

## MODELO HUELLA LOCAL: MESAS DE CONVERGENCIA PARA EL DESARROLLO LOCAL. EXPERIENCIA DE INNOVACIÓN Y COLABORACIÓN PÚBLICA-PRIVADO

### MODELO HUELLA LOCAL: CONVERGENCE TABLES FOR LOCAL DEVELOPMENT. EXPERIENCE OF INNOVATION AND PUBLIC-PRIVATE COLLABORATION

Gonzalo Vial Luarte\* Lorena Aracena Kaluf\*\*

#### Resumen

Se da la paradoja que las comunas con mayores necesidades no cuentan con suficientes capacidades técnicas ni ingresos para hacerse cargo de esta realidad, limitando su desarrollo, pues son los recursos profesionales los que permiten atraer inversión pública, la que de manera estructural no siempre beneficia a las zonas más aisladas y vulnerables del país sino a las comunas que cuentan con dichas capacidades. Por otra parte, las inversiones de sostenibilidad y RSE del sector privado representan una herramienta estratégica para disminuir las brechas identificadas, pero en muchos casos su impacto se ve disminuido por falta de perspectiva territorial y de asociatividad. Las alianzas público-privadas para el desarrollo tienen el potencial de beneficiar a los municipios vulnerables si se generan en torno a un objetivo común, pero la carencia de experiencias y metodologías en articulación de actores no permite a los municipios impulsar dicha cooperación sin el apoyo de un tercero confiable que actúe como articulador. Fundación Huella Local (FHL) ha desarrollado un modelo de gobernanza que apoya la gestión pública, articulando al sector público y privado en torno a Mesas de Convergencia para el Desarrollo. Este documento presenta el modelo de intervención de FHL, que ha impactado sobre 9 de los ODS, generando inversión pública por USD \$40 Mill, en 55 comunas del país, y estableciendo relaciones de mediano y largo plazo entre comunidad, empresas y el Estado a nivel local y regional.

**Palabras clave:** Gobernanza, alianzas público-privadas, articulación, desarrollo local.

#### Abstract

It is paradoxical that the municipalities with the greatest needs do not have sufficient technical capacities or income to take charge of this reality, limiting their development, since it is professional resources that make it possible to attract public investment, which structurally does not always benefit the most isolated and vulnerable areas of the country, but rather the municipalities that have these capacities. On the other hand, sustainability and CSR investments by the private sector represent a strategic tool for reducing the gaps identified, but in many cases their impact is diminished due to a lack of territorial perspective and partnership. Public-private partnerships for development have the potential to benefit vulnerable municipalities if they are generated around a common objective, but the lack of experiences and methodologies in the articulation of actors does not allow municipalities to promote such cooperation without the support of a reliable third party to act as an articulator. Fundación Huella Local (FHL) has developed a governance model that supports public management, articulating the public and private sectors around Development Convergence Tables. This document presents FHL's intervention model, which has had an impact on 9 of the SDGs, generating public investment of USD \$40 million in 55 municipalities in the country, and establishing medium and long-term relationships between the community, companies and the State at the local and regional level.

**Keywords:** Governance, public-private partnerships, articulation, local development.

Recibido: 24 mayo de 2023 / Aceptado: 01 de agosto de 2023

\* Geógrafo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Magíster en Política y Gobierno de la Universidad de Concepción, Director Ejecutivo de Fundación Huella Local. [gvial@huellalocal.cl](mailto:gvial@huellalocal.cl), ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8957-5052>

\*\* Socióloga de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Máster en Análisis Geográfico en la Ordenación del Territorio de la Universidad de Granada. Encargada de Planificación y Gestión de Fundación Huella Local. [laracena@huellalocal.cl](mailto:laracena@huellalocal.cl), ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0565-5755>

## 1 Introducción

Frente al desafío del desarrollo sostenible y entendiendo la política pública como un conjunto de acciones y decisiones de diversos actores con la finalidad de resolver un problema definido políticamente como público (Aguilar, 2017 citado por Fuenmayor, 2017), Majone plantea que más allá de la razón técnica y la política ante el público ciudadano, la política pública requiere de interlocución dentro y fuera del gobierno con múltiples actores sociales que complementen los elementos técnicos y el debate entre autoridad y ciudadanía. Considerando este marco conceptual, las propuestas para el desarrollo sostenible deben considerar el fortalecimiento de la sociedad civil para hacer efectiva su incorporación en el diseño de políticas públicas.

En Chile, los procesos de participación ciudadana se han limitado, en general, a instancias informativas y consultivas, las que, si bien son necesarias e importantes, limitan la influencia efectiva de la ciudadanía en las políticas públicas. Dado lo anterior, diversos estudios recomiendan mejorar la cooperación público-privada y fortalecer la participación de organizaciones de la sociedad civil en la generación de contenidos, procedimientos y evaluación de políticas públicas, además, de generar una base de información mejorada para la toma de decisiones, mayor fiscalización y leyes que permitan la participación ciudadana para generar rendición de cuentas por parte de las autoridades (Sapiains, 2017).

El aumento de la participación ciudadana incide de forma relevante en la confianza institucional, actualmente en crisis según la Encuesta Bicentenario UC (Pontificia Universidad Católica, 2021), y tiene un papel central en los procesos de legitimación del orden económico, político y social. El paradigma del gobierno abierto y participativo señala que las administraciones públicas pueden beneficiarse altamente de una mayor inclusión de la participación de la ciudadanía en los procesos de formulación e implementación de políticas públicas, potenciando el compromiso ciudadano con la toma de decisiones, la cohesión social y la corresponsabilidad en la formulación e implementación de políticas (Maldonado, et al., 2022).

Bajo los presupuestos anteriores, una ciudadanía activa y una sociedad civil fortalecida pueden aportar al desarrollo de políticas públicas estables, orientadas a la suficiencia, viables política y socialmente y adaptables (Stein y Tommasi, 2007).

En este contexto, las propuestas para el desarrollo sostenible deben considerar el fortalecimiento de la sociedad civil para hacer efectiva su incorporación en el diseño de políticas públicas, “reconocer y estimular el surgimiento de actores regionales y locales autónomos del Estado y, a la vez, buscar un encuentro sinérgico, potenciador y creativo entre lo estatal y lo societal” (Raczynski y Serrano, 2001) superando su carácter administrativo.

El término gobernanza, referido a la necesaria coordinación de acciones de gobierno con actores fuera de éste para la resolución de asuntos de interés públicos desde espacios democráticos de participación, combina, según Serrano “tres ámbitos muy presentes en la discusión sobre políticas públicas: (a) la coordinación entre niveles, agentes e instituciones para propósito comunes; (b) la gestión eficiente y las soluciones adecuadas, (c) la práctica democrática y participativa con compromisos y metas conocidas y controlables por los usuarios” (Serrano, 2011).

La gobernanza multinivel, es un proceso dinámico con una dimensión vertical referida a la relación entre los niveles central, regional y local, y una dimensión horizontal referida “a la coordinación entre agencias, instituciones y actores a un mismo nivel, no sólo entre entidades gubernamentales, sino con actores diversos. Esta cooperación es sustantiva para la instalación de una óptica territorial que permita superar la bajada centralista y sectorial del Estado” (Fernández y Weason 2012: 6).

Este plano horizontal de la gobernanza, más que a marcos jurídicos, se refiere a relaciones de confianza entre actores y agencias públicas y privadas, permitiendo la colaboración para un propósito común, “no está cargado de la complejidad que presenta la dimensión vertical, sino de las expectativas y oportunidades que se asocian a la coordinación, cooperación y diálogo público-privado (...) los agentes con sentido territorial, que comparten una visión de largo plazo, apreciarán las ventajas de la cooperación lo que redundará en mayores oportunidades de desarrollo de los territorios” (Fernández y Weason, 2012: 6). Destacan elementos como el liderazgo político, la existencia de una visión compartida sobre el territorio, el trabajo en red, la articulación de redes público-privadas, la participación ciudadana y la definición de áreas locales adecuadas para el desarrollo.

Las redes público-privadas tienen, desde la lógica de la cooperación horizontal, el potencial de transformarse en plataformas territoriales de desarrollo para la resolución de problemas complejos, en contraposición con la forma tradicional centralista del aparato público que

prioriza procedimientos por sobre resultados y establece soluciones únicas, nacionales, a problemas diversos generando la característica tensión entre “la organización sectorial del aparato público y la mirada territorial que necesariamente está presente en la descentralización” (Raczynski y Serrano, 2001: 10)

La gobernanza territorial busca superar las lógicas sectoriales del actuar del gobierno en los territorios que no permiten avanzar en la superación de problemas complejos, subordinando lo sectorial al territorio, vinculando en este esfuerzo al Estado, la sociedad civil, las agencias públicas y el sector privado (Serrano, 2011).

Finalmente, y dado que los recursos y capacidades con las que cuentan los gobiernos subnacionales para promover la articulación y liderar procesos de desarrollo se encuentran desigualmente distribuidos (RIMISP, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, 2017) la sociedad civil puede contribuir a la pertinencia territorial y coherencia en la aplicación de las políticas públicas, involucrándose activamente en procesos de desarrollo, aportando, con una mirada de innovación social, que promueva la participación, colaboración e interacción entre actores (Zurbriggen, 2015).

### ***Origen Mesas de Convergencia para el Desarrollo Local***

Huella Local (HL) implementó sus primeras alianzas el año 2017 en las comunas de Quilaco y Santa Bárbara, Región del Biobío, con el patrocinio de Colbún SA, con el objetivo de desarrollar proyectos de inversión prioritarios para estas comunas.

A partir de esas primeras experiencias, HL desarrolló un trabajo de incidencia respecto del diagnóstico y su propuesta de innovación, tanto a nivel gremial como de asociaciones municipales, aumentando el número de comunas y empresas con las que se establecen alianzas. Al ampliarse el universo de comunas con presencia de HL y sus expectativas, se hace evidente el requerimiento de mayor financiamiento y por ende de sumar socios al modelo.

Debido a lo anterior, HL decidió ampliar la invitación al sector privado y al Estado, representado por Gobiernos Regionales, disminuyendo la dependencia de grandes empresas, no siempre presentes en los territorios que presentan mayor rezago, desarrollado un modelo de gobernanza para el desarrollo local denominado Mesas de Convergencia para el Desarrollo Local (MCDL). Dichas Mesas, ofrecen un espacio de encuentro entre el mundo

público y privado en el que representantes de municipios, comunidades y empresas de diversos rubros y tamaños se suman a una misma alianza, aumentando así la cantidad de recursos disponibles para los territorios y generando un espacio de diálogo y convergencia necesario para el desarrollo sostenible de las comunas rezagadas.

El enfoque conceptual con el que ha sido implementado este modelo ha sido coherente con el concepto de “coalición social transformadora”, acuñado por RIMISP, que plantea que ante la complejidad de los desafíos de la Agenda 2030, éstos deben ser enfrentados desde la articulación y coordinación interinstitucional, promoviendo la participación de actores privados y de la sociedad civil, para superar la desconfianza institucional y generar sinergias (RIMISP, 2017).

Una coalición social es un conjunto de actores, que realizan acciones convergentes en torno a la dinámica territorial de desarrollo considerando cinco elementos: (i) diversidad de actores; (ii) objetivos convergentes entre los integrantes; (iii) visión de mediano y largo plazo; (iv) disponibilidad de recursos materiales y simbólicos diversos; (v) dominio de acción en un territorio (Fernández y Asensio, 2014).

La propuesta de las MCDL es coherente además con el ODS 17, Alianzas para lograr desafíos, cumpliendo con el perfil de las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Sostenible (APPDS) recomendadas por la Agenda 2030 para cerrar las brechas de financiación de proyectos de infraestructura y servicios esenciales en territorios vulnerables, respondiendo a una estrategia de colaboración que combina esfuerzos y capacidades de las administraciones públicas, el sector empresarial y la sociedad civil, alcanzando así un mayor impacto en términos de desarrollo (Fundación CIDEAL citado en Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2017).

En este contexto, y tal como plantea HL, la colaboración público-privada representa una oportunidad de operativizar políticas públicas de alto impacto social incorporadas en instrumentos de planificación territorial, a través de los aportes financieros de empresas privadas disponibles en sus presupuestos anuales de sostenibilidad, y así multiplicar el impacto de las acciones de RSE a través de una vía institucional para aportar al desarrollo territorial.

Esto permite la creación de agendas comunes, en las cuales se combinan los recursos, riesgos y beneficios mediante la colaboración voluntaria optimizando recursos para la consecución

de los objetivos, generando interacciones entre diversos actores que aumentan los recursos, escala de alcance e impacto. De esta forma la sociedad civil, con su experiencia en implementación de proyectos sociales e identificando necesidades territoriales locales, se posiciona como un agente relevante en las APPDS (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, República Dominicana, 2017).

El modelo de MCDL parte del supuesto que los territorios priorizados no logran acceder a los fondos públicos de inversión y que mediante las APPD es posible colaborar desde el mundo privado y la sociedad civil con el Estado para operativizar políticas públicas con una perspectiva territorial.

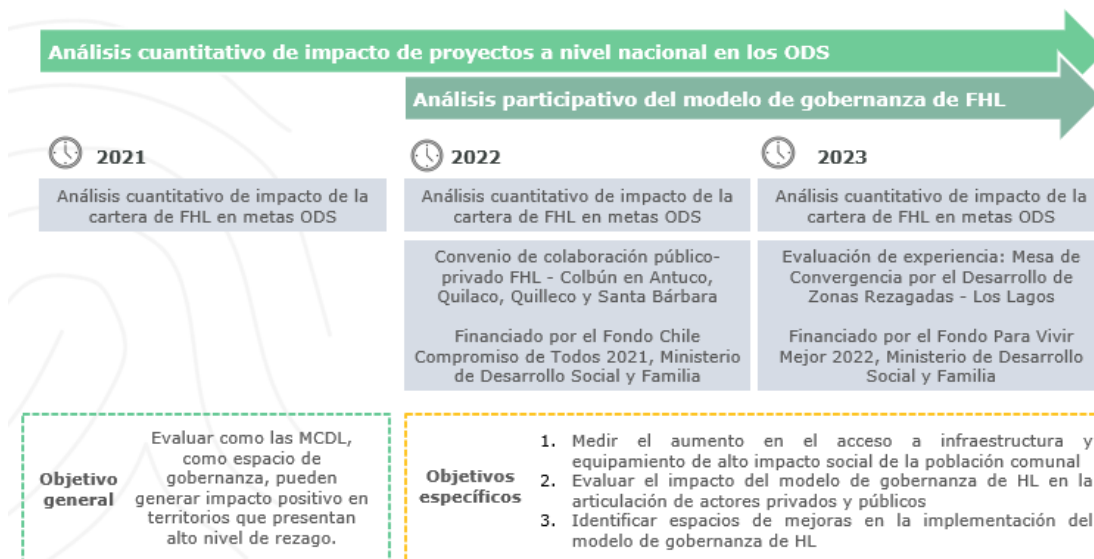
HL asume un rol articulador entre el ámbito privado y público, generando una alianza colaborativa entre municipios, empresas presentes en el territorio y organizaciones comunitarias para sumar múltiples aportes privados en beneficio de los territorios. Estos fondos aportados por la alianza permiten el diseño participativo y la formulación de programas y proyectos priorizados, su postulación a fondos públicos y la posterior ejecución de las iniciativas aprobadas con los recursos adjudicados, multiplicando así el impacto de los aportes privados. Este proceso, a su vez, permite dejar capacidades instaladas en las organizaciones públicas y privadas participantes de la Mesa y las organizaciones territoriales (juntas de vecinos, comités de APR y otras) que participan del desarrollo de proyectos.

Si bien el modelo representa una vía para aumentar el acceso de la población vulnerable a infraestructura básica, los procedimientos que se han desarrollado para su instauración y puesta en marcha, destacan los resultados de las alianzas en términos de generación de una nueva cultura colaborativa para el desarrollo local y permiten reflexionar en torno al concepto de articulación entendida como el proceso en el cual se genera una sinergia “entre las acciones y los recursos de los diversos involucrados en un campo concreto de gestión pública” (Marsh, 1998, citado en RIMISP, 2017, p. 4), al mismo tiempo que se establece un sistema de reglas de juego, “a través de las cuales los actores involucrados encuentran fuertes incentivos para cooperar, más allá de sus intereses e ideologías particulares, por lo general, en conflicto” (Repetto, 2005, citado en RIMISP, 2017, p. 4).

## 2 Metodología

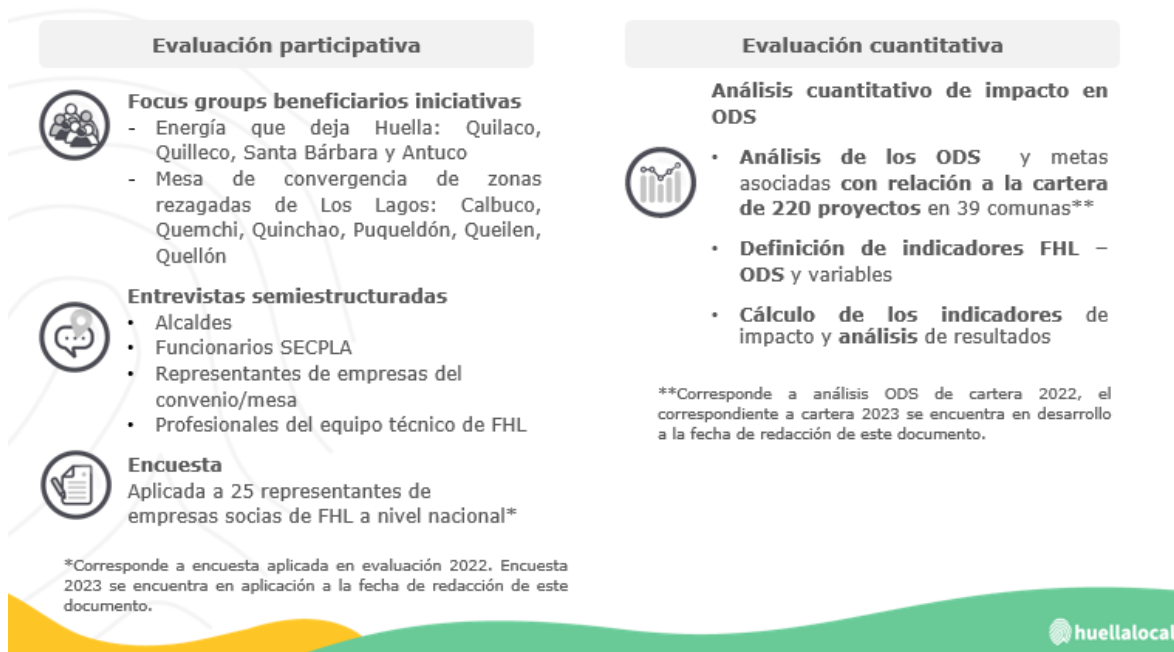
El presente documento presenta un resumen de los procesos de sistematización de procedimientos y evaluación del impacto realizados internamente entre 2021 y 2023, cuya información general, objetivos y metodología se presentan en las figuras 1 y 2.

**Figura 1. Información general procesos de evaluación de impacto HL**



Fuente: FHL (2023)

**Figura 2. Metodología evaluaciones HL**



Fuente: FHL (2023)

La instauración e implementación de una MCDL se desarrolla en torno a 5 objetivos específicos:

1. Superar las brechas que impiden el desarrollo de los territorios rezagados
2. Colaborar con el Estado en la ejecución de políticas públicas con enfoque territorial limitadas por las capacidades locales para operativizarlas.
3. Generar dinámicas de diálogo, participación y colaboración entre los actores de un territorio.
4. Desarrollar iniciativas de alto impacto social definidas a partir de una cartera levantada desde la comunidad y consensuada con los distintos actores locales.
5. Vincular a comunidades, municipios, gobierno regional y empresas en una relación de mediano y largo plazo a través del seguimiento a los compromisos de la mesa.

**Figura 3. Modelo de HL, operativización de políticas públicas**

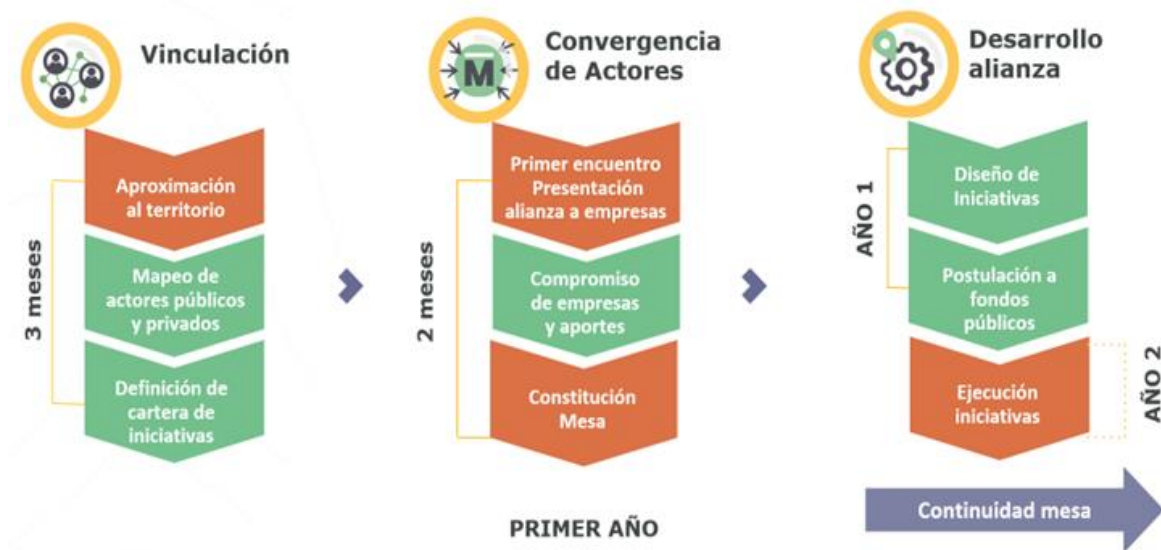


Fuente: FHL (2023).

La implementación de una MCDL considera 3 etapas y una evaluación sobre su continuidad. El plazo mínimo establecido para su implementación es de 2 años, dado que los desafíos que se plantea, asociados a procesos de inversión pública, no son de rápida ejecución:



**Figura 4. Etapas implementación MCDL**



Fuente: FHL (2023).

Las 3 etapas en las que se desarrolla el proceso son:

1.-Vinculación: considera desde el contacto inicial con los actores que conformarán la alianza hasta la definición de una cartera de iniciativas en torno a la cual trabajará la MCDL. Durante esta etapa se desarrollan el mapeo de actores y la aproximación territorial, que considera actividades como aplicación de entrevistas o encuentros con actores clave y revisión de información secundaria generando como producto un diagnóstico y una cartera ampliada de iniciativas la que posteriormente se acota mediante la priorización municipal y la definición de la viabilidad técnica de las prioridades municipales.

2.- Convergencia de Actores: aborda la convocatoria de los diversos actores a la instancia de presentación del modelo y cartera de iniciativas (primer encuentro), el proceso de concreción y formalización de aportes a la Mesa y, finalmente, su constitución, definiendo las iniciativas priorizadas según los intereses de los actores involucrados y los recursos financieros disponibles. Al establecerse la cartera definitiva, que se configura como el objetivo compartido por los miembros de la mesa, se realiza la presentación de ésta al Concejo Municipal y al Consejo de la Sociedad Civil o Unión Comunal de Juntas de Vecinos (quienes eligen un representante para participar de la mesa). Esta etapa finaliza con la sesión de lanzamiento de la MCDL.

3.- Desarrollo de la Alianza: inicia cuando la mesa se encuentra formalizada e involucra el seguimiento y cumplimiento de los compromisos adquiridos, el diseño de las iniciativas priorizadas, su postulación a fondos públicos y el permanente reporte y comunicación de gestiones y avances. Durante el desarrollo de la mesa, los distintos actores se encuentran en instancias como talleres de diseño participativo abiertos a la comunidad, encuentros con dirigentes o reuniones técnicas con funcionarios municipales, y comparten compromisos como la atracción de nuevos socios y la difusión de los logros del trabajo mancomunado. Actualmente, se plantea a las mesas el desafío de incorporar instancias de traspaso de capacidades mediante ciclos formativos sobre gobernanza y herramientas de articulación de actores tanto a funcionarios municipales como a dirigentes sociales para facilitar la sostenibilidad de las mismas.

### 3. Resultados

#### a. Impacto cartera de iniciativas en los ODS

La figura 5 resume el resultado de la operación de HL desde su creación<sup>1</sup>, se destaca el desarrollo de 242 proyectos que involucran recursos por más de \$60.000 millones de inversión pública y más de 900.000 beneficiarios.

**Figura 5. Impacto cartera de proyectos HL**



Fuente: FHL (2023)

De acuerdo a la evaluación respecto al impacto sobre los ODS<sup>2</sup> el modelo HL impacta sobre 9 de los objetivos, destacando el 11, 9 y 1, además del ODS 17 que como se ha expuesto es la base fundante del modelo de la institución.

<sup>1</sup> Cartera iniciativas HL julio 2023.

<sup>2</sup> Los 220 proyectos de infraestructura considerados en la evaluación de impacto sobre los ODS, corresponden a la cartera desarrollada hasta mayo de 2022.

**Figura 6. Impacto cartera FHL en los ODS**

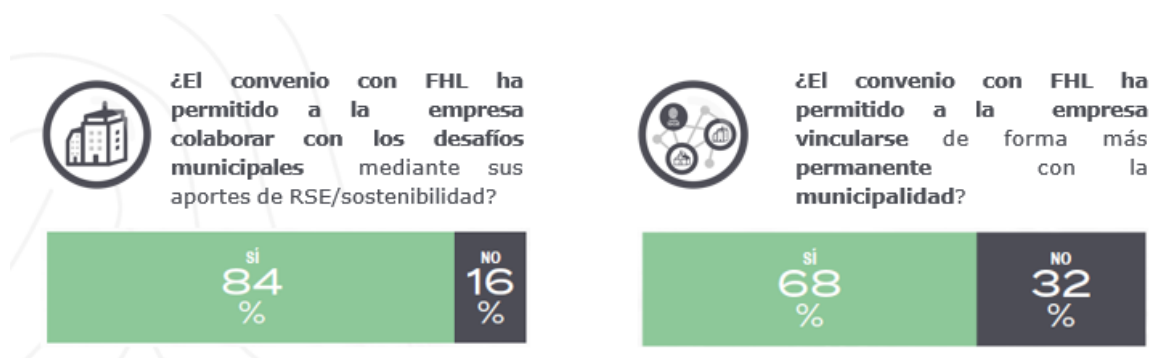


Fuente: FHL (2023)

**b. Impactos en las relaciones de los actores de las alianzas**

Resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas, relacionados con el establecimiento de vínculos entre las empresas que conforman las alianzas y las municipalidades, destacan que la mayoría de las empresas socias consideran que el modelo les permite vincularse de forma más permanente con la municipalidad y colaborar con sus desafíos, a través de la contribución al desarrollo de infraestructura pública, un sector tradicionalmente no abarcado por acciones de RSE.

**Figura 7. Encuesta a empresas socias. Relación con municipios e impacto en comunidades**





Fuente: FHL (2023)

En el caso de los vínculos empresa-comunidad, en general las empresas consideran que a través de este modelo llegan a más beneficiarios y generan más inversión que a través de sus formas tradicionales de RSE/sostenibilidad, implementando acciones con mayor impacto, haciendo más eficiente el uso de recursos y extendiendo sus intervenciones más allá de sus áreas de influencia y a las zonas más necesitadas de los territorios.

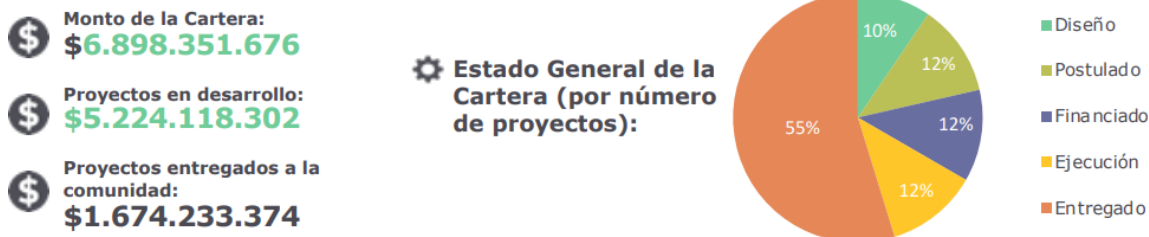
En cuanto a las percepciones de la comunidad, ésta destaca principalmente el aporte de los proyectos de infraestructura a su calidad de vida, entregando soluciones concretas a problemas reales, como la necesaria recuperación de espacios públicos a través de áreas verdes e infraestructura comunitaria o la vialidad mejorada para adultos mayores con movilidad reducida. Se destaca además que las instancias permanentes de participación y comunicación con las comunidades, junto a los resultados positivos de la alianza, entregan credibilidad a los procesos participativos.

### *c. Impacto del modelo tripartito de alianza, el caso de Santa Bárbara*

Se ha mencionado que una de las primeras comunas en que HL comienza su trabajo es Santa Bárbara, a partir de la alianza “Energía que deja Huella”, de la que participan la municipalidad y Colbún Energía desde 2017, cuando el municipio determinó una cartera de proyectos en los que requería apoyo para su diseño, misión que fue abordada por un equipo de profesionales de HL.

Para julio de 2023 se han entregado a la comunidad 33 proyectos y otros 16 se encuentran en desarrollo, sumándose en total 51 iniciativas, que en conjunto sumarán una inversión pública de cerca de \$7.000 millones.

**Figura 9. Impacto Cartera FHL - Santa Bárbara 2017 - 2023**



Fuente: FHL (2023)

Destaca dentro de esta cartera la alta inversión alcanzada a través de proyectos de reposición, conservación y pavimentación de calles, caminos y veredas (más de \$3.500 millones).

Este formato de trabajo permitió identificar desafíos para el modelo: a) el que los socios de la alianza tomen acuerdos respecto de qué proyectos abordar, b) cómo comunicar los logros de la alianza y c) en qué medida incorporar a las comunidades en etapas tempranas del desarrollo de las iniciativas.

#### ***d. Impacto del modelo de Mesa de Convergencia, escala comunal, el caso de Mejillones***

La MCDL de Mejillones comienza su funcionamiento el año 2022 gracias al compromiso de la Municipalidad de Mejillones y el patrocinio de Empresas Ultramar, que financia la instalación del modelo en la comuna, incluyendo los procesos de vinculación y convergencia antes descritos, incluyendo la aproximación territorial que entregó como producto un diagnóstico y una cartera de iniciativas con las que se convocó al sector privado de la comuna. De ello resulta la conformación de una MCDL con el aporte de 10 empresas de distintos rubros que alcanza un fondo común de \$165.000.000, en el primer año y permite desarrollar 7 importantes proyectos comunales, entre ellos la plaza de armas y el terminal de buses.

**Figura 10. Impacto Cartera FHL – Mejillones 2022**

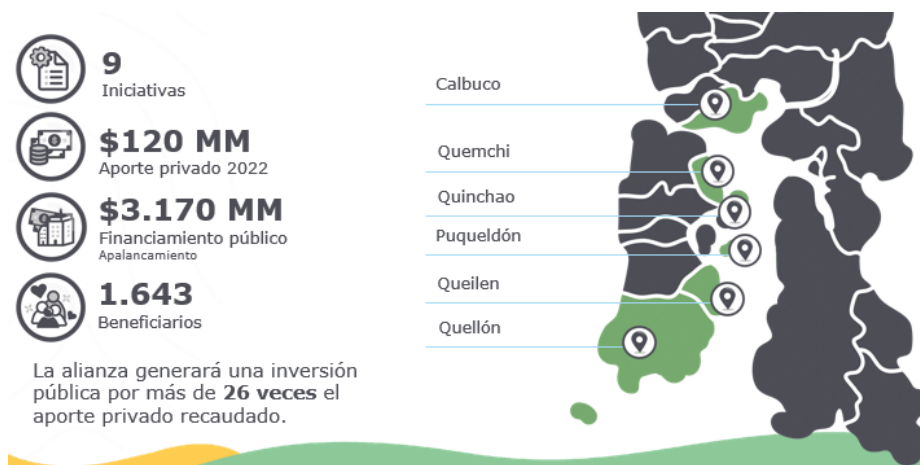
Fuente: FHL (2023)

Los desafíos al modelo identificados en Santa Bárbara son abordados en Mejillones desde un inicio: la cartera se levanta desde las comunidades a partir de un proceso inicial de aproximación a las organizaciones territoriales, el COSOC es miembro de la MDCL y la participación ciudadana es una condición necesaria para el desarrollo de cada una de las iniciativas.

#### *e. Impacto de la Mesa de Convergencia, escala regional, el caso de Los Lagos*

El Plan de Desarrollo para Zonas de Rezago en Materia Social de la Región de Los Lagos presenta 133 iniciativas, para 6 comunas, que implican un compromiso de asignación presupuestaria de más de \$94.000 millones entre 2021 y 2029 para mejorar condiciones de accesibilidad, conectividad, habitabilidad e instalar condiciones y capacidades que contribuyan al desarrollo social, económico y productivo de los habitantes del territorio.

El Gobierno Regional de Los Lagos a través de la MDC por el desarrollo de Zonas Rezagadas de Los Lagos hace una invitación al sector privado de la región a participar aportando recursos para el diseño de 32 iniciativas, cuyo costo aproximado de ejecución asciende a M\$15.000.000, 9 de estas iniciativas, correspondientes a proyectos de dotación de agua potable, suministro de energía y conservación de caminos, fueron abordadas en el primer ciclo de funcionamiento de la mesa iniciado en 2022.

**Figura 11. Impacto Cartera FHL - Los Lagos 2022**

Fuente: FHL (2023)

En julio de 2023 existen 3 iniciativas financiadas, y se ha dado inicio a un segundo ciclo de trabajo con el financiamiento y desarrollo de 6 nuevas iniciativas: caminos, electrificación, alumbrado público, agua potable y una sala de pasajeros.

#### 4 Conclusión

El modelo de MCDL propuesto por HL corresponde a un proceso de innovación social, que, basados en el modelo descrito por Murray, Caulier y Mulgan, responde a 6 etapas para generar impacto:

- (i) **Motivos, inspiración y diagnósticos.** Identifica un problema común, en este caso, las brechas territoriales en el acceso a fondos públicos y la débil articulación de actores.
- (ii) **Propuestas e ideas.** Implica una participación abierta y colaborativa de distintos sectores y actores, apuntando a su integración y considerando a actores públicos, privados y comunidad en torno al objetivo común planteado por la Mesa.
- (iii) **Prototipos y pilotos.** A partir de una experiencia primaria de alianza, HL ha implementado más de 20 MCDL desde 2019<sup>3</sup>, que, en su desarrollo, a partir de la iteración,

<sup>3</sup> <https://www.huellalocal.cl/>

el ensayo y el error, han permitido generar el aprendizaje requerido para los ajustes del modelo.

(iv) **Sustentabilidad.** El modelo de las MDCL se encuentra en permanente evaluación participativa, involucrando a los distintos actores que la componen o se vinculan con ella, de forma de generar ajustes en sus procedimientos que permitan su sostenibilidad.

(v) **Escalamiento y difusión.** No se ha tratado de la implementación de un único modelo, sino de un modelo base replicable, pero a su vez adaptable a cada territorio, lo que permite desarrollar tipologías de mesas, como la Mesa Comunal, la Mesa Regional de Rezago y el actual desafío: la Mesa Intercomunal (que combina aspectos de las dos modalidades anteriores).

(vi) **Cambio sistémico.** Las MCDL generan un cambio estructural en las formas de relacionamiento entre los 3 sectores más relevantes para el desarrollo de los territorios: municipios, sector privado y comunidad.

Finalmente, podemos decir que el modelo desarrollado por HL permite la creación de valor público principalmente en los niveles subnacionales mediante la colaboración público-privada, cambiando el eje de las alianzas tradicionales, ya que en este espacio el mundo privado se alinea con las estrategias y objetivos del Estado para la superación de brechas de desarrollo, siendo beneficiado el Estado, puesto que fortalece su institucionalidad, y las comunidades que reciben las iniciativas prioritarias desarrolladas.

Por otra parte, el modelo de las MCDL permite entablar un debate local con perspectiva territorial contrarrestando la acción sectorial del Estado central, empoderando a los actores más relevantes de los territorios, abordando los desafíos a nivel de desarrollo y ejecución de soluciones, es decir, no es meramente una acción diagnóstica, y establece una nueva gobernanza donde municipio y Estado abren un espacio a la sociedad civil y las empresas en la discusión pública.

Como se ha evidenciado en el mediano y largo plazo, las MCDL contribuyen a la construcción de capital social y confianza en los territorios, siendo este posiblemente el aporte más relevante de este modelo en el contexto actual.



Finalmente, la sociedad civil cumple un papel relevante en la promoción de la colaboración, la articulación de actores y la generación de alianzas público-privadas. Así como ha aportado históricamente en ámbitos como la salud y la educación, el tercer sector puede, a través de las Mesas de Convergencia, contribuir al desarrollo local.

## Referencias

- Daher, A. (2017). Contradicción anarco-metropolitana: descentralización municipal y centralismo regional en Chile. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, No. 69 (Octubre), 133-158. Chile.
- Fernández, M., Asensio, R. (2014). ¿Unidos podemos? Coaliciones territoriales y desarrollo rural en América Latina. Instituto de Estudios Peruanos-Rimisp, *América Problema*, 38. Lima, Perú.
- Fernández, M.; Weason, M. (2012). Proyecto: “Fortalecimiento de las coaliciones territoriales para el desarrollo y la descentralización del Estado en Perú”. Rimisp - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. Chile, Santiago.
- Fuenmayor, J. (2017). Actores en las decisiones públicas: aportes desde el enfoque de análisis de políticas. *Económicas CUC*, 38(2), 43-60. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.38.2.2017.04>
- Fundación Huella Local (19 de mayo de 2023). Colaboración Privado-Pública. *Huella Local*. <https://www.huellalocal.cl/un-modelo-innovador/colaboracion-privado-publica/>
- Maldonado, C., Marinho, M., Robles, C., Tromben, V. (2022). Cohesión social y desarrollo social inclusivo en América Latina: una propuesta para una era de incertidumbres (LC/TS.2021/133/Rev.1), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).
- Matus, V. (2009). Bases conceptuales: Sistema de Identificación y Estímulo de Buenas Prácticas para el Desarrollo de los Territorios (SIEBPDT). SUBDERE. [https://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articles-76903\\_recurso\\_1.pdf](https://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articles-76903_recurso_1.pdf)
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2017). Las alianzas público-privadas para el desarrollo sostenible: una apuesta de impulso al desarrollo de la República Dominicana. Santo Domingo: Cooperación Internacional Dominicana. <https://mepyd.gob.do/wp-content/uploads/drive/VIMICI/Infografias/APPDS%20MEPyD%20WEB.pdf>
- Murray, R., Mulgan, G. y Caullier-Grice, J. (2008): *How to Innovate: The tools for social innovation*, Londres, The Young Foundation, NESTA

- Pontificia Universidad Católica de Chile (2021). Encuesta Nacional Bicentenario. <https://encuestabicentenario.uc.cl/resultados/>
- Sapiains A. R., Ugarte Caviedes, A. M. y Aldunce, P. (2017). Los significados de la participación para el cambio climático en Chile. *Ambiente y Desarrollo*, 21(41), 43-60. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.ayd21-41.spcc>
- Stein, Ernesto y Tommasi, Mariano (2007). “Instituciones democráticas, procesos de formulación de políticas y calidad de las políticas en América Latina”, en *Visiones del Desarrollo en América Latina*.
- Raczynski, Dagmar; Serrano, Claudia (2011). *Descentralización. Nudos Críticos*. Corporación de Investigaciones Económicas para Latinoamérica (CIEPLAN) Asesorías para el Desarrollo S.A. Universidad de California.
- RIMISP - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (2017). *Informe Latinoamericano de Pobreza y Desigualdad, no dejar ningún territorio atrás*. Santiago, Chile.
- Zurbruggen, C. y González, M. (2015). Co-creando valor público. Desafíos pendientes para América Latina *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS*, vol. 10, núm. 30, septiembre, 2015, pp. 143-171. Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior. Buenos Aires, Argentina