



JUNTOS POR UN MUNDO
SIN POBREZA



“Informe de evaluación de la Mesa de Trabajo del Campamento de Santa Teresa”



Resumen ejecutivo

El siguiente informe corresponde a un producto generado a partir del diseño y ejecución de un proceso evaluativo de la herramienta de intervención “Mesa de Trabajo” utilizada por TECHO para la solución de las principales problemáticas sociales que afectan los campamentos ubicados en América Latina. La Mesa de Trabajo, consiste en un espacio de reunión entre voluntarios y habitantes de asentamientos para la reflexión y resolución “sobre los intereses del barrio, con el objetivo de diseñar un plan de acción que potencie las capacidades comunitarias y ofrezca mejoras a las problemáticas de vivienda y hábitat” (TECHO).

Debido a la importancia de esta herramienta para la intervención de Techo en la comunidad, se propuso una evaluación que pueda dar cuenta de las fortalezas y debilidades de esta, ya que sólo con una mirada crítica y analítica se pueden hacer mejoras. Lo anterior nace de una iniciativa de la Oficina Internacional de Techo y Foceval, con el objetivo de conocer e implementar los procesos liderados por la organización cooperación alemana que tienen por objetivo “El objetivo del proyecto es fortalecer el papel de la evaluación para orientar la toma de decisiones” (Foceval, 2018).

El objetivo de la evaluación fue el de conocer el funcionamiento de la mesa de trabajo, si está respondiendo a los objetivos que se propuso en un inicio, todo esto desde la visión de los mismos actores de la comunidad. Para lograr lo anterior, en la etapa de diseño se construyó una matriz con preguntas que refieren a criterios de evaluación, considerando un amplio espectro de temáticas de la mesa de trabajo. Estas preguntas refieren a criterios de evaluación sobre la Mesa de Trabajo que reflejan la priorización de las necesidades, las características que influyen en su funcionamiento, la contribución que ha tenido en la comunidad, la existencia de autogestión producto de esta, cómo es la participación y los proyectos que se ejecutan ahí.

Los criterios de evaluación son: pertinencia, eficacia, aprendizaje, participación, sostenibilidad e impacto. Los siguientes resultados refieren a cada uno de estos resumidamente:

- La Mesa de Trabajo es un espacio en el que se trabajan las necesidades más importantes de la comunidad. Si bien este proceso no involucra de forma participativa a todos los actores en su ejecución, los vecinos reconocen que los proyectos ejecutados son atingentes (Pertinencia).
- Se evidencia la gran capacidad de este espacio para gestionar proyectos y ejecutarlos, cumpliendo con los objetivos propuestos en el inicio. La gran eficacia de la Mesa de Trabajo genera gran legitimidad de la comunidad con respecto al trabajo que desempeña, sobre todo su figura principal, la dirigente (Eficacia).
- Hay elementos que influyen en el funcionamiento de la Mesa de Trabajo, como por ejemplo la lejanía con la que se percibe esta desde los integrantes de la comunidad, lo que



genera baja participación. El tipo de liderazgo que ejerce la presidenta y el trato interpersonal también incide en lo anterior. Por otro lado, se valora la capacidad que tiene la dirigente para gestionar proyectos, lo que ha generado un cambio en la cara del campamento. Además de lo anterior, es posible identificar que los proyectos ejecutados se caracterizan principalmente por tratar temas de habitabilidad y seguridad. Por otro lado, se manifiesta una relación positiva entre el voluntariado y la dirigente, existiendo aprecio mutuo. Entre voluntarios y vecinos sucede lo mismo (Aprendizaje).

- Hay distintos tipos de participación en el campamento y tres son los más característicos. Por un lado, está el rol de la dirigente que concentra la mayor cantidad de actividades en el campamento. Por otro, se encuentran los vecinos que participan en las Asambleas y ayudan a la dirigente a realizar los proyectos. Ellos reciben la información de la mesa de trabajo y aportan en la ejecución de algunas actividades. En último lugar están los demás vecinos que no se involucran en ninguna instancia. A pesar de contar con estos tres tipos de participación, se identifica que la participación en la toma de decisión queda en manos de los integrantes de la Mesa de Trabajo y que el tipo de liderazgo de aquella Directiva afecta la participación al no generar consenso (Participación).
- Si bien existen proyectos y actividades que nacen sin la participación de TECHO y que la Mesa de Trabajo no concentra la ejecución y el seguimiento de todas las actividades, tiende a haber una concentración en muy pocos actores de las capacidades de gestión y liderazgo que se van desarrollando, generando dependencia en vez de sostenibilidad en los procesos (Sostenibilidad).
- Los vecinos reconocen los cambios en el campamento generados a partir de la Mesa de Trabajo, y se demuestra agradecimiento hacia las funciones de la presidenta, la directiva y voluntarios, actores que lideraron estos cambios en término de calidad de vida (Impacto).

En cuanto a las conclusiones sobre los hallazgos, se identifica que la mesa de trabajo ha sido pertinente y eficaz, ya que ha respondido a las necesidades de la comunidad, pero esto no ha sido realizado de forma participativa y autogestionada, por lo que quedan desafíos importantes en cuanto a la sostenibilidad de la intervención.

En último lugar, en términos generales, se recomienda darle centralidad al trabajo de desarrollo comunitario, elemento que aún es deficiente en la comunidad. Es conveniente que esto se enfoque en aumentar la participación y confianza de la comunidad, en darle mayor cabida a la formación en liderazgo (de dirigentes comunitarios y voluntarios), esto en miras a avanzar hacia una comunidad sostenible. También, a nivel institucional se recomienda entregar medios más eficientes para que la mesa de trabajo coordine las distintas intervenciones en el territorio y de esta forma también, se evidencia la necesidad desde Techo, de priorizar los distintos tipos de trabajo con la comunidad para la consecución de metas claras progresivamente en el tiempo, evitando así la sobre intervención.



1. Introducción

El trabajo de TECHO en Latinoamérica se centra en la vinculación en territorio entre las comunidades y jóvenes voluntarios/as en asentamientos populares (tugurio, villa, favela o campamento), los cuales se organizan mediante la “Mesa de Trabajo” un “Espacio periódico de trabajo entre voluntarias/os y vecinas/os donde se dialoga, reflexiona y decide sobre los intereses de la comunidad para gestionar iniciativas colectivas que aporten al bienestar del asentamiento y fortalezcan capacidades comunitarias” (TECHO, 2016). En esta línea, Techo-Chile define Mesa de Trabajo de la siguiente manera: “Instancias formales y democráticas de reunión lideradas por los dirigentes de un campamento y jóvenes voluntarios. Desde ahí se promueve la organización de la comunidad para generar acciones que solucionen sus problemas, fomentando formas solidarias e inclusivas de relación con otros y el compromiso de tomar un rol activo en la transformación social. La Mesa de Trabajo constituye un espacio micro social de formación en derechos y competencias democráticas (participación, escucha del otro, realización de proyectos comunes, transparencia, etc.) que busca extenderse y replicarse en otros espacios del ejercicio ciudadano, tensionando lo global a partir de la organización local”. Para 2018 este espacio se realizó en 438 comunidades en los 19 países donde trabaja TECHO, particularmente en Chile se trabajó en 173 comunidades, 46 en la Región Metropolitana, y específicamente en 22 campamentos.



Figura 1. Fuente: TECHO - Internacional



País	MdT activas
Argentina	66
Brasil	29
Paraguay	30
Uruguay	13
Bolivia	11
Colombia	29
Ecuador	18
Perú	30
Venezuela	5
Costa Rica	5
Panamá	4
México	27
El Salvador	1
Guatemala	9
Honduras	5
Nicaragua	0
Haití	3
República Dominicana	7
Chile	150
Total	442

Tabla 1. Fuente: TECHO Internacional

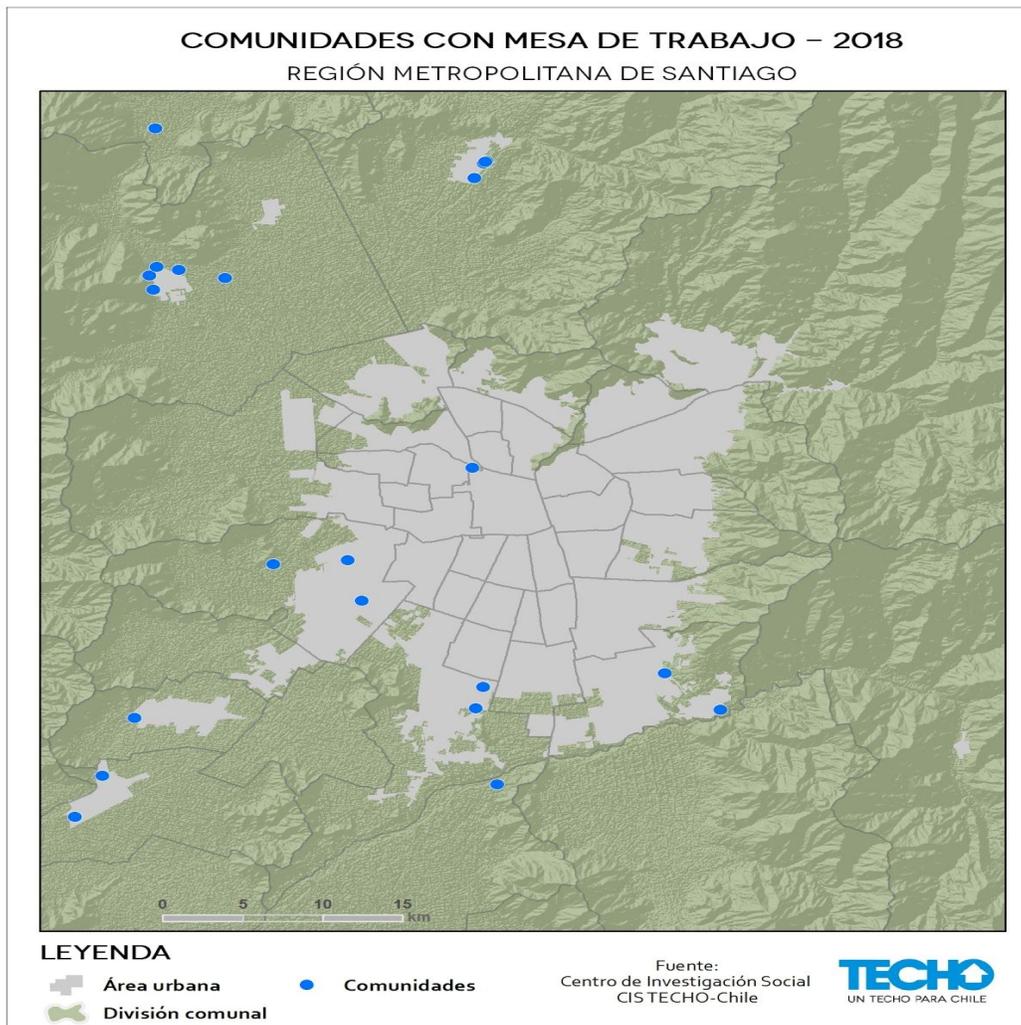


Figura 2. Fuente: TECHO Chile

Además de lo anterior, las Mesas de Trabajo son espacios de formación y educación popular, de toma de decisiones y articulación comunitaria. Lo primero porque las personas involucradas construyen aprendizajes a partir del compartir y la complementariedad de ideas y visiones del mundo que tiene cada una o cada grupo, es decir todas/os aprenden y enseñan algo de manera permanente y dialéctica. Lo segundo, porque esos aprendizajes dan lugar a ideas que deben planificarse, ejecutarse y evaluarse, esto requiere de la toma de decisiones, en conjunto, entre diferentes sectores y grupos de la comunidad.

En los 21 años de experiencia de TECHO trabajando en conjunto con las comunidades se han generado desde las Mesas de Trabajo proyectos vinculados con vivienda, infraestructura comunitaria, educación, trabajo y desarrollo comunitario. En algunos casos, los proyectos son evaluados mediante diversas metodologías, midiendo la satisfacción y el grado de eficiencia de los



proyectos ejecutados en las comunidades por medio de instrumentos cualitativos o cuantitativos. No obstante, estas evaluaciones se centraron en los proyectos y no en la Mesa de Trabajo por sí misma. Es por esto, que es importante analizar el funcionamiento de este espacio de intervención, el que, como fue mencionado anteriormente, supone la participación y la co-construcción de soluciones en conjunto, por lo que un enfoque participativo de evaluación es lo más adecuado para esta lógica. Por su alto grado de alcance regional y su valor como disparador de transformaciones, es de suma relevancia realizar una evaluación que sea coherente con el sentido y práctica de la Mesa de Trabajo, de una forma horizontal y corresponsable.

Se pretende que los resultados de la evaluación sirvan para mejorar aspectos claves de la intervención, ya que como fue dicho anteriormente, la Mesa de Trabajo es la célula principal del trabajo de Techo, y analizando esta ocurre un proceso analítico más amplio de pensar cómo se está realizando el trabajo de intervención. Es por esto, que se pretende que la evaluación de la Mesa de Trabajo se convierta en un proceso sistemático y permanente en los países en los que trabaja Techo, por los grandes aprendizajes que supone, y las potencialidades que genera al momento de involucrar a la comunidad y pensar en conjunto sobre los proyectos que se han realizado y sobre las dinámicas comunitarias.

En este sentido, el objeto de estudio es la Mesa de Trabajo, a través del caso de Santa Teresa, asentamiento popular que se ubica en la comuna de San Bernardo de la Región Metropolitana, en Chile. Mediante un enfoque participativo de evaluación, que refleje distintas voces sobre el proceso de este dispositivo de intervención, se busca, al mismo tiempo, fortalecer las capacidades comunitarias de auto-gestión. Dando cuenta de que la evaluación, lejos de ser un proceso aislado, presenta aportes para la institución, sus beneficiarios y la intervención, la cual se concentra en un trabajo colaborativo, riguroso y consciente.

El informe cuenta con distintos apartados organizados de manera tal que luego de la introducción del documento se da paso a una contextualización del entorno y explicación de la Mesa de Trabajo como herramienta de intervención, para luego explicar el diseño y la metodología del proceso de evaluación participativo. Más tarde se relatan las herramientas de recolección de información para dar paso a los principales hallazgos de la evaluación. Finalmente se detallan una serie de conclusiones que giran entorno a la información recolectada para más tarde generar una batería de recomendaciones para potenciar las fortalezas de la intervención, brindar soluciones a los nodos más débiles de la misma así como también para mejorar la gestión tanto de la Mesa de Trabajo como también la de TECHO en sus intervenciones futuras. En último lugar están las lecciones aprendidas por el equipo producto del proceso de evaluación total

Diseñado para ser un documento de uso interno de TECHO, este documento pretende no sólo retratar el proceso de evaluación en el cual se enmarca sino también el generar una serie de



aprendizajes replicables en otros países de la región con la intención de diseñar una herramienta evaluativa estándar para la Mesa de Trabajo.



2. Caso de estudio: Campamento Santa Teresa

El campamento Santa Teresa está ubicado en la comuna de San Bernardo, en la zona sur de Santiago. En base a los datos del Censo 2017, se reconoce como una de las comunas más pobladas en Chile con 301.313 habitantes. En cuanto a sus características socioeconómicas, es posible mencionar que la comuna presenta una tasa de pobreza por ingresos del 9,2% mientras que la tasa de pobreza multidimensional asciende a un 22%, según el Informe de estimaciones comunales de pobreza, con datos de Casen 2015 del Ministerio de Desarrollo Social (2018).

El sitio donde se emplaza esta comunidad, antiguamente consistía en un terminal de buses. Posteriormente de quedar en abandono y ser usado como micro basural, un grupo de familiares comienza a limpiar el terreno y se instala entre los años 2010 y 2012. En las cercanías del campamento hay presencia de servicios de educación, salud y seguridad.



Figura 3. Fuente: TECHO Chile, Monitor de Campamentos

La comunidad está compuesta por 52 familias, que se organizan mediante una directiva constituida por tres personas (tesorera, secretaria y presidenta) que se reúne periódicamente e informa de sus actividades a la Asamblea de la comunidad (25 familias con participación constante). En este sentido, a nivel organizacional, la Mesa de Trabajo funciona como espacio de fortalecimiento del trabajo de la directiva e integración con la Asamblea.

Las características principales de las condiciones de habitabilidad de la comunidad se centran en la ausencia de vías de acceso asfaltadas y presencia parcial de acceso a servicios básicos. Algunas



cifras que son claves para comprender la situación del asentamiento son las que se ven reflejadas en la encuesta de diagnóstico, herramienta que se aplica cada dos años en la comunidad. Para el año 2016 el nivel de hacinamiento alcanzaba un 33%, la cesantía llegó a un 60%, un 80% de los adultos no había finalizado su educación formal y el 29% de la comunidad confiaba en sus vecinos.

Finalmente, y en relación a las condiciones normativas y legales, el terreno se encuentra a modo de arriendo informal por medio de un trato de palabra con el propietario que durará dos años desde el 2017 al 2019 con la posibilidad de compra del terreno por parte de las familias que hoy lo habitan.

Los proyectos realizados en conjunto con TECHO fueron 22 entre el año 2017 y 2018 y se han realizado actividades de educación, formación profesional, mejoras de entorno y regularización de la situación legal, tales como: Nivelación de estudios - preparación a exámenes libres, Taller de fútbol autogestionado, formación de vecinos como asistentes de aula para la gestión de un espacio educacional llamado "Techo para Aprender", Salida al Cirque du Soleil, Mejoramiento de Sede Comunitaria, Diseño participativo de Barrio con Construye Solar, Tour de Barrio San Francisco, Firma carta de compromiso entre Comité y ADH para evaluación proyecto de vivienda y negociación con propietario del precio del terreno.

La Mesa de Trabajo de Santa Teresa está compuesta de forma estable por la presidenta, secretaria, tesorera, vecinas/os que frecuentan las actividades y voluntarios/as de TECHO. Se reúne de forma periódica en la sede de la comunidad y trabaja en pos de los proyectos anteriormente nombrados.



3. Proceso de evaluación

Para comprender la labor de la Mesa de Trabajo en profundidad es necesario evaluar cómo han sido sus procesos, proyectos y metas. Se seleccionó una evaluación de tipo participativa, la cual permite conocer en profundidad la realidad de las comunidades, fortalecer el rol e identidad de cada uno de los actores involucrados, generar dinámicas nuevas para la recolección de la información y se considera un proceso de intervención en sí mismo por la capacidad de integración en los actores involucrados. Es un enfoque coherente con las estrategias de intervención desarrolladas en la mesa de trabajo por su metodología y las experiencias previas realizadas por Foceval.

Las evaluaciones participativas, generan información que permite orientar decisiones, mejorar procesos y generar aprendizajes para la gestión. El enfoque participativo implica una serie de beneficios asociados a la democratización de ciertos espacios y a la generación de una visión holística, como propone en el manual “Seguimiento y evaluación participativos basados en los resultados” (Coupal, 2000), es una intervención en el territorio que:

- 1) Fortalece en todos los actores involucrados la capacidad de reflexionar, de analizar, de proponer soluciones y de actuar
- 2) Aprende, reajusta y actúa tomando las medidas correctivas de carácter propositivas para obtener resultados como añadir y suprimir las actividades o cambiar su estrategia
- 3) Rinde cuentas a todos los niveles: colectividad, organización y personas encargadas de la puesta en marcha y del financiamiento del proyecto
- 4) Celebra los éxitos y sacar provecho de ellos

De esta forma es posible pensar que la evaluación de carácter participativo es un proceso idóneo para la institución debido al correlato que existe entre este enfoque, el proceso evaluativo, los objetivos de la Mesa de Trabajo y la misión de TECHO.

La evaluación tiene como fin establecer aprendizajes de la experiencia y transparentar el ciclo interno de trabajo. Se espera que los resultados permitan proponer mejoras a partir de la identificación de nudos críticos de trabajo y el reconocimiento de fortalezas tanto del mecanismo de intervención de la Mesa de Trabajo como el del trabajo en sí mismo de la comunidad. Así como también aportar al desarrollo personal y profesional de quienes participan en la evaluación

El proceso de evaluación se dividió en cuatro fases:

1. Capacitación y diseño
2. Recolección de información
3. Sistematización y análisis
4. Validación de la información en comunidad



5. Uso de la información

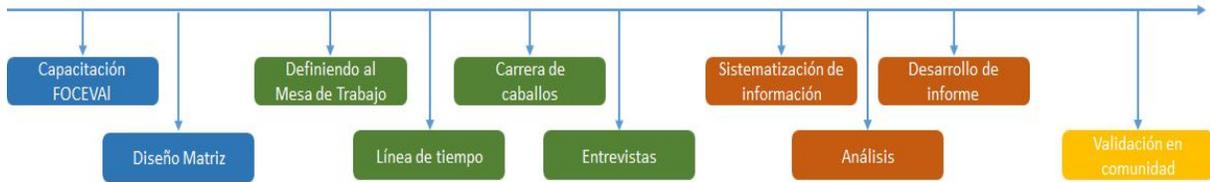


Figura 4. Fuente: Elaboración propia

I. Diseño de la evaluación

La primera etapa está compuesta por la selección de un equipo de evaluación y la focalización de lo que se espera evaluar. Para esto se contó con un equipo de personas de Santa Teresa, voluntarios y miembros contratados de TECHO que, en conjunto, coordinaron establecer la Mesa de Trabajo como objeto de estudio.

Para el desarrollo de la evaluación el equipo diseñó una matriz de evaluación a partir de los intereses y necesidades de conocer más sobre el funcionamiento real de la Mesa de Trabajo y cómo ésta impacta en la realidad de la comunidad. Esta necesidad de evaluar surge desde la ausencia de instrumentos de recolección de información centrados en esta temática y dar sentido al trabajo realizado en territorio. Lo cual propone como desafío desarrollar una herramienta descriptiva y exploratoria para comprender los aspectos centrales de la Mesa de Trabajo que pueda ser aplicada en las distintas Mesas de Trabajo de América Latina donde Techo está presente, adaptada a cada contexto y sus necesidades.

Las orientaciones del enfoque de evaluación participativa, entregadas por Foceval en la jornada de capacitación, se identificaron y priorizaron las principales preguntas y necesidades de información, agrupandolas por criterios para facilitar su análisis, identificar fuentes de información y seleccionar herramientas para ser re diseñadas al contexto de Santa Teresa.

Durante este proceso, los facilitadores de FOCEVAL organizaron distintos talleres y visitas en terreno orientadas a capacitar en contenidos en torno a la evaluación y el diseño de un plan de evaluación que sea acorde a las necesidades de las instituciones que formaron parte de estos espacios. Como producto de estos talleres, y con un enfoque y metodologías participativas, el equipo de evaluación en cooperación de los organizadores, pudieron generar una “Matriz de Evaluación del Campamento Santa Teresa”¹ que agrupaba las preguntas de evaluación, el criterio con el cual regían esas preguntas, los objetivos de evaluar, el potencial uso que se le podría dar a los resultados y los indicadores que permitan la medición de las preguntas y sus dimensiones. Es

¹ Documento Adjunto: [Matriz de evaluación: Santa Teresa](#)



importante destacar que la matriz fue diseñada por el equipo de evaluación y posteriormente validada por los asistentes de la Mesa de Trabajo.

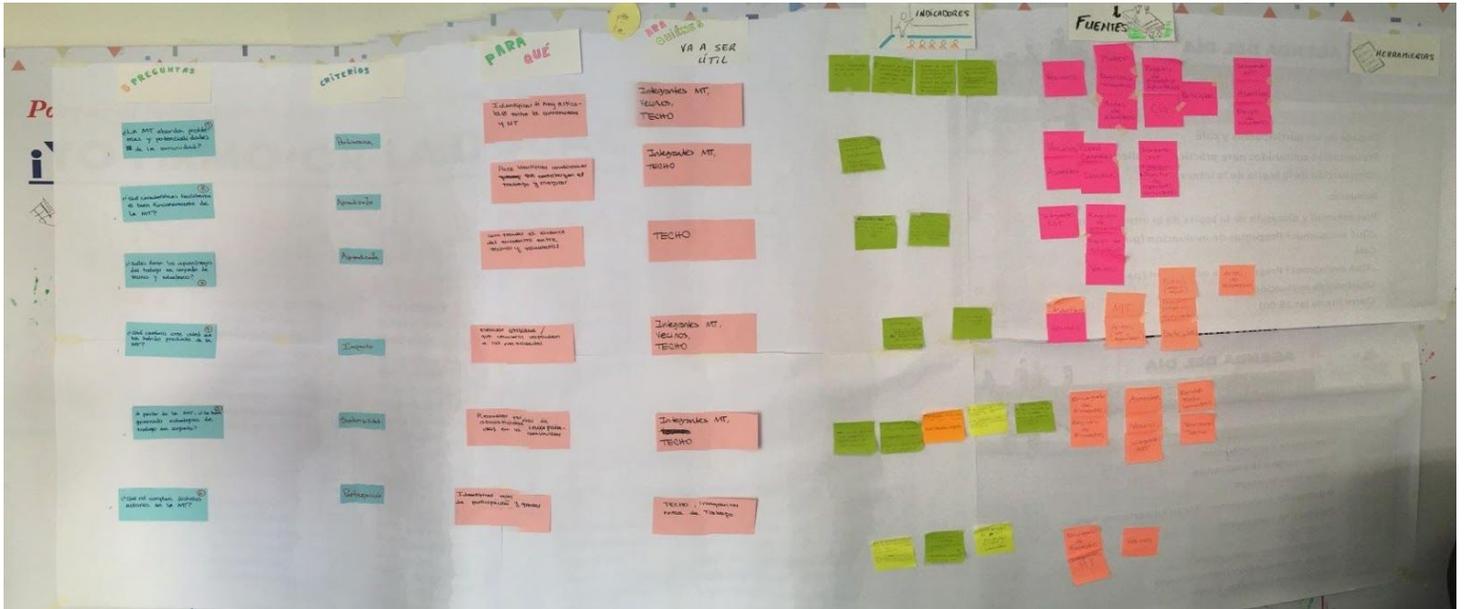


Figura 5, “Primer borrador Matriz” . Fuente: Elaboración Propia

La matriz cuenta con seis criterios:

1. **Eficacia:** Establece el grado de cumplimiento de la mesa de trabajo de los proyectos propuestos por la comunidad, es decir, si es eficaz como instrumento de trabajo.
2. **Pertinencia:** Establece si la Mesa de Trabajo responde a las necesidades o problemáticas de la comunidad.
3. **Aprendizaje:** Caracteriza las condiciones que influyen en el funcionamiento de la Mesa de Trabajo.
4. **Participación:** Describe los roles y grados de participación presentes.
5. **Sostenibilidad:** Reconoce formas de asociatividad incorporadas en la comunidad.
6. **Impacto:** Busca establecer cuáles son los efectos que genera la intervención.

Es así como para cada criterio de evaluación se estableció una pregunta. La suma de éstas, permitió guiar la construcción de instrumentos de recolección de información:

1. ¿Cuáles son los proyectos que fueron realizados a partir de la Mesa de Trabajo?
2. ¿Cómo se priorizan las necesidades que aborda la intervención?
3. ¿Qué características y condiciones influyen en el funcionamiento de la Mesa de Trabajo?



4. ¿Cómo ha sido el proceso de participación en la Mesa de Trabajo?
5. ¿Qué capacidades de co-gestión generó la Mesa de Trabajo en la comunidad?
6. ¿Qué contribución tuvo la Mesa de Trabajo en la comunidad?

II. [Herramientas de recolección de información](#)

Para el levantamiento de datos se elaboraron cuatro herramientas bajo un enfoque participativo las cuales fueron diseñadas de manera tal que pudiesen ser aplicadas en el contexto del campamento y que por medio de ellas se pudiese contar con la participación de la mayor cantidad de personas involucradas en la Mesa de Trabajo posible, para de esta manera, ampliar el rango de las respuestas y opiniones que puedan surgir desde el proceso de levantamiento de datos. Las actividades fueron diseñadas de forma particular para el contexto del campamento y requerimientos de la evaluación.

[II. 1 Definiendo la Mesa de Trabajo](#)

El propósito del juego es construir una definición de Mesa de Trabajo que surja de los participantes, ofreciendo como disparador un conjunto de palabras que pueden o no estar involucradas en ese concepto. El debate a partir de diversas palabras facilita la reflexión y la priorización de aquello más relevante. La actividad se desarrolla de la individual hasta la construcción colectiva de una sola definición de Mesa de Trabajo, la cual debe ser consensuada y compartida con todos los actores involucrados.

Esta actividad permite poner en tensión y consenso las principales percepciones de lo que se comprende y cómo es incorporado por cada una de las personas. Además, abre espacio para el debate y reflexión.

[II. 2 Línea de tiempo](#)

El propósito de la línea de tiempo, es ordenar una secuencia de eventos o hitos sobre un tema, para visualizar con claridad la relación temporal entre ellos. Se deben identificar los eventos y fechas en el orden cronológico (fechas iniciales y finales) en que estos ocurrieron.

Esta actividad apela a la memoria individual y colectiva, para el desarrollo de la reconstrucción de una historia vista desde distintas aristas. Asimismo, facilita la priorización de los hechos más relevantes.

Es necesario que esta actividad cuente con un amplio set de materiales lúdicos y pedagógicos que faciliten el despliegue de la creatividad de los participantes y puedan ir integrando sus eventos



más significativos mediante fotografías, dibujos y/o mensajes permitiendo observar cambios, trayectorias, entradas y salidas de familias.



Figura 6, “Aplicación Línea de tiempo”. Fuente: Elaboración Propia

II. 3 Carrera de Caballo

Mediante la representación lúdica de una carrera de caballo, que se expresa en un tablero de juegos de mesa, se propone que un conjunto de integrantes de la comunidad y voluntarios/as se expresen respecto a una serie de aseveraciones que interpelan a los participantes respecto al funcionamiento, logros y problemáticas de la Mesa de Trabajo.

Primero, se deben distribuir los participantes en distintos grupos por intereses y roles en la comunidad. Por grupo, los participantes tenían que recorrer un tablero con diferentes casillas en las cuales caen, según el número que los dados indican. Las casillas tenían seis diferentes colores los cuales representaban los seis criterios en los cuales se basaban las preguntas de evaluación contempladas en la matriz. Cuando un jugador cae en una determinada casilla, el facilitador del juego lee una tarjeta de dicho color y los participantes debatían en torno a la pregunta o afirmación que está escrita en la tarjeta seleccionada. De esta manera, el juego y los diálogos que se establecían entorno a las tarjetas, permitían obtener una serie de información en torno a las 6 preguntas de evaluación.



Figura 7, “Aplicación Carrera de Caballos” . Fuente: Elaboración Propia

II. 4 Entrevistas en profundidad

Una herramienta necesaria para complementar y sustentar la información recogida, en las actividades anteriormente nombradas, fue el desarrollo de entrevistas en profundidad semi-estructuradas con dos actores claves de la comunidad. Con la perspectiva de un vecino y la presidenta de la directiva, se buscó saturar la información y entregar a ellos un espacio de confianza para expresar su opinión.



III. Aplicación en terreno de las herramientas

El trabajo en terreno se desarrolló entre los meses de septiembre y octubre de 2018, mediante un trabajo periódico de los miembros del equipo evaluador y respetando el cronograma de actividades preestablecido por la comunidad.

Para la ejecución de cada una de las actividades se realizaron pruebas pilotos, validaciones con actores claves, pauta de aplicación, formación de facilitadores y se convocó puerta a puerta para invitar a los vecinos y vecinas.

Herramienta	Número de participantes	Roles
Definiendo la Mesa de Trabajo	6	Directiva y voluntarios/as
Línea de tiempo	30	Vecinos/as y voluntarios/as
Carrera de caballo	20	Vecinos/as, directiva y voluntarios/as
Entrevista en profundidad	2	Vecino y presidenta directiva

Tabla 2. Fuente: Elaboración Propia.

IV. Sistematización y validación

Las herramientas recabadas fueron sistematizadas y transcritas, en base a los criterios de evaluación, para luego, desarrollar el análisis y triangulación de la información. Para facilitar el análisis, se construyeron matrices de vaciado de información, acordes a dichos criterios.



Por último, se desarrollaron dos espacios de validación de información. Para estos, se adaptó el juego “Reunión de Expertos”. Este consistía en que a través de un tablero con las opciones: DE ACUERDO, EN DESACUERDO Y EN DUDA, las y los participantes debían expresar su validación sobre una serie de afirmaciones que recogían los principales hallazgos y conclusiones del levantamiento y análisis de la información.



La primera instancia se desarrolló junto al voluntario y voluntaria que acompañan la Mesa de Trabajo. Este espacio sirvió tanto para capturar sus impresiones sobre los resultados del proceso, como para validar la metodología del juego.

La validación en comunidad se hizo mediante la convocatoria de la Mesa de Trabajo. Este espacio reunió a 16 personas, que en cuatro grupos realizaron la misma dinámica y luego estos resultados fueron conciliados colectivamente junto a todos/as los asistentes .



4. Hallazgos, conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se presentan los hallazgos de la evaluación por criterios, luego las conclusiones de cada uno, y finalmente las recomendaciones a raíz de las conclusiones obtenidas.

En suma, se ordenan los siguientes subcapítulos de manera que aumenta el nivel analítico, donde los hallazgos dan cuenta del primer nivel, en el cual se relaciona y ordena la información obtenida en bruto. Las conclusiones son el resultado del análisis de la información recolectada en la etapa anterior y de las planillas de seguimiento de los proyectos como fuente de información secundaria. Las recomendaciones orientan la toma de decisiones, es decir, los cambios, ajustes y continuidades que debería tener la Mesa de Trabajo.

I. Hallazgos

En cuanto a los principales hallazgos, es preciso destacar que son múltiples y resultan relevantes para generar una reflexión en torno al funcionamiento e incidencia que tiene la Mesa de Trabajo en los territorios. Se espera que estos aporten en la rendición de cuentas, como un ejercicio de transparencia y corresponsabilidad con las y los actores que han trabajado hombro a hombro junto a Santa Teresa.

Para obtener estos hallazgos, por un lado, se utilizaron las herramientas en terreno detalladas anteriormente, y por otro, se utilizó información secundaria obtenida de planillas de seguimiento de los proyectos y actividades.

Como se detalla en el diseño, la columna vertebral de esta experiencia fue la matriz de evaluación. En ella, se agrupan las preguntas centrales del proceso a partir de los criterios de: *pertinencia, eficacia, aprendizaje, participación, sostenibilidad e impacto*.

Eficacia

En relación a la eficacia, es decir, la capacidad de cumplir los objetivos trazados, se analizó junto a las y los participantes de este proceso, la ejecución de proyectos gestionados y liderados por la Mesa de Trabajo. De forma consensuada, la valoración es positiva y se reconocen como un aporte importante a la transformación y mejora del campamento.

En el año 2017, en que hubo un registro riguroso de planificación y ejecución, hubo un avance del 87% respecto a lo planificado a inicios de año y el balance al final de este, con 27 tareas terminadas y 4 no (ver gráfico 1). Para el 2018, se comenzaron a desarrollar 12 proyectos, de los cuales 11 se finalizaron (ver gráfico 2). Esto da cuenta de la capacidad de la Mesa de Trabajo para gestionar proyectos y poder ejecutarlos de principio a fin.



Gráfico 1. Fuente: Elaboración propia

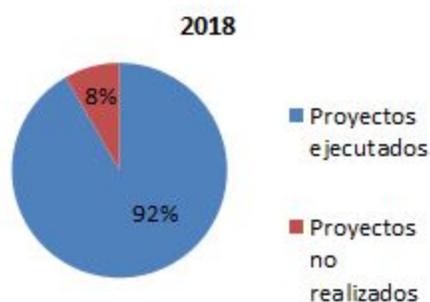


Gráfico 2. Fuente: Elaboración propia

Pertinencia

Con el propósito de conocer la capacidad de la Mesa de Trabajo para ocuparse de las necesidades identificadas se aborda el criterio de pertinencia. La pregunta asociada a este indaga sobre la manera en que se priorizan las necesidades y el rol de la Mesa de Trabajo en este ejercicio.

Actualmente, en la Mesa de Trabajo se toman las decisiones principales y es donde se traza la agenda del quehacer del campamento, a diferencia de lo que es la Asamblea. A pesar de esto, la Mesa de Trabajo no es el único lugar donde se impulsan actividades, ya que en ciertas ocasiones, los vecinos del campamento, se organizan de forma espontánea en pos de objetivos comunes concretos. Por ejemplo, se organizaron cuando hubo un incendio dentro del campamento con el fin de ayudarse entre ellos. Por su lado, la Asamblea es el espacio donde los vecinos se informan de las decisiones tomadas en la Mesa de Trabajo. Al respecto, la presidenta de la junta directiva, comenta:

"Nos organizamos como Asamblea, y claro, cuando era más pequeña la comunidad era más fácil. Ahora que es más grande, hacer Asambleas es más conflictivo, como que el vecino de allá no viene nunca, y eso va creando conflicto, entonces es más útil y más óptimo trabajar en Mesas de Trabajo y bajar la información".

Es en la Mesa de Trabajo donde las decisiones que se toman se traducen en proyectos de intervención, los cuales, según comentan los vecinos han estado relacionados principalmente con mejorar progresivamente la seguridad y habitabilidad del campamento. Las personas consultadas señalan que el liderazgo individual de uno de los dirigentes explica en buena medida la puesta en práctica de los proyectos propuestos por la mesa.



Los vecinos comentan que los proyectos que se realizan desde la Mesa de Trabajo responden a las necesidades que existen en el entorno, identificándose un reconocimiento adecuado de la Mesa de Trabajo acerca de las necesidades de la comunidad. Según comentarios de la dirigente, antes de estar la Mesa de Trabajo no existía un espacio fijo donde se tomaran las decisiones. Las Asambleas eran esporádicas, y en el momento en que se formó el campamento la cantidad de familias era bastante baja, lo que generaba poca organización. Con el pasar del tiempo, el número de familias aumentó, pero no así la participación efectiva. Recién con la llegada de la actual líder de la directiva, se formalizó la junta directiva, y esta está registrada en la municipalidad.

Actualmente la Asamblea no es un espacio donde se tomen decisiones, más bien, como fue mencionado anteriormente, es un lugar donde se informa a la comunidad sobre lo que fue decidido en la Mesa de Trabajo y donde ocurren discusiones al respecto, pero estas no tienen un carácter resolutivo. Las personas dan su opinión en algunos casos, pero estas no influyen en la toma de decisiones.

Con respecto a las mejoras en las condiciones de hábitat (proyectos gestionados por la Mesa de Trabajo), estas han desarrollado el sentido de pertenencia hacia el campamento, de manera particular, gracias a la limpieza del basural y a la construcción del cierre perimetral, lo que también se condice con la idea de que los proyectos han sido pertinentes: *“A veces la gente se siente poca cosa por las condiciones en la que uno vive. pero no po, uno tiene su hogar, hay gente que vive bajo un puente (...) La gente pasa y opina del campamento. y dicen “esa gente esta bien, porque tienen cerrado ese lugar, hay logros, en poco tiempo hay logros, pero uno tiene que sentirse halagado porque tiene algo cerrado” (Participante del juego de la carrera, 2018).*

Por otro lado, la eficacia influye en la legitimidad de la Mesa de Trabajo, en especial en la validación de la presidenta de la directiva. En este sentido, es preciso mencionar que si bien *“La directiva de la presidenta fue electa democráticamente en Asamblea” (Vecino, Línea de Tiempo, Agosto 2018)*, la presidenta guarda una legitimidad y reconocimiento especial ya que es la persona que encarna el trabajo realizado en el campamento, es decir, ella es entendida como la responsable principal (junto con el voluntariado) de las transformaciones que ha vivido el campamento a través de la intervención de los proyectos que se han llevado a cabo en el campamento Santa Teresa. Es por esto que la legitimidad de la presidenta no solo se respalda por haber sido elegida democráticamente, también, se le otorgan muchos reconocimientos relacionados con su eficiencia y gestión, al respecto, uno de los vecinos/as comentó: *“Desde que llegó la presidenta, el campamento ha cambiado en un 100%”.*



Aprendizaje

En este criterio nos preguntamos por las condiciones que influyen en el funcionamiento de la Mesa de Trabajo.

Una condición que influye en el funcionamiento de la Mesa de trabajo es la percepción que tiene la comunidad respecto a ella. Se observa que la Mesa de Trabajo es vista como un espacio exclusivo para el voluntariado de TECHO y la directiva (y personas cercanas a ella). Probablemente, a esto se deba que los/as vecinos/as no saben qué es la Mesa de Trabajo, ni cuando comenzó. Al realizar el registro de la línea de tiempo y consultar a los/as asistentes si la identificaban como un hito, comentaron: *"¿Son las actividades del proyecto de las casas?, el comité... el TECHO ha hecho hartas cosas aquí, gracias a la presidenta. Somos pocos pero unidos, nos apoyamos"*. Únicamente los participantes de la Mesa de Trabajo tenían conocimiento de esta (presidenta, tesorera y secretaria).

Otra condición que afecta el funcionamiento de la Mesa de Trabajo es el tipo de liderazgo de la presidenta, principal figura que la Comunidad asocia a la Directiva. Por esto, es válido diferenciar entre sus habilidades para gestionar proyectos y las relaciones interpersonales que teje con las y los vecinos del campamento, principalmente aquellos que no son cercanos a ella. *"Casi todos los vecinos no están de acuerdo con la forma en que se dirige y trata la presidenta a las personas en el campamento. Hay muchas personas que no hablan porque tienen miedo de que los eche del campamento"*. Cabe destacar, que la valoración positiva de las y los vecinos sobre la presidenta es sobre su capacidad de liderar y ejecutar proyectos para la comunidad, sin hacer referencia al trato o forma de relacionarse.

La forma en que se gestionan los proyectos influye en el funcionamiento de la Mesa de Trabajo. Con respecto a las características de los proyectos desarrollados únicamente por el voluntariado de TECHO, sólo se puede observar el trabajo en el Programa Nuestra Sala (educación con niños), donde a pesar de atender a una necesidad levantada por el campamento, la Comunidad no participa activamente en ninguna etapa de la gestión del proyecto, siendo solamente beneficiario. Por otro lado, sobre aquellos proyectos liderados de forma autónoma por la comunidad con otras redes (independientes de TECHO), hay registro de la instalación de varios proyectos (cañerías de agua, reparación de Techos, saneamiento de pozos negros, retiro de basura, entre otros). En cuanto a los proyectos co-gestionados entre TECHO y las y los vecinos/as, estos, han sido resultado de experiencias organizativas conjuntas donde los vecinos perciben que se han priorizado aquellos relacionados con temáticas de seguridad y habitabilidad, lo cual les hace sentido. En una de las actividades de levantamiento de información de este proceso, destacaron: *"cuando llegó la presidenta empezamos con cierre, con cañerías, estabilizado, cancha, TPA, muchas cosas [...] hay un cambio total"*. La construcción de la cancha fue un proyecto importante para la comunidad,



sobre todo por la participación que tuvo de los/as vecinos/as y especialmente de las y los niños/as, quienes participaron activamente en su construcción.

Dar cuenta de las características de las dinámicas de participación también es un aprendizaje relevante al momento de conocer el porqué funciona de forma positiva o negativa la mesa de trabajo. Es por esto, que es importante mencionar que existen vínculos muy estrechos entre el voluntariado de TECHO y la presidenta, esto se debe a que así como los voluntarios representan una ayuda permanente y comprometida con los procesos del campamento, la presidenta es percibida por TECHO como una dirigente aguerrida con quien resulta grato trabajar. También, los vecinos manifiestan la buena relación que existe entre ellos y los voluntarios, sintiéndose apoyados y valorando el trabajo que desempeñan en el campamento.

Participación

En este criterio se indaga en cómo ha sido el proceso de participación de la comunidad en la Mesa de Trabajo.

Se identifican diferentes formas de participar. Por un lado, está la directiva y el voluntariado de TECHO que se involucran activamente en la planificación y ejecución de los proyectos al interior del campamento. Por otro lado, se encuentran aquellos/as vecinos/as que aunque no asisten a la Mesa de Trabajo, participan de la Asamblea en calidad de receptores de información y si existe la posibilidad, planteando algunas inquietudes. Algunos de ellos, se involucran de forma que ayudan a la Mesa de Trabajo y a la dirigente en la ejecución de proyectos con tareas particulares. Por último, están aquellos que aunque no formen parte de ninguna de las dos instancias mencionadas anteriormente, se ven beneficiados por los proyectos gestionados. Un ejemplo de estas diferencias en la participación puede ser lo manifestado por uno de los vecinos en la actividad de la línea de tiempo, al hacer referencia a que durante la construcción del cierre perimetral participaron muchas personas. Algunos/as activamente en la construcción, mientras que otros/as lo hacía con insumos como el almuerzo, hidratación, entre otros.

La siguiente tabla refleja las distintas actividades que han participado los vecinos de Santa Teresa, con distintos tipos de involucramiento.



Registro de actividades

Actividad	Responsable	Número de vecinos gestionando el proyecto	Año de realización
Apertura semanal del espacio Techo para aprender y gestión de La Ludoteca	Gestores TPA	3	2018
Construcción cancha	Mesa de trabajo	5	2018
Capacitación de vecinas en peluquería	Área de capacitaciones de Techo-Chile	1	2018
Nivelación de estudios - preparación a exámenes libres	Mesa de Trabajo	3	2018
Taller de fútbol autogestionado	Vecinos	2	2018
Salida al Cirque du Soleil	Gestores TPA	2	2018
Mejoramiento de Sede Comunitaria	Directiva	2	2018
Diseño participativo de Barrio con Construye Solar	Comité de Vivienda	3	2018
Tour de Barrio	Comité de Vivienda	3	2018
Firma Carta de Compromiso entre EP TECHO y Comité de Vivienda	Comité de Vivienda	3	2018
Negociación con propietario por precio de venta del terreno	Mesa de Trabajo	2	2018



Taller de Aprendizaje Popular de panadería	Educador Popular	4	2017
Capacitación de vecinas en peluquería	Otec	2	2017
Plan de prevención de lluvias	Mesa de Trabajo	2	2017
Factibilización social de las familias y elección de tipo de solución habitacional	Comité de Vivienda	3	2017
Gestión de retiro de la basura y mantenimiento de los pozos negros	Mesa de Trabajo	1	2017
Construcción cierre perimetral	Mesa de Trabajo	5	2017
Construcción de sede comunitaria	Mesa de Trabajo	5	2017

Tabla 3. Fuente: TECHO Chile

En relación a los datos, se evidencia que si bien existen espacios para que otros/as vecinos/as desarrollen distintas capacidades, la Mesa de Trabajo se ha ido enfocando prioritariamente en el cumplimiento de objetivos en vez de la formación de capacidades y la sostenibilidad de los procesos. En varias oportunidades la Directiva menciona que resulta más eficiente hacerse cargo directamente de los proyectos que insistir para lograr la participación de los demás habitantes del campamento. Según los registros de TECHO se identifican que 9 vecinos/as no pertenecientes a la Mesa de Trabajo han liderado proyectos, aunque la mayoría de estas actividades nacen de la Mesa de Trabajo.

Además de los involucrados en las actividades en particular, también se indagó en la forma en que los actores se involucran en la toma de decisiones. Se identificó que la junta directiva, equipo que conforma la Mesa de Trabajo, es quien traza la ruta de lo que sucederá en el campamento Santa Teresa. La presidenta, lideresa comunitaria desde hace dos años y quien fue electa democráticamente, es la principal involucrada, junto al voluntariado de TECHO. En el ejercicio de construir una visión integral de la comunidad, se consultó a un vecino que lleva muchos años de



vivir en el campamento, y sobre el liderazgo de la dirigente menciona que según su visión, hay personas que no sienten la confianza para manifestar su opinión.

Sostenibilidad

Estos hallazgos refieren a si la Mesa de Trabajo generó capacidades de cogestión en la comunidad, lo que refiere a la sostenibilidad.

En primer lugar, respecto a la autogestión, se han registrado actividades espontáneas desde los mismos vecinos. Estos se han reunido para celebraciones, para juntar dinero (venta de comida), para colaborar frente a ciertas problemáticas, como para un incendio que sucedió hace unos años. En suma, la Mesa de Trabajo no ha concentrado la ejecución y seguimiento de todas las actividades y proyectos que han ocurrido en el campamento.

Por otro lado, en cuanto a las redes, se han establecido contactos que han representado un apoyo importante para mejorar las condiciones del campamento. Fue por ejemplo gracias a una de estas, que se logró la instalación de tuberías de agua. También se han generado relaciones entre dirigentes de diferentes campamentos. Una actividad que refleja esto fue, por ejemplo, la celebración en el campamento Santa Teresa del 18 de septiembre de 2017, donde las Dirigentas de las Comunas vecinas se juntaron. Es de esta red entre Dirigentas que nace también la alianza con el Colegio Wenlock para la reparación de los techos de las viviendas.

Respecto a los canales de comunicación, la Asamblea es reconocida como el espacio de comunicación de información e inquietudes tanto de parte de la directiva como de las y los vecinos. Al respecto, comentaron: *“La Asamblea es el espacio de comunicación de información entre la Mesa de Trabajo y los vecinos. Nos comentan no más (...) sabes que en la Mesa de Trabajo se decidió esto y se lo comentamos a ustedes, pero no es que nosotros decidamos”*.

En relación a la forma y tipos de decisiones tomadas, hay una diferencia entre lo que ocurre en las Mesas de Trabajos y lo que ocurre en las Asambleas. En primer lugar, dentro de la Mesa de Trabajo las decisiones son tomadas por la presidenta y el equipo de voluntarios/as. Son ellos/as, quienes definen los proyectos e iniciativas que se desarrollarán para el campamento. Las otras dos personas que conforman la directiva, validan lo priorizado. Por otro lado, en las Asambleas no se toman decisiones, más bien, es un lugar donde se informan éstas.

Por último, en cuanto al fortalecimiento de capacidades de autogestión y liderazgo, se puede observar que esto ocurre en dos niveles. Por un lado, a nivel de la directiva, en que queda en evidencia que esto se concentra principalmente en la presidenta. Por otro lado, a nivel comunitario con los vecinos que no necesariamente participan en este espacio. Para este segundo nivel, se reconoce que han habido proyectos que han fomentado competencias o capacidades de otras personas de la comunidad. Por un lado, se desarrolló el proyecto “Techo para aprender” (TPA), espacio construido para fomentar el desarrollo de competencias del siglo XXI (ONU) en



niños, niñas y adolescentes entre 5 y 16 años, gestionado por Techo en conjunto con la comunidad y los voluntarios coordinadores. Esto ha implicado la capacitación de 3 vecinas como “Asistentes de Aula”, título en proceso de validación por “Chile Valora”, incorporando conocimientos teóricos y prácticos sobre el manejo de grupos de niños, habilidades educativas, comunicación efectiva, etc. Por su lado, en este espacio los niños desarrollan competencias como son la colaboración, el trabajo en equipo, creatividad e innovación, entre otras. La dirigente ha aportado sustancialmente en este proceso, ayudando en la gestión y organización de este espacio, pero no ha sido un proyecto de la agenda de la Mesa de Trabajo.

También, en 2018 el Área de Capacitaciones de Techo estuvo a cargo del desarrollo de capacitaciones en oficios, donde dos vecinas de Santa Teresa se graduaron en peluquería. Según la jefa del área, las vecinas capacitadas, además de aprender los conocimientos del rubro, han ampliado sus redes, al conocer y relacionarse con otras comunidades y vecinos. En un inicio, los inscritos del campamento fueron cinco-apoyados en la inscripción por vecinas- y finalmente los que terminaron el curso fueron dos personas. Ambos proyectos mencionados pertenecían a la oferta programática de Techo en ese momento, por lo que las necesidades identificadas por la mesa de trabajo -de contar con un espacio educativo para los niños y mejorar las condiciones laborales de los vecinos- pudieron ser atendidas de forma efectiva.

Impacto

Se reconocen los cambios generados por la Mesa de Trabajo, sin embargo, estos son asociados al trabajo de la presidenta y el voluntariado de TECHO. Hay desconocimiento generalizado de su inicio, cuál es su objetivo en el campamento y quiénes deberían participar. Para las y los vecinos, asistir a la Mesa de Trabajo es responsabilidad de la directiva y su presidenta, no obstante, esta última cree que es competencia de todos/as.

Las iniciativas que se transforman en proyectos para la comunidad, son identificados y priorizados por las personas que asisten a la Mesa de Trabajo, una vez que junto al voluntariado de TECHO se identifica la factibilidad de su ejecución, estas noticias son comunicadas mediante Asamblea a la comunidad. Junto con la cancha, las conexiones para la distribución de agua y el cierre perimetral son los hitos más valorados por la comunidad. Al respecto, comentó la presidenta: *"Cuando ya postulamos para el cierre y se ganó, yo era la más contenta, porque iba poder acostarme a dormir"*.

Expresan felicidad y agradecimiento por la participación del voluntariado de TECHO en el campamento. La organización es vista como un actor importante desde la conformación del campamento: *"Cuando llegó la presidenta empezamos con cierre, con cañerías, estabilizado, cancha, TPA, muchas cosas [...] hay un cambio total". "Los cambios principales fueron el cierre, la limpieza de la basura, el agua potable, la cancha, el colegio y la formación del comité"*.



Producto de los proyectos realizados, vecinos expresan sentir pertenencia hacia su campamento, además de estar más tranquilos en términos de seguridad (por el cierre perimetral), lo que se combina en ciertos discursos con un sentimiento de orgullo y esperanza de que las cosas van avanzando en mejorar la calidad de vida. Este impacto positivo es asociado a la presidenta, de la cual se afirma que ha “dejado los pies por el campamento” (Participante del juego La Carrera, 2018).

En síntesis, el impacto de la Mesa de Trabajo se manifiesta en el discurso de satisfacción de algunos vecinos que perciben una mejora en su calidad de vida, expresado en el sentido de pertenencia, seguridad, tranquilidad, orgullo, etc.

La suma de experiencias exitosas en la comunidad ha provocado que por parte de TECHO, este sea considerado un ejemplo de la labor que la organización busca promover en los asentamientos donde desarrolla un trabajo permanente.

II. Conclusiones

Eficacia

Según el levantamiento de información, se puede concluir que los proyectos que fueron realizados por la Mesa de Trabajo se cumplieron en su gran mayoría, es decir, el trabajo es muy eficaz, con un alto grado de cumplimiento de los objetivos o proyectos propuestos.

Lo que también se puede observar es que si bien se reconoce una alta eficacia en el desarrollo de proyectos, los proyectos a los que se hace referencia para tomar esta posición son proyectos de infraestructura, con resultados inmediatos, y no se hace referencia a proyectos cuyo impacto sean a mediano y largo plazo. De esto, se podría predecir que no sólo en la Directiva y Mesa de Trabajo se está subvalorando la importancia de, por ejemplo, el desarrollo de habilidades y capacidades entre quienes componen el campamento, sino que los vecinos y vecinas tampoco lo están visualizando como algo prioritario.

Como se mencionó anteriormente, las transformaciones en cuanto a habilidades y capacidades de gestión, trabajo en equipo, liderazgo y otras, y los procesos y proyectos que apunten a ellas, es uno de los puntos débiles del trabajo de la Mesa de Trabajo de Santa Teresa. En este sentido, si a nivel comunitario se asignara más valor a este ámbito, tal vez la valoración de la eficacia de la Mesa de Trabajo no sería tan positiva como lo es en este momento.

En segundo lugar, se puede decir que el hecho de que haya una alta valoración por parte de los vecinos a los proyectos que se han llevado a cabo y que reconozcan el aporte significativo que



estos han hecho al campamento, ha contribuido a la legitimación del trabajo de la Mesa de Trabajo, pero en especial a la presidenta de la directiva, a quien se atribuyen estos logros.

Esto último tiene aspectos positivos, como que se valore y agradezca el trabajo de quien está liderando la organización en la comunidad, sin embargo también se pueden visualizar desafíos, como por ejemplo, que el éxito de dichos proyectos sea entendido como un éxito comunitario, alcanzado por la comunidad en su conjunto. De esta manera, los vecinos y vecinas de la comunidad se estarían sintiendo responsables del éxito o fracaso de lo que se desarrolle en el campamento, y podríamos predecir que así se descansaría menos en la presidenta y en la Mesa de Trabajo y aumentaría la participación de vecinos y vecinas en las distintas etapas del desarrollo de las iniciativas que como comunidad definan prioritarias.

Pertinencia

En cuanto a la pertinencia, es decir, si la Mesa de Trabajo está respondiendo a las necesidades o problemáticas de la comunidad, se pudo observar que esta sí lo está haciendo, ya que según la perspectiva de los integrantes del campamento, el trabajo de la Mesa de Trabajo sí ha girado en torno a sus principales problemáticas y necesidades (seguridad y la mejora de las condiciones de hábitat), considerando así mismo que las iniciativas y proyectos que gestionan han aportado significativamente a mejorar las condiciones de vida. Cabe destacar que si bien los proyectos han sido pertinentes, estos no han sido producto de la participación directa de los vecinos/as en todo el proceso.

Es así que resulta un punto relevante a destacar que los proyectos han sido pertinentes aun cuando no ha habido participación directa en el proceso completo de estos, lo que habla de la capacidad de la Mesa de Trabajo, liderada principalmente por la dirigente, de identificar las problemáticas principales de la comunidad y priorizarlas en proyectos y actividades. Además, debido a que la gestión de la MdT es sumamente valorada por su eficacia, le da mayor legitimidad, por lo tanto refuerza la idea de que es pertinente.

Si bien la pertinencia de la Mesa de Trabajo es evidente (ya que responde a las necesidades de la comunidad), surgen inconvenientes al momento de que estos logros sean asociados a la líder de la directiva, ya que se genera una percepción de dependencia hacia su gestión y se invisibiliza el trabajo de otros que pudieran estar involucrados.

Por otro lado, debido a que no se han priorizado proyectos relacionados con la generación de capacidades en la comunidad, la pertinencia de la Mesa de Trabajo sobre este punto se ve cuestionada, ya que si bien los proyectos han aportado a mejorar sustantivamente la calidad de vida del campamento (necesidades manifestadas por los vecinos), no se ha desarrollado el otro aspecto, que es una carencia importante en la comunidad.

Aprendizaje



En este criterio nos preguntamos por las condiciones que influyen en el funcionamiento de la Mesa de Trabajo.

En cuanto al criterio de Aprendizaje, se puede concluir que, por una parte, si los vecinos y vecinas no conocen qué es la Mesa de Trabajo, esto influye en que no la entiendan como un espacio abierto en el cual poder participar y tampoco conocen cuál es el objetivo de esta y qué ocurre en ella. Por lo tanto, el no tener información sobre este espacio influye directamente en la baja participación de los vecinos en este.

Cabe destacar que, a pesar de que el espacio de la Asamblea no sea el objeto de estudio de esta evaluación, al ser la instancia en que declaradamente se busca la participación de todos los vecinos/as, con el fin de que sea en este donde surjan las temáticas en torno a las cuales gire el trabajo de la Mesa de Trabajo, es prácticamente imposible evaluar estos dos espacios de trabajo (Asamblea y Mesa de Trabajo) de manera independiente, ya que están estrechamente relacionados. En el caso de Santa Teresa, el hecho de que el espacio de la Asamblea no esté siendo participativo en la toma de decisiones, afecta significativamente en la validación y confianza de los y las vecinos/as respecto a lo que ocurre en las Mesa de Trabajo. Es decir, si en el espacio de Asamblea, se estuvieran tomando las decisiones importantes para la comunidad y dando a conocer en qué ha consistido el trabajo de la Mesa de Trabajo en función de dichos temas, se estaría abriendo el espacio para la opinión y participación de los vecinos, entonces habría seguridad por parte de la comunidad respecto a lo que está ocurriendo ahí, y se sentirían parte de dichas decisiones, sin necesariamente ser parte de la Mesa de Trabajo.

Por otro lado, el que la presidenta de la directiva esté bien evaluada en la ejecución y pertinencia de los proyectos que lidera y han tomado lugar en el campamento, pero que esté mal evaluada en sus relaciones interpersonales afecta el funcionamiento de la Mesa de Trabajo en el sentido que un liderazgo que cohibe, también es un liderazgo que coarta la participación, produciendo, por ejemplo, que no toda la comunidad se sienta parte de los proyectos que se decide abordar en la comunidad, entre otras cosas, debido a que este tipo de liderazgo produce que no haya espacio de deliberación para llegar a consensos.

En cuarto lugar, respecto a este criterio de evaluación, se puede inferir que la buena relación que hay entre los voluntarios/as y la directiva de la comunidad ha influido positivamente en la motivación de ambas partes por trabajar en conjunto y ser activos/as en la persecución de objetivos comunes. La buena relación también se da entre vecinos y voluntarios, donde los primeros están agradecidos y felices por la activa participación de los jóvenes. Esto contribuye a que haya motivación por parte de los vecinos a cooperar en pos de los objetivos comunes.

Por último, en cuanto al modo de toma de decisiones instalado en el espacio de la Mesa de Trabajo, en que los voluntarios/as y la presidenta son quienes deciden, y el resto de la directiva



valida las decisiones, se puede decir que a pesar de ser un mecanismo eficiente, que influye positivamente en ocasiones en el funcionamiento de la Mesa de Trabajo, permitiendo avanzar rápidamente en la toma de decisiones, este no es un mecanismo que genere sostenibilidad, en el sentido de que no está permitiendo que las otras integrantes de la directiva desarrollen este tipo de habilidades. Además, genera que la autogestión o autonomía que brinda a una comunidad el tener habilidades como la de toma de decisiones desarrollada, al estar esto instalado en sólo una persona de la comunidad y no en más personas, produce que haya un alto grado de dependencia hacia quien sí cuenta con dichas habilidades y poder, corriendo el riesgo de que si por cualquier motivo ya no contaran con dicha persona, la comunidad ya no sabría cómo ejercer funciones que hasta ahora han estado centralizadas en una persona.

Participación

Describe los roles y grados de participación presentes ¿Cómo ha sido el proceso de participación en la Mesa de Trabajo?

Debido a que los proyectos son considerados eficaces y pertinentes por los vecinos, y en algunos casos asociados a la figura de la presidenta de la directiva, es que se genera una gran legitimidad a esta persona. Sin embargo, esta legitimidad casi indiscutida de la eficiencia de la dirigente, podría ser una de las causas de que los vecinos no participen activa y constantemente en los proyectos.

Vimos además que si bien las intervenciones y/o proyectos realizados resultan pertinentes para la comunidad, es importante destacar que las decisiones siguen siendo tomadas por la Directiva en conjunto con los voluntarios/as en Mesa de Trabajo. Se identifica por lo tanto un proceso de toma de decisión representativo, pero que no involucra la participación directa de los/as vecinos/as. Esta situación nos lleva entonces a la siguiente pregunta: ¿Debería la Mesa de Trabajo ser un espacio que involucre la participación de más personas de la Comunidad para tener más participantes en la toma de decisión, además de las tres actuales integrantes de la Directiva? ¿O debería desplazarse el espacio de toma de decisión hacia la Asamblea, donde participa la mayoría de la Comunidad?

Pudimos efectivamente observar que no hay claridad respecto a quiénes deberían participar en la Mesa de Trabajo, percibido como un espacio de participación exclusivo de la Directiva por la comunidad. Si bien esta percepción genera disconformidad por parte de la Presidenta, no se ha podido observar esfuerzos directos para involucrar a más vecinos/as. Cabe destacar además que si bien la Mesa de Trabajo es declarada por TECHO como un espacio abierto, no se logra identificar de qué forma los voluntarios/as y la Institución intenciona que efectivamente sea un espacio abierto. Este espacio que hoy se caracteriza por su hermetismo en el campamento Santa Teresa podría entonces verse enriquecido si fuera realmente percibido como un espacio abierto de participación por parte de los habitantes del campamento. Se ve sin embargo que algunas prácticas autoritarias de la Presidenta afectan la participación en Mesa de Trabajo o en las mismas



Asambleas, contribuyendo a generar espacios exclusivos y consensuados, en vez de fomentar la deliberación entre distintas opiniones y puntos de vista. La Mesa de Trabajo se termina legitimando por el respeto hacia la Presidenta y su eficacia en el cumplimiento de objetivos, más que por su carácter participativo. Es percibida por los/as vecinos/as como un espacio de gestión de proyectos y no como un espacio de participación y organización comunitaria.

Por fin, al concentrar la toma de decisión en la Mesa de Trabajo desde que la Asamblea convoca a más vecinos/as, observamos una tensión entre dos modelos de organización: uno que se rige bajo la lógica de participación directa en Asamblea y otro bajo la lógica de representatividad donde la Mesa de Trabajo es quién toma las decisiones para ser más eficiente y evitar conflictos en Asamblea. Los/as vecinos/as delegan entonces a la Directiva la responsabilidad de representarlos/as en, lo que se ha podido sostener por la capacidad actual de la Mesa de Trabajo para identificar las prioridades reales del campamento. Sin embargo la participación de vecinos/as ajenos/as a la Directiva en distintos proyectos e iniciativas demuestra que la Asamblea podría ser más que un mero espacio informativo, sino más bien un espacio de participación directa y construcción colectiva.

Existe entonces un importante desafío para cambiar el rol del vecino del campamento, de simple receptor o beneficiario a sujeto activo de derecho. Sin embargo es importante contextualizar la falta de participación a otra escala e indagar sus causas estructurales para comprender la dimensión del problema comunitario que se está identificando. Hay que tener en cuenta la realidad nacional en cuanto a la participación. Según SERVEL, para las Elecciones Presidenciales, Parlamentarias y de Consejeros Regionales 2017 el 53,3% de la población no votó. En la comuna de San Bernardo la cifra es mayor y alcanza el 57,3%. Sumado a esto, según CASEN (2015), a nivel nacional el 73,5% de la población no participa en ninguna organización o grupo (religioso, juntas de vecinos, clubes deportivos, y otras asociaciones). Estas cifras dan cuenta que la falta de participación en el campamento tiene un fundamento más estructural y se explica por fenómenos a nivel país. Lo anterior nos habla de la necesidad de enfocar esfuerzos contundentes en fomentar la participación, considerando que uno de los propósitos de TECHO es fomentar el desarrollo comunitario. Por lo tanto, tener en cuenta estas cifras nacionales contextualizan el fenómeno en su magnitud, y entrega fundamentos para darle una mayor cabida al trabajo comunitario participativo.

Sostenibilidad

Este criterio tiene que ver con las capacidades de cogestión que generó la Mesa de Trabajo en la comunidad, lo que refiere a si ésta podría definirse como un espacio que avanza hacia la sostenibilidad. En primer lugar, la existencia de algunas actividades autogestionadas por la comunidad debería contribuir en avanzar hacia mejor nivel de autonomía, aunque vemos que son generalmente actividades que nacen de necesidades básicas o emergencias (incendios, cortes de agua, lluvias...). Por otro lado, contar con redes, más allá de TECHO, para el cumplimiento de sus



objetivos es algo positivo y un elemento necesario para mejorar habilidades de trabajo colaborativas y avanzar en el camino hacia una Comunidad sostenible. No obstante, se observan también proyectos que si bien nacen desde necesidades identificadas por la comunidad, no cuentan con la participación de ella en todas sus etapas lo que por lo tanto no genera aprendizajes ni deja instauradas capacidades en la comunidad.

Además, si bien se generan instancias colectivas para comunicar las decisiones tomadas por el grupo (Asambleas) e involucrar a los demás habitantes del campamento en la realización de las iniciativas, estos espacios tienen un carácter meramente informativo, lo que impide un avance sustancial en la sostenibilidad. En función de los hallazgos, se puede concluir que sin la presencia de TECHO, dejaría de existir la Mesa de Trabajo y se perdería por lo tanto el espacio actual de toma de decisión donde la dirigente pone en práctica su aprendizaje en cuanto a gestión de proyectos. Se puede entonces concluir que si dejara de existir la Mesa de Trabajo o se fuera la presidenta del campamento, se perdería en término de rapidez y eficacia que tiene hoy la comunidad en el cumplimiento de sus objetivos, dado que se ha ido concentrando la toma de decisiones y el desarrollo de capacidades en esta persona y espacio (la Presidenta y la Mesa de Trabajo). En suma, se visualiza que el tipo de liderazgo unipersonal perjudica el avance hacia una comunidad sostenible, ya que hay una marcada dependencia hacia su gestión. Por lo tanto, si bien la eficacia y pertinencia de la Mesa de Trabajo es algo evidente, estos criterios no se sustentan en la autogestión comunitaria para la consecución de objetivos, lo que indica el deficiente desarrollo de la Mesa de Trabajo en el criterio de sostenibilidad, revelando el perjuicio que se generaría para la comunidad que la presidenta cesara sus funciones en el cargo, ya que las capacidades de autogestión no estarían depositadas en otras personas.

El desafío pendiente queda entonces en que sea la Asamblea quien pueda definir y priorizar los proyectos de la comunidad, tomando decisiones e involucrándose más en todas las etapas de la gestión de proyectos para democratizar el desarrollo de las capacidades y habilidades relacionadas. Algunos proyectos (TECHO Para Aprender, Capacitaciones en oficio) avanzan hacia esta democratización del liderazgo pero tienen aún escasa articulación con la Asamblea y la Mesa de Trabajo tal como se pudo observar en ambos espacios.

En la misma línea, se puede observar que si bien todos los proyectos y actividades que se desarrollan en el campamento pasan por la Mesa de Trabajo y son coherentes con los objetivos de la Comunidad, hay grandes oportunidades de mejora en el rol articulador que esta debería cumplir. Entre ellas, que los vecinos y vecinas no se sientan parte de los proyectos, entre otras cosas, debido a que desde la Mesa de Trabajo no se está fomentando lo suficiente que sean los vecinos y vecinas quienes organicen y participen activamente en el proceso completo del desarrollo de los proyectos (siendo la directiva y Mesa de Trabajo quien asume en gran medida estas tareas). Sumado a esto, a pesar de que los proyectos hayan pasado por la Mesa de Trabajo en un inicio, no hay un seguimiento de ésta a todos los proyectos durante su desarrollo. Por ejemplo, esto ocurre en el caso de las capacitaciones en oficios y en el desarrollo del Techo para



Aprender, donde la Mesa de Trabajo al no involucrarse en la ejecución o la evaluación de estas iniciativas, no se enfoca prioritariamente en la instalación de capacidades en los vecinos del campamento. Una mejor articulación entre la Mesa de Trabajo y aquellos proyectos, además de permitir identificar posibles mejoras o formas de apoyo, sería una oportunidad para mejorar el trabajo en equipo entre líderes del campamento, consolidando a largo plazo la organización comunitaria.

Impacto

En términos de impacto, es importante dividir este criterio en dos dimensiones. El desarrollo de iniciativas de vivienda y hábitat y el fortalecimiento de capacidades comunitarias. En relación al primero, los esfuerzos han estado bien concentrados y dirigidos a mejorar las condiciones de infraestructura del territorio, como bien refieren las y los vecinos/as, la comunidad ha mejorado en este último período, que además, se vincula con la gestión de la presidenta. Esto es reconocido por algunos vecinos que se sienten más seguros, tranquilos, y demuestran un sentido de pertenencia, lo que habla de un impacto positivo de las iniciativas de vivienda y hábitat en la comunidad. No obstante, en relación al segundo aspecto (fortalecimiento de capacidades comunitarias), hay dimensiones del impacto que han sido potenciadas y otras que han sido desarrolladas de manera insuficiente. Por ejemplo, la vinculación a redes y el sentido de pertenencia son aspectos que han avanzado. Por su lado, la organización y participación no se han visto desarrollados de forma consistente. Se visualiza que hay intentos para avanzar en ese camino, por ejemplo, al involucrar a más vecinos en la gestión de los proyectos y también como lo ha desarrollado el proyecto TPA, donde se fomenta la colaboración entre niños, niñas y adolescentes, pero no se visualizan con claridad cuáles son los medios que TECHO pone a disposición para que la Mesa de Trabajo se haga cargo de mejorar esta situación.

El rol de la institución en el campamento está teniendo efectos de carácter positivo y genera condiciones que permiten que la comunidad avance en el cumplimiento de sus objetivos, debido a que los logros pueden actuar como detonadores motivacionales para los beneficiarios de los proyectos, además de ser testigos de los beneficios que trae la organización en función de fines comunes. A pesar de esto, los vecinos de la comunidad no se sienten protagonistas de ese impacto, ya que ven que otros han sido los actores principales en esos efectos. Por otro lado, se demuestran agradecidos y orgullosos de los cambios que ha tenido el campamento el último tiempo.



III. Recomendaciones

A continuación, se detallan las recomendaciones que se visualizan en función de los hallazgos y conclusiones de la evaluación:

Mesa de Trabajo

- En primer lugar, es necesario que podamos tener definido con claridad cuáles son las características de este espacio y que esa claridad se tenga en todos los niveles, desde el nivel institucional, hasta los vecinos de la comunidad. A modo general, recomendamos que este espacio cumpla con los siguientes puntos:
 - Que participen en ella los/as líderes comunitarios junto a voluntarios liderando la intervención de TECHO en el campamento.
 - Que sea periódica, idealmente con periodicidad semanal
 - Que sea el espacio oficial en que se coordinan los proyectos y los planes de acciones relacionados con las decisiones tomadas en Asamblea.
- Se recomienda además que la Mesa de Trabajo sea un real espacio para trabajar habilidades de liderazgo con todos los integrantes de la Directiva. Este punto debería ser considerado como una prioridad para el trabajo actual de TECHO en el territorio y debería contemplar los siguientes aspectos:
 - Realizar talleres de dirigentes para habilidades de acuerdo al perfil de cada líder, fomentando la complementariedad y el trabajo en equipo.
 - Priorizar avanzar hacia liderazgos que fomenten la participación de su comunidad desde un enfoque de sostenibilidad
 - Si bien existen esfuerzos para diversificar el liderazgo, la Mesa de Trabajo debería potenciar el desarrollo de capacidades en las personas de la comunidad (como los nueve vecinos que han liderado proyectos) y así promover mayor participación a largo plazo.
- Se recomienda por otra parte que la Mesa de Trabajo promueva una comunicación comunitaria basada en la confianza, la transparencia y una convivencia sana en el barrio:
 - Ya que las relaciones interpersonales y los modos de liderazgo influyen en la participación comunitaria, es importante pensar medios y diseñar herramientas que permitan que quienes tengan roles de liderazgo establezcan una comunicación que mejore la convivencia en el barrio (lazos de confianza, normas, relaciones interpersonales...)
 - Publicar la información y los temas conversados en Mesa de Trabajo a través de actas accesibles para toda la comunidad.
 - Informar de las fechas, horarios y principales puntos en tabla de cada Mesa de Trabajo para que sea percibido como un espacio abierto por la comunidad.



- A su vez, se recomienda que sea en la Mesa de Trabajo donde se vele porque los proyectos que se desarrollen en la comunidad tengan como foco instalar capacidades en los integrantes de la comunidad. Esto quiere decir que, cada proyecto, además de responder a solucionar alguno de las necesidades priorizadas por la comunidad (como podrían ser el mejoramiento de techos, la construcción de una plaza, o contar con actividades para los niños) cuenten con participación de vecinos/as en la gestión de cada una de las etapas del proyecto, desde la idea hasta la evaluación una vez ya ejecutado. Para esto, es importante el rol que puedan cumplir los voluntarios, en especial los Coordinadores Generales, en acompañar esos procesos de las herramientas apropiadas.
- Por último, se recomienda mejorar el rol articulador de la Mesa de Trabajo para consolidar la organización y la participación comunitaria y hacer más sostenible su labor:
 - Seguir promoviendo la diversificación del liderazgo, otorgando a la Mesa de Trabajo un rol de acompañamiento en la consolidación de nuevos líderes.
 - Pensar estrategias en la Mesa de Trabajo para motivar a los/as vecinos/as a participar en los asuntos del campamento, teniendo en cuenta que la realidad nacional en torno a este tema es problemática por lo que revertir esta situación es de largo aliento.
 - Promover desde la Mesa de Trabajo modelos de participación en los proyectos que generen apropiación comunitaria y sentimiento de co-responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos.
 - Establecer la Asamblea como espacio sagrado de organización y toma de decisión en la comunidad.
 - Preparar previamente las Asambleas desde la Mesa de Trabajo con el fin de lograr la mejor participación posible de la comunidad en la toma de decisión.
 - Seguir recurriendo a redes para responder a los objetivos priorizados como comunidad que no puedan resolverse a través de la autogestión (proyecto de vivienda, proyectos para los cuales requieran de financiamiento que sobrepase la capacidad de la comunidad de recaudar dinero u otros).

Asamblea

- En primer lugar, es necesario que podemos tener definido con claridad cuáles son las características de este espacio, y que esa claridad se tenga en todos los niveles, desde el nivel institucional, hasta los vecinos de la comunidad. A modo general, recomendamos que este espacio cumpla con los siguientes puntos:
 - Que participen en ella todos/as los vecinos de la comunidad (o al menos que todos se sientan convocados/as y se pongan esfuerzos para que sea convocante)
 - Que sea periódica, idealmente con periodicidad mensual
 - Que sea el espacio oficial en que se toman las decisiones (según los estatutos que como comunidad definan): Definición de prioridades, objetivos y actividades/proyectos



- En cuanto a las prioridades, se recomienda abordar constantemente las dos líneas de trabajo que apuntan hacia la mejora de calidad de vida y sostenibilidad de la comunidad, es decir, en términos de infraestructura y en términos de desarrollo comunitario. Para asegurar que esto ocurra, sirve por ejemplo, que al planificar las Asambleas la Mesa de Trabajo se asegure de poner puntos en tabla que apunten tanto a una línea de trabajo como a la otra. Otra estrategia para esto es que la Asamblea sea el espacio en que se presenta la información levantada a través de las herramientas de diagnóstico aplicadas en la comunidad desde Techo.

Voluntariado

- Como se pudo ver en la evaluación, un factor que potencia la disposición al trabajo en la comunidad son las buenas relaciones establecidas con el equipo de voluntarios. En este sentido, vale la pena reconocerlo como tal y ocuparse como equipo de voluntarios en la calidad de estas relaciones, velando porque sea siempre positivas, con cariño y amistad. Algunas acciones concretas que contribuyen a generar estas relaciones son:
 - Compromiso y perseverancia de los voluntarios (en especial de los Coordinadores Generales)
 - Actitud positiva y de aliento para la directiva y otros/as vecinos/as
 - Ambiente de trabajo grato y distendido (por ejemplo, que las Mesas de Trabajos siempre tengan un espacio para compartir (no sólo trabajo) y que haya algo para comer
- Rol formativo de los voluntarios en la instalación de capacidades comunitarias:
 - Una de las principales estrategias con que cuentan los voluntarios para formar a la directiva, y ésta a otros vecinos y vecinas de la comunidad, es el desarrollo participativo de proyectos.
 - El equipo de voluntarios/as tiene la oportunidad de poder influir en cómo son los procesos de desarrollo de los proyectos en la comunidad. A la vez, cómo se ha dicho este proceso repercute fuertemente en qué habilidades se generan en los integrantes de la comunidad. En este sentido, es importante que:
 - Contando con buenas herramientas e instrumentos desde la institución, los voluntarios puedan velar porque los procesos sean participativos en todas sus etapas.
 - Que para cada proyecto, hayan responsabilidades exclusivas de los miembros del campamentos (algunos roles y tareas, recaudación de un porcentaje del financiamiento (si aplica), entre otras).
 - Que para cada proyecto, sea necesario que vecinos/as de la comunidad que no son parte de la Mesa de Trabajo asuman responsabilidades.
 - Que se evalúe y celebre el proyecto una vez terminado.



- Para que los voluntarios puedan hacer lo anterior, es necesario que a nivel institucional se provea de buenas capacitaciones y herramientas de apoyo para los Coordinadores de cada equipo de voluntarios.

Institucional

- A nivel institucional, se propone avanzar en términos de claridad en cuanto a los criterios de prioridad en el trabajo comunitario, es decir, ¿A qué le ponemos más atención, cómo y en qué momento? Esto implica trazar una ruta o línea evolutiva del trabajo comunitario de Techo que implique preguntarnos cuáles proyectos, actividades e hitos son prerequisites para el desarrollo de los siguientes. En otras palabras, preguntarnos qué impactos queremos lograr, priorizar y en qué orden. Esta necesidad se manifiesta al momento de identificar que uno de los hallazgos de la evaluación es que se han priorizado proyectos que responden a las necesidades básicas de las personas del campamento, pero no así iniciativas que apunten efectivamente a fomentar el desarrollo comunitario, por lo que tener en cuenta qué va primero o qué queremos priorizar con las comunidades sería beneficioso. Tener en mente esto es un insumo para comparar las necesidades que tiene la comunidad al momento que entra Techo al territorio y poder ser claros con ella de las cosas que podemos ofrecer, con cuáles tiempos y procesos.
- Por otro lado, debido a que Techo se está haciendo presente de distintas maneras en el campamento Santa Teresa, y muchas veces de forma no articulada, conviene evaluar el impacto/aporte que está efectuando cada programa y proyecto de cada área en la comunidad, para así no sobre-intervenir desde cada una y ahorrar los esfuerzos. Lo anterior se podría lograr fomentando proyectos que se co-construyen desde las distintas áreas que intervienen en el territorio. Sucediendo esto, la articulación de la Mesa de Trabajo de los distintos proyectos sería más rápida y efectiva ya que haría su trabajo de forma sincronizada y no parcelada por proyectos específicos y estacionarios.
- Se recomienda además indagar medios a nivel institucional para asegurarse que la Mesa de Trabajo cumpla con sus objetivos y se pueda realizar un acompañamiento adecuado para mejorar su proceso. Se podría así aprovechar mucho más la Mesa de Trabajo como catalizador de la participación comunitaria, espacio de formación de líderes y articulador de la intervención en el territorio.
- Conviene seguir fomentando, a nivel institucional, proyectos que desarrollen la toma de decisiones de distintos actores de la comunidad, como lo ha sido “Techo para Aprender” en Santa Teresa, ya que de esta forma avanzamos progresivamente en una comunidad sostenible que se propone sus propios proyectos, diversificadamente y no de forma centralizada en un sólo líder o grupo. Esto tiene que estar acompañado de la correcta articulación de la Mesa de Trabajo de los distintos liderazgos y proyectos. De esta forma,



en la medida que Techo se vaya del territorio, la comunidad va a poder seguir avanzando en pos de objetivos comunes y de forma autogestionada.



5. Lecciones aprendidas

A nivel institucional, nos dimos cuenta que entendemos de manera diferente el instrumento de la Mesa de Trabajo. En concreto, desde TECHO Internacional se entiende este como un *“espacio periódico de trabajo entre voluntarios/os y vecinas/os donde se dialoga, reflexiona y decide sobre los intereses de la comunidad para gestionar iniciativas colectivas que aporten al bienestar del asentamiento y fortalezcan capacidades comunitarias”*, esperando convocar a un número significativo de personas. Por otro lado, en TECHO - Chile, el espacio de la Mesa de Trabajo declaradamente busca ser un espacio ejecutivo de trabajo, en que el ideal es que participe en ella la directiva de la comunidad (presidente/a, tesorero/a, secretario/a) y los coordinadores del equipo de voluntarios/as. Esto es relevante al influir en el análisis y evaluación que se hace respecto a la Mesa de Trabajo, pero más importante aún, influye en cuán pertinentes son las herramientas y medios que se genera para que este espacio cumpla con los objetivos que tiene. Además, en el caso de TECHO - Chile, queda en evidencia cuán necesario es desarrollar estrategias y herramientas para formar a quienes componen la Mesa de Trabajo en la generación de buenas Asambleas, las cuales brindan el fundamento de ser de las Mesas de Trabajo.

Otro aprendizaje importante de este proceso, fue el diseño de herramientas que facilitarían el vaciado y análisis de información. Se construyeron matrices de procesamiento, que permitieran manipular el dato desde lo más general a lo particular y de esta forma, poder construir un relato que incluyera las voces de todos y todas las participantes.

Desde el voluntariado, se reconoce su participación en este proceso a dos niveles, como participantes y observadores. Se destaca esta diferenciación, dado que desde cada rol se reconocen lecciones que fortalecerá futuros procesos.

Para el caso del primero, destacan como principales aprendizajes:

- Las actividades de carácter práctico y dinámico, facilitan la participación e interacción.
- Se logró construir una percepción más amplia de las situaciones que acontecen en la Mesa de Trabajo, desde la oportunidad de escuchar al otro y la otra.
- Se reconoce como necesario mejorar el proceso de diseño de la planificación, si esta se extiende, produce aburrimiento.
- Reconocen pertinente el manejo adecuado de personas en el abordaje de los espacios de evaluación .
- Permitted desmitificar la evaluación como un proceso “aburrido”. Enfatizando en su dinamismo como un medio para realizar el mismo procedimiento y obtener muy buenos resultados.



- Se reconoce necesario manejar con mucho tacto aquellos espacios donde se interactúa con personas, teniendo presente la complejidad que puede existir en las relaciones interpersonales.

Desde el rol de observadores del proceso, reconocen:

- El trabajo en grupos pequeños facilita la participación de las personas, permitiendo que aquellas a quienes se les dificulta hacerlo, lo hagan de forma más espontánea. Este interés demostrado, permite intuir que hay más interesadas/os en participar.
- Permitted reconocer que la participación entrega valores agregados que trascienden al acto sólo de involucrarse, ésta, despierta el interés de otros/as y motiva a que participen asumiendo tareas y potenciales compromisos.



6. Validación de Información

Junto a voluntarios/as y dirigentes y vecinos/as, se generaron dos espacios de devolución de las principales conclusiones del proceso. El objetivo era que los grupos que habían participado en distintos espacios y momentos del proceso, se sintieran identificados con la información y la validaran.

Pertinencia

- En la Mesa de Trabajo se desarrollan las acciones de coordinación. La asamblea es sólo para comunicar. Además, sobre estas últimas, no hay ninguna periodicidad que le permita a las y los vecinos organizarse para involucrarse activamente.
- La Mesa de Trabajo ha sido pertinente en abordar los problemas de materialidad del campamento, no así aquellos que tienen que ver con la comunicación y relaciones interpersonales.
- Los proyectos de infraestructura han ocasionado algunas tensiones a nivel relacional entre los/as vecinos. Este análisis parte de que muy pocos/as vecinos y vecinas se quieren hacer cargo del mantenimiento y cuidado de los proyectos. No se logra establecer un vínculo directo entre la mejora en la infraestructura y el sentimiento de pertenencia, para el voluntariado, este es algo que aún no se ha logrado fortalecer.

Sostenibilidad

- Dependiendo de la problemática, el vecindario se moviliza para dar solución, situaciones emergentes como incendios, tragedias, los hacen actuar de forma rápida. No obstante, en los problemas de relaciones interpersonales entre vecinos, el voluntariado que acompaña a la Mesa de Trabajo, no se involucra, por ejemplo, cuando deciden echar a alguien del campamento. Esta última situación, evidencia la necesidad de distinguir hasta dónde llegan las facultades de la vida en el campamento y la intervención relacionada directamente a los proyectos.
- Actualmente, sin la intervención directa de la dirigente, los proyectos en el campamento no podrían avanzar. Algunas características de su personalidad, no facilitan la participación de otras personas.

Aprendizaje

- Hay mucha más participación y confianza, aunque se reconoce que el último período ha disminuido.
- Se reconoce que si las relaciones interpersonales fueran mejores, hubiese mayor participación.



- A nivel de la Mesa de Trabajo se trabaja bien, es un espacio de confianza y cordialidad, no obstante, esto no trasciende de la Mesa a la comunidad.

Impacto

- La calidad de las relaciones interpersonales influyen en la repercusión que los proyectos puedan tener. Muchos de los grandes logros, se han convertido en fuente de conflicto. A largo plazo, se percibe que estos pueden generar más problemas que beneficio dado que hay falta de apropiación de los proyectos. Una de las causas de este problema podría ser falta de comunicación.

Participación

- Más que la Mesa de Trabajo, debería ser la asamblea, ya que este es el espacio de participación de la comunidad. En la construcción de la línea de tiempo, se evidenció que hay personas interesadas en aportar. La Mesa de Trabajo debería ser un espacio donde participen más personas y de acuerdo al proyecto o problemática, que convoque a más personas del vecindario.

Eficacia

- La Mesa de Trabajo ha aportado a mejorar las condiciones de vida de la comunidad, no obstante, hay problemas de comunicación y relaciones interpersonales que no ha podido enfrentar.



7. Referencias

Instituto Nacional de Estadísticas (2017). *Censo de Población y Vivienda 2017* en Biblioteca del Congreso Nacional. Recuperado de: http://reportescomunales.bcn.cl/2017/index.php/San_Bernardo/Poblaci%C3%B3n

Ministerio de Desarrollo Social (2018). *Informe de estimaciones comunales de pobreza, con datos de Casen 2015*.

Ministerio de Desarrollo Social (2018). *Redes y cohesión social. Síntesis de resultados de Encuesta Casen 2015*. Recuperado de http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN_2015_Resultados_Red_Cohesion_Social.pdf

TECHO. Modelo de Trabajo. Obtenido de <https://www.techo.org/modelo-de-trabajo/>

TECHO (2016). Modelo de Intervención.

TECHO (2016). *Marco conceptual y metodológico Mesa de Trabajo*.

8. Anexos

1. [Matriz de evaluación: Santa Teresa](#)
2. Metodología [Definiendo la Mesa de Trabajo](#)
3. Metodología [Línea de tiempo](#)
4. Metodología [Carrera de Caballo](#)
5. Metodología Entrevistas en profundidad



9. Equipo

María Jesús Silva	Directora Centro de Investigación Social - TECHO Internacional
Fernanda Arriaza	Directora de Gestión Comunitaria - TECHO Internacional
Catalina Gonzalez	Directora Regional Región Metropolitana - TECHO Chile
Matthias Casasco	Jefe de Proyecto Solución Habitacional - TECHO Chile
Valeria Paz Lazo	Coordinadora de evaluación y diagnóstico, Centro de Investigación Social - TECHO Chile
Amalia Llebul	Presidenta Mesa de Trabajo - Santa Teresa. San Bernardo, Chile
Juan Carlos Sanz	Evaluador Foceval
Esteban Tapella	Evaluador Foceval - Sub-director en PETAS UNSJ
Javier Araneda	Evaluador Joven Foceval