



INFORME FINAL
FASE 3

CONSULTORÍA DE EVALUACIÓN PROGRAMA
AGENTES DE DIÁLOGO

JUNIO 2021

Índice:

INTRODUCCIÓN	2
METODOLOGÍAS UTILIZADAS	3
Metodología del Foro 1	3
Actualización de las consideraciones levantadas y posterior ajuste metodológico	4
Metodología del foro nº 2	5
SÍNTESIS DE HALLAZGOS POR ORGANIZACIÓN	7
CARITAS CHILE	7
JUNTO AL BARRIO	11
PROCULTURA	14
HUELLA LOCAL	18
HALLAZGOS INTEGRADOS	21
Hallazgos en torno a la caracterización de los conflictos	21
Hallazgos en torno a la evolución en el manejo de los conflictos:	22
Hallazgos en torno a los aprendizajes	22
Hallazgos en torno a la replicación del programa:	24
COMENTARIOS FINALES:	27

I. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente informe es dar cuenta del proceso y los resultados de evaluación del Programa Tiempos de Diálogo, desarrollado por Fundación Colunga y el Centro Nansen para la Paz y el Diálogo, en el que participó Procultura, Caritas Chile, Fundación Junto al Barrio y Fundación Huella Local.

El objetivo del programa es contribuir al desarrollo de una cultura de transformación pacífica de conflictos, mediante el diálogo y el entendimiento entre actores de la sociedad chilena. Para ello, se capacitó a actores involucrados de conflictos territoriales en los que estas organizaciones intervienen, con el fin de lograr la resolución de problemáticas a nivel comunitario a través del diálogo.

De acuerdo con la estrategia metodológica del proceso de evaluación, se realizó una estrategia de evaluación participativa a través de foros, con el fin de construir en conjunto con los protagonistas de la intervención la evolución de los conflictos en sus respectivos contextos, los aprendizajes y capacidades que desarrollaron los agentes de diálogo en el marco del programa.

Estos foros fueron definidos como la principal instancia de trabajo para profundizar tanto en el mapa del conflicto; el co-diseño de potenciales alcances del diálogo y sus respectivas línea base; así como los aprendizajes y recomendaciones de cada una de las organizaciones sobre el Programa. La agenda de trabajo fue la siguiente:

Foro 1:

- Lunes 8 de marzo: Fundación Procultura
- Miércoles 10 de marzo: Caritas Chile
- Martes 16 de marzo: Fundación Junto al Barrio
- Miércoles 17 de marzo: Fundación Huella Local

Foro 2:

- Miércoles 19 de mayo: Caritas Chile
- Miércoles 26 de mayo: Junto al Barrio
- Jueves 27 de mayo: Procultura
- Martes 01 de junio: Huella Local

En particular este reporte da cuenta de los hallazgos levantados de forma participativa con los agentes de diálogo, así como de las conclusiones que el equipo de Tironi obtiene luego del análisis de todo el proceso.

El documento presenta las síntesis de hallazgos por organización, una actualización de las consideraciones mencionadas en el primer informe acerca de las modificaciones que se debieron realizar en el proceso, los hallazgos integrados en torno a la caracterización y gestión de los conflictos, recomendaciones en torno a los aprendizajes y la replicación del programa en el futuro. Finalmente, el reporte cuenta con una propuesta de plan de comunicaciones, el cual tiene como foco difundir los hallazgos obtenidos y el programa mismo, con el objeto de contribuir al desarrollo de una cultura de transformación pacífica de conflictos.

II. METODOLOGÍAS UTILIZADAS

Cada uno de los foros desarrollados con las cuatro organizaciones tuvieron la siguiente estructura:

1. Metodología del Foro 1

Parte I. Objetivos y metodología de la instancia.

Breve presentación de los participantes, seguido por una explicación de los objetivos de la instancia, la metodología y el plan de trabajo del proceso de evaluación del programa.

Parte II. Profundización del mapa del conflicto: Estado actual del conflicto y los actores involucrados.

Revisión del mapa de cada conflicto desarrollado en la Comunidad de Aprendizaje y datos de contexto recogidos por las fichas iniciales de cada organización.

Preguntas guía:

- ¿Cuál es el rol específico de la organización en el territorio?
- ¿Quiénes son los actores involucrados en el conflicto?
- ¿Cómo describen los vínculos en la comunidad afectada por el conflicto?
- ¿Efecto de la pandemia como factor de transformación del conflicto?
- ¿Otros aspectos culturales, políticos, históricos o identitarios adicionales del contexto de cada comunidad que resulten gravitantes para entender mejor cada conflicto y controversia?

Parte III. Diseño de la cosecha: Definición de alcances de la transformación conflicto y línea base

Levantamiento participativo de los alcances de cada intervención y su respectiva línea base. El alcance se definió como los cambios positivos y negativos en los comportamientos, acciones, prácticas y dinámicas - para que luego los participantes co-diseñaran la cosecha, es decir identificaran las preguntas que serán utilizadas para ver cómo evoluciona el cambio social, y cómo los agentes de diálogo han contribuido a éste¹.

Aprendizajes y evidencias concretas de los agentes de diálogo en la gestión de los conflictos:

En tres de los cuatro foros -Caritas, Junto al Barrio y Huella Local-, se trabajó con los aprendizajes adquiridos, ya sea tanto a nivel organizacional, como en la resolución de conflictos con actores clave y la relación cotidiana con las comunidades de su territorio. Además, los participantes señalaron las evidencias concretas de los aprendizajes

¹ Esta definición se basa en la descripción de Ricardo Wilson-Grau, el creador de la metodología de Cosecha de Alcances, quien la define así en el libro "Cosecha de Alcances". 2012. Ricardo Wilson-Grau, & Britt, Heather. Ford Foundation

señalados. En el caso de Procultura, al haber sido el primero de los cuatro foros, se relevó la profundización en los alcances que se podrán tener a corto y largo plazo.

Actualización de las consideraciones levantadas y posterior ajuste metodológico

Dada la situación sanitaria en el país y la continuidad de la cuarentena las organizaciones se vieron forzadas a retrasar la implementación del diálogo. Por ello, tras la primera ronda de foros, se levantaron alertas a Colunga en torno a la dificultad para cumplir con ciertos elementos de la estrategia metodológica de evaluación planteada en un inicio. A continuación se presentan las consideraciones y sus respectivas actualizaciones, una a una, según los hallazgos del Foro 2:

1. Imposibilidad de evaluar los alcances del diálogo considerando que el programa no se ha implementado debido a la pandemia: A partir de los foros realizados con cada organización, se concluye que dada la crisis sanitaria y la prolongación de las cuarentenas, el programa Tiempos de Diálogo no se pudo implementar en los territorios conforme a lo planificado, por lo que se hizo altamente complejo evaluar su puesta en marcha y sobre todo, el seguimiento de los indicadores levantados.

Ante esta situación, el equipo de evaluación levantó expectativas y anhelos de los propios agentes de diálogo respecto de conceptos, herramientas y habilidades obtenidas, y muchos se pusieron metas propias en cuanto a la implementación del programa apenas se pudiese llevar a cabo. De esta forma, la unidad de análisis de la evaluación se trasladó hacia los propios agentes de diálogo y sus expectativas, más que a los impactos en la gestión del conflicto como estaba planificado en un comienzo.

Actualización: Entre un foro y otro, los territorios se vieron afectados por cuarentenas prolongadas e intermitentes, por lo que los agentes de diálogo destacaron la dificultad de acudir a terreno.

Asimismo, la toma de decisiones continúa siendo compleja en los territorios dado que, en varias de ellas, hay una gran cantidad de adultos mayores que no forman parte de las convocatorias online por el no uso de plataformas digitales o de internet en sus hogares. Durante estos meses, las decisiones se han reducido un número específico de actores de la comunidad, quienes a su vez deben traspasar la información a las demás personas del sector.

Aun así, varias organizaciones han logrado avanzar en proyectos específicos que han levantado junto a otros actores de la comunidad, como Junta de Vecinos o municipalidades, especialmente de reestructuración y diseño. También se han logrado visitas esporádicas donde se busca acercarse, más que encontrar la solución de los conflictos, y practicar las capacidades aprendidas en el programa.

2. Irregularidad en la composición del grupo de agentes de diálogo: Los foros buscaban ser un espacio de diálogo híbrido entre los distintos agentes de diálogo, tanto de las organizaciones como de la comunidad, sin embargo, en ciertos casos tales como Procultura y Caritas, solo participaron profesionales de las organizaciones. Por otra parte,

en el caso de Huella Local se dio que los agentes de diálogo no intervenían en un mismo conflicto, ni tampoco se conocían o trabajan en los mismos territorios, por lo que no fue posible guiar la conversación en torno a una problemática en particular.

Actualización: Para el caso del foro nº2 de Procultura y Caritas se mantuvo la participación de sólo profesionales de las organizaciones. En el caso de Huella Local, si bien participaron agentes que no intervenían en el mismo conflicto, hubo una resolución de enfocarse en la comuna de Renca, donde la organización pudo avanzar en conversaciones y trabajos claves sobre proyectos en particular.

3. Retraso con la carta Gantt propuesta: Debido al tiempo de receso de las organizaciones durante la mayor parte del mes de febrero, costó concretar algunos foros planificados para ese mes. Debido a esto, y con el fin de lograr tener el tiempo adecuado para recoger alcances significativos, se retrasó la coordinación de la siguiente etapa,

Actualización: Las fechas fueron reagendadas según las conversaciones que se tuvieron entre Fundación Colunga y el equipo de Tironi. Además, para anunciar que no se continuaría en la línea inicial de tres foros y un focus group, se realizó una reunión en donde se convocaron a las cuatro organizaciones y sus agentes de diálogo con el objetivo de contarles los ajustes, y así quedar alineados según las nuevas informaciones.

2. Metodología del foro nº 2

Parte I. Presentación objetivos del foro 2

Explicación del objetivo central de la instancia, el cual se definió como el levantamiento de hallazgos en torno a los aprendizajes de los Agentes de Diálogo y recomendaciones para la replicabilidad del programa.

Parte II. Recapitulación del Foro 1

Monitoreo y seguimiento de los principales alcances del conflicto definidas en el primer foro. Luego se realizó una interpretación de los hallazgos generales del programa obtenidos después de foros nº1.

Serie de preguntas:

- ¿En estos dos últimos meses han podido tener algún acercamiento con la comunidad?
- ¿El diálogo ha evolucionado permitiendo avanzar en alguno de estos alcances identificados?

Parte III. Levantamiento de hallazgos del programa

A partir de las conclusiones del foro uno, y con preguntas que guiaron la conversación, esta parte fue necesaria para levantar los aprendizajes y desarrollos de las capacidades de los agentes de diálogo en torno al programa, y a partir de estos, cuáles son sus respectivas recomendaciones para su replicabilidad.

Preguntas guía:

- Análisis e interpretación de los hallazgos generalizados de los primeros foros: ¿Qué elementos hay en común con tu caso en particular y qué nivel de importancia le atribuyes a éstos en comparación con tu caso? ¿Cómo interpretas esta conclusión de hallazgos generalizados del programa?
- ¿Qué aprendizajes del Programa Tiempos de Diálogo han incorporado en la relación cotidiana con las comunidades de su territorio? ¿Qué evidencias o pruebas concretas son muestra en la práctica de cada aprendizaje? ¿Esas evidencias son percibidas por la comunidad?
- ¿La organización quedó con las capacidades instaladas para replicar la metodología en otros conflictos, adaptándola a cada contexto?
- ¿Qué fue lo más útil de la Comunidad de Aprendizaje? Mencionar 3 conceptos que son imprescindibles para su replicación.
- ¿Cuáles son las actitudes y condiciones mínimas necesarias en la comunidad para poder aplicar la metodología Nansen y ser parte de un proceso de diálogo?
- ¿Cuáles son tus 3 recomendaciones si es que se debe volver a aplicar esta capacitación de la metodología de forma digital?
- ¿Qué aprendizajes se consideran claves para que se replique exitosamente el programa en otros contextos?

IV. SÍNTESIS DE HALLAZGOS POR ORGANIZACIÓN

A partir de los Foro 1 y 2, se realizaron síntesis en forma de minutas (ver Anexos) de cada instancia para así dar cuenta de cada conflicto, sus contextos particulares, aprendizajes y diseño de la cosecha de alcances con sus respectivas líneas base; y las principales recomendaciones y aprendizajes de las organizaciones en torno al programa Tiempos de Diálogo. Para contar con la validación de los agentes de diálogo respecto de la sistematización de las conversaciones realizadas, posterior a cada reunión se les compartió la minuta de síntesis para que pudiesen ajustarla, incorporar o detallar los contenidos presentados.

Una vez recibida la minuta se realizaron los análisis de la información, tanto por cada organización como a nivel general con el fin de detectar hallazgos transversales a cada intervención específica.

A continuación se presenta una síntesis de los hallazgos dados por el Foro 1 y Foro 2 para cada organización:

Se presentan en el orden en el cual fueron realizados los segundos foros:

CARITAS CHILE

Contexto local y mapa del conflicto

El foco de trabajo de Caritas es el trabajo territorial comunitario para la prevención de desastres naturales, a través de la identificación de riesgos, medidas preventivas y modelos de organización. En este marco, la fundación comenzó a trabajar en la Reserva Ecológica Fonasa 5. En una etapa inicial no se contemplaba intervenir en el conflicto entre los habitantes de este, pero luego se reconoció la imposibilidad de enfrentar bien el problema de los incendios sin abarcar las relaciones humanas que se dan en el territorio intervenido.

Entre el primer y segundo foro, el conflicto se mantuvo de la misma forma. La comunidad continúa en comodato, a modo de toma, pero bajo acuerdos con Fonasa. Existe una constante tensión en la convivencia entre los entre la Agrupación Ecológica y las nuevas tomas, al tener estilos de vida totalmente diferentes. Mientras algunos vecinos mantienen una relación ligera con el territorio, la Agrupación Ecológica continúa con un cuidado intensivo. Son ellos los que buscan resolver, a través del diálogo, que hay un espacio que respetar.

Se mantienen al margen del conflicto otros actores de la comunidad, como por ejemplo la Iglesia Evangélica presente en el lugar. Asimismo, hay un rol casi nulo de actores públicos locales en la búsqueda de soluciones al conflicto. La Municipalidad sigue sin intervenir puesto que la titularidad del terreno es de Fonasa.

Todo esto ha generado dificultades para alcanzar una gobernanza entre los diferentes actores, a través de una organización que articule las distintas visiones y poderes para enfocarse en los temas de interés común. La estructura de la Junta de Vecinos existente es

muy tradicional, y es liderada por un hombre mayor con una visión centrada en la posible obtención de beneficios o mejoras inmediatas para la comunidad. Para Caritas por ende, la clave está en lograr primero un encuentro, más que una gobernanza.

Donde si hay liderazgos, tienen una marcada presencia femenina, ya sea en los comedores, comunidades parroquiales, grupos de ayuda y voluntariados. Si bien no hay claridad sobre las razones, las observaciones se dirigen hacia la presencia de un feminismo protagonista entre la comunidad, acompañado de la ausencia de hombres que asuman liderazgos.

Por otro lado, el conflicto continúa caracterizándose por problemas de desarrollo urbano, ya sea tanto por el uso de espacios comunes, como calles y alcantarillados, o por servicios básicos, como lo es el servicio eléctrico.

La pandemia ha sido un factor agudizante del conflicto, debido al incremento de nuevos allegados que con una situación muy precaria buscan instalarse a modo de toma. Este crecimiento demográfico de la zona ha empujado a los vecinos de la reserva a organizarse para cuidar el terreno e impedir a que lleguen más personas a habitar el lugar. De hecho, pese a ser una zona de incendios forestales, los antiguos residentes no limpian los desechos combustibles vegetales para que así el espacio quede ocupado e impida nuevas tomas.

Cosecha de alcances y línea base

En base al análisis del conflicto, durante el primer foro los miembros de Caritas fijaron cinco alcances:

1. **Cultura de acuerdos de parte de todos los actores, donde toda decisión sea conversada entre las partes:** En ese momento no había ninguna agrupación o dirigencia con una orgánica definida que pudiera jugar un rol en esto.
2. **Modificación de la concepción de que los conflictos deben resolverse en el corto plazo:** Crear entendimiento a través del diálogo, teniendo reuniones con regularidad en donde la conversación sea el elemento importante.
3. **Cohesión entre los diversos actores a través de la conformación de una identidad común con el espacio:** Un avance en este punto sería en base a compartir espacios comunes.
4. **Más confianza dentro de la comunidad:** Con actitudes menos prejuiciosas entre personas que conforman los distintos grupos.
5. **Lograr un interés e intentos colectivos por regularizar el espacio,** en el que se le demuestre a la comunidad que se puede gestionar y planificar en torno a un tema en común.

Dado que Caritas se pudo acudir a trabajar en terreno de la forma que tenía planificado, la línea base se mantuvo en la misma posición al momento de realizar el segundo foro. Sin embargo, el nombramiento del nuevo Gobernador, Rodrigo Mundaca, quien tiene un interés por la conservación de espacios naturales y de agua, genera expectativas en torno a la posibilidad de iniciar un proceso más ordenado, de regularización del espacio.

Debido a esto, Caritas sumó un nuevo alcance sobre la generación de vínculos con nuevas

autoridades regionales. Sin embargo, aún no ha habido un acercamiento de la comunidad con éstas.

Aprendizajes y desarrollo de capacidades de los agentes de diálogo

- **Incorporación de nuevas miradas:** Para los miembros de Caritas, el beneficio del diálogo sin buscar una ganancia, reconociendo las diferentes identidades culturales, y logrando una escucha activa, han significado avances, no solo en lo laboral, sino también en lo familiar y en lo personal. Se reconoce la gran cantidad de aspectos que se benefician del diálogo como herramienta para relacionarse con todo tipo de comunidad.
- **Aplicabilidad de la resolución de conflictos en otros ámbitos:** Se reconoce que la metodología es innovadora y flexible, pudiendo aplicarse en otros contextos o tipos de conflictos como los que se generan dentro de la organización misma.
- **La pandemia como foco para los meses próximos:** Los efectos del coronavirus también han presentado un gran desafío en cuanto a la continuación de la labor comunitaria, por lo que los elementos del diálogo también han permitido visualizar cómo se podrán retomar las actividades próximas, considerando las medidas sanitarias necesarias.
- **Mirada distinta del territorio y del mapa del conflicto.** Estos aprendizajes han permitido aproximarse de manera distinta hacia las personas con las que se está trabajando.

Formas para facilitar la transferencia de conocimientos desde el programa hacia los agentes

- **Que el manual se presente al principio del proceso de capacitación,** puesto que a las organizaciones les facilitaría tenerlo de antemano.
- **Fortalecer lo audiovisual:** Breves cápsulas animadas, de cuatro minutos máximo, que informen y acompañen lo relatado por el mismo manual. De esta forma, podrían incluirse en presentaciones de trabajo de las organizaciones, de equipo, y a modo de testimonios.
- **Sumar templates de power point descargables en la página web de Tiempos de Diálogo,** con el fin de que elementos del manual se pueda llevar directamente a presentaciones.
- **Sumar herramientas que sean atingentes a los conflictos que se están viviendo** debido a la pandemia, como salud mental, o situaciones de carencia, entre otros, lo que obliga a las organizaciones a innovar en materias de cómo realizar el trabajo comunitario.
- **Abarcar contextos políticos-culturales donde se puedan generar potenciales oportunidades de diálogo con las autoridades locales.** Al identificar los tipos de

vínculos, y cómo se podría abarcar los conflictos de interés, se podría diseñar de mejor manera el trabajo que se quiere realizar con la comunidad y lo que se desea desarrollar desde lo político.

Actitudes mínimas que deben coexistir en la comunidad para que se genere diálogo

- El conocimiento de la comunidad de parte de el o la dirigente, para llegar a acuerdos con la comunidad, a través de una visión trabajada desde la organización.
- Lograr la capacidad de captar los fenómenos que están detrás de cada conflicto, a través de una comunicación fluida.
- Disposición al diálogo y a escuchar, que el otro tenga tiempo para ello, y así poder contar con la atención del otro.

Aspectos que se consideran relevantes en cuanto al rol del facilitador:

- El facilitador/a no debe ser quien dé la respuesta, sino quien enseña a analizar para generar el ambiente adecuado, pero no uno predefinido.
- Mantener independencia de los grupos en diálogo, sin mostrar preferencias que puedan afectar negativamente el proceso, y perder la calidad de facilitador/a ante algunos de los participantes.

Recomendación para las próximas capacitaciones:

- **Disponibilizar en la web las sesiones grabadas:** De esta forma cada persona podrá adaptarse según los tiempos disponibles.
- **Condiciones mixtas (presencial y remoto):** Debido al proceso de vacunación ya avanzado, varias personas ya contarán con ambas dosis, permitiendo que se puedan organizar espacios para equipos presenciales con grupos pequeños, a los cuales se les podrá entregar herramientas para trabajar en situaciones de rutina en pandemia.
- **Involucrar a otras organizaciones a través de contenido compartido:** Generar testimonios de la experiencia de organizaciones que ya han participado del programa Tiempos de Diálogo, y de la misma comunidad en terreno.

Contexto local y mapa del conflicto

La Fundación Junto al Barrio tiene como misión la promoción del barrio y el protagonismo de sus vecinos en el desarrollo de ciudades más inclusivas. Busca potenciar la organización vecinal, motivar la participación ciudadana y desarrollar procesos de colaboración público-privada en la materialización de proyectos sociales y urbanos que mejoren sosteniblemente la calidad de los barrios vulnerables. Parte del trabajo en el territorio de la fundación se ubica en la Villa Nueva Amanecer de la comuna de La Florida, correspondiente a la Unidad Vecinal 25, con 12.878 habitantes.

En el primer foro, uno de los conflictos levantados por la organización fue la tensión entre diferentes liderazgos de la Villa Los Cerros, en donde se marca una diferencia por la brecha generacional existente entre dirigentes históricos, y nuevos liderazgos más jóvenes.

Desde marzo hasta la actualidad, ocurrieron ciertos cambios entre algunos de los actores involucrados en el conflicto debido a que el equipo que conformaba la olla común en Villa Los cerros ya no está operando en la zona.

En cuanto al mal uso de la cancha de fútbol comunitaria y un vacío en la responsabilidad por este espacio, no han surgido nuevos liderazgos en torno a este conflicto, pero durante el último tiempo se ha dado un cambio en la actitud de los jóvenes que discutían con las dirigentas. Ellas coinciden en que hay que llegar a un acuerdo sobre los espacios comunes, y dejar establecidas las responsabilidades. Aun así, se ha fortalecido el diálogo en el territorio entre Junto al Barrio y vecinos y vecinas, por el desarrollo de procesos al interior de la comunidad, donde la organización ha cumplido un rol de mediador neutro.

A la vez, estos nuevos proyectos en la comunidad han significado mayor despliegue y encuentros en terreno entre dirigentas de la Junta de Vecinos, del Club del Adulto Mayor y la Agrupación de Mujeres Flor de los Cerros, con quienes siempre se ha tenido una relación estrecha y colaborativa.

Se reconoce que los jóvenes forman parte de los conflictos. En el barrio hay una alta rotación de vecinos y vecinas, lo que ha generado el arribo de nuevos jóvenes que buscan más beneficios propios que comunitarios. Por ejemplo, exigen que se les abra la sede para otros fines de los usuales, tales como para celebraciones o reuniones. En este aspecto, no se han logrado nuevos acercamientos entre las dirigentas y los jóvenes.

Por otra parte, se ve una gran presencia de mujeres en la toma de decisiones. Esto se atribuye a un contexto nacional machista, donde en la gran mayoría de los hogares son los hombres quienes trabajan y proveen, mientras que las mujeres son dueñas de casa, permitiéndoles hacerse cargo de ciertos liderazgos requeridos en el vecindario.

Aprendizajes y desarrollo de capacidades de los agentes de diálogo:

- **Escucha y paciencia:** Sin esta actitud, según explican las dirigentas, no se logra ninguna respuesta y ningún tipo de diálogo. Con esta capacidad incorporada, ahora los vecinos son escuchados y derivados según sus problemas.

- **La capacitación reforzó metodologías de participación.** Esta incentivó el diálogo para que todos y todas en el conflicto puedan presentar sus posturas con el fin de llegar a acuerdos. Este espacio le dio aún más importancia a la cohesión social, lográndose una visión de “construir juntos para solucionar los problemas”.
- **Aprendizajes escalables en más aspectos que el profesional:** Las Agentes de Diálogo obtuvieron herramientas que se utilizaron en otros ámbitos, como en el profesional, familiar, amistoso y personal.
- **Facilidades para realizar y replicar diálogos en modalidad online:** Lo lúdico del taller permitió que fuera replicable con las y los vecinos, puesto que les ofreció herramientas metodológicas para usar a través de la plataforma zoom.

Recomendaciones para la replicabilidad del programa

- **Participación de más vecinas y vecinos como Agentes de Diálogo:** Es clave que hayan más representantes del territorio en el programa, y no sólo personas que trabajan en las organizaciones.
- **Jornadas de capacitación con diferentes formatos:** Propuesta de sesiones alternadas que tengan por una parte reuniones por zoom con grupos pequeños para generar conversaciones, y otras con materiales audiovisuales que vengan con “tarea para la casa” y permitan realizarse cuando los participantes tengan disponibilidad de tiempo.
- **Jornadas más breves:** A veces las sesiones de dos horas pueden resultar muy largas. Por ende, se podrían dividir los temas en más talleres, para que resulten de una hora y además permitan reflexionar en torno a la práctica misma.
- **Condiciones necesarias para el diálogo:** Es importante que no se elijan conflictos donde esté involucrado el narcotráfico, puesto que es muy difícil que haya apertura al diálogo ya que las prioridades son otras.
- **Aspectos relevantes en cuanto al rol del facilitador/a:** Debe ser alguien externo al conflicto mismo, puesto que si es alguien que forma parte de éste, puede tener ciertas posturas preestablecidas o mediar según intereses propios o de un grupo. La solución debe surgir de las personas, ya que el o la facilitador/a sólo está mediando la situación.

Recomendaciones para replicar en contexto digital:

- **Materiales en paralelo a la capacitación misma:** Generar diferentes tipos de videos, unos que busquen explicar conceptos y entreguen recomendaciones en torno a la aplicación de la metodología, y otros que contengan recreaciones de la metodología, lo que permitiría vivenciar el diálogo de forma más completa, y mostrar ejemplos prácticos de cómo se puede desarrollar. También se propone la entrega de herramientas para que los/as dirigentes puedan mostrar y aplicar en el territorio.

- **Embajadores del programa:** Identificar a personas que hayan incorporado la herramienta del diálogo como práctica y recurso propio, y ofrecerles que sean embajadores, para que difundan estos conocimientos en sus entornos.
- **Ofrecer un sello del programa:** Fundación Colunga, gracias a su buen posicionamiento, podría realizar grandes convocatorias a través de su página web, en donde invite a organizaciones de todo tipo a participar para obtener un sello que demuestre las capacidades de diálogo adquiridas. Esta campaña podría realizarse en dos meses, para asegurar llegar a fundaciones grandes y conocidas, pero también a otras que están recién partiendo y tienen menos redes.
- **Buscar la complementariedad de organizaciones:** Ofrecer trabajar en conjunto con las organizaciones aliadas de las ya participantes. Esto enriquece el trabajo en el territorio y genera un incentivo para capacitar a otros actores en la metodología.

Consideraciones para el plan de comunicación y difusión de los aprendizajes:

- Generar materiales infográficos en formato JPG -no PDF-, y videos cortos con información clave para que las dirigentas pueden difundirlos a través de grupos de sus WhatsApp, que es lo que más usan en los barrios. Esto permitiría simplificar ciertos tips y entregar materiales para compartir con los vecinos.

PROCULTURA

Contexto local y mapa del conflicto

Fundación Procultura es una organización sin fines de lucro que busca crear oportunidades para comunidades aisladas o con dificultades de desarrollo. Una de sus zonas de trabajo es en la región de Atacama, específicamente en la comuna de Tierra Amarilla, donde han realizado proyectos de intervención física. Uno de sus objetivos es poder acercarse más a la comunidad para entender y abrir espacios de resolución de la problemática que gira en torno a un desamparo político.

Principales características del conflicto que visualizan como fundación:

En el primer foro una de las principales características del conflicto que se visualizaba en la comunidad era el contexto histórico político por los recurrentes escándalos de corrupción que habían mermado la confianza en autoridades locales, lo cual a su vez reforzaba una visión de futuro pesimista y desesperanzadora. Sin embargo, con las últimas elecciones municipales se han generado notorios cambios. Tierra Amarilla eligió recientemente al alcalde más joven de Chile, quien tiene un perfil mucho más cercano a la comunidad, ganando una legitimidad que no se había visto anteriormente. El hecho de que haya demostrado intenciones de hacer participar a todos y todas, y recoger sus intereses ha generado renovación y esperanza en los y las vecinas. Procultura observa que la comunidad está más motivada y demuestra un mayor interés por la comuna y un mayor arraigo territorial, quienes se han empoderado para tomar decisiones y abrirse a espacios de diálogo.

Respecto a las organizaciones sociales, Procultura está trabajando en una iniciativa que busca incentivar la participación de los jóvenes y renovar los liderazgos. Esto se da en un contexto donde las dirigentas llevan mínimo 10 años en sus puestos de liderazgos, lo que repercute en las pocas oportunidades de los más jóvenes para participar en los espacios de representación. En este mismo sentido, la nueva administración municipal podría significar una mejor llegada a grupos etarios más jóvenes.

Asimismo, se ve una diversidad de organizaciones comunitarias que juegan roles diferentes, trabajando ya sea en temas culturales, folclóricos y deportivos. Estas últimas tienen una gran importancia histórica y pesan más que el resto. Sin embargo, a pesar de su gran preponderancia, no están involucradas en la toma de decisiones sobre el desarrollo de la comunidad.

En cuanto a uno de los alcances levantados en la primera instancia de conversación, si bien aún no se conforma el Consejo Vecinal, se han identificado posibles participantes que buscan la presidencia del grupo, lo que ha generado a la vez más momentos de diálogo entre actores del sector.

Asimismo, hay un notorio empoderamiento de parte de algunas personas de la comunidad y las relaciones entre los diferentes actores también han experimentado mejorías. Esto se da particularmente entre la comunidad, las autoridades municipales y la minera Candelaria, la que tenía poca disponibilidad para el diálogo, pero ahora que el alcalde fue electo por la comunidad y dejó de ser subrogante, ha demostrado una postura más fuerte frente a la minera. De esta forma, la empresa ha tenido que conversar y considerar a más actores sobre nuevas oportunidades al interior de la comunidad.

A lo anterior se suma que el vínculo entre la fundación y la comunidad ha mejorado, ya que se han generado acercamientos, como invitaciones de vecinos y vecinas a realizar actividades en conjunto, lo cual demuestra un aumento de confianza.

Aprendizajes y desarrollo de capacidades de los agentes de diálogo:

- **Capacidades y herramientas más allá de lo laboral:** Los aprendizajes adquiridos se utilizaron en otros ámbitos tales como la relación cotidiana con la comunidad, en lo personal, lo familiar y en las dinámicas de trabajo. Los agentes lograron aprender ciertas tácticas, como el poder separar los hechos de los sentimientos y las necesidades; así como los estados personales de alerta, calma y cómo esto se transmite a los demás.
- **La capacitación ha resultado ser un reforzamiento de metodologías que ya se conocían** pero que no se habían utilizado. Gracias a la capacitación y los cambios que han realizado en sus relaciones, han notado una apertura por parte de vecinos y vecinas para contar historias personales. Asimismo, les ha permitido tomar con calma los conflictos, enfocándose en el camino de la resolución, y a no intentar llegar rápidamente a la solución, ni tomar juicios al respecto.
- **Comunidad de Aprendizaje y programa Tiempos de Diálogo:** Ambas instancias se transformaron también en un espacio de “autocuidado”, de permitir tomarse el tiempo para hablar de problemáticas, y de ver que hay otras personas en otras regiones del país pasando por problemas similares. Se logró un ambiente que permitió recargar energías, impulsar nuevas motivaciones y dar sensación de apoyo.
- **Rol del facilitador:** Se sugiere que sea una persona que se note que está comprometida con el barrio, sea creíble y cercana, pero no tenga un interés específico, sino que solo el de mediar. También debe tener la habilidad de transmitir empatía, de generar conciencia y crear espacios cálidos para soñar en conjunto.

Recomendaciones para la replicabilidad del programa

- **Transferencia de conocimientos desde la fundación:** Para ello, requieren tomarse el tiempo para estudiar los conocimientos adquiridos de nuevo y así poder transferirlo a colegas, dirigentes, vecinos y vecinas. Se propone incluir una guía que explique el porqué y para qué de cada ejercicio, cuál es el enfoque y en qué momento tiene sentido aplicarlo con la comunidad que pueda ser entregado al final de cada sesión.
- **Análisis en torno a la aplicación de la metodología de diálogo en el territorio:** No es necesario contar con gran participación de personas, puesto que es más importante la calidad de la conversación frente a la cantidad de personas. Para ello, es importante que los mismos vecinos identifiquen a agentes claves en el territorio, lo que a su vez puede implicar cierta apertura a conocerse y dialogar para no obligar a participar. Luego de ello, se hace relevante continuar dialogando con quienes ya tienen otros lazos para que así la red se vaya agrandando con el tiempo.

- **Formato de aplicación de la metodología:** A nivel metodológico, hay experiencias que podrían replicarse, tales como los ciclos de escucha activa con las vecinas que estén interesadas en participar. Sin embargo, se destaca que esto se debería realizar de forma presencial más que en formato online, puesto que son elementos más lúdicos que permiten generar un ambiente cálido y que la comunidad se sienta segura.

Recomendación para el próximo ciclo de capacitaciones a Agentes de Diálogo:

- **Generar más espacios de conversación y conexión:** Como la capacitación se hizo de forma virtual, no se logró la suficiente cercanía entre participantes. Por ello, se recomienda que la capacitación sea más larga, y se pongan a las personas en un grupo, sin agenda, simplemente para conversar sobre la capacitación, pero en un espacio libre de conversación. Por ejemplo, esto se pudiera dar en las pausas, donde las personas la utilicen para compartir, en vez de que cada uno apague su cámara.
- **Contenidos en la web:** Hay una mirada positiva a lo dispuesto en la página web, por lo que se recomienda continuar con la disposición de materiales, videos y archivos.
- **Llegada a otro tipo de organizaciones:** Se podría dar una capacitación municipal enfocada en organizaciones comunitarias, más que fundaciones, para así permitir que participen organizaciones más pequeñas, como por ejemplo organizaciones juveniles o de disidencia sexual, que permitan, además, tener una mayor diversidad.
- **Jóvenes como potenciales líderes de espacios:** Se recomienda generar alianzas con universidades estatales de diferentes regiones para dar becas a jóvenes que tienen cualidades de potenciales líderes de los territorios en Chile. Esto sería muy útil por ejemplo en Tierra Amarilla, puesto que es un territorio segregado, donde se nota que hay jóvenes con ganas, capacidades y arraigo en el territorio, pero que les falta el marco formativo, desde los conocimientos sobre las instituciones, hasta modalidades de trabajo. Se recomienda que Colunga incluya a personas del territorio, a través de la llegada que tiene con Procultura, Fútbol Más, Techo, entre otros, generando así una red de colaboración en los diferentes territorios del país.
- **Formación a municipios:** Sería muy útil que los y las alcaldes y las diferentes áreas de los municipios que trabajan con las comunidades también contarán con esta formación. Son ellos quienes inventan y pagan por los programas, por lo que si no tienen intenciones de diálogo o conciencia sobre la importancia del tema, es difícil generar cambios. Si bien es un proceso más largo, sería mucho más fácil contar con contraparte en municipios que tuvieran esta mirada respecto a la importancia del diálogo.

HUELLA LOCAL

Contexto local y mapa del conflicto:

Huella Local es una fundación que, a partir de 2016, aporta al desarrollo de 25 comunas de Chile que se encuentran en situación de vulnerabilidad. La organización trabaja en varias comunas y localidades del país, dentro de las que se encuentran San Pedro, Renca y Cochamó. En cada una de ellas, Huella Local aplica un modelo de co-construcción con la comunidad, en donde se diseñan proyectos de manera participativa con el fin de que sean los vecinos/as quienes decidan cuáles son las necesidades y requerimientos que se deben cubrir.

En el primer foro con Huella Local, parte de los conflictos que se visualizaban en las diferentes localidades eran las múltiples necesidades, expectativas y conflictos en los diferentes sectores de Renca con alta vulnerabilidad social, la no escucha del Municipio de Cochamó a la comunidad rural, la baja participación comunitaria entre los vecinos/as de San Pedro, Melipilla, por distancias entre vecinos y vecinas, por ser zona rural, y la presentación de nuevos conflictos debido a la migración de personas desde la ciudad a zonas rurales, con hábitos urbano que agravan los problemas relacionados al mal uso del agua.

En esta segunda instancia, dos meses después del levantamiento del conflicto en las zonas, han habido avances con respecto al rol que ha tenido Huella Local en Cochamó y en Renca con las y los vecinos. Los cambios de administración por las últimas votaciones han permitido el desarrollo de un diálogo más natural. El desafío hacia adelante, especialmente en Cochamó, es avanzar desde la participación ciudadana a otro formato menos estructurado y acotado a un proyecto en específico. Ahora se generó conciencia sobre la toma de un rol un poco más pasivo desde la organización, de mirar los conflictos desde afuera y apoyar a las comunidades a través de la promoción de herramientas de diálogo, más que intentar una solución final. En Renca, si bien ha habido avance en las relaciones con la comunidad en cuanto a temas de organización de proyectos, los vecinos y vecinas se muestran dependientes de la organización, sin involucrarse hasta que llega el momento “para la firma final”.

Pese a lo anterior, se destaca que la pandemia ha sido un freno para el diálogo fluido, puesto que ha dificultado el contacto con las personas, generando baja participación y convocatoria en instancias digitales por la notoria brecha digital existente. Asimismo, la falta de compromiso de los mismos vecinos hacia sus necesidades ha sido una constante en los proyectos.

En cuanto a características comunes que tienen las otras organizaciones con Huella Local, también se reconoce que en Renca son las mujeres las que lideran las tomas de decisiones. Se explica puesto que al dedicarse más al trabajo del hogar, suelen tener más tiempo para participar de las acciones en el territorio. Al mismo tiempo, esto es un incentivo, ya que les permite dejar ese rol de dueñas de casa de lado, empoderándolas, entregándoles más autonomía y brindando un espacio para capacitarse en temáticas de interés y de bienestar para la comunidad.

Sin embargo, a diferencia del mundo urbano, en Cochamó los dirigentes en su gran mayoría son hombres, lo que se explica por las temáticas que se tratan en el territorio: patrimonio, turismo e identidad.

En este sentido Huella Local considera importante destacar las diferencias entre sectores rurales y urbanos, siendo realidades totalmente distintas. Las problemáticas de lo rural se relacionan con un problema de vínculo con el territorio y la cantidad de personas que hay. La relación entre vecinos por ende es distinta.

Cosecha de alcances y línea base

Los miembros de Huella Local definieron 6 alcances en el primer foro. Dentro de ellos se encontraba el involucramiento en los problemas comunitarios y el interés en el bien común, demostrado a través de la apertura al diálogo en los talleres de participación ciudadana. Sin embargo, la pandemia ha impedido tener avances en Renca, puesto que los talleres se realizan con invitaciones exclusivas a dirigentes y dirigentas para la toma de decisiones.

Respecto a los aprendizajes y capacidades adquiridos, las agentes de diálogo han logrado una comprensión diferente del conflicto, más neutral. Para ello, buscan ir a terreno a entender como son las relaciones entre vecinos y así no caer en un bando u otro. Entienden que las problemáticas que acompañan los proyectos son debido a que los vecinos y vecinas tienen temas personales sin resolver, los que no tienen necesariamente relación con el proyecto que se esté trabajando. Por esto, se ha buscado jugar un nuevo rol de mediación, que ha permitido que éstos vuelvan al foco de los proyectos para lograr su cierre. Asimismo, han evitado que se tomen decisiones de forma individual.

Recomendaciones para la replicabilidad del programa.

- **Reforzamiento a apoyo presencial:** Recomiendan hacer la capacitación más práctica para que, apenas se pueda acompañar a los Agentes de Diálogo en terreno, se vean cuáles son las herramientas que faltan, qué se pueda mejorar, lográndose así un feedback directo.
- **Proceso continuo de formación:** Generar nuevas instancias tipo comunidades de prácticas, enfocadas a dirigentes para hacerles seguimiento en los objetivos que se proponen en las comunidades.
- **Material complementario para llevar a terreno:** Se sugiere material que se pudiera entregar a las comunidades y al resto de los equipos, para facilitar la transmisión de herramientas a los actores involucrados. Si bien el libro es intuitivo de leer, se recomienda sumar material visual tipo infografía resumen, que ayuden a agilizar el proceso de capacitación a la comunidad.
- **Reconsiderar la extensión:** Si va a ser virtual, se recomienda que dure hasta una hora, y realizando dos módulos 45 minutos/una hora a la semana, con horario am y otro pm, en días distintos.
- **Llevarse casos prácticos “a la casa”:** Se recomienda entregar tareas para la casa, como por ejemplo a través del relato de historias, donde los participantes deban exponer en la siguiente sesión cómo hubiesen intervenido en cada historia, analizándolo en conjunto y entregando una solución guía, como sugerencia, sin imponer.
- **Incluir ejemplos chilenos:** Se apreciaría que hubiesen casos de realidades más locales, puesto que hay una diferencia entre el tipo de conflicto más acotado que enfrentan las organizaciones con, por ejemplo, historias de guerra. Asimismo, sería bueno incluir casos de la realidad urbana y de la rural.

- **Actitudes mínimas que deben coexistir en la comunidad para que se genere diálogo:**
 - Saber quiénes son las personas con las que se va a trabajar el conflicto y asegurar que estén dispuestas a participar.
 - Aunque el conflicto sea pequeño, si hay dos personas que están dispuestas a dialogar, va a ser enriquecedor y una tarea fructífera.
 - Es más importante entender a la comunidad que al conflicto en sí. Saber que participarán jóvenes, adultos mayores, o niños y niñas, para saber qué tipo de material preparar.

Recomendaciones para involucrar a otras organizaciones y personas al programa:

- Incluir a más personas de la comunidad: Sólo un dirigente/a por organización es poco. Involucrar a los más jóvenes, invitar a socios, al directorio de las organizaciones, no necesariamente reducir al presidente de las juntas de vecinos.
- Invitar a las personas que ya participan en otros programas o proyectos en curso, puesto que ya mostraron interés por otras instancia de resolución, y podrían tener la motivación necesaria para ser parte de otra.

V. HALLAZGOS INTEGRADOS

1. Hallazgos en torno a la caracterización de los conflictos

- **Preponderancia de liderazgos comunitarios femeninos:**

El elemento que todas las organizaciones identifican como común es el del perfil más recurrente del actor comunitario corresponde a **mujeres de edad media o avanzada, se declara una ausencia de hombres y jóvenes.** Esto explicado bajo un contexto y una cultura donde predomina la división de tareas, con el hombre como trabajador y la mujer dueña de casa y cuidadora. Esto ha permitido la apertura de oportunidades para que las mujeres lideren y tomen las decisiones de la comunidad, espacio donde habitan gran parte del día para el cuidado de niños, niñas y adolescentes. Esto ha implicado en que, en gran parte de las comunidades, los hombres y jóvenes se hacen al margen, lo cual se presenta como un punto a trabajar por parte de las organizaciones para lograr mayor equilibrio y la participación de actores de distintos rangos etarios para así incorporar una mayor diversidad en dirigencias locales.

- **Los resultados de la mega elección de mayo muestran señales incipientes de que se estaría revirtiendo la prolongada falta de confianza y legitimidad de autoridades públicas:**

La falta de confianza y legitimidad por parte de instituciones públicas locales y nacionales ha sido un factor de cambio importante durante los últimos meses dada la mega elección del pasado 15 y 16 de mayo. En 3 casos, Huella Local, Caritas y Procultura, las autoridades electas democráticamente han dado luces de mayor participación, cercanía y convocatoria, lo que se ha reflejado en el sentir de algunas de las comunidades en donde trabajan las organizaciones.

- **Baja confianza entre las personas y hacia organizaciones e instituciones públicas locales:**

En todos los casos se describe un capital social bajo entre las comunidades, que merma toda posibilidad de estrechar vínculos y creer en un futuro común. Esto se incrementa enormemente cuando se refieren a los municipios y otros actores gubernamentales o legislativos. Sin embargo, la actual contingencia política enmarcada en el estallido social, el plebiscito y la aparición de nuevos representantes alejados de las clases políticas tradicionales generan en algunos casos, tales como Caritas y Procultura, nuevos aires y expectativas renovadas. Sin necesidad de empujar por una tendencia política, se abre una ventana de oportunidad para que las comunidades tengan un mayor interés por lo público, reflexionando sobre su situación como parte de un problema colectivo y no individual, y por ende con nuevos espacios de resolución.

Hallazgos en torno a la evolución en el manejo de los conflictos:

- **Interés por trabajar con toda la comunidad y no sólo dirigentes:**

Gracias a las capacidades adquiridas en el programa Tiempos de Diálogo, existe una gran intención de iniciar el diálogo entre actores de la comunidad, a través de la escucha activa y la búsqueda de consensos por un bien común. Hay una preocupación por la toma de decisiones a puerta cerrada, que no incluyen a todos los actores de la comunidad. Debido a la situación sanitaria, la convocatoria se ha reducido en varias ocasiones a dirigentes y dirigentas, relegando la comunicación en territorio a algo más informativo. Aun así, entre organizaciones y dirigencias, el uso de plataformas digitales ha agilizado la difusión de material y coordinaciones.

- **Pandemia como oportunidad de cohesión y mayor coordinación:**

La actual situación sanitaria ha transformado también los conflictos al agudizar las precariedades. Esta situación debe ser abordada no sólo a través de apoyo humanitario directo a los beneficiarios, sino desde la necesidad y voluntad de los vecinos de coordinarse, abriéndose la oportunidad de mayor cohesión y empatía que en otros

momentos.

2. Hallazgos en torno a los aprendizajes

- **Nueva comprensión del diálogo:**

El diálogo tiene un valor en sí mismo, concibiéndolo como una forma de acercarse, entenderse y generar confianza, más que como una vía para conseguir resultados inmediatos. Esto último es lo que más se destacó en los foros de conversación, donde ahora el camino a la solución cobra mayor importancia que llegar a la resolución misma.

Se reconoce que el diálogo como fin en sí mismo permite llevar una relación con mayor apertura y acogida, incorporando la escucha activa y ver al otro como una persona con una historia y experiencias personales, que finalmente tiene efectos en generar legitimidad y confianza y así lograr consensos, y al mismo tiempo conducir de manera más estratégica y eficaz los conflictos.

- **Desarrollo de capacidades que generan más seguridad y certezas sobre como enfrentar los conflictos:**

Varios destacaron sentirse más seguros, logrando una mirada neutra de los conflictos y un rol de facilitadores/as “desde afuera”, que antes no se había podido conseguir. Esto se refleja en que han notado una apertura por parte de vecinos y vecinas para hablar sobre sus historias personales y acudir a ellos si hay situaciones que resolver.

- **Programa como un viaje personal y terapéutico:**

Estas mismas capacidades, según explicaron los agentes de diálogo, las han utilizado en otros ámbitos de su día a día: familiar, de amistades, personal, entre otros. Esto fue el punto que generó más consenso, dándose un énfasis importante en cada foro. Claramente el programa marcó a cada participante de forma especial, generando efectos importantes en la concepción de las relaciones personales

Recomendaciones en torno a los aprendizajes y capacidades de los agentes de diálogo:

- Ofrecer espacios de reflexión y perspectiva sobre el trabajo cotidiano:** Debido a falta de recursos con que trabajan las fundaciones, sus miembros normalmente tienen una alta carga laboral para lograr cumplir con los resultados y actividades esperadas. Esto a su vez genera poco tiempo para instancias de análisis profundo de las causas subyacentes de los conflictos y de los factores que influyen en el logro de sus propios objetivos de impacto. Por ello, los Agentes de Diálogo apreciaron y encontraron de gran utilidad esta mirada en perspectiva. Se recomienda por ende, incorporar más actividades que logren enmarcar los proyectos dentro de un mapa de conflicto multisistémico, que les permita repensar sus teorías de cambio y diseñar una estrategia de intervención completa.

- b. **Integrar todas las voces en la intervención:** Es necesario incentivar a que las organizaciones no sólo escuchen a los grupos o dirigentes con los que normalmente trabajan, sino también escuchar y comprender a los actores que están en conflicto con los grupos con los que normalmente se involucran. En este sentido, se identifica el desafío de lograr que adquieran más neutralidad y estrategia dentro de los diálogos.
- c. **Incorporar el diálogo en el diseño de los proyectos.** En organizaciones donde el capital social es bajo y la organización comunitaria está fragmentada y logra pocos efectos, es conveniente abordarlo como un elemento integral en la relación con las comunidades.
- d. **Utilizar el diálogo para la redefinición de estrategias:** La pandemia y la imposibilidad de movilizarse implicó una gran pausa en las actividades en terreno de cada organización. En algunos casos esta crisis sanitaria y humanitaria implicó también que el proyecto de la organización y el conflicto quedará en segundo plano para las comunidades. En estas situaciones, el diálogo también se podría utilizar como una herramienta para escuchar abiertamente lo que las comunidades ahora priorizan en relación con el trabajo de la organización y cómo se podría rediseñar de forma participativa una estrategia que responda a estas necesidades. Asimismo, el diálogo también permite entender mejor cuál es el formato más idóneo, y que surjan de las mismas comunidades las posibles soluciones para reemplazar los encuentros de diálogo presencial.

3. Hallazgos en torno a la replicación del programa:

El programa Tiempos de Diálogo ha significado nuevas herramientas y capacidades para los agentes de diálogo a tal punto, que recomiendan replicar y escalar el programa a más actores involucrados, comunidades y organizaciones.

Recomendaciones en torno a la reimplementación del programa:

- a. **Proceso de selección:** En cuanto al tipo de participantes u organizaciones, la opinión de los agentes de diálogo y del equipo de evaluación tiende más hacia la diversificación que a requisitos puntuales. En los foros sólo se nombraron elementos tales como neutralidad en el conflicto, independencia de los grupos de diálogo, y el conocimiento de la comunidad de parte los agentes de diálogo. El único criterio de exclusión que se manifestó fue no elegir conflictos donde esté involucrado el narcotráfico, puesto que requiere un abordaje distinto.
- b. **Convocatoria:** El programa atiende a una necesidad de más diálogo y cohesión social en los territorios de todo el país. La cantidad de conflictos por ende, sobrepasa en creces a las organizaciones y los lugares donde estas intervienen. Por ende, se propone no sólo una mayor inclusividad en la selección, sino que pilotos donde se generen versiones cortas de públicos objetivos o temáticas presentes en

ciertos conflictos. Por ejemplo, se podría generar una capacitación especial para conflictos en comunidades por la presencia de migrantes, u organizaciones juveniles o de disidencia sexual.

- c. **Formación a municipios:** Se recomienda realizar una convocatoria especial para los municipios, en particular las áreas que trabajan en participación ciudadana, puesto que sin intención de diálogo o conciencia sobre la importancia del tema, es difícil generar cambios. Esto se relaciona a la importancia que han tenido los municipios como mediadores y gestores de situaciones críticas, tanto durante el estallido social como con la pandemia, donde muchas veces los ediles mostraron mayor apertura, empatía y capacidad de gestión territorial. Esto ha significado que el capital de legitimidad de los gobiernos locales se haya fortalecido fuertemente, por lo que puede ser recomendable generar cuotas permanentes de estas capacitaciones a los municipios justamente para fortalecer las capacidades de diálogo y resolución de crisis. A modo de ejemplo, tal como se nombró en el foro de Procultura, si bien es un proceso más largo, sería mucho más fácil contar con contraparte municipal que tuviera esta mirada respecto a la importancia del diálogo en la relación cotidiana con los actores sociales.
- d. **Inclusión de actores territoriales por parte de las organizaciones postulantes:** El formulario de inscripción podría tener un apartado que incentive a que las organizaciones busquen **sumar a más actores territoriales**, con el objeto de que el conocimiento llegue a la mayor cantidad de personas de la comunidad posible. El que hayan más representantes de las comunidades, y no sólo miembros de las organizaciones es un punto clave levantado. Además, según los participantes, esto sería una oportunidad para llegar a nuevos actores, como **jóvenes líderes de los territorios**, o vecinos/as que ya estén participando en proyectos en terreno, pero no necesariamente se hayan enterado de Tiempos de Diálogo.
- e. **Mapa del conflicto:** El desafío por obtener una beca hace que las personas dedican mayor energía en los procesos de postulación. Por ello, es conveniente **incluir preguntas que caractericen y profundicen más en el conflicto**, con el fin de identificar desde un inicio quiénes son los actores que deberían participar del diálogo. Tal como se demostró en el video sobre el caso colombiano, y como se corroboró en los 4 casos, se requiere de la disponibilidad de todas las posiciones en conflicto para avanzar hacia un diálogo fructífero.
- f. **Duración y frecuencia de sesiones:** Hay un consenso en cuanto a la extensión de las jornadas. La propuesta es poder realizar sesiones más cortas, de 45 a 60 minutos máximos, en dos sesiones semanales, para poder variar y acomodar según los tiempos disponibles.
- g. **Formato de las sesiones:** Estas sesiones podrían ser, a la vez, alternadas: una por zoom con grupos para generar conversación, y otra de material audiovisual, como “tarea para la casa” y así permitir el desarrollo de soluciones de esas tareas durante la semana.

- h. **Vínculos entre organizaciones:** Aun así, se levantó una alerta en cuanto a la relación que se podría formar entre organizaciones. En modo presencial, los participantes podrían tener el receso (“break”) y conversar de temas que quedaron pendientes, de sus respectivos trabajos en terreno, y más, asunto que se dificulta en zoom. Por eso, la propuesta es generar un espacio de distensión, que sea breve, pero que permita formar vínculos entre los agentes presentes en las sesiones.
- i. **Material complementario:** El uso de material complementario también es considerado positivamente. Se propone una guía para llevarse luego de las sesiones, con la explicación del porqué se trató un tema en específico, en qué puede servir lo aprendido, cómo replicar en ciertas situaciones las herramientas presentadas. Esto, sumado a material que pueda ser entregado a dirigentes y dirigentes de las comunidades, para que puedan sumarlo a su día a día.

Recomendaciones para escalar del programa:

- a. **Creación de un sello del Programa Tiempos de Diálogo:** Este reconocimiento buscaría visibilizar a las organizaciones participantes y las capacidades adquiridas, con el fin de incentivar a más organizaciones a conocer el programa y postular. Para entregar el sello, se recomienda exigir un mínimo de requisitos, tales como que sean al menos dos miembros del equipo y que demuestren que han integrado la metodología o perspectiva de diálogo dentro de sus propios programas.
- b. **Robustecer la red de organizaciones participantes:** Con el objeto de no perder el contacto, se recomienda darle continuidad a la red y generar mayor fidelización entre sus integrantes. Esta red más que generar una carga de trabajo permitiría continuar participando en las comunidades de aprendizaje, para que continúen compartiendo los desafíos y experiencias. Asimismo, se pueden ofrecer nuevos recursos que sean atinentes a los conflictos que se están viviendo, como por ejemplo relacionados a la pandemia, salud mental, sequía, entre otros.
- c. **Designación de embajadores del diálogo:** Esto se nombraría a nivel personal, a través de la identificación de personas que hayan utilizado el diálogo de forma exitosa en sus propios contextos. Esta experiencia pudo haberse llevado a cabo con recursos y/o metodologías propias, puesto que lo importante es que es un ejemplo cercano que demuestra cuánto beneficio trae el diálogo. Este rango le da la posibilidad de una beca al programa, ser parte de la red para quedar en contacto con otros miembros de la red.
- d. **Transferencia de conocimientos desde la fundación:** Se recomienda entregar a los participantes una carpeta con los contenidos principales para que puedan repasar la metodología y así transferirlo a colegas, dirigentes, vecinos y vecinas. Se propone incluir una guía que explique el porqué y para qué de cada ejercicio, cuál es el enfoque y en qué momento tiene sentido aplicarlo para facilitar la transmisión de conocimientos al resto de la organización.
- e. **Trabajar con las redes y alianzas de las organizaciones participantes:** El programa podría ofrecer trabajar en conjunto con los aliados de las ya participantes.

Esto enriquecería enormemente su trabajo en el territorio, facilitaría la difusión y generaría un incentivo para que las intervenciones se den a mayor escala.

COMENTARIOS FINALES: Algunas recomendaciones para abordar los conflictos desde el diálogo como principal repertorio para su gestión.

Para llevar adelante las recomendaciones, tomaremos como punto inicial los principios del enfoque Abierta ® que han guiado el enfoque teórico y metodológico de la evaluación².

Principios del enfoque ABIERTA y hallazgos construidos colaborativamente con los agentes de diálogo.

PRINCIPIO 1. Diversidad y valoración de saberes: Es importante reconocer la riqueza de los saberes especialistas y no especialistas. Lo que está en juego en el diálogo no es la representación, si no la participación, porque lo que se busca son acuerdos a partir de la mayor cantidad posible de puntos de vista.

Diversificar los liderazgos comunitarios y promover su alternancia: Uno de los principales hallazgos respecto de los dirigentes sociales que participaron del proceso de evaluación, es que contaron con características bastante similares. Tal como se dijo anteriormente, en su mayoría correspondía a mujeres de edad avanzada, lo que significaba un desgaste en sus liderazgos y legitimidad, emergiendo otros liderazgos informales con mayor incidencia en la comunidad. Es por ello que la diversidad debe ser un elemento clave en la representación territorial, sobre todo en la promoción de un involucramiento activo de los jóvenes, dado que este grupo etéreo se ha mantenido mayoritariamente al margen de los diálogos, los liderazgos y la búsqueda de la resolución de conflictos. Esto ha generado un “envejecimiento” en la toma de decisiones y en la óptica en que se miran los problemas, lo que a su vez puede generar más apatía en este segmento. Por ende, es importante que

² www.gestionabierta.cl

las organizaciones generen instancias para escucharlos, involucrarlos más en la vida comunitaria, hacerlos más responsables e interesados en la comunidad, su futuro y su convivencia.

PRINCIPIO 2. Simetría y equivalencia: El diálogo debe darse en condiciones, contextos y espacios de igualdad: la forma de tomar una decisión puede tener por sí misma una influencia sobre cómo los actores evalúan su legitimidad.

Incorporar mecanismos de participación real y efectiva que incidan en la toma de decisión local: Ya no son los tiempos para una participación local testimonial y simbólica, los actores locales exigen participar de manera real, con una incidencia directa y visible en la toma de decisión de sus territorios. La reparación de lazos sociales debilitados se subsana con una apropiación progresiva y permanente de sus comunidades en la toma de decisión que tenga un impacto real en la mejora de su calidad de vida, y en una influencia efectiva en las instituciones locales y nacionales. En este sentido, el desarrollo de mecanismos concretos que contribuyan en la relación de simetría y horizontalidad que se logran en un contexto de diálogo genuino sin duda son caminos para construir decisiones legítimas y perdurables en el tiempo.

PRINCIPIO 3: Producir consensos, no recoger opiniones: El diálogo, para que sea fructífero y genere confianza, debe buscar orientar la producción de capacidades colectivas para construir un futuro común, no simplemente recoger puntos de vista.

Facilitar la construcción de visiones de futuro colectivo para generar cohesión local y contribuir a una mayor disposición de los actores a encontrar soluciones: En los 4 casos se atribuye un mayor valor a la convivencia per se y al diálogo sin una búsqueda inmediata de soluciones. Sin embargo, también se dio un patrón común de que en las comunidades no hay una meta común entre los vecinos y vecinas que los movilice para lograr una resolución de los conflictos. Por ende, en el mismo espíritu del diálogo, se podrían plantear conversaciones que pongan una semilla sobre el futuro, sin requerir de una planificación a corto plazo con resultados concretos, sino que de encontrar sueños comunes y visiones de largo plazo donde sí coinciden todos.

PRINCIPIO 4. Acuerdos dinámicos y desacuerdos legítimos: Los problemas jamás se dan por clausurados, sólo se gestionan de manera ABIERTA, de modo que todos los involucrados puedan observar su evolución y levantar posibles cambios para abordarlos. Los acuerdos son monitoreables y reversibles y la posibilidad del desacuerdo está siempre presente.

Formación en liderazgo democrático y mecanismos de información periódica, transparencia y rendición de cuentas de dirigentes a las comunidades que representan: Nuevamente la escasa legitimidad en tomadores de decisión e instituciones públicas y territoriales es un factor determinante en la gestión de los conflictos y la construcción de acuerdos. En este sentido los mecanismos de participación, diálogo y deliberación territorial son clave para recomponer tejidos sociales dañados. Así, se propone

la necesidad de promover la formación de liderazgos que valoren la democracia y la participación como ejes centrales del diálogo, y transmitir que los dirigentes sociales locales son representantes de sus comunidades, por lo que deben generar instancias periódicas de diálogo y escucha activa y, asimismo, rendir cuentas transparentes e informar de manera sistemática sobre su su gestión a la comunidad que representan y mantener una relación virtuosa y fluida con las autoridades municipales.

Reconocer que los conflictos no se solucionan del todo, sino que son la punta de un iceberg profundo, permite cambiar el paradigma, y tomar conciencia que la construcción de un acuerdo en torno a un conflicto es dinámica y propia de un momento y un contexto particular que puede desordenarse nuevamente. Es por ello que robustecer las capacidades de participación, diálogo y escucha activa, es la clave para desarrollar repertorios vivos y legitimados para gestionar conflictos que están en permanente transformación, y por cierto, contribuir a generar una mejor convivencia y cohesión social.

Adicionalmente, se visibilizó en esta evaluación que la contribución en dar otras herramientas jurídicas que formalicen los liderazgos locales es clave para contener conflictos que se han mantenido en el tiempo. Por esto, dar asesoría legal para formalizar las organizaciones territoriales y la vigencia de la personalidad jurídica de las juntas de vecinos es clave para que estas organizaciones continúen representando a las comunidades frente a las instituciones públicas locales. Tal como lo explica la Biblioteca Nacional del Congreso, la constitución de una junta de vecinos es vital para “promover la integración, participación y desarrollo de los vecinos de una localidad. La junta de vecinos puede:

- Representar a los vecinos ante las autoridades para lograr convenios de desarrollo.
- Gestionar la solución de problemas ante las autoridades.
- Proponer y ejecutar proyectos que beneficien a los vecinos.
- Determinar carencias de infraestructura (alcantarillado, iluminación, etc.), entre otros”

Asimismo, esto les permite “postular a fondos concursables para ejecutar proyectos comunales que beneficien a todos los vecinos (...), y disponer de mayor autoridad y poder de representación para elevar solicitudes a las autoridades de la comuna”³. En este sentido, su formalización y legitimidad son claves para profundizar la participación democrática a nivel territorial.

PRINCIPIO 5. El tercero importa: Fortalecer la confianza en el proceso es clave y la mirada de un tercero, sea en calidad de mediador, o facilitador o árbitro contribuye a establecer de manera concordada el proceso de diálogo, estimulando propuestas, y sistematizando el debate y sus acuerdos. En este caso, el tercero es Colunga, Nansen y el equipo que diseñe e implemente la evaluación.

Importancia de las organizaciones participantes del programa como agentes neutrales: En este caso, las organizaciones participantes del programa u otras

³ <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/juntas-de-vecinos>

organizaciones externas al territorio juegan un rol clave en la legitimidad de los procesos de diálogo y gestión de conflicto, sobre todo en contextos donde hay una percepción de abandono de las autoridades locales. Es por ello, que la adecuada guía de las organizaciones que intervienen en los territorios, pueden por un lado, suplir la falta de legitimidad y ser un tercero neutral que acoge distintos puntos de vista y gestiona conflictos particulares. Por esta razón, es que se recomienda promover la imparcialidad y evitar lógicas paternalistas o de cierta infantilización de las organizaciones hacia los dirigentes, sino que como decíamos anteriormente, generar condiciones para el diálogo simétrico y genuino, donde los líderes locales desarrollen sus propias habilidades de gestión de conflictos cotidianos y contribuir a la convivencia de largo plazo.