

# TERRITORIALIDAD, UNA EXPERIENCIA DE INTERVENCIÓN EN POLÍTICA PÚBLICA

## **Dr. Germán Rozas Ossandón**

Psicólogo, Académico Universidad de Chile

*Correo electrónico: grozas@uchile.cl*

## **Fernanda Gorrini Belmar**

Psicóloga Social, Investigadora Pontificia Universidad Católica.

Diplomada en Psicología Social Crítica y Proceso Políticos, Universidad de Chile.

*Correo electrónico: fgorrini@uc.cl*

## **Santiago Meneses Cáceres**

Gestor en Educación Social, Magister en Intervención Social, Encargado Nacional Programa Más Territorio FOSIS

*Correo electrónico: smeneses@fosis.gob.cl*

## **Dra. Neida Colmenares Mejía**

Socióloga, Investigadora Flacso

*Correo electrónico: neida.colmenares@flacso.org*

## **Resumen**

*El presente artículo es una sistematización de la implementación del programa del FOSIS, Más Territorio, en cinco comunas de Chile durante los años 2015 - 2016, que tuvo como propósito aportar a la superación de la pobreza. La metodología usada consistió en realizar un proceso de participación de diferentes actores territoriales en base a mesas de trabajo, llamadas Comité Barrial y Comité Institucional para construir un Plan Local Desarrollo Social. Los resultados señalan un compromiso de la población participantes en el diagnóstico de cada territorio sobre sus necesidades, potencialidades y posteriormente la elaboración de proyectos de acción. Las iniciativas seleccionadas de común acuerdo, se llevaron a cabo bajo un financiamiento de instituciones locales que se involucraron en la dinámica. La discusión nos lleva a indicar el valor de las metodologías colectivas en proyectos sociales y la emergencia de un fuerte relación entre lo territorial y lo comunitario.*

**Palabras Clave:** *Política pública, desarrollo territorial, acción comunitaria.*

## **Abstract**

### **Territoriality, an experience of Intervention in Public Policy**

*The present article is a systematization of the implementation of the FOSIS program, "Más Territorio", applied in five communes of Chile during the years 2015 - 2016, which had the purpose of contributing to the overcoming of poverty. The methodology used consisted of carrying out a process of participation of different local actors based on working groups, called the Neighborhood Committee and the Institutional Committee to build a Local Development Plan. The results indicate an engagement of the population participating in the diagnosis of each territory on their needs, potential and the preparation of action projects. The initiatives selected by common agreement, were carried out a financing of local institutions that were involved in the dynamics. The discussions leads us to indicate the value of collective methodologies in social project and the emergence of a strong relationship between territorial and the community.*

**Keywords:** *Public policy, territorial development, community action.*

## **Introducción**

Las políticas públicas y su ejecución se inscriben en la actualidad como la forma en la que se ejecuta la gobernabilidad de un país, permitiendo resolver necesidades y/o problemáticas de quienes habitan un lugar y tiempo determinado. Su contenido es dinámico, al igual que la forma en que estas se implementan, teniendo una relación directa con el contexto económico, político y social que se vive en un determinado país.

Hoy en día se vuelve fundamental relevar experiencias en donde la propuesta metodológica de intervención desde las políticas públicas aparece como fuente de innovación en su capacidad por responder a las necesidades que acusa la población, reivindicando procesos de descentralización y participación ciudadana, retomando el valor del territorio, de la reconstrucción del tejido social y del fortalecimiento de la comunidad. En otras palabras, esta nueva apuesta metodológica nos abre a la posibilidad de pensar en las políticas públicas como agentes de transformación social en la medida en que propicia el fortalecimiento de la ciudadanía.

En este contexto, el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) perteneciente al Ministerio de Desarrollo Social, que tiene la misión de "liderar estrategias para la superación de la pobreza y vulnerabilidad", se propuso al momento de este trabajo, la promoción del bienestar de las comunidades que habitan en un territorio determinado a través de la identificación de la demanda social pertinente y del alineamiento de la oferta de la institucionalidad local a dichas necesidades.

Tal ejercicio permitió reflexionar en torno a las estrategias implementadas para el desarrollo de las políticas públicas a través de una mirada multidimensional centrada en la participación ciudadana, el territorio y la comunidad, entendiendo que la cohesión territorial y la integración de sus miembros es un proceso fundamental para la superación de la pobreza, siendo una de sus más novedosas acciones, la implementación del Programa Más Territorio, el que a través del diálogo, la simplificación de mecanismos burocráticos y la generación de instancias de encuentro entre diferentes actores comunitarios e institucionales públicos y privados, permitió repensar el quehacer de las políticas públicas y sembró antecedentes de innovación en la gestión de la gobernabilidad del país.

La metodología del Programa Más Territorio posiciona un nuevo modelo de intervención desde las políticas públicas, en donde la estrategia metodológica se acopla a la complejidad de los territorios, a través de la articulación de voluntades entre diversos actores, permitiendo así, decidir e incidir en la gestión programática de las políticas públicas para la solución de problemáticas ciudadanas propias de un territorio en particular, en entendiendo este como “una construcción integral, dialéctica, compleja, multidimensional y pluridimensional, desde la vida social y sus múltiples y plurales interrelaciones, procesos y dinámicas, donde lo geográfico y ecológico, lo económico, lo social, lo cultural y lo político fueran entendidos como partes indivisibles y en interacción, lo mismo que sus niveles, ámbitos y escalas” (Sosa Velásquez, 2012, p.3).

A continuación se presentan los principales hallazgos y aprendizajes recogidos de la experiencia piloto del Programa Más Territorio realizada durante los años 2015 y 2016, con la finalidad de dejar antecedentes sobre una experiencia de trabajo innovadora y desafiante al paradigma que rige la gestión de las políticas públicas, aportando así a la discusión a través de la experiencia.

## **Programa Más Territorio**

El Programa Más Territorio busca aumentar las capacidades locales (socio-comunitarias e institucionales) de la población que habita los territorios vulnerables fortaleciendo la gobernanza local, el capital social comunitario y la participación de diversos actores interesados en territorios vulnerados a través de la elaboración e implementación de Planes Locales de Desarrollo Social (Manual Metodológico, 2016).

Más Territorio se divide en un primer momento en cuatro fases de implementación: I. Instalación en el territorio que tiene como objetivo “consolidar los procesos de inserción del equipo territorial del FOSIS y conformación de la Mesa Local integrada por los/as diversos actores/as locales que serán identificados e invitados por el FOSIS en convenio con el municipio” (FOSIS, 2015); II.Reconocimiento territorial (Diagnóstico),que constó de dos procesos interrelacionados, por una parte, la comprensión del territorio mediante la

revisión y análisis documentales y por otro, la comprensión del territorio mediante el uso de diversas estrategias etnográficas; III. Formulación y gestión de los Planes Locales de Desarrollo Social (PLDS); y IV. Puesta en marcha de los PLDS. Estas fases han ido cambiando a lo largo del transcurso de los pilotajes, en la medida en que se recogido experiencia y se han generado nuevos aprendizajes.

En este contexto, el artículo releva las experiencias del primer pilotaje 2015 – 2016 centrándose en las fases III y IV, ya que estas logran posicionar las nuevas apuestas metodológicas y desde ahí es posible recoger reflexiones que aportan al ejercicio de la gestión de políticas públicas con perspectiva territorial.

### **Metodología de Intervención del Programa Más Territorio**

La intervención del Programa tiene variados elementos, desde técnicas de trabajo de grupo hasta la concretización de convenios con las instituciones participantes. No obstante, para efectos de este artículo nos ha parecido relevante tomar los aspectos más estructurales del programa, que nos permite observar cuales son las demandas de los territorios, sus posibles soluciones y la viabilidad de estas.

En esta línea hemos escogido la herramienta metodológica como es el Plan Local de Desarrollo Social, el cual fue trabajado en paralelo desde el Comité Barrial y el Comité Institucional, instancias que luego se fusionaron en la Mesa Local.

### **Plan Local de Desarrollo Social**

El Plan Local de Desarrollo Social (PLDS) es un producto central del programa Más Territorio, que consiste en una planificación que nace del trabajo participativo en cada territorio cuyo propósito es establecer una hoja de ruta de acciones dirigida hacia el desarrollo, evidenciando en esto aprendizajes, buenas prácticas, recursos y nudos críticos, de cada territorio.

El PLDS está compuesto por diversos puntos, que en su conjunto dan articulación al plan de acción a seguir por cada territorio, estos componentes están encadenados y son los siguientes:

- 1.- Caracterización del territorio
- 2.- Resumen Diagnóstico
- 3.- Imagen Objetivo
- 4.- Objetivos Estratégicos
- 5.- Iniciativas

Tomando en consideración el Manual Más Territorio (2016), el PLDS tiene por objetivo implementar un ejercicio de planificación participativa que traduzca el diagnóstico multinivel en un plan de acción de carácter estratégico para el desarrollo del barrio o la localidad. Este sería, por tanto, un acuerdo social y político-institucional que integra las

diversas visiones e intereses de los actores territoriales que participan de su elaboración, desde el cual se construye una visión estratégica del desarrollo del territorio, consistente en las aspiraciones sociales y comunitarias formuladas en una imagen objetivo que se consensua en el marco de un proceso de deliberación social sistemático, acompañado e informado que favorece espacios de negociación y construcción de acuerdos sociales sustantivos entre diversos actores soci-comunitarios e institucionales (públicos y/o privados).

### **Comité Barrial**

En el Comité Barrial (CB) es un espacio de trabajo ciudadano, aquí participan diversos actores del espacio territorial, en su mayoría representantes de organizaciones comunitarias funcionales o territoriales, formales y no formales, y en menor cantidad actores claves líderes que se vuelven relevantes a la hora de repensar el territorio y su desarrollo.

Esta instancia asume protagonismo participativo y democrático en función de favorecer el proceso de toma de decisiones coherente con las necesidades de la población, en el contexto territorial donde funciona (Manual Metodológico, 2016, p.190). El Comité Barrial, de cada lugar del pilotaje, fue primordial en la toma de decisiones respecto a la implementación del programa, mediado y estimulado por los gestores locales<sup>1</sup> en los procesos de encuentro y participación ciudadana.

En la medida que este espacio fue desarrollando los gestores locales, estos fueron dando cuenta de la urgencia de ir consolidando nuevas confianzas respecto al espacio comunitario, estableciendo la regulación de expectativas y alcances del programa.

El Comité Barrial podría ser considerado el corazón de la gestión del programa, es diverso y se ajusta a las necesidades y formas de cada territorio, su forma de funcionamiento va a variar radicalmente según el espacio donde se sitúe; existen territorios en donde se ha implementado de forma periódica, cada 15 días o 1 vez por semana, habiendo una participación que varía entre las 6 a 30 personas participan de esta instancia.

### **Comité Institucional**

El Comité Institucional “reúne a representantes de las distintas instituciones - privadas o públicas-, del territorio. Su papel es contribuir con una visión estratégica del desarrollo del territorio, favorecer procesos de coordinación y articulación institucional, y apoyar la implementación de los PLDS” (Manual Metodológico, 2016, p.190). Si bien es un espacio fundamental para el programa, su gestión ha sido compleja en la implementación; trabajar con las instituciones implica generar nuevas lógicas de acción que están en pugna con las formas tradicionales del hacer políticas públicas.

---

<sup>1</sup> Gestores locales: equipo profesional que se vincula al territorio y que facilita la creación del Comité Barrial y trabaja con comunidad para lograr la creación del Plan Local de Desarrollo Social y su sustentabilidad.

El desarrollo del Comité Institucional a largo del año 2015 y del año 2016 fue un desafío del programa en tanto posiciona una nueva forma de vinculación entre diversos actores a través de la implementación de políticas públicas. En general esta instancia tuvo dificultades para desarrollarse en los primeros momentos del programa, siendo la implementación del PLDS en donde se observó un mayor compromiso y vínculo con diversas organizaciones participantes, siendo en su mayoría instituciones públicas y no privadas las que participaron. Lo anterior plantea el desafío de poder generar estrategias de colaboración previa al desarrollo del PLDS, ampliando el rol de soporte técnico para el logro de los objetivos del programa, a través del fortalecimiento de un análisis político (de relaciones de poder) en territorio, este conocimiento reflexivo permite transparentar expectativas y alcances de colaboración y compromiso.

### **Mesa Local**

La Mesa Local es una instancia de coordinación liderada por el Municipio, dependiendo del territorio, cuyo propósito es asumir la conducción de los procesos de planificación e implementación del desarrollo territorial que se definen en el marco del Programa (Manual Metodológico, 2016), aquí confluyen el Comité Barrial y el Comité Institucional, quienes en construyen en sintonía la estrategia de desarrollo del territorio.

Tomando en consideración el Manual Metodológico este espacio “es un recurso de tipo institucional del Programa Más Territorio que permite vincular el Plan Local de Desarrollo Social (PLDS) con otros instrumentos de planificación local, regional y nacional. Posibilita la articulación y uso de recursos locales, de la oferta pública y privada y la oferta FOSIS para apoyar la implementación del PLDS y sus iniciativas” (2016, p.190).

Dentro de los primeros avances, la Mesa Local era la instancia primera de encuentro entre los diversos actores participantes, pero, dado las experiencias expresadas por los gestores locales, quienes problematizaron los encuentros directos entre las organizaciones e instituciones, se cambió la dinámica hacia fortalecer y estimular previamente la comunidad y sus organizaciones representativas antes del establecimiento de vínculos con las instituciones. De este modo el comité barrial y el comité institucional no surgen desde la Mesa Local, sino que esta última se establece posteriormente. A continuación se presenta una lista de participantes en la Mesa Local:

**Tabla 1.**  
Actores Locales Participantes en la Fase de Instalación

Actores institucionales		Actores comunitarios
Instituto de estudios indígenas	CESFAM (y su consejo consultivo)	Organizaciones deportivas
Universidad (y sus centros de investigación)	CORFO	Organizaciones adulto mayor
Empresas: servicios básicos, forestales	CONADI	Organizaciones eclesiásticas
Establecimientos educacionales	INE	Organizaciones socio-culturales
Gobernación	INJUV	Organizaciones de feriantes
Intendencia	SENADIS	Organizaciones ambientales
Bomberos	SERCOTEC	Organizaciones juveniles
Carabineros	SENAMA	Centro de madres
Consejo nacional de la cultura y las artes	SENCE	Uniones comunales
Cámara de comercio	SENSA	Juntas de vecinos
Registro civil	SERNATUR	
Municipios	SERVIU	
Fundaciones y ONGs	SERNAM	
Radios Locales		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Así es como cada Mesa Local asumió las particularidades propias de cada territorio en el que se construye. Se logró evidenciar que su puesta en práctica está relacionada con el trabajo que se realiza en las instancias del Comité Barrial e Institucional. Una vez en funcionamiento la Mesa Local se vuelve a un espacio provechoso de encuentro, de diálogo y coordinación para la toma de decisiones, seguimiento, retroalimentación para el avance del PLDS.

Su existencia posibilita romper con la lógica de verticalidad en la implementación de las políticas públicas además de producir una suerte de reconocimiento hacia quienes son actores del espacio territorial, esto es relevante en tanto posibilita el fortalecimiento de la participación ciudadana y promueve el logro de los objetivos del programa que se consolida en el PLDS y su gestión.

## Resultados

A partir de las instancias metodológicas enunciadas en el apartado anterior, es posible evidenciar los nuevos aportes, tensiones y desafíos que supone implementar una nueva política pública que apunte al desarrollo territorial a través de una lógica de trabajo que se basa su trabajo en colaboración y la búsqueda de consensos entre diversos actores.

## Territorios Seleccionados

Al no contar con experiencias previas para la selección, este proceso se constituyó como desafío para el diseño del Programa Más Territorio. Para esto, el equipo del programa implementó un proceso que constó de tres etapas sucesivas: Priorización Regional, Comunal e Intracomunal y su propósito era el de determinar a través de diversos índices de medición de pobreza y el conocimiento de los equipos de trabajo en el territorio la selección de territorios intracomunales. A continuación se presenta una tabla con la información sintetizada, que refiere a las condiciones comunales de los territorios seleccionados.

**Tabla 2.**  
Características de los territorios seleccionados

Indicador	Freirina	Vicuña	Ovalle	Lo Espejo	Ercilla	Punta Arenas
Población comunal	6.000	26.000	114.000	96.000	9.052	126.000
Pobreza	12,00%	13,70%	24,00%	21,90%	48,80%	5,40%
Renta promedio mensual	\$568.100	\$453.500	\$499.900	\$442.200	\$302.500	\$560.300
Inversión FOSIS 2014	M\$57	M\$84,6	M\$238	M\$223	M\$107	M\$586
Dependencia FCM	Crítica	Intermedia	Intermedia	Crítica	Crítica	Autónoma

Fuente: Elaboración Propia (2006) a partir de datos SGI – FOSIS. M\$. Millones

De modo de ejemplificar mejor los territorios seleccionados se expondrán a continuación la síntesis de una de las experiencias de pilotaje vinculados a la comuna de Ercilla. Lugar se encuentra en el foco del “conflicto mapuche” que se vive hace años en el sur nuestro país.

### Región de Los Ríos, Comuna Ercilla, Territorio Ercilla Urbano

La comuna de Ercilla se ubica en el centro de la Provincia de Malleco, al Norte de la Región de La Araucanía. Esta se encuentra a una distancia aproximada de 88 Km. de la capital regional Temuco; y aproximadamente a unos 45 Km. de la capital Provincial, Angol. Se trata de un municipio con condiciones de gestión crítica (MGC), según la tipología SUBDERE 2007, ubicándose en el ranking 276 respecto de 345 comunas catalogadas. Tiene como superficie de 500 km<sup>2</sup>, que corresponden al 1,5% y al 3,7% de las superficies de la región y la provincia respectivamente. En tanto el territorio denominado “Ercilla Urbano” consta de una superficie de 1,25 kilómetros cuadrados y se ubica en el centro de la comuna junto a la ruta 5 Sur.

**Tabla 3.**  
Comparativa

	% Dependencia FCM (SINMIN, 2007)	% Ruralidad (SUBDERE, 2013)	Población (INE, 2007)	% Pobres (CASEN, 2011)	% Tasa de Desocupación (CASEN, 2011)	% Tasa Analfabetismo (CASEN, 2011)
Araucanía		28,23	869.535	22,9	12,1	5,4
Ercilla	43,9	64,11	9.041	48,8	4,3	15,2
Ercilla Urbano			2.258			

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Ercilla Urbano es una localidad con un paisaje étnico y cultural variado, para el año 2002 el INE señala que un 46,7% de la población declara pertenecer a una etnia, siendo mayor al porcentaje que se reporta a nivel regional (31,8%). Es importante destacar que la convivencia multicultural en el territorio es problemática, en efecto han existido en el tiempo una serie situaciones de conflictos entre el pueblo mapuche, diversos colonos (suizo, franceses y alemanes) y la casta criolla. Se plasma en estos conflictos un proceso identitario confuso y hostil entre las diversas partes (PLADECO, 2007-2010).

El territorio presenta una alta tasa de migración, hecho que manifiestan sus habitantes, existen dos posibles razones; la primera tiene que ver con un bajo desarrollo laboral en la comuna y la poca presencia de oportunidades académicas, contando sólo con dos establecimientos educacionales, sólo uno de ellos - Liceo Alonso de Ercilla - ofrece formación hasta 4to medio, que el día 13 de mayo del 2016 se vio afectado por un incendio consumiendo parte de la infraestructura del lugar.

## Desarrollo del Plan Local de Desarrollo Social

Cada territorio debe generar su propio PLDS, estableciendo así una hoja de ruta en pos del desarrollo del territorio, orientando la adecuada instalación de la inversión a través de las iniciativas elaboradas en el comité barrial y deliberadas en la mesa local, gracias a aportes del comité institucional, dentro del contexto de las necesidades del mismo territorio, en tanto espacios vulnerables.

A continuación, se expone una síntesis los principales elementos del PLDS de todos los territorios que fueron parte del pilotaje 2015-2016, en este artículo mostramos las orientaciones que surgen de la **Imagen Objetivo**, de los **Objetivos Estratégicos** y las **decisiones que se toman en los procesos deliberativos**, para mostrar espacialmente la dirección que indican los resultados sobre las necesidades territoriales.

### Imagen Objetivo

La imagen objetivo corresponde a la visión estratégica del desarrollo del territorio, consistente con las aspiraciones sociales y comunitarias (Manual Metodológico, 2016, p. 20), es un proceso que consolida el diagnóstico elaborado en las fases previas y orienta la construcción del Plan Local de Desarrollo Social. La imagen objetivo es una herramienta dinámica en el tiempo y situada en espacios territoriales particulares y que nos habla del sentir de una comunidad y por tanto su cualidad es cambiante. Esta representa un trabajo extenso y reflexivo en el tiempo, que logra poner de manifiesto y caracterizar el espacio territorial que está siendo intervenido desde el Programa al mismo tiempo que logra plasmar aspectos aspiracionales transversales a los territorios, siendo esto último un insumo para (re)pensar las políticas públicas ya que se da cuenta de una realidad común en territorios con altos niveles de pobreza<sup>2</sup>.

Para lograr la consolidación de la Imagen Objetivo cada territorio realizó diversas actividades con distintos actores territoriales, siendo el Comité Barrial aquel que más aporta y trabaja en torno a lo que se espera del espacio donde habitan; además hubo territorios (Sotaquí, Rivadavia) que ampliaron su nivel de alcance y representatividad de la propuesta trabajando con niñas, niños y adolescentes de colegios.

De las propuestas de todos los territorios trabajados en su respectiva Imagen Objetivo, sintetizando, fue posible observar tres grandes niveles que emergen como ejes articuladores: 1) Ideal de Territorio, tiene que ver con aquello a lo que se anhela, puede ser pensada como la imagen objetivo propiamente tal; 2) Condiciones de Oportunidad, son aquellos recursos tanto presentes como ausentes que facilitarían el alcance de la Imagen Objetivo; 3) Acciones, siendo estas posibles medios concretos para el logro de lo deseado, las que a lo largo del desarrollo del PLDS se concretizan en iniciativas. Estos niveles se complementan y le otorgan a la Imagen Objetivo niveles de comprensión y acción para el desarrollo del territorio. Observamos a continuación la cualidad de estos niveles:

---

<sup>2</sup>Desde el Programa Más Territorio se entiende a la pobreza como un fenómeno multidimensional que va más allá de consideraciones económicas siendo la baja participación social, disímiles capacidades de los municipios para responder a las necesidades de sus comunidades y una oferta pública desarticulada y poco pertinente a las demandas locales como fuentes que favorecen a la mantención de la desigualdad social.

**Tabla 4.**  
Parámetros de construcción para la Imagen Objetivo

<b>Ideal del territorio</b>	<b>Condiciones de oportunidad</b>	<b>Acciones para su alcance</b>
Retorno hacia la vida en comunidad	(Re)conocimiento de la identidad histórica y patrimonial	Existencia de espacios formales de participación
Dirigencias de organizaciones comunitarias representativas	Recuperación de la cohesión social	Capacitación y gestión del conocimiento de líderes y actores no formales relevantes
Ser fuente del desarrollo productivo y laboral	(Re)apropiación de los espacios públicos	Realización de actividades socio-recreativas
Avanzar en el desarrollo turísticos del espacio local	Coordinación institucional pública y privada	Eliminación de microbasurales e instalación de alumbrado público con energías renovables

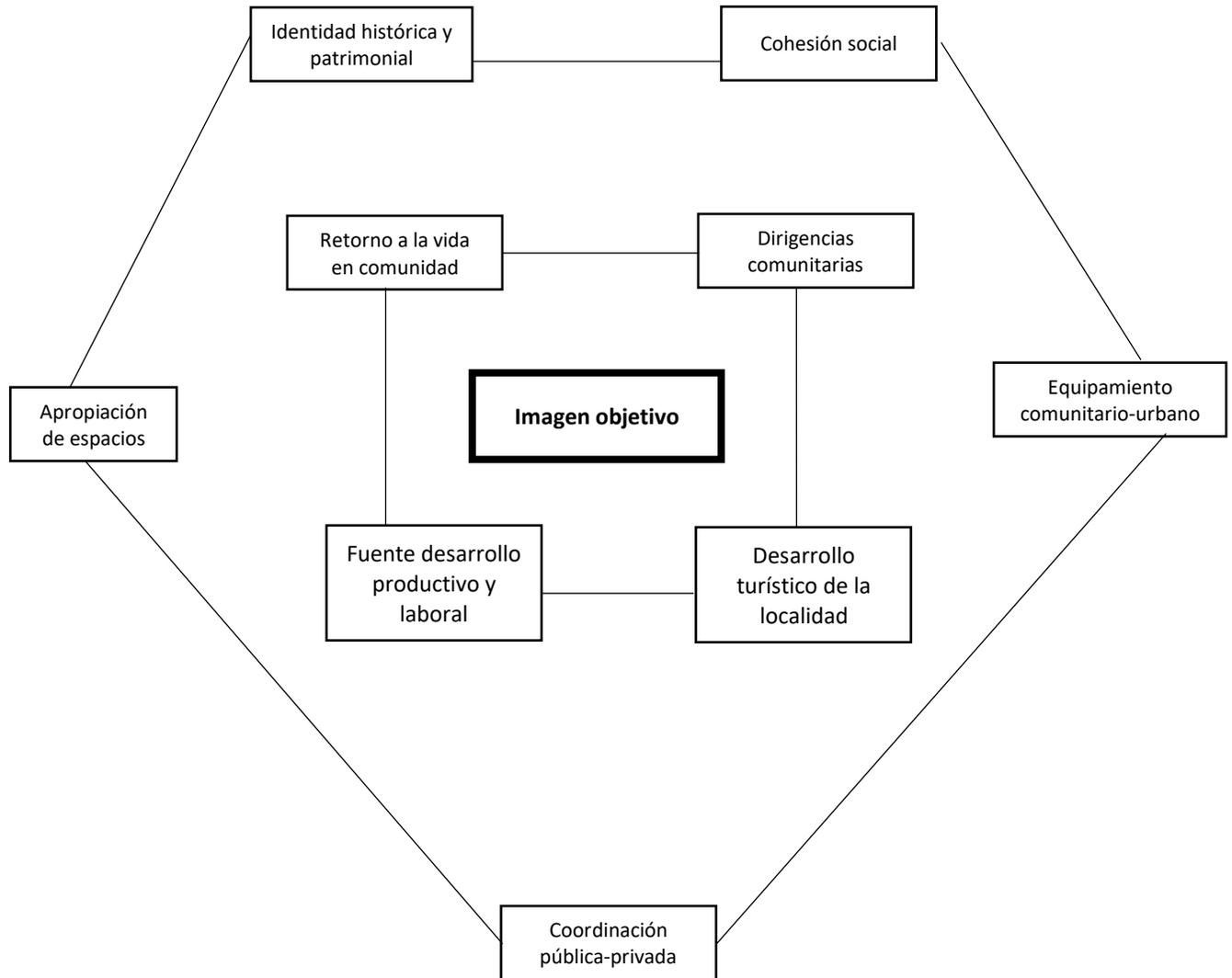
Fuente: Elaboración Propia (2016)

El ideal de territorio, tiene a la base ciertas condiciones que posibilitan su desarrollo, estas son la infraestructura, el equipamiento urbano y comunitario, el reconocimiento de la propia identidad territorial, histórica y patrimonial, la recuperación de la cohesión social y la apropiación de los espacios públicos comunitarios, poniendo énfasis en la coordinación institucional y privada. Estas condiciones dan paso a la vida en comunidad, ideal que se reitera y que es transversal a todos los territorios en donde la vida junto a otros tiene un sentido particular.

Esto se complementa con la conceptualización de un territorio sustentable y que tiene que ver con generar desarrollo local en armonía con el medio ambiente, este aspecto se menciona por todos los territorios y en particular se materializa en la implementación de energías renovables y la limpieza del entorno físico. Otro ideal fundamental y transversal a todos los territorios tiene que ver con ser fuente del desarrollo productivo y laboral, en esto se menciona la importancia de potenciar el desarrollo turístico del espacio local.

El esquema a continuación nos permite observar en términos gráficos un modelo dinámico de ideal de territorio en donde existe una relación constante entre el retorno hacia la vida en comunidad, las dirigencias de organizaciones comunitarias representativas, el ser fuente del desarrollo productivo y laboral, y el ser territorio sustentable; cada uno de estos ideales se complementan entre sí y tienen como base de su desarrollo una serie de condiciones que deben fortalecerse para el logro de la Imagen Objetivo propuesta y que orientan el desarrollo de iniciativas

**Esquema 1.**  
Modelo de Imagen Objetivo



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Llama la atención el rescate de un tiempo pasado como ideal para el futuro, una especie de sentimiento transversal al ideal de territorio, el recuperar una vida en comunidad, evidenciando una suerte de nostalgia por una historia que fue compartida. Este aspecto se presenta en todos los territorios y nos hace pensar en la importancia de fortalecer procesos de encuentro entre habitantes de un espacio, si bien no conocemos si “todo pasado fue mejor” para el territorio – especialmente cuando la información muestra fuertes condiciones de desigualdad social.

## Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son la clave para la articulación del PLDS, estos operacionalizan la Imagen Objetivo construida por los territorios y se encuentran en sintonía con las dimensiones trabajadas en el diagnóstico territorial, estos objetivos se materializan en una serie de iniciativas que posteriormente se concretizan en proyectos a financiar. Estos confluyen en aspectos característicos del desarrollo del capital social comunitario, en donde ha sido posible esbozar una serie de categorías que van más allá de las dimensiones diagnósticas trabajadas (física, ambiental, humano social, económica y de política institucional) y que dicen relación con la Imagen Objetivo.

Los territorios participantes del pilotaje apuntan al mejoramiento de la calidad de vida, siendo los diversos objetivos medios para el alcance de esta, así es posible observar que emergen cuatro categorías transversales a los territorios, de las cuales se desprenden subcategorías que configuran los objetivos estratégicos elaborados por los territorios, esto nos permite hacer una lectura detallada de los objetivos estratégicos a nivel de lo que se comparte entre territorios:

**Tabla 5.**  
Elementos transversales constitutivos de los Objetivos Estratégicos

<b>Fortalecimiento comunitario</b> (articulador de objetivos)	<b>Infraestructura</b> (facilita el mejoramiento de la calidad de vida)	<b>Sustentabilidad ambiental</b>	<b>Oportunidades de empleo</b>
Aumento de la participación y la generación de espacios de encuentro	Fortalecimiento de los espacios comunitarios a través del equipamiento urbano	Cultura respetuosa del medio ambiente	Generar alianzas de colaboración entre microemprendedores
Formación y capacitación de dirigentes y/o líderes comunitarios	Mejoramiento de espacio vial del territorio	Fortalecimiento de áreas verdes y recreación	Perfeccionamiento y especialización de la mano de obra
Desarrollo de la identidad local y rescate del patrimonio cultural	Coordinación con la administración institucional	Aprovechamiento de recursos naturales y eficiencia energética	Promover la coordinación entre población e instituciones públicas y privadas
Coordinación pública/privada con organizaciones comunitarias			

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Tomando en consideración el cuadro, se observa que el fortalecimiento comunitario es el articulador de todos los objetivos y por tanto se vuelve interesante preguntarse ¿qué ofrece lo comunitario que posibilita la construcción de un plan que permita el desarrollo local de un territorio? Aparecen aquí ideas vinculadas a la participación, generación de espacios, formación de dirigentes y/o líderes, el desarrollo de la identidad local y el rescate del patrimonio como objetivos que esperan ser alcanzados a través de las iniciativas.

Por otra parte aparecen objetivos vinculados a la infraestructura como condición base para el desarrollo de un territorio facilitando el mejoramiento de la calidad de vida a través de

Equipamiento urbano y el fortalecimiento de espacios comunitarios. Sumado a esto la sustentabilidad ambiental que surge como algo que se espera potenciar por los territorios en donde principalmente se destaca la creación de una cultura respetuosa de su medio ambiente. Por último los objetivos apuntan a generar oportunidades de empleo, destacándose en esto el generar alianzas de colaboración entre microemprendedores y el perfeccionamiento y especialización de la mano de obra existente en el territorio, es interesante mencionar que este objetivo aparece en menor preponderancia y se materializa en pocas iniciativas a desarrollar.

### **Iniciativas Locales**

Los objetivos estratégicos tienen como fin materializarse en iniciativas, estas se desarrollan en cada territorio en función de las necesidades esbozadas durante la fase diagnóstica, estas iniciativas se categorizan a partir de su relevancia para la comunidad, en donde el impacto es criterio primordial para su materialización, esto quiere decir que se buscan acciones que beneficien a un colectivo en su totalidad, desligándose de la lógica individualista abocada a intereses particulares de una organización, se busca una articulación de acciones centradas en el todos y todas, por esta razón el alcance del desarrollo de las iniciativas va más allá de quienes han participado activamente en el programa.

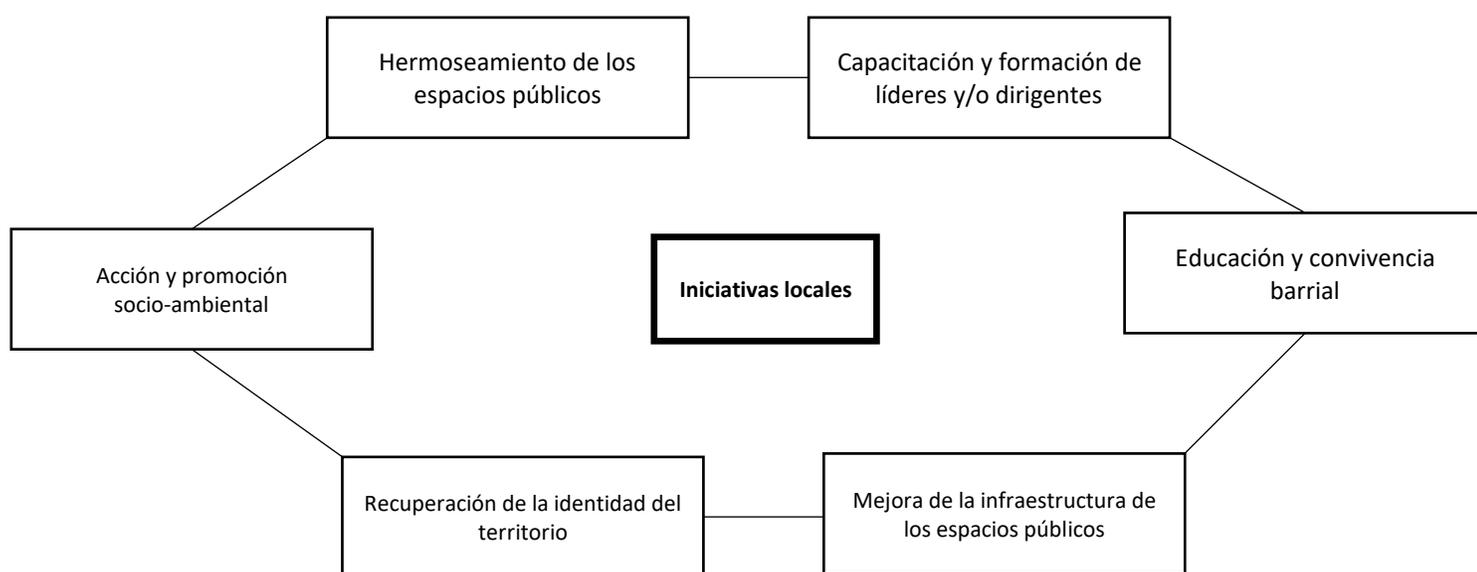
Desde el Manual Metodológico (2006) es posible definir las iniciativas locales como proyectos específicos que la comunidad establece como prioritarios ejecutar con el objeto de resolver problemas o superar barreras y obstáculos que inhiben el desarrollo del territorio (p. 191).

Las iniciativas desarrolladas se alinean con las dimensiones trabajadas en el diagnóstico, se encuentran en sintonía con las categorías que emergen desde los objetivos estratégicos y, en el transcurso del programa se han vinculado por responder a un mismo objetivo y/o para facilitar el proceso de financiamiento, esto quiere decir que las iniciativas se han ido modificando en el tiempo en función de las necesidades y/o contingencias que surgen desde cada territorio, por consiguiente estas son un hito que logra materializar el trabajo realizado por el Más Territorio, en su logro hay detrás un proceso de organización colectivo que apunta al desarrollo local del territorio.

Las iniciativas se pueden englobar en categorías amplias, que si bien no muestran el detalle de cada territorio, nos permite entender hacia donde se dirigen las acciones que esperan realizar los territorios para alcanzar aumentar el propio desarrollo local, en sintonía con los objetivos estratégicos damos cuenta de iniciativas que apuntan en su mayoría y orden de aparición al *desarrollo del fortalecimiento comunitario, desarrollo de la infraestructura condición base para el mejoramiento de la calidad de vida, potenciación de la sustentabilidad ambiental de los territorios y el desarrollo de las oportunidades de empleo en el territorio.*

Las iniciativas se categorizaron en función a los elementos transversales que emergen de los cinco los territorios trabajados especificando su contenido. A continuación se esboza un esquema que presenta estas categorías transversales para lograr plasmar la relación que existe entre estas categorías como medios para el logro del desarrollo del capital social, dando cuenta en esto el camino a seguir para el logro de la superación de la pobreza. Es importante identificar en esta acción las dimensiones propuestas por el programa en la fase del diagnóstico, ya que estas son en términos generales las que van a ir caracterizando el tipo de iniciativa que surge.

**Esquema 2.**  
Cualidad de las Iniciativas Locales



Fuente:Elaboración Propia (2016)

El esquema que se presenta da cuenta de una serie de iniciativas que se aglomeran bajo categorías, vinculadas al hermoseamiento de espacios públicos, mejora de infraestructura de espacios comunitarios, acción y promoción socioambiental, educación y convivencia barrial, capacitación y formación de líderes y dirigentes, y la recuperación de la identidad del territorio, estas serían las iniciativas que fortalecen el desarrollo del capital social local. Dentro del análisis es central dar cuenta que el diálogo con las instituciones es condición para el logro de estas iniciativas; esto se puede observar dado que en la mayoría de las iniciativas – previamente señaladas – aparece más allá de la dimensión trabajada y/o categoría que emerge, la necesidad de contar con un diálogo fluido con las instituciones, siendo así la llave para el logro de la imagen objetivo de cada territorio, las iniciativas se

alcanzan en la medida en que exista canales de comunicación eficaces entre lo que el territorio “necesita” y lo que la institución “oferta”.

Este diálogo sin embargo no sólo dice relación con un vínculo con la institución pública, sino que también se hace un llamado a generar coordinaciones con empresas privadas del lugar, lo anterior nos entrega coordenadas sobre cómo se espera se desarrollen las iniciativas para ser sustentables en el tiempo. De esta manera las iniciativas se construyen en concordancia con las dimensiones diagnósticas trabajadas pero se van complementando con las particularidades de cada territorio, apareciendo en esta acción aspectos transversales en contenidos correspondientes a los primeros pilotajes siempre relevando al trabajo con las instituciones como aspecto necesario para el logro y la continuidad del desarrollo del Programa.

Así, es importante pensar y articular desde un comienzo iniciativas que no resulten liquidadas en contenidos sino que se piensen desde su puesta en práctica desde criterios de sustentabilidad, esto contribuye a mejorar la calidad del desarrollo de iniciativas y facilita su puesta en marcha. Esto último nos lleva a ver la diferencia entre el total de iniciativas y las que finalmente fueron seleccionadas en el Proceso de Deliberación.

### **Proceso de Deliberación y Financiamiento de Iniciativas**

El proceso de deliberación es central a la hora de implementar las iniciativas trabajadas, esto debido a que se entiende que no todas las iniciativas pueden ser financiadas por el Fondo de Iniciativas del Programa Más Territorio – debido a su limitado alcance – y por consiguiente se hace necesario priorizar el financiamiento de las iniciativas. Este proceso se realiza en la Mesa Local, donde en la experiencia piloto fueron los participantes del Comité Barrial quienes votaron por las iniciativas a desarrollar y el Comité Institucional aportó con información técnica la factibilidad de las iniciativas consideradas. Aquí ponemos énfasis en el carácter conversable y no concursables del financiamiento de las iniciativas, en donde los intereses particulares pasan a un segundo plano, para relevar el beneficio a toda una comunidad.

Durante este proceso fue fundamental la prefactibilización<sup>3</sup>, esta herramienta permite que la comunidad participante de la intervención del programa pueda tomar decisiones informadas; volviéndose un insumo práctico y profesional que pone en evidencia los costos monetarios y cualidades de las iniciativas para su posible desarrollo.

La forma en que ocurre el proceso de deliberación de iniciativas es diversa, sin embargo aparecen ciertas generalidades que logran plasmar la forma en que los territorios deciden

---

<sup>3</sup>La prefactibilización de las iniciativas es la capacidad de contar con insumos técnicos que permitan evidenciar la viabilidad de su realización, en términos económicos, de plazos y también de condiciones prácticas como lo puede ser las características de un terreno.

sobre su futuro en concordancia con las necesidades y recursos vislumbrados en las fases previas del programa.

Se presenta, a continuación una tabla que sintetiza en términos cuantitativos el proceso de financiamiento de las iniciativas deliberadas:

**Tabla 6.**  
Síntesis iniciativas financiadas

Territorio	Iniciativas				
	Total	Deliberadas	Financiadas		
			Programa Más Territorio	Otros programas	Externos
Freirina	23	11	1	0	22
Rivadavia	21	5	1	3	6
Sotaquí	27	6	3	1	8
José María Caro	24	10	3	1	6
Ercilla	32	10	3	1	5
Alfredo Lorca - Ríos Patagónicos	34	16	3	1	28
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>58</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>75</b>

Fuente: Elaboración Propia (2016)

En términos concretos de un total de 161 iniciativas damos cuenta que sólo 58 están sujetas al proceso de deliberación para su financiamiento vía Fondo de Iniciativas, es decir que responde a los criterios de corto plazo y alta relevancia. De estas, sólo 14 son financiadas, lo que corresponde a un 8,75 % del porcentaje total de iniciativas.

Si observamos los datos presentados damos cuenta que el 50,3% de las iniciativas son financiadas a través de otras vías y no por el Fondo de Iniciativas, quedando 66 iniciativas sin vía de financiamiento, lo que corresponde al 41% de todas las iniciativas territoriales sin desarrollar en la implementación del programa.

En relación a la cualidad de las iniciativas, y sobre lo que los territorios definen como acciones que posibilitan el desarrollo del capital social, llama la atención que la mayoría de las iniciativas se corresponden al mejoramiento ambiental y de infraestructura, quedando en segundo plano el desarrollo del fortalecimiento comunitario, capacitaciones y desarrollo del vínculo entre organizaciones, líderes e instituciones, además del desarrollo de la identidad de la identidad y cultura local.

## Discusión

A continuación, se rescatan los elementos centrales de la implementación del programa en los territorios seleccionados refiriéndonos particularmente a los procesos más

significativos y a aquellos nudos críticos necesarios a considerar en próximas implementaciones.

### **Lo Territorial desde la Comunidad**

El paso hacia la comunidad desde las políticas públicas implica un cambio en la manera de comprender la realidad social de la que somos parte, siendo el programa Más Territorio una apuesta metodológica que se sale del marco de determinados modelos de políticas sociales, caracterizados por sus formas asistenciales, paliativas, centradas en el déficit o compensatorias, que derivan de concepciones subsidiarias del rol del Estado en materia de políticas que tienen una comprensión hacia los grupos receptores de las políticas públicas como sujetos desposeídos, pobres, excluidos; grupos sociales que no disfrutaban del poder estatuido ni de condiciones socioeconómicas dignas, que son vistos como débiles, incapaces, privados de toda posibilidad de transformar su forma de vida (Montero, 2006).

En este sentido, el Programa Más Territorio si bien, tiene como objetivo aumentar las capacidades locales de diversos territorios, observa que es necesario propiciar espacios de organización para que las comunidades logren ejercer su poder y desplieguen el control necesario para alcanzar las transformaciones deseadas en su entorno, en sus relaciones internas y externas (Montero, 2006) y por tanto tengan un rol activo en la transformación del territorio en el que habitan.

### **Necesidad de una Madurez Institucional en el Trabajo Territorial**

Una de las apuestas metodológicas relevantes y fundamentales para el logro de los objetivos del Programa Más Territorio dice relación con el vínculo institucional, es decir con el rol que asumen instituciones tanto públicas (del Estado) o privadas. Esta apuesta supone una nueva forma de comprender el marco institucional que lleva a implicarse en la ejecución de políticas públicas, ejercicio del cual se desprenden aprendizajes y desafíos, esto porque exige a lo institucional salirse del marco lógico de acción establecido y lo vincula y responsabiliza con el desarrollo de un territorio.

Si pensamos que el desarrollo local aporta a un mejor ejercicio de gobernabilidad, en la medida que estimula el rescate del lugar y potencialidad de la localidad (Hernández Morales, 2004) el apoyo institucional, según este estudio, aparece al debe. Los resultados muestran un bajo compromiso desde las instituciones por las actividades propuestas y la participación, muchas veces su asistencia se vuelve sólo en una firma, existiendo rotación de representantes en las reuniones. Esto deja planteado el desafío que involucró la labor del gestor de redes en la generación de metodologías de análisis estratégico y de vinculación, que lentamente y con dificultades finalmente, facilitó el involucramiento de las instituciones.

El rol de las instituciones si bien aporta en la generación de los PLDS en términos técnicos y de gestión, no evidencia un vínculo estrecho y cercano a la comunidad. Esto tiene que ver con la mirada que asumen las instituciones para con el desarrollo territorial de una comunidad; las instituciones responden más bien a intereses propios y en competencia con otras instituciones a la espera de su validación en el mundo gubernamental, existiendo así una disputa por campos de acción social, respondiendo a criterios impuestos por el Estado y no en base a la comunidad. De esta manera las instituciones públicas se mueven desde la centralización y la descontextualización del espacio en el que intervienen. Lo anterior las aleja del espacio territorial, dificulta el desarrollo de una mirada colaborativa con éste, y por consiguiente posiciona al Programa Más Territorio ante un gran desafío: generar una nueva forma de trabajo con las instituciones, promoviendo mecanismos de gobernanza local, a través de la implementación de mesas multi-actorales.

Frente a esto, es importante destacar aquí avances en la implementación del Programa en esta temática y que fue condición para un resultado más óptimo de su ejecución. Se elaboraron diversas estrategias y se desarrollaron técnicas que permitieron indagar en la pertinencia de las instituciones convocadas para el espacio territorial y se buscó generar un espacio que vaya más allá de las formalidades, dándole cabida a la urgencia de pensar en torno al compromiso institucional con las necesidades de una comunidad.

### **La Intervención Territorial como Producción Subjetiva**

En este punto es donde podemos percibir mejor el tipo de trabajo que realizó el Programa Más Territorio del FOSIS, desde su enfoque territorial. Esto hace referencia a los mecanismos de trabajo con la subjetividad, proceso que es fundamental cuando se intenta intervenir sobre una población vulnerada.

Desde las metodologías cualitativas de investigación hasta la educación popular, pasando por las dinámicas de grupo, y otras tantas técnicas, es que hay muchas formas de trabajo con la subjetividad. Se trata de estimular que los grupos con los cuales trabajamos puedan expresar lo que piensan y lo que sientan, lo que perciben sobre su realidad territorial. Esto es participación, pero una forma diferente relacionada con la construcción colectiva de lo social.

Ese es el punto del trabajo con la subjetividad, la construcción colectiva frente a un diagnóstico, frente a un problema, frente a la imagen objetivo de un territorio. Ese proceso puede significar un debate, una discusión, pero es un proceso necesario. Y ello dado que corresponde a una dinámica que no es posible obtener de inmediato, de modo rápido. No es simplemente una opinión, o una decisión; sino, algo más complejo que se requiere desarrollar, es un proceso que implica principalmente decantar las opiniones, las cuales van emergiendo a la consciencia, en el intercambio con otros, en un análisis colectivo, de modo que los otros van gatillando desde recuerdos, comentarios, imágenes, recorridos de pensamientos, emociones, etc., es decir un conjunto de articulaciones y de construcciones, que van dando vida a un argumento y a una forma de ver la realidad.

El Programa Más Territorio ha puesto en ejercicio, la construcción de una subjetividad en los seis territorios trabajados. Cuyos resultados se encuentran en los PLDS, y lo ha realizado a través de un conjunto valioso de metodologías, entre las cuales cabe mencionar los lanzamientos programáticos, las asambleas, al inicio, y luego los mapas de redes, las caminatas barriales, el trabajo con niños, los dibujos, la cartografía social, el FODA y, un conjunto interminable de reuniones, mesas de trabajo, conversaciones y encuentros que en el dispositivo Mesa Local, fueron llevando a decantar lo que la gente piensa sobre las verdaderas necesidades de sus territorios. El aspecto relevante de todas estas técnicas, tal como se señala más arriba, fue pasar de un fondo concursable a otra metodología de fondo “conversable” y deliberativo, de modo que la comunidad aumente su incidencia en la inversión pública local.

Los resultados ya sea, sobre las necesidades de mayores ofertas de empleo, las mejoras en plazas, calles, colectores de basura, o también las necesidades de apoyar las organizaciones y la vida comunitaria, o de mejorar las relaciones con las instituciones gubernamentales, son un diagnóstico que lleva a un acuerdo, a un consenso entre los actores locales. Ello permite gobernabilidad, dada la confianza que entre todos existe basada en una mirada más o menos común sobre lo que hay que hacer y solucionar.

Podríamos incluso decir que este consenso trae consigo una recuperación de la identidad local y territorial de la comunidad. Una recuperación que ha implicado re-evaluar donde esta parada la comunidad dentro del territorio y su estructura de poder, cuáles son sus necesidades y revisar cuál es la forma más factible y viable de tener un desarrollo integral que beneficie a todos de manera sustentable.

## **Hacia una Perspectiva Territorial-Comunitaria: Caminos Hacia un Nuevo Enfoque en Política Pública**

La definición de territorio desde el marco conceptual del programa, entendido como el “espacio socio-geográfico apropiado por los vínculos e interacciones sociales que producen, reproducen o transforman un conjunto de actores que comparten condiciones de vida, recursos políticos, sociales, económicos y culturales, y factores contextuales que posibilitan o limitan sus posibilidades de desarrollo. El territorio es **un espacio en construcción y disputa**, cuyos límites sociales y físicos se amplían o restringen en función de los proyectos colectivos y/o conflictos que los caracterizan en un momento determinado” (Manual Metodológico, 2016, p.60). Esto abre paso a situar a la comunidad como actor relevante para la transformación de vínculos e interacciones sociales en pos de mejorar las condiciones de vida de un territorio en particular.

Un territorio responde en primera instancia a las necesidades económicas, sociales y políticas de cada sociedad y, bajo este aspecto su producción está sustentada por las relaciones sociales que lo atraviesan, pero su función no se reduce a esta dimensión

instrumental: el territorio es también objeto de operaciones simbólicas y una especie de pantalla sobre la que los actores sociales (individuales o colectivos) proyectan sus concepciones del mundo. Por eso el territorio puede ser considerado como zona de refugio, como medio de subsistencia, como fuente de recursos, como área geopolíticamente estratégica, como circunscripción político-administrativa. etc.; pero también como paisaje, como belleza natural, como entorno ecológico privilegiado, como objeto de apego afectivo, como tierra natal, como lugar de inscripción de un pasado histórico de una memoria colectiva y, en fin, como "geosímbolo" (Giménez, 1990, p. 29). Un territorio por tanto es constituido por relaciones de diversa índole que le entregan cualidad y propiedad al espacio geográfico en el que se sitúa y, es la constitución de estas diversas relaciones desde donde podemos posicionar el espacio de intervención del programa.

Es importante aquí tomar en consideración la palabra de los gestores locales, dado que en la medida que se van insertando en el territorio evidencian la necesidad de generar tejido social, de propiciar encuentros entre vecinos, vecinas y organizaciones, ya que los espacios comunitarios en los que insertan se encuentran fragmentados y por tanto requiere refrescar la necesidad de fortalecer lo social; vale decir de "lograr dirección sobre las circunstancias de vida y control sobre el entorno por parte de los actores sociales afectados por esas circunstancias y ese entorno; controlar los recursos necesarios para hacer las transformaciones deseadas para obtener bienestar colectivo y personal, en libertad; superar condiciones de vida marcadas por la desigualdad y las relaciones de opresión, sumisión y explotación; y desarrollar acciones liberadoras; lograr la liberación de esas condiciones" (Montero, 2006, p.8).

Todo esto decantó en el ejercicio de construcción del Plan Local de Desarrollo Social, que descentraliza el ejercicio de las políticas públicas y abre paso al surgimiento del territorio según las propias necesidades, recursos y anhelos de una comunidad la que determina la cualidad de las acciones a realizar. El PLDS que se construye por cada territorio, toma en consideración la voz de quienes forman parte del comité barrial e institucional, y por tanto se constituye en una herramienta flexible que se ajusta a las necesidades de una comunidad.

Lo territorial surge gracias a la consolidación de una comunidad que es capaz de observar y comprender el lugar en el que se sitúa, así van apareciendo iniciativas que decantan en el mejoramiento de condiciones básicas para la calidad de vida, pero también la consolidación de una comunidad como un actor capaz de trabajar y vincularse con un conjunto de participantes en el logro de las iniciativas. Es interesante aquí poder dejar de manifiesto que en los PLDS se priorizan iniciativas que apuntan al hermoseamiento de espacios públicos, mejora de infraestructura de espacios comunitarios, acción y promoción socioambiental, educación y convivencia barrial, capacitación y formación de líderes y dirigentes, y la recuperación de la identidad del territorio. Así damos cuenta cómo va surgiendo lo territorial desde un lugar de transformación que beneficia a todos quienes son parte de un espacio, no sólo a nivel de comunidad, sino que también relevando el carácter multiescalar del espacio territorial.

Los territorios tienen diferentes necesidades de acuerdo a sus condiciones espaciales y climáticas, como según el tipo de actores y sus dinámicas culturales relacionales allí presentes. De modo que los problemas de pobreza o de otra índole no se pueden explicar por sí mismo, sino que en articulación al conjunto de factores vigentes.

En ese sentido, lo que interesa es la historia relacional que allí existe. En el caso de Chile, ha habido procesos que han marcado los territorios, como fue la dictadura, antes fue la reforma agraria, la industrialización, la urbanización, etc., de modo que esa historia da forma a las problemáticas y los actores que han vivido esa relación. Al mismo tiempo, dichas situaciones muestran explicaciones sobre las causas de los problemas y su evolución, de modo que ello permite actuar y proponer acciones más eficientes en la solución de los problemas.

Así la labor del enfoque territorial comunitario, es generar condiciones de diálogo, de modo que la conversación y el encuentro vaya decantando las realidades, los conflictos y las necesidades más profundas para que a partir de allí, sea posible el reconocimiento, la empatía y la llegada a un acuerdo, sobre una marcha consensuada sobre las acciones a ejecutar en un territorio.

## **Conclusiones**

Esta nueva propuesta de intervención del Programa Más Territorio, está llena de desafíos y aprendizajes que dicen relación con implementar una nueva política pública que tenga como fundamento el desarrollo territorial. Lo primero supone plantear la focalización, aquí evidenciamos el rol que tienen los gestores locales que a través de su experiencia y conocimiento del espacio pueden priorizar ciertos territorios ante otros en función de criterios que van más allá de las estadísticas y datos numéricos que muchas veces invisibilizan situaciones de desigualdad social que no caben dentro de las categorías espaciales que se designan.

Otro aspecto a considerar tiene que ver con la representatividad, esto viene de la mano con la crisis existente en torno a ejercer la propia ciudadanía más allá del voto, también tiene que ver con el escaso tejido social que existe en los territorios. Exigencias de alto nivel para la apuesta metodológica que propone el programa Más Territorio, el cual con esfuerzo logra promover una cultura del encuentro y de reflexión que logra convocar y recoger la vivencia de quienes pertenecen a organizaciones comunitaria formales e informales. Para el logro de buenas prácticas en este sentido, se realiza un mapeo de actores que permite la emergencia de sujetos con una incidencia importante a nivel de territorio, proceso que además genera estrategias de trabajo que valida la labor realizada en los diversos comités. Se destaca aquí la experiencia propuesta por Sotaquí de trabajar con niños, niñas y adolescente en la construcción de una imagen objetivo a través del dibujo, estas ideas

fortalecen la representatividad y apunta a la apropiación creativa en el fortalecimiento del territorio.

En esta línea, es relevante poner de manifiesto el vínculo colaborativo que se propone con la institucionalidad a través del Comité Institucional, este aspecto es uno de los principales desafíos para la ejecución del programa ya que supone generar una nueva modalidad de trabajo que implica la responsabilización de las instituciones para con cada territorio y sus necesidades, forma que se contrapone con el rol tradicional que asumen las instituciones, generando resistencias y dificultades para una implicación real en la ejecución del programa.

Lo anterior tiene que ver con la ejecución del PLDS y el financiamiento de las iniciativas; se vuelve central contar con instancias de colaboración con diversas instituciones, tanto públicas como privadas, de esta manera se garantiza la sustentabilidad de iniciativas a través del apalancamiento de recursos, en esto las municipalidades han tenido un rol fundamental, pero se hace necesario ampliar la oferta de instituciones de manera estratégica para el territorio. Esto no sólo favorece a la comunidad – territorio intervenido, sino que favorece a la ejecución de las políticas públicas; en la medida en que exista una coordinación institucional es posible reducir recursos y evitar la sobre-intervención de espacios.

En pocas palabras, el programa Más Territorio es un aporte a las políticas públicas, es capaz de generar propuestas concretas para la superación de la desigualdad social tomando en consideración las particularidades territoriales que la definen, promoviendo en esto el fortalecimiento comunitario y la apropiación de los sujetos en el mejoramiento de la propia calidad de vida, pensando en un colectivo y no en beneficios particulares que segregan al territorio.

## Referencias

**FOSIS.** (2015). Diseño programa Más Territorio Unidad de Gestión Territorial. Ed Fosis Gobierno de Chile. Recuperado de [http://www.fosis.gob.cl/Programas/Bienestar-comunitario/mas\\_territorio2017/Paginas/default.aspx](http://www.fosis.gob.cl/Programas/Bienestar-comunitario/mas_territorio2017/Paginas/default.aspx)

**FOSIS.** (2015). Cartilla metodológica de la fase I. Instalación: construyendo puentes. Diseño de Programa Piloto Intervención Integral en Territorios Vulnerables. Ed Fosis Gobierno de Chile. Recuperado de [http://www.fosis.gob.cl/Programas/Bienestar-comunitario/mas\\_territorio2017/Paginas/default.aspx](http://www.fosis.gob.cl/Programas/Bienestar-comunitario/mas_territorio2017/Paginas/default.aspx)

**FOSIS.** (2016). Manual metodológico Más Territorio. Unidad de Gestión Territorial Ed Fosis Gobierno de Chile. Recuperado de [http://www.fosis.gob.cl/Programas/Bienestar-comunitario/mas\\_territorio2017/Paginas/default.aspx](http://www.fosis.gob.cl/Programas/Bienestar-comunitario/mas_territorio2017/Paginas/default.aspx)

**Giménez, G.** (1999). Territorio, cultura e identidades: La región socio-cultural. Estudios sobre las culturas contemporáneas. Época 5 (9) 25-57. Recuperando de [http://www.culturascontemporaneas.com/contenidos/region\\_socio\\_cultural.pdf](http://www.culturascontemporaneas.com/contenidos/region_socio_cultural.pdf)

**Hernández Morales, A.** (2005). La noción de desarrollo local. En Hernández C. (Comp). Trabajo Comunitario: Selección de Lecturas. FEPAD. La Habana: Caminos.

**Montero, M.** (2006). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria: La tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Paidós.

**Sosa Velásquez, M.** (2012). *¿Cómo entender el territorio?*. Guatemala: Editorial Cara Parens - Universidad Rafael Landívar.