

Formación para dirigentes sociales como herramienta para el desarrollo de gobernanza territorial

Training courses for social leaders as a tool for
the development of territorial governance

 **Marco Rosas-Leutenegger**¹ |  **Paulette Dougnac-Quintana**² |
 **Oscar Gabriel Vivallo-Urra**³ |  **Catherine Muñoz-Valenzuela**⁴ |
 **Yasna Catalina Castro-Machuca**⁵

Resumen

El presente artículo analiza la experiencia de la Escuela para la Gobernanza y las Políticas Públicas (EGPP) de la Región de La Araucanía (Chile), ejecutada por la Universidad de La Frontera, a través del Instituto de Desarrollo Local y Regional. El diseño de investigación fue de carácter descriptivo-exploratorio de tipo cualitativo, con el objetivo de conocer las percepciones y experiencias de dirigentes sociales respecto de la contribución de la EGPP. Los resultados identifican aportes en términos del conocimiento adquirido por los participantes para su gestión como dirigentes sociales, el desarrollo de capacidades para la gobernanza territorial, y la

¹ Universidad de La Frontera. Instituto de Desarrollo Local y Regional. Coordinador Unidad de Redes, Gobernanza y Políticas Públicas. Magíster en Gestión Tecnológica. Email: marco.rosas@ufrontera.cl

² Universidad de La Frontera. Instituto de Desarrollo Local y Regional. Investigadora Unidad de Redes, Gobernanza y Políticas Públicas. Doctora en Educación. Email: paulette.dougnac@ufrontera.cl

³ Universidad de La Frontera. Instituto de Desarrollo Local y Regional. Investigador Unidad de Redes, Gobernanza y Políticas Públicas. Doctor en Ciencias Políticas. Email: oscargabriel.vivallo@ufrontera.cl

⁴ Universidad de La Frontera. Instituto de Desarrollo Local y Regional. Coordinadora Escuela de Gobernanza. Ingeniera Comercial. Email: catherine.munoz@ufrontera.cl

⁵ Universidad de La Frontera. Instituto de Desarrollo Local y Regional. Coordinadora de Capacitación. Socióloga. Email: yasna.castro@ufrontera.cl

generación y fortalecimiento de redes en el contexto de su participación en la Escuela.

Palabras Claves: Redes territoriales; gobernanza territorial; educación de adultos.

Abstract

This article analyzes the experience of the School for Governance and Public Policies (EGPP) in the Araucanía Region (Chile), executed by the University of La Frontera through the Institute for Local and Regional Development. The research design was descriptive-exploratory in nature, using a qualitative approach, with the objective of understanding the perceptions and experiences of community leaders regarding the EGPP's contribution. The results highlight contributions related to the knowledge participants acquired for their roles as social leaders, the development of capacities for territorial governance, and the generation and enhancement of networks through their participation in the School.

Keywords: Territorial networks; territorial governance; adult education.

1. Introducción

El presente artículo analiza la experiencia de ejecución de un programa de formación para dirigentes sociales, denominado "Escuela para la Gobernanza y las Políticas Públicas" (en adelante, EGPP), implementado en nueve comunas de la Región de La Araucanía (Chile).

En primer lugar se presentan, a modo de contexto, los antecedentes de la iniciativa, para luego proporcionar una descripción de la intervención formativa, junto al marco teórico del análisis que relaciona el ámbito de la educación para adultos con el concepto de gobernanza territorial. Posteriormente, se realiza una descripción de la metodología cualitativa implementada y, finalmente, se exponen los resultados y conclusiones, que dan cuenta del carácter facilitador de la Escuela para la generación y fortalecimiento de redes de gobernanza local.

Los resultados dan cuenta de la manera en que un programa de formación realizado por una universidad estatal y dirigido a organizaciones públicas y de la

sociedad civil, se constituye no sólo como un proceso de transferencia de conocimientos y de capacidades, sino que además se erige como una herramienta metodológica para generar y/o articular estratégicamente redes de gobernanza en territorios específicos.

1.1. Antecedentes de la iniciativa

La EGPP se desarrolló en el marco de un proyecto de fortalecimiento institucional de la vinculación de la Universidad de La Frontera con el territorio, denominado Plataforma de Redes para la Gobernanza y las Políticas Públicas de la Región de La Araucanía (FRO-1995), financiado por el Ministerio de Educación de Chile. El proyecto fue ejecutado durante los años 2022 y 2023 por el Instituto de Desarrollo Local y Regional de la Universidad de La Frontera, que es la única universidad estatal de la Región de La Araucanía, ubicada en el sur del país.

Una de las características de esta región es que el porcentaje de población rural es uno de los más altos de Chile (32,31%), y además se sitúa como una de las regiones con mayores índices de pobreza a nivel nacional (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2018). El 34,3% de los habitantes de la región se considera perteneciente a un pueblo indígena originario, y de ellos un 98% se identifica como Mapuche (Censo, 2017).

El proyecto y la EGPP se enfocaron específicamente en 9 comunas de la Región de La Araucanía catalogadas por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) como "territorios rezagados", definidos en el Decreto de Ley 1.116 (2014) como "aquellos que presentan una situación de atraso y brechas importantes en su nivel de desarrollo y bienestar respecto al promedio del resto del país" (Artículo 1, Inciso 2). Se trata de las comunas de Purén, Lumaco, Los Sauces, y Traiguén, ubicadas en la zona de Nahuelbuta; y Nueva Imperial, Puerto Saavedra, Toltén y Teodoro Schmidt; localizadas en la zona de Costa Araucanía.

En el marco del proyecto se buscó contribuir a potenciar las redes de gobernanza local en los territorios y, a través de ello, la participación de las organizaciones locales en la implementación de políticas públicas, por medio del desarrollo de cursos de capacitación para dirigentes/as sociales y comunitarios.

1.2. Descripción de la experiencia

La EGPP se implementó en las nueve comunas de Nahuelbuta y Costa Araucanía. El primer paso fue tomar contacto tanto con instituciones públicas como con organizaciones sociales y comunitarias. En el territorio de Nahuelbuta, conformado por las comunas de Traiguén, Lumaco, Purén y Los Sauces, se realizaron coordinaciones con las Direcciones de Desarrollo Comunitario de las municipalidades. En tanto, en el territorio de Costa Araucanía, conformado por las comunas de Nueva Imperial, Carahue, Saavedra, Toltén y Teodoro Schmidt, se estableció un vínculo con el Servicio Local de Educación, así como con la Cámara de Comercio y Servicios de una de las comunas de dicho territorio. Esta articulación entre instituciones públicas y sociedad civil, así como con la propia Universidad, permitió generar mecanismos de coordinación anteriores a la implementación de la EGPP.

Una vez tomado el contacto con estas instituciones, se realizaron talleres de diagnóstico participativo con enfoque territorial, con diversos grupos objetivos de ambos territorios focalizados, con la intención de detectar brechas de formación en materia de gestión, gobernanza y políticas públicas. Se realizaron 2 talleres con funcionarios municipales y 9 talleres con dirigentes de organizaciones sociales en las distintas comunas. En este artículo nos enfocamos en el caso de los talleres para organizaciones sociales, a los cuales se convocó a dirigentes de Juntas de Vecinos, Uniones Comunales, Centros de Madres y Apoderados, Clubes de Adulto Mayor, entre otros.

Los talleres estuvieron liderados por el equipo profesional del proyecto, y un facilitador o facilitadora, aplicando el modelo de Análisis de Necesidades de Intervención Socioeducativa A.N.I.S.E. (Pérez Campanero, 2020). Este modelo favorece la identificación de las principales necesidades –en este caso de formación– por parte de la comunidad, con el acompañamiento de profesionales para la sistematización del taller y posterior diseño del plan de formación.

Los talleres tuvieron una duración de 2,5 horas cronológicas e incluyeron cinco momentos: 1) Recepción y presentación 2) Introducción de la actividad 3) Trabajo

Grupal 4) Conversatorio y diálogo 5) Cierre. Esto permitió levantar relatos, discursos, posturas, percepciones, saberes, subjetividades e intersubjetividades, respecto de su rol como dirigentes sociales. Asimismo, se pudo identificar necesidades de formación por parte de los participantes, propiciando además una instancia de intercambio y conocimiento mutuo entre los participantes, así como entre ellos y el equipo profesional del proyecto.

En total, participaron 128 dirigentes sociales y comunitarios en los talleres de diagnóstico, según se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1. Talleres de diagnóstico con organizaciones sociales

Talleres diagnóstico Organizaciones Sociales de Nahuelbuta	Cantidad de personas
Los Sauces	19
Lumaco	16
Purén	22
Traiguén	18
Talleres diagnósticos Centros de Madres, Padres y/ Apoderados, de Araucanía Andina	Cantidad de personas
Carahue	10
Imperial	9
Saavedra	10
Teodoro Schmidt	10
Toltén	14
Total de personas participantes de diagnósticos	128

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los datos recopilados en los talleres, se realizó un análisis de temáticas y necesidades de formación, las cuales se agruparon en ámbitos más generales para definir los tópicos de los cursos, que fueron 7 en total. Posteriormente, se procedió a identificar relatores con la formación adecuada para la realización de cada uno de los cursos, los cuales fueron principalmente académicos y profesionales de la Universidad de La Frontera.

En conjunto con cada uno de ellos se definió el programa específico del cada curso de formación. Así es como la EGPP se estructuró en 7 cursos, definidos en función de las necesidades territoriales. Cada uno de ellos se impartió entre 1 y 4 veces, en distintas comunas, con un total de 297 participantes (algunas personas participaron en más de un curso). Las sesiones se realizaron de manera presencial, tuvieron una duración de entre 8 y 12 horas cronológicas, y las personas que completaron todas las actividades obtuvieron un certificado de capacitación emitido por la Universidad de la Frontera. El detalle de los cursos y participantes se encuentra en la Tabla 2.

Tabla 2. Cursos para Dirigentes Sociales, Escuela de Gobernanza y Políticas Públicas

Territorio	Curso	Participantes	Certificaciones
Costa Araucanía	Producción Sustentable y Desarrollo Territorial (1 versión)	26	24
	Convivencia Escolar (2 versiones)	41	35
	Asociatividad y Gestión de Redes para el Desarrollo Económico (1 versión)	18	7
	Normativa para la Participación de las Familias	30	20

	en la Comunidad Escolar (1 versión)		
Nahuelbuta	Gobernanza del Agua con Enfoque Comunitario (3 versiones)	54	39
	Preparación de Proyectos (4 versiones)	61	53
	Gobernanza y Políticas Públicas (3 versiones)	67	40
	Total	297	218

Fuente: Elaboración propia.

Al culminar la ejecución de cada curso, se aplicó una encuesta de satisfacción sobre aspectos tales como aplicabilidad de los contenidos, grado de desarrollo de las asignaturas, coherencia de contenidos y objetivos, infraestructura, soporte tecnológico y calidad de materiales. De un máximo de 5 puntos, el promedio de evaluación de los cursos fue de 4,9. Esto indica que, al menos en términos generales, quienes formaron parte de la EGPP la evalúan de manera muy positiva.

El presente artículo da cuenta de un proceso de investigación que buscó complementar y enriquecer los datos de la evaluación proporcionados por la encuesta de satisfacción, a fin de reflexionar críticamente acerca de la experiencia de la EGPP y proyectar futuros procesos de capacitación y formación en materias de gobernanza territorial, tal como se recomienda en trabajos de investigación y análisis crítico de experiencias (Sánchez-Upegui, A., 2010).

2. Marco Teórico

Para el presente estudio consideramos un marco teórico relacionado con el análisis de procesos de educación para adultos y el fortalecimiento de la gobernanza territorial.

Entre las disciplinas que examinan procesos de capacitación pueden distinguirse al menos dos líneas principales. Por una parte, una perspectiva proveniente de estudios de administración y gestión organizacional de recursos humanos (Guerra, 2021; García, García y Ortiz, 2021), la que centra su interés en cómo la capacitación genera resultados en materia de eficiencia al interior, por ejemplo, de las empresas. Por otra parte, una segunda línea vinculada a la psicología comunitaria y la innovación social enfatiza el rol transformador que tiene el conocimiento para líderes o dirigentes de organizaciones sociales, en contextos territorialmente acotados (Zambrano, Bustamante y García, 2009; Rodríguez y Corral, 2020; Cortez, Martínez y Marcos, 2021).

El valor de la capacitación por parte de organizaciones sociales es entendido como una acción que cataliza procesos de gestión, tanto al interior de éstas, como hacia la generación de influencia y coordinación con las comunidades con las que se relaciona la organización (Vergara, 2020). Para organizaciones sociales como juntas de vecinos, Delamaza-Escobar y Corvera-Vergara (2018) establecen que es clave promover instancias de formación y capacitación de manera permanente, como una forma de superar los escasos mecanismos de resolución participativa de problemas socioterritoriales. Siguiendo esta idea, la justificación teórica para desarrollar una EGPP se encuentra en la siguiente situación, descrita por Letelier, Tapia y Boyco (2018): a pesar de la gran cantidad de organizaciones sociales y comunitarias existentes en Chile, su capacidad para transformar realidades territoriales es reducida, lo cual se relaciona con la escasez de mecanismos vinculantes de resolución de problemáticas y con las propias capacidades de desarrollo de soluciones de dichas organizaciones.

En este caso, la EGPP se orientó específicamente a fortalecer la gobernanza territorial en torno a aspectos prioritarios definidos por las mismas personas participantes. El concepto de gobernanza nace como un intento de agenciar instituciones públicas con un conjunto de actores entre los cuales están aquellos del mundo de la sociedad civil (Merino, 2014; Valenzuela, et. al., 2020). Desde una óptica territorial, Glücker, Rehner y Handke (2019), entienden la gobernanza como modelos y prácticas de coordinación de la acción colectiva en condiciones de

intereses creados, recursos distribuidos y búsqueda de objetivos comunes. Como indica Pokolenko (2023), la gobernanza territorial refiere a un “proceso de articulación entre actores sociales, económicos e institucionales, que se desenvuelven en redes de poder socioterritoriales orientadas a la planificación, toma de decisiones y gestión de asuntos colectivos propios de dicho espacio territorial” (p.217). En el contexto territorial, cobran importancia las redes entre organizaciones consideradas autónomas entre sí para desplegar procesos de gobernanza, lo que Glücker (2019) define como redes laterales, entre las que pueden ser consideradas los vínculos entre las organizaciones de la sociedad civil. En este ámbito en particular cobra relevancia el rol de dirigentes sociales, entendidos en la literatura más bien desde una definición operacional como personas que ejercen un rol de intermediarias entre la comunidad y las organizaciones sociales, para la resolución de problemáticas de sus representados (Arriagada, 2013; Rojas, 2013).

En el caso de la EGPP, se buscó llegar tanto a funcionarios municipales como a dirigentes sociales, desde la perspectiva de la Educación de Personas Adultas (EPA). Esta se considera complementaria a los modelos de educación dominantes, favoreciendo una perspectiva de la educación como acción social (Milana, 2018). Considerando que la gobernanza implica articular a distintos actores y superar asimetrías; el fortalecimiento de capacidades, habilidades y conocimientos resulta fundamental para fortalecer estructuras de gobernanza (Sierra y Calderón Serna, 2023). Como plantea Candelo Reina (2014), el fortalecimiento de capacidades de las personas y organizaciones es una de las acciones más efectivas para lograr mayor participación, incidencia y compromiso en el logro de objetivos comunes; lo cual está al centro de los procesos de gobernanza local. Las capacidades, de acuerdo a Sen (1993), refieren a combinaciones de cosas que una persona es capaz de hacer, o habilidades personales que resultan valiosas para cada uno. En tanto, los conocimientos específicos se relacionan con lo que Vincent Ostrom (2008) define como “lucidez cognitiva”, la cual implica estar al tanto, por ejemplo, sobre temas legales y regulatorios, lo que resulta fundamental para la articulación de la sociedad civil con actores públicos (Ostrom, 2008; en Merino, 2014).

En el caso específico de procesos de formación para líderes sociales, se considera que estos son de utilidad no solamente para el desarrollo de conocimiento, capacidades y habilidades, sino también para dinamizar estructuras sociales en los territorios (Cortez, Martínez y Marcos, 2021). Es así como se consideró que la Escuela de Gobernanza podría contribuir tanto al fortalecimiento de capacidades como a la entrega de conocimientos específicos y al desarrollo y fortalecimiento de redes de gobernanza entre líderes sociales.

Las preguntas que guían el desarrollo de este artículo son las siguientes: a) ¿Cómo perciben los actores el conocimiento adquirido en la EGPP?; b) ¿Cuáles son las capacidades percibidas que contribuyó a desarrollar la EGPP?; c) ¿Qué percepción tienen las dirigencias sociales respecto a la generación de redes territoriales que se habría desarrollado durante la EGPP?

3. Objetivos

El objetivo general de esta investigación fue analizar las percepciones y experiencias de los participantes respecto de la contribución de la Escuela para la Gobernanza y las Políticas Públicas (EGPP) a su rol como dirigentes sociales de los territorios de Costa y Nahuelbuta de la Región de La Araucanía, Chile.

Los siguientes son los objetivos específicos de esta investigación:

- Describir la visión de los participantes de la Escuela en cuanto a la relevancia del conocimiento adquirido en el proceso formativo para su gestión como dirigentes sociales.
- Conocer la percepción de los participantes respecto de las capacidades para la gobernanza territorial desarrolladas durante el proceso formativo.
- Conocer la experiencia de los participantes de la Escuela en torno a la generación de redes en el contexto del proceso formativo.

5. Metodología

Este estudio se basó en un diseño cualitativo de investigación, de carácter descriptivo-exploratorio de estudio de caso. Esta metodología fue seleccionada dado que permite examinar aspectos particulares, profundizar acerca de hechos y

percepciones poco conocidas (Canales, 2006). De manera adicional, esta metodología es flexible para recolectar información y comprender categorías emergentes del fenómeno.

Dado lo anterior, se aplicó 2 tipos de técnicas, las que fueron ejecutadas durante los años 2022 y 2023. La primera técnica implementada fue la observación no participante, a través de la asistencia de los y las autoras a las diferentes instancias de formación de dirigentes sociales y la toma de notas de campo.

En esta etapa, fue posible observar que alrededor de los cursos se generaban dinámicas de interacción entre los participantes que eventualmente podrían contribuir también a fortalecer la gobernanza local, más allá del contenido de los cursos. También se tomó nota de los comentarios que realizaban los participantes durante y al final de los cursos, destacando positivamente diversos elementos de su experiencia. Es en base a esta observación que se decidió implementar una segunda técnica, que correspondió a la entrevista semi-estructurada. Esta técnica se aplicó durante el mes de octubre de 2023 a diferentes dirigentes sociales que participaron de los cursos de formación de la Escuela para la Gobernanza y las Políticas Públicas.

El uso de la técnica de entrevistas semi-estructuradas ilustra el funcionamiento y despliegue de categorías de análisis de procesos de formación. Asimismo, y de acuerdo con los criterios muestrales que son descritos en esta sección, la técnica profundizó en la comprensión respecto al valor atribuido por parte de dirigentes sociales a su propia experiencia (Martínez-Salgado, 2012).

Para las entrevistas semi-estructuradas, se trabajó con un muestreo no probabilístico intencional, esto es, basado en criterios (Martínez-Salgado, 2012). Así, para la selección de informantes se priorizaron dirigentes sociales que hubiesen participado en al menos dos instancias de formación, tanto de cursos de capacitación, como de diagnósticos. Asimismo, se siguió un criterio territorial, seleccionando a una persona entrevistada por cada una de las 9 comunas de los territorios priorizados de la Región de La Araucanía.

Para el procesamiento y análisis de la información, se realizó el siguiente procedimiento. Las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas en una matriz de análisis categorial. Se estableció una clasificación de la información de acuerdo

con las siguientes categorías: Adquisición de conocimiento; Desarrollo de capacidades; Generación de Redes. Luego, se realizó un proceso de triangulación de los resultados, en virtud de los referentes teórico-conceptuales considerados pertinentes para el estudio del fenómeno.

6. Resultados y Discusión

A continuación, se exponen los principales resultados encontrados en el marco de esta investigación, los que se examinan en base al marco teórico-conceptual de este estudio, de acuerdo con las categorías construidas a partir de los objetivos específicos de la misma: adquisición de conocimiento, desarrollo de capacidades y generación de redes.

6.1. Conocimiento relevante para el rol de dirigentes

En esta categoría se analizan las perspectivas de los participantes respecto de los conocimientos adquiridos en el marco de la implementación de la EGPP, específicamente, aquellos que tienen relevancia para su rol como dirigentes sociales.

El primer tipo de conocimiento que puede distinguirse es aquel orientado a desarrollar nuevas prácticas en sus ámbitos específicos de trabajo dirigenal. A modo de ejemplo, el curso de gobernanza del agua con enfoque comunitario habría permitido que los participantes se apropiaran de prácticas de optimización del agua. La adquisición de este conocimiento, según se observa en las entrevistas, serviría además para posicionar la labor de los dirigentes en las comunidades vinculadas con la organización. Es decir, la EGPP catalizaría el despliegue de prácticas colectivas y territorialmente situadas, fortaleciendo y desarrollando a través de éstas el capital político de los dirigentes sociales en su comunidad. Lo anterior se señala en entrevista:

E2: ...entonces fue muy interesante cómo aprovechar el agua, en todo sentido, desde que uno comienza a lavar cierto... y también cómo captar las aguas lluvias, todo eso nos sirvió bastante, para nosotros también contarles a nuestras asambleas, a nuestros amigos, a nuestros grupos.

La referencia a conocimientos orientados a desarrollar prácticas está teorizada en el concepto de gobernanza en el sentido de lo planteado por Glückler, Rehner y Handke (2019), que la definen precisamente como parte de la coordinación de la acción colectiva. De esta forma, la EGPP habría contribuido a generar conocimientos prácticos para la acción en contextos en que las organizaciones sociales se despliegan.

Otro de los ámbitos relevados por los participantes tiene que ver con conocimientos en el ámbito normativo. La formación orientada a dirigentes del ámbito educativo da cuenta de que madres, padres y apoderadas valoran contar con conocimiento sobre aspectos regulatorios para el ejercicio de su rol:

E5: ...nos explicaba como los derechos, los deberes de los apoderados tanto de los alumnos, y nos mostraba algunas leyes que, dentro de mis conocimientos, no los tenía, no sabía que existía eso.

Es importante este hallazgo en el ámbito normativo para estudios sobre procesos de gobernanza, en el sentido de lo planteado por Ostrom (2008), quien sostiene la importancia de la lucidez cognitiva sobre constituciones, estatutos, regulaciones y contratos por parte de ciudadanos; para potenciar la articulación de la sociedad civil con actores públicos (Ostrom, 2008; en Merino, 2014).

Por último, el aprendizaje sobre formulación de proyectos –que aparece también en la categoría de capacidades– se destaca como conocimiento habilitante para la gestión de organizaciones.

E4: Tener más conocimiento sobre la postulación de proyectos. De repente hay muchas organizaciones sociales que no postulan o quedan fuera por no tener información, ya sea la falta de documentos o falta de redacción de algún proyecto.

En este sentido, adquirir conocimiento sobre proyectos podría estar asociado a una estrategia de las organizaciones por incidir con mayor autonomía en la resolución de sus problemáticas internas organizacionales, aunque siempre acompañadas técnicamente por instituciones reconocidas territorialmente, como son las municipalidades. Dado este énfasis intra-organizacional, y de acuerdo con la literatura sobre gobernanza, podría argumentarse que una tarea pendiente es

explorar cómo las dirigencias sociales ven en este tipo de procesos formativos una contribución a resolver problemáticas socioterritoriales que vayan más allá de las fronteras de las organizaciones que dirigen a nivel territorial (Glückler, et. al, 2019; Montecinos, et. al. 2020).

En términos generales, esta categoría ilustra el despliegue de ámbitos específicos de transferencia de conocimientos prácticos, normativos y de planificación de proyectos, los que son valorados por las dirigencias de organizaciones sociales para relacionarse tanto con la comunidad como con instituciones públicas.

6.2. Desarrollo de capacidades para la gobernanza territorial

El concepto de capacidad es definido por Amartya Sen (1993) como la habilidad de una persona para hacer actos valiosos, o alcanzar estados para ser valiosos. El autor aplicó el concepto a capacidades individuales, por lo que es posible trasladarlos a las capacidades de líderes de organizaciones sociales, como las que son examinadas en este artículo.

Desde esta perspectiva, la EGPP habría contribuido a generar capacidades iniciales en dirigentes que recientemente han asumido la responsabilidad de liderar las organizaciones, para quienes un proceso formativo en materia de gobernanza implica expectativas que estarían acotadas a la capacidad de articulación con organizaciones similares, ampliando sus posibilidades para escoger entre un conjunto de alternativas de conexión con otras instancias u organizaciones.

E5: ...antes yo nunca había sido dirigente, no tenía idea lo que era eso, no sabía nada, entonces para mí todo era nuevo, todo fue nuevo. Entonces cuando el año pasado nos hicieron este tema de curso para mí fue súper bueno, porque conocí a mis otros pares de otros establecimientos, otras realidades.

También se identifica una contribución al fortalecimiento de capacidades de articulación en dirigentes que ya tienen trayectoria y experiencia, tanto para las organizaciones de las que son parte como para otras agrupaciones.

E3: "... no solamente mi club, sino que hay más clubes que están dentro de la asociación rural de acá de la comuna donde ellos se puedan sentir un poquito incentivados, porque se han... han ido actualizándose en sus requerimientos que se necesita como para estar en una asociación. Los he motivado a que saquen su personalidad jurídica, toda su documentación para que postulen a fondos y sigan en otras cosas, no quedarse con lo que nos dan acá en la comuna no más. Y eso gracias a esto, a estos cursos que se nos dieron".

El rol que cumplen las organizaciones sociales que participaron en el proceso de la EGPP incluye intermediar entre sus respectivas comunidades y las entidades públicas responsables de diseñar y aplicar políticas públicas que aborden sus problemáticas (Vergara, 2020). De esta manera, los dirigentes de las organizaciones deben ser capaces de articular motivos e intereses (Rojas, 2014). En este sentido, los participantes perciben que la EGPP habría contribuido a generar capacidades de intermediación. Por ejemplo, uno de los elementos señalados en entrevistas tiene que ver con la capacidad de dirigentes de mejorar la calidad y diseño de petitorios ante autoridades:

E4: Claro, porque con esos conocimientos yo puedo exigir, en este caso al establecimiento, entonces el establecimiento no me puede decir "no sabemos qué hacer" o "por protocolo no se puede". En cambio, si yo tengo los conocimientos, yo voy a pedir una petición con fundamento, y eso me ha ayudado bastante.

E9: ...nosotros también, gracias al curso que estuvimos tomando, también hicimos [...] petitorios como más concretos, más con cuidado, pedir cosas que realmente necesitaban, y se han ido mejorando algunas, y eso es bueno igual.

Podría indicarse que la EGPP contribuyó a generar herramientas para desplegar mecanismos participativos con una visión de gestión con orientación vertical-ascendente, bajo el entendido de que dichos petitorios son utilizados para realizar solicitudes hacia la institucionalidad (Rojas, 2014). Es decir, la idea de vincular horizontalmente la sociedad civil y la institucionalidad pública, desde una perspectiva de gobernanza, no sería necesariamente vista como un objetivo

deseado por dirigentes sociales, quedando acotado a una lógica más bien peticionaria. De todos modos, el diseño de un petitorio es observado ciertamente como una manera eficaz de resolver problemas concretos de la comunidad.

Otro de los ámbitos referidos a esta dimensión, tiene que ver con la manera en que quienes se formaron en la EGPP perciben la necesidad de desarrollar capacidades en materia de acceso a financiamiento, tal como es indicado por una dirigente social:

E2: "Y en los proyectos también, lógico, tenemos siempre que andar acudiendo a las personas de la municipalidad, cuando nosotros podríamos, podríamos no cierto, hacerlo nosotros y después llevarlo para que le echen una revisadita así si está bien elaborado o no, pero no que las personas que nos contribuyen en la municipalidad sean las personas que nos hagan los proyectos".

E8: "En los primeros cursos que estuvimos, no sé pues, se nos abrieron algunas ventanitas, algunas consultas que se hicieron y por lo mismo pudieron postular un proyecto FNDR⁶ ... Este año que nos adjudicamos un proyecto que está en proceso de ejecución, y fue por lo mismo de estar ahí pues, de estar haciendo consultas, de buscar las redes para que nos ayudaran, y la verdad es que salimos favorecidos como organización con un proyecto de 6 millones de pesos⁷".

El acceso a financiamiento, materializado en cómo la organización social tiene más herramientas para diseñar y desarrollar proyectos, es visualizado como una brecha en estudios referidos a la realidad de la sociedad civil, tanto a nivel nacional como de América Latina, en cuanto a factores endógenos de las organizaciones (Maroscia y Ruiz, 2021). De hecho, para las organizaciones sociales la temática asociada al diseño de proyectos concita tal interés, que cuando la metodología y el contenido no son pertinentes, es puesto de relieve como un recurso faltante considerado valioso:

⁶ Fondo Nacional de Desarrollo Regional.

⁷ 6 millones de pesos chilenos equivalen aproximadamente a 5.870 euros.

E3: Más el tema de proyectos, de formulación de proyectos, fue como una pincelada que nos enseñaron. Había cosas que uno no se sabe, pero nos hubiera gustado profundizar más.

Así, y como una manera de establecer una idea general para esta categoría, podría afirmarse que existirían una serie de elementos específicos que un proceso formativo puede mirar con detención para contribuir a desarrollar capacidades en dirigentes de organizaciones sociales, tales como capacidades de articulación con la comunidad, intermediación ante la institucionalidad pública o privada, y diseño de proyectos para acceso a financiamiento orientado a resolución de problemáticas.

6.3. Generación de Redes

La categoría de redes se refiere a la manera en que la experiencia de la EGPP contribuye a activar nuevas redes territoriales o fortalecer las existentes. Respecto a la activación de redes nuevas, puede mencionarse primero la generación de redes entre organizaciones sociales y los gobiernos locales o municipalidades:

E2: "Sobre todo en mi comuna, porque yo tenía bastantes redes en todo sentido por todos lados, pero no así con la municipalidad, pero con esto sí he conversado mucho con don [Nombre], también con la encargada de adulto mayor, yo he trabajado mucho y con los concejales también, así como más lejano, pero yo ahora los he empezado a llamar, he conversado más con ellos".

E8: "... yo creo que sí estaban [las redes] pero no teníamos, nosotros, el conocimiento como para llegar a ellas".

"E7: Bastante más amplia [las redes] porque a la vez pudimos nosotros como club deportivo, re-organizarnos como asociación de fútbol rural acá en la comuna, y a la vez también, eh, inscribirnos a nivel regional, donde nuestra asociación comunal está participando ahora, va a participar en un campeonato regional de fútbol rural. Y también contactos que se han estado haciendo, que ahora tuvimos la respuesta del IND⁸. Así que nos pudimos contactar, por medio de esto, ¿cómo se puede decir? gracias a esto, a estos cursos que se nos dio de parte de la Universidad".

⁸ Instituto Nacional de Deportes, Chile.

En segundo lugar, la EGPP habría contribuido a desarrollar vínculos entre organizaciones sociales y la Universidad, ampliando sus expectativas de trabajo conjunto:

E3: "La vinculación con la universidad, que nosotros pensábamos, bueno que yo pensaba que la universidad solamente [era] ir a clases que hacían ellos para estudiar, uno no sabía mucho que en la universidad estaban haciendo estudios, hacían charlas y hacían cosas".

Por último, el proceso de implementación de la EGPP permite dar cuenta que hay brechas que pueden fortalecerse aún en materia de redes. A modo de ejemplo, una dirigente que forma parte de una organización educacional plantea como sugerencia que el proceso formativo involucre diferentes tipos de actores, en este caso, tanto apoderadas como directivas de establecimientos educacionales:

E1: "Yo creo que mayor participación de los directivos...sí... porque en esa ocasión solamente nos reunimos con apoderados, yo creo que hubiese sido importante que parte de los directivos o inspectores, que ellos son los que mayormente están, qué sé yo, vigilando en el patio, podrían haber sido parte de esta propuesta".

Los hallazgos en esta categoría remiten a lo planteado por otros estudios sobre procesos de formación para líderes sociales, los que sugieren que éstos no son meramente de utilidad para el desarrollo de conocimiento, capacidades y habilidades individuales o colectivas, sino que para dinamizar aspectos endógenos de estructuras socio-reticulares a nivel de los territorios intervenidos (Cortez, Martínez y Marcos, 2021).

En términos generales, las tres categorías analizadas permiten observar que los procesos formativos a dirigentes sociales permitirían contribuir al desarrollo de estrategias territoriales no solamente ancladas a procesos de planificación institucional, sino también hacia la búsqueda de lo que autores como Bustos Cara (2008) y Sili (2019) denominan "acciones territoriales". Estas se definen como procesos dinámicos donde los actores construyen diversas acciones para gestionar sus territorios, las cuales pueden estar institucionalizadas o no en proyectos de desarrollo, pero se gestan en función de un modelo deseado de futuro. Es así como

las organizaciones de la sociedad civil pueden ser actores clave para desarrollar cambios, en coordinación con entidades del Estado, agentes privados y académicos a través del fortalecimiento de factores endógenos como capacitaciones pertinentes a nivel territorial (Moroscia y Ruiz, 2021).

7. Conclusiones

El análisis de la experiencia de la EGPP permitió analizar la contribución de un proceso formativo para líderes sociales en materia de gobernanza, desde el punto de vista de la adquisición de conocimiento (Ostrom, 2008); desarrollo de capacidades (Sen, 1993) y generación y fortalecimiento de redes (Cortez, Martínez y Marcos, 2021).

En materia de adquisición de conocimiento habilitante, los participantes perciben la adquisición de conocimientos para el desarrollo de nuevas prácticas en torno a temas específicos, conocimientos en el ámbito normativo relevante para su participación en la política pública y la exigencia de deberes y derechos, y conocimiento habilitante para la gestión de organizaciones.

En cuanto al desarrollo de capacidades, se identifica el fortalecimiento de capacidades relacionadas con el rol de dirigencia social, que generalmente se aprende en la práctica; de articulación entre dirigentes y de intermediación entre los representados y las instituciones públicas. Además, se identifica el desarrollo de capacidades específicas como el diseño de proyectos y la postulación a fuentes de financiamiento.

Finalmente, en cuanto a la generación de redes, esto se identifica no necesariamente como un resultado directo de los contenidos educativos de la Escuela, sino más bien como el producto de la interacción de los participantes en el contexto de la misma. Así, la experiencia de la EGPP se asocia a la generación de redes entre organizaciones sociales y los gobiernos locales o municipalidades, al desarrollo de vínculos entre organizaciones sociales y la Universidad, y a la ampliación de expectativas y proyecciones en esta materia.

A partir de la experiencia de la EGPP, es posible plantear el potencial que presentan experiencias de este tipo en el ámbito de la gobernanza territorial. Ante

el desafío de potenciar la participación activa de las organizaciones sociales en el devenir de sus territorios, este caso permite plantear que las instancias formativas para dirigentes sociales pueden contribuir a la adquisición de conocimientos específicos en sus ámbitos de interés, al desarrollo de capacidades de liderazgo e intermediación, y a la generación y fortalecimiento de redes entre los participantes. Por otra parte, esta experiencia plantea el desafío de mantener vivas las redes desarrolladas y continuar fortaleciendo las capacidades y los conocimientos adquiridos. De acuerdo con Candelo Reina (2014), los procesos de fortalecimiento de capacidades requieren del compromiso de una organización que motive la aplicación de los aprendizajes por parte de los participantes. En ese sentido, y como una mirada hacia el futuro, es importante considerar el rol que pueden jugar tanto los municipios como las organizaciones locales en continuar potenciando el trabajo realizado por la Escuela para la Gobernanza y las Políticas Públicas.

Referencias bibliográficas

- Arriagada, E. (2013). Clientelismo político y participación local: El rol de los dirigentes sociales en la articulación entre autoridades y ciudadanos en Santiago de Chile. *Polis: Revista Latinoamericana*, 12(36), 15-38. <https://doi.org/10.4067/S0718-65682013000300002>
- Bustos Cara, R. (2008). Teoría de la acción territorial: Acción turística y desarrollo. *Aportes y Transferencias*, 12(1), 87-104
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social*. Santiago: LOM Ediciones.
- Candelo Reina, C. (2014). *Liberando la palabra: Luz Mery Narváez Remui, etnia Huitoto Murui, Municipio de Leguízamo – Putumayo (Colombia)*. WWF Colombia. Disponible en <https://lc.cx/G9vY3O>
- Cortez López, M., Martínez Ríos, F. y Hernández, M. K. (2021). Formación de líderes sociales para el desarrollo local: Una aproximación desde la innovación social. *Social Innovation Studies*, 1, 1-22. <https://doi.org/10.22199/issn.2452-5774-4607>

- Delamaza-Escobar, G. y Corvera-Vergara, M. (2018). *Juntas de vecinos en Chile. 50 años: Historia y desafíos de participación*. Santiago: Ediciones Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- García González, M., García Rodríguez, A. y Ortiz Cárdenas, T. (2021). Análisis desde la evaluación de impacto en la capacitación a directivos. *Avances*, 23(3), 1-15.
- Glückler, J., Rehner, J. y Handke, M. (2019). Gobernanza, redes y territorio. *Revista de Geografía Norte Grande*, 74, 5-20. <https://doi.org/10.4067/S0718-34022019000300005>
- Glückler, J. (2019). Gobernanza lateral de redes: Legitimidad y delegación relacional de la autoridad decisoria. *Revista de Geografía Norte Grande*, 74, 93-115. <https://doi.org/10.4067/S0718-34022019000300093>
- Guerra Castillo, S. (2021). Metodología para evaluar el impacto de la capacitación en las empresas cubanas. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 237-249.
- Letelier, F., Tapia, V. y Boyco, P. (2018). ¿Nuevas territorialidades vecinales en el Chile neoliberal? *Polis*, 17(49), 55-78. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682018000100055>
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: Principios básicos y algunas controversias. *Ciencia y Salud*, 17(3), 613-619. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- Merino, L. (2014). Perspectivas sobre la gobernanza de los bienes y la ciudadanía en la obra de Elinor Ostrom. *Revista Mexicana de Sociología*, 76, 77-104.
- Milana, M. (2018). El trabajo de la UNESCO sobre la educación de personas adultas y la educación como bien común: Aportes y reflexiones. *Revista Lusófona de Educação*, (42), 147-160. <https://doi.org/10.24140/issn.1645-7250.rle42.10>
- Montecinos, E., Neira, V., Díaz, G. y Park, J. (2020). Gobernanza democrática, descentralización y territorio: Análisis del plan Chiloé en Chile. *Andamios*, 16(41), 413-436. <https://doi.org/10.29092/uacm.v16i41.753>
- Moroscia, C. y Ruiza, C. (2021). Las organizaciones de la sociedad civil en época de pandemia: Reflexiones hacia una nueva normalidad: ¿Nuevos desafíos o mismas realidades? *Ciencias Administrativas*, (17), 97-107. <https://doi.org/10.24215/23143738e079>

- Pérez-Campanero, M. P. (2016). *Cómo detectar las necesidades de intervención socioeducativa*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Pérez-Navarro, C. (2019). Apropiaciones y adaptaciones de la pedagogía de Paulo Freire en las iniciativas de educación de adultos en Chile y Argentina (1965-1975). *Historia de la Educación - Anuario*, 20(2), 1-10.
- Pokolenko, A. A. (2023). La gobernanza territorial como capital sinérgico en el desarrollo de sistemas productivos locales latinoamericanos. *Visión de Futuro*, 27(2), 206-230. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.02.006.es>
- Rodríguez Mena, M. y Corral Ruso, R. (2020). Metodología para la evaluación formativa de competencias en líderes comunitarios. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(3), 1-7.
- Rojas-Dunlop, I. (2014). Juntas de vecinos: Características y alcances de la participación social en organizaciones comunitarias territoriales. *Revista Cultura, Hombre, Sociedad CUHSO*, 24(2), 135-160. <https://doi.org/10.7770/cuhso-v24n2-art801>
- Rojas, R. (2013). El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria. *Psicología para América Latina*, 25, 57-76.
- Sánchez-Upegui, A. (2010). El artículo sistematización de experiencias: Construcción de sentido desde una perspectiva crítica. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 29, 1-7. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n29a1>
- Sen, A. (1993). Capability and well-being. In M. Nussbaum & A. Sen (Eds.), *The quality of life* (pp. 30-53). Oxford: Clarendon Press.
- Sierra, Z. y Calderón-Serna, H. (2023). Pedagogía en ruralidad y paz: Tejiendo saberes entre comunidades rurales y universidad. *Revista de Fomento Social*, 78(3), 373-408. <https://doi.org/10.32418/rfs.2023.307.5278>
- Sili, M. (2019). Acción territorial y construcción del desarrollo: La experiencia de zonas rurales de la Pampa argentina. *Revista de Geografía Norte Grande*, 74(1), 159-186. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-34022019000300159>
- Valenzuela, E., Toledo, C., Muñoz, W. y Villa, F. (2020). Tres dimensiones de la democracia territorial: Directorios multiactor, consultas vinculantes y empoderamiento social en la región del Biobío. *Revista Iberoamericana de*

Estudios Municipales, 22, 125-153. <https://doi.org/10.4067/S0719-17902020000200125>

Vergara, L. (2020). El rol de la sociedad civil en la gestión de vivienda y barrios vulnerables en Chile. *Revista Invi*, 35(100), 62-90. <https://doi.org/10.4067/S0718-83582020000300062>

Zambrano, A., Bustamante, G. y García, M. (2009). Trayectorias organizacionales y empoderamiento comunitario: Un análisis de interfaz en dos localidades de la Región de la Araucanía. *Psykhé*, 18(2), 65-78. <https://doi.org/10.4067/S0718-22282009000200005>

Fecha de recepción: 20 de agosto de 2024

Fecha de aceptación: 7 de noviembre de 2024



Revista Educación, Política y Sociedad (ISSN 2445-4109) está distribuida bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)