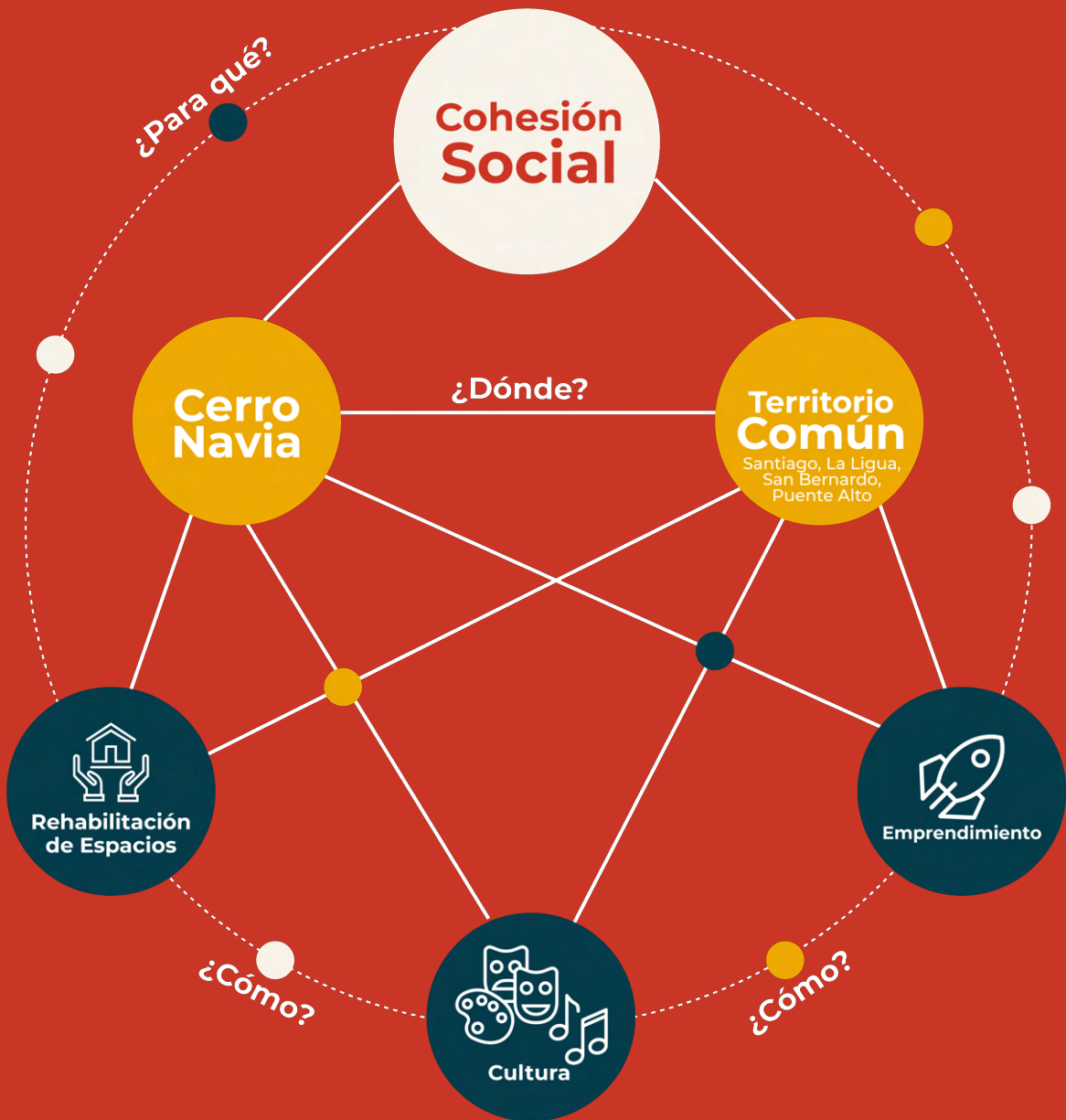


Memoria2022

# fibroa<sup>®</sup>

f u n d a c i ó n





# 1. Presentación

01

- Carta directorio
- Sobre **fibra**
  - Propósito, visión y valores
  - Por qué **fibra**
  - Cómo trabajamos
  - Equipo y socios

# 2. Cerro Navia

12

- Por qué Cerro Navia
- Emprendimiento
  - Hoja de Ruta – Simón de Cirene
- Cultura
  - Acceso a cultura: FOJI y Memory
  - Co-producción: Micro-documental
  - Acceso y aproximación práctica: SANFIC-CorpArtes
  - Acceso y aproximación Práctica: Acuarelas
- Rehabilitación de espacios
  - Centro del Emprendedor - Diseño

# 3. Territorio Común

40

- Colaboración entre fundaciones
- Trabajar en y con territorios
- 4 componentes y 4 territorios
- Franklin

# 4. Reporte Financiero fibra

58

# 5. Próximos pasos

62

# O

## Presentación





## Carta directorio

Es un buen ejercicio el de detenernos a mirar el año que ha pasado, en un espacio de **memoria agradecida**. Desde el presente, es motivo de alegría reconocer que en los comienzos de **fibra**, cuando ésta era aún una idea, nos detuvimos a diseñar modelos de toma de decisiones y articulación, **poniendo siempre en el centro las necesidades que las personas del territorio fueron levantando**.

¿Cómo comenzar nuestra presencia en la población Digna Rosa y sus alrededores? Teníamos algunas intuiciones fundamentales: primero ver y escuchar antes que actuar y, para hacerlo, ponernos **lentes “optimistas”**, que nos han ayudado a valorar positivamente la realidad e historia local y a hacer que todas las personas que salieran a nuestro encuentro lo hicieran así también.

Junto con ello, buscamos **espacios de articulación fecundos** y otros en **que hubiera alguna forma de abandono**. Los primeros para hacer más fructífera nuestra presencia, sumándonos a iniciativas locales ya en curso y no duplicar esfuerzos; los segundos, para aportar con nuevos espacios de encuentro, rehabilitando lo que estaba deteriorado.

## Presentación

Estas páginas atestiguan estos esfuerzos en múltiples encuentros, conversaciones y actividades en las que hemos podido contribuir inicialmente a la **reconstrucción del tejido** y cohesión social.

*Las variadas personas y organizaciones que se han ido sumando de distintas formas a las invitaciones que les hemos hecho, así como nosotros nos hemos sumado a las que nos han hecho, dan cuenta de que este ha sido un año muy provechoso... ¡Y vamos por más!*

**Agradecemos** de todo corazón a quienes forman hoy parte del equipo de **fibra** y, también, a nuestros distintos socios comunitarios con quienes, tanto en Cerro Navia como en los cuatro lugares donde está presente Territorio Común, estamos contribuyendo a hacer de nuestros barrios y ciudades **lugares más amables y acogedores para vivir.**

### Directorio Fibra

José Yuraszeck T.  
Margarita Yuraszeck K.  
José Francisco Yuraszeck K. SJ  
Francisca Florenzano V.  
Iván Poduje C.  
Cecilia Krebs K.





## Propósito

Contribuir a la **cohesión social** en **territorios específicos**, facilitando mejores oportunidades de desarrollo de capacidades propias, para mejorar su **calidad de vida** a nivel individual y colectivo.

## Visión

Ser un referente en articulación social para **contribuir a la cohesión social**, en particular en rehabilitación de espacios, cultura y emprendimiento.

## Valores

### Sentido de urgencia por igualdad de oportunidades:

Soñamos con oportunidades de desarrollo de los talentos y capacidades personales y colectivas como motor de calidad de vida.

### Comunidad e interdependencia:

Creemos en la promoción del bien común, que favorece el crecimiento personal y colectivo, y hace posible que cada persona se desarrolle de manera íntegra y digna.

### Aprendizaje constante y colaboración como forma de trabajo:

Nos comprometemos a escuchar y aprender de los habitantes de cada territorio para co-construir las mejores prácticas locales.

### Impacto real y sostenible en el tiempo:

Buscamos resultados que permitan mejorar la calidad de vida de los territorios, instalando capacidades y permitiendo cambios perdurables en el tiempo.

### Identidad local:

Valoramos las identidades y expresiones culturales de cada territorio promoviendo los espacios significativos y de encuentro comunitario para el desarrollo sostenible.

## ¿Por qué fibra?

En las últimas décadas, Chile ha experimentado **significativos cambios en el ámbito social y cultural**. La colaboración entre pares y ayuda mutua ha disminuido significativamente, afectando al tejido social y redes. Esto se enmarca en problemáticas de distinta índole (delincuencia, seguridad, narcotráfico, pandemia, estallido social, entre otros), que se traducen en una baja cohesión social y, sobre todo, en un escaso acceso a oportunidades de desarrollo y cooperación.

Por otro lado, el país presenta **bajos índices de calidad urbana y abandono, subutilización y deterioro de espacios de encuentro**. La brecha socio-espacial imposibilita aún más el desarrollo de las relaciones humanas y tejido social.

Enmarcando en estos desafíos nace **fibra**, una fundación sin fines de lucro que tiene como propósito contribuir a la cohesión social y desarrollo comunitario en territorios específicos, facilitando mejores oportunidades de desarrollo de capacidades propias, para mejorar la calidad de vida a nivel individual y colectivo.

¿Y cómo trabajamos en pos de la cohesión social?

A través de programas de emprendimiento, cultura y rehabilitación de espacios físicos significativos.

*Creemos que trabajar participativa y colaborativamente con las comunidades, actores locales y expertos permite co-construir espacios de encuentro y cohesión social.*

La participación y co-construcción contribuye a generar confianzas y alianzas con los actores relevantes del territorio y, así, no duplicar ni imponer ideas, sino que colaborar y co-crear juntos programas y proyectos con identidad local.

Este año hemos iniciado nuestro trabajo como fundación en Cerro Navia, específicamente en el sector la Digna Rosa. Además, trabajamos junto a 4 fundaciones en el programa Territorio Común. Ambos proyectos se desarrollarán en profundidad en las siguientes páginas.



fibra®  
fundación



# Cómo trabajamos

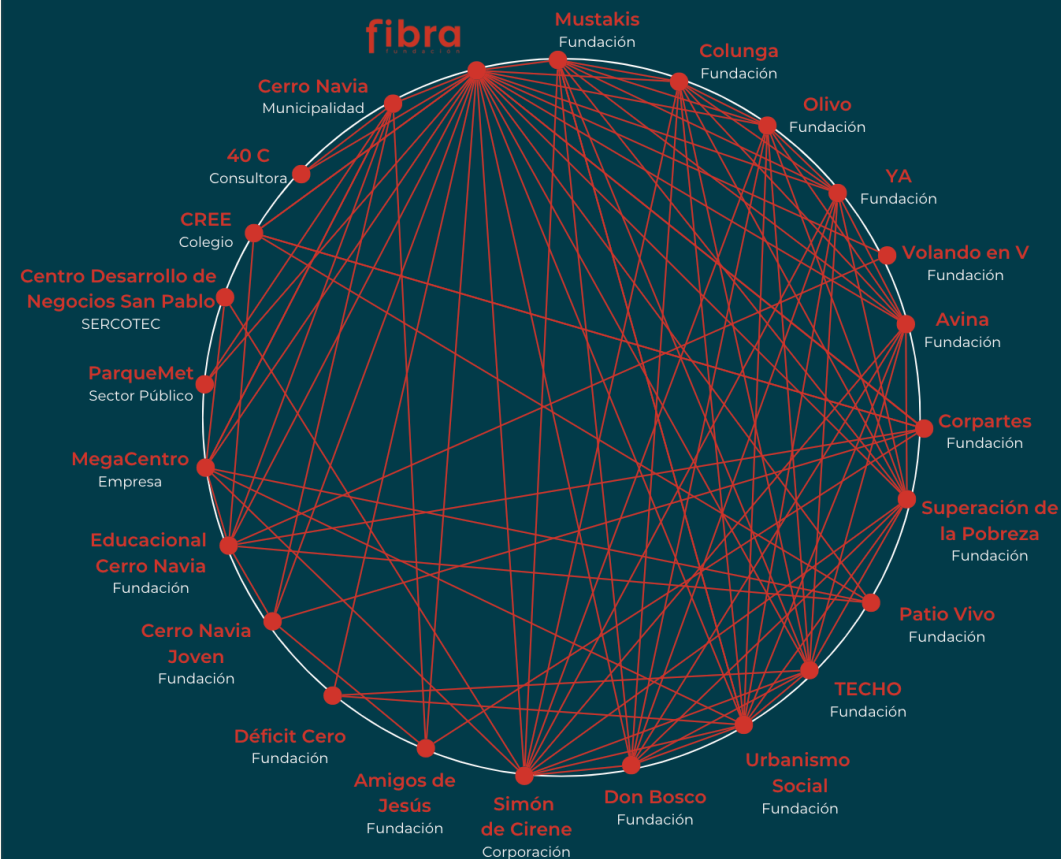
Trabajamos participativa y colaborativamente con las comunidades, actores locales y expertos para co-construir espacios de encuentro y cohesión social (en calidad del vínculo, confianzas, diversidad, bien común e identidad local)

Nuestra estrategia de intervención se basa en los los siguientes componentes:

- Auto-diagnóstico, definición participativa programas y co-diseño
- Intervención física eficiente e incremental
- Múltiples usos
- Múltiples grupos etarios
- Oferta programática de calidad y posibilidades de continuidad
- Accesibilidad
- Evaluación continua

*Creemos firmemente que la colaboración no es sólo una declaración, sino que una práctica.*

# Ecosistema





# Equipo



**Isidora Larraín**  
Directora Ejecutiva



**Francisca Giménez**  
Innovación Social



**Cecilia Yuraszeck**  
Cultura



**Sergio Gallardo**  
Coordinador Social



**M. Luisa Yuraszeck**  
Comunicaciones



**Cristóbal Yuraszeck**  
Financiamiento y  
Emprendimiento

# Directorio



**José Yuraszeck**  
Presidente



**Margarita Yuraszeck**  
Tesorera



**José Francisco Yuraszeck SJ**  
Secretario



**Francisca Florenzano**  
Directora



**Iván Poduje**  
Director



**Cecilia Krebs**  
Directora





02

Cerro Navia





## ¿Por qué Cerro Navia?

Durante el año 2021, a través de un proceso de consultoría, realizamos un **estudio en profundidad para seleccionar un territorio** en la Región Metropolitana donde iniciar nuestro trabajo y acción.

Este análisis comenzó con una **primera etapa de preselección**, a partir de un estudio cuantitativo aplicado a todas las comunas de la RM, en torno a seis dimensiones:

- Accesibilidad
- Caracterización socioeconómica
- Ambiental
- Infraestructura
- Seguridad
- Cohesión social y asociatividad

Luego del cruce de diversos indicadores para medir estas dimensiones, reflejados en una escala de puntajes, **se preseleccionaron 5 comunas**, las cuales fueron recorridas en terreno por el comité ejecutivo de **fibra** y el equipo consultor de 40C. Esto para un proceso de aproximación y análisis, a partir del cual se acotó la **preselección a 2 comunas que pasaron a una segunda fase de investigación cualitativa**.

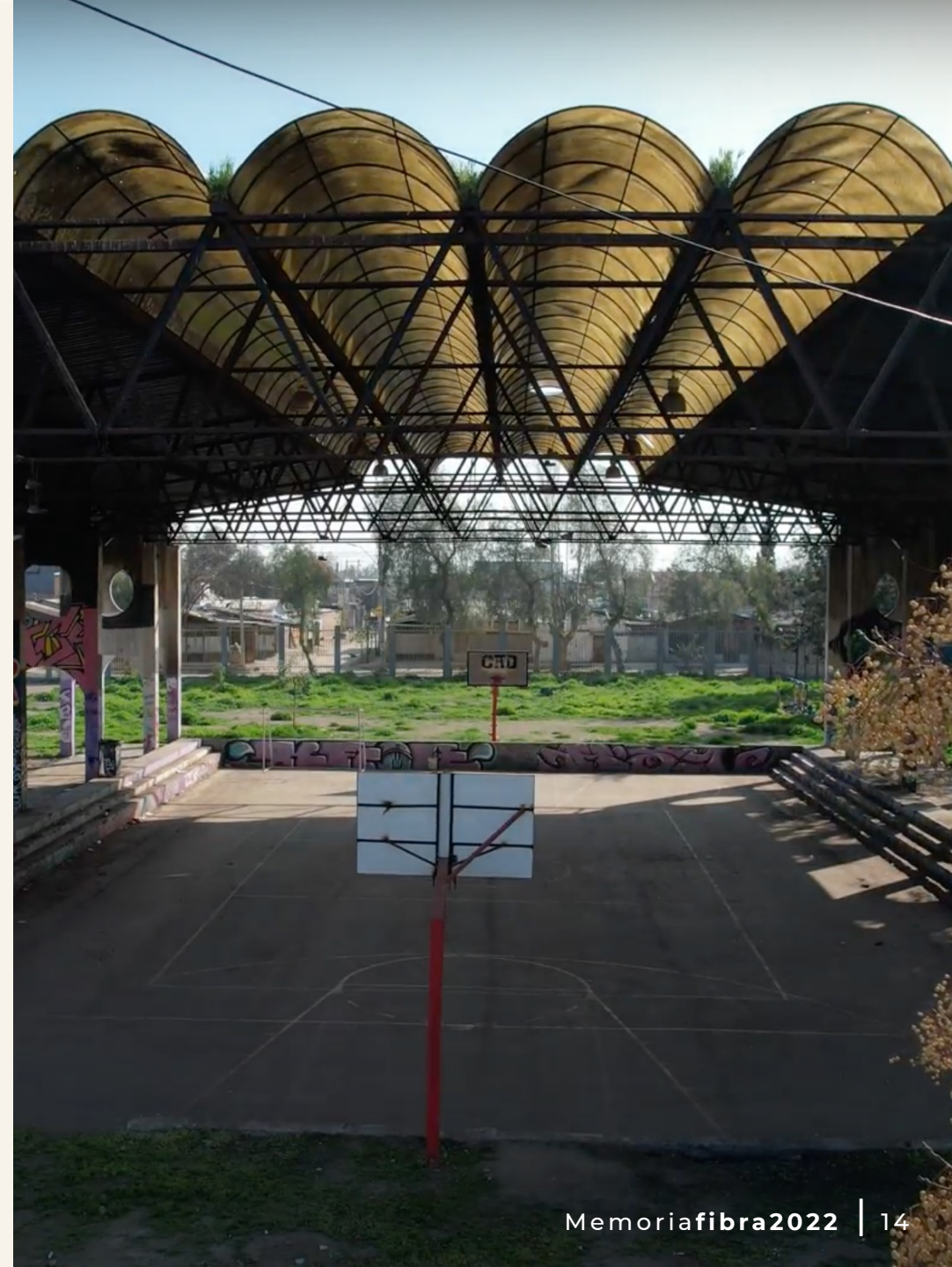
## Cerro Navia

En esta etapa, se buscó **comprender el ecosistema de cada territorio**, recogiendo las necesidades, experiencias y percepciones de los diversos actores que se sitúan en cada comuna. Además, se utilizó información secundaria, observación y entrevistas.

*Finalmente, se resolvió iniciar el trabajo territorial de **fibra** en la comuna de Cerro Navia, específicamente en el sector de la población Digna Rosa y Villa Huelén.*

Durante nuestro primer año como fundación, nos propusimos **escuchar y entender** los valores, talentos y necesidades del territorio, **conocer** a los actores locales y **generar alianzas** con organizaciones y empresas de Cerro Navia.

Todo esto nos ha permitido **articular un ecosistema dinámico** donde la escucha y diálogo son el pilar fundamental para facilitar la recomposición del tejido social.









# Hoja de Ruta Emprendimiento

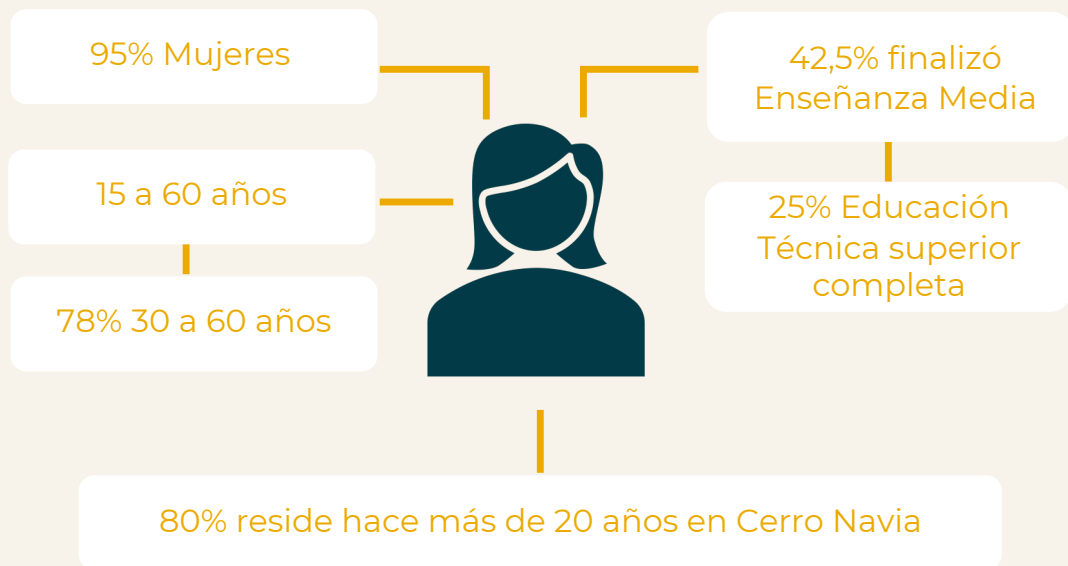
Comenzamos nuestro trabajo en emprendimiento a través de una consultoría junto a la **Corporación Simón de Cirene** (SDC), con el objetivo de **co-diseñar** con actores locales e instituciones del **ecosistema emprendedor**, una **hoja de ruta** de emprendimiento para implementar en Cerro Navia los próximos **5 años**, que responda a las necesidades reales del territorio.

Esta Hoja de Ruta incorpora metas por perfiles y niveles de emprendimiento y seguimiento continuo para ajuste temprano a través de indicadores de resultados y procesos individuales y colectivos.

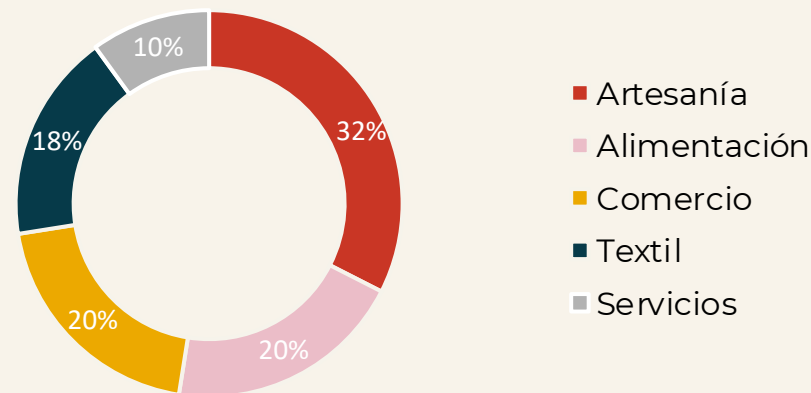
Iniciamos con un **proceso de georreferenciación y levantamiento diagnóstico**. Visitamos en terreno a 59 locales comerciales y 4 ferias de emprendimiento en la comuna, levantando un universo total de 99 personas emprendedoras cerronavinas.

De ellas, 40 respondieron una entrevista diagnóstica, que nos permitió **caracterizar y perfilar** a las personas emprendedoras y el nivel de desarrollo de sus negocios.

# Perfil emprendedores



## SOBRE SUS EMPRENDIMIENTOS



57,5% refiere que es la **primera vez que emprende**.  
**71,4%** comercializa sus productos **dentro de Cerro Navia**.  
**60%** ventas mensuales inferiores a \$500.000

**57,5%** indica que su negocio se encuentra en funcionamiento hace **más de 2 años**. El porcentaje restante; menos de 2 años.

56,1% registra sus ventas en un cuaderno; 29,3% no lleva registro.  
**25%** se encuentra formalizado.

**72%** indica que ha participado en **programas de capacitación**: Municipio (22%), SERCOTEC y FOSIS (18,6%), SENCE (13,6%) y 17,8% en otras instituciones.

## Cerro Navia

La segunda etapa consistió en una **profundización participativa**, concentrada en **2 encuentros reflexivos** con diversos grupos de emprendedores, para levantar información sobre las brechas y necesidades de quienes emprenden en Cerro Navia.

Aplicamos la metodología del árbol de problemas, donde se identificó como brecha principal la **falta de oportunidades de desarrollo para los emprendimientos de la comuna**. Las causas principales serían la escasa diversidad de canales de venta, falta de redes y organización entre emprendedores y dificultades de acceso a oportunidades. Los efectos que esto genera serían poco crecimiento de negocios, alta tasa de cierres y escaso desarrollo económico local. Esto es consistente con que, en el Índice de Calidad de Vida Urbana (ICVU 2021), en la dimensión Ambiente de Negocios, Cerro Navia se ubica en el lugar 36 de las 42 comunas de la Región Metropolitana.

Adicionalmente, realizamos **23 entrevistas** con el instrumento **“Mix de Indicadores de Perfiles y Prácticas Emprendedoras”** (MIPPE) de SDC, a fin de establecer una línea base.

Luego vino una tercera etapa para el **co-diseño del programa**, para lo cual realizamos una sesión colaborativa con **instituciones socias con las que estamos articulando el trabajo en la comuna**: Centro Desarrollo de Negocios SERCOTEC San Pablo, Fondo Esperanza, Co-emprende y Dirección de Desarrollo Económico Local del municipio.



También realizamos un **tercer encuentro** con emprendedores, donde les presentamos los resultados del levantamiento diagnóstico y trabajamos en conjunto una propuesta de hoja de ruta con contenidos específicos de formación, generación de redes y acompañamiento.

Asimismo, durante el proceso nos reunimos con un **consejo asesor**, integrado por profesionales expertos en emprendimiento de SDC y **fibra**.

# 2022



## MAPEO Y LEVANTAMIENTO DIAGNÓSTICO

- ✓ Visitas en terreno
- ✓ Encuesta inicial



## PROFUNDIZACIÓN PARTICIPATIVA

- ✓ 2 conversatorios
- ✓ Encuesta en profundidad (MIPPE)



## CO-DISEÑO PROGRAMA

- ✓ Conversatorio emprendedoras
- ✓ Conversatorio instituciones socias
- ✓ Comité de expertos



## EJECUCIÓN CENTRO EMPRENDEDOR AGOSTO 2023

Formación

Generación de  
redes

Acompañamiento



Hemos incorporado la visión del gobierno local y organizaciones locales para:

# Fomentar el emprendimiento

Apoyando y fortaleciendo dinámicas locales e identidad local

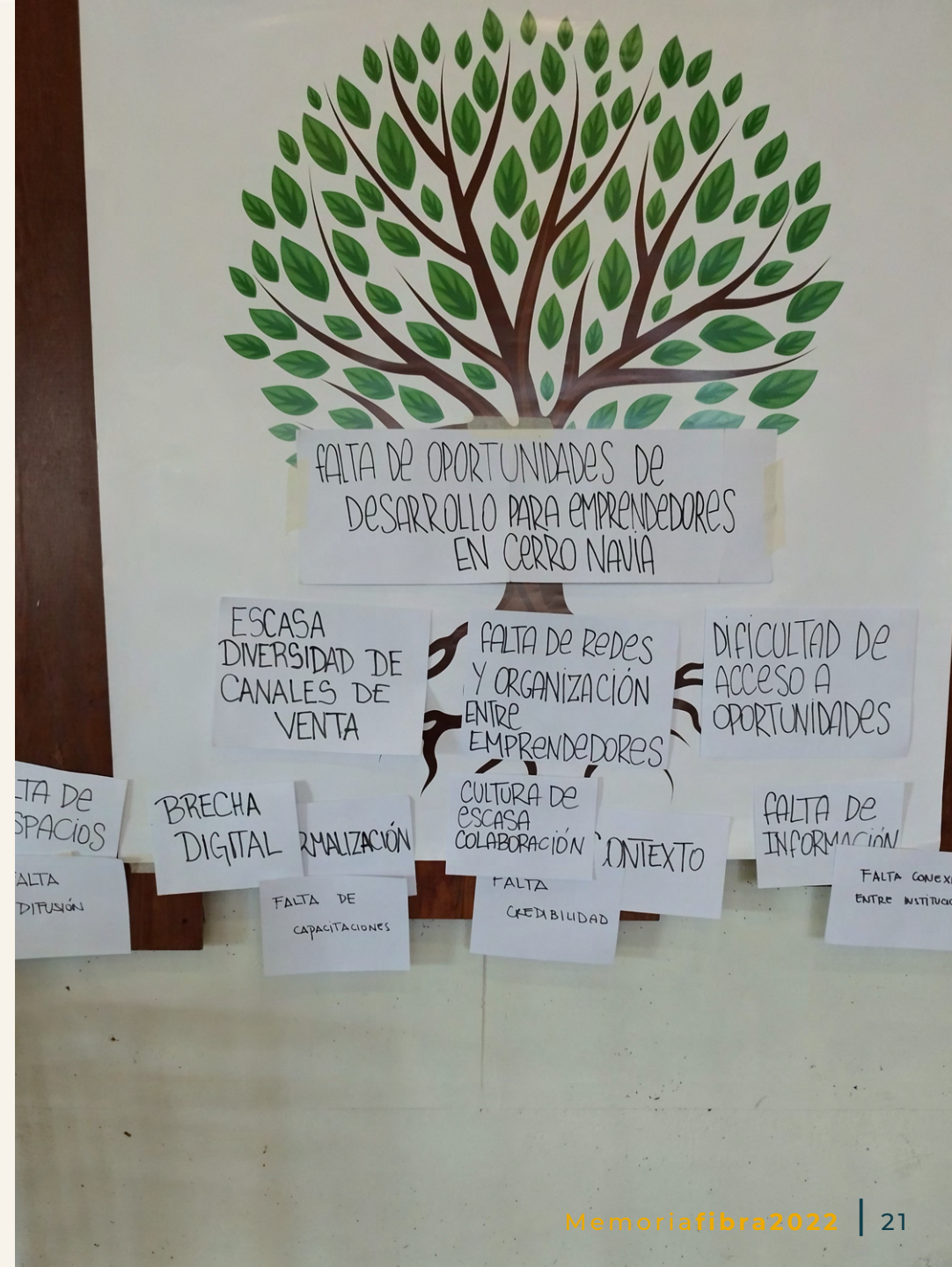
## Cerro Navia

De este modo, **co-diseñamos de manera colaborativa y participativa un plan de trabajo a 5 años**, que responde a las necesidades de los emprendedores, considera la oferta ya existente en la comuna y, sobre todo, las oportunidades de trabajo articulado con otras instituciones en el territorio.

A partir del diagnóstico, identificamos **3 segmentos** para trabajar desde el programa, según el perfil emprendedor y nivel de desarrollo del negocio, lo que se evaluará mediante una encuesta de ingreso (línea base). Además, se considerarán **3 características transversales**: dedicación exclusiva al emprendimiento; proyección a largo plazo del negocio; y contar con una propuesta de valor diferenciada.

El programa se basa en **3 pilares: formación, acompañamiento y generación de redes** (asociatividad). Cada pilar contiene diversos componentes, como cursos, mentorías, encuentros, ferias, entre otros, diferenciados para cada segmento, que se irán implementando gradualmente. Además, la creación de un sello comunal que identifique y ponga en valor los emprendimientos de creación y producción local.

Para cada componente se han definido **indicadores que evaluaremos anualmente**, incorporando una metodología de seguimiento y evaluación participativa.



fibra®  
fundación







## Cultura

Uno de nuestros ejes esenciales es la cultura entendida como el **acceso a vivencias y experiencias culturales diversas, como oportunidades de reflexión y desarrollo de capacidades individuales y colectivas**. El acceso a la cultura es una herramienta que no sólo amplía horizontes y favorece la mentalidad de crecimiento, si no que también otorga bienestar socioemocional. Nos une con quienes compartimos esa experiencia. Siempre con el foco de contribuir a la cohesión social.

A su vez, la **producción cultural** nos da sentido de pertenencia, nos identifica y potencia la memoria colectiva. En la expresión artística caben todas las vivencias y emociones y se puede transformar en un ente unificador, sanador y esperanzador. A través de ella, podemos lograr importantes **oportunidades de desarrollo social**.

Durante este primer año de **fibra** nos hemos enfocado en que las comunidades con las que trabajamos puedan **participar en distintas manifestaciones artísticas** (principalmente conciertos, teatro, cine y exposiciones de artes visuales). También hemos abordado una serie de talleres para conectar con la práctica artística. Estamos convencidos que el primer paso es el acceso a la cultura para así ir potenciando la valorización de la cultural local y luego la producción cultural local. **Cada proyecto cultural es co-diseñado y evaluado para una constante mejora.**



## Co-producción: Micro-documental

Antes de iniciar nuestras actividades culturales en el barrio Digna Rosa, realizamos junto con la comunidad el micro-documental “La Digna Rosa”. El objetivo era elaborar un instrumento que nos permitiera **conocer y poner en valor la identidad y riqueza de la población Digna Rosa y territorios aledaños** a través de un relato construido con personas claves del territorio en espacios significativos.

Al mismo tiempo, el rodaje del documental nos ayudó a comenzar nuestra vinculación con la comunidad y comunicar el propósito de **fibra**.

Para ello, conversamos con muchos vecinos, identificando a algunos de los fundadores del barrio y a los actores relevantes y co-construimos un mapa de actores. También recopilamos bibliografía, material fotográfico e identificamos espacios físicos relevantes del barrio.

El énfasis lo pusimos en armar entre todos un relato que uniera el pasado de Digna Rosa, con el presente y los desafíos del futuro. También, nos guió el ambicioso deseo que en este micro-documental **los diversos habitantes de Digna Rosa se sintieran identificados**.

A modo de resumen, destacamos los siguientes hechos que dan luces sobre la identidad de Digna Rosa y sus alrededores:

- El origen de la población se remonta al **año 1970**, con la instalación de pobladores organizados en comités de vivienda.
- Tras instalarse en el territorio, el siguiente periodo se caracterizó por una alta participación y **esfuerzo colectivo** de todos los vecinos.
- Otro hito importante fue la llegada del sacerdote **Mariano Puga** en la década del 80, impulsando una activa comunidad pastoral llamada **Óscar Romero**, con un fuerte sello social. También fue relevante la labor del Obispo **Enrique Alvear**.

*El propósito del micro-documental es conocer y poner en valor la identidad y riqueza de la población Digna Rosa y territorios aledaños.*

Una vez finalizado el micro-documental y 3 cápsulas audiovisuales, el 13 de octubre del año 2022, se realizó en el auditorio del Colegio Enrique Alvear (CEA) un **encuentro con los 11 protagonistas del micro-documental**, donde fue exhibido. Posteriormente se hizo una pequeña convivencia y reflexión sobre el material expuesto.

Finalmente realizamos el **1 de abril de 2023**, en el mismo colegio la proyección del micro-documental “La Digna Rosa”. Asistieron vecinos de la comunidad, los protagonistas del micro-documental con familiares y amigos. También autoridades municipales, miembros de nuestras fundaciones socias de Cerro Navia y Territorio Común y el Directorio de Fundación **fibra** y la familia fundadora.

Luego de la proyección, **se propició un trabajo en grupos con el objetivo de generar un espacio de dialogo y así recoger las impresiones**. Posteriormente, se cerró la actividad con un cóctel.

Como **fibra**, valoramos tanto del proceso de realización, como de la exhibición del micro-documental. El plasmar la historia y los desafíos futuros del sector y compartirlo con muchos de sus actores, nos permitió a todos hacernos conscientes de la identidad y patrimonio social.

Sin duda partir por escuchar y ver será un gran aporte para que el trabajo que realicemos con la comunidad tenga mayor asidero. Y, a su vez, nos permitió iniciar el proceso de que la propia comunidad nos conociera y nosotros los conociéramos a ellos.

# Acceso y aproximación: SANFIC - CorpArtes

Durante el mes de agosto realizamos “**El mes del cine en el CEA**”. Para ello, junto a nuestro socio CorpArtes, realizamos una serie de actividades en torno al cine, donde una de las más relevantes fue ser parte de la versión n°18 del Santiago Festival Internacional de Cine (SANFIC) con su sección **SANFIC EDUCA**. En él, se busca fomentar el aprendizaje y la reflexión en torno al lenguaje audiovisual de niños, niñas, y jóvenes, brindando acceso a un cine de calidad y con contenido.

Se exhibieron **3 cortometrajes y 1 largometraje** en el auditorio del CEA en los que participaron un total de 150 alumnos del Colegio Enrique Alvear de Cerro Navia y de la Escuela María Luisa Bombal (establecimiento cercano que se invitó para abrir la actividad a más actores del sector). También **se realizaron 4 talleres prácticos** dictados de manera semi presencial por parte de talleristas del festival con un total de 86 participantes del CEA.

Además, para motivar la participación e instalar el tema del cine en la comunidad, se realizó en 4 oportunidades una **intervención en el patio** del colegio con una pizarra tipo biombo donde tanto estudiantes como el cuerpo docente podían responder a preguntas relacionadas con el mundo del cine.



Hemos incorporado la visión del gobierno local y organizaciones locales y nos hemos asociados con fundación CorpArtes para:

# Facilitar y tejer el acceso a cultura





## Acceso a cultura: FOJI y Memory

Durante el segundo semestre de 2022, **fibra** coordinó la asistencia a **4 conciertos de la Fundación Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile (FOJI)** que se realizaron en CorpArtes. Asistieron grupos de los colegios María Luisa Bombal y CEA. También un grupo de cuidadoras de personas con discapacidad de la Fundación Amigos de Jesús y un grupo de colaboradores de la Fundación Cerro Navia Joven.

**fibra** costó y coordinó los traslados de los participantes y también generó una instancia de convivencia previa a cada concierto donde se exponía a los asistentes una pequeña introducción y explicación sobre el concierto y lugar que posteriormente se experimentaría.

Otra actividad realizada en CorpArtes, fue la **participación de un grupo de alumnas del Colegio María Luisa Bombal del taller musical “Memory”**, cuyo guión y dirección estuvo a cargo del actor Héctor Morales. Es una puesta digital que nos acerca a entender el rol de la memoria en la construcción de nuestra historia personal y colectiva.

# Acceso y aproximación: Acuarelas

En el mes de noviembre de 2022, se llevó a cabo la **exposición “Acuarelas y cambio climático” del artista Raúl Barros Céspedes**, proyecto financiado por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Chile a través de un FONDART. La muestra contaba con 20 acuarelas y se montó en el Centro Comunitario 3 de Julio de la Fundación Cerro Navia Joven (FCNJ).

En el marco de la muestra artística, **fibra** y FCNJ desarrollaron **una iniciativa complementaria, orientada a motivar la participación, reflexión y expresión de estudiantes** de colegios de Cerro Navia y comunas aledañas. Esta consistía en una visita guiada por la exposición para luego pasar a una actividad práctica donde los estudiantes podían realizar su propia acuarela, aprendiendo la técnica y plasmando su propia reflexión sobre el cambio climático.

Luego, cada persona llevaba su cuadro para ser expuesto junto a los demás, logrando una composición general y en donde una facilitadora de **fibra** hacía una síntesis del recorrido y taller. Posteriormente, cada persona retiraba su acuarela y podía llevársela.

Participaron de la actividad un total de **16 colegios y 365 estudiantes de quinto básico a cuarto medio**.



FUNDACIÓN  
CERRO NAVIA JOVEN







# Rehabilitación de espacios

Al enfrentarnos a los desafíos de un territorio, las necesidades son múltiples, como también hay espacios de oportunidad ilustrados en lugares deteriorados o subutilizados. **Reutilizar y mejorar lo existente es una muestra de respeto y uso eficiente de recursos.**

Asimismo, la teoría de las **ventanas rotas** afirma que cualquier signo visible de abandono y alto deterioro físico, como las ventanas rotas, el vandalismo, la vagancia, el consumo de alcohol en público, entre otros, crean un entorno urbano que promueve aún más desorden y/o abandono [1].

En la dirección opuesta, **el “ladrillo” de calidad es un atajo a la equidad**, mientras la educación de calidad, entre otras políticas, toman muchos años (y generaciones) en instalarse [2].

[1]. Kelling, G. L., & Wilson, J. Q. (1982). Broken windows: The police and neighborhood safety.

[2]. Alejandro Aravena (2020)

**fibra** contribuye a la articulación de varios actores pequeños, lugares y tejido existente.

**Buscamos sumar, no competir.**

*“Intervenir en un espacio abandonado implica entender las causas de dicho abandono y/o deterioro y cómo rehabilitarlo para las demandas de usos y oportunidades actuales de la comunidad y territorio”.*

El barrio es la unidad territorial más próxima a los ciudadanos y potencialmente la más valorada. La apreciamos más que la comuna y que la ciudad, ya que en el barrio están nuestras conexiones con historias de personas con nombres y apellidos, nuestros mejores recuerdos, nuestros sueños y también nuestras mayores alegrías [...] Es fundamental que el barrio sea la unidad principal de trabajo de una fundación de base territorial. De ahí la **importancia de combinar grandes proyectos (de rehabilitación) con un plan de capilaridad en la inversión para la mantención y uso activo de espacios comunes o encuentro** [3].

[3]. Iván Poduje, “Pensar en una ciudad con centros vacíos es una fantasía completa” 15 de Mayo 2021

Como Fundación, promovemos la reutilización de edificios/sitios abandonados o subutilizados.

Muchas veces nos encontramos con promotores de la “obra nueva” y tenemos que tratar de compartir, en breve, por qué rehabilitar. **Actualmente rehabilitar no sólo está de moda, en el contexto de la crisis climática, social y económica, sino que podría ser más conveniente para todos.**

“Rehabilitación de un inmueble” se define como la recuperación o puesta en valor de una construcción, mediante obras y modificaciones que, sin desvirtuar sus condiciones originales, mejoran sus cualidades funcionales, estéticas, estructurales, de habitabilidad o de confort.

**Es decir, más que un “maquillaje”, es una acción estratégica para que un edificio “viejo” vuelva a ser “útil” para su uso anterior o un nuevo uso.** La rehabilitación se considera una alternativa cada vez más interesante frente a la demolición y nueva construcción, salvo cuando el nivel de deterioro lo vuelve inviable.

Los motivos para optar por rehabilitación van desde los beneficios netamente ambientales, al reutilizar una estructura existente evitando escombros y nuevos materiales, hasta beneficios económicos y sociales, incluso asociados a contribuir a la cohesión social.

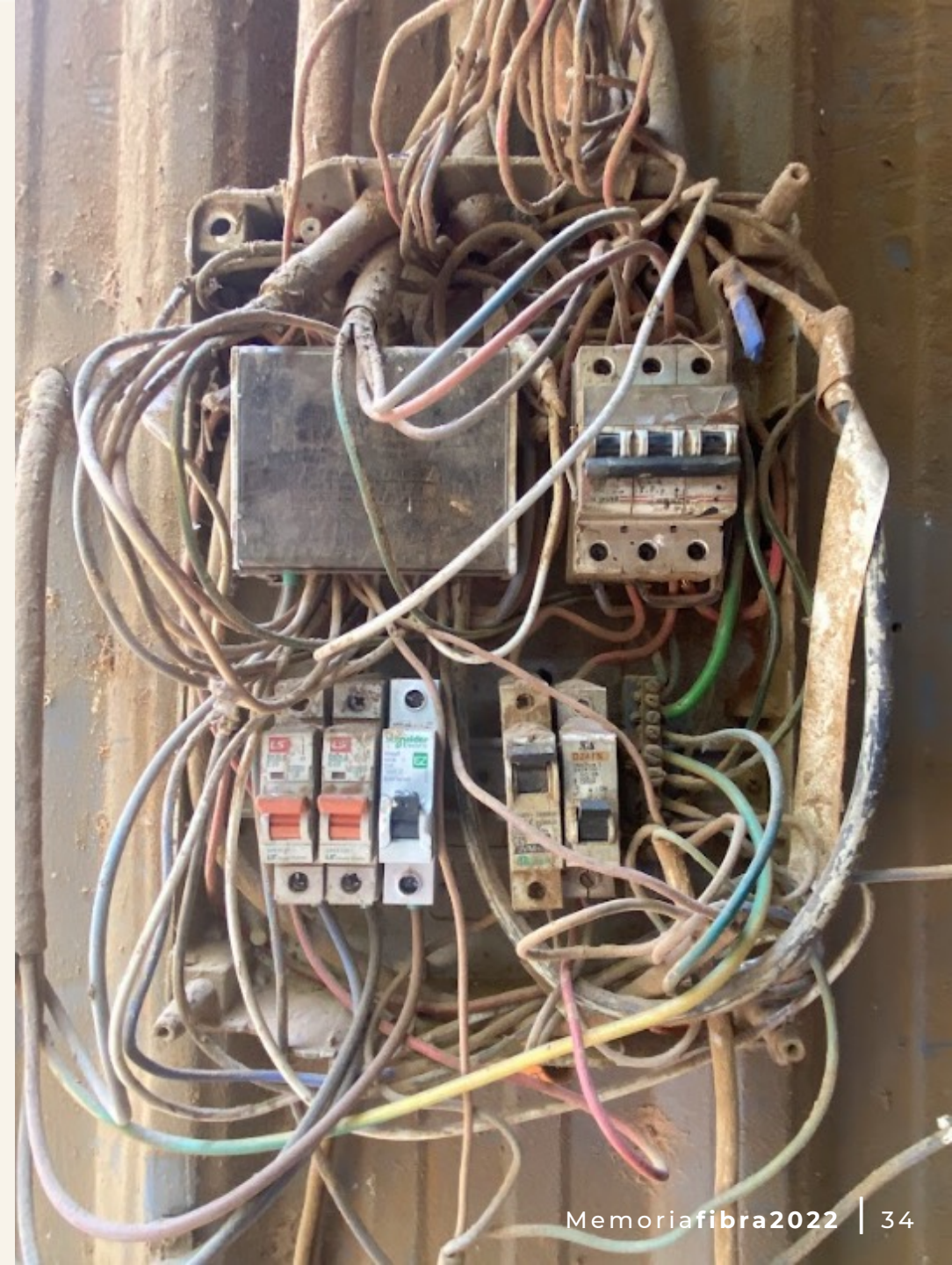
Los **beneficios ambientales** de rehabilitar, relacionados con la extensión del “ciclo de vida del edificio [4], en términos generales tienen que ver con la disminución de emisiones, desde el origen de los materiales, pasando por el edificio en funcionamiento, hasta rehabilitación o demolición.

Entre los **beneficios económicos** de rehabilitar, se considera el valor de los materiales ahorrados, y se valorizan tiempos de permisos, de ejecución y empleo. Los permisos por obras que no alteren su estructura suelen ser más expeditos. Por otro lado, la disminución de inversión en materiales nuevos muchas veces iguala costos totales por complejidad y requerimientos de más mano de obra, pero aumentando el empleo [5] [6] .

[4] König, H. 2010. A life cycle approach to buildings: Principles, calculations, design tools. Munich: Edition Detail

[5] Novogradac, 2011. Financing Affordable Rental Development, Jobs Created by New Construction and Rehabilitation. Disponible en: [https://www.novoco.com/sites/default/files/atoms/files/florida\\_white\\_paper\\_draft\\_job\\_creation\\_021511.pdf](https://www.novoco.com/sites/default/files/atoms/files/florida_white_paper_draft_job_creation_021511.pdf)

[6] Rypkema, D. 2009. Economics and the built cultural heritage Council of Europe. Heritage and Beyond, Council of Europe Publishing, Strasbourg.



Desde la **perspectiva social**, recuperar y poner en valor aquello que ha sido parte del paisaje barrial por bastante tiempo, pero que está deteriorado o abandonado y/o es foco de incivildades, suele tener un efecto positivo en la cohesión social.

La **cohesión social** tiene entre sus elementos principales el **sentido de pertenencia**. Valorizando aquellos lugares que todos reconocemos y/o que habitamos como comunidad, reconociendo a sus usuarios e historias y pudiendo dotar de una imagen familiar y a la vez renovada al entorno. Esto es aún más claro con edificios de **valor patrimonial**, que la comunidad quiere dejar como legado a futuras generaciones, pero también permite subsanar aquellas “promesas rotas” de **proyectos que están inconclusos o en desuso y que afectan el paisaje y orgullo barrial**.

En Cerro Navia hemos detectado un **galpón municipal deteriorado** y con uso de acopio y bodegaje, que inicialmente fue diseñado para ser el Centro Productivo de Oficios de la comuna.

Este es un espacio idóneo para el Centro Emprendedor de Cerro Navia, que **considera la infraestructura existente como un recurso financiero y comunitario**, donde décadas después se podrá poner en funcionamiento y articular la oferta para el fomento al emprendimiento de base local. Estamos desarrollando este proyecto junto a PRStudio arquitectos, y especialidades, incluyendo la consultoría de Ecode, para eficiencia y modelación de beneficios ambientales.

*Recuperar un edificio deteriorado, en un sector con bajos índices de emprendimiento y rehabilitarlo como centro de innovación y espacio de encuentro para emprendedores, es una primera señal de que hay recursos subutilizados y todos podemos repensarlos para que el ecosistema y comunidad emprendedora florezca y se enorgullezca de su origen.*





Además, **rehabilitar desde una perspectiva ambiental, social y económicamente eficiente, nos permite aportar al Objetivo de Desarrollo Sostenible 11, Meta 11.c:** *Proporcionar apoyo a los países/comunas menos adelantadas, incluso mediante la asistencia financiera y técnica, para que puedan construir edificios sostenibles y resilientes utilizando materiales locales.*

Queremos ser muchos quienes detectamos oportunidades de infraestructura abandonada o subutilizada y que trabajamos por revitalizarla para y con sus comunidades.

*Dejemos de coleccionar “canchas tristes”; “estaciones abandonadas”; “fábricas inactivas”; “espacios comunitarios tipo elefantes blancos sobredimensionados”. Llenemos de actividad esos valiosos espacios que están en todos lados.*

fibra®  
fundación





En **fibra** estamos comprometidos con:

Monitorear, evaluar y ajustar los procesos y resultados continuamente.

# 03

Territorio Común





## 4 componentes y 4 territorios

Con el propósito de mejorar la **calidad de vida** en los territorios, el programa Territorio Común trabaja por fortalecer a la comunidad: mejorar los vínculos, el sentido de pertenencia territorial, la participación, el liderazgo, la articulación, redes de apoyo, y la confianza.

Buscamos **generar y aprovechar oportunidades de desarrollo** a través de la suma de cuatro componentes interrelacionados. El **Directorio Local** articula a los actores locales en torno a un propósito; los **Fondos Concursables** activan a la comunidad en torno al propósito común; a su vez los participantes fortalecen capacidades en cursos de **formación de liderazgos**; la comunidad de aprendizaje permite que los cuatro territorios compartan experiencias y que esos **aprendizajes** se comuniquen a otros trabajando en territorios. Finalmente, la estrategia de **incidencia** busca relevar el trabajo en los territorios.



**COMUNA DE SANTIAGO**  
Barrio Franklin, Huelmo  
y Sierra Bella



**LA LIGUA**  
Barrio la Ligua Urbano  
y Valle Hermoso

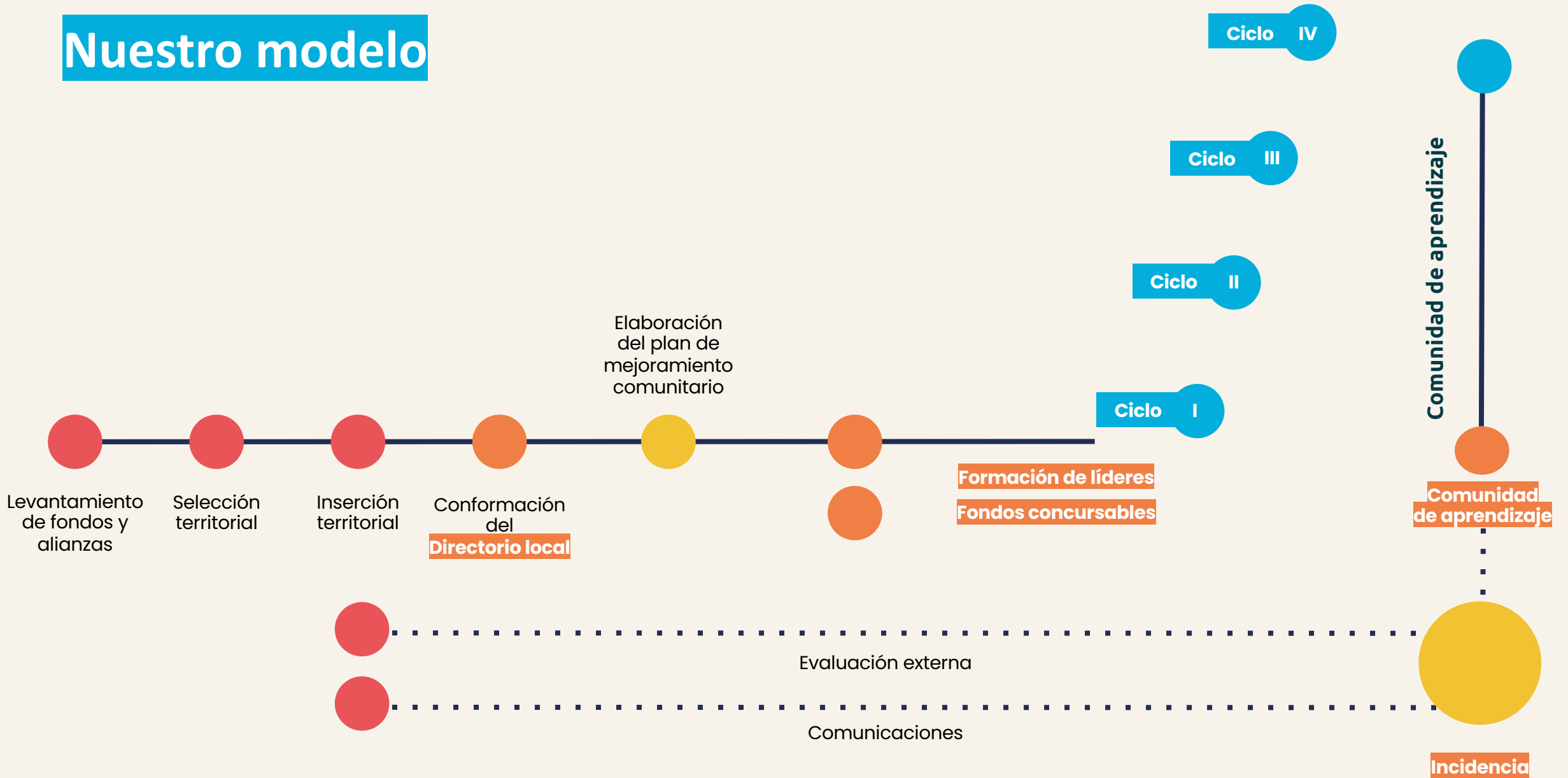


**SAN BERNARDO**  
Sector San Francisco



**PUENTE ALTO**  
Sector Bajos de Mena

# Nuestro modelo



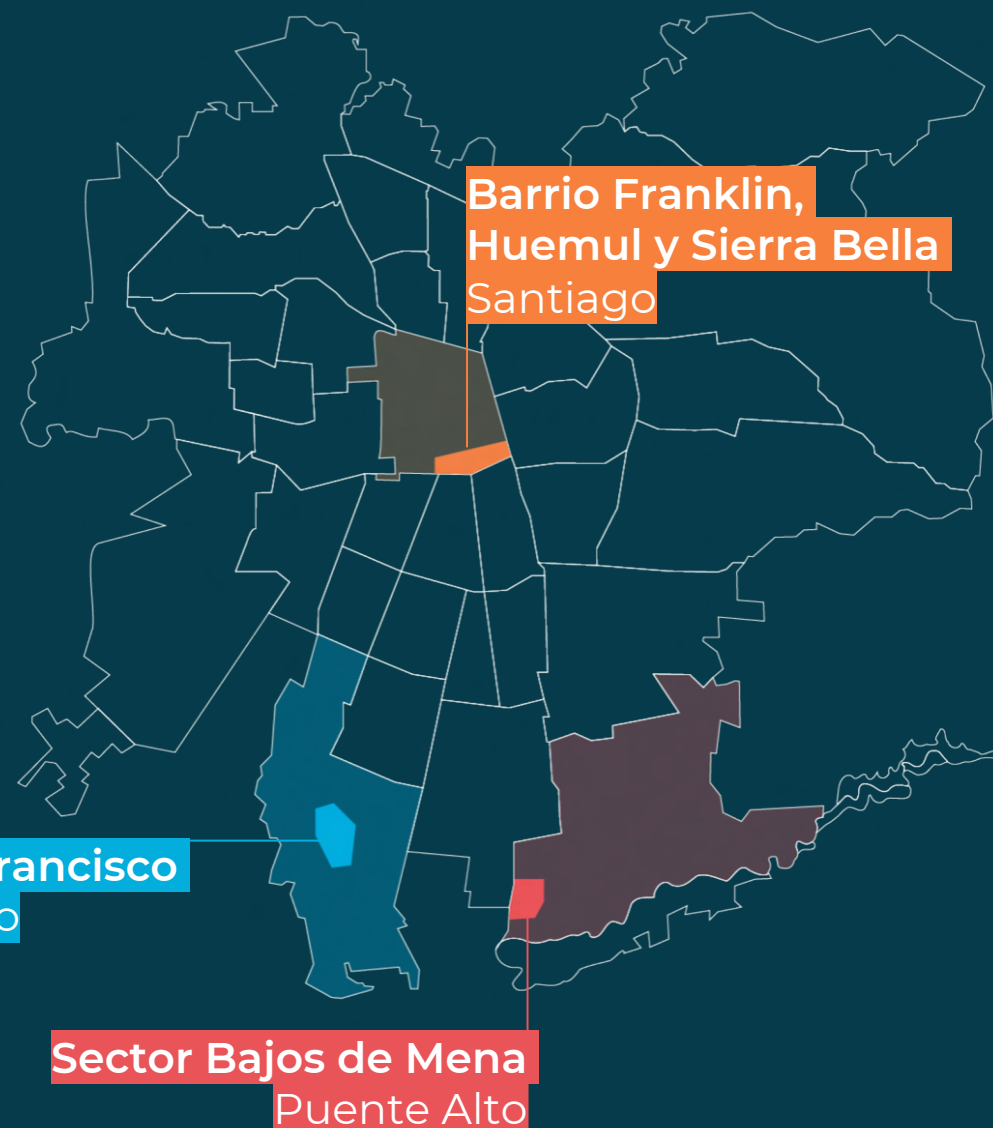
# Nuestra experiencia

Actualmente estamos presentes en 4 territorios, entre la Región Metropolitana y Región de Valparaíso.

Región de Valparaíso



Región Metropolitana de Santiago





# Trabajar en y con territorios

La vida ocurre en los territorios, **la vida se transforma en los territorios**, es una de las premisas que el programa Territorio Común presenta a las organizaciones socias y colaboradoras para inspirar el trabajo a nivel local. Estas frases entrelazadas nos invitan a pensar al territorio como un desafío constante, debido a su multidimensionalidad.

**Todo territorio es utilizado en su dimensión material** por las personas y comunidades para generar las condiciones necesarias para su existencia (viviendas, espacios públicos, organizaciones, fuentes de empleo, etc) y, por otro lado, contiene **una dimensión simbólica** con significados y valores que construyen identidades y culturas y, por ende, acarrea una diversas formas y miradas entre los actores que se ligan a cada territorio, haciendo de este un desafío constante.

Como **fibra** nos hemos propuesto ser una organización que busca **aprender y entender los contextos territoriales** para que nuestro propósito y en específico, cada iniciativa, pueda ser un aporte. En este sentido, en el programa Territorio Común hemos buscado aprender de las experiencias de otros y construir junto con otros.





La participación en las sesiones de comunidad de aprendizaje de Territorio Común permite trasladar esas reflexiones, conclusiones, ideas y aprendizajes al trabajo en terreno. En este sentido, entender la llegada al territorio implica en primer lugar **vincularse con los actores de los territorios** (vecinos, organizaciones locales, instituciones, etc), entender las formas de ocupar el espacio y, principalmente, comunicar el propósito de **fibra** a partir de un relato. En específico, un mensaje que permita transmitir el propósito de nuestra fundación, aun cuando, no se contaba con una propuesta programática definitiva.

La **generación de vínculos y confianza se realiza desde el mensaje y el despliegue de iniciativas con sentido, participación y colaboración**, entendiendo el territorio en su diversidad, y donde nuestra apuesta es una contribución con una forma y estilo de trabajo que busca la colaboración como base.

Finalmente, todo el trabajo de entender y ejecutar acciones en el territorio, deben quedar registradas. Desde el inicio hemos buscado que la investigación y la sistematización sean prácticas sistemáticas que permitan coleccionar aprendizajes en este proceso de crecimiento y consolidación vivido durante el año 2022 y que se proyecta al futuro de nuestra estada en los territorios donde podamos contribuir a la cohesión social.





198  
TEL. CENTRAL

NEVO PRODUCTO  
**Mejoral**  
CONTRA  
DOLORS y RESFRIADOS

- MURAL  
de la casa  
- PINTARON: ECOS  
LUPPI  
MAGNITO  
- QIND PAMMUN  
SIERRA BOLA  
- CVD  
FRANFHN  
SIERRA BOLA



451

INDIANA



# Colaboración activa entre fundaciones

Fundaciones con propósitos distintos y culturas organizacionales distintas nos reunimos bajo un desafío común: **trabajar integralmente desde y con los territorios.**

La gobernanza del programa Territorio Común agrupa a un consorcio de fundaciones socias donantes: Fundación Colunga, Fundación **fibra**, Fundación Mustakis y Fundación Olivo. Las cuatro fundaciones ponen a disposición sus equipos técnicos y redes; co-diseñan y acompañan la implementación del programa con una dupla de gestión interna contratada específicamente para Territorio Común. Además, Fundación Avina presta asistencia técnica específica.

Desde la ejecución, la corporación Simón de Cirene implementa el componente Formación de Líderes; Gulliver ejecuta el componente Comunidad de Aprendizaje que incorpora a las Fundaciones Urbanismo Social, Fundación para la Superación de la Pobreza, Fundación Don Bosco y Techo como invitado.

## Territorio Común

La versión piloto del programa Territorio Común se caracteriza por ser muy ágil, con ciclos de alrededor de 7 meses y con el constante apoyo de un comité de socios (representantes de los directorios de las fundaciones) y comité asesor experto en intervención territorial.

Lo anterior, sumado a la evaluación continua, por la consultora First Impact, permite un constante ajuste para fortalecer de manera más efectiva la riqueza ya existente en los territorios.

*La colaboración es la clave, donde cada uno pone a disposición “lo que mejor sabe hacer” y donde las tomas de decisiones son colectivas, con los líderes locales al centro.*



# Un zoom a Franklin

Cada una de las fundaciones socias de Territorio Común apoya estratégicamente a un territorio.

Como **fibra**, trabajamos en “Franklin”, junto a la Fundación Urbanismo Social. El territorio está integrado por **3 barrios: Huemul, Franklin y Sierra Bella**, abarcando cinco unidades vecinales. Conocido por ser un histórico sector comercial y patrimonial, se caracteriza además por un alto número y diversidad de organizaciones, que representan sus distintas dimensiones: residencial, comercial y social.

*La ejecución de Territorio Común aquí comenzó en octubre 2021, siendo el primer paso la creación del Directorio Local. En este espacio participan 11 dirigentes y líderes locales.*

A partir de un **proceso de co-construcción y deliberación**, el Directorio Local levantó y priorizó las **categorías más relevantes a trabajar**: organización y participación comunitaria; seguridad; medioambiente; comercio y emprendimiento local; espacio público y equipamiento; historia, identidad y patrimonio.





Así, se fue construyendo el Plan de Mejoramiento Comunitario (PMC), cuyo objetivo general es “Consolidar el territorio Franklin como un **barrio articulado y organizado** que tenga incidencia en las políticas locales, manteniendo su **identidad patrimonial material e inmaterial**, reconociendo su historia y a sus habitantes del **sector comercial y residencial**.” Para lograrlo, el Directorio Local se ha planteado 4 objetivos específicos, definiendo **metas e indicadores** para cada uno.

Además, en paralelo al proceso de formulación y consolidación del PMC, y en sintonía con las categorías priorizadas por el Directorio Local, en 2022 se ejecutaron los **primeros dos ciclos de fondos concursables**, orientados a proyectos que fortalecieran a las organizaciones comunitarias y agentes de cambio, con especial foco en la articulación y generación de redes; mejorar las condiciones de seguridad en el territorio desde un enfoque de prevención comunitaria; promover el uso de los espacios públicos y equipamiento del territorio; e impulsar el comercio y emprendimiento local, con especial énfasis en rescatar la historia e identidad patrimonial.

**En estos dos primeros ciclos se financiaron y ejecutaron 11 proyectos locales.**



## Territorio Común

Para el tercer ciclo de fondos concursables, cuyo proceso inició en enero 2023, el Directorio Local decidió priorizar proyectos enfocados en la articulación comunitaria, a fin de ir consolidando una red territorial de organizaciones que se unen para transformar y mejorar sus barrios.

*La mayor fortaleza del territorio son sus dirigentes y liderazgos locales altamente implicados y empoderados, que reconocen y valoran la historia e identidad de Huemul, Franklin y Sierra Bella.*

La implementación de Territorio Común en Franklin ha sido un **proceso continuo de aprendizaje conjunto** entre todos los actores involucrados. El principal desafío del programa es la definición de un **sistema de gobernanza para el Directorio Local**, estableciendo roles y tareas, para visibilizar los avances logrados, desarrollar un plan de incidencia y una estrategia de sostenibilidad.





## Reporte Financiero TC

El programa Territorio Común es un programa piloto, que en sus etapas de diseño e implementación a lo largo de los años 2021 a 2024 dispondrá de 1200 millones de pesos a distribuir para 4 territorios.

El presupuesto incorpora tanto los equipos ejecutores como los Fondos Concursables y productos del Programa.

Este Programa en su versión piloto se desarrolla en 4 ciclos sucesivos a lo largo de 33 meses.

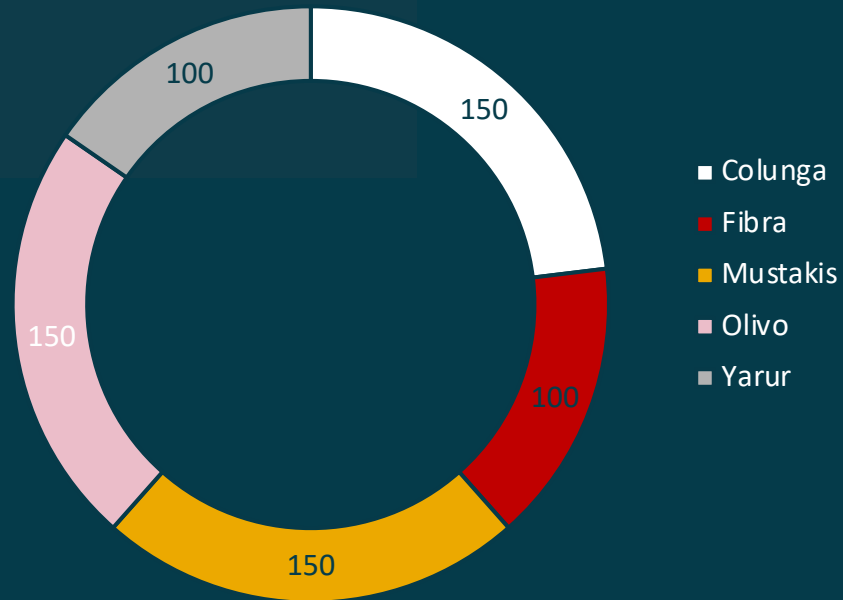
A continuación, se sintetiza la información financiera correspondiente al periodo inicial del programa, y la planificación de la inversión total por componentes.



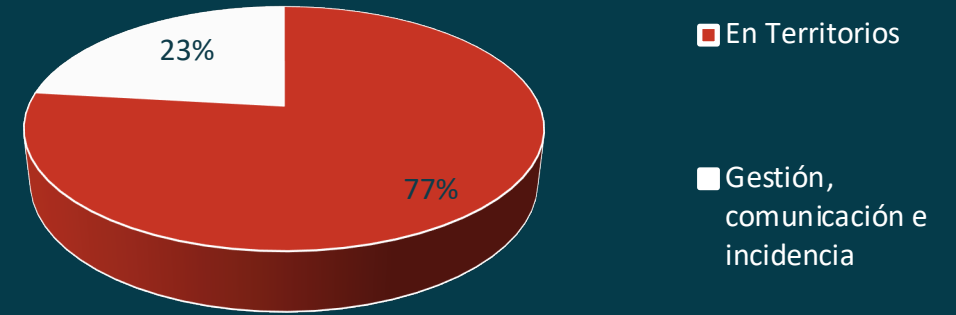
## Territorio Común

El consorcio de fundaciones de Territorio Común aporta con cuotas para el funcionamiento del programa. Durante los años 2021 y 2022 el total de aportes suma 650 millones de pesos. **fibra** aporta 100 millones de pesos a este periodo.

### Aportes financieros TC por fundaciones 2021-2022 (\$MM)

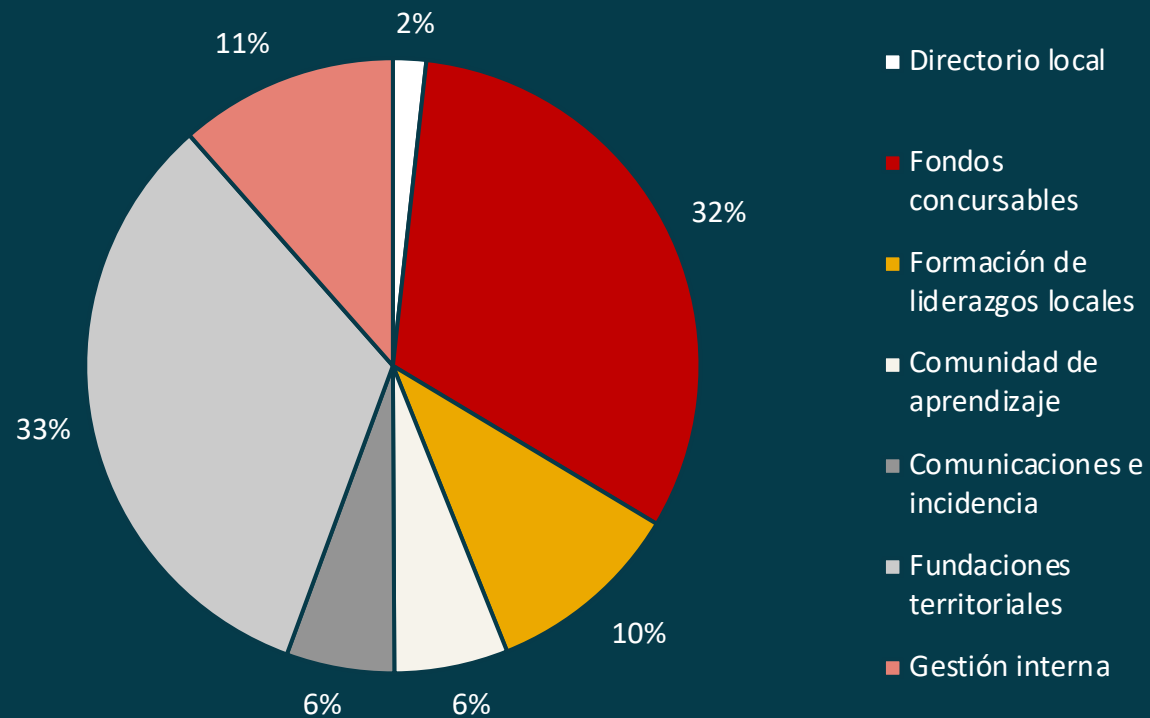


### Inversión en territorios versus gestión



Asimismo, del total de presupuesto proyectado, el programa Territorio Común asigna más de una 75% directamente a los 4 territorios.

### Recursos por componentes Territorio Común (%)



A nivel de componentes el programa Territorio Común se distribuye de la siguiente forma:

1. Los Fondos concursables de la totalidad del programa 2021-2024 corresponden al 32% del presupuesto.
2. La formación de liderazgos locales, ejecutada por la Corporación Simón de Cirene, considera un 10% de la inversión total del programa.
3. La comunidad de aprendizaje, donde se encuentran los 4 territorios, considera un 6% del presupuesto total.
4. Las fundaciones territoriales, que tienen una dupla a tiempo completo en cada uno de los 4 territorios por los años del programa, considera un 33% del presupuesto y apoya el desarrollo de cada uno de los componentes.
5. Comunicaciones e incidencia corresponde a un 6% del presupuesto e incluye la evaluación externa por First Impact y la consultoría por Tironi.
6. La gestión interna del programa, que implica una coordinadora general y un profesional de apoyo a tiempo completo durante los años del programa se lleva el 11% del presupuesto.
7. Finalmente, el directorio local, factor clave en la gobernanza del programa, dispone de fondos menores que le permitan reforzar el Plan de Mejoramiento del Territorio.



# 04

## Reporte Financiero

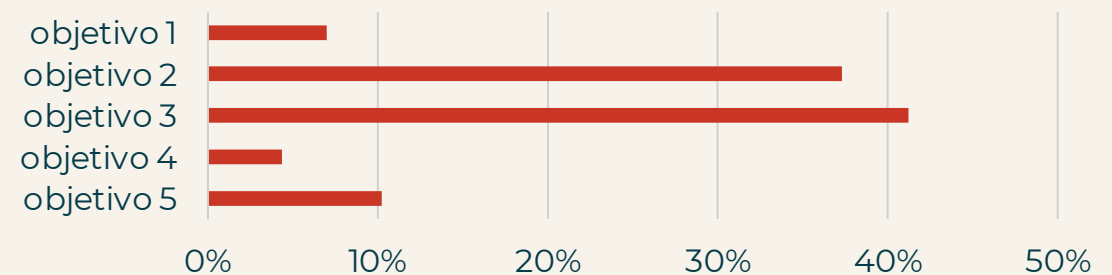




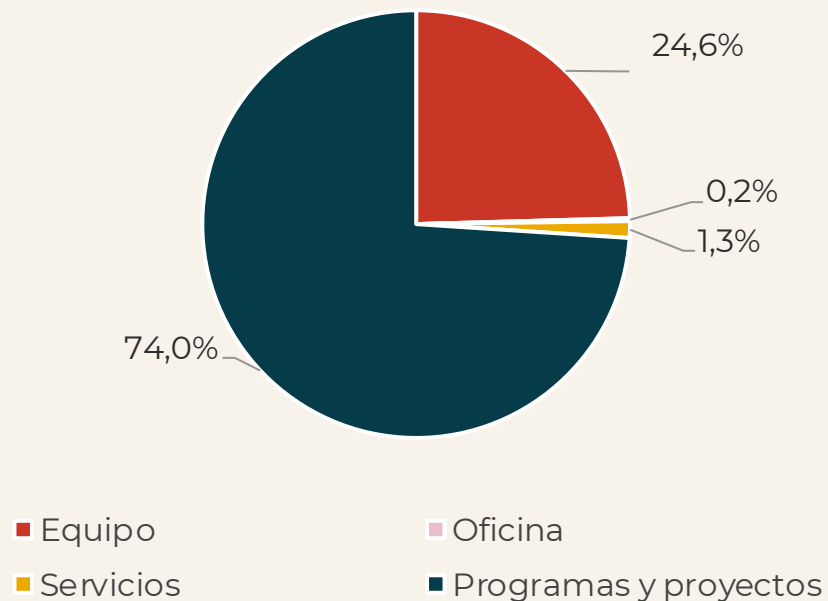
# Reporte financiero

El presupuesto de **fibra** se orienta a 5 objetivos, que, durante 2022, como año de arranque, tuvieron la siguiente distribución presupuestaria:

- Objetivo 1. “Poner en marcha la Fundación **fibra**”: 10% del presupuesto anual.
- Objetivo 2. “Mejorar la calidad del vínculo social, en confianzas y respeto a la diversidad.”: 4% del presupuesto en un año de instalación como fundación nueva.
- Objetivo 3. “Promover el bien común, en participación, espacios colectivos, solidaridad y redes.” es prioritario durante 2022: 41% del presupuesto anual.
- Objetivo 4. “Aumentar sentido de pertenencia e identificación local.” también cobra especial relevancia en los trabajos iniciales: 37% del presupuesto anual.
- Objetivo 5. “Espacios comunitarios más sostenibles y de mejor calidad.” corresponde a un 8% del presupuesto anual con sólo etapas de diseño.



Asimismo, el total de gastos por ítem se distribuyeron en 2022 de la siguiente forma:

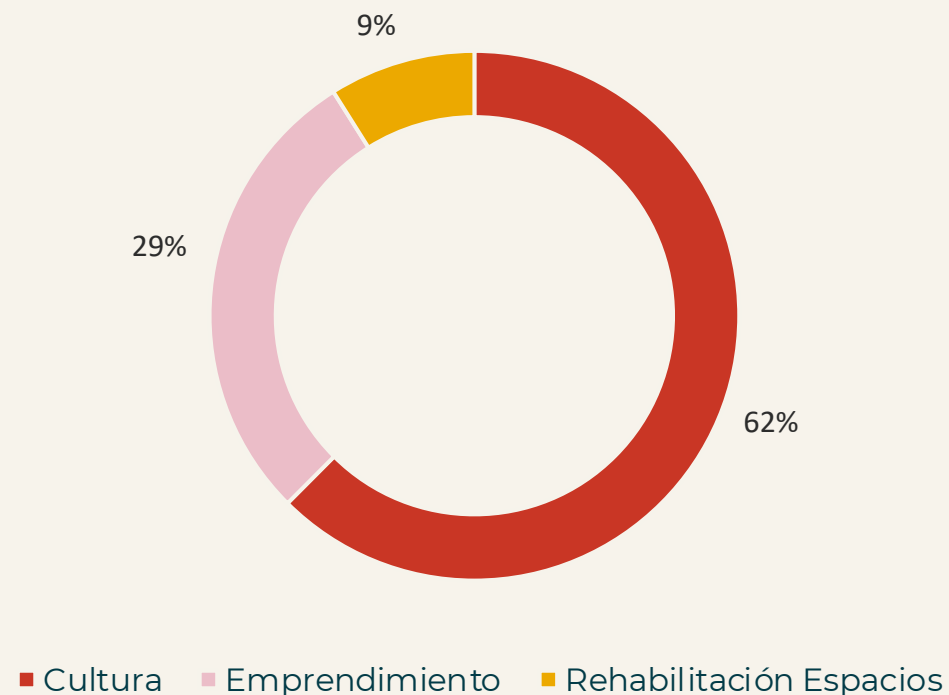


\* La inversión de mejoras de infraestructura por oficinas 2022 tendrá su desembolso en segundo semestre 2023.

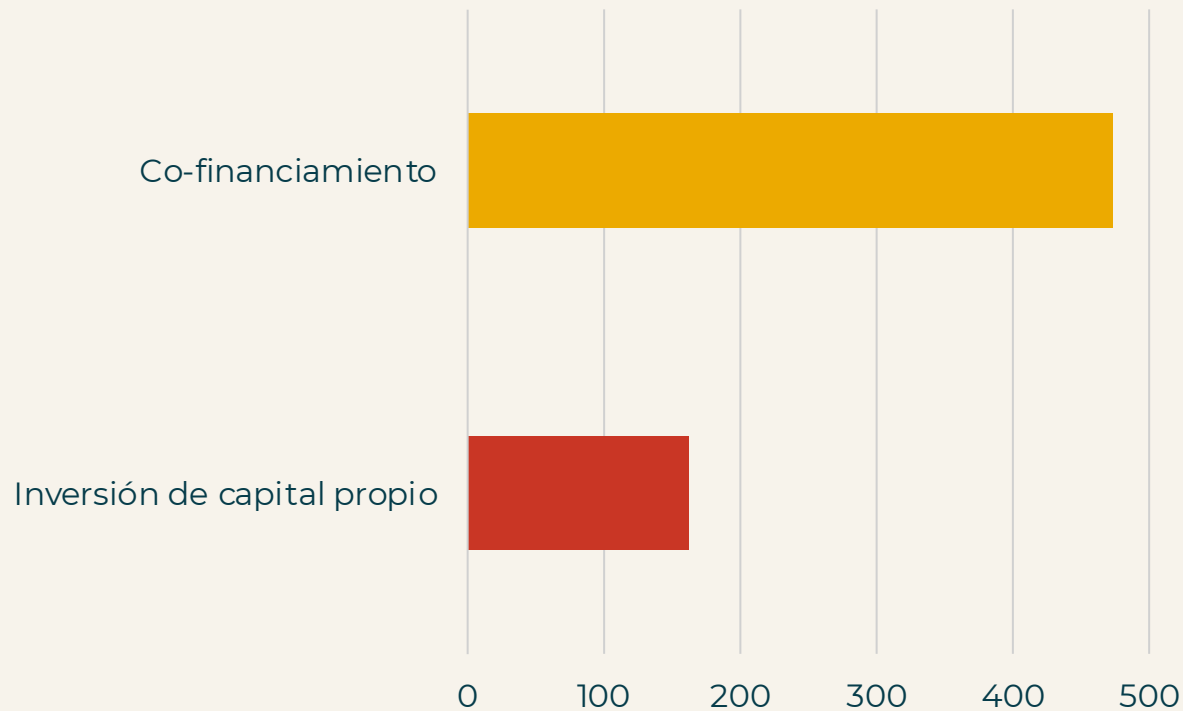
\*Estados financieros preliminares en proceso de auditoría.

## Inversión por área de proyectos fibra 2022

\* 2022 aun no tiene obras de construcción o centro emprendedor en operación



### Financiamientos 2022 (\$MM)



Finalmente, la inversión total de **fibra** en el periodo 2022, que ha sido año de puesta en marcha, fue de \$167,380,801 millones de pesos y los co-financiamientos 2022 corresponden a más de \$470 millones de pesos.

El programa Territorio Común plantea un escenario de co-financiamientos favorable, al contar con al menos 3 socios con inversión mayoritaria. También se destacan los co-financiamientos en el área de la cultura con fondos públicos y alianza con CorpArtes.

Los gastos de oficina se mantienen al mínimo y se buscan los mecanismos para compartir espacios y aportar a la mejora de infraestructura de otras organizaciones. Especiales agradecimientos al Colegio Enrique Alvear de Cerro Navia por su generosa acogida 2022.

*\*Estados financieros preliminares en proceso de auditoría.*

O



Próximos pasos





# Carta de la Directora Ejecutiva

Al cumplir un año de co-construcción, quisiera **agradecer a la red de socios y colaboradores** por todo el apoyo en echar a andar una nueva fundación.

Ha sido un periodo de consulta y escucha de expertos, de autoridades, de líderes locales y de vecinos y vecinas. Hemos intentado comunicarnos en **distintos lenguajes**, para construir una serie de estrategias y proyectos concretos **desde las identidades y talentos de los territorios**.

Esta memoria busca sintetizar lo que fue 2022 y para terminar quisiera adelantarles un poco de lo que viene.

El gran hito **fibra** del año 2023 es el **Centro Emprendedor** de Cerro Navia, donde esperamos visibilizar, en la rehabilitación de un espacio, las oportunidades de emprendimiento individual y colectivo de base y **orgullo local**. Seguiremos conectando la programación de formación, acompañamiento y redes de emprendimiento con la identidad cultural y productiva del territorio, con foco en mujeres emprendedoras.

## Cierre

Este 2023, como **fibra**, estaremos trabajando una **programación cultural** junto a los colegios Enrique Alvear de Cerro Navia y Colegio CREE. Es decir, la cultura se aborda desde una serie de proyectos interconectados, que dejan de ser anecdóticos, sino que suman en un proceso de reflexión y búsqueda de identidades, inclusión y pertenencia.

Prestaremos especial atención a **indicadores** de resultado y proceso, para ajustar en etapas tempranas de implementación. Además, evaluaremos con referencias a instrumentos y estudios validados, la **cohesión barrial** en el territorio de Cerro Navia.

Territorio Común implementará sus ciclos 3 y 4 con foco en **sostenibilidad** de capacidades instaladas en los territorios, evaluación y **aprendizajes para incidencia**.

*Esto recién comienza, seguiremos construyendo espacios de colaboración, en red podemos aportar más y mejor... ¡Gracias totales!*

Isidora Larraín de A.  
Directora Ejecutiva **fibra**



**fibrad**  
fundación