aspectos.
- **Incidencia:** Las actividades de incidencia no se desarrollaron según lo planificado. Dado el contexto nacional del momento, sumado a desafíos en la comunicación interna y externa del programa materializada en una necesidad de consolidar estrategias de comunicación y aumentar la difusión.
- **Comunidad de Aprendizaje (rediseñado):** Este componente no cumplió sus objetivos debido a la falta de claridad sobre la población objetivo y resultados esperados, así como el tiempo insuficiente para profundizar en los temas. Las actividades no lograron generar el impacto deseado en la mejora de prácticas de intervención socioterritorial, por lo que se rediseñó en un encuentro mensual para intercambiar prácticas y desafíos en torno a la implementación del programa.

4.4. EFICIENCIA

El análisis de la eficiencia del programa considera el grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo. En particular, el alcance de este estudio no implicaba una revisión financiera de los recursos utilizados, sin embargo, se decidió analizar las percepciones de los entrevistados sobre la asignación de presupuestos entre los distintos componentes, así como la pertinencia en los tiempos asignados en las actividades del programa.

4.4.1. Uso eficiente de los recursos: ¿El presupuesto se ha asignado de una manera eficiente entre los distintos componentes? ¿Qué mejoras se podrían hacer?

En cuanto a la asignación que se hace del presupuesto entre los distintos componentes, en general los implementadores la encuentran adecuada. Sin embargo, emergieron dos temas al respecto.

En primer lugar, surge la problemática de la asignación de montos por proyecto para los Fondos Concursables. Existe la premisa de que el presupuesto asignado para cada proyecto de los Fondos Concursables podría haber sido menor, sugiriendo que el tamaño del presupuesto no necesariamente influye en los resultados o la calidad de los proyectos y de esta forma podría aumentar la cantidad de proyectos adjudicados, y por ende, el alcance del programa. En las entrevistas se señala que, independientemente del monto otorgado, los beneficiarios tienden a ajustar sus proyectos para adaptarse al presupuesto disponible, lo que sugiere que los montos asignados pueden no ser el factor determinante en el éxito o fracaso de los proyectos.

Yo no creo que los montos hayan sido determinantes en cuanto a los resultados que tienen los mismos proyectos, o que tiene el proyecto en general. No creo que tengan relación. Por ejemplo, en los primeros ciclos nosotros les otorgábamos más plata a los proyectos, y teníamos cierto tipo de proyectos. Luego vinieron otros ciclos en donde redujimos la plata y teníamos los mismos tipos de proyectos. No es como que los proyectos mejoraron o empeoraron con más o menos plata. Más bien, si ustedes me dicen, yo creo que la gente trata de acomodar su presupuesto a la disponibilidad de la plata que tiene (Coordinación general).

El análisis también destaca la necesidad de fomentar una lógica de innovación en los proyectos locales, sugiriendo la implementación de “capital semilla” para permitir a los beneficiarios consolidar ideas innovadoras, pero con montos más pequeños.

Quizás hubiese sido más interesante hacer algún tipo de lógica más de innovación de proyectos en lo local, como con capital semilla, de cómo ellos con un pequeño monto podían probar algo para ver si funcionaba o no, y luego irlo agrandando en el proceso, empezar con una lógica de menos a más, dependiendo de cómo iban mejorando (Coordinación general).

Esta estrategia podría permitir que los proyectos evolucionen y se ajusten a medida que demuestren su viabilidad. Además, en las entrevistas se sugiere que este enfoque de

"menos a más" podría ser más beneficioso para proyectos que no requieren grandes sumas de dinero para su ejecución inicial.

En segundo lugar, se planteó la problemática de haber asignado un mayor presupuesto para el rol de las duplas territoriales y así contar con profesionales con más experiencia territorial, pues la complejidad técnica de dirigir actividades en los territorios del programa requerían de un nivel de experiencia mayor.

Por la plata que ofrecían, lo que podíamos tener era una persona que no tenía tanta experiencia en el trabajo territorial. El trabajo territorial es difícil, o sea, liderar el trabajo, por ejemplo, de un directorio local y de un territorio como Franklin, es una pega técnica difícil. Entonces claro, la mayoría son chicos están en su primera pega, o su segunda pega, entonces hay muchas cosas que obviamente solo se manejan con un poquito más de experiencia (Coordinación general).

A pesar de estas posibles mejoras, en general, la asignación del presupuesto entre los distintos componentes del programa se percibe como adecuada por los entrevistados.

4.4.2. Pertinencia del tiempo asignado: ¿Los tiempos del programa adecuados para conseguir los objetivos por componente?

En general, los entrevistados señalaron que la cantidad de tiempo disponible para llevar a cabo los procesos de manera efectiva no fueron adecuados, pues eran muy acotados para la cantidad de ciclos y actividades que el programa tenía planificado. Esta limitación generó una sobrecarga en los equipos de trabajo del programa.

Quizá lo único, como más negativo, es que se hablaba mucho que era un programa muy demandante. Que tenía mucha sobrecarga. Y eso igual se mantuvo un poco en el tiempo. Si bien fuimos hablando, el programa es súper flexible, entonces pudimos ir haciendo algunos cambios. El programa en su diseño te exige muchas cosas al mismo tiempo. (Implementador, San Bernardo).

Asimismo, en relación al período de inserción territorial, se subrayó que la escasez de tiempo disponible para insertarse en el territorio influyó negativamente en la comprensión del programa y la construcción de relaciones sólidas en los territorios. Además, se destacó que la falta de un periodo mayor de tiempo intermedio entre ciclos dificultó la adecuada evaluación y sistematización de los aprendizajes obtenidos, tanto para los beneficiarios, como para los implementadores.

Desde un inicio fue como una saturación de cosas, un bombardeo, y que vivían en un loop permanente como de, abrimos los fondos, difusión, postulación de proyectos, la línea de entrada, la línea de salida, la encuesta, el directorio local, el PMC, se rompe un ciclo, otra vez son los concursables. Como que no respiraban y eso tampoco permitía que el mismo directorio local y los jefes del proyecto fueran absorbiendo también los aprendizajes del programa y como recibiendo herramientas, porque al final por cumplir estos tiempos y estos objetivos que eran tan diversos vamos aquí, vamos aquí, vamos aquí, la dupla terminó subsidiando un montón a las organizaciones (Coordinación FS).

Ante estas dificultades, diversos entrevistados sugieren soluciones como implementar un primer ciclo enfocado exclusivamente en la inserción territorial antes de introducir otros componentes del programa, la reducción de la cantidad de componentes del programa y la extensión de la duración de los ciclos como medidas para evitar la sobrecarga y permitir una planificación más eficiente. Además, se resaltó la necesidad de flexibilidad en los tiempos y el diseño del programa para adaptarse a las realidades cambiantes de los territorios y las personas involucradas.

Resumen dimensión de Eficiencia

El análisis de eficiencia se centra en cómo se han utilizado los recursos y tiempos para lograr los resultados esperados de manera económica y oportuna. Respecto al uso eficiente de recursos, los entrevistados consideran adecuada la distribución del presupuesto entre los componentes del programa. Sin embargo, se destacan dos problemas:

1. Percepción de que el presupuesto por proyecto en los FFCC podría haber sido menor sin afectar la calidad de los proyectos. Reduciendo los montos, se podrían financiar más proyectos y aumentar el alcance del programa. Las entrevistas sugieren que los beneficiarios tienden a adaptarse al presupuesto disponible y la opción de una estrategia de "capital semilla" con montos menores para probar ideas y ampliarlas gradualmente según su viabilidad.
2. Respecto a los implementadores, las entrevistas sugieren aumentar el presupuesto para profesionales con mayor experiencia territorial dada la complejidad de dirigir actividades por la naturaleza de los territorios seleccionados.

En relación a la pertinencia del tiempo asignado, los entrevistados indican que el tiempo para ejecutar las actividades fue insuficiente, lo que generó sobrecarga en los equipos de trabajo. Asimismo, la escasez de tiempo para la inserción territorial afectó la comprensión del programa y la construcción de relaciones de confianza en un inicio.

Los entrevistados perciben que la falta de tiempo intermedio entre ciclos dificultó la evaluación y sistematización de los aprendizajes, por lo que proponen un primer ciclo dedicado exclusivamente a la inserción territorial, así como una extensión de la duración entre ciclos. También, sugieren una mayor flexibilidad en los tiempos y en el diseño del programa para poder adaptarse mejor a las realidades locales.

4.5. IMPACTO

La dimensión de Impacto da cuenta del grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus resultados intermedios y finales. En particular, en esta sección se analizan los resultados obtenidos en los participantes del programa, definidos en la teoría de cambio de TC (Ver Figura 1). Para evaluar el cambio experimentado por los participantes, se comparó su situación inicial, al comenzar el programa, con su situación al finalizar su participación²³. Cabe destacar, y tal como se menciona en el apartado de limitaciones del informe, que esta sección corresponde a un análisis de resultados, y no a los de una evaluación de impacto, ya que no es posible aislar los efectos de otros factores en las diferencias encontradas.

4.5.1: *¿Cuáles son los principales cambios o efectos en los participantes que se dieron gracias al programa, según componente?*

Resultado intermedio 1: Líderes satisfechos con el programa

La Figura 13 muestra la satisfacción promedio de los participantes de TC con cada uno de sus componentes y a nivel general²⁴. El 92% de los participantes muestra estar satisfecho o muy satisfecho con el programa en general, mientras que un 4% declara no estarlo, siendo 88% la satisfacción neta del programa. El componente mejor valorado por los participantes fueron los Fondos Concursables con un 94% de satisfacción neta, seguido por el Directorio Local (77%) y por las Actividades de Formación (67%).²⁵

Por territorio, la satisfacción con el Directorio Local es alta como se refleja en la Figura 14. Puente Alto presenta el mayor nivel entre los territorios (96% de satisfacción neta), mientras que Santiago presenta la cifra más baja (49%), cuya diferencia con el resto de los territorios resulta estadísticamente significativa. En los Fondos Concursables la satisfacción neta se ubica entre 91% y 95% en todos los territorios, y no se observan diferencias estadísticamente significativas.

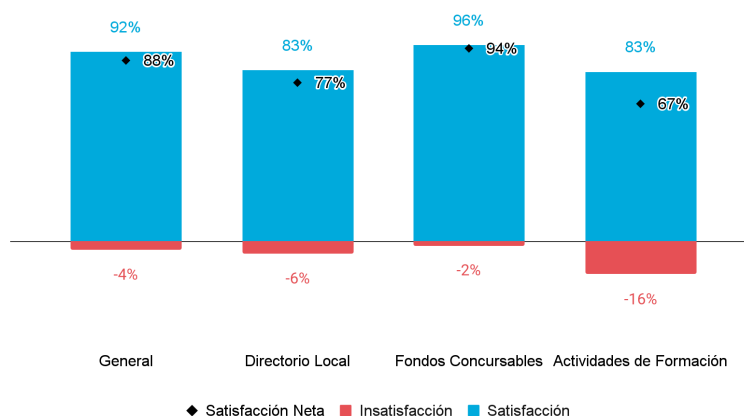
Por último, en las Actividades de Formación (Figura 15), Puente Alto y San Bernardo presentan líderes más satisfechos con 87% y 76% de satisfacción neta respectivamente. Mientras que en Santiago este indicador se ubica en 58% y en La Ligua en 52%.

²³ Dado que no todos los participantes del programa comenzaron en un mismo Ciclo, la sección de impacto considera como información de Línea Base (LB) el primer registro de cada participante, sin importar cuál ciclo sea. Y considera como línea de salida (LS) el último registro de cada participante. De esta forma se compara la situación de cada participante entre antes y después del programa. Asimismo, el número de observaciones para el análisis pre-post (LB-LS) es menor al total de participantes del programa debido a que no todos poseen información para ambas líneas de levantamiento.

²⁴ Para este tipo de gráficos, las barras azules (valores positivos) indican el porcentaje de participantes que se siente satisfecho o muy satisfecho, mientras que las barras rojas (valores negativos) indican el porcentaje de participantes que declaran sentirse insatisfecho o muy insatisfecho. El diamante en color negro indica la satisfacción neta, que es la diferencia entre satisfacción e insatisfacción. Por otro lado, el porcentaje no visualizado en el gráfico para la suma de 100% equivale a quienes reportan sentirse indiferentes.

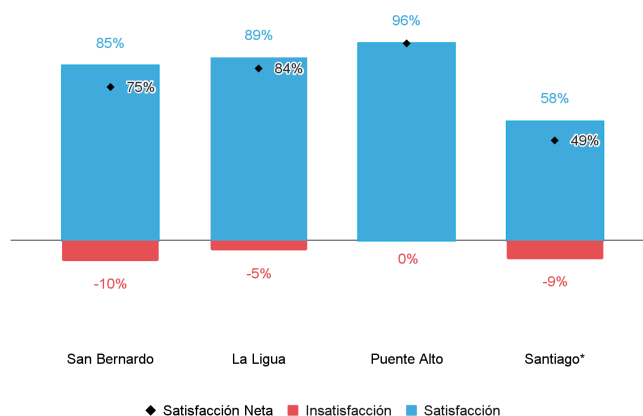
²⁵ En escala de 1 a 5 donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, la nota de satisfacción promedio fue de 4.6 para los FFCC, Directorio Local fue evaluado con un 4.3, y las Actividades de Formación con un 4.2.

Figura 13: Porcentaje de satisfacción de TC, general y según componente



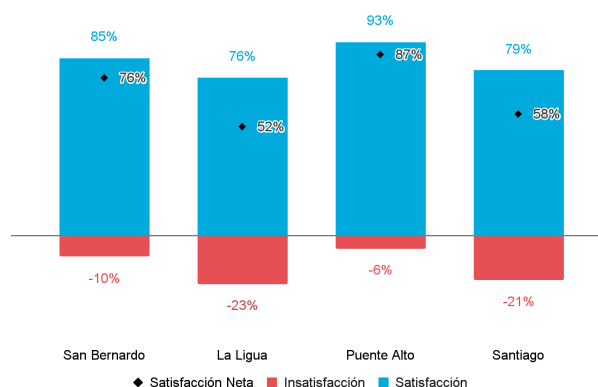
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Participantes. N = 464 (cada observación corresponde a un participante en un ciclo de TC). Nota: Promedio ponderado de satisfacción de ciclo II, III y IV.

Figura 14: Porcentaje de satisfacción de Directorio Local por territorio



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Participantes. N = 119 (cada observación corresponde a un participante en un ciclo de TC). Nota: Promedio ponderado de satisfacción de ciclo II, III y IV. (*Estadísticamente significativo a un 95% de nivel de confianza).

Figura 15: Porcentaje de satisfacción de Actividades de Formación por territorio



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta de Participantes. N = 138. (cada observación corresponde a un participante en un ciclo de TC). Nota: Promedio ponderado de satisfacción de ciclo II, III y IV.

Resultado intermedio 2: Líderes contribuyen a solucionar las problemáticas identificadas en el PMC

La existencia de una hoja de ruta que permitiera apuntar a la solución de problemáticas concretas propias de cada territorio y la operacionalización de estos en indicadores, se reconoce de parte de First Impact como un elemento valioso que le otorga coherencia a la interrelación entre los componentes del programa. No obstante, a juicio de los implementadores en la práctica costó que los líderes del territorio se apropiaran de su PMC y por tanto hicieran un seguimiento del logro de sus objetivos.

Una aproximación respecto al logro de este resultado a partir del monitoreo, son las 13 iniciativas creadas por los Directorios Locales que se alinean a sus respectivos PMC, entre ellas el “Taller de sensibilización migrante” en La Ligua, la “Actividad de reforestación realizada en V. Altos del Maipo” en Puente Alto y el “Proyecto Telar” en San Bernardo. Adicionalmente, de acuerdo a lo declarado por las duplas, el 100% de los proyectos de los fondos concursables se alinean con al menos uno de los objetivos del PMC mientras que en el Ciclo IV fue el 89%.

Resultado intermedio 3: Líderes se conocen y relacionan con otras organizaciones comunitarias

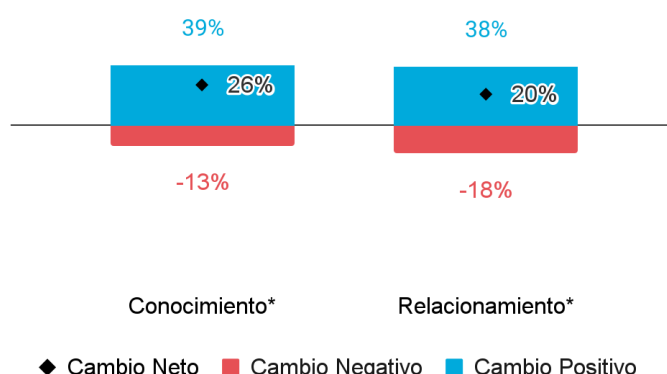
Hay señales que reflejan que el programa favorece la cohesión social. La Figura 16 muestra el cambio en las variables Conocimiento de otras organizaciones comunitarias en el territorio y Relacionamiento con estas. Al comparar la información registrada en LB y LS de los participantes, se observa que luego del programa el porcentaje de líderes que aumenta la cantidad de organizaciones que conoce en su territorio aumenta en 26% y la frecuencia de relacionamiento con estas en 20%²⁶, donde ambas diferencias son significativas estadísticamente.

Dicho de otra forma, el 39% de los participantes conoce a un mayor número de organizaciones luego de finalizado el programa, un 13% conoce a un menor número y un 48% se mantiene igual. Esto implica que el programa tuvo un efecto neto positivo de 26% en la cantidad de líderes que conocen a nuevas organizaciones. Lo mismo ocurre con el porcentaje de líderes que aumenta la frecuencia de relacionamiento, donde 38% aumenta su frecuencia, un 18% la disminuye y un 44% la mantiene, obteniendo un cambio neto de 20%.

Esto significa que luego del programa los participantes aumentan el número de organizaciones que trabajan por el desarrollo de su territorio, y que la proporción de líderes que aumentan la frecuencia con que se relacionan con estas también aumenta.

²⁶ El diamante en color negro en el gráfico indica el cambio neto, es decir, la diferencia entre la proporción de participantes con cambio positivo y los que tienen un cambio negativo. En este análisis, es el indicador que se utiliza como proxy para conocer el efecto del TC en cada una de las variables.

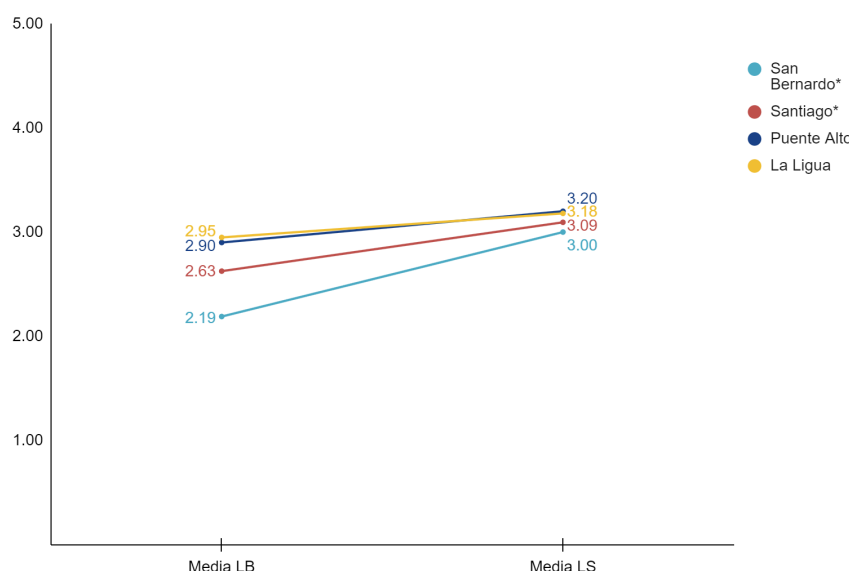
Figura 16: Porcentaje de participantes según cambio experimentado por el programa en las variables conocimiento y relacionamiento con otras organizaciones



Fuente: Elaboración propia. N = 187. *Estadísticamente significativo a un 95% de confianza.

San Bernardo y Santiago fueron los territorios que experimentaron cambios netos estadísticamente significativos en la variable de conocimiento de magnitud 43% y 38% respectivamente. Mientras que en La Ligua y Puente Alto no se observan diferencias significativas entre línea base y línea de salida, dado que partían en mejor situación y el cambio experimentado fue menor, tal como lo muestra la Figura 17. Para la variable de frecuencia de relacionamiento, se evidencian cambios estadísticamente significativos para los cuatro territorios, donde los mayores cambios ocurrieron en Santiago (31%), San Bernardo (21%), La Ligua (17%) y Puente Alto (16%)²⁷.

Figura 17: Promedio del nivel de conocimiento de otras organizaciones, antes y después de TC



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes. Nota: Escala de 1-4 donde 1 es 0, 2 es entre 1 y 2 organizaciones, 3 es 3 a 5, 4 es 6 o más. *Diferencias entre LB y LS estadísticamente significativas a un 95% de confianza. N = 187.

²⁷ Para visualizar las diferencias por territorios en la variable de frecuencia de relacionamiento, revisar Anexo 4.

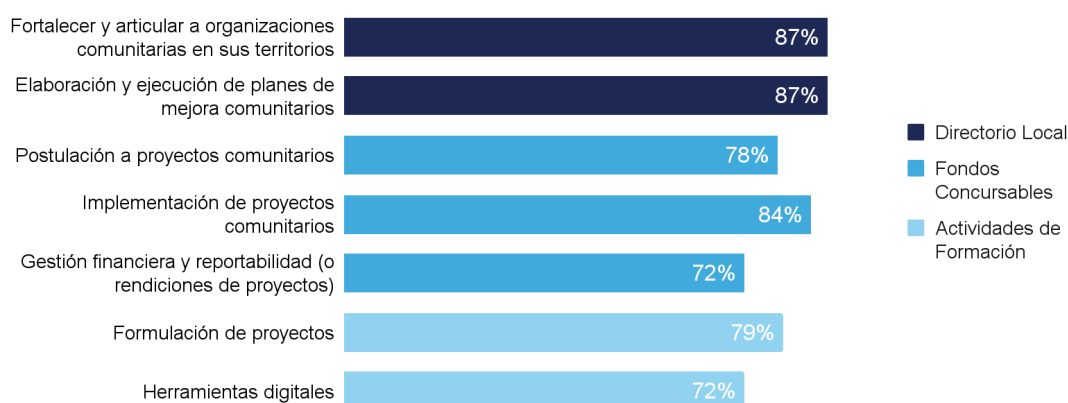
Resultado intermedio 4: Líderes adquieren herramientas para ejercer su liderazgo

TC, entre sus objetivos, busca fortalecer agentes de cambio entregándoles herramientas que les permitan dar solución a las múltiples demandas de su territorio. De manera que los líderes más experimentados y nuevos tengan la oportunidad de incorporar nuevas habilidades. Si bien el componente de Actividades de Formación es el que mayor foco tiene en potenciar el capital humano, tanto en Directorio Local como en Fondos Concursables, se espera que los líderes aprendan en la modalidad de *learning by doing*.

La Figura 18 muestra el porcentaje de participantes que reportaron aprender “Bastante” o “Mucho” en cada una de las habilidades que buscaba desarrollar el programa. En el DL un 87% declaró haber aprendido “Bastante” o “Mucho” de cómo fortalecer y articular a organizaciones comunitarias, e igual proporción respondió sobre el aprendizaje en elaboración y ejecución de planes de mejora comunitarios. La siguiente habilidad en la que mayor proporción de líderes reportaron haber aprendido en TC fue en la implementación de proyectos comunitarios (84%) del componente FFCC, y dentro de AAFF la formulación de proyectos (79%). El aprendizaje en herramientas digitales fue menor, donde el 72% aprendió “Bastante” o “Mucho”, lo que coincide con el criterio de algunos entrevistados:

Yo creo que lo que no avanzamos tanto fue el tema de alfabetización, creo que ahí quedamos bien cortos, y eso igual es importante, porque eso te otorga autonomía, y si nosotros estamos hablando de puras mujeres cuidadoras de tercera edad, no haber alcanzado eso propiamente tal, igual las deja aún en una situación que necesita mucha asistencia aún, entonces creo que por ahí ese resultado quizá no nos alcanzó tan bien (Implementador, San Bernardo).

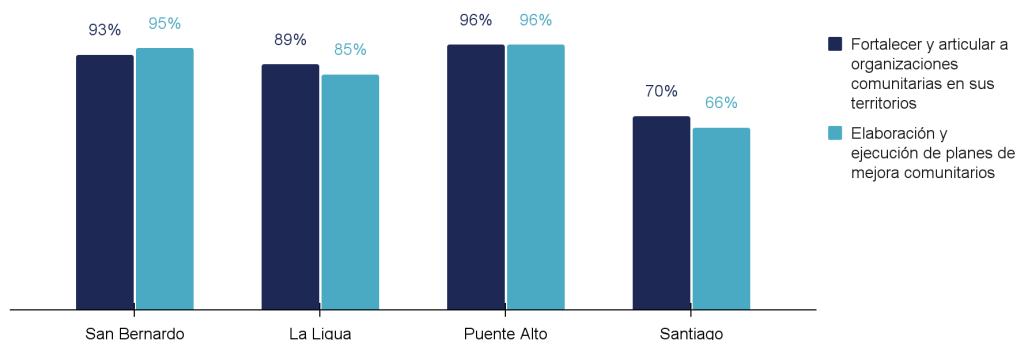
Figura 18: Gracias a su participación en los componentes del programa, los líderes aprendieron BASTANTE o MUCHO sobre...



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes. N = 378 (cada observación corresponde a un participante en un ciclo de TC). Notas: Promedio ponderado entre ciclo II, III y IV. Las Actividades de Formación contemplan solo los datos para ciclo III.

Al analizar por territorio, en las Figuras 19, 20 y 21 se observan algunas diferencias en cuanto a adquisición de herramientas. En el Directorio Local, mayor porcentaje de participantes de Puente Alto y San Bernardo reportaron haber aprendido “Bastante” o “Mucho” sobre cómo fortalecer y articular a organizaciones comunitarias. Santiago es el territorio con indicadores menos favorables en ese sentido.

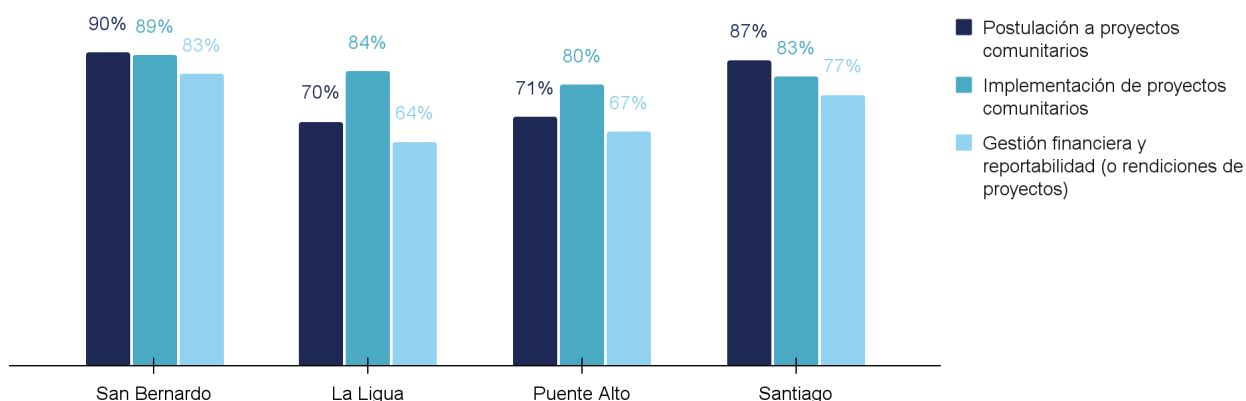
Figura 19: Gracias a su participación en los Directorios Locales, aprendieron BASTANTE o MUCHO sobre...



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes. N = 119 (cada observación corresponde a un participante en un ciclo de TC). Notas: Promedio ponderado entre ciclo II, III y IV.

En cuanto a las herramientas que se esperan desarrollar a través de los FFCC (Figura 20) San Bernardo y Santiago son los territorios que muestran mejores resultados. Mientras que La Ligua y Puente Alto presentan resultados también favorables pero más discretos. Un patrón observado es que la "Gestión financiera y reportabilidad (rendiciones)" fue el área en la que un menor porcentaje de participantes reportó haber aprendido.

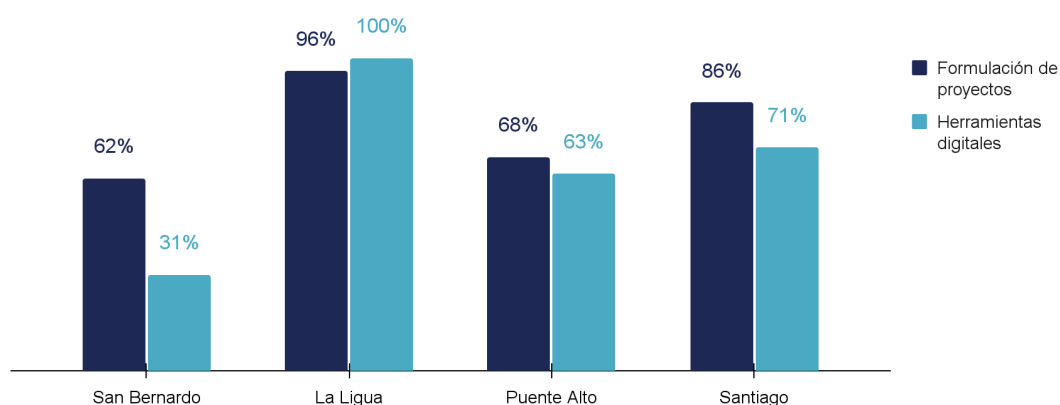
Figura 20: Gracias a su participación en los Fondos Concursables, aprendieron BASTANTE o MUCHO sobre...



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes. N = 196 (cada observación corresponde a un participante en un ciclo de TC). Notas: Promedio ponderado entre ciclo II, III y IV.

Por último, la Figura 21 muestra importantes contrastes entre el alto porcentaje de líderes que declaran haber aprendido "Bastante" o "Mucho" con las Actividades de Formación en La Ligua (96% en formulación de proyectos y 100% sobre herramientas digitales) mientras que en San Bernardo y Puente Alto los resultados son menos positivos. El caso más crítico es San Bernardo donde solo 3 de cada 10 reportó que gracias a las Actividades de Formación aprendió "Bastante" o "Mucho" sobre herramientas digitales.

Figura 21: Gracias a su participación en las Actividades de Formación, aprendieron BASTANTE o MUCHO sobre...²⁸



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes. N = 63 (cada observación corresponde a un participante en un ciclo de TC). Notas: Promedio ponderado entre ciclo II, III y IV.

Resultado intermedio 5: El programa se implementa de acuerdo a su diseño y genera aprendizajes para el desarrollo socioterritorial

Tal como se señaló, el pilotaje de TC permitió generar aprendizajes para el diseño e implementación de un programa enfocado en la cohesión social mediante el fortalecimiento comunitario. Por un lado, se obtuvieron aprendizajes internos durante la implementación, los que la coordinación general recopilaba en una bitácora de aprendizajes y permitió realizar ajustes oportunos. Adicionalmente, mediante el componente de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje, se elaboró el Manual MEL, una herramienta que facilita la replicabilidad del programa al orientar sobre los procesos y la recopilación de información necesaria para medir resultados. Finalmente, TC desarrolló la “Guía de herramientas para fortalecer nuestra comunidad”²⁹, que sistematiza metodologías, técnicas y orientaciones que puedan ser un aporte al trabajo que agrupaciones, organizaciones y personas realizan desde distintos territorios de Chile.

Resultado intermedio 6: Los aprendizajes del programa son conocidos por otros actores relevantes

Como consecuencia de la reducción de actividades de incidencia realizadas fue limitado el logro de este resultado intermedio. Las lecciones y aprendizajes generados por el programa podrían no haber sido considerados en las intervenciones actuales o futuras de organizaciones con objetivos similares.

La minimización del número de acciones de incidencia también pueden haber tenido un efecto negativo en la posibilidad de generar alianzas o asociatividad con otros sectores (público o privado), tan importantes y necesarias para la sostenibilidad y el acceso a oportunidades luego del término de TC.

²⁸ Esta pregunta fue realizada sólo para el ciclo III. Las actividades de formación no siguen una lógica de ciclos, por ello no se aplicó esta pregunta para el ciclo IV, pues las actividades ya habían finalizado.

²⁹ Ver <https://www.territoriocomun.org/recursos/>

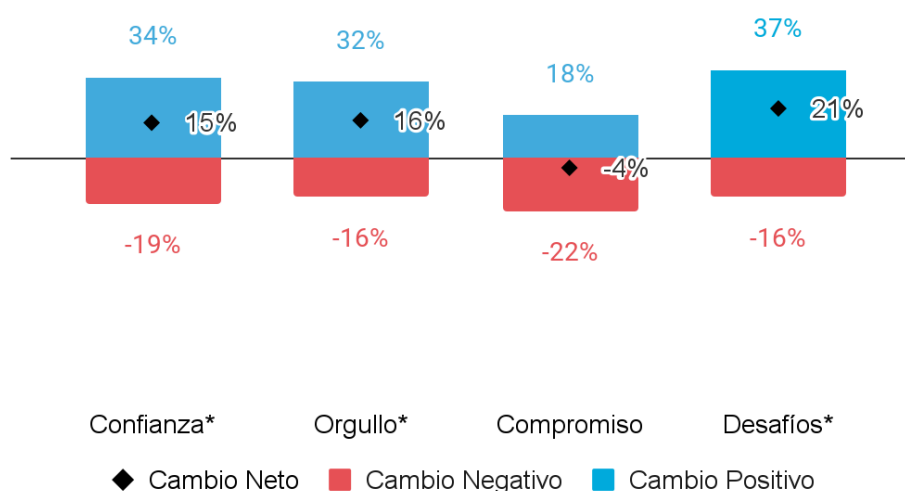
Dada la consecución de los resultados intermedios, especialmente el alto nivel de satisfacción de los participantes con el programa, las nuevas herramientas que adquirieron para ejercer su liderazgo y los resultados en términos de relaciones sociales que demuestran mayor conocimiento y relacionamiento con otras organizaciones del territorio, a continuación, se evalúa el grado en el que TC logró sus resultados finales.

Resultados finales 1, 2 y 3: Confianza, Identificación con el territorio y preparación para enfrentar desafíos.

La Figura 22 muestra el cambio experimentado por los participantes en los siguientes resultados declarados en la teoría de cambio:

- Líderes incrementan su confianza en otras organizaciones (variable “Confianza”).
- Líderes mejoran su identificación con el territorio (variables “Orgullo” del territorio y “Compromiso” con las temáticas que afectan a su territorio).
- Líderes se perciben más preparados para afrontar los desafíos de su territorio (variable “Desafíos”).

Figura 22: Porcentaje de participantes según cambio experimentado por el programa en las variables seleccionadas



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes. N = 187 (corresponde a quienes presentan observaciones tanto para LB como LS). (*Estadísticamente significativo a un 95% de confianza).

Se constata un cambio neto positivo y estadísticamente significativo en la confianza de los líderes en otras organizaciones (15%), orgullo del territorio (16%) y en preparación para afrontar los desafíos del territorio (21%), lo que indica una mejora general posterior al programa. El cambio, la variable compromiso presenta un resultado negativo, no obstante este no es estadísticamente significativo.

El análisis por territorio (ver Anexo 4) muestra que en la variable confianza en otras organizaciones, hubo cambios netos estadísticamente significativos en Santiago (32%) y San Bernardo (29%). En relación al resultado esperado de que los líderes mejoran su

identificación con el territorio, los cambios se producen en la variable orgullo de su territorio donde los mayores cambios ocurrieron en Santiago (25%), San Bernardo (24%) y Puente Alto (20%). En la Ligua no se observan diferencias estadísticamente significativas.

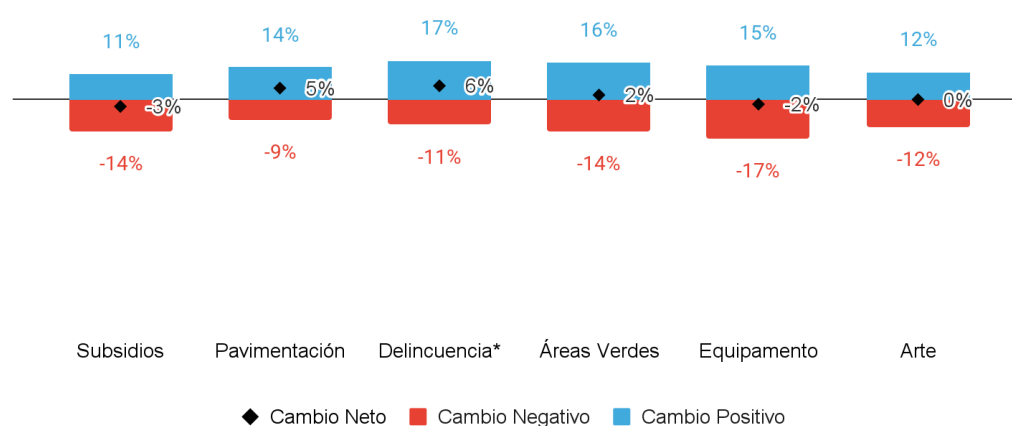
El resultado más importante se da en cuán preparado se sienten los líderes para brindar propuestas o soluciones a los problemas de su territorio una vez que finalizan TC, lo cual es consistente con lo esperado dado la variedad de herramientas y la oportunidad de ponerlas en práctica que contempla el programa. Con un cambio neto de 21% como aparece en la Figura 19, los territorios que experimentaron mayores cambios fueron: Santiago (32%), La Ligua (24%) y San Bernardo (22%). En Puente Alto no se observan diferencias estadísticamente significativas.

Resultado final 4: Líderes aumentan su asociatividad con otras organizaciones

La Figura 23 muestra el cambio en la asociatividad de los líderes para participar junto a otras organizaciones en proyectos o iniciativas para lograr distintos objetivos como postular a subsidios para viviendas, mejorar pavimentación, prevenir la delincuencia, mejorar las áreas verdes, construir o mejorar el equipamiento para su barrio o realizar actividades artísticas y culturales.

En este sentido, es posible afirmar que los participantes de TC experimentaron un cambio neto positivo y estadísticamente significativo en la asociatividad con otras organizaciones en proyectos o iniciativas que perseguían prevenir la delincuencia (6%). En los otros ámbitos las diferencias entre la situación al finalizar el programa en comparación con la inicial no es estadísticamente significativa por lo que debe ser desestimada.

Figura 23: Porcentaje de participantes según cambio experimentado por el programa en asociatividad con otras organizaciones para distintos objetivos

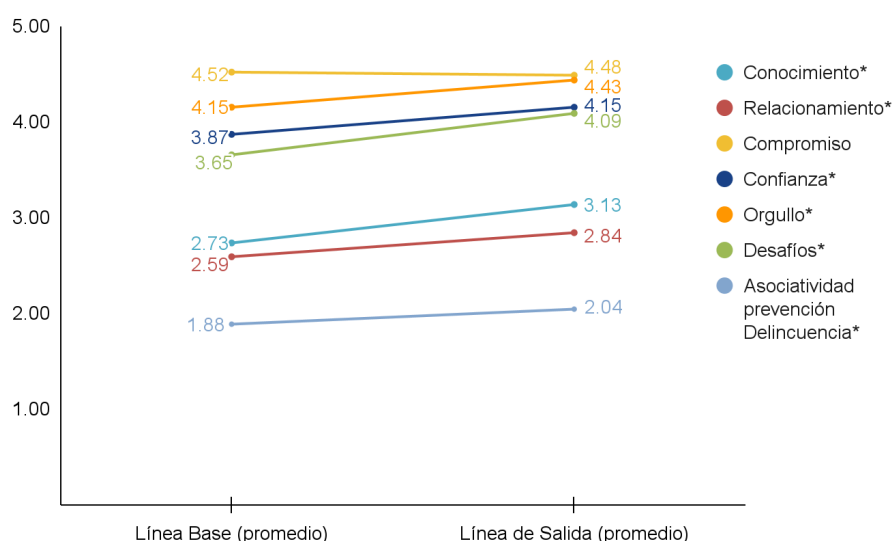


Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes. N = 125 Subsidios; 123 Pavimentación; 120 Equipamiento; 121 Delincuencia; 118 Áreas Verdes; 128 Arte. *Las diferencias de la variable Delincuencia son significativas a un 95% de nivel de confianza

Por territorio, Puente Alto experimentó cambios netos estadísticamente significativos en la asociatividad en proyectos para prevenir la delincuencia (17%), y en proyectos para mejorar las áreas verdes (16%). San Bernardo experimentó también mejoras en la asociatividad en proyectos para prevenir la delincuencia (13%). En el resto de los territorios no hay evidencia estadística suficiente que permita extraer conclusiones.

Hasta ahora se ha analizado el cambio en las variables de resultado según la proporción de participantes que mejoró o empeoró su situación declarada al inicio del programa, pero no se ha revisado la profundidad o intensidad de ese cambio. Por ejemplo, si un líder confiaba “Nada (1)” en otras organizaciones y al finalizar TC declaró confiar “Mucho (5)” experimentó un cambio de mayor intensidad que otro cuyo cambio en la confianza pasó de “Bastante (4)” a “Mucho (5)”. La Figura 24 muestran el efecto del programa³⁰ en cada una de las variables relevantes considerando tanto la proporción de participantes como la intensidad. De esta manera, las variables en las que TC tuvo mayor influencia (mayor pendiente en Figura 24) fueron: preparación para que líderes afrontaran los desafíos de su territorio (0,43 puntos en la escala), conocimiento de otras organizaciones (0,40), confianza en otras organizaciones (0,28), orgullo de su territorio (0,28), relacionamiento con otras organizaciones (0,25) y asociatividad en proyectos que buscan prevenir la delincuencia (0,15).

Figura 24: Cambio general de las variables relevantes antes y después del programa (promedios)



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes. N = 187 para Conocimiento, Relacionamiento, Confianza, Orgullo y Desafíos. N = 186 para Compromiso. (*) Diferencias estadísticamente significativas a un 95% de nivel de confianza.

Resultado final 5: El programa genera incidencia sobre el trabajo territorial y cohesión social

Como ha sido abordado previamente, la minimización del número de acciones de incidencia limitó el cumplimiento de este resultado final.

³⁰ Este efecto puede estar influenciado por otras variables no controladas en este estudio, por tanto el cambio experimentado no es necesariamente atribuible al programa, aunque sí permite establecer un ranking entre ellas dado que se producen en las mismas condiciones.

Resultado final 6: Líderes y sus organizaciones se empoderan y trabajan de manera colaborativa para abordar las problemáticas que afecta a sus territorios

Si bien se espera que los resultados de empoderamiento se visualicen en el largo plazo, las entrevistas revelan que los líderes destacan este concepto como uno de los principales beneficios derivados de su participación en los diferentes componentes y territorios del programa. Así, se menciona:

Creo que uno de los mayores provechos que se sacó fue el empoderamiento, tanto a nivel personal como a nivel de redes entre los líderes comunales (Líder, La Ligua).

Me convertí en una mujer súper segura de mí misma (...) El programa Territorio Común ha contribuido a que las personas se den cuenta de sus capacidades y habilidades, y se empoderen (Lideresa, Puente Alto).

Ambos testimonios ilustran cómo la experiencia en el programa ha contribuido hacia la autoconfianza y la percepción de las propias habilidades entre los participantes. Así, se resaltan las percepciones de un impacto positivo del programa en el empoderamiento personal y comunitario, lo que sugiere que el programa está cumpliendo con uno de sus objetivos fundamentales de sobre el empoderamiento y la construcción de redes.

Finalmente, cabe destacar que los cambios positivos obtenidos luego del programa corresponden a resultados en la población directamente beneficiada y no son considerados impactos, ya que no se tiene certeza de qué hubiera pasado con los participantes de TC si no hubiese existido el programa.

4.5.2 ¿Qué efectos inesperados/no planificados deseados o no deseados que están surgiendo como resultado de las actividades del programa?

Profundizando en las entrevistas, se observan dos efectos que no estaban considerados en el diseño del programa. En primer lugar, se resalta cómo el programa ha contribuido a la **activación territorial**, es decir, activar lugares que hasta el momento estaban inactivos en la comunidad. Esto se traduce, en la revitalización de espacios como juntas de vecinos que llevaban años sin actividad.

Se activaron lugares que estaban como inactivos, y eso para mí ha sido muy sorpresivo y bonito. Como escuchar, “oye, a raíz de los proyectos de territorio común y de esto, se activó una junta de vecinos que no estaba activa hace ocho años, y se reactivaron, están buscando ahora el punto directivo, están no sé qué”. El otro día, no recuerdo si en San Bernardo, una señora me decía, “a raíz de que mejoramos la sede, empezamos a hacer más operativos, incluso en conjunto con la Muni. El otro día llegó la gente al Registro Social de Hogares”, entonces como que hay impactos que uno ya no ve, pero que son buenísimos. (Coordinación general)

Este efecto se relaciona directamente con la mejora de infraestructuras y la realización de proyectos que generan un mayor dinamismo en la comunidad. En adición, se menciona la colaboración con entidades gubernamentales, lo que amplifica los beneficios sociales para

los vecinos. Estos efectos, aunque no fueron necesariamente planeados de antemano, demuestran la importancia de la activación comunitaria como resultado del programa.

En segundo lugar, se destaca el **aprendizaje e interacción entre liderazgos tradicionales y no tradicionales**. Si bien estaba contemplado llegar a liderazgos nuevos, el programa ha propiciado espacios de encuentro y diálogo entre diferentes actores de la comunidad, incluyendo a personas migrantes, jóvenes y/o diversidades sexogenéricas:

Hubo un aprendizaje de, en cuanto, no sé cómo decirlo bien, como liderazgos muy tradicionales, que por primera vez se juntaban a hablar con liderazgos quizás más nuevos, y como que aprendieron a, no sé, a trabajar con diversidades sexuales, con personas migrantes, como que hay un tema ahí como también de trabajo intergeneracional, o también como de diversidad que también pasó de alguna manera (Coordinación general).

Esto ha permitido superar barreras y prejuicios, promoviendo la colaboración y el trabajo conjunto. Aunque estos liderazgos pueden tener enfoques y perspectivas diversas, el programa ha facilitado su encuentro, fomentando la construcción de nuevas y diversas redes de apoyo y colaboración.

Resumen dimensión de Impacto

La dimensión de Impacto evalúa el grado en el que una intervención logra, o se espera que logre, sus resultados intermedios y finales.

En relación a los **resultados intermedios** del programa, en primer lugar se aprecia que la **satisfacción** general de los líderes con TC fue alta en todos los territorios. El 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 FFCC (94%), seguido por DL (77%) y AAFF (67%).

En cuanto al **conocimiento** de otras organizaciones comunitarias y a la frecuencia del **relacionamiento** con estas, se observan cambios positivos y estadísticamente significativos entre antes y después del programa para ambas variables. Los líderes aumentaron tanto la cantidad de organizaciones que conocían en su territorio (26% cambio neto) como la frecuencia de relacionamiento con ellas (20% cambio neto). En San Bernardo y Santiago se experimentaron cambios netos estadísticamente significativos en conocimiento, con 43% y 38% respectivamente. En La Ligua y Puente Alto no se observan diferencias significativas, a pesar de experimentar alzas en esta variable, esto se explica debido a que ambos territorios presentaban niveles iniciales más altos. Para la variable de frecuencia de relacionamiento, se evidencian cambios positivos y estadísticamente significativos para los cuatro territorios: Santiago (31%), San Bernardo (21%), La Ligua (17%) y Puente Alto (16%).

Respecto a **adquisición de herramientas**, en los DL un mayor porcentaje de participantes de Puente Alto y San Bernardo reportaron haber aprendido “Bastante” o “Mucho” sobre cómo fortalecer y articular a organizaciones comunitarias. Santiago cuenta

con indicadores menos favorables en ese sentido. En cuanto a los FFCC , San Bernardo y Santiago muestran mejores resultados, mientras que La Ligua y Puente Alto presentan resultados favorables pero más discretos. Un patrón observado a nivel general es "Gestión financiera y reportabilidad" donde un menor porcentaje de participantes reportó haber aprendido. Por último, se observan contrastes entre el alto porcentaje de líderes que declaran haber aprendido "bastante o mucho" con las AAFD en La Ligua (96% en formulación de proyectos y 100% en herramientas digitales) y San Bernardo donde solo 30% reportó que gracias a las AAFD aprendió dichas herramientas.

En cuanto a los **resultados finales**, se constata un cambio neto positivo y estadísticamente significativo entre antes y después del programa en la **confianza** de los líderes con otras organizaciones (15%), en el **orgullo** que sienten por su territorio (16%) y en la preparación para afrontar los **desafíos** de estos (21%). El cambio en la variable **compromiso** con el territorio no es estadísticamente significativo.

Sobre la **asociatividad**, es posible afirmar que los participantes de TC experimentaron un cambio neto positivo y estadísticamente significativo en la asociatividad con otras organizaciones en proyectos o iniciativas que perseguían prevenir la **delincuencia** (6%). En los otros ámbitos las diferencias no son estadísticamente significativas.

En general, al considerar el efecto del programa en cada una de las variables relevantes tanto de la proporción de participantes como de la magnitud de los cambios, las principales variables en las que se evidenciaron resultados positivos en los líderes luego del programa fueron: preparación para que líderes afronten los desafíos de su territorio, conocimiento de otras organizaciones, confianza en otras organizaciones, orgullo de su territorio, relacionamiento con otras organizaciones y asociatividad en proyectos que buscan prevenir la delincuencia.

4.6. SOSTENIBILIDAD

La dimensión de sostenibilidad se enfoca en el grado en que los beneficios de la intervención continúan, o se espera que continúen, en el tiempo. Al respecto se reconoce que el principal factor para garantizar la sostenibilidad del programa, es que los actores se conozcan, generen un vínculo, de modo que se mantengan conectados para trabajar de manera conjunta cuando el programa concluya, y que mantengan a su vez la capacidad de tomar decisiones e involucrarse respecto al territorio.

4.6.1. ¿Es esperable que los impactos positivos del Programa Territorio Común perduren en el tiempo? ¿Bajo qué condiciones y/o contexto es más probable que esto suceda?

Tal como se menciona en la dimensión anterior, parte importante de los beneficiarios del programa demostraron un cambio positivo tras la intervención (identificación con el territorio, confianza, asociatividad y preparación para abordar los desafíos de su territorio). Cabe señalar que para evidenciar si estos resultados se mantienen en el tiempo es necesario hacer seguimiento a los participantes y organizaciones comunitarias que participaron en TC post programa.

Uno de los principales enfoques de TC ha sido el fortalecimiento de capacidades de liderazgo y organización. La sostenibilidad de este trabajo depende de que existan nuevas instancias donde los líderes puedan aplicarlas y seguir desarrollándolas.

Para algunos entrevistados, el DL tiene un rol fundamental para fomentar la sostenibilidad del programa, ya que es una instancia donde los actores se conocen, generan confianza, y trabajan de manera colaborativa, por lo que es una instancia que podría mantenerse operando incluso cuando el programa no continúe. Sin embargo, uno de los grandes desafíos a juicio de varios implementadores es que no se le dio la importancia necesaria desde el diseño y que se abordó de manera tardía, lo que puede haber generado dificultades para que los DL vean sentido en seguir trabajando en conjunto una vez finalizado el programa.

Acorde a los entrevistados, se generaron distintas dificultades que no permiten afirmar que los Directorios Locales van a continuar operando en todos los territorios:

Al principio nosotros partimos sin definir una gobernanza interna. Entonces, el grueso, no, nada, estuvimos dos años en Bajos de Mena, y yo diría que un año y medio todo lo hacíamos nosotros y lo dirigíamos nosotros. Hasta la finalización del programa, donde se trabajó el ítem de la gobernanza, y cómo deberíamos, y que ya íbamos de salida, porque esto fue hace dos meses, entregar más autonomía a los equipos para promover la sostenibilidad del espacio, y ahí, bueno, generamos como una gobernanza interna, el que se encarga, el secretario, la presidenta, la asignación de roles, qué sé yo, pero siempre cae como el peso principal en nosotros como dupla (Implementador, Puente Alto).

A partir del testimonio, se vislumbran dos problemáticas. Primero, existió dificultad para definir y delimitar los roles de cada participante, lo que se traduce en una falta de **gobernanza interna clara** dentro del DL. Desde un inicio no se contempló en el diseño el trabajo en la gobernanza interna, lo que dificulta la entrega de herramientas de liderazgo.

Hace falta establecer un "real liderazgo" dentro del Directorio Local, pese al trabajo en comisiones, parece importante que alguien "lleve la batuta", tenga disposición y ganas para seguir. (Sistematización DL Ciclo IV, San Bernardo)

Segundo, en algunos territorios no se construyó suficiente **autonomía del DL**, generando alta dependencia de la dupla territorial. Durante un periodo significativo de tiempo, la responsabilidad recaía principalmente en ella, lo que limitó la autonomía y distribución de tareas. Aunque se abordó la sostenibilidad al final del proyecto, aún se percibe que existe una dependencia significativa de las duplas territoriales para la toma de decisiones relevantes.

Otro punto clave para la sostenibilidad de los resultados de TC es la motivación o razón principal por la que los líderes participaron de los DL. Los entrevistados relatan que la principal motivación de algunos integrantes a ser parte del DL estaba centrada en la incidencia que tenían en la asignación de los Fondos Concursables y, por ende, en la mayor probabilidad de que sus proyectos y organizaciones recibieran financiamiento. Esto podría limitar la continuidad de los DL una vez finalizado el programa, ya que no existe garantía de acceso a recursos para proyectos de fortalecimiento comunitario a nivel territorial.

A pesar de los desafíos planteados por los entrevistados, también se vislumbran caminos que pueden contribuir a la sostenibilidad. En primer lugar, se remarca que la mayoría de los beneficiarios del programa son dirigentes que antes de la instalación de TC en los territorios ya desarrollaban acciones por su barrio, por tanto, su trabajo de una u otra forma debiera continuar, pero ahora con más herramientas de liderazgo para buscar y aprovechar nuevas oportunidades.

Asimismo, la sostenibilidad del trabajo realizado por TC también puede verse influenciado por el apoyo de instituciones y organizaciones que enfocan su trabajo (o parte de este) en la cohesión social y generación de redes. En este caso, de las Fundaciones Territoriales, FUSUPO continuará su trabajo territorial en el sector de La Ligua en el que operó Territorio Común a partir del programa Servicio País enfocado en vinculación de comunidades territoriales. Asimismo, Fundación Don Bosco se quedará en Bajos de Mena a través de su programa de prevención territorial Patios Don Bosco, orientados especialmente al trabajo con niños, niñas, adolescentes y sus familias. Asimismo, Fundación Olivo, organización parte de las Fundaciones Socias, continuará el trabajo territorial en San Bernardo impulsando y apoyando organizaciones o proyectos importantes para la comunidad. Esto podría favorecer la continuidad del trabajo realizado en cohesión social y fortalecimiento comunitario desde cada institución, proporcionando una base para mantener las redes y relaciones comunitarias ya construidas, y fortalecer los posibles resultados generados a partir de la intervención de TC.

4.6.2. ¿Qué aspectos del TC se podrían considerar exitosos y posibles de replicar en otros territorios? ¿Bajo qué condiciones?

En la siguiente sección se sistematizan las lecciones aprendidas del programa, destacando tanto los aspectos exitosos como aquellos susceptibles de mejora en una intervención social como TC.

Resumen dimensión de Sostenibilidad

Uno de los principales enfoques de TC ha sido el fortalecimiento de capacidades de liderazgo y organización. Los entrevistados sostienen 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 DL estaba ligada a los FFCC, 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 TC.

5. LECCIONES APRENDIDAS

Elementos exitosos y posibles de replicar

- **Participantes con poder para tomar decisiones para el desarrollo de su barrio:** Territorio Común proporciona instancias participativas donde los líderes pueden tomar decisiones para mejorar su barrio. Se considera acertado y diferenciador que el Directorio Local tenga el poder de decidir sobre la adjudicación de fondos a los proyectos. Sin embargo, esto puede ser contraproducente si los líderes, además de elegir, también pueden ser concursantes.
- **Simultaneidad de componentes:** La diversidad de componentes que comprende el diseño de Territorio Común y la agilidad con que estos se desarrollan resulta en una activación de los barrios. Diferentes proyectos de mejoramientos del barrio ejecutándose a la vez, líderes conectados y espacios de encuentro como los cursos formativos contrarrestan la percepción de abandono y desesperanza que abunda en los líderes y vecinos de barrios vulnerables.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** La capacidad del programa para adaptarse a los cambios en el entorno y a las necesidades de la comunidad permite atender las particularidades de cada sector, al tiempo que fomenta su involucramiento en el fortalecimiento del programa. Asimismo, la agilidad del componente FFCC contribuye a la flexibilidad.
- **Medición y Evaluación como componente transversal de un programa social:** Contar con un sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje genera transparencia, permite tomar decisiones oportunamente y conocer los resultados en la población beneficiada y con ello aportar a la evidencia en temáticas tan desafiantes como la cohesión social en el caso de TC.
- **Complementariedad con Quiero Mi Barrio:** La compatibilidad entre TC y Quiero Mi Barrio, junto con el apoyo que los trabajadores de Quiero Mi Barrio brindaron a los líderes en los procesos de postulación y rendición del componente FFCC, se convirtieron en un valioso soporte para el equipo implementador de TC en los territorios. Por lo tanto, se identifica este caso como una potencial alianza público-privada a considerar en el futuro.

Posibles mejoras

- **Asegurar selección de implementadores con experiencia en intervención territorial:** Seleccionar a implementadores con experiencia en intervenciones en territorios complejos es fundamental para trabajar con liderazgos y comunidades locales en un programa como TC.
 - Faltó involucramiento más activo de expertos de las Fundaciones territoriales, duplas no expertas (en general) aunque sí con mucha motivación de aprender y hacer. Esto podría relevar la importancia de asegurar una dupla con experiencia más que apostar por una fundación

territorial.

- Comunidad de Aprendizaje como componente que motivara la sistematización de aprendizajes se discontinuó a pesar de su potencial debido (a juicio de los entrevistados) a una errónea selección del ejecutor con experiencia territorial.
- **Lograr asociatividad con el sector privado y público requiere una estrategia diferente:** La experiencia del programa demostró que lograr asociatividad de una figura como el Directorio Local con el sector privado y público es compleja, requiere experiencia, contactos y en general el manejo de un lenguaje distinto al que utiliza la sociedad civil. En este sentido, la selección de una persona especializada que a nivel central sea la encargada solo de trabajar con el DL para este objetivo y acompañar para establecer estos vínculos puede ser una alternativa a considerar.
- **Mayor enfoque en la sostenibilidad:** Sostenibilidad debe ser un aspecto central que debe ser trabajado en todas las etapas de distintas formas. Esto implica fortalecer las capacidades locales y promover la autonomía comunitaria de manera progresiva. Por ejemplo, a través de la promoción de una gobernanza dentro de cada DL.
- **Ajustes a la distribución de los tiempos del programa:** Es importante establecer un periodo inicial de inserción territorial suficiente para construir relaciones de confianza con la comunidad, entender sus contextos y adaptar las estrategias del programa a la realidad. A la par se recomienda un período ligeramente más amplio entre ciclos que permita evaluar los resultados y realizar ajustes en función de los aprendizajes obtenidos.
- **Potenciar más la comunicación interna:** Mantener una comunicación interna efectiva entre los diferentes actores es crucial para coordinar las actividades y garantizar un flujo de información adecuado, así como para comunicar la identidad propia del programa para fomentar una cultura organizacional fuerte.
- **Ampliar la incidencia:** La capacidad de influir en las políticas y prácticas a nivel local y nacional es un aspecto fundamental para relevar la problemática y posibles soluciones que sean fuente de inspiración para que otras organizaciones se animen a trabajar por mejorar la cohesión social en Chile.

6. CONCLUSIONES

El programa Territorio Común ha demostrado ser una intervención valiosa y efectiva para mejorar el fortalecimiento comunitario en los cuatro territorios donde se implementó: Santiago, San Bernardo, Puente Alto y La Ligua. A continuación, se analiza el cumplimiento de cada uno de los objetivos declarados por el programa:

Objetivo 1: Promover la articulación de actores territoriales claves para el mejoramiento comunitario.

En base a los hallazgos, se observa que el programa ha promovido la articulación de los distintos actores territoriales. Hay cambios positivos y estadísticamente significativos en el número de organizaciones que los líderes conocen tras el programas (26% cambio neto), en la frecuencia de relacionamiento con otras organizaciones de su territorio (20% cambio neto) y en la asociatividad con otras organizaciones en proyectos o iniciativas que perseguían prevenir la delincuencia (6% cambio neto). Información también respaldada por el análisis cualitativo, donde se destaca que uno de los mayores provechos de Territorio Común fue el empoderamiento, tanto a nivel personal como a nivel de redes entre los líderes comunales.

Como parte de los resultados finales, también se constató un cambio neto positivo y estadísticamente significativo en la confianza de los líderes en otras organizaciones (15%), orgullo del territorio (16%) y en preparación para afrontar los desafíos del territorio (21%), lo que indica una mejora general posterior al programa. El cambio en la variable compromiso con el territorio no es estadísticamente significativo.

El análisis cuantitativo por territorio permite concluir que San Bernardo y Santiago son los territorios donde los participantes experimentaron mayores cambios en las variables relevantes tras su participación por el programa, dado que en general su punto de partida (línea base) era más bajo que La Ligua y Puente Alto. No obstante, es importante tener en cuenta que los resultados expuestos no son atribuibles al programa en su totalidad, debido a que no existe un grupo de control fidedigno para su comparación.

Objetivo 2: Apoyar proyectos locales de organizaciones comunitarias.

En cuanto al apoyo a proyectos locales de organizaciones comunitarias, se ha observado que el programa ha entregado recursos a las organizaciones participantes a través de los Fondos Concursables, componente con mayor tasa de satisfacción, y que ha sido resaltado por su agilidad en la entrega de recursos, permitiendo que las organizaciones implementen iniciativas que abordan las problemáticas y necesidades de sus comunidades en el corto plazo.

Objetivo 3: Fortalecer agentes de cambio a través de programas de formación de capacidades para miembros de organizaciones locales.

En relación al fortalecimiento de agentes de cambio a través de programas de formación de capacidades, se ha valorado la oferta de actividades de formación implementadas por el programa, así como la valoración de la expertise y metodología de Simón de Cirene y Kumbá. Sin embargo, se han identificado obstáculos como la falta de espacios adecuados y

claridad en responsabilidades logísticas, así como la necesidad de involucrar más a los Directorios Locales en el diseño de las temáticas formativas.

Objetivo 4: Identificar y difundir los aprendizajes de distintos modelos de intervención comunitaria.

Por último, en cuanto a la identificación y difusión de los aprendizajes de distintos modelos de intervención comunitaria, se ha reconocido la importancia de la sistematización de los aprendizajes generados por el programa. Sin embargo, se ha observado que el componente de Comunidad de Aprendizaje no cumplió con las expectativas iniciales debido a la falta de claridad en sus objetivos y la insuficiente participación de expertos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bertelsmann Stiftung (2013) Social Cohesion Radar: Measuring common ground. An international comparison of social cohesion. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

Creswell, J., & Poth, C. (2018). Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches. (J. Creswell & C. Poth, Eds.) (4th ed.). E.U.A.: SAGE Publications, Inc.

First Impact (2022a). Reporte Diseño y Teoría de Cambio Programa Territorio Común. Noviembre de 2022.

First Impact (2022b). Reporte Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje Programa Territorio Común. Diciembre de 2022.

First Impact (2023a). Informe de Evaluación, Sistematización y Aprendizajes Ciclo II. Marzo de 2023.

First Impact (2023b). Manual Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje Programa Territorio Común. Septiembre de 2023.

First Impact (2023c). Reportes de Resultados Ciclo II Territorio Común, Febrero 2023.

First Impact (2023d). Reportes de Resultados Ciclo III Territorio Común, Agosto 2023.

First Impact (2024) Reporte de Monitoreo Ciclo IV Territorio Común, Abril 2024

Gulliver (2022). Informe de resultados de Ciclo I. Componente Comunidad de Aprendizaje Programa de Fortalecimiento Comunitario.

Ministerio de Desarrollo Social (2016). "Metodología de medición de pobreza multidimensional con entorno y redes". Gobierno de Chile, Ministerio de Desarrollo Social: Serie Documentos Metodológicos N°32, División Observatorio Social. Versión revisada: 26 de Diciembre de 2016.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2020). Informe final Consejo Asesor para la Cohesión Social. 2020. Santiago, Chile.

OCDE (2020). Mejores criterios para una mejor evaluación. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, París, Francia.

Simón de Cirene. (2023). Informe Final Territorio Común Componente - Formación de líderes 2022 - 2023.

Stiftung, B. (2018). What Holds Asian Societies Together?. Insights from the social cohesion radar.

Territorio Común. (2024). Bitácora de Aprendizajes de Territorio Común. Excel de registro.

Universidad de Chile (2022a). 1° Informe sobre Teoría del Cambio y construcción de dimensiones e indicadores del proyecto Territorio Común. 2022. Santiago, Chile

Universidad de Chile (2022b). 2° Informe del Proyecto Territorio Común - Hacia un prototipo conceptual ajustado. 2022. Santiago, Chile.

ANEXOS

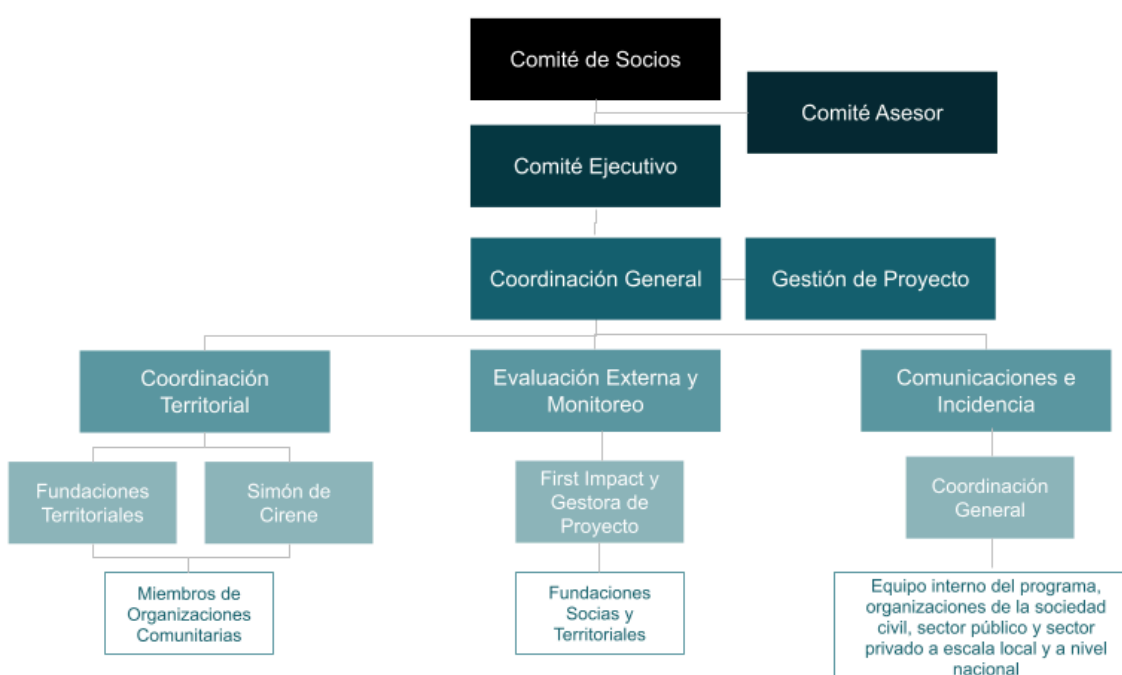
1. Organigrama

Para su funcionamiento, el programa tiene una estructura de distintas capas (Ver Figura 3). En las dos primeras capas se encuentran el Comité de Socios y el Comité Ejecutivo, conformados por los dirigentes de las fundaciones socias, quienes toman las decisiones estratégicas para el funcionamiento del programa. Luego, en una tercera capa está la Coordinación General, de la mano de la Gestión del Proyecto, donde se vela por toda la operación.

En una cuarta capa se encuentran los distintos ámbitos de ejecución del programa, que son las siguientes³¹:

- La Coordinación Territorial, implementada por las Fundaciones Territoriales, que dirigen el Directorio Local y los Fondos Concursables, y Simón de Cirene, quienes actualmente se encargan de las actividades de formación. Todas estas instancias están orientadas a los miembros de Organizaciones Comunitarias.
- La Evaluación Externa y el Monitoreo, que es implementada por la consultora First Impact y por la gestora del proyecto.
- Las Comunicaciones e Incidencia, que es dirigida por la coordinación general.

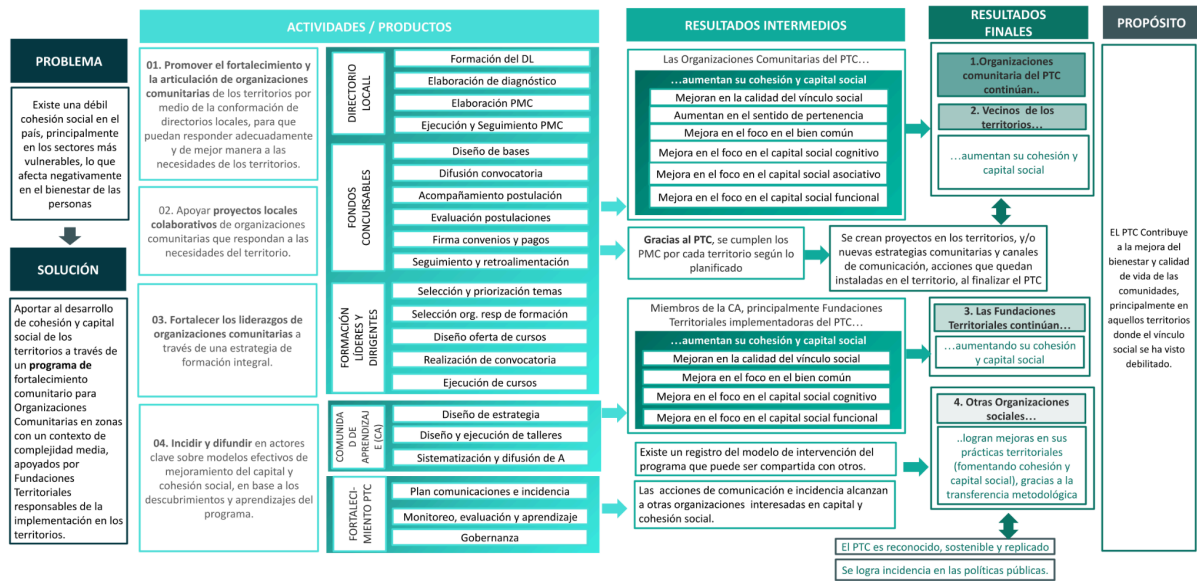
Gobernanza del Programa Territorio Común



Fuente: Elaboración propia.

³¹ Un componente discontinuado es la Comunidad de Aprendizaje implementada por Gulliver, donde participaban Fundaciones Socias y Fundaciones territoriales.

2. Teoría de Cambio del Programa Territorio Común 2022



Fuente: First Impact (2022a). Reporte y Diseño de Teoría de Cambio Programa Territorio Común.

3. Contexto de la consultoría

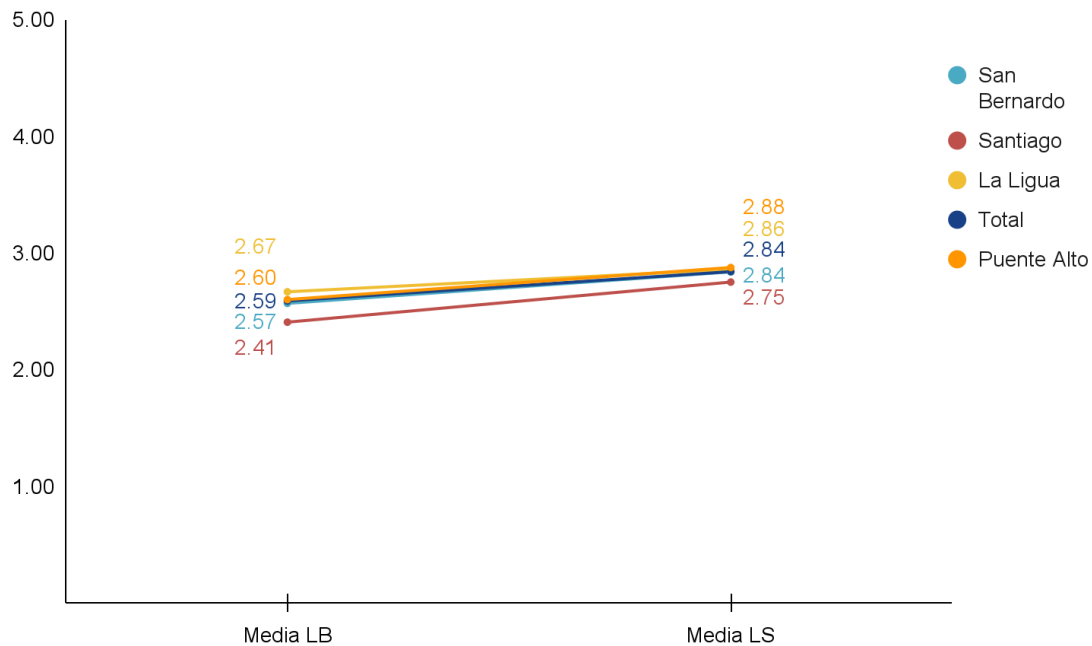
En el marco del desarrollo del Programa Territorio Común, las fundaciones socias solicitaron a la consultora First Impact el desarrollo del monitoreo de las actividades y productos del programa y de una evaluación de sus principales resultados. Para ello, se trabajó desde mediados del año 2022 en el diseño de un Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés) que acompañó la implementación del programa en los ciclos II, III y IV.

La consultoría se desarrolló en las siguientes fases:

- 1) **Diseño y preparación del Sistema MEL:** Diseño de la teoría de cambio, indicadores, preguntas clave, instrumentos y flujo de medición. Esta fase se desarrolló entre los meses de mayo y octubre del año 2022.
- 2) **Evaluación y sistematización del Ciclo II:** Implementación del Sistema MEL para el Ciclo II del programa. Este proceso sirve como pilotaje del sistema, a partir del cual se identifican aprendizajes y se proponen mejoras. Es preciso tener en cuenta que, dado que el diseño del Sistema MEL se realizó cuando el programa ya estaba en curso, su implementación en el ciclo II tiene algunas particularidades, como por ejemplo que el ciclo II no tuvo levantamiento de línea base, por lo que se incorporaron preguntas retrospectivas o de diferencias en los levantamientos de seguimiento. Por otra parte, el análisis de los productos se realizará con los datos existentes sobre el ciclo, pudiendo existir algunos vacíos de información. Esta fase se desarrolló entre los meses de noviembre del año 2022 y marzo 2023.
- 3) **Evaluación y sistematización del Ciclo III:** Acompañamiento y apoyo en la implementación del Sistema MEL del TC con el fin de asegurar la correcta implementación de este sistema y sus instrumentos asociados. Se realizó un reporte breve de diagnóstico y propuestas de mejora para este, junto a recomendaciones que permitan asegurar la correcta evaluación del programa en el Ciclo IV. El proceso de levantamiento de información será realizado por el equipo de Territorio Común. En esta etapa se obtuvo la versión definitiva del Sistema MEL.
- 4) **Evaluación y sistematización del Ciclo IV:** Proceso de levantamiento de información durante el Ciclo IV, aplicando la versión definitiva del Sistema MEL, se analizarán los resultados, y se identificarán aprendizajes y oportunidades de mejora. Esta fase se desarrolla durante la ejecución del ciclo IV, entre los meses de agosto del año 2023 y marzo del año 2024.
- 5) **Evaluación del Programa Territorio Común:** Proceso de evaluación del programa en su totalidad, considerando los distintos ciclos de implementación, donde a través del análisis de los datos del monitoreo, encuestas y entrevistas, se levantaron aprendizajes y recomendaciones para el programa. Este informe corresponde al producto entregable de esta fase final, la cual se desarrolló entre los meses de enero 2024 y mayo 2024, e incorporó como insumo todos los productos de las fases anteriores.

4. Anexo 4: Figuras adicionales de variables de resultados

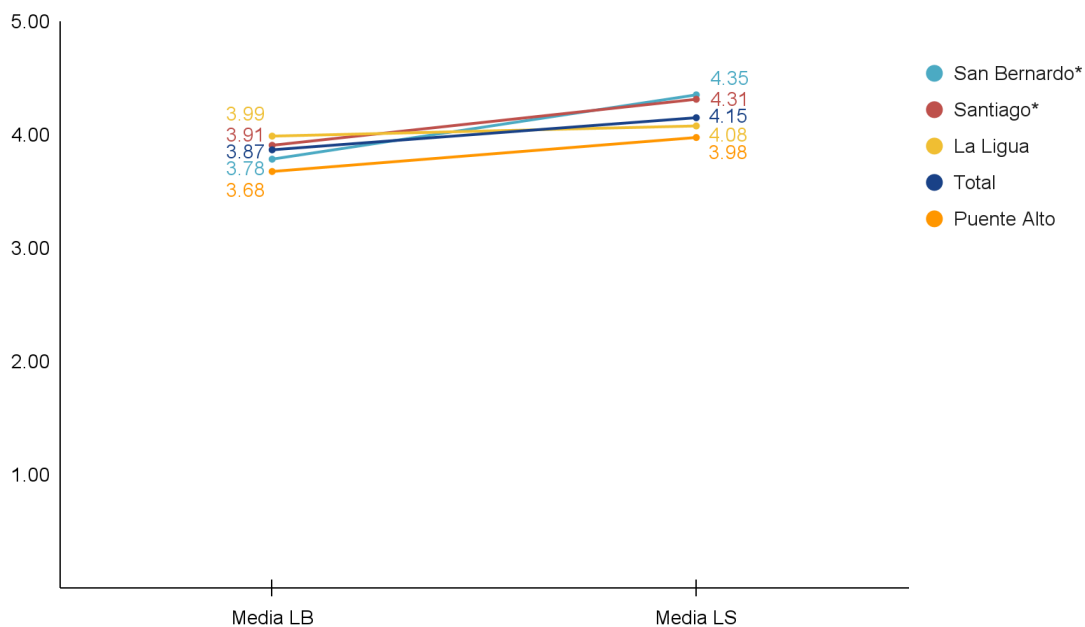
Figura A4-1: Relacionamiento con otras organizaciones antes y después (promedio)



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes. N = 187.

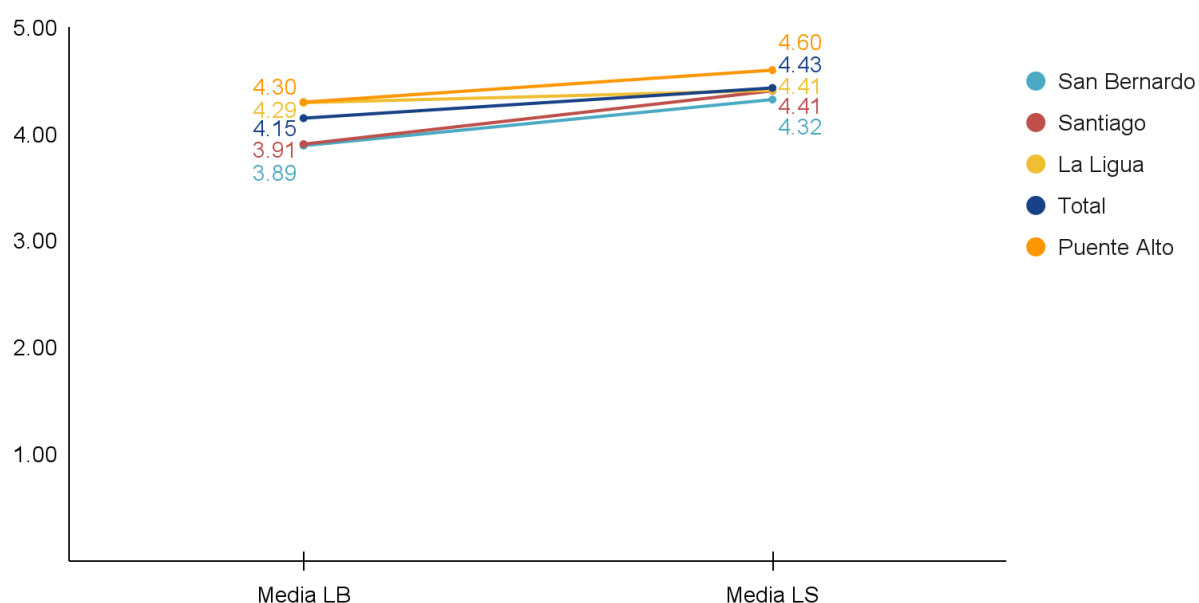
(*) Todas las diferencias son estadísticamente significativas a un 95% de confianza.

Figura A4-2: Confianza en las organizaciones que trabajan por el territorio, antes y después (promedio)



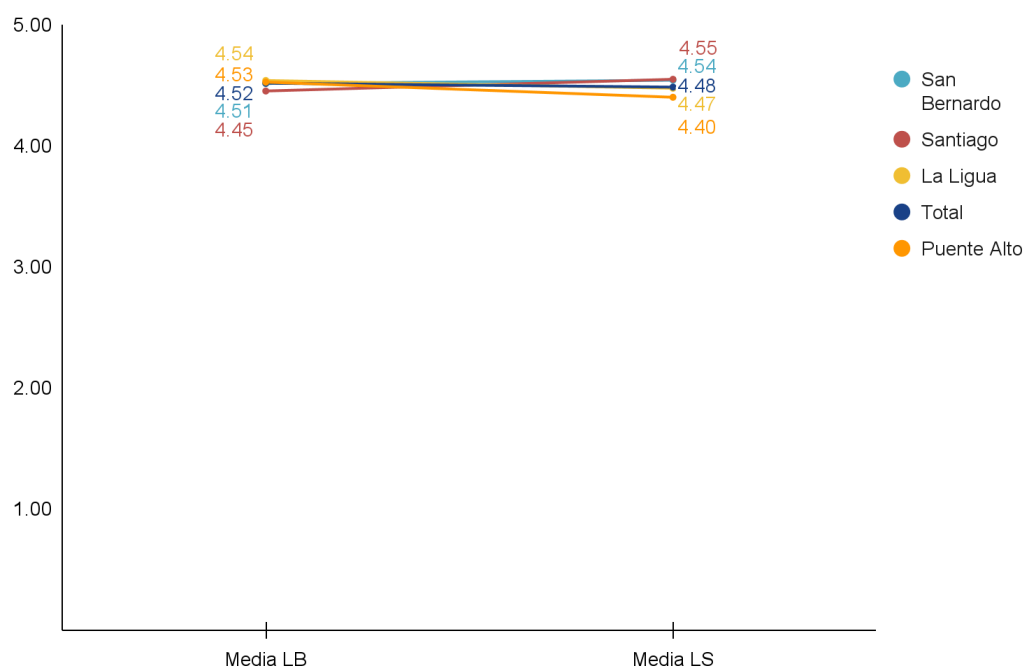
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes. (*) Las diferencias para Puente Alto y Santiago son significativas a un 95% de nivel de confianza. N = 187

Figura A4-3: Sentir orgullo por su territorio antes y después (promedio)



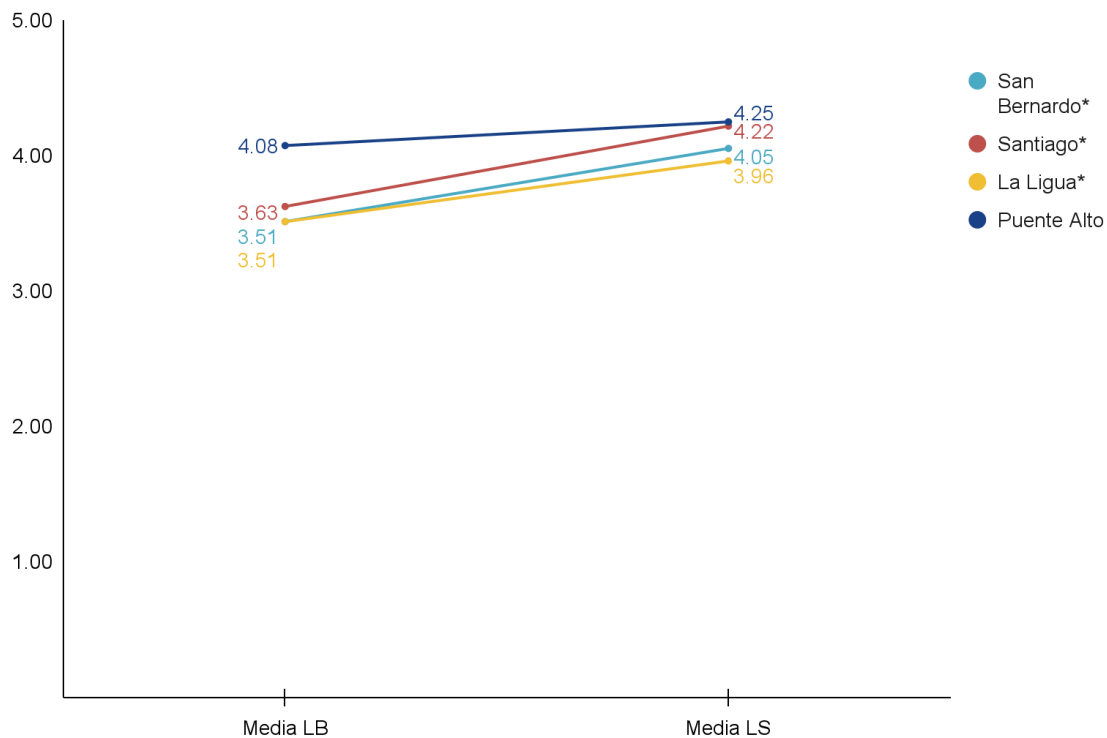
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes. N =187. (*) Las diferencias para, San Bernardo, Puente Alto y Santiago son significativas a un 95% de nivel de confianza.

Figura A4-4: Compromiso con las problemáticas que afectan al territorio antes y después de la intervención (promedio)



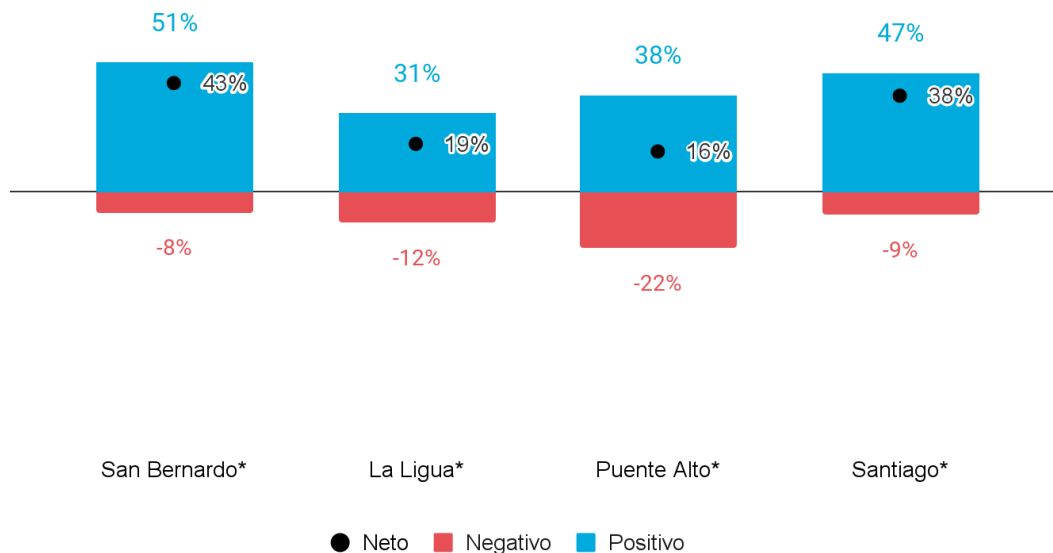
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes. Nota: Las diferencias no son estadísticamente significativas a un 95% de nivel de confianza. N = 186

Figura A4-5: Preparación para brindar propuestas o soluciones a los problemas de su territorio antes y después de la intervención (promedio)



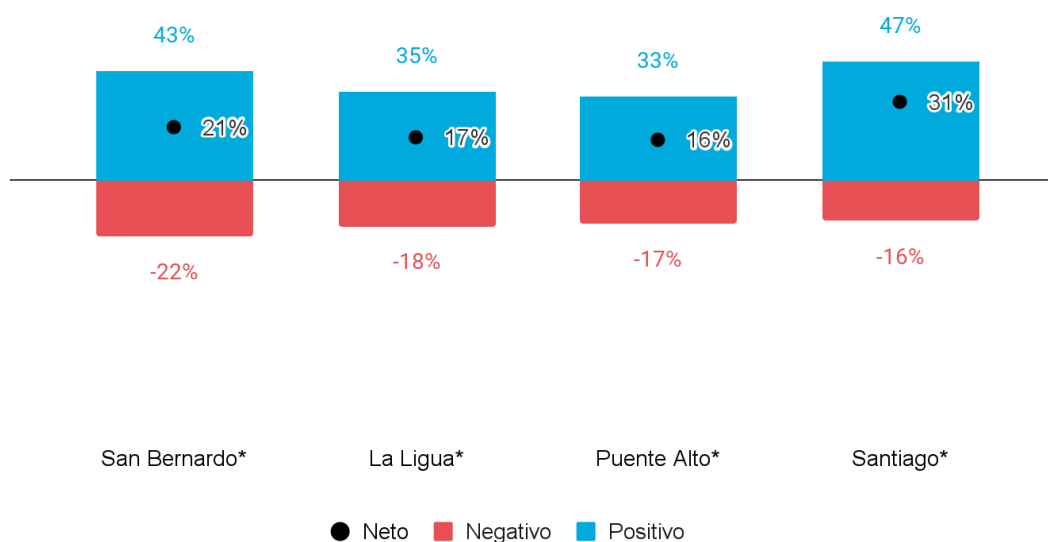
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes. N =187. (*) Las diferencias para, San Bernardo, La Ligua y Santiago son significativas a un 95% de nivel de confianza.

Figura A4-6: Cambio experimentado por el programa en conocimiento de otras organizaciones, según territorio



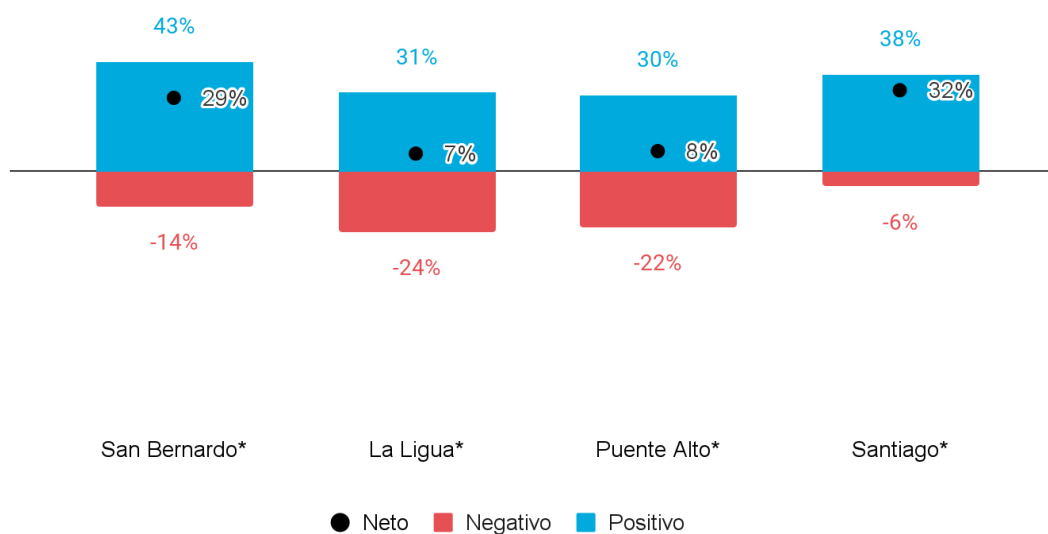
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes. N =187. (*Diferencias estadísticamente significativas a un 95% de nivel de confianza.)

Figura A4-7: Cambio experimentado por el programa en relacionamiento con otras organizaciones, según territorio



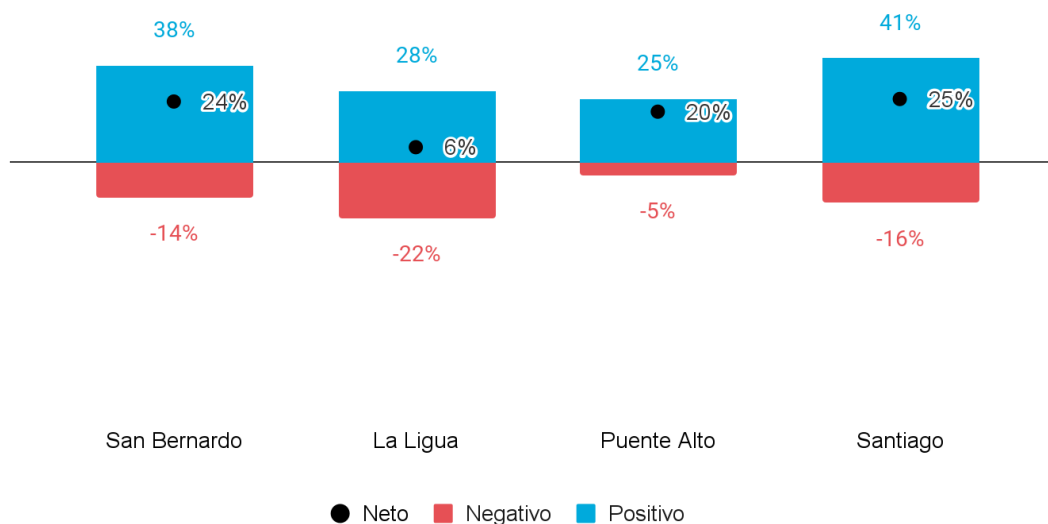
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes
 (*) Significativo a un 95% de nivel de confianza
 N = 187

Figura A4-8: Cambio experimentado por el programa en la confianza en las organizaciones que trabajan por el territorio, según territorio



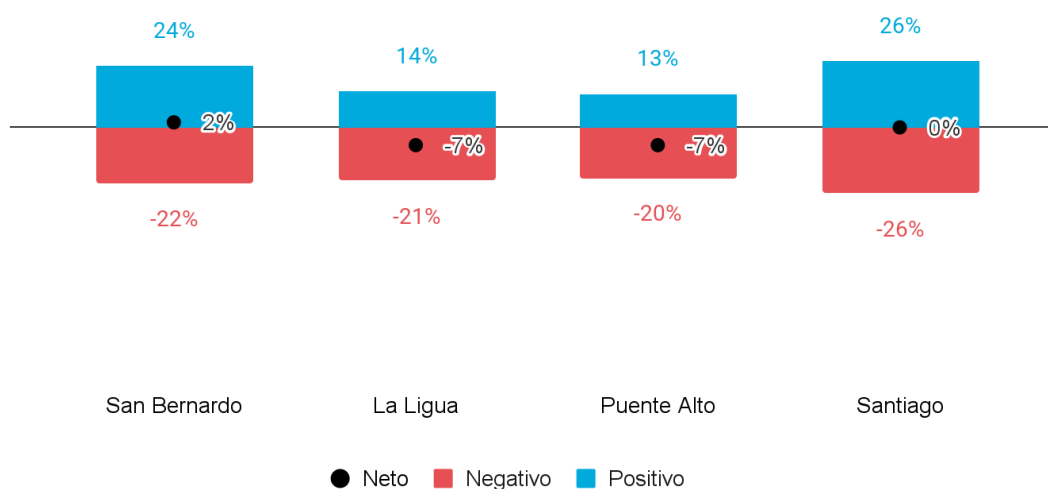
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes
 (*) Significativo a un 95% de nivel de confianza
 N = 187

Figura A4-9: Cambio experimentado por el programa en sentir orgullo por su territorio, según territorio



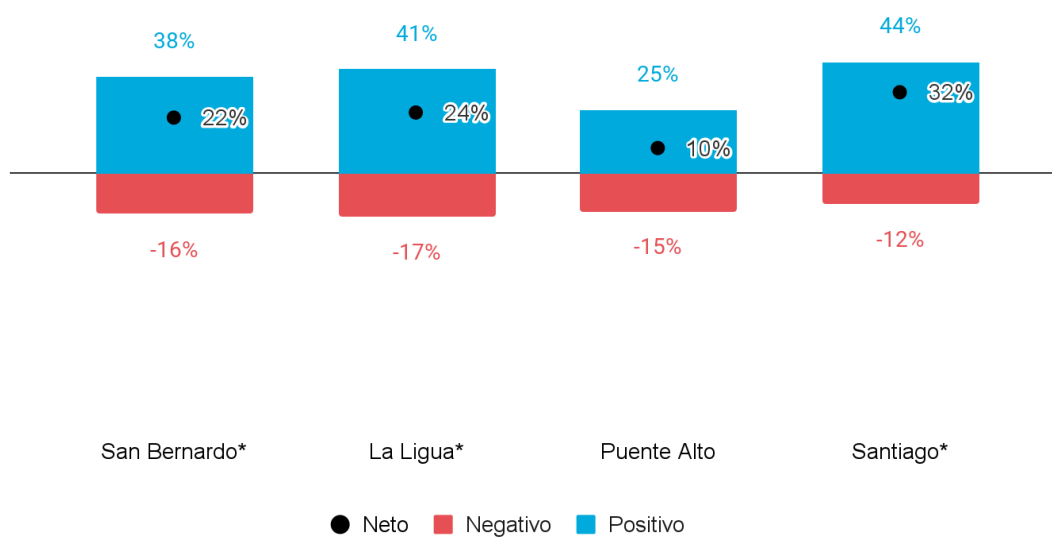
Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes
 (*) Significativo a un 95% de nivel de confianza
 N = 187

Figura A4-10: Cambio experimentado por el programa en sentirse comprometido con las temáticas que afectan su territorio, según territorio



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes
 Nota. Las diferencias no son significativas a un 95% de nivel de confianza
 N = 186

Figura A4-11: Cambio experimentado por el programa en sentirse preparado para brindar propuestas o soluciones a los problemas de su territorio, según territorio



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta a Participantes

(*) Significativo a un 95% de nivel de confianza

N = 187