



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
VICERRECTORÍA DE VINCULACIÓN
Y COMPROMISO PÚBLICO



Embajada Británica
Santiago



Voces de Liderazgos:

*Guía para transformar ideas en proyectos
socio comunitarios para dirigencias de La Araucanía*

Elaboración y Contenidos centrales

Carola Parra Cárdenas
Trabajadora social

Carla Escalona Oyarzo
Cientista política

Equipo de trabajo

Carola Parra Cárdenas
Profesional independiente por proyecto

Carla Escalona Oyarzo
Centro de políticas públicas UCT

Oneska Peña y Lillo Cañulef
Centro de Políticas Públicas UCT

Macarena Valenzuela Beltrán
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Cristian Sepúlveda Luarte
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Organización Patrocinante

Embajada Británica en Chile

Participantes

Profesionales municipales del área de participación ciudadana, junto a dirigentes y dirigentas sociales de las comunas de Collipulli, Freire, Loncoche, Los Sauces, Padre Las Casas, Pitrufquén, Temuco, Traiguén y Vilcún.

Diseño e ilustraciones

Juan Ricardo Ulloa
Diseñador gráfico
Vicerrectoría de Vinculación y Compromiso Público UCT

Contenidos

El presente documento fue elaborado por Carola Parra y Carla Escalona. Su contenido integra los resultados del sondeo de percepción aplicado a los encargados de participación, basado en el diagnóstico del proyecto Activas (2024), junto con el trabajo colaborativo desarrollado con dirigentes de las nueve comunas mencionadas y la Embajada Británica en Chile, llevado a cabo durante el segundo semestre de 2025 y comienzos de 2026.

Distribución gratuita, prohibida su venta - Cómo citar este documento: Centro de Políticas Públicas UCT y Embajada Británica en Chile. (2026). Voces de Liderazgos: Guía para transformar ideas en proyectos socio comunitarios para dirigencias de La Araucanía. Temuco, Chile.

**Palabras de David Concar,
Embajador de Su Majestad en Chile**



Es un honor para la Embajada Británica en Chile presentar esta guía, que busca fortalecer el liderazgo de las mujeres de la Región de La Araucanía. Este documento es el resultado de un trabajo colaborativo desarrollado junto al Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica de Temuco. Nuestro propósito es contribuir a una democracia más inclusiva, participativa y representativa.

La iniciativa “Empowering Women Leaders in Araucanía: Inclusive Governance through Training, Mentorship, and Territorial Dialogue” refleja la convicción del Reino Unido y de nuestra embajada de que el liderazgo femenino es esencial para el bienestar de las comunidades y de la región. Cuando una dirigente accede a más herramientas y conocimientos y fortalece sus redes, su entorno también se transforma. Se favorece el diálogo, se amplía la participación y se impulsa un desarrollo local más equitativo y sostenible.

Esta guía surge de un proceso de aprendizaje que comenzó en 2024 con los talleres y la guía para la partici-

pación de mujeres en los Consejos de la Sociedad Civil. A partir de esa exitosa experiencia, decidimos profundizar nuestro trabajo con la Universidad Católica de Temuco y las dirigentes de la región.

Escuchando las necesidades de las participantes, elaboramos talleres de capacitación en formulación de proyectos comunitarios y postulación a fondos, realizados entre noviembre del año pasado y enero de 2026. En ellos, mujeres de nueve comunas de Malleco y Cautín participaron en espacios de formación, diálogo y cooperación que hoy se traducen en este material práctico, pensado para acompañarlas en la formulación y gestión de proyectos comunitarios con propósito.

La elección de la Araucanía no es fortuita. La región ha aparecido de manera consistente entre aquellas con mayor pobreza multidimensional y baja participación laboral y política de las mujeres. Estas cifras contrastan fuertemente con la riqueza natural y social que observamos en cada visita. Apoyamos el desarrollo de este proyecto con el convencimiento de que el potencial para abordar los desafíos de la región se encuentra en su gente, y particularmente en las mujeres dirigentes de sus distintos territorios.

Valoramos profundamente el compromiso de las dirigentes que, desde Collipulli, Los Sauces, Traiguén, Padre Las Casas, Pitrufquén, Loncoche, Freire, Vilcún y Temuco, sostienen con esfuerzo y convicción a sus comunidades a través de sus diversas organizaciones de base. Su liderazgo es clave para avanzar hacia una Araucanía donde todas las voces —especialmente aquellas que históricamente han tenido menos oportunidades de participar— puedan incidir en la vida pública.

Con esta publicación, reafirmamos nuestro compromiso con la equidad de género y con el trabajo comunitario como base del desarrollo social, político y económico. Confiamos en que esta guía será una herramienta útil, inspiradora y transformadora, y que contribuirá a construir espacios donde las mujeres ejerzan su liderazgo en igualdad de condiciones.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	Introducción	5
II.	El saber como herramienta del poder	8
III.	Del saber al hacer	18
IV.	Refuerzo estratégico	21
V.	Fuentes de financiamiento disponibles	29
VI.	Conclusiones	31
VII.	Referencias y recursos	32

I. INTRODUCCIÓN

Juntas fortalecemos nuestra región y nuestras comunidades

El presente escrito constituye mucho más que un documento técnico; representa el recuento de aprendizajes derivados de la ejecución del proyecto Empowering Women Leaders in Araucanía: Inclusive Governance through Training, Mentorship, and Territorial Dialogue, conocido por las y los participantes de la iniciativa como “Voces de Liderazgos: Conexiones territoriales, dirigencias sociales y proyectos locales con propósito”.

Esta idea, surge de una alianza estratégica entre el Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica de Temuco y la Embajada Británica en Chile, con el propósito de avanzar hacia una Araucanía con una democracia

más inclusiva, donde todas las voces estén efectivamente representadas, bajo la convicción de que cuando una mujer fortalece su liderazgo, también se fortalece toda su comunidad; en ese espíritu, la guía busca entregar capacidades que permitan transformar ideas en proyectos con sentido, capaces de generar cambios reales y sostenibles en los barrios y territorios.

En sintonía con este propósito, la iniciativa busca aportar saberes en el diseño de proyectos socio comunitarios. Más que un repaso por normativas administrativas, este camino busca fortalecer la autonomía dirigenal y participación ciudadana en la toma de decisiones.



Taller con dirigentes y dirigentas sociales de las comunas de Vilcún y Collipulli, realizado el 9 de diciembre de 2025 en la Universidad Católica de Temuco.

A través de estas páginas, nos enfocaremos en:

i. Capacitación práctica: Dinámicas para formular y gestionar proyectos que nazcan desde sus propias comunidades.

ii. Igualdad de oportunidades: Asegurar que el conocimiento sea una herramienta de apertura para postular con éxito a diversas fuentes de financiamiento.

iii. Articulación territorial: Promover redes de apoyo que vinculen el liderazgo femenino con la institucionalidad pública, potenciando su quehacer local ¹.

Nuestro compromiso con el territorio

Respecto a la implementación territorial de esta iniciativa, se definió la participación de nueve comunas de la Región de La Araucanía. Esta selección estratégica buscó asegurar cobertura entre las provincias de Malleco y Cautín, garantizando que el proyecto responda de manera efectiva a las diversas realidades de nuestra zona.

La invitación a estas comunas no es azarosa, sino que responde a criterios claros de inclusión que buscan maximizar la pertinencia y el éxito operativo del programa. En primer lugar, se priorizó la continuidad del trabajo institucional; por ello, se seleccionaron comunas que ya formaron parte del proyecto "Activas" ² en 2024 o que mantienen un vínculo estrecho con la Universidad Católica de Temuco, mediante convenios marco de colaboración.

Esto permite consolidar los aprendizajes previos y fortalecer los lazos de confianza ya establecidos con las comunidades.

Asimismo, el proyecto pone especial énfasis en la equidad y el enfoque de derechos humanos. Bajo esta mirada, se integraron comunas con una alta presencia de organizaciones sociales lideradas por mujeres, especialmente en contextos rurales y de comunidades de pueblos originarios, quienes históricamente han enfrentado mayores barreras para participar. Para dar sustento técnico a esta decisión, se consideraron indicadores de la Encuesta CASEN 2022, la cual sitúa a La Araucanía entre las regiones con mayor incidencia de pobreza descritas con un 11,6% por ingresos y por ingresos (11,6%) y un 19,8% de pobreza multidimensional (Casen, 2022). Al elegir estas comunas, el proyecto buscó mitigar las dificultades de conectividad y el rezago institucional que suelen limitar la participación ciudadana de sus habitantes.

Por otro lado, como criterio de exclusión, se optó por no integrar territorios donde la dispersión geográfica extrema o la falta de conectividad vial pudiesen comprometer la viabilidad técnica y los tiempos de ejecución del proyecto. De esta manera, se garantiza que los recursos y esfuerzos lleguen a espacios donde la articulación entre el municipio y la sociedad civil sea factible y sostenible.

¹ Proyecto Voces de liderazgo. Project Proposal Form. 2025.

² Proyecto Voces de liderazgo. Project Proposal Form. 2025.

En definitiva, las nueve comunas que integran esta red de trabajo son **Collipulli, Los Sauces y Traiguén** en la provincia de Malleco; mientras que en la provincia de Cautín se encuentran **Padre Las Casas, Pitrufulquén, Loncoche, Freire, Vilcún y Temuco**.

Propósito y alcance de la guía

El núcleo de esta iniciativa se consolida en un programa de formación intensiva diseñado para las mujeres líderes de las nueve comunas que integran nuestra red en la Región de La Araucanía. Este documento surge como una respuesta directa a la necesidad de promover procesos de participación y capacitación que fomenten la autonomía social de las dirigencias. Entendemos que la adquisición de herramientas teóricas y prácticas no solo beneficia la formación individual de las mujeres y el fortalecimiento de sus organizaciones, sino que también constituye un acto de valor político al ocupar y transformar los espacios de formación ciudadana.

Esta propuesta nace de la experiencia viva y los aprendizajes derivados de las ocho jornadas de capacitación realizadas en la Universidad Católica de Temuco. Dichas instancias, desarrolladas entre el 21 noviembre de 2025 y 12 enero de 2026, utilizaron una metodología de cátedra práctica organizada en dos ciclos por cercanía geográfica, lo que permitió asegurar una participación constante y situada en la realidad de cada comuna.

Esta guía ha sido escrita pensando en las mujeres que sostienen el tejido social en las comunas de Collipulli, Los Sauces, Traiguén, Padre Las Casas, Pitrufulquén, Loncoche, Freire, Vilcún y Temuco; no obstante, su contenido es perfectamente aplicable a otras realidades comunales. Su relevancia radica en que permite visibilizar buenas prácticas para la formulación y postulación de proyectos, con el fin de fortalecer el empoderamiento y el liderazgo femenino en organizaciones tanto territoriales como funcionales. En definitiva, este documento busca ser un puente sólido entre el conocimiento académico y la acción comunitaria, contribuyendo así a la construcción de una democracia más inclusiva.

Para lograr este propósito, el documento se estructura en torno a la conceptualización para un liderazgo efectivo, el fomento de redes y alianzas entre comunidades, y la promoción de una participación activa en la postulación a proyectos sociales. En última instancia, esta guía busca validar que el empoderamiento de las mujeres dirigentes no solo mejora la gestión de sus propias organizaciones, sino que es el motor indispensable para construir una democracia paritaria y verdaderamente representativa (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2024).

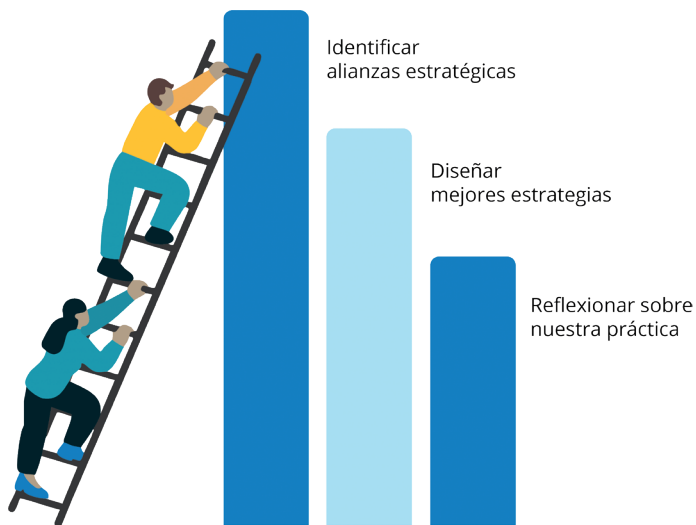
II. EL SABER COMO HERRAMIENTA DE PODER

Tal como fue mencionado anteriormente, esta guía está pensada por y para ustedes: las y los dirigentes que han entregado su tiempo a liderar sus barrios y organizaciones. Su compromiso es el motor que construye comunidades más humanas, justas y solidarias. El propósito de este apartado es brindarles conceptos bases que respalden el trabajo que ya realizan día a día, para que su presencia e intervenciones tengan aún más fuerza e incidencia en los espacios públicos donde hoy deciden participar.

Conocer para transformar

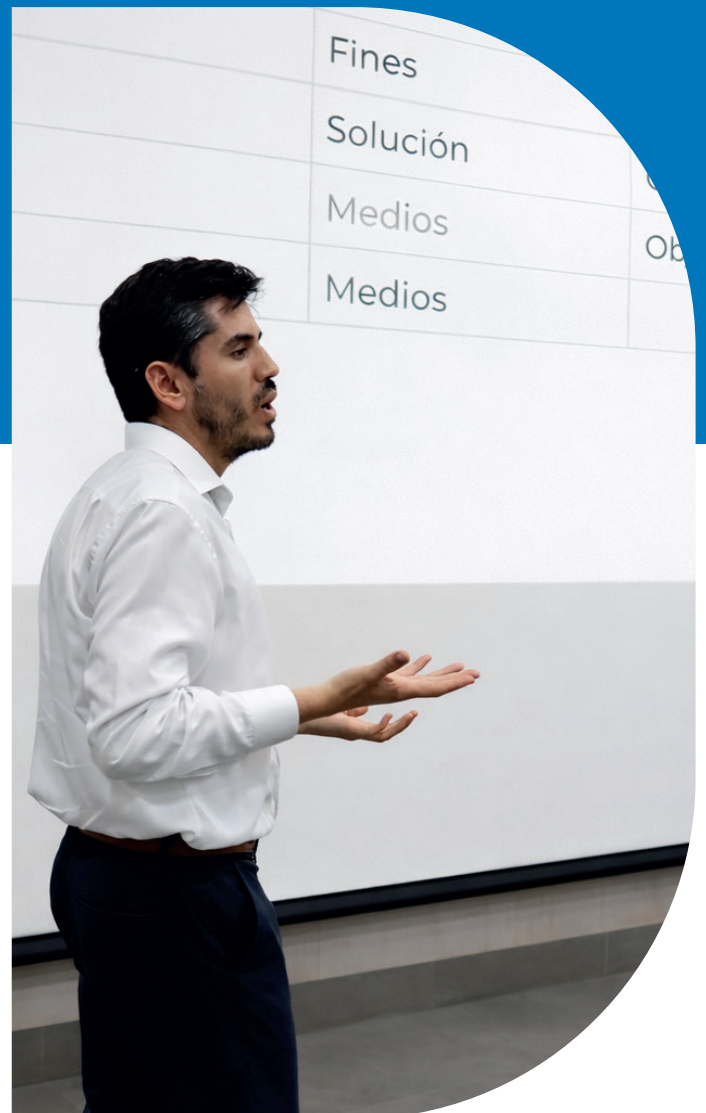
Entender los conceptos que guían nuestra labor no es un ejercicio de lectura, es un acto de empoderamiento. Apropiarnos de estas ideas nos permite mirar nuestra realidad con otros ojos. Cuando tenemos claridad sobre lo que sucede en nuestro territorio y comunidad, somos capaces de transformar nuestro entorno, tal como se sintetiza en la Figura 1:

Figura 1: Escalera para la gestión de proyectos con propósito



Fuente: Elaborado por el equipo técnico del proyecto (2025).

Por tanto, cada peldaño nos prepara para el siguiente; reflexionamos sobre nuestra práctica, nos unimos para ser más fuertes e incidimos para transformar la realidad. A continuación, revisaremos conceptos fundamentales para ejercer un liderazgo que reconozca la diversidad de nuestro territorio y potencie nuestra capacidad de gestión:



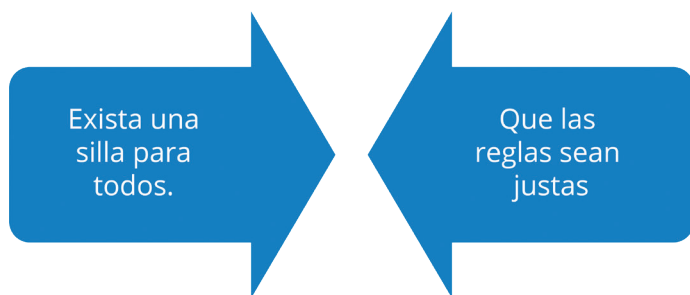
Cristian Sepúlveda Luarte, académico de la carrera de Administración Pública de la Universidad Católica de Temuco, dictando el primer módulo del taller para dirigentes y dirigentes sociales.

Democracia inclusiva

Imagina que tu comunidad es una gran mesa donde se toman las decisiones que afectan la vida de todas y todos. A veces, en esa mesa solo se sientan unos pocos, lo que provoca que las decisiones adoptadas no representen a la mayoría.

La democracia inclusiva no consiste en ir a votar de vez en cuando; es asegurar que esa mesa sea lo suficientemente grande para que todas las opiniones sean escuchadas. Como se ilustra en la Figura 2, este concepto se sostiene sobre la participación activa y la representatividad territorial.

Figura 2: Participación y representación territorial



Fuente: Elaborado por el equipo técnico del proyecto (2025).

En palabras de Touraine (1995), una organización es más democrática cuando más personas participan en las decisiones, porque eso da confianza y legitimidad a lo que se decide. Por tanto, cuando todas y todos pueden opinar y aportar, se fortalece la comunidad y se construyen redes de apoyo y alianzas, como un tejido firme que sostiene el desarrollo y el bienestar común.

Participación política

La democracia no solo ocurre en el gobierno, nace y se hace fuerte en nuestras organizaciones sociales. Siguiendo la visión de Pateman (1970) las personas y las instituciones deben estar siempre conectadas, como hilos de un mismo tejido.

¿Qué significa esto para nuestras organizaciones?

Significa entender que la democracia es un aprendizaje constante. Como se detalla en la Figura 3, la participación política es un proceso que fortalece nuestra autonomía y capacidad de decidir sobre el futuro de nuestro territorio.

Figura 3: Cadena de la participación política



Fuente: Elaborado por el equipo técnico del proyecto en base a Pateman (1970).

Esta cadena de participación política, nos permite entender que en el tejido de la democracia no estamos solos, dado que nos vinculamos a través de lo que llamamos actores sociales, entendidos como aquellas personas u organizaciones capaz de movilizar recursos (como personas, dinero, capacidad de convocatoria, conocimientos u otros) para lograr influencia en una decisión comunitaria o local (Touraine, 1987).

En otras palabras, un actor es un agente (gubernamental o no) con capacidad de acción para organizar recursos materiales, económicos y sociales con el fin de alcanzar objetivos que beneficien a la comunidad.

DINÁMICA RÁPIDA “El mapa de mis aliados”

Te invitamos a reflexionar: El objetivo de esta actividad es pasar de la teoría a la acción, identificando con quiénes contamos hoy y con quiénes necesitamos unirnos para que nuestras propuestas tengan más fuerza.

PASO 1. ALIADOS ACTUALES

Haz una lista de tus 3 aliados más cercanos hoy. Piensa en aquellas personas u organizaciones con las que ya trabajas para hacer comunidad:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

PASO 2. PUNTOS EN COMÚN

Mira hacia tu comuna e identifica otras organizaciones (clubes deportivos, APR [agua potable rural], comités de vivienda u otras) que, aunque sean diferentes a la tuya, comparten preocupaciones similares (seguridad, áreas verdes, salud).

Organización:

Punto en común:

Reflexión: ¿Con qué grupo u organización te gustaría “tejer una red” para fortalecer tu organización? ¿Qué idea te gustaría presentar para trabajar en conjunto?



Dirigentas y dirigentes de las comunas de Loncoche y Pitrufquén, participando en el primer taller dictado el 21 de noviembre de 2025 en la Universidad Católica de Temuco.

Problema público

A veces, en el día a día de nuestras organizaciones, sentimos que algo no anda bien. Notamos situaciones que afectan la calidad de vida de nuestros vecinos, pero no siempre sabemos cómo canalizarlas o darles una respuesta dentro del espacio democrático. Para poder canalizar estas inquietudes, el primer paso es aprender a definir qué es realmente un **problema público**. No es simplemente una suposición; es una situación real, que se puede ver y medir, y que afecta el bienestar de un grupo de personas. Es la brecha o el vacío que hay entre la realidad que vivimos hoy y la vida que soñamos para nuestra comunidad.

Recordatorio

El problema es la situación que nos duele, no solo el servicio que falta.

De acuerdo al *Manual de incidencia de políticas públicas* (Tapia et al., 2010), éste plantea que cuando hablamos de lo público, hablamos de un asunto de interés, tanto para los actores gubernamentales como para los no gubernamentales y, por lo tanto, es algo que le concierne a una diversidad de grupos e individuos. Las personas vivimos en comunidades y sociedades que se han organizado para enfrentar y resolver temas de interés general, es decir, situaciones que de una u otra manera afectan de forma positiva o negativa la vida de muchas personas al mismo tiempo. Estos asuntos, que son reconocidos por la sociedad, se conocen como lo público o asuntos de interés público.



Preguntas a considerar

- ¿Existe un problema?
- ¿Cuáles?
- ¿Qué magnitud tiene?
- ¿Se cuenta con la información adecuada?
- ¿Quiénes están afectados?
- ¿Cuáles son los actores relevantes del problema?
- ¿Cuáles son sus principales causas y consecuencias?
- ¿Cuáles son las principales dificultades para enfrentarlo?

Política social y programa social

Una vez que hemos identificado ese problema público, es necesario entender cómo el Estado se organiza para responder. Aquí es donde aparecen las herramientas que dan vida a las soluciones:

La Política social: Es el conjunto de grandes orientaciones y metas que el país se propone para alcanzar el bienestar. La política social es la que decide qué problemas son prioritarios y marca el camino general para intervenir. Es, por así decirlo, el mapa que nos indica hacia dónde queremos ir como sociedad para cerrar las brechas de desigualdad.

El Programa social: Si la política es el mapa, el programa es el camino concreto. Se trata de un conjunto de proyectos que buscan cumplir esos objetivos, pero bajándolos a la realidad de grupos específicos (por ejemplo, programas para personas mayores, para jóvenes o para vivienda). Aquí es donde las ideas se convierten en planes de acción con recursos asignados para poder ejecutarse.

Por lo tanto, los problemas sociales no pueden basarse en suposiciones, para que un programa o proyecto social reciba recursos y se implemente con éxito debe sustentarse en situaciones que se puedan observar y medir con claridad. Para nuestras organizaciones, entender este orden es clave: nuestras propuestas ciudadanas tienen mucha más fuerza cuando logramos que se conecten con estas políticas y programas.

Proyectos sociales

Llegamos ahora al paso más concreto de todos. Un proyecto social es la unidad más pequeña, pero a la vez la más poderosa, para conseguir los recursos antes mencionados.

Es el motor que permite que nuestras ideas no se queden solo en palabras, y podemos definirlo como un conjunto de actividades organizadas que buscan transformar una realidad.

Su propósito fundamental es abordar de frente ese problema que identificamos en la organización, explorando las mejores alternativas para construir soluciones reales o, al menos, crear escenarios de mejora.

Para que un proyecto social cumpla su propósito y sea efectivo, debe cumplir con ciertas condiciones básicas que le dan orden y claridad. Todo comienza con una definición precisa del problema que queremos resolver; no basta con describirlo, debemos intentar medirlo para saber exactamente qué tan grande es el desafío antes de empezar. Junto a esto, es vital establecer objetivos claros; si no sabemos exactamente qué queremos lograr, no podremos establecer una hoja de ruta.

También es fundamental identificar o caracterizar a la población objetivo, es decir, a aquellas personas que tienen una necesidad urgente y que no cuentan con los recursos propios para solucionarla y que se verán beneficiados por el proyecto en el que estamos pensando. Para que el apoyo llegue donde realmente se necesita, debemos especificar dónde viven estos beneficiarios y fijar un tiempo claro de trabajo, con una fecha de inicio y un final definidos.



Aplicación de sondeo preliminar a dirigentas de Loncoche y Pitrufquén para establecer la línea base de conocimiento de las jornadas territoriales.

PARA RECAPITULAR

Para transformar nuestra comunidad, debemos entender que el Estado se organiza a través de un camino claro: El punto de partida es la identificación del problema público, a partir de ello se define una política social, la

que trata de resolver este problema público y traza un mapa general de bienestar; luego crea programas sociales, que son las rutas concretas con recursos para grupos específicos; y finalmente llegamos al proyecto social, que es nuestra herramienta más poderosa para actuar en el territorio, tal y como se ejemplifica en la Figura 4.

Figura 4 Camino hacia el proyecto social



Fuente: Elaborado por el equipo técnico del proyecto (2025).

¿Por qué es importante que entendamos de políticas, programas y proyectos?

Porque estas herramientas no son fines en sí mismo, sino que se preocupan de garantizar el ejercicio pleno de los derechos humanos. El Enfoque de Derechos es el horizonte ético que reconoce la dignidad inherente de cada persona y su derecho fundamental a la igualdad, a la incidencia política en los asuntos que le afectan y a una vida digna. Para las organizaciones sociales, este paradigma se entrelaza con la igualdad ante la ley, la justicia y la participación política.

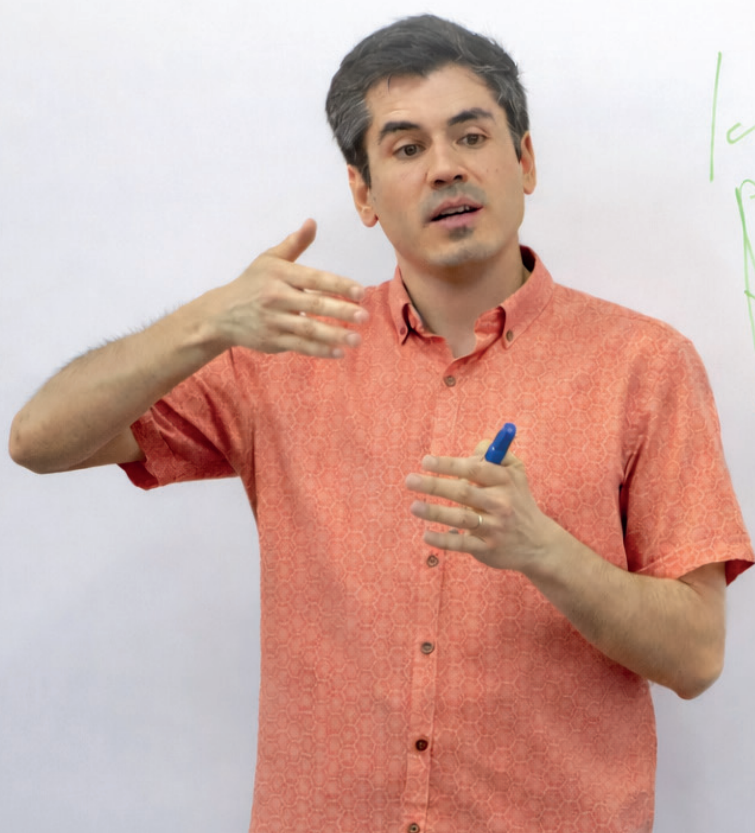
En palabras sencillas, este enfoque es el mapa que guía el desarrollo humano y las políticas públicas hacia un solo objetivo: promover y proteger la dignidad de todas las personas.

Enfoque de innovación pública

Crear soluciones para desafíos reales

Si el enfoque de derechos constituye el horizonte ético y la brújula que guía cada paso, la innovación pública se presenta como el motor metodológico que nos permite transitar desde la identificación de los problemas hacia la construcción de soluciones reales, con los recursos que contamos o con los que buscamos en otros lugares. Tal como propone el Laboratorio de Gobierno (2025), es tener la capacidad de generar ideas que sean útiles, articuladas y, sobre todo, implementables frente a los desafíos que hoy son prioritarios para las personas.

Para las organizaciones, este espíritu innovador es un acto de responsabilidad que nos invita a salir de la inercia de hacer siempre lo mismo. Al adoptar este enfoque, se desarrollan soluciones co-creadas, donde el diseño no nace en una oficina, sino en el diálogo horizontal con la comunidad, poniendo sus necesidades y sueños en el centro de cada decisión. Innovar es, además, un ejercicio de aprendizaje constante: implica utilizar la evidencia, los datos y las experiencias previas para mejorar de forma continua.



✓ Elaboran Plan
✓ Método para Recursos
✓ Oportunidad
✓ Visualizan Recursos

Cristian Sepúlveda Luarte, académico de la carrera de Administración Pública de la Universidad Católica de Temuco, explicando las bases teóricas de formulación de proyectos como parte de los contenidos del Módulo 1 del taller.

Gestión comunitaria

La gestión comunitaria es el modelo donde todos los enfoques anteriores se materializan a través de la propia comunidad. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), desarrollado por Cohen y Martínez (2004), este proceso va mucho más allá de la simple “participación”; se trata de un protagonismo activo donde las organizaciones dejan de ser espectadores para convertirse en gestores de su propio desarrollo, identificando sus necesidades y evaluando las iniciativas que transforman su entorno.

Este modelo se sostiene sobre pilares de autonomía y procesos democráticos, que aseguran que nadie se quede fuera, su fuerza reside en la confianza y en las redes de solidaridad que permiten abordar de manera integral los desafíos sociales, económicos, culturales y ambientales. Es, en esencia, la acción colectiva que da solución a problemas comunes, desde el acceso a servicios básicos y salud, hasta el desarrollo productivo y la conservación de la naturaleza.

En definitiva, la gestión comunitaria se potencia cuando se abraza desde los enfoques territoriales, de innovación y de derechos. Es el pilar fundamental del empoderamiento y la cohesión local, convirtiéndose en la herramienta definitiva para que las organizaciones sociales no solo gestionen recursos, sino que construyan territorios más justos, dignos y humanos.

Autonomía social

Al hablar de autonomía social, nos referimos al alma misma de la organización colectiva. Siguiendo la visión de la CEPAL (2016), la autonomía es la facultad que tienen las comunidades y organizaciones para decidir sobre sus propios asuntos de manera independiente. No

se trata únicamente de una postura frente al Estado o las instituciones, sino de una práctica viva que ocurre hacia adentro, en la forma en que cada colectivo se gobierna a sí mismo.

En este sentido, la autonomía es el punto donde convergen todos los enfoques que hemos explorado. Al gestionar desde la comunidad, la autonomía cobra un protagonismo especial, pues actúa como el puente necesario entre la reflexión interna y la participación política efectiva. Es lo que permite que una organización no solo ejecute proyectos, sino que los lidere desde su propia visión y valores.

Entendida como un valor social, la autonomía está directamente ligada a las dinámicas de poder internas. La forma en que nos relacionamos, cómo distribuimos las responsabilidades y cómo tomamos decisiones, determina qué tan autónomos somos. Por ello, la autonomía representa ese protagonismo colectivo indispensable para gestionar proyectos con sentido propio.

El poder de transformar nuestra realidad

Entender de políticas, programas y proyectos no es una tarea técnica aislada; es el vehículo para que la democracia y la participación cobren vida. Este conocimiento nos permite pasar de la intención a la acción, transformando el empoderamiento en resultados tangibles para la comunidad.



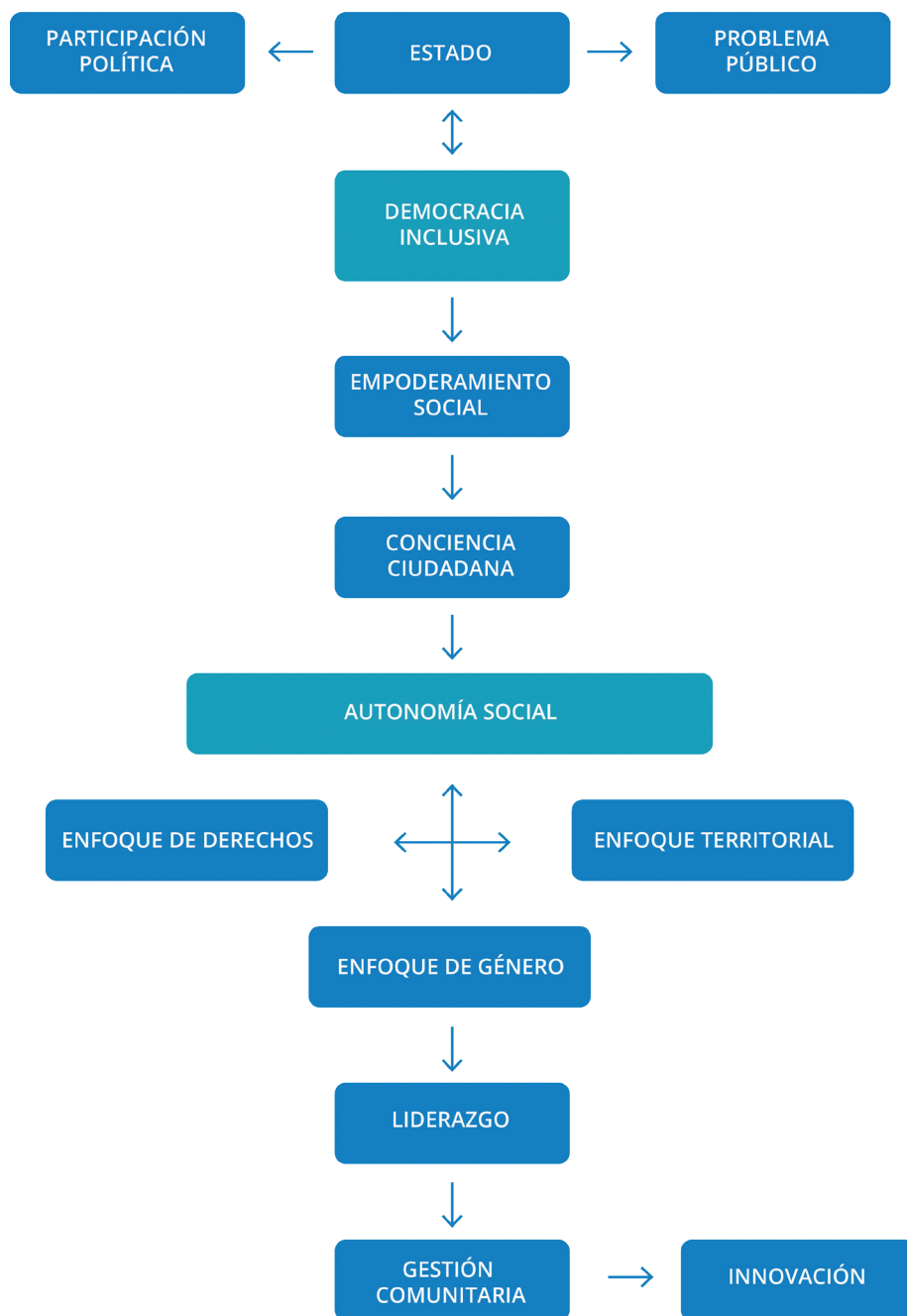
Como señala Naila Kabeer (1999), el empoderamiento real requiere tres engranajes: 1) recursos para actuar; 2) agencia (o capacidad) para decidir y; 3) logros que generen bienestar. Cuando las comunidades, y especialmente las mujeres a través de su liderazgo, toman decisiones estratégicas, dejan de solicitar favores para ejercer su derecho pleno a la autonomía.

En conclusión, gestionar proyectos con enfoque de derechos, territorio e innovación es la herramienta más poderosa que tienen las organizaciones sociales. Es el camino para que el liderazgo comunitario no solo identifique problemas, sino que diseñe soluciones innovadoras que garanticen la dignidad y el desarrollo humano en cada territorio.

Todos estos conceptos no son piezas aisladas, sino un tejido interconectado que da sentido a la labor comunitaria. Entendemos que el empoderamiento social se manifiesta en la labor dirigencial como un deber ético: el de promover prácticas que respeten la identidad del territorio y la diversidad de quienes lo habitan, construyendo así una democracia verdaderamente inclusiva.

Al apropiarse de este marco, las y los dirigentes pueden reconocer que sus acciones no son hechos aislados, sino parte de una gestión política. Este reconocimiento fortalece su legitimidad y potencia su capacidad de incidencia en lo público. En este proceso, la autonomía social actúa como el eje transversal: es el poder colectivo de decidir, proponer y transformar la realidad desde los propios valores y sueños comunitarios, por tanto, el objetivo final no es solo liderar organizaciones, sino transformar los espacios que habitamos en lugares de dignidad y bienestar para todos, tal como se ejemplifica en la Figura 5.

Figura 5: Integración de enfoques para la Gestión Comunitaria.



Fuente: Elaborado por el equipo técnico del proyecto (2025)³.

³ Figura referencial que unifica los conceptos anteriores.

III. DEL SABER AL HACER

Tras recorrer los principios que definen la base ética, entramos ahora en una etapa fundamental, el momento de transformar los conceptos en herramientas técnicas. El éxito y la sostenibilidad de una organización no dependen solo de la voluntad y el corazón de sus líderes, sino de su capacidad estratégica para navegar con propuestas sólidas, coherentes y bien diseñadas.

Este apartado constituye la esencia de nuestros talleres prácticos, es el espacio de encuentro donde la trayectoria dirigencial y el conocimiento profundo del territorio se entrelazan y fortalecen con herramientas de gestión técnica. En este ejercicio, la experiencia previa se poten-

cia con métodos que permiten traducir las necesidades de la comunidad en proyectos reales, atraer recursos y transformar la vida cotidiana en nuestras comunas.

*Talleres como espacio de incidencia*³

Esta propuesta se sustenta en un modelo de intercambio de saberes y experiencias, donde cada sesión funciona como un peldaño hacia el fortalecimiento de la soberanía de sus organizaciones. No se busca transmitir datos, sino construir conocimiento compartido a través de dos estaciones clave.

Módulo 1 “Conceptos Fundamentales y Diagnóstico para Proyectos Sociales”

En esta etapa, aprendemos a mirar el territorio con precisión técnica. Entendemos que no basta con sentir que “falta algo”; el desafío es transformar ese “dolor comunitario” en un Problema Social, que la institucionalidad pueda comprender, validar y financiar. El diagnóstico será nuestra herramienta para demostrar, con datos y realidad social, que nuestra iniciativa es urgente, justa y necesaria.

Módulo 2 “Formulación, Financiamiento y Enfoques Estratégicos”

Aquí, dotamos a nuestras ideas de una estructura sólida. Aprenderemos a diseñar objetivos realistas y sostenibles, integrando transversalmente los enfoques de

género y territorio. Además, exploraremos el mapa de las subvenciones municipales y otras fuentes de financiamiento, logrando que la falta de recursos deje de ser una barrera para convertirse en una oportunidad de gestión estratégica.

Esta metodología intensiva busca que las y los dirigentes sociales de nuestras nueve comunas de la región dejen de ser receptores pasivos de información para convertirse en arquitectos de soluciones. La participación activa y el trabajo autónomo son, en sí mismos, ejercicios de ciudadanía. Al finalizar este proceso, no solo habrán aprendido a completar un formulario; habrán fortalecido su capacidad de incidir en la agenda pública, legitimando su liderazgo tanto ante sus comunidades como ante las instituciones.

⁴ El apartado es desarrollado a partir de contenidos del Bruchure - Voces de Liderazgos UCT Y UK EMBASSY.

Valoración del proceso formativo

Tras la ejecución de los módulos de capacitación, las y los dirigentes participantes compartieron sus impresiones a través de encuestas de seguimiento (pre y post módulos de capacitación), las cuales tuvieron por objetivo reflejar el alcance de la formación en su labor cotidiana.

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta de seguimiento⁵ de competencias aplicadas en los talleres, podemos concluir que el proceso formativo fue una experiencia transformadora que superó las expectativas técnicas y humanas de las participantes:

El sondeo ejecutado indica que la calidad técnica y la empatía de los docentes fueron pilares fundamentales; las y los asistentes valoraron la capacidad de los profesionales para traducir contenidos complejos en herramientas prácticas y comprensibles, que supo

conectar con sus necesidades reales. Este aprendizaje se tradujo de inmediato en un profundo sentido de empoderamiento, donde el dominio de conceptos sobre formulación y financiamiento permitió a las y los líderes aclarar sus dudas y sentirse más seguros para guiar a sus organizaciones.

Cabe destacar que el mayor impacto se reflejó en la gestión de proyectos, permitiendo a las participantes visualizar soluciones tangibles y aplicables para sus organizaciones. Este avance no fue solo individual, sino colectivo: el taller funcionó como un espacio de intercambio de saberes donde las redes de apoyo y el aprendizaje entre pares fortalecieron el tejido social. Finalmente, las dirigentas manifestaron un claro deseo de continuidad, sugiriendo ampliar los tiempos de práctica para profundizar en este camino de aprendizaje.



Carla Escalona Oyarzo, coordinadora de ejecución del proyecto por parte del Centro de Políticas Públicas UCT, junto a dirigentas sociales completando el sondeo de seguimiento de saberes y percepción del taller.

⁵ La sistematización completa de este sondeo estará disponible para su consulta en la página web del Centro de Políticas Públicas UCT.



Oneska Peña y Lillo, geógrafa del Centro de Políticas Públicas UCT, dictando el Módulo 1 del taller para dirigentes y dirigentes sociales de las comunas de Freire, Traiguén y Los Sauces, el 8 de enero de 2026.

Sin embargo, al desglosar la asistencia por ciclos, emerge una realidad territorial diversa: existe **una correlación inversa entre la proximidad urbana y el nivel de compromiso**.

Mientras que el Ciclo 1 (Loncoche y Pitrufulquén) lideró la participación con un notable 87,5%, las zonas urbanas de Temuco y Padre Las Casas (Ciclo 3) registraron el promedio más bajo con un 70,4%. Este fenómeno sugiere una posible saturación de la oferta programática en las grandes ciudades, donde los liderazgos suelen estar sobreintervenidos por múltiples iniciativas simultáneas. Por el contrario, en las comunas más

alejadas, el programa fue recibido con una disposición mayor, confirmando la necesidad de descentralizar las oportunidades de capacitación de alto nivel.

Un hallazgo crítico del análisis es la tendencia general al descenso en la participación hacia los segundos módulos en casi todos los territorios. Esta disminución no es casual; confirma que existen factores estructurales, especialmente las responsabilidades de cuidado, que actúan como barreras invisibles pero determinantes para la permanencia de los liderazgos en procesos de formación continua.



Macarena Valenzuela Beltrán, académica de la carrera de Ciencia Política, dictando el Módulo 2 del taller para dirigentes y dirigentes sociales.

IV. REFUERZO ESTRATÉGICO ⁵

A continuación, profundizaremos en los aspectos metodológicos y operativos que dan vida a un proyecto. Si bien estos contenidos fueron el núcleo de nuestros talleres, esta sección busca reforzar el enfoque estratégico necesario para asegurar que sus iniciativas no solo sean bien formuladas, sino también financiadas y sostenibles en el tiempo.

Tal como hemos visto, los problemas sociales se definen como:

“carencias o déficits existentes en un grupo poblacional determinado. Constituyen una brecha entre lo deseado (por la sociedad) y la realidad. Son situaciones observables empíricamente que requieren de análisis científico- técnico. No se pueden, por tanto, fundamentar en meras suposiciones o creencias.” (Silva y Sandoval, 2004).

Una vez que logramos trabajar en el Diagnóstico, identificado y formulado el problema, así como también la población beneficiaria; debemos trabajar en el planteamiento de los objetivos y no olvidar, antes de comenzar el desarrollo de un proyecto con enfoque de innovación, es fundamental que se defina muy bien el alcance, el marco de acción concreto y sus objetivos. El proyecto debe tener un apoyo o “dueño” político reconocible y for-

malizado, esto quiere decir que la autoridad competente de su institución/organización debe avalar su realización.

Finalmente, para que esta idea pase de la planificación a la práctica, debe contar con un presupuesto asociado para su desarrollo. Asegurar el respaldo institucional y los recursos económicos es la única forma de maximizar las opciones de éxito, implementación y escalamiento.



4.1 El problema

Para iniciar la detección de problemas u oportunidades para innovar, se recomienda partir por realizar una reunión comunitaria de trabajo. Para la identificación de problemas y/u oportunidades se recomiendan las siguientes actividades y herramientas:

i. Realizar un levantamiento inicial de posibles problemas y/u oportunidades para innovar. Para esto, les recomendamos recoger y analizar evidencia respecto al contexto comunitario, déficits, ineficiencias, ausencias de recursos, infraestructura, saneamiento, equipamiento, etc.

ii. Reunir evidencia (por ejemplo: encuestas, documentación de la organización, fotografías, entre otros).

iii. Seleccionar aquel o aquellos problemas u oportunidades prioritarios para la organización. El resultado de la priorización, permite visualizar qué problemas u oportunidades pueden abordar por medio de un proceso de innovación.

- Alineación estratégica: Vínculo del problema y/u oportunidad con la estrategia de la organización.
- Impacto: Capacidad de impactar directamente al beneficiario a partir de un resultado exitoso del proceso.
- Factibilidad: Capacidad de la organización de realizar el proyecto, a partir de la disponibilidad de tiempos, recursos humanos, recursos técnicos o financieros.

- » Una vez seleccionado el criterio, escriba cada criterio en el eje correspondiente (horizontal X o vertical Y), tal como se ilustra en la Figura 6.
- » Al graficar sus ideas, observará que algunas se desplazan hacia el cuadrante superior derecho. Aquellas propuestas que logren posicionarse en este sector (específicamente en la esquina superior derecha) serán nuestras definiciones más relevantes. Estas representan las iniciativas que mejor cumplen con los criterios de priorización seleccionados y, por tanto, son las que debemos transformar en proyectos prioritarios.

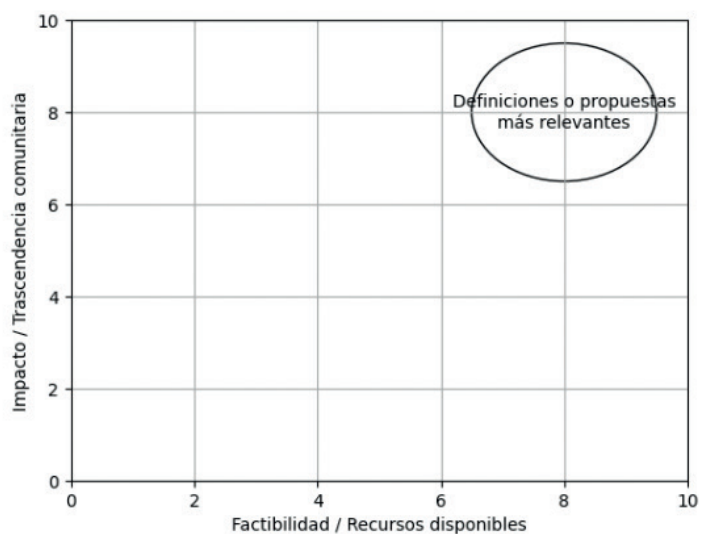
Herramienta Matriz de Priorización

La Matriz de Priorización es un instrumento diseñado para facilitar la toma de decisiones colectivas. Su objetivo es ayudar a la organización a identificar, de manera objetiva, qué problemas u oportunidades requieren atención inmediata y cuáles pueden esperar.

PASOS A SEGUIR

- » Escribir cada uno de los problemas u oportunidades por separado.
- » Definir dos criterios para priorizar. Se recomienda utilizar algunos de los siguientes criterios:

Figura 6: Matriz de priorización⁷



Fuente: Elaboración propia modificado de Laboratorio de Gobierno (2018).

⁷ Nota: El eje X es la línea horizontal y el eje Y es la línea vertical.

4.1.3 Otra alternativa para la identificación del problema es el uso de la siguiente lámina:

Esta lámina nos permite aterrizar la mirada sobre nuestra comunidad y medir, de manera concreta, la urgencia de nuestra intervención.

Figura 7: Caracterización y relevancia del problema

DESCRIPCIÓN PROBLEMA/ OPORTUNIDAD INICIAL

RELEVANCIA

Fuente: Elaboración propia modificado de Laboratorio de Gobierno (2018).

La relevancia tiene que ver con aspectos tales como número de personas afectados/as, magnitud de los hechos, como por ejemplo pérdidas materiales, habitabilidad, desajustes económicos, deficiencias en infraestructura, consecuencias en la salud, en la educación, entre otros.

4.2 Convocar

El siguiente paso es abrir el diálogo. Una vez que se ha definido el problema, el objetivo es profundizar en él junto a la comunidad. Este proceso se realiza en dos tiempos: primero, a nivel de directiva, y luego, con los potenciales beneficiarios (o representantes de la organización).

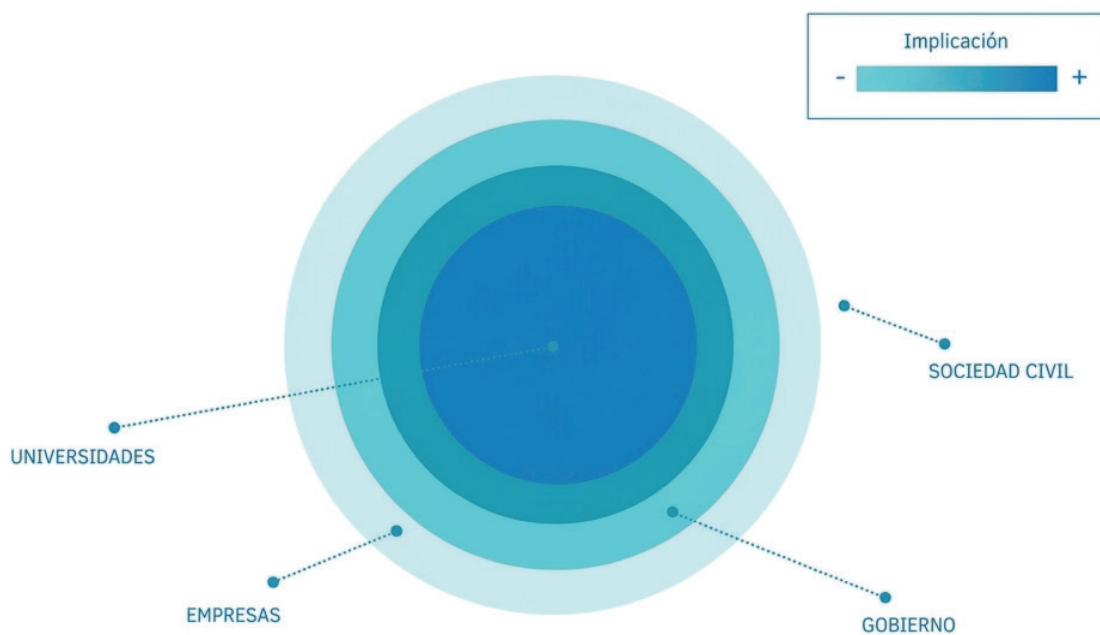
El propósito de esta convocatoria es escuchar de primera mano cómo viven el problema los vecinos y de qué manera les afecta en su día a día. Para lograrlo, utilizaremos herramientas diseñadas para empatizar con los actores involucrados, permitiéndonos ver la realidad desde su experiencia.

Debemos recordar que conocer el problema a fondo es lo que realmente determina las posibilidades de concretar un proyecto exitoso. Los aspectos fundamentales para este proceso son:



- » Estudiar y entender el entorno.
- » Realizar un análisis de información secundaria: Se refiere al estudio y análisis de información que respalde la factibilidad del proyecto, tales como datos cuantitativos institucionales, cómo número de personas afectadas, en situación de pobreza, distancias en kilómetros, datos geográficos, número de viviendas, características del territorio, etc. Esto permite identificar qué se conoce sobre el problema definido: qué se ha investigado, qué se ha realizado al respecto y qué aspectos permanecen desconocidos o no abordados.
- » Identificar a los actores relacionados: Esto les permite reconocer a todas las instituciones o personas que tienen influencia en el tema y las relaciones que existen entre estos. Para ello, pueden utilizar la herramienta Mapa de Actores, que corresponde a una representación visual de las distintas personas e instituciones que tienen relación con un servicio, un usuario o un problema, como se muestra en la Figura 8.

Figura 8: Mapa de actores



Fuente: Elaborado por el equipo técnico del proyecto (2025).

En el centro se registra el problema. Una vez hecho esto, la organización debe identificar todos los actores que tienen alguna relación y su nivel de participación.

Escribir el/los actores y ubicarlo/s en el mapa de actores, considerando la cercanía o lejanía respecto al problema

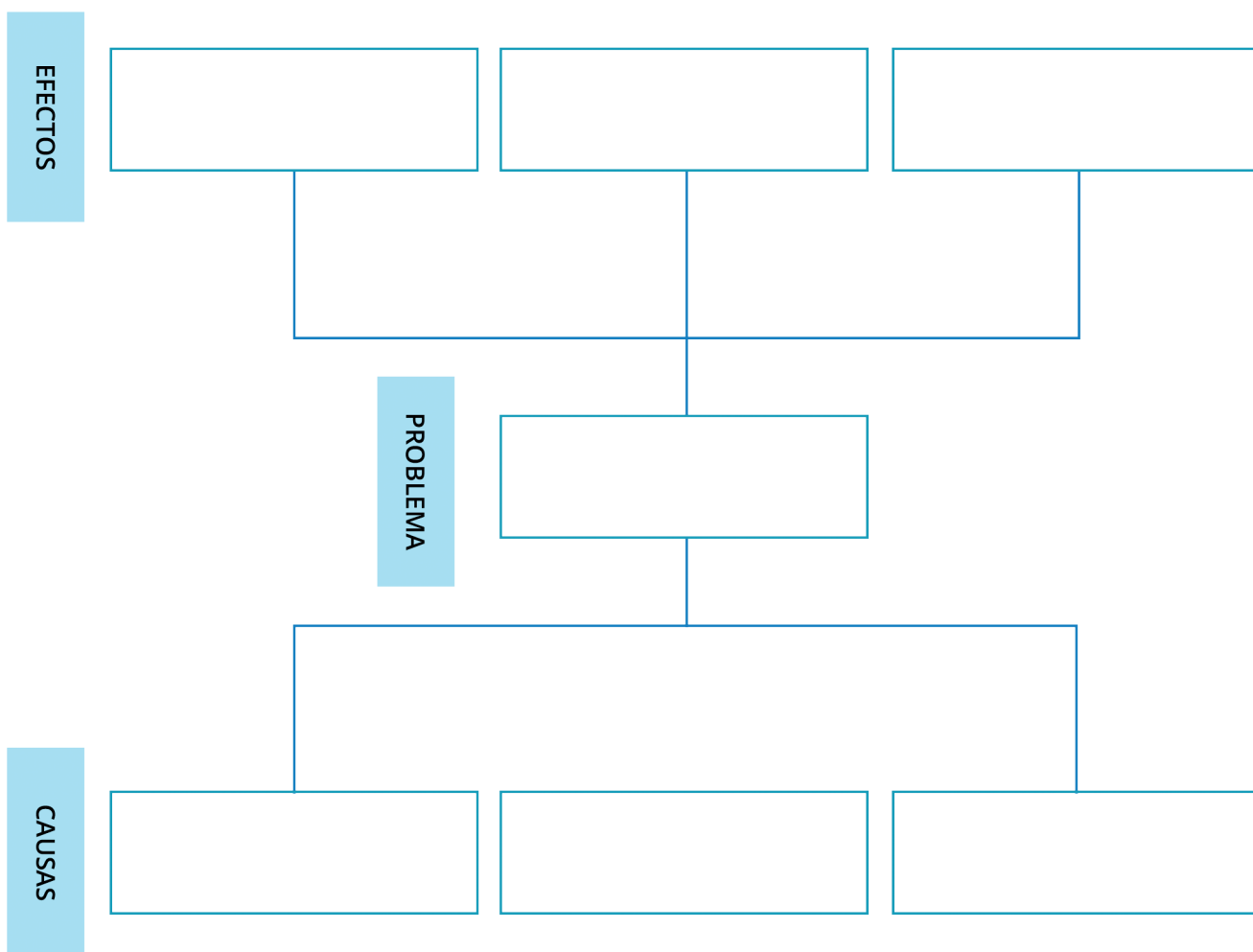
u oportunidad, es decir, mientras más al centro sitúo al actor, más involucrado está en el problema, en cambio, mientras más lejos del centro lo sitúo, menos involucrado está el actor con el problema.

4.3. Definición

Una vez que hemos conversado con la comunidad, es momento de precisar nuestro diagnóstico. Para encontrar una buena solución, debemos atacar la raíz del problema. Para este ejercicio, la herramienta del Árbol de Problemas es de gran utilidad, ya que permite visualizar de forma simple qué está causando el malestar y qué consecuencias está generando.

En esta estructura ejemplificada en la Figura 9, el Tronco representa el problema central que hemos decidido resolver. Bajo él se extienden las Raíces, que simbolizan las causas y responden a la pregunta fundamental: ¿Por qué sucede esto? Identificarlas es un paso crítico, ya que nos permite diseñar acciones que eliminen el problema y no sus síntomas superficiales. Finalmente, en la parte superior encontramos las Ramas, que representan los efectos o consecuencias negativas que este problema genera día a día en la vida de nuestros vecinos.

Figura 9: Árbol de problemas



Fuente: Elaborado por el equipo técnico del proyecto (2025).

Sintetizar el problema de esta manera nos permite pasar de una queja general a un plan de acción estratégico, asegurando que nuestros recursos como actores sociales se utilicen donde realmente generen un cambio.

¿Cómo utilizar esta herramienta?

- » Comenzarán escribiendo la problemática identificada en el recuadro central.
- » Se enfocarán en pensar: ¿Por qué creemos que existe este problema?
- » Escribir en las raíces todas las diferentes causas asociadas al problema.
- » Una vez tengan las causas se centrarán en los efectos que genera esta problemática: ¿Cuál es el impacto que tiene en la población?, ¿qué impacto tiene en la organización? Escribir en las ramas.

4.3.1 Definir el desafío

Bajo un enfoque de innovación, el paso decisivo para transformar nuestra realidad consiste en convertir el problema detectado en un desafío accionable. Este ejercicio se construye a partir de una pregunta abierta, lo que nos permite dejar de enfocarnos solo en el obstáculo para comenzar a visualizar oportunidades de cambio. Al formular una “pregunta-desafío”, abrimos la mente de la organización hacia una gran variedad de soluciones y logramos establecer un objetivo concreto para nuestro proyecto.

Para iniciar este proceso, recomendamos utilizar la fórmula “¿Cómo podemos...?”. Esta estructura refuerza nuestra capacidad de agencia y trabajo colaborativo. Para que esta pregunta sea efectiva y nos conduzca a resultados reales, debe integrar los siguientes elementos:

- » Un verbo (ej: mejorar, incrementar, reducir).
- » Lo que deseas intervenir.
- » El usuario al cual está dirigido su proyecto. Un ejemplo de un desafío que sigue estas recomendaciones sería el siguiente: ¿Cómo podemos **facilitar** (*verbo*) **el acceso al servicio de transporte** (*lo que deseas intervenir*) de un **usuario en situación de discapacidad** (*usuario*) para que pueda realizarlo de manera independiente?
- » Para definir el rumbo de nuestro proyecto, es fundamental establecer objetivos se transformen en acciones concretas. Para lograrlo, utilizaremos el **Modelo SMART** (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal), una herramienta diseñada para que las organizaciones territoriales definan metas claras y realistas.

Este modelo asegura que cada paso que demos sea medible y esté alineado con la visión de desarrollo de nuestra comunidad. Al aplicar SMART, facilitamos la planificación y el seguimiento de los resultados, garantizando que el esfuerzo de la directiva y los vecinos dé frutos visibles.

Los componentes de este modelo para nuestra labor territorial son:

- **Específico:** ¿Qué exactamente se quiere lograr? ¿Quién está involucrado? ¿Dónde se realizará? (Ejemplo: “Aumentar la tasa de reciclaje en el sector Sur de la comuna”).
- **Medible:** ¿Cómo se sabrá si se ha logrado? (Ejemplo: “Incrementar el porcentaje de residuos reciclados de un 10% a un 30%”).
- **Alcanzable:** ¿Es realista con los recursos y el contexto actual? (Ej: Contar con puntos limpios y campañas de educación).
- **Relevante:** ¿Es importante para la comunidad y el desarrollo de nuestro territorio? ¿Alineado con necesidades locales? (Ej: “Reducir la contaminación y promover la sostenibilidad local”).
- **Temporal:** ¿Cuándo se logrará? (Ej: “En los próximos 18 meses, con revisiones trimestrales”).

Ejemplo aplicado a una organización territorial

- **Objetivo General:** Mejorar la calidad de vida en el territorio.
- **Objetivo SMART:** “Implementar un programa de huertos urbanos comunitarios en 3 barrios de la comuna (Específico) para aumentar el acceso a alimentos frescos en un 25% (Medible) y fomentar la cohesión social (Relevante) mediante la capacitación a 100 familias (Alcanzable), finalizando la instalación y primera cosecha en los próximos 10 meses (Temporal)”.

Recordatorio

Un buen planteamiento de objetivos implica la participación de todos y todas, involucra a la comunidad para tener objetivos claros y alcanzables.

V. FUENTES DE FINANCIAMIENTO DISPONIBLES

Identificar el problema y diseñar una solución es solo la primera parte del camino; la segunda parte consiste en encontrar el respaldo financiero necesario para hacer realidad nuestros proyectos. En Chile y el extranjero existen diversas instituciones que valoran y financian la labor de las organizaciones sociales, cada una con un enfoque distinto que debemos saber reconocer para dirigir nuestras propuestas de forma estratégica.

¿En qué se enfocan quienes financian?

Por otra parte, las fundaciones y organizaciones no gubernamentales (ONG) suelen priorizar la innovación social, el cuidado del medio ambiente, la equidad de género y el empoderamiento de grupos en situación de vulnerabilidad. A una escala global, la cooperación internacional y las embajadas dirigen su mirada hacia la defensa de los derechos humanos, el fortalecimiento de la democracia y la mitigación del cambio climático, buscando siempre robustecer a la sociedad civil organizada.

En nuestra realidad local, los aliados estratégicos más cercanos para concretar estas visiones son el Gobierno

Los financistas en general buscan, ante todo, promover un cambio social específico. Por un lado, los organismos estatales enfocan sus recursos en la reducción de brechas sociales, el fortalecimiento de la seguridad comunitaria y la mejora del entorno urbano, mientras que las alianzas público-privadas apuestan por proyectos que generen un valor compartido. En este último modelo, la empresa aporta el capital y la comunidad propone soluciones sostenibles que elevan la calidad de vida en los territorios donde ambas partes conviven.

Regional de La Araucanía y las Municipalidades, instituciones clave que permiten aterrizar la inversión pública directamente en las necesidades de nuestra comunidad. Estos organismos disponen de subvenciones y fondos concursables diseñados específicamente para resolver necesidades de la comuna, desde seguridad hasta infraestructura y cultura.

Asimismo, la plataforma centralizada de Fondos del Estado (fondos.gob.cl) actúa como una gran vitrina donde se agrupan las convocatorias de ministerios y servicios públicos de todo el país.

Fondos abiertos

Acá encontrarás los fondos del Estado que están disponibles para que puedas postular.

Entre los más recurrentes se encuentra el Fondo de Fortalecimiento de Organizaciones de Interés Público (FFOIP) de la SEGEGOB, orientado a la educación cívica y la participación ciudadana, y el Fondo Social presidente de la República, gestionado por el Ministerio del Interior para financiar equipamiento e infraestructura menor que impacte directamente en la calidad de vida de los vecinos. Asimismo, para proyectos enfocados en la prevención del delito o la recuperación de espacios públicos, el Fondo Nacional de Seguridad Pública y las subvenciones del Gobierno Regional (FNDR) representan las vías de financiamiento más solicitadas.

Recordatorio

Para postular a estos fondos, es indispensable contar con la personalidad jurídica vigente y el directorio actualizado.

Tener estos documentos al día es vital para nuestra gestión comunitaria.

En el sector privado, empresas locales como Aguas Araucanía también abren espacios de postulación (como sus fondos concursables anuales) para proyectos que busquen mejorar la calidad de vida de sus clientes y el entorno. A esta oferta se suman fundaciones nacionales que juegan un rol crítico en la innovación social y el fortalecimiento de la sociedad civil.

Organizaciones como Fundación Luksic, a través de sus programas de apoyo al emprendimiento y vinculación territorial, y Fundación Colunga, enfocada en la superación de la pobreza y la exclusión social, representan oportunidades valiosas para proyectos con un alto componente de transformación humana.

Finalmente, la cooperación internacional ofrece una vitrina de oportunidades estratégicas. La Unión Europea y otros Estados como Japón, Estados Unidos, Canadá, Alemania y Reino Unido, promueven a través de sus embajadas fondos concursables diseñados para fortalecer la democracia, la educación y, especialmente, la seguridad humana y la infraestructura básica en los territorios.

La mayoría de las embajadas en Chile centralizan sus convocatorias en sus sitios web oficiales, usualmente bajo las secciones de “Cooperación”, “Asuntos Públicos” o “Proyectos Comunitarios”. Una excelente forma de mantenerse al día es seguir sus redes sociales (especialmente X y Facebook) o suscribirse a los boletines de la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID), que suele actuar como puente informativo entre estos organismos y las organizaciones locales.

Explorar estas opciones requiere una formulación sólida, pero abre puertas a un nivel de incidencia que puede transformar profundamente el territorio.

¿NUESTRO PROYECTO ESTÁ LISTO?

Admisibilidad Jurídica y Administrativa

- ¿Tenemos el certificado de vigencia actualizado (menos de 30 o 60 días según las bases)?
- ¿El certificado del Registro Civil coincide con las personas que firmarán el proyecto?
- ¿Tenemos copia del e-RUT del SII a nombre de la organización?
- ¿La cuenta está a nombre de la organización y no de un dirigente particular?
- ¿Estamos al día con las rendiciones de fondos anteriores (municipales o estatales)?

Calidad del diagnóstico

- ¿Está claramente definido el problema en el tronco de nuestro árbol?
- ¿El proyecto ataca las raíces del problema y no solo las consecuencias superficiales?
- ¿Adjuntamos el acta de la asamblea o cartas de apoyo que validen que los vecinos quieren este proyecto?
- ¿Contamos con evidencias que validen nuestro diagnóstico, integrando tanto la voz directa de la comunidad como datos de instituciones o estudios previos?

Coherencia – Modelo SMART

- ¿Nuestra meta dice exactamente qué haremos, dónde y para quiénes?
- ¿Incluimos números claros (cantidad de beneficiarios, metros cuadrados, número de talleres)?
- ¿El cronograma de actividades se ajusta a los meses que permite el fondo?
- ¿Los montos cuadran perfectamente y adjuntamos las cotizaciones formales de los proveedores?

Rendición de cuentas y transparencia

- ¿Contemplamos cómo informaremos a la comunidad y al financista sobre los avances del proyecto?
- ¿Los gastos coinciden con el presupuesto aprobado?
- ¿Tenemos una carpeta para guardar todos los comprobantes de gasto como respaldo?
- ¿Quedó registro en el Libro de Actas?

Recordatorio

Una postulación exitosa es un 50% un buen diagnóstico y un 50% orden administrativo. Si la organización demuestra que es confiable con los papeles, el financista confiará en su capacidad para ejecutar el proyecto.

VI. CONCLUSIONES

Al cerrar estas páginas, nos queda la convicción de que el conocimiento no es sólo información, sino el cimiento sobre el cual se construye la verdadera soberanía comunitaria. Hemos descubierto que entender la arquitectura de las políticas y los proyectos es, en esencia, un acto de liberación: cuando las organizaciones sociales dominan el lenguaje técnico y la realidad de su territorio, dejan de esperar respuestas externas para convertirse en las arquitectas de sus propias soluciones. Este saber técnico no solo optimiza recursos, sino que dignifica la labor dirigencial frente a las instituciones, transformando la gestión en una herramienta de poder al servicio del bien común.

En este camino, la autonomía social y el protagonismo femenino han emergido como fuerzas imparables. La experiencia de estas jornadas nos demuestra que no

basta con estar presentes; el desafío es incidir. Así, cada problema detectado deja de ser una queja para transformarse, mediante el rigor del diagnóstico y la evidencia, en una oportunidad de innovación pública. Sin embargo, esta transformación no es una tarea solitaria.

La fuerza de este proceso reside en el tejido social que hemos fortalecido, en ese intercambio de saberes que nos recuerda que nadie cambia el mundo en aislamiento. Las redes de apoyo mutuo son el antídoto contra la soledad de la dirigencia y la base de un desarrollo local que sea colectivo, persistente y articulado.

Les invitamos a seguir movilizando sueños y transformando realidades, con la certeza de que cada vez que una o un dirigente se capacita y toma la palabra, es toda su comunidad la que da un paso firme.



VII. REFERENCIAS Y RECURSOS

CASEN. (2022). *Encuesta de Caracterización Socioeconómica*. Ministerio de Desarrollo Social y Familia. Recuperado de <https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-2022>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). Equality and women's autonomy in the sustainable development agenda. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40675>.

Cohen, E., & Martínez, R. (2004). *Manual formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. CEPAL.

Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and change*, 30(3), 435-464. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00125>.

Laboratorio de Gobierno. (2018). *Guía para transformar el Estado chileno ¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación?*. Ministerio de Hacienda. Recuperado de <https://www.lab.gob.cl/guia-pi-1>.

Laboratorio de Gobierno. (2025). *Guía de herramientas para proyectos de innovación pública*. Gobierno de Chile. Ministerio de Hacienda. Recuperado de <https://www.lab.gob.cl/landing-publicaciones-lab>

Massolo, A. (2007). *Participación política de las mujeres en el ámbito local en América latina*. Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer (INSTRAW). Recuperado de <https://www.corteidh.or.cr/tablas/CD0307-8.pdf>.

Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge University Press.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2024). *Informe sobre Desarrollo Humano en Chile 2024: ¿Por qué nos cuesta cambiar? Conducir los cambios para un Desarrollo Humano Sostenible*. PNUD Chile. Recuperado de <https://www.undp.org/es/chile/publicaciones/informe-sobre-desarrollo-humano-en-chile-2024>.

Silva, I., & Sandoval, C. (2004). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (Serie Gestión Pública N.º 42). Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5518-metodologia-la-elaboracion-estrategias-desarrollo-local>.

Tapia Álvarez, M., Campillo Carrete, B., Cruickshank Soria, S., & Morales Sotomayor, G. (2010). *Manual de Incidencia en Políticas Públicas* (1ra ed.). Alternativas y Capacidades A.C. Recuperado de <https://aularedim.net/book/manual-de-incidencia-en-politicas-publicas/>

Touraine, A. (1987). *Actores sociales y sistemas políticos en América Latina* (1ra ed.). OIT PREALC.

Touraine, A. (1995). *¿Qué es la democracia?* (2da ed.). Fondo de Cultura Económica.

Digitales:

- **Ministerio Secretaría General de Gobierno.** (2024). *Portal de Fondos del Estado*. Recuperado de <https://fondos.gob.cl/>.





UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE
TEMUCO

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
VICERRECTORÍA DE VINCULACIÓN
Y COMPROMISO PÚBLICO



Embajada Británica
Santiago

