



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

# **DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA FORTALECER EL CAPITAL SOCIAL DE LA COMUNA DE AYSÉN**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO  
DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

**ÁLVARO NICOLÁS CONTRERAS BARRIOS**

PROFESORA GUÍA:  
ANDREA PERONI FISCARELI

PROFESOR CO-GUÍA:  
CARLOS VIGNOLO FRIZ

COMISIÓN:  
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA

Santiago de Chile  
2024

**RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL  
GRADO DE:** Magíster en Gestión y Políticas  
Públicas  
**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**  
Ingeniero Civil Industrial  
**POR:** Álvaro Nicolás Contreras Barrios  
**FECHA:** 2024  
**Profesora Guía:** Andrea Peroni Fiscarelli

## **DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA FORTALECER EL CAPITAL SOCIAL DE LA COMUNA DE AYSÉN**

El Capital Social (CS), entendido como la teoría y el concepto que sostienen que las relaciones y estructuras sociales generan beneficios tanto para las comunidades como para los individuos que las integran, ha demostrado ser esencial en el desarrollo de regiones y países en áreas como el fortalecimiento democrático y político, el crecimiento económico, la salud pública y la educación. Pese a reconocerse las ventajas de incrementar los niveles de CS en un territorio, en Chile se han implementado en contadas ocasiones programas que tengan como objetivo principal fortalecer esta variable. Por consiguiente, el propósito de esta tesis es presentar propuestas interpretativas y de acción para fortalecer el CS de la comuna de Aysén, aplicando el modelo desarrollado por el Programa de Innovación y Sociotecnología (PISCT) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, fundamentado en la Biología del Conocer de Humberto Maturana y Francisco Varela y el Constructivismo Radical como bases filosóficas. Se busca lograr este objetivo mediante la caracterización de la situación actual del CS en Aysén, de acuerdo con las variables sugeridas por el modelo del PISCT y la evaluación del impacto de factores culturales, económicos y políticos en su fortalecimiento. Además, se analizan los resultados del proyecto "KAYSEN: Fortalecimiento del Capital Social y generación de una Cultura de Innovación en la Comuna de Aysén" como caso de estudio. Para ello se utiliza una metodología mixta que incorpora la realización de entrevistas semiestructuradas a actores locales y un análisis de los resultados de las iniciativas KAYSEN, que incluye una revisión estadística descriptiva de estos y una interpretación desde el modelo del PISCT. Los principales resultados son, en la comuna de Aysén, que el estado del CS presenta una situación débil en relación con el resto de Chile, con una tendencia a la baja. Se observa que variables como la confianza han disminuido con el tiempo, mientras que la capacidad para ampliar el tamaño de las redes individuales ha mostrado un incremento debido al crecimiento demográfico impulsado por la migración desde otras zonas de Chile. Adicionalmente, se destaca que las principales diferencias en las percepciones sobre el CS y las variables que lo afectan emergen según el origen geográfico de los entrevistados. Existen distinciones claras entre los residentes nacidos y criados en la comuna, los foráneos recién llegados, y aquellos que han regresado después de pasar un tiempo fuera. Por su parte, los principales resultados de KAYSEN entregan conocimiento en torno a cómo se comporta el CS a nivel organizacional, así como en la detección de sociopatologías culturales presentes en Aysén. Finalmente, se elaboran propuestas de acción para fortalecer el CS de la comuna en un corto y mediano plazo.

## Agradecimientos

Esta sección posee un valor personal significativo, en particular porque creo que el proceso que implicó esta tesis me permitió conocer en mayor profundidad ese estado de ánimo que denominamos agradecimiento. En esta línea, me gustaría destacar que el principal producto de esta tesis soy yo mismo. Para mí, el valor de este proyecto de investigación reside en las conversaciones que tuve, las personas que conocí o que volví a conocer desde una nueva forma de ver la vida, las emociones que experimenté y el expandir la consciencia sobre mí mismo y el mundo en el que vivo. Al concluir esta investigación, soy consciente de ser alguien distinto a quien la comenzó. Dejaré que otros decidan si es un cambio para mejor o para peor, pero, en última instancia, confío en que estas transformaciones me han impulsado a aspirar a ser un mejor hijo, nieto, amigo, estudiante y amante de lo que he sido y, sobre todo, a ser más compasivo conmigo mismo.

En consecuencia, mis agradecimientos no van dirigidos solo a quienes colaboraron explícitamente en el desarrollo de esta tesis, si no que a quienes influyeron a desencadenar este proceso. Parto nombrando a mi familia: papá -José-, mamá -Janette-, hermano -Pablo- y Maggie -mascota familiar-; a mis dos abuelas que son un lujo y, por qué no, a mis dos abuelos fallecidos de quienes estoy seguro de que han tenido influencia en mi devenir; a mis primos y tíos. A mis compañeros y profesores de universidad: Eduardo Oñate, Camilo Santivañez, Daniela Fernández, Nicolás Escudero, Tania Hausford, Andrés Olivares, Víctor Palma, Felipe Macaya, Esteban Casanova, Jorge Fredericksen, Eduardo Contreras Villablanca, Rafael Epstein, Claudio Pizarro, Sergio Celis, Rodrigo Bustos, Javiera Bustos, María Paz Silva, Diego Lagos, Antonio Zerené, Felipe Fica, Francisco Lobos, Diego Méndez, Javier Martínez, Consuelo Salas, Andrea Bonilla, Camilo Quijada, Héctor Pustela, Carla Garrido, Carolina Méndez y muchos más. También a amigos que vienen de otras huestes como María Victoria Quiñones, Paula Martínez, Martín Hernández, Sylvana Rubilar, Eduardo Contreras Pehuenche, Joaquín Figueroa y Nicolás Henríquez. ¡Y a quiénes me han recibido en Aysén! Edgardo Avello, Patiko, César Reguero, José Obreque, María José González, Julio Uribe, María Ignacia Valdés, Sebastián Vega, Hernán Rebolledo, Paula Moreno, Rubén Leal, Cecilia Pino, Carlos Díaz, Camila Villegas, Ira Lobos, Mónica Montecinos, Ricardo Medel, Enrique Garín, Fernando Camiruaga y Margit Veloso.

Agradecido a mi profesora guía Andrea Peroni Fiscarelli -a quién aún no conozco presencialmente- por tratar con tanta empatía y compasión, siempre con las directrices precisas, a un alumno que desaparecía con frecuencia y por períodos largos de tiempo.

Extremadamente agradecido del profesor Carlos Vignolo Friz -a quien espero que una vez graduado pueda empezar a tutearlo- por introducirme a la Sociotecnología, darme la oportunidad de sumarme a KAYSEN y enseñarme el valor de servir a otros. Sobre todo, por ser un guía constante que oscilaba entre lo académico y espiritual durante este proceso de transformación en la convivencia. Un encuentro sincrónico que cambió significativamente mi devenir personal y profesional.

La lista sigue, pero lo dejaré hasta acá. Un abrazo a todos ustedes.

Qué milagro es existir. Inevitable, pero un milagro, al fin y al cabo.

## Tabla de Contenido

I.	Antecedentes .....	1
1.	Capital Social y su importancia para el desarrollo de los países y regiones .....	1
2.	Capital Social en Chile .....	5
II.	Objetivos .....	8
III.	Marco Contextual.....	8
1.	La región de Aysén: Historia y Caracterización .....	8
1.1	Historia de la región de Aysén .....	8
2.2	Caracterización de la Región de Aysén.....	10
2.	La comuna de Aysén: Historia y Caracterización .....	11
2.1	Historia de Puerto Aysén .....	12
2.2	Caracterización de la comuna de Aysén .....	13
3.	Proyecto KAYSEN: <i>Fortalecimiento del Capital Social y generación de una Cultura de Innovación en la Comuna de Aysén</i> .....	14
3.1	Descripción.....	14
3.2	Inserción del autor en el objeto de estudio .....	15
IV.	Marco Conceptual.....	17
1.	Modelo de Capital Social del Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile .....	17
1.1	Capital Humano .....	17
1.2	Capital Relacional .....	19
1.3	Capital Ambiental .....	22
1.4	Capital Direccional .....	23
1.5	Capital Espiritual .....	25
2.	Constructivismo Radical como plataforma filosófica para la construcción de Capital Social.....	27
3.	Aspectos que pueden fortalecer o inhibir la construcción de Capital Social .....	29
3.1	Culturales .....	30
3.2	Políticos.....	31
3.3	Económicos.....	32
4.	Sistemas Complejos Dinámicos.....	32

5. Fortalecimiento del Capital Social a través de políticas públicas y programas ..	34
V. Diseño Metodológico.....	36
1. Metodología.....	36
2. Generalidades .....	37
3. Muestreo.....	37
3.1 Entrevistas.....	37
4. Pauta de entrevista.....	40
5. Criterios de análisis de las actividades de KAYSEN .....	42
6. Alcances .....	43
VI. Resultados.....	44
1. Estado del Capital Social en la comuna de Aysén .....	44
1.1 Análisis del Capital Social regional y comunal desde fuentes secundarias ..	44
1.2 Capital Humano .....	47
1.3 Capital Relacional .....	51
1.4 Capital Ambiental .....	54
1.5 Capital Direccional .....	58
1.6 Capital Espiritual .....	61
1.7 Síntesis.....	63
2. Aspectos que pueden fortalecer o inhibir la construcción de Capital Social .....	65
2.1 Culturales .....	65
2.2 Políticos.....	67
2.3 Económicos.....	69
2.4 Síntesis.....	71
3. Análisis del proyecto KAYSEN.....	72
3.1 Proyecto KAYSEN: Fortalecimiento del Capital Social y generación de una Cultura de Innovación en la Comuna de Aysén .....	73
3.2 Talleres.....	75
3.3 Conversatorios .....	77
3.4 Otras actividades .....	77
3.5 Resultados de KAYSEN en el período 2023-2024.....	78

3.6 El síndrome de la discontinuidad y evolución de la identidad de KAYSEN ..	80
3.7 Interpretación de los resultados de KAYSEN desde el modelo de Capital Social del PISCT .....	82
3.8 Síntesis.....	83
VII. Conclusiones .....	85
1. Capital Social en la comuna de Aysén.....	85
2. Aspectos que pueden fortalecer o inhibir la construcción de Capital Social .....	87
3. Aprendizajes desde KAYSEN .....	88
VIII. Propuestas .....	90
IX. Perspectivas .....	96
Bibliografía.....	97
Anexos .....	97
A. Pauta de entrevista .....	106
B. Consentimiento informado .....	107
C. Evaluando .....	110
D. Resultados de KAYSEN .....	111
a. Talleres .....	111
b. Conversatorios.....	112
c. Otras actividades .....	113

## Tabla de figuras

Figura 1 Representación gráfica del Capital Humano y Relacional según el modelo de CS del DII. Elaboración propia. ....	21
Figura 2: Representación gráfica del Capital Ambiental según el modelo de CS del DII. Elaboración propia. ....	23
Figura 3: Representación gráfica del Capital Direccional según el modelo de CS del DII. Elaboración propia. ....	25
Figura 4: Representación gráfica del Capital Espiritual según el modelo de CS del DII. Elaboración propia. ....	27
Figura 5: Diagrama de Interrelación entre la Construcción de Capital Social y Variables Contextuales. Elaboración propia. ....	30

## **Listado de Acrónimos**

**CASEN:** Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional

**CECOSF:** Centro Comunitario de Salud Familiar

**CEPAL:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe

**CESFAM:** Centro de Salud Familiar

**CORFO:** Corporación de Fomento de la Producción

**CR:** Constructivismo Radical

**CS:** Capital Social

**DII:** Departamento de Ingeniería Industrial

**ENCAVI:** Encuesta Nacional de Calidad de Vida

**IDH:** Índice de Desarrollo Humano

**INE:** Instituto Nacional de Estadísticas

**MDSF:** Ministerio de Desarrollo Social y Familia

**MOP:** Ministerio de Obras Públicas

**NyC:** Nacido y Criado

**OSC:** Organizaciones de la Sociedad Civil

**PISCT:** Programa de Innovación y Sociotecnología

**SCD:** Sistema Complejo Dinámico

**TICs:** Tecnologías de la información y la comunicación

**VyQ:** Venido y Quedado

*“Nos salvamos juntos o nos hundimos separados”*

*Juan Rulfo*

## **I. Antecedentes**

### **1. Capital Social y su importancia para el desarrollo de los países y regiones**

El Capital Social (CS), un concepto que surgió en el campo de la sociología ha ganado gran atención en círculos académicos y políticos como un determinante crucial del bienestar y el desarrollo de la sociedad. Aunque existe una variedad de definiciones, las interpretaciones de algunos de los autores más reconocidos como Putnam, Lin, Bourdieu y Fukuyama ofrecen perspectivas fundamentales. Según Putnam (2000), el CS se manifiesta a través de redes, normas y confianza que facilitan la coordinación y cooperación para el beneficio mutuo. Lin (2001) subraya que el CS son recursos incrustados en las redes sociales, accesibles para mejorar la capacidad de acción de los individuos. Bourdieu (1986) considera el Capital Social como acceso a recursos y poder acumulados por un grupo de personas, movilizables en un esfuerzo colectivo, y Fukuyama (1995) destaca la confianza como elemento esencial, emergente de prácticas comunitarias normalizadas y honestas. De la mayoría de las interpretaciones se tiene que la idea básica del CS radica en que las relaciones y estructuras sociales generan beneficios y retornos tanto a las comunidades como a los individuos que pertenecen a estas (Ruz, s.f.).

Además de estas perspectivas internacionales, existen interpretaciones chilenas del CS, como la desarrollada por el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile a principios de los años 2000. Esta visión refiere al CS como la capacidad de generar valor, de distinta naturaleza, mediante la transformación en una organización social a través de la organización, relación, coordinación y colaboración en función de un propósito común. Este enfoque está basado en el Constructivismo Radical de base biológica, derivado de los trabajos de los destacados biólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela durante la segunda mitad del siglo XX.

De este modo, la mayor parte de las perspectivas sobre el CS han intentado operacionalizarlo como un conjunto de conceptos que subyacen a diversos aspectos de las interacciones sociales, tales como la presencia de redes, relaciones, normas compartidas, participación en entidades comunitarias y confianza entre individuos y organizaciones humanas (Poder, 2011). Existe un consenso sobre la importancia del CS como factor predictor del desarrollo a nivel individual, organizacional y nacional en aspectos económicos, de salud pública y educación. Esta relevancia se ve validada por la importancia que distintos organismos internacionales como la OCDE (2001) y

el Banco Mundial (2021) han otorgado al concepto a lo largo del tiempo, así como por el aumento considerable del uso del término en publicaciones académicas de disciplinas como la sociología, economía y ciencia política (Poder, 2011; Ruz, s.f.). Comprender y aprovechar el potencial del CS puede tener implicaciones significativas para el desarrollo de políticas públicas a distintas escalas.

En el ámbito económico, el CS ha mostrado ser una variable relevante en el desarrollo desde pequeñas empresas a países, principalmente por su impacto en los costos de transacción, la productividad y la innovación. Reduce los costos de transacción entre firmas porque las redes sociales ayudan a individuos y organizaciones a acceder a información, recursos y oportunidades que de otro modo no habrían conocido o a los que no habrían tenido acceso, haciendo más eficientes las negociaciones y disminuyendo el tiempo dedicado a estas (Fusell et al., 2006). En la misma línea, afecta en la productividad de las firmas porque aumenta la eficiencia en sus actividades y el flujo de información dentro de ellas, además de tener efectos positivos en la motivación y bienestar de los trabajadores (McKinsey & Company, 2020). También se ha argumentado que organizaciones con alto CS pueden explorar el entorno en busca de cambios de forma más eficaz, interpretar con mayor precisión los cambios del entorno y elaborar respuestas al cambio de forma más creativa y adaptativa (Fountain, 1998), además de favorecer inversiones riesgosas que favorecen la innovación (Akçomak & Ter Weel, 2008). En términos macro, existe evidencia empírica que muestra una correlación positiva entre el CS y diversos indicadores de desempeño económico (Knack, 2002).

En cuanto a salud y bienestar, el CS también ha mostrado un efecto positivo. Los resultados entregados a la fecha por el Estudio Longitudinal de la Universidad de Harvard, investigación que viene siguiendo los indicadores de salud de un grupo de hombres estadounidenses desde 1938 a la fecha y es conocida como el *Grant Study*, demuestran que el papel de la genética y de los antepasados longevos resultaba menos importante para la longevidad que el nivel de satisfacción con las relaciones que un individuo tenga (Harvard Gazette, 2017). George Vallant, psicoanalista que lideró el estudio entre 1972 y 2004 resume los descubrimientos en torno a un envejecimiento sano de la siguiente forma: "Cuando empezó el estudio, nadie se preocupaba por la empatía o el apego. Pero la clave de un envejecimiento sano son las relaciones, las relaciones, las relaciones". Por su parte, el director actual del experimento, Robert J. Waldinger, concluye: "La soledad mata. Es tan poderosa como el tabaquismo o el alcoholismo" (Harvard Gazette, 2017). En la actualidad se ha encontrado una relación negativa entre las tasas de contagio de Covid-19 y el nivel de CS presente en una comunidad, principalmente porque el CS dota a los individuos de una mayor preocupación por los demás, lo que conduciría a unas prácticas más higiénicas y al distanciamiento social (Makidris & Wu, 2021).

En lo que refiere a educación, los beneficios concretos a los que se asocia el CS para la educación pueden verse como: mejores resultados en los exámenes, mayores tasas de graduación, menores tasas de deserción, aumento en la continuidad a la educación superior y mayor participación en las organizaciones escolares y comunitarias (Acar, 2011). A su vez, se ha encontrado que la relación entre CS y educación es bidireccional, es decir, que a mayor nivel educativo se logra un mayor CS (Helliwell & Putnam, 2007).

En cuanto al compromiso cívico, entendido como la participación de los individuos en actividades cívicas, como votar, ser voluntario, formar parte de organizaciones comunitarias y participar en el debate público y en los procesos de toma de decisiones, se ha establecido una relación poco clara, pero positiva con el CS. Por una parte, ciertas operacionalizaciones del CS, en particular la propuesta por Putnam (2000), lo considera como una de las variables Proxy del CS, ergo, mayor compromiso cívico implica mayor CS, sin que esto signifique la relación contraria. Mateos et al. (2022) han mostrado que no existe una relación simétrica entre estas dos variables, sino que “el efecto del compromiso cívico sobre el capital social es más fuerte y consistente que el efecto contrario”.

En general, se puede argumentar que las ventajas que entrega el paradigma del CS en diferentes áreas de nuestra la vida humana es porque constata dos elementos básicos de nuestra existencia: por un lado, tal como señala la primatóloga chilena Isabel Behncke, somos animales sociales (BBC, 2020), ergo, necesitamos interacción entre miembros de nuestra especie para nuestro bienestar; por el otro, vivimos en un mundo de sistemas dominados por el humano, en el que las acciones humanas son los principales motores del cambio, desde el nivel local hasta el global (Young, 2017), o sea el CS, con énfasis en su capacidad de influenciar las acciones humanas, tiene efecto en las posibles consecuencias que tengan nuestras actividades para con el entorno. El primer elemento constata las ventajas que tiene el CS a escala humana, el segundo el cómo puede tener efectos sobre sistemas complejos dinámicos.

Sin embargo, a sabiendas de los beneficios que trae consigo el tener un alto grado de CS en los diferentes aspectos previamente mencionados, no hay registro de alguna política pública, en Chile, cuyo objetivo general sea explícitamente el fortalecimiento y/o construcción del CS, si no que se considera como una variable a tener en cuenta al momento de diseñar e implementar políticas públicas cuyos objetivos principales son otros, aunque por lo general no se refieran a él directamente. Tampoco existen estrategias de desarrollo que estén basadas en el aumento de esta variable. A escala internacional, esto es lo que se puede observar en las iniciativas relacionadas con la conservación del CS en los gobiernos de *La Tercera Vía* liderados por Tony Blair en Reino Unido (Ferragina & Arigoni, 2016) y en el desarrollo de los *Living Standards* que sirven como directrices al gobierno de Nueva Zelanda (New Zealand Treasury, 2018), en donde el CS es considerado como uno de los *indicadores de bienestar futuros*,

mas no como algo a ser desarrollado por su propia cuenta. Ahora, sí existen ejemplos de iniciativas a nivel nacional que ponen el CS en el centro. Un ejemplo es el Círculo de Capital Social de Bío Bío, una organización conformada por los principales centros de educación superior de la región, cuyo objetivo es "ser el puente de generación de redes de cooperación y confianza entre Academia, Empresa y Estado" (Círculo de Capital Social, s.f.). También hay conglomerados empresariales como el Instituto Regional de Administración de Empresas del Bío Bío, que trabaja en el desarrollo del CS en el sector empresarial. Incluso hay casos en donde el CS es parte de la propuesta de valor para un negocio, como en el caso del centro de eventos "Majadas de Pirque".

Una de las múltiples interpretaciones de por qué se da esta situación refiere a la dificultad para definir concretamente qué es el CS, lo que complejiza su entendimiento y, por ende, la determinación de cuáles son las mejores políticas para estimular su fortalecimiento. A pesar de los numerosos esfuerzos de distintos autores, se mantienen diferentes énfasis en la definición de CS; de hecho, se argumenta que, en general, las definiciones de CS, aunque tienen elementos comunes, carecen de claridad y solo son válidas dentro de los marcos en que fueron concebidas (Poder, 2011). De ese modo, se tiene que la definición de Capital Social utilizada es determinante para el diseño, implementación y evaluación de una política pública o programa orientado a este tema.

Por otro lado, la literatura también ha tomado en cuenta "el lado oscuro del Capital Social". Este refiere al CS en situaciones en las que la confianza, los lazos sociales y las creencias y normas compartidas que pueden ser beneficiosas para algunas personas son perjudiciales para otros individuos o para la sociedad en general (Numerato & Baglioni, 2012). Esto se traduce en la exclusión de otros individuos o grupos-sea por religión, etnia, clase social, genero, etc.-, la reproducción de desigualdades, refuerzo de la hostilidad intergrupala, entre otros aspectos negativos que pueden darse en grupos con alto CS (Poder, 2011). Por lo tanto, cualquier política pública o programa deber tomar en consideración este aspecto negativo del CS, tanto en la fase de diagnóstico como la de implementación.

El poco consenso en torno a su definición y, por ende, sus alcances, como también la muestra que en algunos casos puede ser nocivo, lleva a la compleja pregunta sobre si existe algún límite inferior o superior de CS para un individuo o comunidad. Aunque se distinguan variables que pueden ayudar a esta tarea, como identificar los límites asociados a las características y competencias individuales o comunitarios, la capacidad de alcanzar y mantener significados y prácticas compartidas, y la eficacia y eficiencia de las organizaciones y sus dirigentes, se reconoce que puede existir una multiplicidad de categorías que influyen en esto.

En resumen, el CS es un concepto en diversos aspectos de la sociedad, desde la economía hasta la salud y la educación. Sin embargo, a pesar de su importancia, en Chile y a nivel internacional, la incorporación explícita del Capital Social en políticas públicas y proyectos sigue siendo limitada. Esto puede deberse en parte a la falta de una definición clara y consensuada del CS, lo que complica su aplicación en políticas concretas, aunque se entienda que el meollo del CS son los beneficios que se obtienen de las interacciones sociales. Además, la literatura destaca un "lado oscuro" del Capital Social, donde las relaciones sociales pueden tener efectos negativos, como la exclusión o la reproducción de desigualdades y que tampoco hay una respuesta definitiva sobre cómo calcular si una comunidad o individuo tiene "poco" o "mucho" CS. Este contexto complejo subraya la necesidad de abordar el Capital Social de manera reflexiva y considerada en el diseño de políticas y programas.

## **2. Capital Social en Chile**

La necesidad de fortalecer el CS dentro de Chile se ve fundamentada al analizar el estado de las principales componentes del CS mencionadas en la literatura - confianza, participación ciudadana, relaciones interpersonales (Ruz, s.f.; Poder, 2011) - en la actualidad. Si bien estas no son las componentes definidas por el modelo utilizado en esta investigación, las cuales serán expuestas en detalle más adelante, sirven para caracterizar el estado del arte sobre el CS en un territorio determinado.

Por el lado de la confianza, la cual suele evaluarse diferenciadamente entre la política o institucional, que refiere a los niveles de confianza que tienen las personas sobre las instituciones que los rigen, y la interpersonal, la que trata el grado de confianza que tiene un individuo sobre una persona promedio-. Respecto a la confianza en las instituciones, el último informe de gobernabilidad de la OECD indica que Chile es el país de esta organización que menos confía en ellas (2021). Una visión similar entrega el informe Latinobarómetro (2020), el cual determina que la confianza en los gobiernos ha llegado a sus puntos más bajos desde la vuelta a la democracia durante la última década, siendo el año 2020- última medición- el límite inferior. A su vez, la World Values Survey (2022) indica que la confianza interpersonal se ha mantenido en un nivel muy bajo dentro de la última década: 12% de los consultados afirma que se puede confiar en la mayoría de las personas y un 25% estima que se puede confiar en algún grado en alguien que conoce por primera vez. Por su parte, el Estudio Longitudinal Social de Chile estimó que entre 2016 y 2021 el promedio de chilenos que afirmaban que "casi siempre se podía confiar en las otras personas" ascendía solo hasta un 10,8% (COES, 2022). Tomando en cuenta de que en Chile hay evidencia de una relación recíproca y positiva de la entre la confianza interpersonal y la política (Bargsted et al., 2021), se hace patente la necesidad de realizar políticas públicas que aborden ambos ámbitos.

En el caso de la participación ciudadana, la cual es frecuentemente separada entre participación en organizaciones sociales ciudadanas (OSC) y participación política

(van Beuningen & Schmeets, 2012), la situación chilena también se ha ido deteriorando en ambos niveles. Herrmann y van Klaveren (2016), utilizando datos de la encuesta CASEN, determinaron que la participación en OSC en Chile ha disminuido significativamente durante el siglo XXI, en particular en el Gran Santiago en donde la participación se ha reducido a la mitad-de un 28% a un 14% en entre 2002 y 2015-. Estos resultados son consistentes con los expuestos por la Encuesta Nacional de Calidad de Vida 2015-2016, en donde se determinó que la participación ciudadana en clubes deportivos y juntas de vecinos corresponde a 16,5% y 14,2% respectivamente. La participación electoral también ha mostrado una caída sostenida desde la vuelta a la democracia; si bien hasta el 2009 el voto era obligatorio con una inscripción voluntaria en los registros electorales, desde el plebiscito de 1989 a la última elección con este sistema la participación electoral de las personas en edad para sufragar descendió de un 90% a un 59%. Con la introducción del voto voluntario la situación empeoró, siendo el resultado más alarmante el de las elecciones municipales de 2016 y las presidenciales de 2017, en donde se llegó a un 34,8% y 46,6% respectivamente. Es decir, tanto en participación en OSC como en política ha habido una baja considerable en esta variable del CS.

En cuanto a amistades, un indicador del aspecto relacional del CS, se encuentra en la Encuesta Bicentenario de la Universidad Católica en su versión 2015, donde se detectó una baja en el número de amistades cercanas que tienen los chilenos: desde un promedio de 4,3 amigos cercanos que se declaraban en 2006 se ha pasado a 2,5 en la medición del 2015.

En los tres aspectos previamente mencionados que permiten hacer una caracterización general del CS, o al menos una panorámica de la situación país, se puede argumentar que Chile es un país con CS débil y que este además va en retroceso. Sin embargo, es importante considerar que esta consideración puede verse enriquecida y matizada por una mayor comprensión de otros factores relevantes, como el nivel educacional de los habitantes, que podrían influir en la fortaleza del CS del país.

A su vez, en lo que refiere al lado oscuro del CS, Chile muestra ha demostrado un problema de raíces históricas en cuanto a la distribución del poder en el país. El reporte *Desiguales: Orígenes, cambios y desafíos de la brecha Social en Chile* del PNUD muestra que las desigualdades en Chile van más allá de lo económico, sino que tienen una expresión social de larga data en la historia del país. Los autores del documento describen la *desigualdad social* de la siguiente forma: “las diferencias en dimensiones de la vida social que implican ventajas para unos y desventajas para otros, que se representan como condiciones estructurantes de la vida, y que se perciben como injustas en sus orígenes o moralmente ofensivas en sus consecuencias, o ambas”- lo que se asemeja bastante a la descripción del lado oscuro del CS antes mencionada-. Uno de los factores que detectan los autores respecto a

la generación de las desigualdades sociales está en la “concentración del poder político y sobrerrepresentación de los grupos de mayores ingresos en los espacios de toma de decisiones”. El informe lo representa con los siguientes datos: “Cerca del 75% de los ministros, el 60% de los senadores y más del 40% de los diputados del período 1990-2016 asistió a colegios de elite, estudió carreras universitarias de élite, o ambas cosas”. El escritor Óscar Contardo (2013) en su libro *Siútico* describe que la élite chilena dispone de una economía del respeto altamente codificada, es decir, reglas y normas no escritas que utilizan estos grupos para filtrar a quienes pretendan arribar a ellos viniendo de otra clase social. Gómez y Rodríguez (2006) corroboran esta perspectiva al identificar el compadrazgo como uno de los pilares fundamentales que configuran la cultura chilena. Los autores lo describen como una institución social clave en el fortalecimiento de vínculos con familiares y amigos mediante prácticas recíprocas. En esta red de compadrazgo, la posición que cada individuo ocupa, así como su valor, influencia y poder, se definen a partir de su grado de centralidad dentro de dicha red, siendo particularmente patente en las clases chilenas acomodadas. Estos escritos dan indicio de la existencia del lado oscuro del CS en un grupo con alto poder de decisión dentro de la sociedad chilena lo que para efectos de esta investigación es útil como constatación de una variable importante a considerar para la implementación de un programa o política.

El análisis del estado actual del CS en Chile plantea un panorama preocupante, con indicadores que muestran una disminución en la confianza en instituciones, la participación ciudadana y las relaciones interpersonales. La confianza en las instituciones, tanto políticas como sociales, ha alcanzado mínimos históricos, lo que subraya la importancia de abordar ambos aspectos. La participación ciudadana en organizaciones y la participación política han experimentado declives significativos en las últimas décadas, lo que refleja un retroceso en la cohesión social. Incluso en el ámbito de las relaciones personales, se observa una disminución en la cantidad de amistades cercanas, lo que sugiere un debilitamiento en el tejido social. Además, la persistente desigualdad en el país, con una concentración del poder político en grupos de mayores ingresos, ilustra un "lado oscuro" del CS, donde ciertas élites ejercen un fuerte control sobre la toma de decisiones.

Esta perspectiva respecto a la disminución del CS en Chile durante el último tiempo es compartida por la influyente consultora en materias económicas y de finanzas Gemines que en su informe de coyuntura de febrero de 2024 destacan: “En la última década, más o menos, no sólo se ha destruido la capacidad de crecimiento de nuestra economía, sino que también la convivencia; parte del capital social y el concepto de nación se han debilitado peligrosamente, siendo reemplazados por un individualismo cavernario o por el apego a grupos de identidad de definición estrecha y excluyente” (p. 3).

Este contexto nacional de baja cohesión social y desafíos en la distribución del poder político establece un marco importante para comprender las dinámicas del Capital Social en la región de Aysén. Dada la singularidad de esta región, con características demográficas, culturales y socioeconómicas propias, el diseño de políticas y proyectos que busquen fortalecer el Capital Social debe considerar estos factores locales específicos. El análisis de estos elementos proporcionará una base sólida para abordar el desafío de mejorar el Capital Social en la región de Aysén y su comuna homónima.

## **II. Objetivos**

### **1. Objetivo general**

Elaborar propuestas para la generación de una estrategia de fortalecimiento del Capital Social de la comuna de Aysén basada en el modelo del PISCT.

### **2. Objetivos específicos**

1. Evaluar el estado y evolución del Capital Social en la comuna de Aysén utilizando las variables desarrolladas por el modelo del PISCT.
2. Examinar los aspectos culturales, económicos y políticos de la comuna que facilitan el desarrollo y fortalecimiento del Capital Social.
3. Analizar los resultados del proyecto KAYSEN<sub>1</sub> como estudio de caso<sub>2</sub> para extraer aprendizajes que contribuyan al desarrollo de estrategias de mejora del Capital Social en la comuna de Aysén.

## **III. Marco Contextual**

En este apartado se ofrece una visión resumida sobre la región de Aysén y la comuna de Aysén, explorando su historia, características geográficas y socioeconómicas, y los cambios significativos que han marcado su evolución. Asimismo, se presenta el proyecto KAYSEN, una iniciativa en curso el fortalecimiento del CS en la comuna de Aysén. Este contexto es útil para comprender el entorno en el que se enmarca la investigación, proporcionando una base para el análisis y las propuestas que se desarrollarán en los capítulos siguientes.

### **1. La región de Aysén: Historia y Caracterización**

#### **1.1 Historia de la región de Aysén**

La región de Aysén, conocida también como Patagonia norte, con su terreno desafiante marcado por archipiélagos, canales y una vasta estepa, ha sido históricamente una región de extremos, tanto en clima como en accesibilidad. Los

Andes, fragmentados por valles glaciares y grandes ríos como el Aysén y el Baker, dominan el paisaje, dando lugar a un entorno de difícil navegación y colonización. La exploración inicial durante el periodo colonial y republicano temprano fue esporádica, con expediciones en busca de la mítica Ciudad de los Césares (Blanco, 2009) y esfuerzos misioneros dirigidos a las etnias locales.

La consolidación del control chileno sobre la región se intensificó en el siglo XIX, marcada por expediciones clave como las de Enrique Simpson, quien ayudó a mapear y reconocer la costa occidental patagónica. La definición de las fronteras nacionales durante la Guerra del Pacífico y las subsiguientes exploraciones y cartografías por encargados como Hans Steffens fueron cruciales para establecer límites claros y fomentar la colonización organizada (Memoria Chilena, s.f.). Esto culminó en la formalización de Aysén como provincia en 1927 bajo la administración de Carlos Ibáñez del Campo, promoviendo una nueva ola de colonización dirigida tanto por el gobierno como por colonos independientes.

La llegada del siglo XX trajo consigo un impulso significativo en la colonización, con la llegada de compañías ganaderas que recibieron grandes extensiones de tierra bajo condiciones de desarrollo productivo. Sin embargo, la competencia por la tierra entre estas compañías y los colonos recién llegados, muchos de los cuales venían de Argentina, a menudo resultaba en conflictos. Eventualmente, el estado chileno apoyó la consolidación de la pequeña propiedad, limitando la extensión de grandes concesiones y promoviendo una ocupación más equilibrada y sostenible del territorio.

Durante la segunda mitad del siglo XX, Aysén experimentó significativas reformas administrativas que moldearon su estructura política y geográfica. En 1936, la sección norte de Aysén fue transferida a la provincia de Chiloé, con el territorio del Yelcho pasando al departamento de Quinchao y más tarde, en 1959, al recién creado departamento de Palena. Ese mismo año, la antigua provincia de Aysén fue reorganizada en los departamentos de Aysén, Coyhaique y Chile Chico, y el lago Buenos Aires fue renombrado como lago General Carrera. Este proceso de reestructuración culminó en 1974 con la creación de la XI Región, con Coyhaique como su capital, tras la promulgación del Decreto Ley 575, que también incorporó las islas Guaitecas y parte de la cuenca del río Palena a la nueva región.

A inicios del siglo XXI, Aysén ha enfrentado desafíos naturales y sociales que han puesto a prueba la resiliencia de sus habitantes y el desarrollo regional. El terremoto de 2007 en el fiordo de Aysén y el tsunami subsiguiente causaron devastación local, mientras que las protestas de 2012 en Puerto Aysén destacaron las demandas de mejoras en las condiciones de vida, reflejando la búsqueda continua de la región para romper su aislamiento y la descentralización del poder en Chile. Estos eventos, junto con un crecimiento demográfico débil pero sostenido, la emergencia del turismo como un sector económico con alto potencial de crecimiento y la consolidación de la acuicultura como la principal actividad económica han marcado el devenir de la región.

## **2.2 Caracterización de la Región de Aysén**

La región de Aysén se localiza entre los paralelos 44° y 49° de latitud sur, parte de lo que se conoce como Patagonia chilena. Es la tercera región más grande de Chile en cuanto a superficie y cuenta con una población de 103.158 habitantes, siendo así en la región en el territorio con menor densidad poblacional del país. Aysén se caracteriza por un clima lluvioso y frío, extensos bosques y relieves geográficos abruptos. En su conjunto, estas condiciones terminan por dibujar un espacio geográfico difícil de transitar y habitar y, también, de conectar (CEPAL, 2009).

Administrativamente está compuesta las provincias de Aysén, Capitán Prat, Coyhaique y General Carrera, las cuales en su conjunto suman un total de diez comunas. Su capital regional y principal ciudad es Coyhaique, la cual concentra alrededor del 53% de la población, siendo Puerto Aysén la segunda ciudad en importancia, con aproximadamente en 22% de la población total. El resto de las ciudades, localidades y poblados cuentan con poblaciones inferiores a los 10.000 habitantes. Además, como región ha mostrado un crecimiento intercensal relativamente bajo frente a otras regiones: entre 2002 y 2017, su población aumento de 90.192 a 103.158 personas, o sea, una tasa de crecimiento intercensal de 0.8% lo que muestra una tendencia a la baja de este indicador en la región (INE, 2019). Ídem que, para el resto de Chile, el Instituto Nacional de Estadísticas (2019) indica que este hecho da cuenta de que la dinámica poblacional de Aysén está en una etapa avanzada de la transición demográfica, es decir, disminuyen las tasas de mortalidad y natalidad y envejece la población, con la consecuente reducción del ritmo de crecimiento de esta.

Según datos entregados por CORFO (2022), utilizando información de las Cuentas Nacionales del Banco Central, el PIB Regional al año 2021 asciende a \$CLP 1.191 miles millones, equivalentes a un 0,55% del PIB Nacional, siendo la región de menor tamaño económico en el país. Los tres principales sectores económicos de la región son la pesca y acuicultura (21,3%), la administración pública (18,3%) y la industria de servicios personales (15,6%) (CORFO, 2022). El grueso de la administración pública se encuentra en su capital regional, mientras que el sector acuícola se concentra en el litoral, esto es, la provincia de Aysén, y la industria de los servicios personales estaría condensada en los polos poblacionales de la región. La estructura económica de la región difiere en gran medida del agregado nacional; en Chile la principal actividad son los servicios financieros y empresariales representando un 15,9% del PIB, en Aysén esta actividad solo representa un 8,3%, mientras que la pesca y la administración pública representan 0,6% y 5,2% a nivel país (Banco Central, 2018).

En cuanto a indicadores sociales, la encuesta CASEN ha mostrado una disminución significativa de la pobreza en la zona. Entre 2006 y 2022, la tasa de pobreza por

ingresos de la región ha disminuido desde un 23% a un 4%, convirtiéndose en la segunda región con menor tasa de pobreza del país. El Índice de Desarrollo Humano (IDH), indicador que busca medir el desarrollo de unidades nacionales o subnacionales en los aspectos económicos, educativos y de salud en una escala de 0 a 1, aumentó de 0,669 a 0,807 entre los años 1990 a 2019 (Global Data Lab, s.f.). A la fecha, es la 5ta región con menor IDH del país, estando bajo el promedio país que se encuentra en 0,851.

Respecto a la desigualdad de ingresos, en esa línea, a través de datos obtenidos de la encuesta CASEN 2017, Pérez & Sandoval (2020) estimaron que el coeficiente de Gini de la región de Aysén es de 0,47, lo que la transformaría en la segunda región más desigual económicamente del país y, tomando como referencia el coeficiente de Gini promedio de los países que pertenecen a la OCDE- 0,34, según datos del Banco Mundial-, se podría argumentar que Aysén es en general una región desigual. Ahora, el coeficiente de Gini de Aysén sigue siendo más bajo que el nacional que tiene un valor de 0,49 para el año 2017.

A su vez, la cultura aysenina presenta diferencias considerables con el resto del país. La *Estrategia de Desarrollo Regional* realizada por CEPAL (2009) indica lo siguiente sobre la cultura aysenina: “Para sus habitantes, la región existe con fuerza, pues la conciencia de ser diferentes en el concierto nacional, producto de un aislamiento fundacional y continuo en el devenir histórico, se ha instalado en varias generaciones” (p. 107). La extensión territorial de la región y los distintos orígenes de quienes realizaron los primeros asentamientos en la zona conlleva a que existan diferencias culturales importantes dentro de Aysén. El mismo informe de CEPAL (2009) lo describe así: “En el litoral es reconocible la influencia huilliche-chilota que se combina con la de las poblaciones indígenas originarias. Hacia el interior, la influencia indígena contemporánea es menor y las narrativas identitarias han buscado una conexión consciente con los primeros grupos humanos que ocuparon el territorio desde hace nueve mil años. Ello dificulta extender los datos presentados en la subsección anterior con total certeza que serán representativos para este territorio” (p.107). Ello tiene dos implicancias para esta investigación: la información presentada en la subsección anterior puede no ser representativas para la región de Aysén y la información que exista en la región de Aysén puede no ser representativa para todas sus comunas.

## **2. La comuna de Aysén: Historia y Caracterización**

Cuando se habla de la comuna de Aysén, es casi inevitable centrarse en la ciudad de Puerto Aysén debido a su prominencia como núcleo de la actividad económica, logística y social de la región. Puerto Aysén ha sido históricamente el corazón de la comuna, primero como su capital y principal puerto, luego como un centro vital para la industria y el comercio, especialmente en lo relacionado con la ganadería y la

explotación forestal, para posteriormente ser el epicentro de la actividad productiva relacionada con la pesca y acuicultura (San Juan, 2018). Por ello, en los términos meramente históricos, se hará referencia solo a la historia de Puerto Aysén y no a la comuna en su conjunto.

## **2.1 Historia de Puerto Aysén**

Puerto Aysén, originariamente un centro de colonos chilotes, alemanes e inmigrantes argentinos fue fundado en 1913 como puerto de la Sociedad Industrial de Aysén (SIA). Este inicio fue marcado por la concesión de tierras del Estado, que buscaba estructurar la Patagonia chilena, convirtiendo rápidamente a Puerto Aysén en un nodo crucial para la actividad comercial, especialmente en la producción maderera y ganadera. A lo largo del siglo XX, la ciudad se consolidó como capital del territorio de Aysén, destacando por su crecimiento económico y social.

Sin embargo, la segunda mitad del siglo trajo consigo desafíos significativos. Durante los años 50 y 60, la planificación de infraestructuras críticas como el puente sobre el río Aysén ya evidenciaba una preferencia por el desarrollo de Coyhaique (Ministerio de Obras Públicas, 2021). Tras sucesos como el desbordamiento del río Aysén en 1966 y el incendio de la Intendencia en 1967, el traslado de los servicios públicos a Coyhaique se hizo aún más palpable, exacerbando la sensación de postergación en Puerto Aysén. La decisión en 1974 de trasladar la capital de la recién creada XI Región de Puerto Aysén a Coyhaique, en el marco del gobierno militar y el proceso de regionalización, reflejaba no solo consideraciones logísticas y de seguridad debido a la cercanía de Coyhaique a Argentina y su infraestructura militar, sino también una visión geopolítica más amplia. Este cambio tuvo profundas repercusiones para Puerto Aysén, llevando a una pérdida de servicios públicos esenciales y marcando un punto de inflexión en su historia y dinamismo económico.

Tras la pérdida de la capitalidad regional y la declinación de su puerto, Puerto Aysén enfrentó un período de marcado declive económico, lo que llevó a un significativo éxodo poblacional durante las décadas de 1970 y 1980. Residentes de la época relatan que cerca del 50% de las viviendas de la ciudad quedaron abandonadas, reflejando la severidad del impacto socioeconómico. Sin embargo, un segundo punto de inflexión crucial en la historia de Aysén surgió con la llegada de la industria pesquera, particularmente con empresas como Friosur en 1985. Esta nueva industria revitalizó la economía local, generando empleo a tal punto que durante los años 90 y principios de los 2000, la ciudad experimentó pleno empleo e incluso escasez de mano de obra. A esta revitalización se sumó el desarrollo de la salmonicultura, que, aunque sólo cuenta con una planta de procesamiento de salmón en la ciudad, aproximadamente el 50% de las concesiones salmoneras en la región se ubican en el litoral de Aysén, lo que se ha convertido en una de sus principales fuentes de empleo.

En tiempos más recientes, Puerto Aysén ha continuado enfrentando desafíos, evidenciados por eventos significativos como el enjambre sísmico de 2007 y las protestas de 2012, que han vuelto a resaltar a esta ciudad en el acontecer nacional.

## 2.2 Caracterización de la comuna de Aysén

Aysén es la segunda comuna en cuanto a peso demográfico y económico de la región. Limita al norte con Guaitecas y Cisnes, al este con Coyhaique, Río Ibáñez y Chile Chico, al sur con Tortel y al oeste con el océano Pacífico. Cuenta con una superficie de 29.906,1 km<sup>2</sup>, siendo la cuarta comuna más grande del país. A su vez, se divide entre sus tres localidades - Villa Mañihuales, Islas Huichas y Puerto Chacabuco - y la ciudad de Puerto Aysén. Estas localidades presentan diferencias idiosincráticas y culturales importantes entre sí: Puerto Chacabuco y Puerto Aysén son las zonas industriales y en donde se concentra la mayor parte de los servicios públicos, mientras que Mañihuales es un sector de cultura gaucha, enfocado fuertemente en la agricultura y la minería, e Islas Huichas es una comunidad de cultura huilliche/chilota dedicada principalmente a la pesca artesanal y el trabajo con los centros de cultivo salmoneros. Según el Censo de 2017, Aysén tiene una población de 23.959 habitantes: Villa Mañihuales con 1.885, Islas Huichas con 839, Puerto Chacabuco 1.239 y Puerto Aysén 19.996.

En cuanto a aspectos económicos, no existe un desagregado del PIB comunal, pero estimaciones informales indican que el sector acuícola aportaría con un 60% de este. La información que entrega el SII respecto a las empresas domiciliadas en la comuna valida esta afirmación. Para el 2019, el rubro de Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca concentraba un 12% de las compañías registradas y un 16,2% de los trabajadores, siendo la segunda en importancia en cuanto a cantidad y la primera en número de dependientes. Ambos sin considerar a las empresas que le brindan servicios a este sector.

En lo que refiere a pobreza, la comuna de Aysén presenta niveles ligeramente superiores al agregado de la región, pero considerablemente inferiores a la situación país:

<b>Unidad Territorial</b>	<b>Por Ingresos</b>	<b>Multidimensional</b>
Comuna de Aysén	6,81%	19,36%
Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	4,6%	19,0%

País	8,6%	20,7%
------	------	-------

Tabla 1: Índices de Pobreza de la Comuna de Aysén según la Encuesta CASEN 2020. Elaboración propia.

El Índice de Desarrollo Comunal, similar al IDH, pero a menor escala, de la comuna de Aysén es de 0,49, lo que la pone segunda a nivel regional después de Coyhaique y 63 en el listado nacional (Instituto Chileno de Estudios Municipales et al., 2020).

Por último, no se encuentran iniciativas ni datos explícitamente relacionados con el CS, salvo el proyecto KAYSEN que será descrito a continuación.

### **3. Proyecto KAYSEN: Fortalecimiento del Capital Social y generación de una Cultura de Innovación en la Comuna de Aysén**

#### **3.1 Descripción**

El proyecto KAYSEN, nombrado en alusión al término japonés que se refiere a un sistema de mejora continua donde las pequeñas mejoras constantes generan grandes beneficios a largo plazo, es una iniciativa colaborativa entre el Programa de Innovación y Sociotecnología (PISCT) del Departamento de Ingeniería Industrial (DII) de la Universidad de Chile y diversos actores y organizaciones de la comuna de Aysén. Iniciado formalmente en mayo de 2022 y aún en curso, el objetivo general del proyecto es fortalecer el CS en la comuna y fomentar una cultura de innovación. Los objetivos específicos incluyen el fortalecimiento de habilidades socioemocionales, directivas y políticas en autoridades y líderes comunitarios; ampliar la consciencia sobre las oportunidades que la ciencia y tecnología ofrecen para el desarrollo regional; y crear un sentido de urgencia respecto a la necesidad de innovaciones radicales y cambios de paradigma en el contexto actual. KAYSEN se define como un proyecto de investigación-acción, donde la metodología y las áreas de acción se redefinen continuamente en función de los resultados obtenidos.

Este proyecto está dirigido por Carlos Vignolo Friz, académico del Departamento de Ingeniería Industrial, y se originó a partir de la visión inicial de la pesquera Friosur: ser la mejor pesquera del hemisferio sur. Tanto los directivos como las gerencias de Friosur son conscientes de que el crecimiento potencial de la empresa está significativamente ligado al desarrollo de su entorno, específicamente Puerto Chacabuco y la ciudad de Puerto Aysén, para atraer a profesionales deseosos de residir en la zona. Carlos Vignolo, cofundador, ex director de la empresa y actual asesor del Gerente General propuso un proyecto con el objetivo de establecer las bases para el desarrollo territorial, fundamentado en la premisa de que "sin capital social nada florece", es decir, que, para alcanzar un desarrollo integral de Aysén, y en consecuencia el objetivo de Friosur, es crucial trabajar en el CS de la comuna. El autor de esta tesis se unió inicialmente al proyecto como ayudante de investigación y

posteriormente asumió el rol de co-director. Cabe mencionar que Friosur desde sus inicios ha financiado los honorarios de los participantes del KAYSEN

En cuanto a la metodología, KAYSEN implementa una variedad de actividades diseñadas para alcanzar estos objetivos, que se utilizan elementos de la Biología del Conocer de Maturana y Varela, la Teoría de Sistemas Complejos Dinámicos y la Sociotecnología. Estas iniciativas incluyen conversatorios, que sirven para evaluar la disposición y compromiso hacia la innovación; talleres, que buscan involucrar activamente a diversos niveles organizacionales y comunitarios en el proceso de aprendizaje y cambio; y asesorías personales, que proporcionan apoyo especializado a los líderes de los programas y la organización.

Además, el proyecto realiza actividades de articulación y activación de actores clave en la región, promueve coloquios para reunir a figuras prominentes para conversar sobre temas relevantes para el desarrollo regional, y ofrece diplomados de habilidades directivas que profundizan en el fortalecimiento del CS. Estas iniciativas están diseñadas para superar los bajos niveles de confianza interpersonal típicos en Chile y para fomentar una transformación cultural a través de la educación y el compromiso activo de la comunidad y sus líderes.

Desde su inicio, el proyecto KAYSEN ha implementado una serie de actividades que han integrado a más de 300 actores locales de instituciones públicas y privadas. Estas actividades incluyen la realización de talleres, charlas y team buildings dirigidos a organizaciones clave dentro de la comuna, tales como el Hospital de Puerto Aysén y la Municipalidad de Aysén, Gendarmería Regional, la Corporación de Desarrollo Productivo del Litoral de Aysén, entre otros. Además, KAYSEN se encuentra facilitando la articulación para proyectos de alta rentabilidad social como la transformación de la matriz energética de la comuna hacia energías 100% renovables, en colaboración con entidades académicas, gubernamentales y privadas y un proyecto de reinserción integral en conjunto con el Centro de Estudios y Trabajo de Valle Verde, una cárcel abierta para personas privadas de libertad de baja complejidad.

### **3.2 Inserción del autor en el objeto de estudio**

Se considera que incluir una sección sobre la participación del investigador en el sistema estudiado es un aspecto importante de un proyecto de investigación en torno al CS, ya que además de permitir una comprensión más completa y matizada del contexto y del fenómeno estudiado, la inserción ha sido como un actor activo en la construcción de CS en la comuna y alguien que ha ido aumentando su propio CS en el proceso; primero como un miembro del proyecto KAYSEN y luego yéndose a vivir a la zona ocupando el cargo de Gestor Ejecutivo -símil a la posición de Gerente General -de una Corporación de Desarrollo Productivo. De ese modo, el proceso de tesis ha tenido tanto efectos para la comunidad estudiada como para el actor en sí. Esto se deja patente como parte de los antecedentes para mostrar que esta tesis es

un proyecto de investigación/acción con un rol activo del autor como aprendiz, investigador y ejecutor de lo mismo que se quiere lograr en este documento.

#### **IV. Marco Conceptual**

En este estudio, se utiliza el Modelo de Capital Social del Programa de Innovación y Sociotecnología (PISCT) Departamento de Ingeniería Industrial (DII) de la Universidad de Chile para analizar y optimizar el CS en la comuna de Aysén. Este modelo que utiliza como plataforma filosófica el Constructivismo Radical de base biológica, derivado de los trabajos realizados durante la segunda mitad del siglo XX por los destacados biólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela, en particular desde su biología del conocer expuesta en el famoso libro *El Árbol del Conocimiento* (1984) y con un enfoque de ingeniería de sistemas, considera el CS como la capacidad de un grupo humano para generar valor a través de la organización social. El modelo considera cinco variables: Capital Humano, enfocado en habilidades socioemocionales y consciencia de sí; Capital Relacional, relativo la calidad, cantidad y diversidad de interacciones; Capital Ambiental, dependiente del contexto organizacional; Capital Direccional, basado en el alineamiento con un proyecto común; y Capital Espiritual, referente a la adhesión a los valores organizacionales.

Estas variables se entrelazan en un sistema complejo dinámico, reflejando la interdependencia y la influencia mutua en la construcción del CS. El modelo del PISCT se ha elegido porque está a la base de KAYSEN, además de su enfoque práctico y su aplicación exitosa en diversas organizaciones, incluyendo experiencias previas en Aysén. Este enfoque es coherente con los objetivos del proyecto KAYSEN, que busca maximizar el CS en Aysén, abordando la comuna como un Sistema Complejo Dinámico. A continuación, la investigación aporta una mayor densidad a cada una de las variables del modelo y explora la incorporación Capital Espiritual como componente.

A su vez, también se explora cómo diversos factores, tales como la cultura, la política y la economía afectan el fortalecimiento del CS, así como también cómo se relaciona con la teoría de Sistemas Complejos Dinámicos y cómo el CS es abordado desde el diseño de políticas públicas.

### **1. Modelo de Capital Social del Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile**

#### **1.1 Capital Humano**

El Capital Humano, según es entendido por el modelo del PISCT, se refiere a la capacidad que tienen los individuos para interactuar dentro de una organización social, abarcando no sólo sus habilidades intelectuales, sino también sus habilidades socioemocionales y su nivel de consciencia de sí y de mundo. De ese modo, el modelo PISCT destaca la compleja naturaleza del capital humano, reconociendo que los individuos aportan una serie de habilidades, conocimientos y atributos personales a

sus interacciones dentro de las organizaciones sociales, independientemente de su categoría, como empresas, organizaciones sin ánimo de lucro o comunidades en general.

La idea de hacer énfasis en las habilidades socioemocionales, a diferencia de definiciones de capital humano que hacen foco en los conocimientos y el nivel educativo recae en este enfoque ingenieril previamente mencionado: para maximizar la capacidad de crear valor a través de interacciones sociales, se debe tomar en cuenta aquellas habilidades que permiten a una persona interactuar de una manera óptima. La OCDE (2017) define a las habilidades socioemocionales de la siguiente forma: *“Las ‘habilidades socioemocionales’ se refieren a la capacidad de regular el pensamiento, las emociones y el comportamiento. Estas capacidades difieren de las cognitivas, como la lectura, la escritura o el cálculo, porque se refieren principalmente a la forma en que las personas gestionan sus emociones, se perciben a sí mismas y se relacionan con los demás, en lugar de indicar su capacidad bruta para procesar información. Pero, al igual que la alfabetización y la aritmética dependen de factores situacionales y responden al cambio y al desarrollo a través de experiencias de aprendizaje formales e informales. Es importante destacar que las competencias sociales y emocionales influyen en una amplia gama de resultados personales y sociales a lo largo de la vida”* (p.8, traducción propia). Dentro de estas habilidades, Maturana & Vignolo (2001), destacan dos como esenciales: la aceptación de sí mismo y la autonomía. Es a través del reconocimiento y valoración de uno mismo y la capacidad del individuo para actuar de acuerdo con su propia comprensión y elección, sin ser dirigido por fuerzas externas, que se sientan las bases para establecer relaciones interpersonales sólidas y colaborativas.

Por el lado de la consciencia de sí y de mundo, variable que fue reconocida como la característica número uno que buscan los empleadores de las principales compañías del mundo en un estudio de Hult International Business School (Hult Labs, 2014), se podría decir que como distinción se solapa y es complementaria a la de habilidad socioemocional. Tal como se afirma de las habilidades socioemocionales, existe una gran cantidad de beneficios para aquellas personas logran verse así mismas con claridad, ya sea en una escala más introspectiva (consciencia de sí) o relativa a la posición que ocupan en un contexto dado (consciencia de mundo). La psicóloga organizacional Tasha Eurich (2018) en un artículo de Harvard Business Review enumera los beneficios así: *“Las investigaciones sugieren que cuando nos vemos a nosotros mismos con claridad, tenemos más confianza y somos más creativos. Tomamos decisiones más acertadas, establecemos relaciones más sólidas y nos comunicamos con más eficacia. Somos menos propensos a mentir, engañar y robar. Somos mejores trabajadores y conseguimos más ascensos. Y somos líderes más eficaces, con empleados más satisfechos y empresas más rentables”*. La misma autora ahonda en las diferencias de la consciencia de sí y de mundo: la autoconsciencia

interna<sup>1</sup>, representa la claridad con la que vemos nuestros propios valores, pasiones, aspiraciones, ajuste con nuestro entorno, reacciones (incluidos pensamientos, sentimientos, comportamientos, puntos fuertes y débiles) e impacto en los demás. Hemos descubierto que la autoconciencia interna está asociada a una mayor satisfacción en el trabajo y las relaciones, al control personal y social, y a la felicidad; está relacionada negativamente con la ansiedad, el estrés y la depresión.” (Eurich, 2018; traducción propia). En cuando a la consciencia de mundo destaca lo siguiente: “la autoconciencia externa significa entender cómo nos ven los demás, en función de los mismos factores antes mencionados. Nuestras investigaciones demuestran que las personas que saben cómo les ven los demás son más hábiles a la hora de mostrar empatía y adoptar las perspectivas de los demás. En el caso de los líderes que se ven a sí mismos como les ven sus empleados, éstos tienden a tener una mejor relación con ellos, se sienten más satisfechos con ellos y les consideran más eficaces en general” (Eurich, 2018; traducción propia). Estos descubrimientos han sido validados con un énfasis particular en el ámbito de la gestión de empresas, en donde se ha mostrado que la consciencia de sí es una competencia incluso más útil a largo plazo que el contar con un MBA (Hougaard et al., 2018).

En conclusión, las diferencias que presenta este modelo en torno a la concepción de capital humano, en comparación con enfoques tradicionales que se centran en conocimientos y nivel educativo, residen en su definición -la capacidad de producir valor de una persona en un contexto social- en conjunto con los avances que se ha mostrado en torno a aquellas habilidades que facilitan la interacción dentro de las comunidades humanas. Esta perspectiva pone un énfasis particular en las habilidades socioemocionales y la consciencia de sí, reconociendo que estos aspectos son cruciales para la optimización de los resultados de las relaciones sociales y, por ende, para la construcción de CS.

## 1.2 Capital Relacional

El capital relacional se entiende como la calidad, cantidad y diversidad de las conexiones sociales dentro de una comunidad, similar a los enfoques tradicionales de CS que evalúan el alcance e índole de las redes sociales dentro de una comunidad o sociedad en general, tomando también en consideración la heterogeneidad de las conexiones dentro de las mismas. Sin embargo, el modelo del PISCT introduce un concepto diferente: la interpretación conversacional del CS, basada en la pregunta clave de "*Cuando decimos que dos o más personas se relacionan ¿a qué fenómeno, en concreto, nos estamos refiriendo?*" (Vignolo et al., 2003, p. 7). Según Vignolo et al. (2003), este proceso no se limita a un simple intercambio de información, sino que implica una transformación en la convivencia a través de la conversación. Inspirado

---

<sup>1</sup> Lo que Eurich refiere como *internal self-awareness*, que se traduce literalmente como autoconciencia interna, es lo que el modelo del PISCT entiende como consciencia de sí.

en los trabajos de Maturana y Varela, conversar se describe como un acto que construye la realidad, tanto individual como socialmente, mediante la interacción de dos elementos: "lenguajear" y "emocionar". "Lenguajear" se refiere al uso del lenguaje no solo para comunicar información, sino para crear colectivamente significados y entendimientos. "Emocionar", por su parte, implica cómo nuestras emociones guían e influyen en estas conversaciones, afectando la manera en que interpretamos y respondemos a nuestro entorno y a los demás. Juntos, estos procesos fomentan una realidad compartida y fortalecen las relaciones al permitir una comprensión mutua y la coordinación de acciones hacia objetivos comunes.

Esta perspectiva entiende a las conversaciones como un suceso en donde participan las distinciones lingüísticas, las emociones y una coordinación sincronizada de movimientos. La transformación en la convivencia refiere a que las conversaciones producen cambios en las estructuras de quienes participan en ellas. Tal como señala el neurocientífico Mariano Sigman, el conversar no solo tiene efectos en los relatos que las personas forman de uno mismo y del resto con quienes interactúan, sino que también tiene la capacidad de cambiar la estructura del sistema nervioso (Sigman, 2022; Ybarra et al., 2008). De esa forma, la cantidad, calidad y diversidad de conexiones que pueda tener un individuo u organización se puede traducir en el número de conversaciones posibles, es decir, potenciales cambios de estructura que actúen en beneficio o desmedro de estos actores.

La cantidad de relaciones se refiere al número de conexiones o relaciones sociales que un individuo tiene dentro de su comunidad. Un mayor número de conexiones sociales aumenta el potencial de acceso a recursos, información y oportunidades (Putnam, 2000). Desde una interpretación conversacional, esto también incrementa el número de posibles transformaciones en la convivencia a las que un individuo pueda acceder. La calidad de las relaciones se explica como la naturaleza y la fuerza de las conexiones o relaciones sociales. Las relaciones sólidas y significativas, caracterizadas por la confianza, la reciprocidad y el apoyo mutuo, fomentan la cohesión social y la cooperación, ya que hace más probable que los individuos trabajen juntos por objetivos comunes (Coleman, 1988). La diversidad de relaciones se relaciona con la variedad de conexiones o relaciones sociales que un individuo tiene a través de diferentes grupos, redes y comunidades. Tener relaciones diversas permite exponerse a una gama más amplia de ideas, perspectivas y normas culturales. Las tres variables tienen efecto en la calidad, completitud y relevancia en lo que Vignolo et al. (2003) denominan la agenda conversacional, es decir, los tópicos que son abordados dentro de una conversación.

Es crucial reconocer que, aunque la cantidad, calidad y diversidad de conexiones sociales son importantes para fomentar el Capital Social, el modelo del DII no propugna por un incremento sin límites de estas. Más bien, enfatiza la necesidad de un equilibrio que permita relaciones significativas y sostenibles. Un exceso de

conexiones podría complicar el mantenimiento de relaciones de alta calidad y la comprensión profunda dentro de las redes. Por tanto, la estrategia se orienta hacia optimizar estas conexiones para potenciar conversaciones enriquecedoras y transformaciones positivas en la convivencia, sin caer en la trampa de buscar un número ilimitado de interacciones. La meta es cultivar un tejido social robusto y cohesivo, donde la calidad de las interacciones prime sobre la mera cantidad, y la diversidad de conexiones se maneje de forma que enriquezca la experiencia comunitaria de manera práctica y realista.

En la Figura 1, diversos actores u organizaciones están simbolizados por nodos circulares de distintos tamaños, los cuales reflejan el nivel de Capital Humano de cada entidad. Por su parte, el Capital Relacional es representado a través de las múltiples conexiones entre los nodos. La densidad de estas conexiones refleja su cantidad, mientras que su calidad se representa mediante líneas punteadas. La diversidad de las conexiones de un nodo se evidencia en el grado de interconexión de sus nodos vecinos; aquellos conectados a nodos con pocas relaciones sugieren que desempeñan un rol de enlace, facilitando la integración entre distintas secciones de la red y, por ende, teniendo mayor diversidad. La variedad en la calidad de estas conexiones añade otra dimensión a la diversidad. Por otro lado, la centralidad de intermediación de un nodo es un factor determinante, ya que una alta centralidad señala una posición privilegiada para mediar la comunicación entre nodos que no se encuentran directamente enlazados, contribuyendo significativamente a la diversidad estructural de la red.

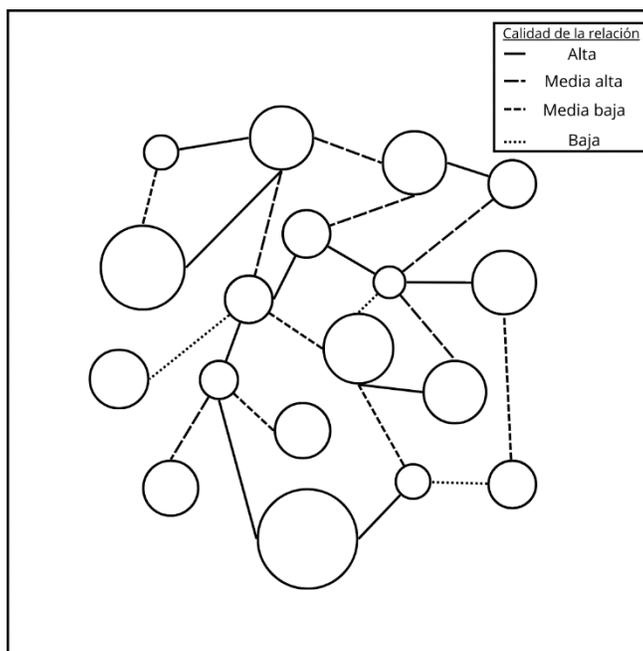


Figura 1 Representación gráfica del Capital Humano y Relacional según el modelo de CS del DII.  
Elaboración propia.

### 1.3 Capital Ambiental

El capital ambiental se refiere al contexto en que se dan las interacciones entre personas haciendo énfasis en dos factores principales: la confianza interpersonal y los estados de ánimo presentes en quienes participan en la interacción.

Por un lado, la confianza es una de las principales variables proxy para medir el CS porque desempeña un papel fundamental en el fomento y el mantenimiento de las relaciones, componentes básicos del CS. La mayoría de las definiciones de confianza coinciden en que refiere a la capacidad de cooperar con otro a pesar de no contar con plena certeza de si el actor, sea una institución o una persona, en que se deposita la confianza actuará de modo benéfico o perjudicial (Centro UC de Políticas Públicas, 2015). La confianza interpersonal es aquella que recae en otras personas en general; se habla de confianza interpersonal particularizada cuando hace referencia a personas conocidas y generalizada cuando se trata de confiar en desconocidos (Centro UC de Políticas Públicas, 2015).

Los estados de ánimo, conocidos por su capacidad de ser contagiados (Block & Burnett Heyes, 2022), juegan un papel crucial en la atmósfera y el rendimiento de las organizaciones sociales, creando lo que podría denominarse un "estado de ánimo organizacional". Estos, junto a las emociones, constituyen experiencias psicológicas estrechamente vinculadas, donde los estados de ánimo se entienden como emociones prolongadas que pueden influir en nuestra disposición general, mientras que las emociones son reacciones más inmediatas y específicas ante eventos determinados (Russell, 2003; Beedy et al., 2005). Humberto Maturana define las emociones como disposiciones dinámicas del cuerpo que orientan nuestras acciones y comportamientos en cualquier momento, no limitándose únicamente a reacciones frente a sucesos externos. Esta definición implica que las emociones configuran cómo interactuamos con nuestro entorno y con otros, influyendo en nuestras percepciones y decisiones (Maturana, 2004). Por ende, tanto las emociones como los estados de ánimo afectan cómo percibimos y respondemos a nuestro entorno social, permitiendo que, ante las mismas circunstancias, nuestras interpretaciones y acciones puedan variar significativamente dependiendo de nuestro estado emocional. Frente a una misma situación, una persona en un estado de ánimo "negativo" puede invisibilizar una posibilidad que en caso de un estado de ánimo positivo hubiera tomado en consideración.

Tanto la confianza como los estados de ánimo juegan un rol en el modelo del PISCT por su efecto en el resultado de una interacción humana. Además, se entiende que estos dinámicos y, por lo tanto, pueden ser optimizados a través de determinadas prácticas, ejercicios o incluso elementos coyunturales que afecten a la organización. Por ejemplo, en este modelo uno de los ejercicios clave es el *Preparándonos*, el cual

pide a los a participante de una actividad el traer a consciencia -y en algunos casos manifestarlo en público- el o los estados de ánimo en los que se encuentra en ese momento, como también las preguntas sobre si ese estado de ánimo es el más útil para ese contexto y si podría realizar algo para mejorarlo respecto a ello (Vignolo & Celis, 2010).

La Figura 2 muestra el Capital Ambiental asociado a cada nodo, utilizando un espectro de colores que simboliza el contexto específico de las interacciones, el cual referencia a los estados de ánimo y los niveles de confianza que caracterizan las relaciones entre los nodos. Cabe destacar que los colores son simbólicos y no determinan la naturaleza positiva o negativa de dicho contexto. Además, se observa una superposición de contextos, lo cual sugiere que los estados de ánimo y los niveles de confianza de un grupo pueden influir en los de otro, evidenciando la interconexión y el impacto recíproco entre los diferentes subconjuntos del sistema.

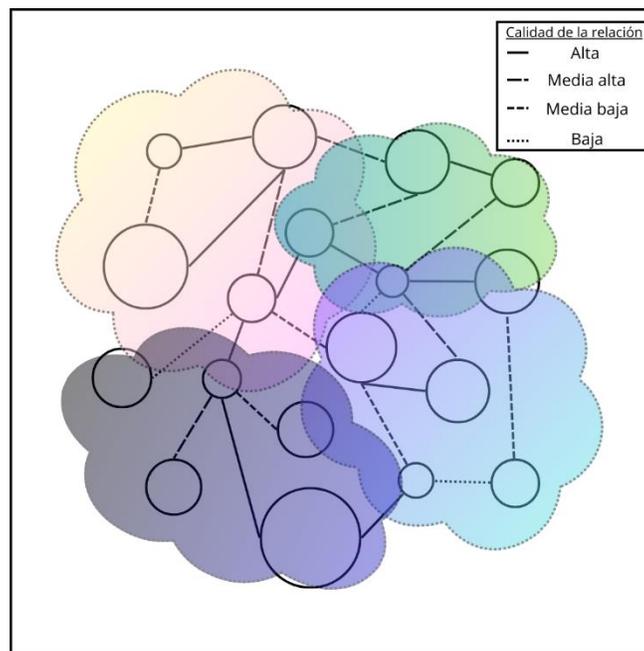


Figura 2: Representación gráfica del Capital Ambiental según el modelo de CS del DII. Elaboración propia.

#### 1.4 Capital Direccional

"Nos salvamos juntos o nos hundimos separados". Esta reflexión de Juan Rulfo encapsula la esencia del CS y la relevancia creciente del propósito existencial en la misión y visión de las organizaciones, ya sean empresas o instituciones públicas (Bratianu & Balanescu, 2008). Este enfoque destaca cómo el alineamiento de un grupo humano en torno a un propósito por existir—un valor intrínseco que define la razón de ser de la organización—integra el capital intelectual, reforzando el

compromiso con objetivos compartidos. Tal alineación no solo mejora la cohesión interna, sino que también maximiza el potencial de generar valor, abarcando aspectos económicos, sociales y culturales. Esta perspectiva subraya la importancia de articular claramente un propósito existencial para fomentar una colaboración efectiva y un sentido de dirección colectiva.

El CS al ser considerado como un capital, es decir, que representa un recurso valioso que puede acumularse y ser utilizado en pos de un resultado positivo, tal como sucede con el capital financiero, genera valor al momento de ser invertido. Desde la definición de CS del PISCT, la cual hace énfasis en que este es un potencial que puede ser transformado en valor, necesita ser aplicado para lograr su objetivo final que es crear valor de cualquier tipo, ya sea económico, social, cultural, etc. En esa línea el grado de alineamiento que un grupo humano tenga con un propósito permite maximizar esa capacidad de generar de valor.

Esta interpretación, teórica en primera instancia, muestra su potencial al analizar los factores de éxito autodeclarados por empresas que se pueden caracterizar por innovadoras. Vignolo (1998) destaca cómo la innovación no es simplemente un acto de creatividad individual, sino un proceso que involucra la alineación de todo el equipo hacia una misión compartida. Se enfatiza la importancia de crear un ambiente organizacional donde el trabajo en equipo, la confianza mutua y una comunicación efectiva son fundamentales para fomentar la innovación. Este enfoque sugiere que el éxito en la innovación proviene de una cultura organizacional cohesiva que valora la colaboración y la apertura a nuevas ideas.

Desde esa perspectiva es que el modelo del PISCT el considerar esta variable se hace crucial.

La Figura 3 representa el Capital Direccional mediante vectores, donde la longitud de cada vector simboliza la intensidad de alineación del nodo con los objetivos del subconjunto correspondiente. La orientación del vector, por su parte, ilustra las distintas direcciones hacia las cuales los subsistemas enfocan su Capital Direccional, destacando las divergencias en sus trayectorias dentro del plano en que interactúan.

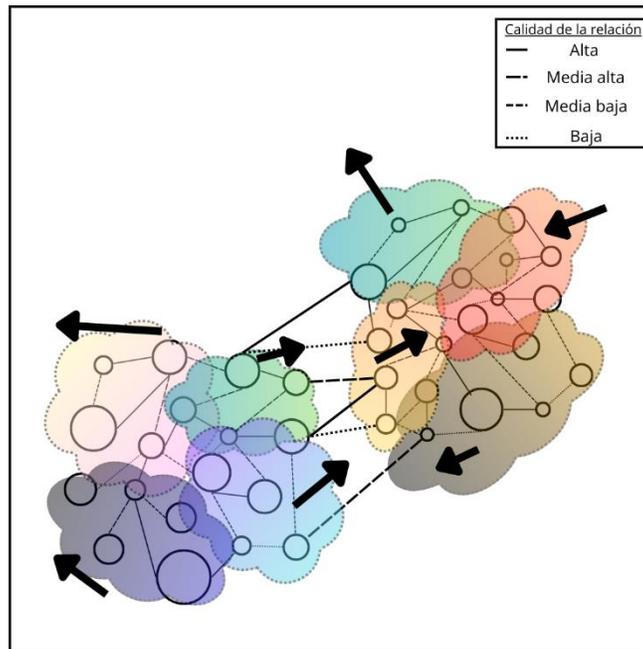


Figura 3: Representación gráfica del Capital Direccional según el modelo de CS del DII. Elaboración propia.

### 1.5 Capital Espiritual

El Capital Espiritual, variable introducida de manera original en el marco de esta investigación al modelo del PISCT, refleja el creciente reconocimiento de la espiritualidad como un aspecto crucial del bienestar humano dentro de organizaciones y comunidades. Este enfoque ha sido evidenciado por instituciones como Google y la Universidad de Berkeley, las cuales han integrado prácticas que apoyan el desarrollo espiritual y la investigación sobre la felicidad y la compasión, respectivamente (Business Insider, 2015). Esta visión incluso ha llegado al mundo militar: el último manual de entrenamiento para soldados del ejército de Estados Unidos, a libre disposición para todo el mundo, incorpora una sección de prácticas espirituales (US Department of the Army, 2020). Al definir la espiritualidad en términos de adhesión a valores y principios, este estudio amplía el modelo PISCT para fomentar un entorno organizacional donde los valores compartidos y el propósito común enriquecen el CS, ofreciendo una nueva perspectiva que complementa las dimensiones biológica, psicológica y social tradicionalmente reconocidas. La inclusión de este capital busca promover una mayor comprensión mutua y expandir los niveles de consciencia, contribuyendo significativamente al desarrollo del CS.

Bosch (2014) ofrece una revisión del concepto Capital Espiritual, explorando desde su definición, arraigada en la unión de creencias, valores y compromisos influenciados por tradiciones religiosas, hasta su relación con el bienestar humano. Este estudio destaca cómo el Capital Espiritual, aunque profundamente vinculado a la religiosidad según un número de autores, trasciende hacia dimensiones adicionales de la

espiritualidad que juegan un papel crucial en el bienestar tanto individual como colectivo. La autora destaca su aplicación en diversos sectores, incluyendo el empresarial, educativo y de la salud, impulsando la motivación, cooperación y promoción de valores morales. A su vez, destaca que el Capital Espiritual se distingue del CS por su foco en la motivación moral y la búsqueda del bien común. Sin embargo, subraya su interrelación, mostrando cómo ambos contribuyen a enriquecer las dinámicas sociales y organizacionales.

Otro estudio relevante para relevar el rol de la espiritualidad en distintos campos, en este caso la educación superior, es el proyecto "Spirituality in Higher Education" de la Universidad de California de Los Ángeles (UCLA). Este fue una investigación pionera dirigida por el Higher Education Research Institute (HERI) que buscaba explorar las dimensiones espirituales de la experiencia educativa universitaria a través de un estudio longitudinal conducido entre 2003 y 2010. Centrándose en cómo los estudiantes universitarios interactúan y desarrollan perspectivas espirituales durante sus años en la educación superior, el estudio reveló un interés significativo entre los estudiantes por abordar preguntas sobre el significado de la vida y el propósito personal. Los hallazgos indicaron que la espiritualidad de los estudiantes estaba influenciada positivamente por prácticas educativas integradoras, tales como la meditación, el servicio comunitario y el diálogo interreligioso, y que un mayor compromiso espiritual estaba asociado con mejores resultados en bienestar personal, satisfacción con la vida y compromiso cívico. Este estudio permitió concluir sobre la importancia de considerar la dimensión espiritual como parte integral del desarrollo estudiantil en la educación superior (HERI UCLA, s.f.).

La definición de Capital Espiritual aquí aplicada, es decir, el grado de adhesión, respeto y cultivo de los valores y principios de una organización por parte de quienes la conforman, va en línea con aquellas propuestas por instituciones académicas que han trabajado el tema y lo explicitado por Bosch (2014). El Center for Wellness and Health Promotion (s.f.) de la Universidad de Harvard entiende a la espiritualidad como el conjunto de las creencias, la fe, los valores, la ética o los principios morales que dan sentido a nuestra vida, destacando que los beneficios que trae consigo son un sentido de propósito y significado, resiliencia y valores claros por lo que regirse. Otra definición, propuesta por Astin et al. (2010), conductores del estudio "Spitiruality in Higher Education", declara el desarrollo espiritual en el cómo las personas dan sentido sus vidas, cómo desarrollan un sentido de propósito, los dilemas de valores y creencias que experimentan, así como el papel de la religión, lo sagrado y lo místico en sus vidas, muestran similitudes con la propuesta de incorporación al modelo del PISCT. Para Curbelo (2023), la dimensión espiritual superaría y complementarían al resto de perspectivas tradicionalmente asumidas y conocidas como: "biológica (dimensión física y somática del ser humano), psicológica (dimensión relacionada con los sentimientos y las emociones) y social (dimensión relacionada con los diferentes escenarios contextuales, relacionales y ambientes sociales)" (p. 53).

Incorporar el Capital Espiritual al modelo de CS del PISCT representa un paso fundamental hacia una comprensión más holística de las interacciones dentro de organizaciones y comunidades. Reflejando la riqueza de investigaciones en sectores diversos y estudios como el realizado por UCLA, esta adición enfatiza el papel vital de la espiritualidad en la promoción del bienestar y el propósito colectivo. Facilita un tejido social más rico, donde el compromiso moral y la búsqueda de significado se convierten en ejes centrales, demostrando que la espiritualidad no es solo complementaria, sino esencial para el pleno desarrollo del Capital Social.

La Figura 4 ilustra el Capital Espiritual mediante la analogía de una membrana celular que envuelve un subconjunto del sistema. La distancia entre las líneas punteadas de esta membrana simboliza el grado de apertura a nivel de valores dentro del grupo, reflejando la capacidad de este para modificar o adaptar los valores de la comunidad a nuevos contextos o perspectivas.

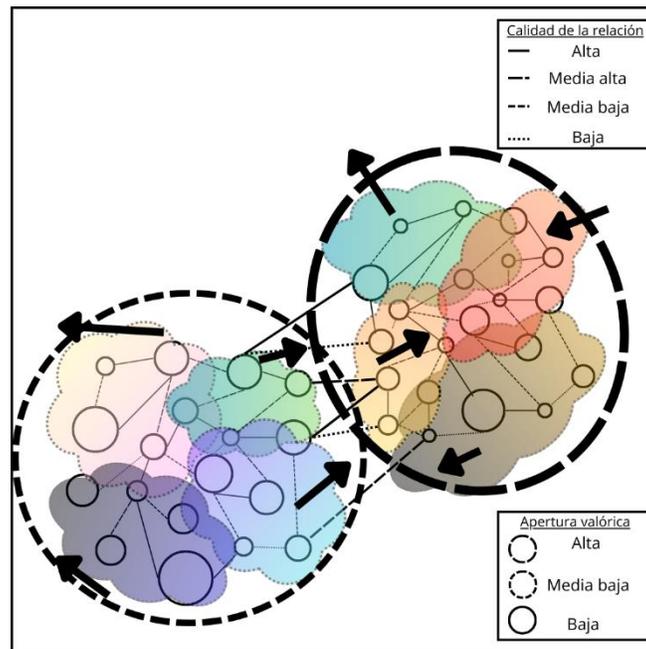


Figura 4: Representación gráfica del Capital Espiritual según el modelo de CS del DII. Elaboración propia.

## 2. Constructivismo Radical como plataforma filosófica para la construcción de Capital Social

El constructivismo radical (CR) es una perspectiva filosófica y epistemológica que sostiene que el conocimiento y la realidad son construidos activamente por los individuos a través de sus experiencias subjetivas e interacciones con el mundo, en lugar de ser entidades objetivas e independientes que existen fuera de la mente de un individuo. Acuñado como término durante la segunda mitad del siglo XX, sus

principales exponentes son Humberto Maturana y Francisco Varela en su aproximación biológica y Ernst von Glasersfeld por el lado filosófico; aunque se pueden considerar como constructivistas radicales a los filósofos Giambattista Vico, George Berkeley y Jean Piaget (Cheli, 2018). Autores como Varela también han detectado una relación entre el CR y la epistemología budista.

Al igual que otros tipos de constructivismo, el CR sostiene que el conocimiento no puede ser recibido pasivamente, sino que es construido activamente por el sujeto cognoscente. Sin embargo, y esto es a lo que refiere el adjetivo “radical”, también asegura que la función cognitiva se adapta temporalmente frente a un estímulo exterior según las necesidades/deseos de un individuo, lo que no implica que este conocimiento exista en correspondencia con una realidad externa e independiente (Richards, 2007). Vignolo (2016, p.3) expone esta radicalidad de la siguiente forma: *“Los seres humanos no pueden saber cómo las cosas son. Sólo pueden saber cómo las viven. Y las viven como las viven —ven, sienten, oyen, etc.— dependiendo de su particular estructura en el momento en que las viven, que a su vez es el resultado de una historia evolutiva particular (ontogenia). No hay, por tanto, un conocer objetivo al que los seres humanos puedan aspirar. Lo conocido y el que conoce están indisolublemente ligados. La realidad es construida, realmente, no metafóricamente, en el proceso de vivirla. Esta es la dimensión epistemológica del modelo CR y su primera expresión de radicalidad.”*

La principal consecuencia filosófica del CR es el rechazo de la noción de una verdad o realidad absoluta y objetiva. En su lugar, la realidad se considera una construcción dinámica y subjetiva que depende de los procesos cognitivos y las experiencias subjetivas del individuo. Esto desafía la visión tradicional del conocimiento, en particular al positivismo, como una representación objetiva de la realidad, y enfatiza la naturaleza subjetiva e interpretativa de la cognición humana. Frente a paradigmas tradicionales, el CR aparece como una forma subversiva de pensar que puede cambiar la forma de ser de una persona en el mundo, pero nunca una verdad para que todos la adopten y la apliquen a todas las circunstancias, y especialmente no un instrumento para la opresión de quienes no adopten esta postura (Tobin, 2007).

En el CR, el concepto de verdad se reemplaza por el de interpretación o juicio. Estas interpretaciones/juicios son más o menos útiles según el contexto dado y la fundamentación que se dan para justificarlos. No se busca la imposición de una interpretación/juicio único sobre un suceso porque se entiende que no es posible acceder a una descripción inmanente de él; pero no por ello se relativiza el consenso social que pueda existir en torno al hecho. Para el CR, los significados en el lenguaje se negocian socialmente y dependen del contexto.

En la práctica, este enfoque filosófico desafía la visión tradicional del conocimiento, poniendo énfasis en la naturaleza subjetiva de la cognición humana lo que en

consecuencia promueve una disminución de la certidumbre y reduce el riesgo de fundamentalismos, aspectos relevantes para la construcción del CS. El CR permite que las personas tomen consciencia de cómo los paradigmas culturales, los estados de ánimo y los focos atencionales, así como los ideales, principios y valores, influyen en la construcción de su realidad. Estos elementos, afectados por el entorno cultural, influyen en cómo los individuos perciben y reaccionan ante su entorno, afectando sus interacciones y la interpretación de esos encuentros (Vignolo, 2016). Al reconocer y entender estos factores, el CR mejora la capacidad de las personas para modificar el relato que tienen de sí mismas y promueve la aceptación del otro como "un legítimo otro". El adoptar esta dimensión contribuye a la generación de valor que pueda tener un grupo humano, sobre todo desde las variables de Capital Humano y Ambiental previamente desarrolladas.

El modelo de CS del PISCT se vale del CR tanto como marco teórico y plataforma operacional. Incorpora para el desarrollo de sus principales distinciones y se vale de sus implicancias prácticas al momento de ser aplicado. Por ejemplo, incorpora como variable los estados de ánimo dentro de una interacción humana, los cuales al tener una expresión en la estructura biológica determinan la interpretación que un individuo pueda tener de un suceso, por lo que también propone métodos para mejorar los estados de ánimo en pos de un mejor resultado. A su vez, permite poner el foco de las intervenciones que plantea tanto a nivel individual como organizacional.

Integrando el CR con la Sociotecnología, disciplina enunciada en Vignolo (2001), el modelo de CS del PISCT se enriquece al incorporar una perspectiva que valora la construcción activa de la realidad y el conocimiento a través de la interacción humana. Esta sinergia destaca la importancia de las emociones y los estados de ánimo en las dinámicas sociales, promoviendo un entorno colaborativo y empático. El CR, al enfocarse en las implicancias prácticas para el fortalecimiento del CS, facilita superar barreras interpersonales y fomenta la participación activa en la construcción de relaciones significativas, reconocidas por su capacidad para mejorar la comunicación y el entendimiento mutuo dentro de las organizaciones y la comunidad en general.

### **3. Aspectos que pueden fortalecer o inhibir la construcción de Capital Social**

En la construcción y fortalecimiento del CS se presentan diversos factores que pueden ejercer un impacto significativo. Estos factores pueden entenderse como restricciones o catalizadores, influenciando positiva o negativamente la capacidad de una organización o comunidad para generar valor de la interacción entre sus miembros.

A continuación, se exploran algunos los elementos clave que se proponen como catalizadores o inhibidores para la construcción del CS en una comunidad humana. Al igual que con los distintos capitales previamente comentados, las variables que serán desarrolladas pueden estar interrelacionadas entre sí en mayor o menor medida según cada caso particular.

En la Figura 5 se presenta un diagrama que ilustra la relación entre la construcción de CS y las variables contextuales sugeridas en este apartado, las cuales pueden influir en dicho proceso.

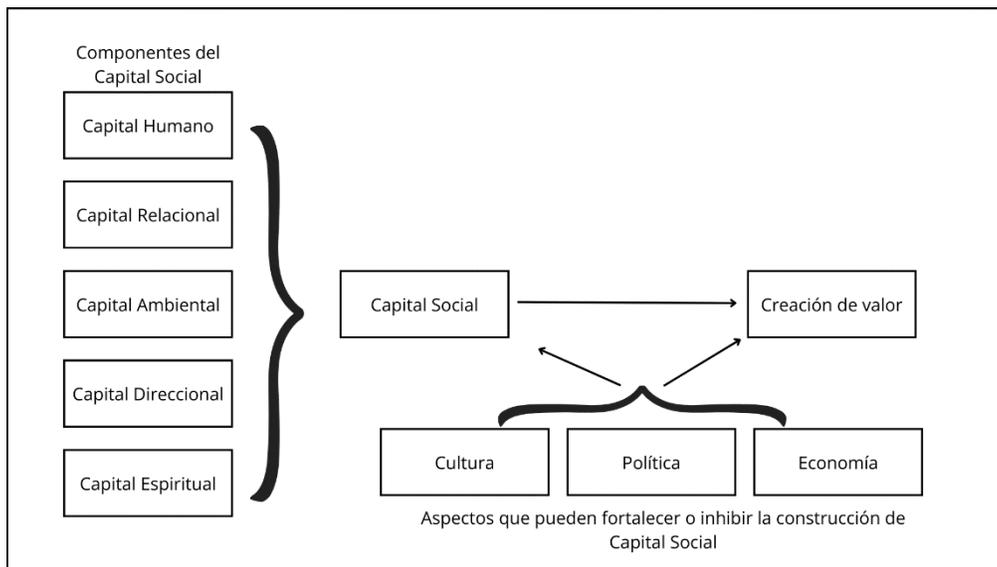


Figura 5: Diagrama de Interrelación entre la Construcción de Capital Social y Variables Contextuales. Elaboración propia.

### 3.1 Culturales

Siguiendo la comprensión de la cultura esbozada por Flores, Dreyfus y Spinoso (2003), se enfatiza su naturaleza como un contexto social específico en el cual las personas desarrollan prácticas, significados y una comprensión compartida del mundo. Este enfoque aclara que, más allá de ser meramente un trasfondo pasivo, la cultura actúa como un campo de influencia conformado por patrones y significados, que facilitan la interacción de las personas con su entorno social y comunicativo. Esta precisión subraya la importancia de abordar la cultura no solo como un espacio físico o económico, sino como un conjunto de prácticas y entendimientos interpersonales que configuran la experiencia humana. A su vez, al ser un conjunto de construcciones y prácticas discursivas, la cultura está en un proceso constante de (re)construcción y (re)significación (Gómez & Rodríguez, 2006)

En consecuencia, cualquier tipo de intervención que se pretenda aplicar sobre una comunidad humana opera sobre la cultura presente en ella. Esto implica que el caracterizar una cultura puede aumentar la probabilidad de éxito de una intervención si esta se diseña contingentemente con esa cultura, sobre todo si se determinan cuáles son las principales restricciones o potenciales de crecimiento que existen en

ella, en este caso con el foco en el CS. En esa línea, es relevante entender que la cultura no sería solo una limitante respecto a lo que una intervención pueda lograr, sino que refleja el espectro de posibilidades que una intervención pueda gatillar.

Al planificar intervenciones en comunidades humanas, es esencial reconocer y adaptarse a esta dinámica cultural, entendiendo que puede tanto facilitar como restringir las posibilidades de éxito. En este sentido, el análisis detallado de la cultura existente permite diseñar intervenciones más efectivas, especialmente cuando se busca inducir un cambio cultural, como en el proyecto KAYSEN, que apunta a fomentar una "cultura de Innovación". Este enfoque destaca la importancia de abordar la cultura no solo como un marco de referencia sino como un componente activo y transformador dentro del proceso de construcción de CS.

Un aspecto importante para investigar en este ámbito son lo que Vignolo (2009) denomina como sociopatologías culturales, es decir, patrones disfuncionales o problemáticos en las estructuras y procesos sociales de una comunidad o grupo, que impiden o dificultan el desarrollo saludable y eficaz de la sociedad.

### **3.2 Políticos**

Existen decenas de definiciones sobre qué es la política o qué se entiende por hacer. Para efectos de este trabajo, se entenderá que se entra en el ámbito de la política cuando se necesitan coordinar acciones entre personas que no necesariamente están obligadas a colaborar en un contexto dado (Valenzuela Cori, 2023), abarcando desde las decisiones de un grupo de amigos hasta las negociaciones entre líderes políticos. Asimismo, la política, vista desde una perspectiva amplia, incluye todas las interacciones sociales donde las personas toman decisiones conjuntas, para asignar recursos o resolver conflictos. Desde la perspectiva del modelo del DII sugiere que la política puede ser tanto un habilitador como un obstáculo para el desarrollo del CS en una comunidad.

Hatemi & McDermott (2016), argumentan que un entorno político saludable y colaborativo puede fomentar la construcción de CS al proporcionar el marco y las prácticas necesarias para que las personas se relacionen, colaboren y coordinen eficazmente, incluso considerando que las actitudes mostradas en la política tradicional, es decir, la partidista, podrían traspasarse al resto de la sociedad.

En la misma línea, hay teorías que sostienen que, desde un enfoque top-down, las entidades gubernamentales y las medidas políticas tienen la capacidad de fomentar o deteriorar las condiciones necesarias para el desarrollo o el deterioro de la confianza en los ámbitos social y político (Newton et al., 2017). En consecuencia, los conflictos políticos pueden dividir a una comunidad, erosionar la confianza entre sus miembros y dificultar la colaboración. Además, las decisiones políticas que pasan por alto las necesidades de ciertos grupos o que generan desigualdades pueden debilitar aún más el tejido social.

Lo anterior se validado empíricamente: Newton et al. (2017), argumentan que, en los sistemas democráticos, la confianza tanto de la ciudadanía como de las élites políticas se cimienta en un conjunto de instituciones que defienden los derechos políticos, las libertades civiles y la supremacía del Estado de derecho, buscando asegurar un tratamiento justo y equitativo para todos los ciudadanos. Además, los niveles de apoyo político y de confianza a nivel transnacional se vinculan íntimamente con la eficacia percibida de estas instituciones.

### **3.3 Económicos**

Además de los aspectos culturales y políticos, la estructura económica de una comunidad desempeña un papel fundamental en la construcción de CS. La economía de una región, la disponibilidad de empleo, los niveles de ingresos y la distribución de la riqueza pueden tener un impacto significativo en la forma en que las personas se relacionan y colaboran entre sí, así como en el tipo de relaciones que establecen (Esparon et al., 2018).

La influencia de la estructura económica en la construcción de CS se ve reflejada en estudios como el de Fulford et al. (2015), que evidencia cómo la clasificación comunitaria basada en la dependencia de recursos y la composición socioeconómica incide en el bienestar humano. Este hallazgo subraya la importancia de considerar las particularidades económicas y de recursos naturales de cada comunidad al desarrollar estrategias para fortalecer el CS. De manera complementaria, Esparon et al. (2018) muestran cómo los valores sociales varían en función de la estructura económica de una comunidad, afectando directamente el desarrollo del CS según como es definido bajo el modelo del PISCT. Ambos estudios resaltan la necesidad de comprender las relaciones dentro de una comunidad desde el estudio de su estructura económica, considerando tanto las oportunidades que esta entrega, la distribución de ingresos y la dependencia de recursos naturales.

Por lo tanto, para comprender y fortalecer el CS de una comunidad, resulta crucial considerar su estructura económica, ya que esta influye significativamente en las interacciones entre los integrantes de un territorio. Reconocer cómo los aspectos económicos afectan la dinámica social es esencial para diseñar intervenciones efectivas que promuevan una cohesión social más fuerte y relaciones colaborativas entre sus miembros.

## **4. Sistemas Complejos Dinámicos**

El contexto de cualquier tipo de organización depende de su entorno físico, económico y tecnológico, como también de los individuos que la componen y sus realidades culturales y social en un momento dado (Allen, 2010). La multiplicidad de variables que pueden afectar el modo en que opera una organización frente a una intervención, lo que incluye la propia diversidad existente en las componentes de la organización, provoca dificultad para predecir comportamientos globales de estas organizaciones dada una mediación. Cuando se habla de una entidad que compuesta por múltiples partes interconectadas y en constante interacción entre sí cuyo comportamiento es

difícil de predecir, se hace referencia a un Sistema Complejo Dinámico (SCD). Estos sistemas son "complejos" porque su estructura y comportamiento emergente son el resultado de una serie de interacciones no lineales y a menudo impredecibles. Además, son "dinámicos" porque evolucionan y cambian con el tiempo en respuesta a influencias internas y externas.

Los SCD se caracterizan por múltiples características -al menos 16 según el Centre for the Evaluation of Complexity Across the Nexus (2016). Por una parte, en un SCD consisten la red de componentes interconectados interactúan entre sí de manera no lineal, lo que significa que pequeños cambios pueden desencadenar efectos significativos y difíciles de prever. Por la otra, son sensibles a las condiciones iniciales, lo que implica que pequeñas variaciones en el punto de partida pueden llevar a resultados divergentes. Además, los SCD exhiben propiedades emergentes, donde patrones o comportamientos colectivos surgen de las interacciones individuales. Son adaptables y evolucionan con el tiempo en respuesta a cambios internos y externos, y la retroalimentación entre los componentes es una característica fundamental. La diversidad y la autoorganización son comunes en estos sistemas, lo que contribuye a su complejidad y capacidad para generar comportamientos impredecibles y, a menudo, caóticos.

El paradigma de los SCD tiene amplias implicancias al momento de diseñar y evaluar intervenciones. Según Allen (2010), *"En el caso de los sistemas sencillos y predecibles cuyas leyes de comportamiento son independientes de la intervención de un gestor, y en el de los sistemas que, a efectos prácticos, pueden tratarse de este modo, las políticas pueden tener como objetivo optimizar alguna condición valiosa (especificada independientemente) o el resultado del producto, y los medios de gestión para lograrlo pueden deducirse de las leyes del sistema, de modo que la dirección puede centrarse en los medios óptimamente eficientes para lograr el objetivo de la política, que es totalmente un ejercicio de eficiencia racional técnicamente calculable. Esto es lo que llamamos el relato clásico mínimo de la formación de políticas y la gestión, que emplea la racionalidad instrumental clásica. Pero los sistemas abiertos complejos desafían profundamente este planteamiento: (a) epistemológicamente, el sistema no puede conocerse de antemano con independencia del comportamiento de los gestores, por lo que no hay intervenciones suficientes, accesibles y predecibles que respalden la aplicación de cualquier optimización simple y (b) racionalmente, no hay por tanto base suficiente para aplicar la concepción optimizadora instrumental clásica de la racionalidad como base de un planteamiento de gestión. En su lugar, el requisito de eficiencia óptima debe sustituirse por el de "eficiencia suficiente"*". (p. 785, traducción propia.)

Es evidente que al hablar de una comuna como Aysén se hace referencia a un SCD. De ello se sigue que cualquier tipo de intervención, tal como lo planteado por KAYSEN, que busca impactar a la comuna en su totalidad debe regirse según las distintas características que presenta un SCD. Al ser Aysén, al igual que otras

comunas, un sistema abierto, es decir, un sistema cuya existencia surge de un proceso evolutivo que se mantiene gracias a sus interacciones con el entorno (Allen, 2010), se tiene que muchas de las variables que podrían afectar los resultados del proyecto son independientes del equipo gestor de la iniciativa. A su vez, tal como señala Allen, cualquier tipo de “eficiencia óptima” que se quiera aplicar sobre algunas de las variables del sistema, en este caso el CS, debe reemplazarse por eficiencia suficiente. Esto es que no hay un nivel óptimo de CS al que el proyecto KAYSEN pueda definir de manera previa, sino que un nivel de CS eficiente dado el contexto en el que se desenvuelve la comuna. Por lo tanto, los resultados mostrados en esta investigación deben entenderse como útiles o no útiles bajo estos estándares

Si bien el modelo de CS del PISCT previamente desarrollado puede interpretarse como un modelo que aborda una comunidad a modo de SCD -esto porque detecta a sus componentes como entes heterogéneos que se relacionan constantemente entre sí-, ello no se encuentra explicitado en ninguna de las publicaciones al respecto, por lo que se estaría añadiendo dentro de esta investigación.

#### **5. Fortalecimiento del Capital Social a través de políticas públicas y programas**

Los efectos beneficiosos o perjudiciales del CS pueden verse estimulados en gran medida por circunstancias y condiciones externas a los grupos que lo poseen. Esto plantea la pregunta sobre cuáles son aquellas acciones externas que favorecen o dificultan la capacidad de generar valor que tiene una comunidad humana a través de las interacciones entre sus miembros. En muchos casos son las condiciones institucionales que puede desarrollar el Estado las que influyen y pueden promover el fortalecimiento del CS en una comunidad (CEPAL, 2001). Por otra parte, se argumenta que el nivel de CS también puede tener efectos positivos en la implementación y sostenibilidad de políticas públicas, aunque no con la capacidad de garantizar los resultados de estas, sino que como una variable complementaria. De ese modo, el invertir recursos estatales en el fortalecimiento del CS de un sector puede un efecto positivo en la eficacia y eficiencia del Estado.

El documento *Capital social y políticas públicas en Chile: investigaciones recientes* de CEPAL (2001) recalca la relevancia de la capacidad del agente externo (en este caso el formulador de política pública) para identificar en el contexto local y aquellas condiciones de sociabilidad que van a permitir el logro de los objetivos de una intervención en torno al CS. Estos diagnósticos son particularmente importantes dado que los principales conceptos que componen el CS rara vez cuentan con información previa suficiente como para sacar conclusiones de las acciones específicas que debería realizar una política pública. El mismo documento de la CEPAL (2001) indica que la principal información que se debe determinar en la fase de diagnóstico:

1. “Qué tipo de organización y de capital social es apto para cada tipo de intervención.
2. En qué ámbitos se necesita organización.

3. Si existen condiciones locales favorables para constituir un tipo de organización.” (p.55)

Un conjunto de pasos similar es el que propone Lang y Hornburg (1998):

1. “Estandarizar las formas de definir y medir el capital social
2. Establecer las diferentes formas que puede adoptar el capital social
3. Evaluar dónde funciona el pegamento social y dónde falta
4. Evaluar la viabilidad de la creación de capital social
5. Identificar a los actores clave para promover y construir el capital social” (p. 8, traducción propia)

Para esta investigación se adopta un modelo de CS en particular, por lo que en los puntos 1 de CEPAL y 1 & 2 de Lang y Hornburg, aplican solo en lo referente a la estandarización de su medición. A su vez, la definición del modelo de CS del DII permite la posibilidad de valerse de otras políticas públicas, programas y proyectos para fortalecer el CS dentro de una comunidad. Por ejemplo, se pueden diseñar los procesos de participación ciudadana necesarios para realizar un Plan de Desarrollo Comunal tanto para que se definan lineamientos para fortalecer el CS de la comuna, poniéndose en el caso hipotético de que ese sea un objetivo, como para que se construya CS dentro de las mismas actividades. De ese modo, al diseñar una política pública orientada a fortalecer el CS de una comunidad se pueden incorporar actividades que explícitamente vayan en pos de aumentar el CS o aprovecharse de la contingencia que vive la comunidad -incluyendo dentro ella a las políticas públicas y programas ya existentes- como medio para el mismo objetivo.

En cualquiera de los dos casos, las preguntas guías de diseño son las mismas que explicita Peroni (2004):

1. “¿Qué problema se pretende abordar con la intervención?
2. ¿Por qué se requiere dicha intervención? (Fundamentación).
3. ¿A quiénes se dirigirá la intervención? (Población).
4. ¿Para qué se efectúa la intervención? (Objetivos).
5. ¿Cuánto se pretende incidir en el problema? (Metas).
6. ¿Dónde se efectuará la intervención? (Localización.)
7. ¿Cómo se alcanzarán los objetivos? (Productos y Actividades.)
8. ¿Cuándo se implementará? (Calendarización.)
9. ¿Con qué recursos se implementará la intervención? (Recursos humanos, materiales y financieros)
10. ¿Cómo se va a dar cuenta de los avances o dificultades? (Evaluación.)” (p. 14)

Luego, se vuelve evidente que los esfuerzos del Estado, gobiernos regionales o alcaldías pueden influir significativamente en la capacidad de las comunidades para generar valor a través de sus relaciones sociales. El documento de CEPAL subraya la importancia de que los formuladores de políticas comprendan el contexto local y las condiciones de sociabilidad que permitirán alcanzar los objetivos de las intervenciones

en CS. La implementación de políticas públicas y programas que refuercen el CS, como se sugiere en los trabajos de Lang y Hornburg (1998), debe seguir un método que incluya la estandarización de la medición del CS y la evaluación de las condiciones locales para la formación de organizaciones. La adaptación de este enfoque en la investigación actual permite integrar el modelo del PISCT del CS en el diseño de intervenciones públicas, asegurando que tanto los procesos de participación ciudadana como los planes de desarrollo comunal no solo definan lineamientos para fortalecer el CS, sino que también lo construyan activamente. Este enfoque estratégico, fundamentado en preguntas guías detalladas por Peroni, permite abordar problemas específicos mediante intervenciones bien fundadas, dirigidas a poblaciones definidas y con objetivos claros, facilitando así un impacto más directo y medible en el fortalecimiento del CS de Aysén.

## **V. Diseño Metodológico**

### **1. Metodología**

En el presente capítulo se presenta el diseño metodológico a partir del cual se busca caracterizar el estado del CS e identificar los principales factores económicos, culturales y políticos que dificultan o favorecen el fortalecimiento del CS en la Comuna de Aysén. Este trabajo busca, a través de los testimonios de los mismos habitantes de la zona, siendo complementado por lo que indica la literatura, bosquejar una línea base del CS de Aysén según el modelo propuesto por el PISCT y analizar los resultados obtenidos por KAYSEN, a modo de realizar sugerencias de mejora e innovación en torno a una estrategia de desarrollo basada en el CS a largo plazo. La metodología comprende dos componentes principales:

- Entrevistas: Se realizaron entrevistas a habitantes de Aysén para recoger testimonios directos, contribuyendo a esbozar una línea base del CS conforme al modelo del PISCT.
- Análisis de información secundaria: se identifican variables que sirven como indicadores proxies del estado del Capital Social en el territorio, utilizando diversas fuentes de información.
- Análisis de información obtenida de las actividades que hicieron en el marco del proyecto KAYSEN con Instituciones Locales: La efectividad de estas actividades se evaluó mediante encuestas, solicitando a los participantes que declarasen sus estados de ánimo al final de cada actividad, así como evaluar directamente su parecer del taller y la utilidad de la experiencia para sus vidas y entornos laborales.
- Observación: Dado que no todos los resultados del proyecto KAYSEN tienen información suficiente para ser sistematizados, se hace necesario complementar algunas componentes e hipótesis mediante observaciones de campo.

## **2. Generalidades**

La investigación se desarrolló a partir de un enfoque metodológico mixto, que combina elementos cualitativos y cuantitativos. Este se basa en la utilización de entrevistas y encuestas aplicadas durante las actividades prácticas y un análisis estadístico descriptivo de los resultados de KAYSEN. Por otra parte, se utiliza un tipo de estudio exploratorio y descriptivo:

- **Exploratorio:** Un estudio exploratorio es un método de investigación que se lleva a cabo cuando se sabe poco sobre un tema o problema concreto. Se trata de una investigación preliminar que pretende comprender mejor el tema investigado. El objetivo principal de un estudio exploratorio es identificar nuevas percepciones, ideas y posibles soluciones que puedan utilizarse para orientar futuras investigaciones. Los estudios exploratorios suelen incluir métodos cualitativos de recopilación de datos, como entrevistas, grupos de discusión y observación, y los datos suelen analizarse mediante análisis descriptivos y temáticos.
- **Descriptivo:** Un estudio descriptivo es un tipo de diseño de investigación que pretende describir las características o comportamientos de una población o fenómeno específicos. El objetivo principal de un estudio descriptivo es proporcionar un resumen exhaustivo y preciso de los datos recogidos, sin intentar establecer relaciones causales ni hacer predicciones. Los estudios descriptivos pueden utilizar diversos métodos, como encuestas, estudios observacionales y análisis de datos secundarios.

En el caso de las entrevistas, la unidad de análisis son los habitantes individuales de la comuna de Aysén. A través de entrevistas se identifican los principales puntos de encuentro y desencuentro en los testimonios de los habitantes en torno al CS de la comuna.

La fuente de datos es primaria y secundaria. Estos son generados a través de entrevistas semiestructuradas a habitantes de la comuna de Aysén escogidos con base a criterios demográficos tales como la edad, género, origen, entre otros, y también aplicando encuestas a los asistentes de las diferentes actividades. Los datos secundarios corresponden a informes y/o estudios que hayan estudiado el CS en el territorio aysenino de forma directa, como también aquellos documentos que contengan variables proxy que pueden servir para estimar la cantidad de CS presente en un lugar.

## **3. Muestreo**

### **3.1 Entrevistas**

Para las entrevistas, se utiliza un muestreo de tipo intencional teórico. En este tipo de muestreos el objetivo es seleccionar participantes que tengan una gran probabilidad de proveer información significativa para el proceso de investigación. A su vez, la

muestra objetivo de este instrumento consideró el criterio “punto de saturación”, consistente en el cese de la búsqueda de nuevos encuestados al momento en que se considera que ya no emerge información nueva. El contacto y selección de estos ha sido realizado, a su vez, bajo la técnica o procedimiento “bola de nieve” en el cual cada encuestado fue consultado por nuevos contactos y potenciales encuestados.

A continuación, se explicitan los criterios utilizados para la selección de entrevistados:

- **Edad:** La edad es un factor importante a tener en cuenta porque el CS puede variar en función de las diferencias generacionales, aunque no es consenso si este incrementa o disminuye con el tiempo. Por ejemplo, en edad productiva, el CS integrado en las redes de trabajo tiende a aumentar con la edad hasta llegar a un punto de inflexión en donde empieza a disminuir con el tiempo (McDonald & Mair, 2010). Por otro lado, al evaluar la influencia que tiene el uso de internet en la formación de CS, se ha encontrado que las generaciones jóvenes logran acumular mayor CS en relación con sus pares mayores (Neves et al., 2018). No obstante, el uso de redes sociales, principal medio de interacción entre jóvenes condiciona algunos elementos cruciales para construcción de capital social como las normas y sanciones sociales (Ellison & Vitak, 2015).
- **Género:** También es un factor relevante a considerar porque el capital social individual y grupal dentro de la comuna puede estar influenciado por los roles y expectativas de género (McDonald & Mair, 2010). Para este caso se trabaja con las opciones *Femenino, Masculino, Otro y Prefiero no decirlo*.
- **Sector en el que trabajan:** Esto se debe a que el tipo de trabajo que realiza un individuo puede tener un impacto significativo en sus redes sociales y en los tipos de relaciones que forma (Esparon et al., 2018). Por ejemplo, es probable que las personas que trabajan en la misma industria o sector compartan experiencias similares y, por lo tanto, tengan más oportunidades de establecer vínculos sociales con otras personas de su mismo ámbito. Además, ciertas industrias u ocupaciones pueden fomentar un mayor sentido de comunidad o valores compartidos, aspectos que también pueden influir en el capital social de una persona. En este contexto, considerando la preponderancia del sector público en regiones extremas como Aysén, y que las comunas del litoral, como Aysén, dependen económicamente, en buena medida, de la pesca y acuicultura, resulta relevante hacer la diferenciación entre los entrevistados. Así, se distingue entre trabajadores del sector público, sector privado, estudiantes y jubilados.
- **Origen geográfico:** En la región de Aysén, se establece una diferenciación entre quienes son nacidos y criados -NyC- y los venidos del resto de Chile y el mundo -VyQ, por Venidos y Quedados. Este regionalismo, más bien romántico, alude a una empatía intrínseca entre sus habitantes, derivada de haber compartido historias de vida similares (Álvarez, 2012). No obstante, en algunos casos, esta diferenciación se traduce en círculos sociales cerrados y cierta discriminación

hacia el extranjero, entendiendo por extranjero a cualquier persona que no provenga de la región (Segura, 2014). Así, se distinguen tres categorías: NyC -personas Nacidas y Criadas en Aysén que han vivido prácticamente toda su vida en la comuna-, VyQ -personas que, viniendo desde fuera de la región, se han establecido en ella- y Retornados -personas que han nacido o desarrollado parte de su infancia y adolescencia en Aysén, han salido a estudiar y/o trabajar fuera de la región y luego han vuelto.

Según los criterios de elección de entrevistados descritos anteriormente, se tiene la siguiente composición:

<b>Edad</b>	
18 - 35	6
36 - 50	5
51 - 65	4
Mayor a 65	1
<b>Total</b>	<b>16</b>

*Tabla 2: Distribución de entrevistados según edad. Elaboración propia.*

<b>Género</b>	
Femenino	9
Masculino	7
<b>Total</b>	<b>16</b>

*Tabla 3: Distribución de entrevistados según género. Elaboración propia.*

<b>Sector</b>	
Público	8
Privado	6
Jubilado/a	1
Estudiante	1
<b>Total</b>	<b>16</b>

*Tabla 4: Distribución de entrevistados según sector. Elaboración propia.*

<b>Origen</b>	
NyC	7
Retornado	6
VyQ	3
<b>Total</b>	<b>16</b>

*Tabla 5: Distribución de entrevistados según origen. Elaboración propia.*

Lo desigual de la muestra en cuanto a la variable edad se explica porque el tanto el segmento “Retornados” como el “VyQ” se encontró en personas relativamente jóvenes, a diferencia de los NyC.

#### **4. Pauta de entrevista**

Las entrevistas se realizaron del 20 al 28 de enero de 2023 en Puerto Aysén, donde se solicitó a los entrevistados firmar un consentimiento informado que detallaba los objetivos y alcance del proyecto. Aunque algunos estuvieron dispuestos a ser identificados por nombre, se optó por omitirlos en los resultados, especialmente porque algunos son autoridades públicas en ejercicio, para mantener la confidencialidad y el anonimato.

Las dimensiones evaluadas en cada entrevista abarcan las cinco variables del modelo PISCT: Capital Humano, Relacional, Ambiental, Direccional y Espiritual, además de los aspectos culturales, políticos y económicos de Aysén que influyen en la construcción de CS. Estas dimensiones, definidas en el Marco Conceptual, poseen un amplio alcance, orientando las preguntas hacia aspectos generales de cada variable.

En el caso del Capital Humano se consulta por dos elementos: los niveles de empatía interpersonal y la capacidad de manejar conflictos de los habitantes de Aysén. La empatía, definida por la OECD (2017), como la bondad y la preocupación por los demás y su bienestar que lleva a valorar e invertir en relaciones estrechas. La misma organización indica que la empatía es parte del conjunto básico de habilidades sociales y emocionales necesarias para un funcionamiento e integración en entornos laborales y personales. Por lo mismo, identificar los niveles de empatía en la comunidad aysenina puede entregar información relevante respecto a la capacidad de generar valor que existe en las interacciones entre sus habitantes. A su vez, la capacidad de manejar conflictos involucra habilidades de resolución de problemas y negociación, permitiendo a los individuos identificar y abordar las raíces de las controversias, explorar soluciones posibles y llegar a acuerdos beneficiosos para todas las partes; según Fath et al. (2015) esta es una de las capacidades que le permite a líderes organizacionales el superar de forma beneficiosa las etapas de un ciclo adaptativo - secuencia de fases por las cuales un sistema pasa a medida que se adapta y evoluciona en respuesta a cambios internos y externos- frente a un cambio en un SCD. Por lo tanto, al evaluar ambos elementos se podría tener una visión general del Capital Humano de la comuna.

Para evaluar el Capital Relacional, se consideran dos aspectos: la diversidad de las relaciones y las oportunidades para establecer nuevas redes en la comuna. Por un lado, como es argumentado en el marco conceptual, mantener relaciones diversas permite explorar un espectro más amplio de ideas, visiones del mundo y prácticas culturales por lo que su evaluación en una ciudad pequeña como Aysén puede entregar conocimiento importante sobre cómo se dan las relaciones dentro de la comuna. Por su parte, las oportunidades para establecer nuevas conexiones reflejan

el potencial de crecimiento en cuanto cantidad y calidad de las relaciones entre ayseninos.

El Capital Ambiental es caracterizado según las dos variables clave declaradas por el modelo del PISCT: el estado de ánimo general y los niveles de confianza interpersonales. El primero a modo de tener una evaluación anímica de los habitantes sobre la comuna en que habitan. El segundo aspecto corresponde a una de las variables tradicionales para medir el CS de una comunidad.

La misión, visión y estrategia de una organización es visto como los principales elementos para evaluar el Capital Direccional dentro del modelo del DII. En este caso, se evalúa el conocimiento y grado de alineamiento de la comunidad aysenina sobre estas variables.

En cuanto al Capital Espiritual, dado que es una primera inclusión dentro del modelo, se evalúa la capacidad de los ayseninos para detectar valores y principios que caractericen a la comuna.

Por último, para la caracterización de los aspectos que pueden fortalecer o inhibir la construcción de CS – culturales, económicos y políticos- se evalúa como cada una de estas variables afecta positiva o negativamente la generación de confianza a nivel comunal o la capacidad de establecer relaciones de calidad.

Los aspectos evaluados son los siguientes:

Aspectos evaluados en las entrevistas	
Capital Humano	<i>Nivel de empatía interpersonal en la comuna</i>
	<i>Manejo de conflictos y situaciones difíciles de los habitantes de Aysén</i>
Capital Relacional	<i>Diversidad de las relaciones en Aysén</i>
	<i>Oportunidades para establecer nuevas redes en la comuna</i>
Capital Ambiental	<i>Estado de ánimo general de la comuna</i>
	<i>Niveles de confianza interpersonales entre los habitantes de la comuna</i>
Capital Direccional	<i>Conocimiento de la Misión, visión y estrategia de la comuna</i>
	<i>Alineamiento con la misión, visión y estrategia</i>

Capital Espiritual	<i>Valores y principios que caractericen a la comuna</i>
Culturales	<i>Aspectos culturales que faciliten la generación de relaciones interpersonales</i>
Políticas	<i>Aspectos de la política aysenina que pueden afectar la generación de confianza entre sus habitantes</i>
Económicos	<i>Aspectos económicos que faciliten la generación de relaciones interpersonales en la comuna</i>

*Tabla 6: Aspectos evaluados en las entrevistas. Elaboración propia.*

Los resultados de las entrevistas son revisados bajo un análisis de contenido cualitativo. Este método es utilizado para identificar y categorizar patrones, temas, o conceptos clave dentro de los datos textuales recopilados de las entrevistas, facilitando la interpretación de las percepciones, experiencias, y opiniones de los participantes en relación con el tema de investigación.

## **5. Criterios de análisis de las actividades de KAYSEN**

Las actividades realizadas por el proyecto KAYSEN son evaluadas según los siguientes criterios:

- Nombre de la Actividad: título asignado para el evento o nombre genérico del mismo
- Organización mandante: institución o grupo que solicita la actividad
- Fecha de realización
- Número de participantes: máximo de participantes que estuvieron en la actividad
- Número de evaluadores: personas que realizaron el *Evaluando*
- Nota del taller: promedio simple de las notas con que los asistentes evalúan la actividad -en escala del 1 al 7.
- Evaluación como Constructor/a de la actividad: promedio simple de las notas con que los asistentes se evalúan a sí mismos como constructores del encuentro que en el que participan -en escala del 1 al 7.

Para obtener estos resultados se utiliza la herramienta *Evaluando*, ejercicio aplicado al final de cada evento. Según Vignolo & Celis (2010, p. 4) "Su principal objetivo es mejorar la capacidad de los participantes para evaluar su aprendizaje y aumentar su consciencia como participantes activos en el curso de evaluar su aprendizaje y aumentar la consciencia de sí mismos como participantes activos en el curso". El *Evaluando* consiste en un cuestionario aplicado en papel o a través Google Forms que incluye una lista de veintisiete estados de ánimo de los cuales cada participante

tiene que seleccionar tres que mejor representen sus estados de ánimo y emociones a su llegada. Este listado incluye estados de ánimo y emociones positivos y negativos. Además, se le agregan preguntas abiertas respecto a las posibilidades que ve el encuestado para sí y para su organización después de taller, así como la evaluación que se daba cada uno de ellos como “constructor/a” de la actividad, el balance de la actividad en una frase y la nota que le asignan al evento en general.

Estos criterios son analizados utilizando medidas de tendencia central para las notas, como el promedio, mediana y moda, con el fin de obtener una visión precisa del desempeño y la percepción de los participantes. Además, la suma simple del número de asistentes permite comprender el potencial del impacto y el alcance de cada actividad dentro del proyecto KAYSEN.

Ahora bien, cabe el *Evaluando* no se aplica a actividades como los conversatorios de apertura descritos en la sección de Antecedentes.

## **6. Alcances**

El análisis de las actividades del proyecto KAYSEN se centra exclusivamente en aquellas iniciativas que se llevaron a cabo con instituciones o grupos que solicitaron expresamente su implementación. Se excluyen del análisis las conversaciones exploratorias con organizaciones que no culminaron en acciones concretas. Asimismo, se omiten las asesorías brindadas a diversos actores, los proyectos potenciales identificados para su activación y los resultados obtenidos del curso *Diseño, Innovación, Evaluación e Impacto Social de Proyectos Públicos*<sup>2</sup>. Este estudio se limita a revisar cuantitativamente únicamente las iniciativas desarrolladas durante el año 2022, mientras que las actividades correspondientes al período 2023-2024 se presentan solo en forma verbal, debido a la ausencia de información estructurada sobre las mismas.

---

<sup>2</sup> Este curso de titulación, parte de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, está orientado a la elaboración de proyectos de alta rentabilidad social. Los estudiantes son incentivados a desarrollar sus trabajos en torno a las problemáticas específicas de la comuna de Aysén, de modo que sus proyectos no solo cumplan con los requisitos de titulación, sino que también aporten valor significativo a la comunidad local.

## **VI. Resultados**

A continuación, se presentarán los resultados correspondientes a los tres objetivos específicos comenzando por las entrevistas que entregan información sobre estado del CS en la comuna de Aysén y los factores que pueden favorecer o inhibir su desarrollo, así como también el análisis del proyecto KAYSEN y sus resultados.

### **1. Estado del Capital Social en la comuna de Aysén**

En este apartado se aborda el análisis del estado y evolución del CS en la comuna de Aysén, empleando las variables propuestas por el modelo del PISCT incorporando la variable de Capital Espiritual. Mediante la revisión de información secundaria y entrevistas semiestructuradas con residentes de la comuna, se exploran las percepciones y experiencias relacionadas con los distintos tipos de capital: Humano, Relacional, Ambiental, Direccional y Espiritual. Este análisis busca identificar cómo estos componentes interactúan para conformar el CS de Aysén, el cual es complementado con el análisis descriptivo de fuentes secundarias. Se presta especial atención a las diferencias generacionales, el impacto de los orígenes geográficos de los habitantes y las actitudes hacia la diversidad y el cambio, ofreciendo una perspectiva inicial sobre la dinámica social actual de la comuna y sus implicancias para una estrategia de largo plazo basada en el CS.

#### **1.1 Análisis del Capital Social regional y comunal desde fuentes secundarias**

##### **Capital Social a nivel regional**

Con relación al CS, existen escasos indicadores desagregados a nivel regional que puedan utilizarse para llevar a cabo un diagnóstico. Esto se debe, en parte, a la falta de un método estándar para medir esta variable. El principal punto de referencia es la Estrategia de Desarrollo Regional elaborada por CEPAL, que proporciona un diagnóstico del CS en la región. Este informe se basa en las organizaciones públicas y privadas más relevantes de la región y utiliza la cantidad y el tipo de conexiones entre estas entidades para obtener indicadores que reflejan el nivel de CS en esta red. Por ejemplo, la densidad de la red, que se entiende como la cantidad de relaciones observadas en relación con la cantidad de relaciones posibles, obtuvo un valor de 0,12, lo que significa que solo el 12% de los vínculos posibles están presentes en la estructura. Este valor es considerablemente bajo según lo que sugiere la literatura (CEPAL, 2009).

Asimismo, el indicador de centralidad, que mide qué tan cerca está un actor del centro de las acciones de la red social, reveló que las instituciones con una mayor centralidad, es decir, aquellas en una posición más ventajosa para aprovechar los recursos de la red, son los servicios públicos, en la particular la Intendencia y la Gobernación, de los dos polos poblacionales de la región. Esto relega a un segundo plano a las municipalidades y organizaciones privadas. Además, la distancia de red,

que representa la distancia promedio entre actores en la región, obtuvo un valor de 2,2, lo que se considera como un buen nivel de conexión entre los actores (CEPAL, 2009). Es decir, se podría llegar a cualquier actor de la región en un promedio aproximado de dos contactos.

A partir de la investigación de CEPAL, se puede concluir que en la región existe un potencial de crecimiento del CS, basado en la articulación del gran número de actores que aún no están conectados. Para relacionarse, estos actores a menudo deben pasar por los centros neurálgicos del poder, ubicados en los polos poblacionales, principalmente en la capital regional. Además, debido a la estructura de la red y la proximidad de los actores, conectar a estas organizaciones es relativamente sencillo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que esta investigación se llevó a cabo hace 14 años, y es probable que haya habido cambios desde entonces. Es crucial considerar el impacto del movimiento social "Tu problema es mi problema" en 2012, que transformó el panorama político y alteró las relaciones entre las entidades locales y el poder, según Durston (2016). Asimismo, el proceso de descentralización en Chile redefinió el rol y las atribuciones de las principales autoridades regionales, transitando de intendentes y gobernadores a gobernadores regionales y delegados presidenciales, donde los nuevos gobernadores son ahora el cargo principal de elección popular en la región.

Tal como es mencionado en la sección de antecedentes, una de las variables proxy para diagnosticar el CS de un territorio es la participación en organizaciones comunitarias. En esa línea, el Mapa de Organizaciones de la Sociedad Civil indica que la región de Aysén es la segunda con mayor número de OSC por mil habitantes (Irrarrázaval & Streeter, 2020), con un índice de 22,9 lo que refleja que la región es activa en este aspecto y, según el tipo de medición que se realice, que presenta un nivel de CS alto respecto al resto del país. No obstante, se da una situación opuesta en lo que refiere a la participación política: la región de Aysén se ha caracterizado dentro de la última década por ser una de las regiones con menos participación electoral. En la elección presidencial de 2013 participó un 42% del padrón, siendo la 4ta región con menor participación; entre las elecciones municipales de 2012 y el 2016, la participación pasó de un 44% a un 32%, siendo la 8va región con mayor disminución; más recientemente, Aysén fue la región con menor participación electoral en el Plebiscito Constitucional de 2020 -39,47% de participación frente a un 50,90% a nivel nacional (SERVEL, 2022). Estos resultados muestran una desafección patente del habitante aysenino para con la política nacional y local.

En el caso de las relaciones y confianzas interpersonales, se encuentran conclusiones disimiles, mas no contradictorias. Por un lado, la Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ENCAVI) muestra que la región de Aysén tiene niveles positivos en comparación al resto del país en los aspectos de Aislamiento Social y bajos en cuanto Confianza Interpersonal. Frente a las preguntas *Frecuencia en que siente que le falta compañía*

y *Frecuencia en que se siente aislado de los demás*, los ayseninos respondieron *Casi nunca* en un 48,6% y 54,2%, mientras que a nivel nacional este indicador arroja un 67,1% y 87,2% respectivamente. A su vez, en las afirmaciones *Tener a alguna persona en quien confiar, pedir ayuda o consejos en caso de problemas* y *Poder recurrir confiadamente a alguien en caso de gasto imprevisto, emergencia económica u otra situación grave o catastrófica*, el porcentaje de personas que contestó *Sí, siempre* o *Sí, casi siempre*, fue de un 66,6% y 59,1%, frente a un 84,2% y 79,1% del total país. Otra fuente de información relevante para evaluar el estado de las relaciones interpersonales y los niveles de confianza en Aysén es la encuesta CASEN en su dimensión de redes y cohesión social. Los datos más recientes de esta encuesta -2022- indican que Aysén presenta niveles comparativamente bajos de carencias en apoyo y participación social, con solo un 3.9% de los hogares afectados, y en trato igualitario, con un 13.6%. Estos porcentajes son significativamente inferiores al promedio nacional, que se sitúa en un 6.4% y un 17.6%, respectivamente. En términos de seguridad, también presenta el menor porcentaje de hogares carenciados (0.8%) en comparación con el total país (10.1%), destacando a Aysén por su sentido de seguridad respecto al resto de Chile.

Por otro lado, tal como argumenta Durston et al. (2016), la región ha mostrado un cambio significativo en cómo se ha manifestado el CS durante su historia, tanto a nivel intracomunidad y las relaciones que mantienen con actores fuera de su territorio, como en los vínculos que mantienen con las autoridades centrales, en particular por los avances de conectividad en la región, desde la integración de tecnologías de la información y comunicación (TICs) en el diario vivir a la mejora del transporte y los cambios en la forma de hacer política para con la zona desde la vuelta a la democracia. A nivel de comunidades rurales, los autores previamente mencionados detectaron que en la sociedad civil el trato con autoridades ha tomado un carácter clientelar, lo que no ha menoscabado la capacidad de las comunidades de aumentar su CS con actores que no necesariamente pertenecen al mismo lugar geográfico u origen social.

En lo que refiere al lado oscuro del CS, el fuerte sentido identitario que existe dentro de la región, basado principalmente en las experiencias de vida en común y la sensación aislamiento y exclusión del desarrollo del resto del país, el que en el caso de las generaciones más adultas se vincula con un sentimiento de frustración y fatalidad (CEPAL, 2009), ha conllevado a una actitud de desdén con los foráneos que se transforma en la omisión de estos actores en los espacios de toma de decisiones dentro la región e incluso la inadmisibilidad de estos en los círculos sociales (Segura, 2013). En las conversaciones comunes es frecuente escuchar la denominación de *NyC* tanto como símbolo de orgullo por pertenecer al territorio de Aysén, como un método de separación de quiénes son *VyQ*, es decir, aquellas personas venidas de otras regiones o países.

## **Capital Social a nivel comunal**

A nivel comunal existe muy poca información desagregada, lo que impide hacer una evaluación exhaustiva del CS.

Se puede argumentar, por ejemplo, como un aspecto que hace estimar un nivel de CS relativamente alto, tanto dentro de la ciudad de Puerto Aysén como en las localidades de la comuna, es la situación de que los servicios públicos básicos -como la educación escolar y la salud- no están segregados por la demanda. Es decir, personas de todo el espectro de ingresos confluyen en estos servicios sin diferencias. Se da algo similar con los lugares residenciales; a diferencia de las grandes urbes chilenas, en donde muchos barrios y comunas agrupan hogares con un nivel de ingreso similar, en Aysén aún no se da una división de ese estilo. Sin embargo, no se encuentran cifras al respecto.

Por su lado, la comuna de Aysén, con base en datos del Sistema Nacional de Información Municipal del año 2021, contaba con 9,6 OSC por cada mil habitantes. Un número relativamente bajo con el total regional.

En lo que respecta a la participación electoral, durante el Plebiscito Constituyente de 2022, una elección masiva a nivel nacional, el 74% del padrón electoral de la comuna de Aysén participó en los comicios. Este nivel de participación sitúa a Aysén en el puesto 307 a nivel nacional, colocándola dentro del 15% de las comunas con menor participación electoral. (SERVEL, 2022).

### **1.2 Capital Humano**

En lo que refiere a Capital Humano, se les pregunta a los entrevistados por sus percepciones en torno a los niveles de empatía dentro de la comuna y la manera en que sus habitantes solucionan los problemas que puedan surgir tanto de manera pedestre como frente a una autoridad o alguna situación que afecte a la comuna o un sector de ella general.

En cuanto a la empatía, los entrevistados hacen constantemente la diferenciación entre los niveles de empatía frente a las “desgracias” respecto a la existencia de esta habilidad en las interacciones cotidianas. Mientras en el primer caso, la población aún conserva el espíritu de “pueblo chico” en donde todos se movilizan en las complejidades tales como una familia a la que se le quemó una casa, algo frecuente en Aysén, o una enfermedad compleja que requiera levantar fondos, eso no se traspasa a las relaciones diarias. Algunos entrevistados hacen referencia a que el “cahuineo”, es decir, el comentar acerca de una noticia no verificada que circula entre la gente, generalmente de carácter negativo sobre el resto, sería una actividad frecuente que demostraría una falta de empatía. También habría diferencias en los

niveles de empatía temas que dividen a la población como la política o incluso la sexualidad.

Por ejemplo, un entrevistado comenta lo siguiente al ser consultado por el nivel de empatía en Aysén:

*"Yo diría que buena. Bueno, pero principalmente en cierto tipo de temas. Nosotros podemos empatizar emocionalmente con la desgracia, podemos empatizar con los Ayseninos en ese tipo de situaciones. Ahora, en cuanto a empatizar con diversidad sexual o empatizar con las minorías étnicas, eso ya es otro tema."* 64 años, sector privado, masculino, NyC.

Otra entrevistada indica:

*"Creo que todavía está ese espíritu un poco de pueblo chico, donde todos se conocen y reaccionan rápidamente ante las situaciones. Como, por ejemplo, si suena una alarma de incendio, todos están alerta y listos para acudir. También, en los autos siempre hay cuerda porque siempre hay alguien que puede necesitar ayuda en el camino. Eso es algo inherente aquí. Las personas se preparan para ayudar a otros en caso de necesidad debido a la historia de dificultad que hemos tenido con el ambiente, con la naturaleza y con la sociedad. Estoy hablando de los oriundos ayseninos principalmente."* 33 años, sector público, femenino, VyQ.

Un tercer actor señala:

*"Es un buen nivel de empatía, creo yo, en el sentido de que logra conectar con las realidades de otras personas y cuando se ha necesitado muestras de unidad o de apoyo, la Aysén se une. Y la unión, según yo, es una clara muestra del ejercicio práctico de la empatía."* 29 años, sector público, masculino, Retornado.

No obstante, esa empatía señalada en primera instancia se ve opacada cuando la pregunta es abordada según las relaciones cotidianas:

*"Por el contrario, si la situación no es de desgracia, no son tan empáticos ni tan amables con lo otro. Genera más cohesión y más preocupación, un hecho negativo que un hecho positivo de la otra persona. Cuando alguien se gana el Kino, no van a ir todos a felicitarlo. Van a empezar a decir, ¿cómo se ganó el Kino? ¿En qué se gastará la plata? Y ahora se va a creer el cuento y no se va a juntar más con nosotros."* 36 años, sector público, masculino, VyQ.

Esta misma actitud es señalada por una NyC, ya haciendo eco de que hay una diferencia en el trato entre quienes han nacido en Aysén y los que no:

*"En cuanto a la empatía, quienes nos conocemos desde siempre, las familias antiguas y los que nacimos y crecimos aquí, nos ubicamos y relacionamos entre nosotros. Sin embargo, a las personas nuevas les ha costado más integrarse, ya que éramos un pueblo cerrado que nos veíamos a nosotros mismos como el pueblo*

*pequeño. Aunque hemos sido empáticos al aceptar a nuevas personas y costumbres, el machismo sigue presente. Además, el hecho de estar alejados del resto del país, con Puerto Montt como nuestro límite, hace que a veces nuestras reacciones sean conservadoras cuando nos encontramos con personas de otras culturas. Es importante reconocer que el cambio también debe ocurrir dentro de nosotros mismos, y no solo en los demás."* 62 años, sector público, femenino, NyC.

Por otro lado, dentro los aspectos consultados está el manejo de conflictos dentro de la comuna, del cual también se desprendió una diferencia marcada entre los problemas pedestres y aquellos que afectan a la comunidad en general.

De uno de los entrevistados se desprende el juicio que si bien la población opera unida cuando hay conflictos, el método de resolución de estos ha devenido en la protesta:

*"A ver, yo creo que en general lo que sucede es que a veces nos enfocamos en ciertas cosas y puede haber reacciones, a veces incluso violentas. Sin embargo, desde el ámbito personal y familiar, considero que los conflictos se resuelven de forma normal. Sí, creo que tenemos un déficit en cuanto a cómo abordamos y resolvemos nuestros problemas desde el punto de vista social. Creo que, desde aproximadamente el año 2000, nos hemos acostumbrado como sociedad en Aysén, como organizaciones sociales, a resolver nuestros conflictos a través de la movilización, por ejemplo. Esto se debe a grandes protestas que han ocurrido aquí. Sin embargo, creo que todavía nos falta capacidad para dialogar. Puede parecer contradictorio con lo que mencioné anteriormente sobre conocernos, pero quizás nos falta la habilidad de establecer mejores métodos de diálogo para resolver nuestros conflictos. En muchos aspectos, enfrentamos problemas de vivienda, donde los comités se toman los puentes; problemas en la pesca, donde los pescadores se toman los puentes; y problemas en el funcionariado público, donde se terminan tomando el puente."* 47 años, sector privado, masculino, NyC

Frente a esta pregunta, un tema referido constantemente es el movimiento "Tu problema es mi problema" del 2012. Una connotada dirigente social menciona lo siguiente:

*"Ah, del estallido social. Yo creo que eso fue momentáneo. Yo creo que fue una cosa así del entusiasmo de repente que todos se unieron, se juntaron, que íbamos a hacer esto, que queremos resolver este problema, mejorar la educación, mejorar la salud, mejorar la conectividad y después nos quedamos estancados. Estancados prácticamente."* 69 años, jubilada, femenino, NyC.

Este tipo de relato es más bien transversal a quienes han nacido en la zona, en algunos casos entregando matices de porqué se daría este tipo de respuesta. Por ejemplo, una entrevistada *Retornada* indica lo siguiente

*"Realmente la forma de reaccionar es bastante, quizás agresiva, pero tiene que ver también con ser una región, o sea, una comuna que está súper aislada y que tiene*

*muchas dificultades a lo largo de la vida, de su vida de cada uno, entonces se aborda de otro lugar, con un poco de rabia, de injusticia, porque realmente las posibilidades son menores acá."* 32 años, sector público, femenino, Retornada.

Ahora, en lo que refiere al modo de solución de problemas más bien "pedestres", se marca una diferencia clara. Si a nivel de comunidad la constante es la unión, lo cual puede ser considerado como algo positivo o negativo según quién evalúe, al nivel del uno a uno lo común se vuelve en evitar el conflicto en primera instancia para después pasar al cahuín. La misma entrevistada hace el siguiente comentario:

*"Yo creo que acá la gente no es tan directa. Sí le importa mucho lo que piense el otro. Sin embargo, indirectamente también, o sea, igual menciona su malestar, pero no a la persona que corresponde".* 32 años, sector público, femenino, Retornada.

Esto es concordante con lo mencionado por otra actriz, quien también es *Retornada*, pero pertenece a otro segmento etario.

*"Parece que tendemos a guardar para nosotros nuestras opiniones y sentimientos, y eso hace que los problemas vayan creciendo en silencio, sin que se genere una comunicación honesta. Es como si evitáramos enfrentar los conflictos directamente y preferimos guardar las cosas para evitar confrontaciones."* 47 años, sector privado, femenino, Retornada.

Ahora, la misma pregunta encuentra otros matices al ser consultado a alguien del VyQ. Por ejemplo, una entrevistada manifiesta:

*"En general, en los conflictos más cotidianos y pedestres, como los que surgen con los vecinos, la gente tiende a buscar soluciones amistosas y a dialogar para encontrar acuerdos. En esos casos, es más fácil resolverlos debido a que existe cercanía y acceso directo a las personas involucradas. La disposición de las personas a hablar y entenderse facilita mucho la resolución de estos conflictos. Sin embargo, en otros ámbitos, como las redes sociales, los conflictos pueden tomar un tono más intenso y menos humano."* 45 años, sector privado, femenino, VyQ.

Los hallazgos de las entrevistas muestran una notable dualidad en la expresión de estas habilidades: por un lado, se destaca una empatía selectiva y una solidaridad pronunciada ante adversidades, lo que refleja una notable capacidad de movilización y cohesión comunitaria en momentos críticos; por otro lado, emergen desafíos en las interacciones diarias y en la gestión de conflictos a niveles individual y social, marcados por la inclinación hacia el cahuineo, e incluso el "chaqueteo", y el esquivo del enfrentamiento directo con las partes incumbentes, indicando posibles deficiencias en competencias socioemocionales en situaciones de menor gravedad, las cuales a su vez son las más frecuentes. Aunque no se menciona explícitamente, parece que la percepción de las interacciones entre los habitantes de Aysén carece de transparencia.

La evidencia recabada en las entrevistas señala un significativo margen para el desarrollo del Capital Humano en la comuna en los aspectos evaluados.

### 1.3 Capital Relacional

Para analizar el Capital Relacional en Aysén, se indagó acerca de la diversidad en las relaciones interpersonales de sus habitantes. Dado que la comuna carece de barrios exclusivos y de servicios públicos segmentados por niveles de demanda, los entrevistados destacaron la existencia de una composición social notablemente heterogénea. Esta diversidad se ha visto enriquecida con la llegada de nuevos residentes, tanto de otras regiones de Chile como del extranjero, contribuyendo a una mayor variedad en el tejido social. No obstante, se observa una percepción de cambio generacional, especialmente entre los jóvenes locales, quienes notan que las generaciones mayores tienden a socializar principalmente dentro de su propio círculo, mientras que las generaciones más jóvenes, en particular aquellas que han tenido experiencias fuera de la región y han regresado, muestran una mayor apertura y predisposición a expandir sus redes sociales. Además, diversos testimonios subrayaron el papel central de la familia y la conexión profunda entre las familias tradicionales de Aysén, resaltando la importancia de los lazos históricos en la configuración de las relaciones comunitarias.

Por ejemplo, un entrevistado comenta:

*“Claro, yo creo que los colegios han ayudado a ello, porque en los colegios están los niños desde el... no sé, del gerente del banco hasta el hijo del que arregla las calles. Entonces, esa diversidad de personas que existen en un colegio o cualquier colegio, aunque sea particular subvencionado, igual tenemos esa mezcla de lo que es, por ejemplo, aspectos indígenas como mencionaste, económicos, profesionales, no profesionales. Entonces, tenemos esa mezcla en los niños y creo que es una de las cosas a rescatar, porque todos tienen realidades diferentes.”* 63 años, sector público, masculino, NyC.

En esa línea, un *Retornado* relativamente joven indica que además ha habido un cambio positivo a lo largo del tiempo en este aspecto:

*“Antes, era más común que las personas se relacionaran principalmente con aquellos que compartían su forma de pensar, siendo así relaciones muy cerradas y sesgadas, y tomando decisiones de esa manera. Con el tiempo, ha habido una apertura en las formas de pensar.”* 26 años, sector público, masculino, Retornado.

Ahora, esa postura no es necesariamente compartido por todos los sectores. Por su parte, una actriz sugiere:

*“No, no hay mucha variedad. Hay variedad etaria sí, de edades. Sí se relacionan muy diferentemente, porque son muy apegados por familia. Entonces, tienden a más*

*que tener amigos, compañeros, a tener clanes familiares. Y eso sí, la gente defiende el tema de la familia todo el rato, se juntan con primos, tíos, abuelos. Son bien apretados en familia."* 33 años, sector público, femenino, VyQ.

Un matiz interesante es el que manifiesta una entrevistada respecto a la diferencia que habría entre grupos etarios:

*"Mira, yo creo que ahí depende de la edad. Si tú consideras gente de 50 años a los 80, probablemente se junte con la misma gente la misma línea, mismo partido político, mismo gusto y preferencias. En cambio, de los 40 para abajo, nuestras nuevas generaciones, ya tenemos otra mentalidad. No tenemos que pensar igual para poder tener una relación de amistad o una relación laboral."* 31 años, sector público, femenino.

En cuanto las oportunidades de socialización y formación de nuevas relaciones en Aysén, se indagó sobre la facilidad con la que los residentes pueden conocer gente nueva y expandir sus redes sociales. Las respuestas fueron generalmente positivas, destacando el potencial existente en Aysén para enriquecer el capital relacional de sus habitantes. Sin embargo, este potencial no necesariamente se traduce en una disposición activa por parte de todos. Factores como el entorno laboral y las instituciones educativas a las que asisten los hijos juegan un rol crucial en la ampliación de las redes de contactos, especialmente para aquellos que son nuevos en la ciudad o que carecen de espacios de interacción previos. Asimismo, se observa una distinción entre los recién llegados y los nativos de Aysén, así como entre las generaciones más jóvenes y las mayores, siendo estas últimas menos propensas a aprovechar dichos espacios para socializar.

Una muestra de ello es lo mencionado por uno de los entrevistados:

*"Yo creo que Aysén está en un momento histórico de plena expansión y desarrollo. Cada año hay más gente que llega a la región ya sea por desarrollo profesional, familiar, etc. Y cada vez hay más posibilidades de conocer nuevas personas, porque yo te lo digo, yo estuve cinco años fuera estudiando en la universidad y volví y es otro Aysén completamente diferente. Sí, sí. Hay muchas más posibilidades de conocer gente día a día."* 29 años, sector público, masculino, Retornado.

En el mismo sentido, un actor asevera:

*"Creo que las personas que llegan generalmente se conectan entre sí, aunque muchas personas no tienen mucho tiempo. Sin embargo, en los últimos 10 años ha aumentado la presencia de personas extranjeras aquí en Aysén, lo cual antes no teníamos en gran medida. En general, uno tiene la capacidad de conocer gente. Puede haber algunas áreas donde haya una falta, quizás en el ámbito profesional, puede que estemos un poco débiles en ese aspecto."* 47 años, sector privado, masculino, NyC.

En cuanto a los aspectos que podrían determinar el que alguien conozca más personas, una entrevistada destaca:

*“En mi opinión, creo que hay un factor determinante que influye en la posibilidad de conocer a nuevas personas en Aysén, y es el ámbito laboral o el entorno educativo al que perteneces o pertenecen tus hijos. Creo que esto limita en cierta medida la cantidad de espacios disponibles para interactuar con personas desconocidas. Si alguien se queda principalmente en casa, como una madre dedicada al hogar, por ejemplo, puede resultar más difícil establecer conexiones sociales, ya que no cuenta con la vinculación que ofrece el colegio o el trabajo. Es más complicado cuando no tienes ese tipo de contextos que propician el encuentro con otras personas. Es importante destacar que no es tan sencillo como salir a un bar y conocer gente nueva. No es tan común que las interacciones se den en ese tipo de espacios.”* 45 años, sector privado, femenino, VyQ.

En su comentario, la entrevistada da a entender que para una persona venida desde fuera ese proceso de conocer a nuevas personas puede ser complejo. Ahonda más aún en ese punto:

*“La gente tiene una forma muy marcada de categorizar y etiquetar a las personas. Si no eres de aquí, pero vives aquí, te colocan en una especie de limbo. No eres considerado como alguien originario en este lugar. Aunque hay personas que llevan viviendo aquí 30 años y aún no son reconocidas como parte de esta comunidad. Me han dicho que es difícil ganarse ese espacio, como si hubiera una diferencia de trato, una especie de línea divisoria. (...) Me resulta difícil de aceptar que después de cinco años aquí, aún nos traten como si fuéramos forasteros, como si no fuéramos parte de esto. Me ha dolido mucho ver cómo algunas personas que son de aquí, que deberían darnos la bienvenida, se mantienen distantes. Es como si hubiera un ciclo cerrado, un núcleo exclusivo en el que solo algunos son aceptados plenamente. Es triste, ¿no crees?”* 45 años, sector privado, femenino, VyQ.

Por un lado, la heterogeneidad social y la llegada de nuevos residentes han contribuido a una diversificación de las relaciones, enriqueciendo así el tejido social y expandiendo la agenda conversacional posible dentro de la comunidad. Esta ampliación de horizontes se ve particularmente potenciada por las generaciones más jóvenes y aquellos que, habiendo vivido experiencias fuera, retornan con una visión más abierta y dispuesta a forjar conexiones más diversas.

Sin embargo, también se detecta una cierta tensión entre la apertura hacia nuevas relaciones y la tendencia a mantener círculos más cerrados y homogéneos, especialmente entre las generaciones mayores y en algunos sectores de la comunidad, sobre todo aquellos caracterizados como NyC. Esto sugiere que, aunque existe un potencial considerable para el fortalecimiento del Capital Relacional mediante la inclusión y diversificación de las redes de contacto, aún persisten barreras culturales y generacionales que limitan la plena realización de este potencial. En esa

línea, la comuna de Aysén iría bien encaminada en el sentido que existen, según lo declarado por los entrevistados, espacios para lograr estas conexiones.

A su vez, no se distinguen diferencias significativas en las respuestas según género o lugar de trabajo.

En este contexto, los resultados de las entrevistas resaltan la necesidad y posibilidad de fomentar espacios y oportunidades que propicien encuentros y conversaciones entre personas de diferentes trasfondos, edades y experiencias, aunque se reconoce que la comuna ha logrado avances en este sentido.

#### **1.4 Capital Ambiental**

Como es mencionado previamente, el Capital Ambiental hace alusión al entorno en el que ocurren las interacciones humanas, destacando especialmente los estados anímicos de los individuos involucrados y la confianza mutua entre las personas.

La percepción del estado de ánimo general en Aysén se explora a través de distintos conceptos claves, tales como el bienestar emocional, los factores ambientales y socioeconómicos, y su impacto en la salud mental de sus habitantes. Los resultados obtenidos sugieren una tendencia hacia un estado de ánimo negativo entre la población, atribuible a una combinación de elementos como la disconformidad general, sentimientos de frustración ante la pérdida de relevancia de la comuna, el elevado costo de vida y, para algunos, el clima adverso de la región. Sin embargo, es importante señalar que no todos los participantes consideran el clima como un factor determinante en su percepción del estado de ánimo; algunos argumentan que la elección de residir en Aysén responde a un aprecio por la vida en la región, más allá de consideraciones económicas o profesionales.

Además, la discusión sobre el estado anímico en Aysén se profundiza con la mención de las altas tasas de depresión y suicidio, las cuales son vistas por los entrevistados no solo como indicadores preocupantes de salud mental, sino también como elementos que influyen en la narrativa colectiva de la comunidad

Un caso de una visión negativa del estado de ánimo causada por el clima es mencionado por la siguiente entrevistada:

*“No por nada tenemos los niveles más altos de suicidio en el país. Aquí, el clima justamente no nos ayuda. La falta de sol, la falta de actividades y hasta hace unos años atrás, la falta de perspectivas de desarrollo para los jóvenes. Antes, todos*

*pensábamos en el norte<sup>3</sup>, en viajar y salir de acá. No podíamos simplemente pensar en quedarnos.”* 62 años, sector público, femenino, NyC.

Otra entrevistada dice algo similar:

*“El estado de ánimo, ahí está el problema, aquí es que hay harta depresión. El estado de ánimo, sí, aquí de repente la mayoría, bueno, no hay jóvenes, gente adulta, que igual el estado de ánimo va ahí, yo veo que como que está me... ahí guateando. Diría que un estado de ánimo negativo, de alguna forma. Sí.”* 56 años, sector público, femenino, NyC.

Sumado a ello, también hace eco el hecho de que Aysén haya perdido la capital regional durante el gobierno militar chileno y ciertos aspectos geográficos. Como menciona una entrevistada:

*“Además, en mi opinión, como vivimos rodeados de cerros, nos encerramos un poco y no vemos el horizonte. Eso también puede influir en el estado de ánimo porque no vemos más allá, no vemos la posibilidad de ir a otros lugares, de conocer más gente.*

*También está presente, como mencioné anteriormente, ese resentimiento hacia Coyhaique por ser la capital regional”.* 47 años, sector público, femenino, NyC.

El punto de la pérdida de la capital regional parece ser algo clave en la conformación del relato de descontento aysenino. Así lo confirmaría otro actor:

*“En general, diría que hay una sensación de cierta desconformidad. Históricamente, en Aysén, esto puede sonar un poco anecdótico, éramos la capital regional en los años 60. Yo nací en el 72, así que hablo de una perspectiva histórica. En los años 70, nos quitaron la capital regional y se trasladó a Coyhaique. Eso generó una frustración muy fuerte, y te digo que esa sensación todavía persiste en Aysén.*

*Todavía la gente siente esa sensación de postergación, y eso se combina con el sentimiento general de abandono que se percibe en todo el país. Hay una sensación bastante fuerte de que se nos ha dejado de lado, aunque en muchos casos creo que es más una percepción que una realidad concreta.”* 47 años, sector privado, masculino, NyC.

Resulta interesante constatar el que se asigne causalidad al accionar estatal con el estado de ánimo de una comuna, sobre todo si se considera que esta es una región particularmente dependiente del mismo. Al respecto, uno de los entrevistado describe esta misma sensación, pero marcando la diferencia de que las nuevas generaciones ya no cargarían con ese lastre emocional:

*“La gente mayor ha tenido muchas ganas de hacer cosas y generar cambios, pero se encuentran con diversas trabas y limitaciones impuestas tanto por el estado como por el país en general hacen que tengan rabia y resentimiento (...) las nuevas*

---

<sup>3</sup> En general, el aysenino se refiere al “norte” como cualquier lugar que esté desde Puerto Montt hacia el norte.

*generaciones vienen con más energía y entusiasmo, con deseos de generar cambios y avanzar"* 26 años, sector público, masculino, Retornado

Ahora, por el lado de quienes ven el estado de ánimo aysenino de forma positiva, lo hacen relevando la consciencia de vivir en un lugar privilegiado por distintos factores. Por ejemplo:

*"Yo creo que en términos generales el estado de ánimo es positivo. Los ayseninos estamos contentos con lo que somos y con lo que tenemos. Así que en términos generales yo creo que sería bueno."* 64 años, sector privado, masculino, NyC

En la misma línea:

*"(...) Entonces el estado de ánimo está más positivo, como bueno. Más tranquilo capaz. Pero no deja como de haber dificultad, o de miedo o rencores de cosas del futuro, como qué se viene o no sé. Está muy ambiguo. Pero respondo que creo un buen estado de ánimo, con tendencia como la tranquilidad, el privilegio de vivir acá y como de que nosotros necesitamos construirnos juntos como para poder a avanzar y a defender también un poco lo que es bueno de acá. También siento que está eso como la del ambiente. Ya, bacán el progreso, pero no podemos talar todos los árboles. Es como que hay una consciencia un poco de naturaleza y cuidado. Entonces hay como un estado de ánimo de privilegio que cuidemos nuestro entorno y a nosotros mismos, porque es importante acá."* 33 años, sector público, femenino, VyQ

Luego, frente a la consulta sobre los niveles de confianza en general entre los ciudadanos de Aysén, los entrevistados indican que a nivel doméstico y familiar los niveles de confianza son muy altos. Esto se extiende a aquellas familias tradicionales en Aysén donde se seguiría la misma línea. No obstante, esa confianza no se traslada a las personas que son nuevas en la ciudad. Las cuales, al ir en un aumento considerable, incluyendo la llegada de extranjeros, han hecho que disminuyan los niveles de confianza interpersonal de la comuna en su totalidad. Si bien varios entrevistados destacan que aún es un lugar tranquilo, el tema de la seguridad pública también sale a la luz como uno de los principales factores de preocupación de la comunidad. Al igual que en otras partes de Chile, la delincuencia, aunque en este caso es en niveles marginales, ha generado un decaimiento en la confianza. Hay personas que indican que la palabra aún se cumple en Aysén, lo que sería una muestra importante de confianza. Sin embargo, ello no se traduce en intimidad dado la gente aún sería reservada en ese aspecto.

Por ejemplo, una *Retornada*, incluso llega a afirmar a que el estado de ánimo preponderante frente al venido de fuera es el temor:

*"En cuanto a las personas que son de aquí mismo, diría que hay un alto nivel de confianza. Esto se debe en parte a que muchas familias se conocen entre sí (...) Sin embargo, cuando se trata de personas de fuera de la región, nos cuesta un poco*

*más confiar. Tenemos cierto temor hacia lo desconocido, a la “mente desarrollada”. O sea, más allá que la mente desarrollada, le tememos a la delincuencia y los malos tratos. Preferimos relacionarnos entre nosotros, ya que creemos que nos llevamos mejor y existe esa confianza de base, que se ha desarrollado a lo largo de las generaciones.”* 31 años, sector público, femenino, retornada.

Algo similar es lo que plantea un NyC:

*“Aysén sigue siendo una ciudad pequeña donde en su mayoría nos conocemos. Aunque ha llegado mucha gente nueva, todavía existe cercanía y confianza entre nosotros. Aún dejamos la puerta abierta en muchos casos. Por lo tanto, hay un nivel general de confianza entre las personas. Sin embargo, esto ha ido cambiando a lo largo del tiempo. He vivido prácticamente toda mi vida aquí y he presenciado esos cambios. Es evidente que a medida que crecemos y aparecen nuevas personas, esa cercanía se va alejando.”* 47 años, sector privado, masculino, NyC.

Esta confianza entre ciudadanos, que aún permanecería dentro de todo, se ve manifestada en aspectos como la seguridad pública. Un entrevistado NyC y estudiante manifiesta:

*“Yo diría que es muy bueno porque aquí el tema, por ejemplo, de los robos. Acá no se dan mucho. Ahora hay más pero tampoco es una cantidad enorme. Hay dentro de los parámetros normales según yo. Y ahí es, a eso yo voy con confianza porque al final uno no espera que le roben algo. O que alguien le haga algo mal a otra persona. Cómo cada uno anda en su mundo y tranquilo porque sabe que el otro no te busca hacer algo.”* 21 años, estudiante, masculino. NyC

Respecto al “cumplimiento de la palabra”:

*“Recuerdo una vez que tenía que devolver una garantía a una persona que apenas conocía, pero sin problemas, nos pusimos de acuerdo en la notaría y todo se solucionó. Fue una experiencia realmente positiva. Creo que la cercanía y el tamaño de la ciudad hacen que sea fácil confiar en los demás. Sabemos dónde vive cada uno, dónde trabaja, así que no hay secretos. Esa familiaridad hace que la gente sea confiada.”* 45 años, sector privado, femenino, VyQ.

No obstante, habría ciertos matices como en el ámbito laboral:

*“Si es en el contexto laboral yo creo que nadie confía en nadie. La gente es muy desconfiada y es muy celosa de su trabajo. En general les cuesta mucho comentar qué es lo que están haciendo o por qué lo están haciendo. Son más menos reservados y como que cuidan mucho el qué hacer. En el ámbito más extralaboral son mucho más confiados y creo que también puede estar relacionado a qué eligen con quién juntarse.”* 36 años, sector público, masculino, VyQ

La investigación sobre el Capital Ambiental en Aysén destaca la importancia de la confianza interpersonal y los estados de ánimo en las dinámicas sociales, revela un

tejido comunitario de complejidades y matices. La inclinación hacia estados de ánimo negativos, marcados por factores como el descontento general, la percepción de una pérdida de relevancia, el impacto del clima y el relato relacionado a los altos índices de depresión se contrasta con un profundo sentido de pertenencia y apreciación por la vida en la región expresada por algunos residentes. Este espectro emocional, donde coexisten la desazón y el orgullo, ilustra la complejidad para caracterizar el Capital Ambiental en la comuna.

Por otro lado, la confianza, ese “lubricante” de las relaciones sociales, se manifiesta de manera diferenciada entre los NyC, los Retornados, y VyQ, reflejando un entramado de relaciones basadas en la familiaridad y la historia compartida, así como en desafíos emergentes ante la inclusión de nuevos miembros en la comunidad. La alta estima en la confianza dentro de círculos familiares y tradicionales contrasta con la cautela hacia los VyQ, destacando una tensión entre la acogida y la reserva que define el tejido social de Aysén. Ahora, como es la tónica con los capitales anteriores, tampoco se logra detectar diferencias significativas entre géneros ni el lugar de trabajo.

Desde una perspectiva práctica, se deduce que las intervenciones deben reconocer y valorar la riqueza de las tradiciones locales y las experiencias de los NyC, al tiempo que abren espacios para que los Retornados y los nuevos residentes contribuyan a la comunidad, aumentando así el Capital Ambiental de la comuna. Este equilibrio entre preservar lo existente y acoger lo nuevo es fundamental para entender la conformación de los estados de ánimo y la creación de confianzas dentro la comunidad.

### **1.5 Capital Direccional**

El Capital Direccional se refiere al valor generado a partir de la cohesión y participación activa de individuos en torno a un objetivo compartido. Este concepto está íntimamente ligado a los principios de misión, visión y estrategia dentro del contexto organizacional, en este caso la comuna de Aysén.

Al respecto, la mayoría de los entrevistados declara no conocer si la comuna tiene una misión o visión y tampoco tener claro si existe algo así como un proyecto común dentro de Aysén. No obstante, la consideran necesaria por el período de cambio que vive la comuna y creen que hay ciertos acuerdos tácitos como el vivir en armonía con el medio ambiente, la tranquilidad y seguridad, que podrían estar incorporadas en la estrategia como elementos a conservar.

Un actor NyC relativamente mayor es particularmente claro en este aspecto:

*"Yo creo que la visión y la misión que nosotros tenemos si llegamos a ponerla por escrito va a ser común entre todos los Ayseninos. El objetivo común de vivir bien y tener relaciones humanas como las que hasta ahora hemos tenido, digamos, de*

*relaciones interpersonales, de que en el medio ambiente donde nosotros nos movemos sea el que nos sea futuro, el que nos sigamos, nos sigamos enseñando. Así que, yo creo que, si establecemos una misión, yo creo que es fácil llegar a una misión y una visión conjunta de los habitantes de Aysén."* 64 años, sector privado, masculino, NyC.

En cuanto a esa visión y misión tácita también se marcan diferencias en cuanto a generaciones:

*"Entonces la población adulta quiere algo que no lleguen más extranjeros, que no haya más inmigración, que nos están quitando los subsidios de las casas. Y para nosotros, o sea, no es que tampoco queramos que nos invada la pobreza. Pero necesitamos que el pueblo se desarrolle. O sea, necesitamos que crezca, necesitamos que haya cosas. Antes nosotros teníamos, por ejemplo, cosas tan simples como tener las telefónicas en Aysén. Claro, ahora no tenemos nada. Está todo en Coyhaique. Entonces, si no trabajamos en que la ciudad crezca, es muy difícil que podamos tener cosas aquí. Y, aun así, la gente que no quiere tener cosas aquí se queja de que tiene que ir a Coyhaique. Entonces, creo que el foco es el mismo, crecer y tener cosas, pero la forma de cada uno de los grupos etarios es distinta."* 31 años, sector público, femenino, retornada

Ahora bien, ese supuesto acuerdo no implica que este sea aplicado en la práctica. Una entrevistada retornada comenta:

*"Creo que no hay un lineamiento como de la comuna, claro. Lo cual impide que uno se alinee. Es difícil, yo creo que hoy por hoy estamos todo un poco más siguiendo el instinto. Avanzando y a lo mejor ni siquiera cuestionándote eso."* 32 años, sector público, femenino, retornada.

En línea con lo comentado en la cuña anterior, dentro del rango etario más joven reconocen un quiebre frente a aquello que la población mayor quiere reconocer como aspectos a conservar:

*"En Aysén estamos buscando nuestra identidad, ya no somos los mismos pioneros de antes, ¿sabes? A veces dicen que somos una comuna aislada y que nos falta de todo, pero no lo siento tan así. Antes tal vez era más complicado conseguir cosas, pero ahora tenemos aviones y todo eso, así que no es tan aislado. Hoy en día, contamos con mayores oportunidades de conectividad y acceso a recursos, lo que ha permitido un mayor desarrollo en diversos aspectos. Nuestra comunidad está en busca de una identidad propia, algo que nos defina en el presente y que proyecte nuestro futuro."* 33 años, sector público, femenino, VyQ

Esta indefinición de un propósito en común es aún más marcada cuando se le consulta a los entrevistados por el nivel de conocimiento del ciudadano común respecto a la misión, visión o estrategia de la comuna.

Uno de los actores lo pone en simple:

*“No hay mucha conexión, no hay mucho conocimiento de los vecinos hacia la misión, tampoco hay información. En ese sentido estamos bien complicados.”* 63 años, sector público, masculino, NyC.

Otras personas son más tajantes, refiriéndose a que esta falta de conocimiento pasa por una mala administración de las autoridades de turno:

*“Es más, por ejemplo, según recuerdo, en el caso de los municipios de administraciones anteriores, no tienen actualizado ni su PLADECO ni su PLADETUR, ahora van a empezar a actualizarlo. Entonces, no existe una estrategia, o sea, si dejan que estos instrumentos de planificación se venzan es porque no le dan importancia.”* 47 años, sector privado, femenino, retornada.

Además de que se entiende esto como una labor más bien municipal:

*“Bueno, creo que el principal desafío para definir un propósito en común radica en la desconfianza que ha existido hacia la clase política. Muchas veces, los políticos solo buscan sus propios intereses y no se preocupan por llevar adelante proyectos que beneficien a la comunidad. Además, existe una inercia en el municipio, una forma de operar que ha estado presente durante mucho tiempo y que hace que sea difícil implementar cambios o una nueva metodología. La municipalidad funciona relativamente bien en ciertos aspectos básicos, lo cual hace que la gente esté acostumbrada a ciertas formas de hacer las cosas. Superar esta inercia y lograr un cambio real es un gran desafío. Además, la relación con la política anterior era bastante clientelista, lo que también complica la situación.”* 47 años, sector privado, femenino, retornada.

No obstante, dentro de esta pregunta siguen apareciendo esos lineamientos tácitos que refieren a la consciencia de vivir en un lugar privilegiado:

*“Creo que esa sensación de privilegio ha estado presente desde siempre, pero ha ido creciendo con el tiempo debido a que cada vez somos más conscientes de ello. Personalmente, he sentido ese privilegio a lo largo de toda mi vida aquí. Es hermoso vivir en esta comuna, es tranquila y limpia (...) Algunos de los temas que se suelen mencionar son la necesidad de contar con mayor seguridad en la comuna.”* 40 años, sector privado, femenino, NyC.

A pesar de la aparente falta de un proyecto articulado conocido por la mayoría, emergen, sin embargo, valores implícitos y acuerdos tácitos entre los habitantes, que sugieren un anhelo colectivo de preservar la armonía con el medio ambiente, la tranquilidad y la seguridad, aspectos que, de ser formalmente reconocidos, podrían integrarse en una estrategia colectiva.

A su vez, no se distinguen diferencias significativas en las respuestas según género o lugar de trabajo.

La ausencia de conocimiento explícito sobre una misión o visión oficial de Aysén, como se refleja en las entrevistas, subraya un desafío crítico: la necesidad de una comunicación efectiva y participativa que permita a todos los sectores de la comunidad sentirse representados e involucrados con el desarrollo de la comuna. Este proceso requiere no solo de liderazgo por parte de las autoridades sino también de la activación de espacios de conversación que faciliten la emergencia de una visión compartida, que armonice las expectativas de crecimiento y desarrollo con el respeto por el entorno natural y los valores comunitarios.

Dado lo anterior se puede argumentar que existe un bajo Capital Direccional en la comuna de Aysén.

## 1.6 Capital Espiritual

Respecto a este capital, se repiten con mayor frecuencia la solidaridad -con énfasis en esa solidaridad que es posible ver en las desgracias- y la resiliencia asociada a la dificultad de habitar ese territorio. En menor cantidad, el respeto es uno de los valores realzados. Asimismo, la consciencia de habitar en un territorio privilegiado en ciertos aspectos. Curiosamente algunos entrevistados parten mencionando algunos antivalores como el conservadurismo, la falta de responsabilidad, resignación y disconformidad como elementos característicos del aysenino que vale la pena recalcar en conjunto con los principios más patentes, siendo este tipo de respuestas más patentes en la gente de joven de la categoría *retornados*.

Una muestra de esto último es lo expuesto por un actor *Retornado* y joven al ser consultado por aquellos valores o principios que mejor describirían al aysenino:

*"Lo primero que me viene a la mente es la disconformidad. La gente aquí tiene ganas de hacer cosas, pero siente cierta insatisfacción por no ser tomada en cuenta.*

*Un valor sería la resiliencia como resistir a lo que sea."* 26 años, sector público, masculino, retornado

Un tipo de respuesta similar es lo dicho por los siguientes entrevistados, cada uno por su cuenta:

*"Como valor yo diría la transparencia o pureza de la gente porque la gente que es de verdad. No sé si la palabra es "de verdad" porque todos somos de verdad, pero el aysenino tiene otra calidad de persona. Como valor negativo el conservadurismo y el retraso en el capital cultural respecto a la metrópolis y a la a todo lo que tiene que ver con la con la globalización."* 29 años, sector público, masculino, retornado.

*"Oye, que difícil. Aysén es súper familiar. Es como súper preocupado de los suyos, pero igual se dan vuelta y hablan por detrás. Entonces no sé, a ver qué podría ser. No hay mucha tolerancia entre la gente tampoco. Es que somos especiales, como que tenemos cosas que no son tan lindas, pero en otro lado somos súper como aclanados, como familiares, no apoyamos entre todos, somos de apoyar al vecino. Somos de hacer una corrida o no sé, por el vecino que se le quemó la casa; hagamos un bingo, hagamos esto otro. Somos súper, no sé cómo... solidarios. Eso sí, un pueblo súper solidario." 31 años, sector público, femenino, retornada.*

*"Si tuviera que decir algo, diría que el aysenino tiene como una especie de resignación. Pero también algo de resiliencia, por ejemplo. El aysenino se las arregla con lo que tiene, no se anda quejando de todo, aunque a veces tenga razones para hacerlo." 47 años, sector privado, femenino, retornada*

En general esta mención a los antivalores no es compartida por los entrevistados mayores que son NyC. Una muestra de ello es:

*"Si bien se ha ido perdiendo un poco en el tiempo, todavía mantenemos ese espíritu de solidaridad. Tratamos de mantener el salutar, el reconocimiento a las generaciones más antiguas, a los adultos mayores. Todavía dentro de eso, respetamos a los adultos mayores por su conocimiento y por la entrega que hicieron al trabajo que realizó este pueblo durante su vida entera. Quienes valoramos todo eso, tratamos de mantenerlo y de darle el espacio que les corresponde. Es un valor que considero esencial y característico de nuestra comunidad aysenina." 62 años, sector público, femenino, NyC*

Como también la respuesta de un actor NyC:

*"El término Comunidad, el término de Seguridad Pública, Una Comunidad de Amigos, Aysén como una Comunidad de Amigos, eso es lo primero que se me viene a la cabeza." 64 años, sector privado, masculino, NyC.*

Las respuestas permiten tener una visión inicial del Capital Espiritual presente en esta comunidad, destacando especialmente la resiliencia, la transparencia, la solidaridad y el sentido de pertenencia a una comunidad unida como valores centrales, tema que es relevado con mayor fuerza en los NyC. Estos elementos reflejan la existencia de un Capital Espiritual en Aysén que podría estar en la base de la capacidad de adaptación y apoyo mutuo frente a las adversidades que es un elemento destacado por varios de los participantes. Por otro lado, se han identificado antivalores significativos que desafían este relato, tales como el conservadurismo, la resignación, la falta de capital cultural y una poca tolerancia hacia la diversidad y el cambio; estos puntos son resaltados particularmente principalmente entre los jóvenes y los retornados, lo que resalta necesidad un quiebre generacional y de origen significativo en términos de Capital Espiritual. Por otra parte, no se logran apreciar diferencias significativas en cuanto al sector laboral ni el género de los consultados.

## **1.7 Síntesis**

### **Capital Humano**

Desde la información secundaria, no se encuentran datos que permitan caracterizar el Capital Humano de Aysén a nivel regional y comunal. Por su parte, las entrevistas indican que los niveles de habilidades socioemocionales de los ayseninos son bajos en interacciones cotidianas, pero que es un pueblo que se muestra empático frente a las desgracias.

### **Capital Relacional**

El Capital Relacional en Aysén presenta una dualidad en cuanto a si es analizado institucional o personalmente. Según CEPAL (2009), a nivel institucional es relativamente bajo, con pocas y concentradas conexiones que indican baja diversidad. Esto contrasta con el alto número de OSC en la región, que sugiere un alto Capital Relacional comunitario, reflejado en los bajos niveles de carencia en participación social según la CASEN. Sin embargo, este alto número de OSC no se extiende a la comuna, donde el indicador OSC por habitante disminuye drásticamente. Las entrevistas revelan una heterogeneidad social enriquecida por nuevos residentes, con jóvenes mostrando mayor apertura a expandir sus redes en comparación con las generaciones mayores que socializan dentro de sus propios círculos; esto, a su vez, se complementa con el uso de TICs que ha diversificado las conexiones de los ayseninos con personas de otras partes del mundo. La familia y los lazos históricos entre los linajes tradicionales juegan un papel central en las relaciones comunitarias. De ese modo, el Capital Relacional es bajo a nivel institucional pero alto a nivel comunitario, con una tendencia a aumentar inversamente proporcional a la edad de los habitantes.

### **Capital Ambiental**

El Capital Ambiental en Aysén presenta una caracterización ambigua. Según la ENCAVI, la confianza interpersonal es relativamente baja en comparación con el resto del país. Sin embargo, la CASEN indica que el porcentaje de hogares que se sienten discriminados o tratados de forma desigual es menor al promedio nacional y que existe una sensación de seguridad significativamente mayor. Esto sugiere una baja confianza interpersonal, pero un estado de ánimo relativamente positivo. Las entrevistas amplían esta percepción, destacando un estado de ánimo general tendente a la negatividad, atribuido a la disconformidad, frustración por la pérdida de relevancia de la comuna, el elevado costo de vida y, en algunos casos, el clima adverso. No obstante, algunos habitantes valoran vivir en Aysén por razones que trascienden lo económico o profesional. Las altas tasas de depresión y suicidio, mencionadas por los entrevistados, también influyen en la narrativa colectiva y la

percepción del bienestar emocional en la región. En consecuencia, se podría argumentar que en Aysén hay un bajo Capital Ambiental.

### **Capital Direccional**

El Capital Direccional en Aysén muestra un bajo nivel de participación electoral, reflejando un alineamiento y compromiso decrecientes con los objetivos y direcciones estratégicas del territorio, tanto en elecciones nacionales como locales. Esta tendencia es también evidente a nivel comunal. Las entrevistas corroboran esta percepción, destacando que la mayoría de los entrevistados no conoce si la comuna tiene una misión o visión clara ni si existe un proyecto común en Aysén. Sin embargo, consideran necesaria una estrategia debido al período de cambio que vive la comuna y creen que ciertos acuerdos tácitos, como vivir en armonía con el medio ambiente, la tranquilidad y seguridad, podrían incorporarse como elementos clave en dicha estrategia.

### **Capital Espiritual**

Respecto al Capital Espiritual, no se encuentra información directa a nivel regional y comunal. Según Durston (2016), existe un cambio actitudinal en las comunidades rurales hacia una postura más "clientelar", considerada un retroceso. Sin embargo, también se destaca un fuerte sentido identitario en la región, que puede interpretarse como una alta adhesión a los valores culturales de Aysén, lo cual implica un alto Capital Espiritual. Por otro lado, este alineamiento podría limitar la inclusión, disminuyendo el CS. Las entrevistas refuerzan esta ambigüedad, resaltando valores como la solidaridad, especialmente visible en situaciones de desgracia, y la resiliencia asociada a la dificultad de habitar el territorio, algo esencialmente validado por los NyC. También se menciona el respeto y la consciencia de vivir en un territorio privilegiado. No obstante, algunos entrevistados, especialmente los jóvenes retornados, destacan antivalores como el conservadurismo, la falta de responsabilidad, la resignación y la disconformidad, sugiriendo una compleja interacción entre valores y antivalores en la identidad aysenina.

### **Otros aspectos para considerar**

Los resultados indican que, aunque la edad no establece diferencias drásticas en los niveles de CS, las generaciones más jóvenes y los retornados tienden a favorecer una mayor diversidad y adaptabilidad en sus relaciones sociales, sugiriendo un cambio progresivo en el tejido social. El género no marcó diferencias significativas, pero no se descarta su relevancia para la comprensión integral del CS en la comuna. El origen geográfico muestra un fuerte sentido de pertenencia y continuidad de las tradiciones en los NyC, contrastando con las nuevas perspectivas aportadas por los retornados y VyQ, lo que refleja una transición en la identidad de Aysén. Además, la variabilidad de experiencias y redes sociales según el ámbito laboral de los entrevistados no revela diferencias significativas, destacando una compleja interacción entre la preservación de las tradiciones y la apertura a nuevas influencias.

## **2. Aspectos que pueden fortalecer o inhibir la construcción de Capital Social**

En esta sección, se explora cómo los aspectos culturales, políticos y económicos de la comuna de Aysén influyen en el fortalecimiento o debilitamiento del CS, respondiendo al objetivo específico de identificar y caracterizar estos factores. A través de un análisis basado en entrevistas semiestructuradas con los habitantes de Aysén, esta parte del estudio revela una aproximación a la interacción entre la cultura, la estructura política y la economía local, y su efecto en la construcción de CS. Al abordar cada uno de estos aspectos de manera secuencial, se busca comprender las dinámicas específicas que contribuyen a la formación del CS, destacando tanto las barreras existentes como las oportunidades potenciales para el desarrollo comunitario.

### **2.1 Culturales**

Respecto a este punto no se encuentra un relato común que pueda ser asignado a algún grupo en particular. No obstante, el carácter familiar y de conocimiento mutuo entre todos los habitantes también es relevado como una posibilidad para la construcción de CS. En lo que refiere a las características que inhiben el fortalecimiento del CS estaría la “rigidez de pensamiento” y un individualismo soterrado a esa sensación de comunidad comentada previamente.

Ahora, un entrevistado hace un alcance importante respecto a las diferencias culturales presentes a cada una de las localidades de Aysén:

*“Bueno, yo creo que vivimos en una comuna especial, donde tenemos ciudadanos de diferentes, como se podría llamar, de diferentes aspectos. Porque una persona que vive en el litoral, por ejemplo, es muy diferente a la que vive en las montañas, que vive en la estepa o más cercano a la frontera. Entonces, son culturas que no tienen que ver una con la otra. Y eso hace que nuestra comuna en particular sea tomada como una diversidad de culturas donde se mezclan. En Puerto Aysén, por ejemplo, no hay tanta relación con la gente de Mañihuales y la gente de Islas Huichas. Entonces, nuestra comuna se debiera ver esa situación cultural como diferenciada. Y eso hace que no tengamos definido un aspecto como la tienen otras comunas, por ejemplo. En el caso de Puerto Cisnes, es una comuna netamente del litoral. En cambio, de Ibañez, una comuna de gauchos, de animales y agrícola. Entonces, tenemos una mezcla que es difícil definirla porque tampoco nunca vi un trabajo a fondo sobre esto.”* 63 años, sector público, masculino, NyC.

Otro aspecto, relevado por una entrevistada jubilada en este caso, es la importancia de conocer la historia de “quienes llegaron primero” -nombre que se le asigna en la cultura popular a los colonos- para entender la cultura aysenina a cabalidad:

*“Yo creo que lo primero para mí es conocer nuestros orígenes como ciudad. Y lo más importante. Y yo creo que eso se está empezando a mostrar, porque Aysén es una comuna, es una región en donde ha llegado muchos migrantes digamos, entre comillas, ya. Yo creo que, por ahí, yo tengo que partir con haciendo la gente que*

*ante hubo de mí, es dónde llegó esa gente, cuáles fueron sus perspectivas de desarrollo para Aysén, para la región de Aysén." 69 años, jubilada, femenino, NyC.*

Por otra parte, yendo a los aspectos culturales propiamente tal, un entrevistado retornado menciona como un:

*"Yo creo que lo que favorece que podamos en algún momento quizás trabajar el capital social de acá y fortalecerlo, es como te digo, la bondad de su gente. También las características que te comentaba, el buen nivel de conexión y empatía que puede haber entre ellos, pero como aspecto negativo que pueda impedir este fortalecimiento social, yo creo que está el tema de la... ¿Cómo lo digo? Para que no sea lo mismo de siempre. Un bagaje cultural disminuido que existe, que no permite muchas veces llegar al entendimiento con el otro. Las personas tienen verdades escritas en piedra y que no permiten cambiar esa forma de ser o de parecer." 29 años, sector público, masculino, retornado.*

En esa misma línea se expresa otra persona consultada, al describir la "rigidez mental" como un elemento que inhibe la construcción de CS:

*"Bueno, creo que una cosa que puede influir en el capital social es la rigidez en las creencias y paradigmas culturales. Hay veces que la gente se aferra mucho a su forma de pensar y no está abierta a escuchar a otros o a establecer conexiones más profundas. Es como si cada uno estuviera en su cajita y no quisiera salir de ahí." 33 años, sector público, femenino, VyQ.*

Una interpretación frente a ello podría ser una visión individualista del desarrollo que vendría desde los colonos incluso. Un actor VyQ señala:

*"Acá llegaron colonos en grupos; llegaron como individuos se hicieron cargo de un territorio y trabajaron por sus cosas entonces tiene un desarrollo muy individualista en principio la región. (...) Obviamente todos los seres humanos tratamos de agruparnos de alguna forma, pero en la concepción de la región y el desarrollo siempre ha sido muy individualista." 36 años, sector público, masculino, VyQ.*

En general, los participantes no señalan la presencia de elementos culturales que promuevan la formación de CS más allá de aquellos mencionados al abordar el Capital Humano de la comuna. Es decir, destacan la bondad de sus ciudadanos y su habilidad para colaborar en situaciones adversas. En cambio, sí se identifican también barreras culturales significativas que obstaculizan el desarrollo del CS. Entre estas, la rigidez de pensamiento y un individualismo subyacente, a pesar de la percepción de comunidad, emergen como elementos que dificultan la creación de vínculos más profundos y la cooperación.

Este individualismo, que uno de los entrevistado lo asocia como legado de los colonos y la diversidad de contextos geográficos y sociales dentro de Aysén, sugiere una

complejidad en la identidad comunal que plantea retos al buscar establecer intervenciones que sean aplicable la comuna en su conjunto. La diversidad cultural entre las localidades, tal como se observa en las diferencias entre habitantes de Islas Huichas, Puerto Aysén y Villa Mañihuales es una variable clave para los objetivos del proyecto KAYSEN.

## 2.2 Políticos

El modo de hacer política en Aysén, el cual está fuertemente marcado por el accionar del municipio más que de autoridades regionales, estaría claramente afectando los niveles de confianza dentro de la comuna. La preponderancia que tiene el municipio sobre la ciudadanía genera que lo que suceda dentro de él tenga réplicas en la comunidad. A su vez, algunos comentan que la gente estaba acostumbrada a un estilo de política autoritario a nivel local y una marcada desconfianza con el gobierno central. Por otro lado, no se ve interés de recambio político por parte de las nuevas generaciones ni que los viejos pretendan dejar el poder.

Por ejemplo, un actor expone lo siguiente:

*"Sí, creo que hay un escaso recambio generacional en la política de Aysén. En general, los partidos y movimientos políticos en la comuna no han logrado incorporar a nuevas personas. Aunque ha habido casos puntuales, como el de un joven constituyente, que captaron la atención y recibieron apoyo, estos casos no representan un cambio generacional significativo en la política local. Por ejemplo, el alcalde es un político con una larga trayectoria de 20 o 30 años en la política. (...) Si bien la experiencia puede ser valiosa, en general no se ha producido un recambio generacional en términos de edad y perspectivas. Los jóvenes no han logrado tomar protagonismo ni organizarse de manera efectiva para generar movimientos políticos dentro o fuera de los partidos. (...) En mi opinión personal, estamos marcados por una forma de hacer política que fue impulsada por un líder político local."* 47 años, sector privado, masculino, NyC.

En la misma línea otra de las entrevistadas agrega:

*"Creo que la forma en que se hace política aquí en la comuna afecta negativamente la generación de un clima de confianza. Existe una actitud dictatorial por parte de todos los partidos políticos, donde si no compartes la misma opinión, no se te permite expresarte. Es como si te dijeran "si no piensas como nosotros, no tienes derecho a opinar (...) Es evidente que los grupos políticos predominantes en la comuna son mayoritariamente conformados por personas adultas y mayores, y actúan como dictadores, no permitiendo nuevas ideas ni visiones diferentes. Si tienes una perspectiva distinta, te piden que te vayas y no participes."* 31 años, sector público, femenino, retornada

Uno de los participantes jóvenes manifiesta algo similar, aunque haciendo hincapié en que las generaciones jóvenes si se están involucrando de a poco en la gestión de la comuna, aunque todavía de forma insuficiente:

*“Sí, se nota que está bien marcado, se nota que está bien marcado como el círculo de la gente más grande, digo yo, igual le tienen experiencia de cómo es, al menos mi comuna, para tomar decisiones, ellos saben y tienen la experiencia necesaria para dar su opinión con bases concretas para opinar de diversos temas por la zona donde estamos, pero también, como digo, la transición ha traído nuevas generaciones, nuevas generaciones con nuevas ideas, generaciones que salieron de la comuna, que se fueron a otras regiones, tejieron otra idea o vieron otras realidades y trataron de inculcar esas ideas y ahí a donde quizás se generan algunas barreras entre estos ciclos que tú me mencionas, entre la gente mayor y una gente más intermedia y una más pequeña.*

26 años, sector público, masculino, NyC.

El mismo actor agrega:

*(...) Y más que nada, como yo encuentro aquí la evolución que vamos llevando y nosotros, o lo menos mi edad o mi círculo, estamos en la transición de todos esos cambios que se están viviendo, como que estamos al medio y aceptamos algunas cosas de los grandes y quizás algunas de los más pequeños*

*. (...) Yo diría que esta generación joven está en proceso de involucrarse y participar en la gestión de la comuna. Aunque no con la fuerza que se debería llevar. Pero sí se está tomando en cuenta nuestra forma de pensar. Se están abriendo espacios para nuevas ideas y nuevas formas de relacionarnos.”* 26 años, sector público, masculino, NyC.

Una perspectiva, a nivel más general, sobre cómo afecta la política en el CS de la comuna es expuesta por uno de los participantes VyQ:

*“Naturalmente yo no te puedo analizar eso de la comuna porque eso es un problema a nivel país. ¿Y por qué digo que es un problema a nivel país? Cada vez que un político se manda una embarrada, la democracia es la que sufre. Cuando vemos actos de corrupción o malas prácticas en la política es el ciudadano el que se desilusiona de sus instituciones y debilita la democracia. Entonces ese es el principal problema que afecta a que uno no... Y que determina que uno no pueda construir el capital social porque tú no puedes construir confianza donde las roto.”* 29 años, sector público, masculino, VyQ.

Por su parte, uno de los participantes NyC ahonda un poco más en las dinámicas que habrían detrás de cómo se ejerce el poder en Aysén y cómo la forma de hacer política afectaría a las relaciones entre los ayseninos:

*“Debiera tenerlo, pero esas cosas, lamentablemente, no podemos. Una cosa son las instituciones y otra son las personas, y generalmente confundimos la figura del*

*alcalde con la entidad que es el municipio. Entonces, el municipio debería ser un movimiento articulador de las cosas que tiene que preservar Aysén, pero no necesariamente lo es. No es porque no quiera o no pueda, sino porque aquí defienden las personalidades de las autoridades de turno. Cada persona tiene su perfil, y otros pueden ser muy positivos en un aspecto y muy negativos en otro, y cada día es más difícil que una autoridad pueda juntar a muchísimas voluntades, porque al mismo tiempo que está sumando, está restando. Es muy difícil que en medio de esas tensiones surja algo fuerte.*

*Aquí decimos "dime con quien andas y te diré quién eres". Si se forma una organización para conseguir tal cosa, y tú dices "¿con quién?", y te dicen "con él, que está en el río". Entonces, históricamente, los buenos logros que ha tenido Aysén en cualquier ámbito, ya sea deporte, política o reivindicaciones, han tenido que ver con liderazgos que en su momento han sido muy fuertes y avasalladores respecto al tema. Está ligado normalmente a nosotros por el perfil del líder, y ahora no hay líderes, es muy difícil que nosotros podamos esperar que las instituciones sean elementos rutinarios, es muy difícil por los propios cambios que nos presenta la sociedad." 64 años, sector privado, masculino, NyC.*

Dentro de los participantes se destaca cómo las prácticas políticas locales, especialmente la resistencia al cambio generacional y un enfoque autoritario, socavan la confianza dentro de la comunidad. Las experiencias de NyC, Retornados y VyQ ilustran un entorno donde la influencia del municipio y la continuidad de enfoques políticos tradicionales crean obstáculos para la inclusión de perspectivas frescas y la participación activa de las nuevas generaciones.

Por otro lado, las narrativas también indican una posible transición, con jóvenes comenzando a involucrarse y esforzándose por crear espacios para innovaciones y nuevas maneras de interacción, aunque estos aún no estén asumiendo posiciones de liderazgo dentro de las esferas de poder ayseninas. Este contraste señala un momento transformación para Aysén, similar a los resaltado por los mismos entrevistados en secciones anteriores, resaltando una necesidad y posibilidad de renovación política que podrían eliminar las barreras que limitan la formación de un tejido social confiable y unido.

### **2.3 Económicos**

Este es un aspecto en el cual no se obtienen respuestas del todo satisfactorias en el sentido que la reflexión en torno a cómo afecta la estructura económica de la comuna en el modo en que se relacionan sus habitantes no está del todo madura en los entrevistados. No obstante, las aseveraciones más elaboradas hacen hincapié a que la llegada de la industria pesquera fue un quiebre notorio en el modo que se han estructurado las relaciones desde ahí en adelante:

*"En Puerto Aysén, hubo un quiebre importante a partir de 1987, cuando llegaron las pesqueras a la zona. Antes, Puerto Aysén era un pueblo pequeño donde todos nos*

*conocíamos y había confianza. Si bien había poco desarrollo, se vivía una vida tranquila. Sin embargo, con la llegada de las pesqueras, hubo un gran ingreso de dinero y también una afluencia de personas de otras regiones, no necesariamente extranjeros, sino personas que venían de Santiago y otras partes del norte. Esto generó un cambio en la sociedad, rompiendo el modelo tradicional de familia donde el padre era el proveedor y la madre se encargaba del hogar. La mujer comenzó a salir de la casa y aportar económicamente, lo cual fue positivo, pero llevó tiempo adaptarnos a este nuevo mundo. En nuestra sociedad, que aún tiene rasgos machistas, esto complicó la idea de que la mujer también pudiera aportar al desarrollo económico. En el camino, se fueron perdiendo valores como el sentido de familia, los deberes y las responsabilidades." 62 años, sector público, femenino, NyC.*

La misma entrevistada agrega:

*"Esa es la idea de que, siendo una ciudad obrera, porque la diferencia con Coyhaique, que es la capital regional, ellos tienen una ciudad de trabajadores, de servicios públicos y de militares. Aysén es una ciudad obrera, la mayor cantidad de personas trabajan en las pesqueras, por lo tanto, el ingreso mínimo familiar no es alto y el costo de vida es muy alto. Entonces, esto implica que, si tienes más de un hijo, quizás uno de los dos estudie y el otro no, y el poco desarrollo que hay en las relaciones humanas termina en mucha depresión. El nivel de depresión es muy alto y a todo nivel, no solamente en adultos, llama la atención que jóvenes de 12 años ya tengan intenciones suicidas." 62 años, sector público, femenino, NyC.*

Por su parte, otro de los consultados que ha vivido esta transición manifiesta que la población ha tenido un cambio de actitud frente a las principales industrias que se han instalado en la comuna. De pasar de una perspectiva en donde lo más importante era tener trabajo, independiente de la calidad de este o los impactos que pueda tener en el entorno, la comunidad ha transitado hacia una perspectiva más crítica.

*"Yo creo que sí, creo que sí, de qué forma, no sé si positivamente o no, pero cualquier decisión económica tiene efecto en la comunidad. La visión que pudiese tener la gente con respecto a los aspectos negativos de la industria salmonicultura, ahí hay un ejemplo, es una ola que va creciendo igual que la defensa del medio ambiente. Hace 20 años pensábamos que lo más importante era tener industria, pero ahora nosotros mismos nos damos cuenta de que no es tan importante tener industria, o es importante tenerla, pero no como condición sine qua non, donde ellos hagan lo que quieran, digamos. Y en la comunidad de Aysén estamos evolucionando muy fuerte en ese sentido, el aysenino promedio hoy día, con respecto a cualquier proyecto de índole económica, ya no lo aceptaría tan fácilmente como hace 20 años. Ahora se le da más importancia a la sostenibilidad, al cuidado del medio ambiente y a la calidad de vida de las personas, y eso es un cambio positivo con respecto a lo que pensábamos antes". 64 años, sector privado, masculino, NyC.*

De todos modos, esta toma de conciencia respecto a los daños de la industria no necesariamente se traduce en movimientos ciudadanos o acciones particulares. Para una entrevistada venida desde fuera, si bien la población puede ser crítica, de todas formas, comprende que es la principal fuente de trabajo.

*“(...) Por ejemplo, con el sector salmonero, que es tan importante aquí, puede ser complicado plantear ideas o posturas contrarias a sus intereses, ya que representa una parte significativa del empleo y la economía local. Si alguien se opone a ciertas prácticas o decisiones del sector, podría enfrentar resistencia y cierto rechazo.”*

Entrevistada 8: 45 años, sector privado, femenino, VyQ.

De las conversaciones se evidencia que la llegada de industrias, como la pesquera, no solo transformó la economía local, sino también las dinámicas sociales y las relaciones de confianza entre los habitantes. Esta transformación, aunque ha traído progreso económico, ha desafiado las estructuras tradicionales de la comunidad, afectando especialmente las percepciones y roles de género, como señala una de las entrevistadas que vivió esta transición y resalta el impacto en la familia y en la participación económica de la mujer.

El cambio hacia una postura más crítica de la comunidad respecto a la sostenibilidad y el medio ambiente, como menciona el otro NyC, refleja una evolución en la conciencia colectiva sobre los impactos de la actividad económica. Sin embargo, este despertar crítico enfrenta el dilema de equilibrar la necesidad de empleo con la preservación ambiental y la calidad de vida, un reto particularmente palpable en las reflexiones de una VyQ, quien subraya las dificultades de oponerse a los intereses del sector salmonero, dada su importancia económica para la región.

## **2.4 Síntesis**

Las entrevistas realizadas para comprender los factores que afectan la construcción de CS en Aysén vuelven a arrojar luz sobre una comunidad en transición, donde los aspectos culturales, políticos y económicos se entrelazan para conformar el tejido social actual.

### **Culturales**

Desde una perspectiva cultural, en el *top of mind* de los ayseninos se encuentra la bondad y la capacidad de los ciudadanos para unirse en adversidades, pero también aparece con facilidad la rigidez de pensamiento y un individualismo latente que podrían inhibir una colaboración más profunda. A su vez, Los diferentes contextos geográficos y sociales dentro de Aysén presentan una diversidad cultural que, si bien enriquece la comuna, también introduce complejidades en la identificación de una identidad cultural común y la posibilidad de diseñar intervenciones transversales a todo Aysén.

### **Políticos**

En el ámbito político, la influencia del municipio y la falta de recambio generacional en la política local resaltan como factores que podrían estar erosionando la confianza y limitando la participación activa en la comunidad. La resistencia al cambio y un enfoque autoritario marcado en la política son vistos como obstáculos para la generar confianza dentro de la comuna. No obstante, hay indicios de una posible transición, o al menos un deseo de esta, con jóvenes que identifican la necesidad de crear nuevos espacios para la interacción social y la innovación en política, aunque esto no se materializa aún en los espacios de poder ayseninos.

### **Económicos**

Desde la perspectiva económica, se argumente que la llegada de industrias pesqueras y salmoneeras ha provocado un cambio en la dinámica social y en la estructura de confianza en Aysén. La alteración de las estructuras familiares tradicionales y las nuevas perspectivas críticas hacia la sostenibilidad y el cuidado ambiental marcan un cambio significativo en la consciencia colectiva de la región. Sin embargo, se percibe una tensión entre reconocer la importancia económica de dichas industrias y abogar por prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

### **Otros aspectos para considerar**

La intersección de estos aspectos con las variables de edad, género, origen y sector de trabajo de los entrevistados muestra una comunidad que valora la tradición, pero que también está dispuesta a abrazar el cambio. La generación más joven, los retornados y los VyQ, exhiben una mayor apertura y una actitud crítica hacia los antivalores y la política tradicional, lo que sugiere un cambio emergente en la cultura comunitaria.

En conjunto, los resultados indican que mientras que los aspectos culturales y políticos de Aysén presentan tanto oportunidades como desafíos para la construcción de CS, los aspectos económicos, especialmente la transformación laboral y las preocupaciones ambientales, podría ser un motor de cambio respecto a cómo la comunidad de Aysén se relaciona y colabora. Sin embargo, se considera que los hallazgos están lejos de ser concluyentes respecto a la proximidad de estos cambios.

## **3. Análisis del proyecto KAYSEN**

En el presente apartado se presenta una descripción del proyecto KAYSEN y los resultados obtenidos a través de las actividades desarrolladas por el mismo durante el período 2022-2023. Para las iniciativas llevadas a cabo en 2022 se realizó un análisis cuantitativo descriptivo. En cambio, las actividades desde 2023 a la fecha se describen únicamente de manera verbal debido a la falta de información estructurada sobre las acciones emprendidas durante ese período. Se presenta una síntesis de la data recogida, que incluye información descriptiva sobre las actividades, así como la

evaluación otorgada los asistentes, y el análisis de los estados de ánimo expresados, ofreciendo así un panorama de la respuesta de los participantes frente a las iniciativas de KAYSEN. Además, se hacen propuestas interpretativas respecto a la discontinuidad observada en el trabajo con las instituciones y su relación con la homeostasis social de la comuna de Aysén.

### **3.1 Proyecto KAYSEN: Fortalecimiento del Capital Social y generación de una Cultura de Innovación en la Comuna de Aysén**

El proyecto KAYSEN, inspirado en el principio japonés de mejora continua donde pequeñas mejoras constantes generan grandes beneficios a largo plazo, es una colaboración entre el Programa de Innovación y Sociotecnología (PISCT) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y actores clave de la comuna de Aysén. Lanzado en mayo de 2022 y aún activo, su meta principal es fortalecer el capital social y promover una cultura de innovación en Aysén.

#### **Objetivos**

Los objetivos del proyecto KAYSEN son:

- Fortalecer el Capital Social de las organizaciones de mayor relevancia en el litoral y de la comunidad en general.
- Articular actores relevantes de la zona en pos de activar proyectos de gran beneficio social para la comuna.
- Contribuir a generar una Cultura de Innovación en esas organizaciones, en sus directivos y funcionarios, y en toda la comunidad.
- Fortalecer habilidades socioemocionales, directivas y políticas en las autoridades y líderes de la comuna.
- Expandir Consciencia de Sí y de Mundo sobre las nuevas posibilidades que abre la ciencia y la tecnología en autoridades y líderes actuales y potenciales de la comuna de Aysén.
- Generar sentido de Urgencia en ellos respecto a las innovaciones radicales y cambios de paradigmas que los profundos cambios del mundo y de Chile exigen.

#### **Marco teórico**

Por su parte, el Marco Teórico del proyecto KAYSEN está compuesto por los siguientes elementos:

- Biología del Conocer desarrollada por Humberto Maturana y Francisco Varela
- Constructivismo Radical como paradigma filosófico de base
- Teoría de Sistemas Complejos Dinámicos
- Sociotecnología (tecnologías de construcción de CS)

#### **Metodología**

A su vez, los medios de los que se ha valido KAYSEN para lograr estos objetivos son:

- **Conversatorios:** Los conversatorios del Proyecto KAYSEN son sesiones interactivas iniciales con directivos, basadas en el paradigma conversacional de Maturana y Varela. Estas sesiones promueven la construcción de conocimiento personal y confianza, destacando la importancia de conversar en lugar de discutir y responder en lugar de reaccionar. Evalúan la disposición y compromiso de los directivos hacia las innovaciones, siendo cruciales para el éxito del programa y la formación de una "Coalición de Gobierno".
- **Talleres:** Los Talleres de Iniciación del Proyecto KAYSEN, convocados tras un conversatorio positivo, incluyen a mandos medios, líderes, y dirigentes. Adaptables a diferentes organizaciones, estos talleres fomentan la comprensión de los objetivos del programa, generan entusiasmo y compromiso, y se enfocan en ejercicios prácticos y lúdicos. Realizados idealmente en entornos residenciales y de al menos 8 horas, facilitan la reflexión y la construcción de confianza, superando barreras culturales como la desconfianza.
- **Articulación de Actores:** KAYSEN implementa estrategias para articular actores a nivel institucional y personal, superando la baja confianza interpersonal en Chile. Se desarrollan Mapas de Actores para identificar y caracterizar participantes y sus relaciones, facilitando la creación de CS. Se organizan encuentros en contextos propicios, como cenas y almuerzos, fundamentados en el paradigma Constructivista Conversacional, para aumentar su efectividad.
- **Asesorías personalizadas, Mentoring y Coaching:** En KAYSEN, se brinda apoyo especializado a líderes, priorizando la autonomía de los individuos. El modelo Sociotecnológico del PISCT enfatiza cómo actitudes, conductas y estados de ánimo afectan el rendimiento de estos líderes, sin imponer cambios. Basado en el Constructivismo Radical, el enfoque sugiere aprovechar fortalezas y minimizar debilidades mediante un rediseño consciente de roles y funciones, facilitando una transformación personal sin un plan explícito.

### **Proyectos y actividades destacadas a la fecha**

Hasta el momento se han realizado instancias que han incorporados a más 300 actores locales de instituciones públicas y privadas. Entre ellos se encuentran: Ilustre Municipalidad de Aysén, Centro de Salud Familiar de Puerto Aysén, Centro Comunitario de Salud Familiar de Ribera Sur, Hospital de Puerto Aysén, Asociación de Asistentes y Trabajadores Sociales de Aysén, la Dirección de Organizaciones Comunitarias de la comuna de Aysén, Centro de Formación Técnica Estatal de Aysén, la Corporación para el Desarrollo del Litoral de Aysén, la oficina territorial de Aysén de SalmonChile y el Liceo Pedro Aguirre Cerda de Islas Huichas. Además, se han abierto conversaciones con la Gendarmería y la principal constructora de la región, LD Constructora.

Los principales proyectos que ha activado<sup>4</sup> KAYSEN son:

- Articulación del Centro de Medio Ambiente y Energía de la SOFOFA, Centro de Energía de la Universidad de Chile y SEREMI de Energía de Aysén en torno a un proyecto de transformación de la matriz energética de la comuna de Aysén a energías 100% renovables. Este proyecto involucra soluciones descentralizadas de generación eléctrica y energías renovables poco explotadas en el país como la geotermia.
- Creación de una nueva sección de Taller de Título en el DII, denominada *Diseño, Innovación, Evaluación e Impacto Social de Proyectos Públicos*, orientada a contribuir con organismos públicos de Aysén en la Formulación y Evaluación Social de Proyectos, que se presentan para obtener financiamiento de fuentes regionales y nacionales. Este Taller cuenta con cuatro profesores senior, dos académicos del DII, una académica de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile y una profesora que reside en Washington D.C.). A la fecha se han graduado 7 estudiantes, de los cuales 4 realizaron sus proyectos de titulación relacionados a la comuna de Aysén
- Talleres, charlas y *team buildings* a las principales organizaciones públicas de la comuna tales como el Hospital de Puerto Aysén, Centro de Salud Familiar, Municipalidad de Aysén, Centro de Formación Técnica, entre otras. Estas actividades han impactado positivamente a más de 350 personas, siendo evaluadas con una nota 6.4 promedio por sus propios asistentes (en una escala del 1 al 7).
- Coloquio para el Desarrollo del Litoral de Aysén: través de la elaboración de un diagnóstico consensuado entre las autoridades políticas y líderes del sector productivo, se reconoció la urgencia de transformar el relato sobre el litoral, proponiendo un cambio hacia una visión de futuro activa y aprovechando las oportunidades que el territorio ofrece. Esta nueva perspectiva motivó la organización de un Coloquio centrado en la provincia de Aysén, un proyecto que logró captar el interés del Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF) para su financiamiento. Este evento cuenta con el apoyo de la Delegación Presidencial Provincial, CORFO, las empresas asociadas a CorpAysén, e instituciones académicas, contando además con la colaboración en diseño del Consensus Building Institute.

### 3.2 Talleres

A continuación, se muestran los resultados obtenidos con las diferentes actividades realizadas por el proyecto KAYSEN durante el año 2022, comenzando por los talleres

---

<sup>4</sup> Se menciona como “activado” y no como ejecutado o en progreso porque en algunos de estos casos el rol que se ha jugado como KAYSEN corresponde principalmente a la articulación de actores y generación de un contexto conversacional que facilite el desarrollo de los proyectos más que participar de la ejecución de estos.

ofrecidos a distintas instituciones. En la Tabla 7 (Anexo 4.1.1) se puede apreciar el nombre con el que se promocionó la actividad, la institución que lo organizó y/o solicitó, la fecha de realización, el número de participantes, el número de personas que evaluaron la actividad -si es que se aplicó una evaluación-, la nota con que los asistentes evalúan su capacidad como “constructores” del encuentro y un comentario respecto al perfil de asistentes y/o quién convocó a la actividad.

De la Tabla 7 se destaca el alcance de 239 personas con una nota promedio de los talleres de 6.4, lo que refleja una evaluación muy positiva de los participantes, cuyo perfil es esencialmente el de directivos y funcionarios públicos, salvo por la actividad orientada a dirigentes sociales. Ahora, se puede observar que la nota promedio de los talleres es ligeramente superior a la nota promedio otorgada por los participantes en cuanto a su rol como constructores de la actividad -5.9. Esta diferencia sugiere que, aunque los talleres fueron bien evaluados en general, los participantes fueron capaces de entender la relevancia de su disposición en el aprendizaje obtenido durante el taller.

A su vez, cabe destacar que los talleres fueron realizados solo para instituciones públicas.

Por su parte, en la Tabla 8 (Anexo 4.1.2) se pueden apreciar el consolidado de frecuencia de los Estados de Ánimo declarados por los participantes de los talleres al final de cada jornada.

El análisis de los datos obtenidos a través del *Evaluando*, aplicada al término de cada taller, revela que la gama de emociones expresadas por los asistentes fue mayoritariamente positiva, con *Agradecimiento* -13.4%- y *Entusiasmo* -10.9%- encabezando la lista, lo cual indicaría una valoración favorable de la experiencia de los talleres. La presencia significativa de *Interés* -9.9%- y *Esperanza* -7.5%- también refleja un compromiso con el contenido del taller y una actitud optimista hacia la aplicación y profundización de los conocimientos adquiridos. Es relevante señalar que los diez estados de ánimo más frecuentemente citados son de naturaleza positiva.

Además, el *Optimismo* y la *Tranquilidad*, ambos con un 7.4%, junto con la *Curiosidad* y la *Confianza*, sugieren que los talleres proporcionaron un contexto útil para el aprendizaje y la reflexión personal y grupal. Estas emociones, asociadas con un estado de apertura y receptividad, se condicen con la alta valoración general de los talleres.

Sin embargo, es importante notar que también se reportaron estados de ánimo negativos, como *Inquietud* -2.7%-, *Ansiedad* -2.5%- e *Impaciencia* -1%-, aunque en mucha menor medida. Esto podría ser indicativo de ciertas áreas de los talleres que requieren atención, como la gestión de expectativas, el lenguaje utilizado, el ritmo y estructura de las sesiones para asegurar que se minimicen los aspectos que puedan generar ansiedad o inquietud en los participantes.

### **3.3 Conversatorios**

Para el caso de los conservatorios, en la Tabla 9 (Anexo 4.2) se exponen los resultados de los Conversatorios realizados por el proyecto KAYSEN durante el 2022. Cabe mencionar que en estas actividades no se aplicó el *Evaluando*.

De la Tabla 9 se desprende que las organizaciones mandantes de los Conversatorios, salvo la Dirección de Organizaciones Comunitarias, son distintas a los talleres, lo que indica que estas actividades tuvieron un alcance y público objetivo diferente a los talleres. El número total de asistentes fue de 50 personas a lo largo de todos los eventos, lo cual puede considerarse un alcance moderado, en comparación con los talleres, pero que a su vez permitió un trabajo más focalizado con los asistentes.

Un punto de inflexión, respecto al trabajo realizado con organizaciones municipales, corresponde al segundo Conversatorio con miembros del Concejo Municipal. Si bien se había recibido una confirmación por parte de los concejales el día previo, la ausencia de tres de ellos, sin excusas mediante, fue uno de los primeros indicios de la complicada relación que había entre el Concejo y el alcalde, lo que eventualmente se tradujo en un quiebre entre KAYSEN y el municipio. Los concejales, en principio de acuerdo con llamar a un tercer taller para los funcionarios que aún no habían tenido la posibilidad de asistir, terminaron por no realizar movimientos al respecto.

### **3.4 Otras actividades**

La Tabla 10 (Anexo 4.3.1) ilustra un compendio de actividades categorizadas como "Otras" bajo el Proyecto KAYSEN en el año 2022.

La diversidad de las actividades y las organizaciones mandantes, que incluyen el Centro de Formación Técnica Estatal de Aysén, el Centro de Salud Familiar de Aysén y el Hospital de Puerto Aysén, denota un alcance más amplio de organizaciones con las que KAYSEN colaboró en este período, aunque restringido a organizaciones públicas. El número total de asistentes acumulado en estas actividades asciende a 78, lo que refleja un nivel de interacción significativo dentro del marco del proyecto.

Las notas de estas actividades se mantienen consistentes con una media de 6.3, prácticamente idéntica a los talleres, lo que indica una valoración positiva de las actividades por parte de los evaluadores y, en el caso de la charla para el Hospital de Puerto Aysén, se aprecia una diferencia entre el valor que los participantes asignaron a la actividad y el que se colocaron a ellos mismos. A su vez, se observa que para algunas actividades no se solicitó evaluación, lo cual es un problema de consistencia por parte de KAYSEN que se abordará más adelante. También cabe mencionar que solo un 72% de la audiencia terminaron por evaluar la actividad

El perfil de los asistentes varía desde directivos y estudiantes de administración pública, pasando por directivos de centros de salud, hasta médicos especialistas y directivos de hospital. Esta heterogeneidad en los participantes apunta a un enfoque del Proyecto KAYSEN orientado a la inclusión de una gama diversa de profesionales,

fomentando el intercambio de conocimientos y experiencias entre distintos campos y disciplinas.

En cuanto a Estados de Ánimo, de acuerdo con la Tabla 11 se desprende que los estados de ánimo declarados por los asistentes a las actividades del Proyecto KAYSEN durante el año 2022 son predominantemente positivos. El estado de ánimo más frecuente fue el *Interés* -14.5%-, seguido de cerca por el *Entusiasmo* -14.5%- y el *Optimismo* -11.3%-. Estos tres estados de ánimo, que constituyen más del 40% de las respuestas, sugieren un alto nivel de compromiso y una actitud positiva hacia las actividades realizadas por el proyecto. La presencia de *Agradecimiento* -8.1%- y *Satisfacción* -8.1%- también indica una percepción favorable de las actividades por parte de los asistentes.

La *Curiosidad* -6.5%- y la *Tranquilidad* -6.5%-, junto con la *Esperanza* -6.5%- y la *Paz* (3.2%), son emociones que reflejan la creación ambiente propicio para el aprendizaje, así como para el bienestar emocional y la reflexión. La *Aceptación*, *Alegría* y *Confianza*, aunque menos frecuentes, complementan el cuadro de una experiencia generalmente positiva.

Es interesante notar que, si bien predominan los estados de ánimo positivos, hay una representación de emociones que podrían considerarse como negativas, como la *Inquietud* -3.2%-, la *Ansiedad* -1.6%-, el *Escepticismo* -1.6%- y la *Intranquilidad* -1.6%-. Estas respuestas pueden señalar áreas que necesitan ser abordadas para optimizar la experiencia de los asistentes. Podrían ser indicativas de desafíos inherentes al proceso de aprendizaje o a la dinámica de las actividades, y su reconocimiento es crucial para realizar ajustes que mejoren la calidad y el impacto de las actividades del proyecto KAYSEN.

En resumen, la tabla refleja una experiencia mayoritariamente positiva de los asistentes a las actividades del Proyecto KAYSEN, con un claro interés y entusiasmo por parte de los participantes. La presencia de estados de ánimo más desafiantes, aunque en menor medida, ofrece una oportunidad para revisar y mejorar ciertos aspectos de las actividades, asegurando así una experiencia aún más enriquecedora para todos los involucrados.

Por último, de las Tablas 7, 9 y 10 se desprende que total de personas que asistieron a las actividades del proyecto KAYSEN es de 367, mientras que número de evaluadores es de 221 lo que corresponde a un 60.2% del total.

### **3.5 Resultados de KAYSEN en el período 2023-2024**

Desde inicios de 2023, la operativa del proyecto KAYSEN ha experimentado cambios notables, principalmente tras la asunción de uno de sus miembros -el autor de esta tesis- como Gerente General de CorpAysén. Este nuevo rol ha permitido una efectiva articulación de algunos de los proyectos originales de KAYSEN con las iniciativas de la corporación, aunque también ha conllevado una pérdida en la sistematización de

las actividades, esencialmente por la carga laboral del autor, y una focalización del proyecto alejada de las organizaciones con una orientación más política.

Entre los hitos significativos del período, destaca un viaje de trabajo a Puerto Aysén de una comitiva de estudiantes y profesores del DII. Este grupo, compuesto por estudiantes en las etapas finales de sus tesis y otros en la fase inicial de investigación, se reunió con instituciones locales como el CESFAM de Puerto Aysén, el CECOSF de Ribera Sur, SalmonChile, CorpAysén, Friosur, la I. Municipalidad de Aysén, y el Polideportivo 21 de abril. Durante esta visita, se destacó la presentación y posterior titulación de dos estudiantes de ingeniería civil industrial. El primero desarrolló una "Evaluación social de la actividad física y uso del Polideportivo 21 de abril, dentro de la comuna de Aysén", analizando el impacto del principal centro deportivo local, mientras que el segundo proyecto, "Orquestando Sueños: Diseño Estratégico para un Aysén musical", propuso una estrategia para potenciar la identidad musical de la ciudad.

La colaboración también se extendió a la Gendarmería Regional, iniciando una asesoría con el Equipo Técnico de la institución y concentrándose en el Centro de Estudios y Trabajo (CET) de Valle Verde, una cárcel semiabierta con características únicas, como la posibilidad de que los internos trabajen o realicen oficios remunerados dentro y fuera del establecimiento. En este contexto, además de realizar tres talleres con los usuarios, se donó un "aula híbrida" equipada con cámaras y micrófonos para facilitar videoconferencias de alta calidad. Este recurso ha permitido la realización de talleres remotos y ha fomentado el diálogo con personal de Gendarmería a nivel central, así como con otros actores, destacando una actividad con los escritores Matías Reeves y Eduardo Contreras en donde ambos presentaron sus trabajos a los internos.

Adicionalmente, la integración del autor en roles de liderazgo tanto en KAYSEN como en CorpAysén ha fomentado una sinergia entre ambas organizaciones, facilitando la colaboración en proyectos como el Coloquio para el Desarrollo del Litoral de Aysén. Este coloquio, que aplica una metodología de la quintuple hélice, es apoyado por más de 20 organizaciones locales y ha conseguido financiamiento de CORFO regional, empresas del sector acuícola y el Banco de Desarrollo para América Latina y el Caribe, aunque su ejecución se ha visto pospuesta por ser un año electoral. Otro proyecto que significó colaboración entre ambas organizaciones fue el Festival de Ciencias, Artes y Tecnología para el Litoral de Aysén, evento realizado en el marco del aniversario de la comuna de Aysén que congregó a más de 350 personas a través de 18 actividades que contaron con 32 expositores y que fueron realizadas en colaboración con 9 organizaciones, entre ellas las principales instituciones de educación superior de la región -Universidad de Aysén, Centro de Formación Técnica Estatal de Aysén y la Universidad Austral Campus Patagonia-, incluyendo a la Universidad de Chile a través del Programa de Innovación y Sociotecnología.

Otra iniciativa destacada fue la creación del “Consejo Senior” de KAYSEN, que busca activar y articular a NyCs de tercera edad para conversar y trabajar en la preservación de los aspectos culturales de Aysén que ellos, como actores relevantes de su historia, creen que se deberían mantener para futuras generaciones. Además, se estableció una colaboración con el Liceo Pedro Aguirre Cerda de Islas Huichas, que incluyó el préstamo de un aula híbrida. Este recurso ha fortalecido la conexión del establecimiento educativo con el resto del mundo, permitiendo la realización de dos talleres de KAYSEN dirigidos al equipo docente. Asimismo, el liceo ha podido organizar autónomamente charlas y conversatorios para la comunidad escolar. Uno de los impactos más significativos de esta iniciativa ha sido la implementación de servicios psicológicos remotos para los estudiantes, mejorando así el apoyo y bienestar estudiantil.

Sin embargo, algunos trabajos previos con el Hospital de Puerto Aysén y el CESFAM fueron interrumpidos debido a cambios en los directivos de estos establecimientos, siendo algunos de ellos motivados políticamente, lo que pone de relieve la vulnerabilidad de estas colaboraciones a las dinámicas políticas locales.

### **3.6 El síndrome de la discontinuidad y evolución de la identidad de KAYSEN**

Si bien los resultados mostrados por el proyecto KAYSEN son positivos, sino excelentes en algunos casos, se logró apreciar un fenómeno distinguido por Vignolo et al. (2003) como el “síndrome de la discontinuidad”. Este refiere a que, independientemente de la voluntad explícita de los asistentes a continuar con estos talleres —llegando, en algunos casos, a comentarse incluso la posibilidad de realizar un diplomado en la línea del fortalecimiento del CS y las habilidades directivas del grupo correspondiente—, esto no se tradujo en la continuidad de estos. Ahora, algo importante a relevar respecto a este “síndrome” es que, una vez manifiesta la posibilidad de continuar con alguna otra actividad o incluso programas de más largo aliento por parte del equipo KAYSEN, la responsabilidad de dar continuidad a las conversaciones quedaba a cargo del “beneficiario”. Del análisis en profundidad de las causas de la activación de este síndrome para con KAYSEN, se desprenden otros elementos —o proto sociopatologías— dignos de destacar.

Por una parte, está el síndrome de la invisibilización de posibilidades. Este corresponde al proceso en que, valga la redundancia, se omite, generalmente de forma inconsciente, la presencia de oportunidades de mejora y, por ende, no se hace nada por utilizarlas. Independientemente de que los asistentes a los talleres, en particular los directivos de las organizaciones con las que se trabajó, hayan mostrado su disposición a seguir colaborando —en algunos casos respaldados hasta con minutas de las conversaciones y compromisos adquiridos por cada una de las partes—, esta posibilidad de seguir trabajando era desechada con el paso del tiempo, llegando en algunas situaciones a desconocerse los compromisos o incluso al olvido de las obligaciones consensuadas. Se puede argumentar que la invisibilización de posibilidades no está relacionada con el nivel educativo de los beneficiarios; en

general, la relación de KAYSEN con las instituciones colaboradoras ha sido principalmente con sus directivos principales. Estos directivos, típicamente, poseen un nivel de formación educativa superior al promedio de los habitantes de Aysén.

Por otra parte, se ha podido apreciar un elemento de la cultura aysenina que, si bien no es mencionado dentro de las entrevistas, sí se ha marcado patentemente en el trabajo de KAYSEN. Este es la necesidad de llevar una “oferta” a los beneficiarios; es decir, un programa respecto a qué es lo que se va a hacer en conjunto con plazos y presupuestos asociados. La tendencia a esperar algo ya establecido por parte del oferente hace compleja la labor de KAYSEN, cuyo modus operandi se basa en la conversación y el co-diseño de los proyectos, sobre todo si los beneficiarios esperan tomar un rol pasivo al respecto.

Ahora bien, no puede obviarse que la identidad formada por los miembros de KAYSEN dentro de la comunidad aysenina pudo haber afectado el resultado o la continuidad de alguna de las iniciativas previamente presentadas. Ya en el marco de la evidencia anecdótica, un ejemplo de ello es un rumor esparcido por funcionarios municipales respecto a que KAYSEN operaba como consultora comunicacional que trabaja para el alcalde de turno; por lo tanto, quienes dentro de la municipalidad son contrarios a la administración comenzaron a entorpecer parte del trabajo. Muestra de ello es que, frente a la oferta de un tercer taller para el municipio, inicialmente aceptada por parte del Concejo Municipal, haya quedado solo en palabras.

Desde la perspectiva de SCD, la homeostasis en un contexto social como una comuna pequeña como Aysén se puede entender como un estado de equilibrio dinámico que dicha comunidad intenta mantener a pesar de las perturbaciones externas o internas. En el caso de KAYSEN, las intervenciones realizadas podrían considerarse como tales perturbaciones que desafiaron el estado establecido, introduciendo nuevas ideas, prácticas y posiblemente desplazando antiguos paradigmas.

Al hablar de homeostasis en sistemas sociales, se hace referencia a la capacidad de una comunidad para absorber el impacto de estas perturbaciones y regresar a un estado de normalidad, que puede ser un patrón de funcionamiento previamente existente o una nueva forma de equilibrio que integra algunos de los cambios introducidos. Esta búsqueda de equilibrio implica un proceso de adaptación y ajuste continuo, donde los elementos del sistema —individuos, grupos, instituciones y la cultura en su conjunto— responden y se ajustan a los cambios para restablecer un funcionamiento armonioso.

En una comuna pequeña, donde los lazos sociales suelen ser fuertes y las estructuras de poder y las normas sociales están profundamente arraigadas la homeostasis puede ser más evidente. Los miembros de la comunidad pueden tener una mayor inversión emocional y cultural en mantener las tradiciones y las formas establecidas de hacer las cosas, lo que puede llevar a una resistencia al cambio y una rápida reorientación hacia el statu quo después de un intento de innovación o cambio.

El trabajo de KAYSEN, al introducir nuevos conceptos y prácticas en un período corto de tiempo y con una cantidad relativamente grande de actores e instituciones, puede haber actuado como un agente de cambio que temporalmente desequilibró el equilibrio de la comuna. Esto no necesariamente invalida la efectividad de las intervenciones, sino que destaca la necesidad de estrategias de cambio que sean diseñadas teniendo en cuenta el contexto cultural, político y económico de la comuna de modo que puedan facilitar una transición gradual hacia un nuevo orden que sea aceptado y mantenido por la comunidad.

### **3.7 Interpretación de los resultados de KAYSEN desde el modelo de Capital Social del PISCT**

Aunque el proyecto KAYSEN se fundamenta en el modelo del CS del PISCT, carece de instrumentos estandarizados para medir sus resultados conforme a las cinco variables del modelo. Por ende, la interpretación de sus resultados bajo este enfoque requiere un proceso deductivo. Dado lo previamente expuesto, se puede extraer y agregar la siguiente información respecto a las organizaciones con las que ha colaborado KAYSEN desde su inicio como proyecto.

#### **Capital Humano**

Desde una perspectiva tradicional del Capital Humano, se ha identificado un alto nivel técnico entre los directivos de las organizaciones con las que se ha colaborado. Sin embargo, este reconocimiento no correlaciona con la materialización efectiva de las oportunidades de continuidad surgidas entre estas instituciones y KAYSEN. Según el modelo del PISCT, esto podría interpretarse como una manifestación de bajo Capital Humano, especialmente en términos de la consciencia sobre los beneficios de dar continuidad a estos procesos.

#### **Capital Relacional**

El Capital Relacional entre las organizaciones con las que KAYSEN ha colaborado es significativamente bajo. Esto se evidencia incluso entre instituciones del mismo sector, donde se observa un nivel reducido de comunicación y colaboración. Un caso anecdótico de esta situación es el siguiente: a pesar de que los edificios institucionales están ubicados en la misma cuadra, dos de las principales autoridades comunales no habían tenido ninguna reunión hasta agosto de 2022.

#### **Capital Ambiental**

Los resultados de los estados de ánimo al final de cada actividad muestran que es posible el generar contextos anímicos altamente positivos entre las personas en períodos cortos de tiempo, o sea, que las actividades de KAYSEN tienen efecto en el Capital Ambiental. No obstante, el síndrome de la discontinuidad previamente detectado en prácticamente todas las organizaciones con las que se ha colaborado

son una muestra de que estos estados de ánimo no se mantienen a lo largo del tiempo y que estos deben volver a un estado de equilibrio no identificado por KAYSEN aún.

### **Capital Direccional**

El Capital Direccional de las distintas instituciones con las que se ha trabajado es bajo. Existe una resistencia al cambio significativa incluso cuando los resultados dan cuenta que esos cambios podrían generar cambios positivos en el desempeño de sus actividades y, por consiguiente, en la consecución de la misión y visión de sus respectivas organizaciones.

### **Capital Espiritual**

En cuanto al Capital Espiritual, del trabajo realizado no se desprende con claridad cuáles son los valores y principios de las organizaciones con las que se ha colaborado, lo que impide conocer el grado de adhesión a estos y, por ende, el nivel del Capital Espiritual.

La interpretación de los resultados del proyecto KAYSEN desde el modelo de CS del PISCT resalta varias cuestiones cruciales, mostrando que los actuales métodos de evaluación no capturan completamente el estado del CS según las cinco variables del modelo. De este análisis se desprende que los niveles de Capital Humano, Relacional y Direccional son relativamente bajos. Las actividades de KAYSEN parecen influir positivamente en el Capital Ambiental de las organizaciones, aunque estos efectos no siempre se sostienen a largo plazo. Además, identificar el estado del Capital Espiritual a través de la mera observación resulta complejo. Estos hallazgos son útiles tanto para identificar áreas de mejora en el modelo y el propio proyecto KAYSEN, como para complementar las entrevistas desde una perspectiva organizacional.

### **3.8 Síntesis**

El proyecto KAYSEN se presenta como una iniciativa de investigación-acción, singular tanto en su enfoque metodológico como en su marco teórico. Este proyecto, único en su tipo a nivel nacional -dentro de lo que se tiene como conocimiento-, tiene como principal objetivo fortalecer el CS de la comuna de Aysén y, por lo tanto, es la única iniciativa en curso que está trabajando el CS en Aysén explícitamente y por lo tanto el análisis de sus resultados es la información más fresca que se tiene para generar propuesta de desarrollo basadas en el paradigma del CS. Apoyándose en una base teórica que incluye la Biología del Conocer de Maturana y Varela y el Constructivismo Radical, KAYSEN adopta un enfoque innovador y participativo para explorar y fomentar la colaboración entre diversos actores locales. Su metodología se distingue por su apertura para descubrir y experimentar con nuevas iniciativas de colaboración que potencian el desarrollo del CS de la comuna, lo que hace de KAYSEN un proyecto pionero en su campo.

Los resultados obtenidos por el proyecto KAYSEN a lo largo de 2022 y extendiéndose al período 2023-2024 ilustran una recepción mayoritariamente positiva por parte de los participantes, reflejada en una asistencia total de 367 individuos y un índice de evaluación del 60.2% en 2022. La nota promedio de satisfacción de los talleres y las actividades categorizadas como Otras en 2022, 6.4 y 6.3 respectivamente, junto con los eventos, talleres y articulaciones realizados en 2023 y 2024, muestran un resultado exitoso dentro de lo que va de proyecto con las organizaciones con las que se ha colaborado. Esto es corroborado con los análisis de estados de ánimo, el cual destaca la efectividad de KAYSEN para generar contextos propicios para el desarrollo de CS.

Otro aspecto destacable de KAYSEN es la variedad y el número de organizaciones con las que se ha colaborado y coordinado desde sus inicios. Inicialmente, el trabajo se enfocó en colaboraciones con el municipio y el sector salud de la comuna, pero posteriormente se expandió a áreas como la reinserción social, la colaboración con organizaciones privadas y el establecimiento de relaciones con las universidades que operan en la región. Esto se realizó principalmente a través de proyectos mancomunados o derivados en asociación con CorpAysén, aprovechando el doble rol del autor en este proceso. Esto demuestra que, en un sistema de escala reducida como el de Aysén, es relativamente sencillo establecer conexiones entre diversas instituciones. Sin embargo, esta facilidad para crear vínculos iniciales no necesariamente garantiza una continuidad a largo plazo.

Al analizar de los resultados de KAYSEN desde la perspectiva de SCD se obtienen interpretaciones iniciales sobre las sociopatologías de la comuna. Por ejemplo, la homeostasis observada en la comunidad de Aysén, en respuesta a las intervenciones de KAYSEN, representa la resistencia de los sistemas sociales a cambios disruptivos y su tendencia a volver a un estado de equilibrio. Este fenómeno, vinculado con el "síndrome de la discontinuidad" y la "invisibilización de posibilidades", plantea un desafío significativo de adaptación para el proyecto, sugiriendo la necesidad de estrategias de cambio más integradas y culturalmente sensibles.

Por otro lado, el interpretar los resultados del proyecto utilizando el modelo del DII permite detectar falencias en cuanto a cómo KAYSEN relaciona sus instrumentos de medición con las cinco variables que aplica el sistema. A su vez, ayuda a determinar niveles de Capital Humano, Relacional y Direccional son bajos a nivel de organizaciones, mientras que el impacto de KAYSEN en el Capital Ambiental de las organizaciones con las que ha colaborado es positivo, pero no duradero.

En resumen, el análisis del proyecto KAYSEN ayuda a profundizar del comportamiento del CS a nivel organizacional en Aysén, a detectar de sus sociopatologías culturales y complementar la visión sobre el estado del CS en la comuna.

## **VII. Conclusiones**

El CS se ha afirmado como un concepto, teoría y factor para explicar el progreso de regiones y naciones en sectores como la democracia, la economía, la salud pública y la educación, entre otros, aumentando su importancia tanto en la academia como en la formulación de políticas públicas. Aunque las definiciones de CS varían, la esencia del concepto radica en que las estructuras y las relaciones sociales generan beneficios para los individuos y las comunidades, en donde esta investigación destaca una interpretación del CS desarrollada por académicos chilenos. A pesar de los reconocidos beneficios de fortalecer el CS en un área geográfica, en Chile todavía no se han establecido políticas públicas específicas orientadas a potenciar esta variable, ni se han creado estrategias que apliquen el paradigma del CS para potenciar el desarrollo de un territorio. Por lo tanto, esta tesis busca ofrecer interpretaciones y propuestas de acción para fortalecer el CS una comuna en particular, Aysén, basada en el modelo de CS del PISCT.

Los objetivos específicos de este estudio son caracterizar el nivel de CS de la comuna de Aysén utilizando el modelo del PISCT como base, identificar cuáles son los aspectos de su cultura, política y economía que puede fortalecer o inhibir la construcción de CS, así como también analizar el proyecto KAYSEN, iniciativa en curso que busca fortalecer el CS de la comuna, y sus resultados como un estudio de caso. Esto con el fin de realizar propuestas interpretativas y de acción para una estrategia de desarrollo basada en CS para la comuna de Aysén.

Respecto a los dos primeros objetivos, estos se logran a través de entrevistas semiestructuradas con habitantes de la comuna, llegando a la saturación de información en algunos aspectos evaluados. El tercer objetivo implica un análisis mixto de los resultados de KAYSEN, combinando un enfoque cuantitativo descriptivo de las respuestas declaradas por los participantes en las iniciativas del proyecto desde 2022, y un enfoque cualitativo para evaluar e interpretar los resultados del período 2023-2024 hasta la fecha, utilizando el modelo de CS del PISCT.

A continuación, se sintetizan y complementan los resultados para cada uno de estos objetivos.

### **1. Capital Social en la comuna de Aysén**

Los resultados obtenidos a través de la investigación de fuentes secundarias y las entrevistas a actores locales, sumado a los aprendizajes obtenidos desde la experiencia de KAYSEN permiten generar las siguientes interpretaciones para cada una de las variables del modelo del PISCT

A continuación, se presenta una evaluación integral del estado del Capital Social en la comuna de Aysén, desglosada en sus componentes clave según el modelo del PISCT.

### **Capital Humano**

Si bien no hay datos secundarios que así lo validen, las entrevistas develan una percepción de nivel bajo de Capital Humano en la comuna, juicio que es complementado a través de la experiencia del proyecto KAYSEN, el cual, si bien contó con contrapartes altamente calificadas técnicamente, esto no se ha traducido en una materialización efectiva de oportunidades, independiente de los buenos resultados obtenidos. Sin embargo, lo poco evaluado que está el concepto, al menos para la definición del PISCT, vuelve complejo el argumentar si estos niveles son inferiores o superiores a los del resto del país.

### **Capital Relacional**

Esta variable muestra dos principales resultados: a nivel institucional tiene un nivel bajo, algo que también es corroborado por la experiencia de KAYSEN, mientras que a nivel comunitario es relativamente alto respecto a los estándares del país. A su vez, la autopercepción de sus habitantes es que esta variable ha ido aumentando con el tiempo, en particular en los segmentos de VyQ y Retornados. No obstante, las familias tradicionales, es decir, los NyC, siguen siendo claves en el tejido social.

### **Capital Ambiental**

El Capital Ambiental presenta una caracterización ambigua. Los datos indican que la confianza interpersonal es baja respecto a Chile, país cuyos niveles ya son sustancialmente bajos. Por su parte, las entrevistas indican que si bien la confianza generalizada -es decir, en desconocidos- es alta en cierto tipo de interacciones como las comerciales, esto no se traslada hacia la confianza particularizada en donde se manifiestan las principales diferencias entre VyQ y NyC; mientras los primeros sienten ciertos grados de discriminación al intentar ingresar a círculos sociales dominados por los segundos, los NyC sí presentan altos niveles de confianza interpersonal entre ellos.

En términos de estados de ánimo, los datos indican que la región de Aysén tiene buenos indicadores en cuanto a niveles de discriminación y sensación de seguridad. Las entrevistas reflejan un estado de ánimo tendente a la negatividad, atribuido a factores como el elevado costo de vida y el clima adverso. KAYSEN, por su parte, ha demostrado que es posible generar contextos anímicos altamente positivos en períodos cortos, pero estos estados de ánimo no se mantienen a lo largo del tiempo debido al síndrome de la discontinuidad detectado en las organizaciones colaboradoras.

### **Capital Direccional**

Aysén muestra un bajo nivel de participación electoral respecto al resto de Chile, reflejando un alineamiento y compromiso decrecientes con los objetivos y direcciones estratégicas del territorio, tanto en elecciones nacionales como locales. Las entrevistas corroboran esta percepción, destacando que la mayoría de los entrevistados no conoce si la comuna tiene una misión o visión clara ni si existe un

proyecto común en Aysén. A su vez, KAYSEN ha observado una resistencia significativa al cambio dentro de las instituciones colaboradoras, incluso cuando los cambios propuestos podrían mejorar el desempeño y la consecución de sus misiones y visiones.

### **Capital Espiritual**

El Capital Espiritual en Aysén es difícil de evaluar directamente. Existe un fuerte sentido identitario en la región, que puede interpretarse como una alta adhesión a los valores culturales, pero este alineamiento podría limitar la inclusión de nuevos actores en la toma de decisiones. Las entrevistas resaltan valores como la solidaridad y la resiliencia, pero también mencionan antivalores como el conservadurismo y la falta de responsabilidad. Desde la óptica de KAYSEN, no se desprende claramente cuáles son los valores y principios de las organizaciones colaboradoras, dificultando la evaluación del grado de adhesión y del nivel del Capital Espiritual.

### **Otras consideraciones**

Se considera que estos resultados entregan una primera aproximación a una línea base del CS de Aysén. Aunque lejos de lo que se podría haber obtenido con una encuesta que mida el CS a nivel comunal, sí da indicios para elaborar iniciativas en pos del fortalecimiento de esta variable.

Ahora bien, una conclusión general al respecto es que el CS de Aysén, al menos claramente en dos de las cinco variables evaluadas, es menor en comparación con el resto de Chile, un país cuyos niveles ya son considerablemente bajos, lo cual es un resultado preocupante en términos del desarrollo de este territorio.

## **2. Aspectos que pueden fortalecer o inhibir la construcción de Capital Social**

### **Culturales**

Desde la óptica cultural, la predisposición hacia la bondad y la solidaridad en momentos difíciles emerge como un rasgo destacado entre los habitantes de Aysén, a la par que se observa una tendencia hacia la rigidez mental, entendida como una intransigencia a cambiar de parecer, y un individualismo en las interacciones que podría entorpecer esfuerzos de cooperación más significativos. La variedad de contextos geográficos y sociales de Aysén enriquece la comuna con una diversidad cultural que, si bien es un activo, complica la creación de una identidad cultural unificada y el desarrollo de estrategias que abarquen toda la región de manera equitativa. Por otro lado, no deja de ser relevante la importancia asignada al reconocimiento la historia de los "colonos", en referencia a quienes llegaron a habitar la zona en el siglo XX, para comprender la cultura aysenina. Se subentiende que esta historia, al ser relativamente reciente, sigue estando marcada dentro del relato comunal, sobre todo en los NyC. En este ámbito, la experiencia de KAYSEN ratifica

la resistencia al cambio observada frente a los procesos de transformación organizacional que este proyecto ofreció a distintas instituciones.

### **Políticos**

En el terreno político, el predominio del municipio y el estancamiento generacional en el liderazgo político emergen como obstáculos que podrían estar debilitando la confianza y restringiendo la participación comunitaria activa. La aversión al cambio y un marcado autoritarismo en la gestión política son percibidos como barreras para fomentar la confianza comunal. A su vez, se destaca que las nuevas generaciones aún no han logrado hacerse un lugar en los espacios de toma de decisión comunal. De ellos se desprende que no han emergido nuevos liderazgos o que estos están ubicados en otro tipo de orgánicas alejadas a la política aysenina. La experiencia de KAYSEN muestra que, en lo posible, el apoyo a organización política debe ser a la institución a través de un canal formal, si no puede ser percibido como un apoyo a la persona a cargo y generar reticencias en el resto de la organización.

### **Económicos**

Desde una perspectiva económica, el advenimiento de la industria pesquera y salmonera se identifica como un factor de cambio en la dinámica social y la confianza en Aysén, alterando las estructuras familiares tradicionales y fomentando una toma de consciencia hacia la sostenibilidad y la conservación ambiental. Si bien no se desconoce el valor que estas industrias han traído hacia el territorio, se deja entrever la necesidad de replantearse el modo en que estas operan en Aysén. Por el lado de KAYSEN, el haber colaborado solo con instituciones públicas en primera instancia no le ha permitido obtener mayores insights respecto a la relación entre la estructura económica de Aysén y el CS.

La confluencia de estos elementos con las características demográficas y profesionales de los entrevistados dibuja un panorama de una comunidad que, si bien se aferra a sus raíces, muestra indicios de un cambio de magnitud desconocida. Los más jóvenes, los que retornan a la comuna y los VyQ, demuestran una apertura y crítica hacia los antivalores y las prácticas políticas convencionales, señalando una posibilidad transformación cultural. No obstante, los hallazgos no permiten realizar predicciones respecto a si ya se traspasó el umbral que gatillará esos cambios o si esta probabilidad aún está en ciernes.

### **3. Aprendizajes desde KAYSEN**

Al analizar exclusivamente los datos obtenidos de las actividades de KAYSEN durante 2022, los resultados son notablemente positivos: se alcanzó un promedio ponderado de 6.4 en los talleres, la charla, y el team building realizados. Participaron 367 asistentes de entidades de gran importancia para la comunidad de Aysén, incluyendo el municipio, los principales centros de salud de la comuna, y la única institución de

educación superior presente en la zona. De manera similar, y aún más reveladora, son los resultados relacionados con los Estados de Ánimo de los participantes de dichas organizaciones: tanto en talleres como en otras actividades, se identificaron diez estados de ánimo predominantes positivos, siendo los negativos meramente marginales en comparación. Esto incluso sugiere un éxito parcial en la adopción del Constructivismo Radical dadas las diferencias entre la nota otorgada a las actividades, los estados de ánimo declarados y la autopercepción de los asistentes respecto a su capacidad para “construir” el taller.

Por lo tanto, el foco del análisis, pensando en una estrategia para fortalecer el CS comunal, debe dirigirse a identificar las fallas que impidieron a KAYSEN darle continuidad a las distintas iniciativas que ha levantado el proyecto. Desde el enfoque de SCD, emergen interpretaciones como la homeostasis social evidenciada por las organizaciones participantes y el "síndrome de la discontinuidad" (Vignolo et al., 2003), previamente identificado en los Coloquios de inicios de siglo, junto con los desafíos de reputación derivados de la colaboración con el municipio, lo cual desencadenó la creación de rumores por parte de los opositores al alcalde en turno y el consiguiente bloqueo del Concejo Municipal. Estas hipótesis son coherentes con los resultados de las entrevistas, que señalan una resistencia significativa al cambio por parte de los grupos dominantes en la toma de decisiones. Además, ilustran cómo se manifiestan características específicas de los SCD en el contexto de Aysén, como el *path dependency*. Esto implica que las situaciones, acciones o decisiones presentes y futuras están condicionadas por los eventos pasados (Centre for the Evaluation of Complexity Across the Nexus, 2016), lo cual explicaría una barrera para la innovación. Esta perspectiva también sugiere que ciertos componentes del sistema ejercen una influencia desmedida debido a cómo están estructuradas sus conexiones, un aspecto no plenamente identificado en las organizaciones analizadas. Este factor podría haber permitido que actores fuera de los equipos directivos tuvieran un impacto significativo en el progreso de KAYSEN, así como en el mantenimiento de la homeostasis social mencionada previamente.

Sin embargo, es crucial resaltar también las áreas de mejora identificadas al revisar el proceso de KAYSEN. Un aspecto para considerar es que la colaboración de KAYSEN se ha centrado casi exclusivamente en instituciones públicas, con la excepción de dos conversatorios dirigidos a un pequeño grupo de organizaciones de menor impacto en Aysén. Esta alianza inicial con entidades altamente politizadas expuso al proyecto a críticas que, aunque difíciles de eludir por prácticas culturales arraigadas en Aysén como el cahuineo y la baja transparencia, sumadas a las consideradas típicamente chilenas como el "chaqueteo", podrían haberse mitigado trabajando también con entidades privadas. Otro aspecto es la falta de consistencia en la evaluación de actividades, dado que solo el 60.2% de los participantes respondió a las encuestas, dejando vacíos de información crucial. Además, a pesar de los resultados positivos, se observan dificultades para comunicar estos éxitos. No se debe ignorar que el concepto del proyecto KAYSEN puede ser percibido como inusual para

los estándares de Aysén, donde el relato de aislamiento es fuerte y el progreso se mide en términos de la construcción de infraestructura, lo que puede generar escepticismo sobre los beneficios de participar en una iniciativa de este tipo. A esto se suma el "formalismo" característico de la cultura chilena (Gómez & Rodríguez, 2006), que prioriza las formas y estructuras sobre los resultados obtenidos. Por tanto, el enfoque de co-diseño de KAYSEN, sin la formalización mediante documentos, puede generar dudas sobre sus objetivos reales, sobre todo teniendo en cuenta que en esta primera etapa las actividades se ofrecieron de manera gratuita.

Otro aspecto importante por mencionar es la identidad generada por el proyecto KAYSEN durante el período evaluado. Colaborar con entidades altamente politizadas podría introducir problemas, pero también es crucial considerar las tensiones surgidas por la propia naturaleza y comportamiento de KAYSEN. La reticencia o malestar de la comunidad aysenina, especialmente los NyC, hacia los foráneos sugiere que una estrategia efectiva sería involucrar a actores clave que comprendan esta dinámica, los cuales no necesariamente tienen roles públicos. Se añade la necesidad de alinearse con la cultura local aysenina, que valora un ritmo pausado, como lo indica el dicho: "*el que se apura en la Patagonia pierde el tiempo*". La implementación de actividades con un extenso número de participantes e instituciones relevantes en un plazo breve pudo haber suscitado preocupación entre los ayseninos por la rapidez de los cambios impulsados por KAYSEN.

Por otro lado, al analizar los resultados del proyecto con el modelo del PISCT, se evidencian deficiencias en cómo KAYSEN alinea sus métodos de evaluación con las cinco variables del modelo. Este análisis también revela que los niveles de Capital Humano, Relacional y Direccional son bajos en las organizaciones, aunque KAYSEN tiene un efecto positivo sobre el Capital Ambiental, este impacto no es sostenible en el tiempo.

En conclusión, el análisis del proyecto KAYSEN profundiza en el comportamiento del CS a nivel organizacional en Aysén, permite identificar patologías culturales y ofrece una visión más completa del estado del CS en la comuna.

### **VIII. Propuestas**

Del apartado anterior, se pueden extraer los siguientes elementos a tener en cuenta y acciones concretas para el desarrollo de una estrategia en pos de fortalecer el CS de la comuna de Aysén. Esto se hará con base en el modelo de CS del PISCT y metodologías de construcción de CS -sociotecnologías- que han mostrado éxito previamente.

### **Coloquio para el Desarrollo del Litoral de Aysén**

Dado el diagnóstico previamente elaborado, una iniciativa con antecedentes muy positivos y éxito documentado (Vignolo, 2003) es la realización de coloquios de

líderes. Estos coloquios pueden organizarse tanto a nivel territorial -regional, provincial o comunal- como sectorial -turismo, acuicultura, energía, etc.-, para fomentar el liderazgo y la colaboración en distintos ámbitos.

Los Coloquios son encuentros masivos y extendidos destinados a instituciones diversas, reuniendo a autoridades, líderes y figuras prominentes de distintos sectores, como ministros, parlamentarios, empresarios, dirigentes sindicales y gremiales, representantes de organizaciones sociales, académicos, entre otros. Destacan en este contexto los Coloquios “Conversando sobre la Región de Aysén en el Siglo XXI”, celebrados en 2001, 2003 y 2006, con una duración de dos días y más de cien participantes en cada edición. Estos eventos tienen como objetivo facilitar la conversación y la reflexión sobre temas cruciales para el desarrollo y futuro de un territorio.

La realización de Coloquios fortalece el CS en las cinco variables del modelo del PISCT. En términos de Capital Humano permite la expansión de la consciencia de sí y de mundo de los asistentes dado que la metodología permite incluir ejercicios de reflexión a nivel comunitario e individual. Aumenta al Capital Relacional de los participantes al generar un contexto conversacional -Capital Ambiental- diferente a los generados en la institucionalidad existente, promoviendo así tanto la colaboración interinstitucional como la generación de relaciones más “humanas”. Su impacto es más notorio en cuando al Capital Direccional ya que está diseñado explícitamente para que la visión y estrategia del territorio sean abordadas en un co-diseño. Y también amplía el Capital Espiritual al trabajar los distintos valores y principios que se consideren fundantes de las características del territorio.

Para fortalecer el CS de la comuna de Aysén, se recomienda comenzar con un coloquio de carácter provincial. Las tres comunas de la provincia homónima son zonas marítimas con una matriz productiva muy diferente al resto de la región y enfrentan desafíos similares, como la provisión de suministros básicos y la producción de energía. Este enfoque provincial simplifica el diseño en comparación con un alcance regional. Además, desde un punto de vista administrativo, la provincia cuenta con la Delegación Presidencial Provincial, una figura clave para articular a las distintas instituciones del territorio y que podría asumir el liderazgo de este proceso desde el poder ejecutivo. Este primer Coloquio puede ser replicado en las distintas provincias de Aysén y, eventualmente, llegar a una escala regional. Así como dar paso a Coloquios sectoriales en ámbitos de alto potencial para la provincia como el caso del turismo.

A su vez, para la realización de esta instancia es fundamental la participación, si es que no la dirección, de la Universidad de Aysén como principal institución académica de la región.

### **Diplomados de Habilidades Directivas para el Fortalecimiento de Capital Social**

Con casos de éxito demostrados en cuatro ediciones en la región del Bío Bío (Vignolo et al., 2004) y en dos con la industria de la salmonicultura (Vignolo et al., 2007), los diplomados se presentan como una opción viable para institucionalizar los procesos iniciados en el Coloquio. Además, estos diplomados pueden aumentar las probabilidades de éxito en el fortalecimiento del CS dentro de un grupo de líderes al extenderse por una cantidad de tiempo más prolongada.

También pudiendo ser aplicado según criterios territorial o sectoriales, este formato implica un nivel de exigencia cognitiva más elevado, con un énfasis particular en la lectura y análisis de textos fundamentales que proporcionan una comprensión profunda de las bases científicas y filosóficas del CS, así como tareas personales y grupales en la misma línea.

Al igual que los Coloquios, permite abordar las cinco componentes del modelo de CS del PISCT, siendo la gran diferencia la duración de los diplomados.

### **Integrar la variable de CS al diseño de políticas públicas y programas**

El proceso de descentralización en Chile se ha concretado mediante un traspaso gradual de competencias del nivel central a los gobiernos regionales. Esto permite a las regiones elaborar sus propias políticas públicas y programas, como se observa en el traspaso de competencias en términos de fomento productivo a través de los Comités de Desarrollo Productivo Regionales (Slachevsky et al., 2023). Ello permite el idear políticas públicas o programas a través de los gobiernos regionales que tengan dentro de sus componentes el CS.

El CS, esencial para la eficacia de las políticas que requieren coordinación interinstitucional, puede ser visto tanto como una metodología como un objetivo en sí mismo. Por ejemplo, el Comité de Desarrollo Productivo de Aysén tiene la capacidad de ajustar los instrumentos de CORFO y SERCOTEC para adaptarlos a las necesidades regionales, e incluso de crear nuevos programas. Esto incluye la modificación de las bases de fondos concursables para emprendimientos, premiando iniciativas con múltiples socios fundadores, fomentando así el Capital Relacional. O derechamente crear líneas de financiamiento para construir CS dentro y entre empresas.

Además, la descentralización brinda una oportunidad significativa para que la región y comuna de Aysén integren el CS en sus desarrollos estratégicos. Utilizando el modelo del PISCT desarrollado en esta investigación se facilita el diagnóstico y la evaluación de iniciativas de CS, permitiendo una alineación con los principios de diseño de políticas públicas.

### **Estandarización de la medición del Capital Social según el modelo del PISCT**

Siguiendo a Lang y Hornburg (1998), para diseñar iniciativas con el objetivo de fortalecer el CS es necesario estandarizar los mecanismos de medición de este. Si bien las entrevistas y análisis del proyecto KAYSEN mostrados en esta investigación entregan información útil sobre el estado del CS en Aysén, estas no son suficientes para generalizar sus conclusiones a toda la población aysenina. Por lo mismo, se recomienda generar una herramienta de CS, esencialmente una encuesta, que permita realizar una medición de las cinco componentes del CS.

Elaborar tal herramienta conlleva desafíos metodológicos y prácticos significativos. En lo metodológico, dado que el modelo del PISCT incorpora variables que no están presentes en otros modelos de CS, se debe validar la precisión del instrumento. Además, se debe debatir cómo ponderar cada componente del modelo a modo de tener un indicador sintético, asunto que no es trivial porque sus variables están interconectadas en uno o más puntos. Prácticamente, el desafío radica en la amplitud de la muestra necesaria; para una población como la de Aysén, de 25.000 habitantes, se necesitan 379 encuestas para obtener resultados estadísticamente significativos al 95% de confianza.

El estandarizar el modo de medición del CS también permitirá realizar evaluaciones a las organizaciones con las que se colabore, pudiendo identificar de manera específica el espacio de posibilidades por fortalecer el CS de estas instituciones.

### **Superación la Homeostasis Social**

De acuerdo con la teoría de Sistemas Complejos Dinámicos, la tendencia a regresar a un estado de equilibrio previo, asociada en esta investigación con la resistencia al cambio y la resiliencia comunitaria, se debe a que el sistema aún no ha alcanzado su punto de inflexión. Este punto se refiere al instante en que los comportamientos del sistema experimentan un cambio drástico (Centre for the Evaluation of Complexity Across the Nexus, 2016).

Aunque identificar las condiciones específicas que permitirían a cualquier iniciativa orientada a fortalecer el CS alcanzar este punto de inflexión excede el alcance de este documento, es posible reconocer que los grupos de retornados y VyQ juegan un papel crucial en este proceso de transición que vive la comuna.

Por tanto, es esencial enfocarse especialmente en los retornados, quienes, al no ser considerados foráneos, comprenden la cultura local y actúan como enlaces con los VyQ. Invertir en la identificación y empoderamiento de estos actores podría ser decisivo para superar las barreras existentes.

### **Activación y potenciación de actores**

Mejorar el nivel relativamente bajo de habilidades socioemocionales en las interacciones cotidianas es un desafío significativo, especialmente considerando su aplicación a toda la comunidad. Una estrategia efectiva podría centrarse en profesionales o trabajadores con alta interacción social que no estén sujetos a ciclos políticos, tales como los sectores de salud, educación y el sector privado, incluyendo desde grandes empresas hasta pequeños emprendedores. Específicamente, sería beneficioso enfocarse en actores que, a pesar de no ser directivos, puedan comprometerse con iniciativas a largo plazo sin que las demandas laborales sean un obstáculo.

Por lo tanto, una táctica esencial para la estrategia propuesta es identificar y mapear actores con alto Capital Humano o con potencial latente para catalizar un proceso de mejora sostenido. La identificación de estos actores debería orientarse hacia el desarrollo de proyectos "a medida" que, además de elevar los niveles de Capital Humano, faciliten su articulación y la interconexión entre los diversos actores involucrados.

### **Incorporar la variable de origen geográfico para el diseño de iniciativas**

Las entrevistas revelan que el origen geográfico es la principal diferencia en las respuestas de los participantes. Esto se refleja claramente en la percepción de pérdida de confianza interpersonal en la comuna, especialmente desde los NyC hacia los VyQ. Esta tendencia podría continuar debido a los flujos migratorios internos del país desde las ciudades hacia el sur (EMOL, 2020), y a la emergencia de migrantes climáticos que optan por trasladarse a regiones con condiciones más favorables, especialmente en términos de acceso al agua (Center for Climate and Resilience Research, 2020). Si a esto se le agrega que son los NyC quienes mantienen el poder político de la comuna, la posibilidad de éxito de una iniciativa depende de que esta sea validada por NyCs. A mayor complejidad de un proyecto, más importante se vuelve el beneplácito de este segmento de la población.

Por lo mismo, se recomienda considerar la variable del origen geográfico en el diseño de actividades destinadas a fortalecer el CS de la comuna. Esto es, que, al desarrollar un mapa de actores para evaluar la viabilidad de una iniciativa, este sea analizado considerando la proveniencia de cada uno de estos actores.

### **Articulación de actores a nivel interno y externo**

El fortalecimiento del Capital Relacional en Aysén puede abordarse en dos dimensiones: interna y externa. A nivel interno, a pesar de que los residentes perciben una alta cantidad y calidad de relaciones, y ven factible establecer nuevos vínculos, existe una limitada interacción entre los grupos NyC, VyQ y Retornados. Esto sugiere que hay espacio para enriquecer la diversidad de conexiones dentro de la comuna.

Por lo tanto, una orientación estratégica para incrementar el Capital Relacional sería crear entornos que fomenten y mejoren la calidad de las interacciones entre estos tres grupos distintos, siendo los Coloquios una posibilidad ya probada. En el caso de las instituciones, en donde se aprecia el menor nivel de Capital Relacional dentro de Aysén, a través de los aprendizajes que entregan los resultados de KAYSEN, se destaca la importancia de “formalizar” cualquier tipo de colaboración. Para fomentar una colaboración efectiva y sostenible entre las instituciones de Aysén, es crucial implementar mecanismos que faciliten y formalicen la cooperación. Los convenios se presentan como una opción viable para institucionalizar y hacer obligatoria la colaboración dentro de las responsabilidades laborales de cada organismo, lo que facilitaría vencer al “síndrome de la discontinuidad”.

Para expandir el Capital Relacional de Aysén más allá de sus fronteras, es esencial establecer vínculos con personas e instituciones fuera del territorio, tanto a nivel nacional como internacional. Este proceso requiere un cambio de paradigma que supere la percepción del foráneo como amenaza o intervencionista, reconociendo que las conexiones externas abren nuevas posibilidades para los residentes de Aysén. Esto implica comprender también que no solo importa lo que estas personas o instituciones saben, sino también las redes a las que pueden conectar a Aysén. Estratégicamente, se podría desarrollar redes con ayseninos que han emigrado, pero mantienen un lazo emocional con la región, formando algo parecido a una “Red de Ayseninos por el mundo”. Esto podría reducir las reticencias locales hacia los foráneos, a la vez que amplía el espacio de posibilidades de interacción global para los habitantes locales. En el ámbito institucional, Aysén puede capitalizar su identidad como parte de la Patagonia, una región reconocida por su rica naturaleza y amplias oportunidades comerciales y científicas, atrayendo el interés de entidades externas. También es necesario formalizar estas colaboraciones para asegurar su continuidad y efectividad.

### **Desarrollar un nuevo relato para la comuna**

Aunque es imposible influir en factores como el clima de la comuna, se puede fomentar una resignificación del relato sobre el entorno geográfico. Las entrevistas sugieren una narrativa del "privilegio" de vivir en un lugar como Aysén. Concientizar a la comunidad sobre este privilegio podría catalizar estados de ánimo positivos. En este contexto, el sector turístico, que comúnmente utiliza esta narrativa, podría desempeñar un papel crucial en reforzarla. Además, sería beneficioso "reescribir" la historia reciente de Aysén, que, aunque está bien documentada en términos de su fase de colonización, omite eventos recientes. Destacar valores como la resiliencia y la solidaridad de los ayseninos, identificados en las entrevistas y vinculados a hitos contemporáneos, podría ayudar significativamente en la reconstrucción de esta identidad, la cual, según algunos entrevistados, está en un punto de inflexión debido a diversos factores.

## **IX. Perspectivas**

Es pertinente destacar cómo los hallazgos y propuestas ofrecidas pueden servir como cimientos para la generación de una estrategia para fortalecer el CS de la comuna de Aysén. Esta investigación representa la primera caracterización extensiva del CS de una comuna utilizando el modelo del PISCT, proporcionando un marco para entender y evaluar las interacciones y estructuras sociales dentro de Aysén desde la perspectiva sobre cómo estas pueden generar valor y ser optimizadas. Este enfoque ofrece una base para la formulación de políticas públicas e iniciativas que respondan a las dinámicas locales específicas.

Al centrarse exclusivamente en el CS dentro de la comuna de Aysén, esta investigación destaca por su capacidad para revelar las complejidades y potencialidades que tiene el fortalecimiento del CS en un contexto geográfico y culturalmente único. Las interpretaciones y propuestas derivadas del estudio proporcionan reflexiones y propuestas prácticas para intervenir de manera efectiva en la comunidad, promoviendo mejoras en la calidad de las habilidades socioemocionales, las relaciones sociales, los niveles de confianza y estados de ánimo, el grado de alineamiento por un objetivo común y los valores y principios de la comuna.

Finalmente, las propuestas de acción sugeridas basadas en este estudio tienen el potencial de transformarse en orientaciones estratégicas para integrar el CS en el planeamiento y ejecución de iniciativas locales. Este enfoque no solo puede la capacidad de la comuna para gestionar su propio desarrollo, sino que también establece un precedente para otras comunidades que busquen implementar estrategias de desarrollo fundamentadas en el fortalecimiento del CS. Al proporcionar un marco metodológico que puede adaptarse a diferentes contextos, esta tesis ofrece perspectivas para el diseño de políticas y programas que aspiren a considerar el CS como una piedra angular de sus resultados.

## Bibliografía

- Acar, E. (2011). Effects of social capital on academic success: A narrative synthesis. *Educational Research Review*, 6(6), 456-461. <https://doi.org/10.5897/err.9000134>
- Akçomak, I., & Ter Weel, B. (2008). Social Capital, Innovation and Growth: Evidence from Europe. *Social Science Research Network*.  
<https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/dp3341.pdf?abstractid=1294524&mirid=5>
- Álvarez, M. (2012). Historias de Aisén: Vida y costumbres de un pueblo reciente [Tesis de pregrado, Universidad de Chile].  
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144823/Historias-de-Ais%C3%A9n-vida-y-costumbres-de-un-pueblo-reciente.pdf>
- Astin, A. W., Astin, H. S., & Lindholm, J. A. (2010). *Cultivating the Spirit: How College Can Enhance Students' Inner Lives*. John Wiley & Sons.
- Banco Mundial. (s.f.). El Proyecto de Capital: Preguntas frecuentes. *World Bank*.  
<https://www.bancomundial.org/es/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions#2>
- Bargsted, M., Ortiz, C., Cáceres, I. et al. (2022). Social and Political Trust in a Low Trust Society. *Political Behavior*. <https://doi.org/10.1007/s11109-021-09762-2>
- BBC News Mundo. (2020, julio 23). «Lo que estoy observando con humanos en confinamiento no es muy distinto a los loros enjaulados a los que vi sacarse las plumas»: entrevista con la científica chilena Isabel Behncke. *BBC News Mundo*.  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-53433052>
- Beedie, C., Terry, P., & Lane, A. (2005). Distinctions between emotion and mood. *Cognition and Emotion*, 19(6), 847-878.
- Blanco Wells, G. (2009). *Salmon farming and the regionalization of development in Chilean Patagonia* (Tesis doctoral). Wageningen University.
- Block, P., & Burnett Heyes, S. (2022). Sharing the load: Contagion and tolerance of mood in social networks. *Emotion*, 22(6), 1193–1207.  
<https://doi.org/10.1037/emo0000952>
- Bosch, M. (2014). Capital espiritual: novedad y tradición. *Ideas y Valores*, 64(157), 37-52.

Boudreaux, C., Clarke, G., & Jha, A. (2022). Social capital and small informal business productivity: The mediating roles of financing and customer relationships. *Small Business Economics*, 59, 955–976. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00560-y>

Bourdieu, P., & Wacquant, L. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. University of Chicago Press.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Greenwood Press.

Bratianu, C., & Balanescu, G. V. (2008). Vision, mission and corporate values. A comparative analysis of the top 50 U.S. companies. *Management and Marketing*, 3(3). <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/108.pdf>

Business Insider. (2015). This Google engineer's title is «Jolly Good Fellow» and he's solving unhappiness and war. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/google-jolly-good-fellow-chade-meng-tan-2015-9>

Center for Climate and Resilience Research. (2020). Migrantes climáticos en el país: El dramático éxodo de miles de chilenos debido a la sequía y el clima extremo. *La Tercera*. <https://www.cr2.cl/migrantes-climaticos-en-el-pais-el-dramatico-exodo-de-miles-de-chilenos-debido-a-la-sequia-y-el-clima-extremo-la-tercera/>

Centre for the Evaluation of Complexity Across the Nexus. (2016). The Visual Communication of Complexity. CECAN. <https://www.cecan.ac.uk/wp-content/uploads/2020/09/The-Visual-Communication-of-Complexity-May2018-EcoLabs.pdf>

Centro UC de Políticas Públicas UC. (2015). Confianza, la clave para el desarrollo de Chile. [https://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2015/05/Reporte\\_15\\_UC\\_Confianza-v09.pdf](https://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2015/05/Reporte_15_UC_Confianza-v09.pdf)

CEPAL. (2001). Capital social y políticas públicas en Chile: investigaciones recientes. CEPAL.

CEPAL. (2009). Estrategia de Desarrollo Regional para la Región de Aysén. [https://www.goreaysen.cl/controls/neochannels/neo\\_ch112/appinstances/media42/EDR\\_AYSEN.pdf](https://www.goreaysen.cl/controls/neochannels/neo_ch112/appinstances/media42/EDR_AYSEN.pdf).

Cheli, S. (2018). Radical Constructivism: Historical Roots and Contemporary Debate [Manuscrito no publicado]. Universitate di Florenzia.

<https://doi.org/10.31235/osf.io/69ne8>

CORFO. (2018). Chile y sus regiones en datos económicos: Informe Económico para la Descentralización: Región de Aysén. CORFO.

Círculo de capital social. (s.f.). <http://www.circulocapitalsocial.cl/>

Claridge, T. (2004). Social Capital and Natural Resource Management: An important role for social capital? [Tesis inédita]. University of Queensland.

Claridge, T. (2018). Explanation of the different levels of social capital. *Institute for Social Capital*. <https://www.socialcapitalresearch.com/levels-of-social-capital/>

COES. (2023). Radiografía del Cambio Social: Análisis de Resultados Longitudinales ELSOC 2016-2022. Presentación de Resultados COES. Marzo, Santiago de Chile.

Contardo, Ó. (2013). *Siútico: arribismo, abajismo y vida social en Chile*. Planeta.

Corporación Latinobarómetro. (2021). Informe Latinobarómetro Chile 2020. En

<https://www.latinobarometro.org/lat.jsp>.

<https://www.latinobarometro.org/latContents.jsp>

Durston, J. (2000). ¿Qué es el capital social comunitario? Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, División de Desarrollo Social.

Durston, J., Gaete, J., & Pérez, M. (2016). Comunidad, conectividad y movimiento regional en la Patagonia: evolución del capital social en la Región de Aysén, Chile. *Revista CEPAL*, 116(1).

Ellison, N., & Vitak, J. (2015). Social media affordances and their relationship to social capital processes. In S. Sundar (Ed.), *The handbook of psychology of communication technology* (pp. 205-227).

EMOL. (2020). Abandonar ciudad pandemia zonas rurales. *Emol.com*.

<https://www.emol.com/noticias/Nacional/2020/12/14/1006435/Abandonar-ciudad-pandemia-zonas-rurales.html>

Esparon, M., Farr, M., Larson, S., & Stoeckl, N. (2018). Social values and growth and their implications for ecosystem services in the long-run. *The Australasian Journal of Regional Studies*, 24, 327-346.

Eurich, T. (2018). What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>

Exploradores y colonos en Aysén (1870-1927). (s.f.). *Memoria Chilena: Portal*. <https://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-620.html>

Fath, B. D., Dean, C. A., & Katzmaier, H. (2015). Navigating the adaptive cycle: an approach to managing the resilience of social systems. *Ecology and Society*, 20(2). <http://www.jstor.org/stable/26270208>

Ferragina, E., & Arrigoni, A. (2016). The Rise and Fall of Social Capital: Requiem for a Theory? *Political Studies Review*, 15(3), 355–367. <https://doi.org/10.1177/1478929915623968>

Fountain, J. (1998). Social Capital: A Key Enabler of Innovation. In *Investing in Innovation: Towards a Consensus Strategy for Federal Technology Policy* (pp. 85-111).

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Press.

Fussell, H., Harrison-Rexrode, J., Kennan, W. R., & Hazleton, V. (2006). The relationship between social capital, transaction costs, and organizational outcomes: A case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2), 148-161. <https://doi.org/10.1108/13563280610661688>

Gemines. (2024). Informe Gemines n° 521. [https://gemines.cl/wp-content/uploads/2024/02/INFORME-GEMINES-N%C2%B0521\\_compressed.pdf](https://gemines.cl/wp-content/uploads/2024/02/INFORME-GEMINES-N%C2%B0521_compressed.pdf)

Global Data Lab. (s.f.). Subnational HDI Chile. <https://globaldatalab.org/shdi/shdi/CHL/>

Goleman, D., Peace, W., Pagonis, W., Peters, T., & Jones, G. (2001). *Harvard Business Review on Breakthrough Leadership*. Harvard Business Press.

Gomez, C. F., & Rodriguez, J. (2006). Four Keys to Chilean Culture: Authoritarianism, Legalism, Fatalism and Compadrazgo. *Asian Journal of Latin American Studies*, 19(3), 43-65. <http://www.ajlas.org/v2006/html/archives.php?volno=33#issuelist>

Harvard Gazette. (2017). Over nearly 80 years, Harvard study has been showing how to live a healthy and happy life. *Harvard Gazette*. <https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/04/over-nearly-80-years-harvard-study-has-been-showing-how-to-live-a-healthy-and-happy-life/>

Hatemi, P. K., & McDermott, R. (2016). Give me attitudes. *Annual Review of Political Science*, 19(1), 331–350. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-103113-034929>

Helliwell, J. F., & Putnam, R. D. (2007). Education and Social Capital. *Eastern Economic Journal*, 33(1), 1–19. <http://www.jstor.org/stable/20642328>

Higher Education Research Institute. (s.f.). Findings - Spirituality in Higher education. <https://spirituality.ucla.edu/findings/>

Hult Lab. (2014). The Future of Business Education & the Needs of Employers. *Hult International Business School*.

Instituto Chileno de Estudios Municipales, Instituto de Estudios del Hábitat, & Centro de Comunicación de las Ciencias. (2020). Índice de Desarrollo Comunal. Chile 2020. *Universidad Autónoma*.

Instituto Nacional de Estadísticas. (2019). Síntesis de Resultados: Censo 2017 Región de Aysén. [https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-xi/banco-datos-r11/estad%C3%ADsticas-demogr%C3%A1ficas-y-vitales/s%C3%ADntesis-censo-2017-ays%C3%A9n.pdf?sfvrsn=1d185950\\_6](https://regiones.ine.cl/documentos/default-source/region-xi/banco-datos-r11/estad%C3%ADsticas-demogr%C3%A1ficas-y-vitales/s%C3%ADntesis-censo-2017-ays%C3%A9n.pdf?sfvrsn=1d185950_6)

Irrarrázaval, I., & Streeter, P. (2020). Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2020.

Knack, S. (2002). Social capital, growth and poverty: A survey of cross-country evidence. En C. Grootaert (Ed.), *The Role of Social Capital in Development: An Empirical Assessment* (pp. 119-148). Cambridge University Press.

Lang, R. J., & Hornburg, S. P. (1998). What is social capital and why is it important to public policy? *Housing Policy Debate*, 9(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/10511482.1998.9521284>

Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge University Press.

Makridis, C. A., & Wu, C. (2021). How social capital helps communities weather the COVID-19 pandemic. *PLOS ONE*, 16(1), e0245135.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245135>

Mateos, A. R., Inguanzo, I., & De Zúñiga, H. G. (2022). Capital social y compromiso cívico: una nueva exploración de la tesis del círculo virtuoso. *Revista Internacional De Sociología*, 80(4), e220. <https://doi.org/10.3989/ris.2022.80.4.m22-005>

Maturana, H. (2004). *Del ser al hacer. Los orígenes de la biología del conocer*. J. C. Sáez Editor.

Maturana, H. R. (2004). *Transformación en la convivencia*. J. C. Sáez Editor.

Maturana, H., & Varela, F. (1984). *El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del entendimiento humano*. Editorial Universitaria.

McDonald, S., & Mair, C. A. (2010). Social Capital across the Life Course: Age and Gendered Patterns of Network resources. *Sociological Forum*, 25(2), 335–359.

<https://doi.org/10.1111/j.1573-7861.2010.01179.x>

McKinsey & Company. (2022). Network effects: How to rebuild social capital and improve corporate performance. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/network-effects-how-to-rebuild-social-capital-and-improve-corporate-performance>

Ministerio de Obras Públicas Chile. (2021, noviembre 5). Entrevista a Director de Planeamiento MOP de la Región de Aysén [Video]. *YouTube*.

<https://www.youtube.com/watch?v=-3YvixS69Dc>

Ministerio de Salud. (2016). Presentación de Resultados de la Encuesta de Calidad de Vida y Salud 2015-2017.

[https://epi.minsal.cl/wpcontent/uploads/2017/06/Resultados\\_Abril2017\\_ENCAVI\\_201516\\_Depto\\_Epidemiolog%C3%ADa\\_MINSAL.pdf](https://epi.minsal.cl/wpcontent/uploads/2017/06/Resultados_Abril2017_ENCAVI_201516_Depto_Epidemiolog%C3%ADa_MINSAL.pdf)

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2).

Neves, B. B., Fonseca, J. R. S., Amaro, F., & Pasqualotti, A. (2018). Social capital and Internet use in an age-comparative perspective with a focus on later life. *PLOS ONE*, 13(2), e0192119. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192119>

Newton, K., Stolle, D., & Zmerli, S. (2017). Social and political trust. In *Oxford University Press eBooks*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190274801.013.20>

Numerato, D., & Baglioni, S. (2012). The dark side of social capital: An ethnography of sport governance. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(5), 594–611. <https://doi.org/10.1177/1012690211413838>

OECD. (2001). *The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. OECD.

OECD. (2017). *Social and Emotional Skills: Well-being, connectedness and success*. [https://www.oecd.org/education/school/UPDATED%20Social%20and%20Emotional%20Skills%20-%20Well-being,%20connectedness%20and%20success.pdf%20\(website\).pdf](https://www.oecd.org/education/school/UPDATED%20Social%20and%20Emotional%20Skills%20-%20Well-being,%20connectedness%20and%20success.pdf%20(website).pdf)

OECD. (2022). *How's Life? 2020 Measuring Well-Being*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9870c393-en>

Pérez, R., & Sandoval, N. (2020). La geografía de la desigualdad y del poder. *CIPER Chile*. <https://www.ciperchile.cl/2020/02/26/la-geografia-de-la-desigualdad-y-del-poder/>

PNUD. (2017). Desiguales: Orígenes, cambios y desafíos de la brecha social en Chile. [https://www.estudiospnud.cl/wp-content/uploads/2020/04/Cuadernillo\\_reimp.pdf](https://www.estudiospnud.cl/wp-content/uploads/2020/04/Cuadernillo_reimp.pdf)

Poder, T. G. (2011). What is Really Social Capital? A Critical Review. *The American Sociologist*, 42(4), 341-367. <https://doi.org/10.1007/s12108-011-9136-z>

Pontificia Universidad Católica de Chile. (2015). Encuesta Bicentenario 2015. En *Encuesta Bicentenario UC*. <https://encuestabicentenario.uc.cl/wp-content/uploads/2015/12/Encuesta-Bicentenario-2015.pdf>

Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.

Richards, L. (2007). Connecting Radical Constructivism to Social Transformation and Design. *Constructivist Foundations*, 2.

Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 110(1), 145-172.

Ruz, M. (s.f.). The Concept of Social Capital Revisited [Manuscrito no publicado]. University of British Columbia.

San Juan, S. (2018). *Puerto Aysén: de Media Agua a puerto mayor*. Colecciones Digitales, Subdirección de Investigación, Servicio Nacional del Patrimonio Cultural.

Segura, P. (2014). Un manual que descubre Aysén, lejos del chovinismo peligroso y ramplón. *El Mostrador*. <https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2014/10/01/un-manual-que-descubre-aysen-lejos-del-chovinismo-peligroso-y-ramplon/>

Servel. (2022). Elecciones: Participación electoral. *Servicio Electoral de Chile*. <https://www.servel.cl/centro-de-datos/estadisticas-de-datos-abiertos-4zg/elecciones-participacion-electoral/>

Sigman, M. (2022). *El poder de las palabras: Cómo cambiar tu cerebro (y tu vida) conversando* (1.a ed.). DEBATE.

Slachevsky, N., Bayres, K., Dini, M., & Yáñez, R. (2023). Comités de Desarrollo Productivo Regional de Antofagasta, Bío Bío y Los Ríos: Un análisis a partir de la experiencia de los actores participantes. *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2023/57). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

US Department of the Army. (2022). *FM 7-22 Holistic Health and Fitness*.

Valenzuela Cori, R. (2023). *Lo que no enseñamos* (1.a ed.). Orjikh Editores.

van Beuningen, J., & Schmeets, H. (2012). Developing a Social Capital Index for the Netherlands. *Social Indicators Research*, 113(3), 859-886. <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0129-2>

Vignolo, C., & Celis, S. (2010). Engineering of Self: Twenty-Five Years of Experience Developing New Skills and Expanding Boundaries for Chilean Engineers. *Proceedings of the World Engineering Education Forum (WEEF)*, Singapore, 17 al 21 de octubre.

Vignolo, C., Held, G., & Zanlungo, M. (2007). Strategic management of clusters: the case of the Chilean salmon industry. *Second International Conference on Strategic Management in Latin America*, Santiago de Chile, January 4th to 5th, 2007.

Vignolo, C. (2009). Ángeles y demonios en las organizaciones: Notas para una psico-sociopatología de la innovación. *Documento de Trabajo Serie Gestión* (Nº 113), Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

- Vignolo, C. (2016). Una Aproximación Constructivista Radical a la Innovación Pública. *XXI Congreso Internacional del CLAD*.
- Vignolo, C., Potocnjak, C., & Ramírez, A. (2003). El desarrollo como un proceso conversacional de construcción de capital social: Marco teórico, una propuesta sociotecnológica y un caso de aplicación en la Región de Aysén. *Revista Ingeniería de Sistemas*, 17(1), 5-37.
- Vignolo, C., Spoerer, S., Arratia, C., & Depolo, S. (2004). Forming Innovative Leaders: The Leadership Skills Certificate Program of the Bío Bío Region, Chile. [https://www.researchgate.net/publication/318107612\\_Forming\\_Innovative\\_Leaders\\_The\\_Leadership\\_Skills\\_Certificate\\_Program\\_of\\_the\\_Bio\\_Bio\\_Region\\_Chile](https://www.researchgate.net/publication/318107612_Forming_Innovative_Leaders_The_Leadership_Skills_Certificate_Program_of_the_Bio_Bio_Region_Chile)
- World Bank Group. (2019). The Human Capital Project: Frequently Asked Questions. *World Bank*. <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions#HCP2>
- World Bank. (2021). *The Changing Wealth of Nations 2021: Managing Assets for the Future*. World Bank Publications. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1590-4>
- Ybarra, O., Burnstein, E., Winkielman, P., Keller, M. C., Manis, M., Chan, E., & Rodriguez, J. (2008). Mental exercising through simple socializing: Social interaction promotes general cognitive functioning. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(2), 248-259.
- Young, O. R. (2017). *Governing Complex Systems: Social Capital for the Anthropocene*. The MIT Press.

## **Anexos**

### **A. Pauta de entrevista**

1. ¿Cómo describiría el nivel de empatía entre las personas en esta ciudad?
2. En su opinión, ¿cómo manejan las personas de esta ciudad los conflictos o situaciones difíciles?
3. ¿Cómo describiría la diversidad de las relaciones entre los ciudadanos de esta ciudad?
4. ¿Siente que hay suficientes oportunidades para conocer a nuevas personas y construir relaciones en esta ciudad?
5. ¿Cómo describiría el estado de ánimo general en Aysén?
6. ¿Cómo describiría el nivel de confianza entre los ciudadanos de esta ciudad en general?
7. ¿Qué tan familiarizado está con la misión, visión y estrategia de la ciudad?
8. ¿Cómo calificaría el alineamiento de los ciudadanos de la ciudad con su misión, visión y estrategia?
9. ¿Hay algún valor o principio en particular que considere especialmente importante en Aysén?
10. ¿Existen aspectos de la cultura aysenina que, en su opinión, fomenten o impidan la formación de relaciones sólidas entre los ciudadanos?
11. ¿Cómo afectan las estructuras y formas de hacer política de esta ciudad al nivel de confianza y a las actitudes entre los ciudadanos?
12. ¿Existen aspectos de la economía aysenina que, en su opinión, fomenten o impidan la formación de relaciones sólidas entre los ciudadanos?

## **B. Consentimiento informado**

### ***KAYSEN: FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL Y GENERACIÓN DE UNA CULTURA DE INNOVACIÓN EN LA COMUNA DE AYSÉN: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE SU PRIMERA ETAPA Y PROPUESTAS DE CONTINUIDAD<sup>5</sup>***

#### **Hoja de información del participante**

Usted ha sido invitado a participar en un proyecto de investigación. La siguiente información explica los motivos por los cuales esta investigación se está realizando y lo que implica su desarrollo. Por favor, no dude en ponerse en contacto conmigo en caso de posteriores dudas o consultas (ver datos de contacto más abajo).

#### **¿Qué motiva esta investigación?**

Para obtener el grado académico de Magister, debo desarrollar un estudio de caso en un tema de política pública, y en este marco he escogido indagar sobre el estado del Capital Social de la comuna de Aysén.

#### **¿Por qué ha sido usted seleccionado?**

Estoy buscando representar diferentes puntos de vista sobre esta materia, en base a entrevistas aplicadas a actores de la comuna. Por esa razón, usted ha sido elegido en función de su experiencia al participar en dicho proceso.

#### **¿Cuál es el procedimiento si usted accede a participar en este proyecto de investigación?**

Después de haber leído esta información, si usted está dispuesto a participar en este estudio, encargaré una entrevista para el día y lugar que usted estime conveniente en relación a su disponibilidad. Usted tendrá el derecho y oportunidad de hacer preguntas antes de la entrevista, y yo por mi parte, solicitaré a usted que firme un formulario de consentimiento que demuestra su conocimiento acerca de los objetivos de la investigación, el acuerdo voluntario para tomar parte en ella, y la posibilidad de grabar sus respuestas.

#### **¿Por qué debe usted participar en este proyecto?**

Su participación aportará conocimientos de reflexión, análisis y crítica mejorando el conocimiento

---

<sup>5</sup> Nombre anterior del proyecto de titulación.

respecto del estado del Capital Social en la comuna de Aysén y los factores que pueden afectar su fortalecimiento.

Cabe recordarle que tomar o no parte en esta investigación es una decisión libre e informada, considerando incluso que si usted accede a la entrevista tiene el derecho a detenerla en cualquier momento que estime apropiado.

### **¿Cómo se administrará la información por usted proporcionada?**

Toda la información proporcionada será recogida confidencialmente en un archivo protegido. Cuando los resultados sean presentados en mi tesis, estos serán reportados anónimamente a menos que usted consienta en que yo haga referencia a su nombre y organización. Por último, esta información será completamente eliminada cuando el grado académico haya sido otorgado.

### **Contacto**

Si tiene cualquier otra pregunta o necesita más información, por favor siéntase en la libertad de contactar a mi supervisor, Profesora Andrea Peroni [aperoni@uchile.cl](mailto:aperoni@uchile.cl) o a mí, Álvaro Contreras E-mail: [alvaroid ECB@gmail.com](mailto:alvaroid ECB@gmail.com) Teléfono celular: +56982844968

Magíster en Gestión y Políticas Públicas  
Departamento de Ingeniería Industrial  
República 701 Santiago, Chile.  
Tel.: (562) 978-4043

## Formulario de consentimiento informado

Por favor ponga un ticket si consiente:

¿Ha leído la Hoja de Información del Participante?

¿Tuvo usted la oportunidad de hacer preguntas acerca del proyecto?

¿Ha recibido información suficiente acerca del proyecto?

¿Comprende usted que es libre de retirarse como participante del proyecto en cualquier momento sin dar explicación alguna?

¿Está de acuerdo en participar del proyecto?

¿Está de acuerdo en anonimizar / no anonimizar las citas de su entrevista a ser usadas en el reporte de esta investigación? (POR FAVOR PONGA UN CIRCULO EN SU PREFERENCIA)

\_\_\_\_\_  
Nombre del participante

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Nombre de la persona que toma consentimiento

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma

## Contacto en caso de requerir información adicional

*Directora de Estudios de Caso del Magister en Gestión y Políticas Públicas, Profesora María Pía Martín* Magíster en Gestión y Políticas Públicas Departamento de Ingeniería Industrial República 701, Santiago, Chile Tel.: (562) 978-4043 E-mail: [mpmartin@dii.uchile.cl](mailto:mpmartin@dii.uchile.cl)

### C. Evaluando

## EVALUANDO EL TALLER

**POR FAVOR ESCRIBAN CON LETRA LEGIBLE (Este ejercicio es para entregar)**

1.- ¿En qué estados de ánimo se encuentra Ud. al iniciar este Taller? Seleccione tres de las siguientes o agregue otras distinciones para ello.

- |                                       |   |   |
|---------------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> Entusiasmo   | <input type="checkbox"/> Interés        | <input type="checkbox"/> Confusión      |
| <input type="checkbox"/> Aceptación   | <input type="checkbox"/> Paz            | <input type="checkbox"/> Inquietud      |
| <input type="checkbox"/> Ambición     | <input type="checkbox"/> Resentimiento  | <input type="checkbox"/> Agradecimiento |
| <input type="checkbox"/> Expectación  | <input type="checkbox"/> Optimismo      | <input type="checkbox"/> Escepticismo   |
| <input type="checkbox"/> Confianza    | <input type="checkbox"/> Desinterés     | <input type="checkbox"/> Enojo          |
| <input type="checkbox"/> Indiferencia | <input type="checkbox"/> Tranquilidad   | <input type="checkbox"/> Impaciencia    |
| <input type="checkbox"/> Curiosidad   | <input type="checkbox"/> Intranquilidad | <input type="checkbox"/> Prudencia      |
| <input type="checkbox"/> Esperanza    | <input type="checkbox"/> Alegría        | <input type="checkbox"/> Ansiedad       |
| <input type="checkbox"/> Satisfacción | <input type="checkbox"/> Resignación    | <input type="checkbox"/> Desconfianza   |

OTROS: \_\_\_\_\_

2.- ¿Qué posibilidades nuevas ves para tu organización a partir de lo que has vivido en este Taller?

3.- ¿Qué posibilidades nuevas ves para ti a partir de lo que has vivido en este Taller?

3.- ¿Cómo te evalúas tú como "Constructor" de este Taller y de los BENEFICIOS obtenidos por ti?

4.- En una frase: ¿Cuál es tu balance de este taller?

5. ¿Con qué nota evalúas el taller?

## D. Resultados de KAYSEN

### a. Talleres

Nombre Actividad	Organización mandante	Fecha de realización	N° de participantes	N° de evaluadores	Nota del taller	Evaluación como Constructor/a de la actividad	Perfil de asistentes
Taller de Fortalecimiento del Capital Social	Centro de Salud Familiar de Aysén	24/06	21	21	6.7	6.8	Funcionarios y directivos del CESFAM de Aysén y los dos CECOSF
1er Taller de Fortalecimiento del Capital Social	Ilustre Municipalidad de Aysén	30/06 - 01/07	49	40	6.2	5.9	Funcionarios y directivos municipales
2do Taller de Fortalecimiento del Capital Social	Ilustre Municipalidad de Aysén	28/07 - 29/07	42	31	6.2	5.6	Funcionarios y directivos municipales
Taller de Fortalecimiento del Capital Social	Centro de Salud Familiar de Aysén	05/08	42	28	6	5.4	Funcionarios y directivos del CESFAM de Aysén y los dos CECOSF
Liderazgo, Innovación y Capital	Dirección de Organizaciones Comunitarias de la Ilustre Municipalidad de Aysén	13/08	85	62	6.7	No se aplicó esta pregunta	Dirigentes de Juntas de Vecinos, Clubes de Adulto Mayor y Organizaciones de la Sociedad Civil
		<b>Total Asistentes</b>	<b>239</b>	<b>Promedio Ponderado</b>	<b>6.4</b>	<b>5.9</b>	

Tabla 7: Resumen de resultados de los talleres realizados bajo el Proyecto KAYSEN durante el año 2022. Elaboración propia.

Estado de Ánimo	Frecuencia	% del total
Agradecimiento	80	13.4%
Entusiasmo	65	10.9%
Interés	59	9.9%
Esperanza	45	7.5%
Optimismo	44	7.4%
Tranquilidad	44	7.4%
Curiosidad	36	6.0%
Confianza	31	5.2%
Alegría	25	4.2%
Satisfacción	21	3.5%
Aceptación	20	3.3%
Inquietud	16	2.7%

Estado de Ánimo	Frecuencia	% del total
Ambición	15	2.5%
Ansiedad	15	2.5%
Colaboración	14	2.3%
Paz	11	1.8%
Prudencia	10	1.7%
Expectación	9	1.5%
Escepticismo	9	1.5%
Impaciencia	6	1.0%
Determinación	5	0.8%
Resignación	5	0.8%
Intranquilidad	4	0.7%
Pasión	3	0.5%
Confusión	2	0.3%
Abierta a seguir aprendiendo e indagando por mi cuenta	1	0.2%
Enamorada de mis sueños	1	0.2%
Enojo	1	0.2%
Incertidumbre	1	0.2%

Tabla 8: Frecuencia de los Estados de Ánimo declarados por los asistentes en los talleres realizados por el Proyecto KAYSEN durante el año 2022. Elaboración propia.

### b. Conversatorios

Nombre Actividad	Organización mandante	Fecha de realización	N° de participantes	Perfil de Asistentes
Conversatorio con Carlos Vignolo Friz	Centro Comunitario de la Salud Familiar de Ribera Sur, Puerto Aysén	20/05	12	Directivos y funcionarios del CECOSF
Conversatorio con Carlos Vignolo Friz	Concejo de la Ilustre Municipalidad de Aysén	26/07	6	Concejales
Conversatorio con Carlos Vignolo Friz	Agrupación de Asistentes y Trabajadores Sociales de Aysén	30/07	10	Asistentes y Trabajadores Sociales de Aysén
Conversatorio con Carlos Vignolo Friz	Team Revolución <sup>6</sup>	20/08	9	Profesionales adulto-jóvenes
Conversatorio con Carlos Vignolo Friz	Dirección de Organizaciones Comunitarias de la	29/08	10	Presidentas de JJVV y agrupaciones de adultos mayores de Aysén

<sup>6</sup> Team Revolución es un grupo informal de profesionales jóvenes que se interesaron por conocer más del proyecto KAYSEN y su propósito.

	Ilustre Municipalidad de Aysén			
Conversatorio con Carlos Vignolo Friz	Concejo de la Ilustre Municipalidad de Aysén	01/09	3	Concejales
		<b>Total Asistentes</b>	<b>50</b>	

Tabla 9: Resumen de resultados de los conversatorios realizados bajo el Proyecto KAYSEN durante el año 2022.

Elaboración propia

### c. Otras actividades

Nombre Actividad	Organización mandante	Fecha de realización	N° de participantes	N° de evaluadores	Nota del taller	Evaluación como Constructor/a de la actividad	Perfil de asistentes
Charla: <i>Emprender e Innovar: Una forma de vivir</i>	Centro de Formación Técnica Estatal de Aysén	20/05	30	8	6.5	No se pidió evaluación	Directivos del CFT y estudiantes de la carrera de Administración Pública
Team Building para directivos del Centro de Salud Familiar de Aysén	Centro de Salud Familiar de Aysén	24/06	14	14	6.5	6.5	Directivos del CESFAM y los dos CECOSF de Aysén
Priorización de Cartera de Proyectos para la SECPLAN de Aysén	Secretaría de Planificación de la Ilustre Municipalidad de Aysén	26/07	10	No se pidió evaluación	No se pidió evaluación	No se pidió evaluación	Equipo de proyectos de SECPLAN de Aysén
Charla: Gestión e Innovación en Sistemas Públicos de Salud: Marco Teórico y Casos aplicados	Hospital de Puerto Aysén	26/09	24	17	6.5	6	Médicos especialistas y principales directivos del Hospital
		<b>Total Asistentes</b>	<b>78</b>	<b>Promedio Ponderado</b>	<b>6.5</b>	<b>6.3</b>	

Tabla 10: Resumen de resultados de las actividades categorizadas como Otras realizadas bajo el Proyecto KAYSEN durante el año 2022. Elaboración propia

Estado de Ánimo	Frecuencia	% del total
-----------------	------------	-------------

Interés	9	14.5%
Entusiasmo	9	14.5%
Optimismo	7	11.3%
Agradecimiento	5	8.1%
Satisfacción	5	8.1%
Curiosidad	4	6.5%
Tranquilidad	4	6.5%
Esperanza	4	6.5%
Paz	2	3.2%
Aceptación	2	3.2%
Alegría	2	3.2%
Confianza	2	3.2%
Inquietud	2	3.2%
Determinación	2	3.2%
Ansiedad	1	1.6%
Escepticismo	1	1.6%
Intranquilidad	1	1.6%

*Tabla 11: Frecuencia de los Estados de Ánimo declarados por los asistentes en las actividades categorizadas como Otras realizadas por el Proyecto KAYSEN durante el año 2022. Elaboración propia.*