

---

LUIS AHUMADA INOSTROZA 

UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA

INSTITUTO PROFESIONAL DUOC UC

SANTIAGO, CHILE

LUIS.AHUMADA.GED@GMAIL.COM

JANETT CAMPOS GÓMEZ 

INSTITUTO PROFESIONAL DUOC UC

SANTIAGO, CHILE

JAN.CAMPOSG.I@DUOC.CL

# Construcción de equipos para la innovación social en territorios inteligentes

## *Building Teams for Social Innovation in Smart Territories*

**Resumen.** La inteligencia territorial es un desafío para las comunidades que buscan revitalizar su tejido sociocultural y comercial mediante prácticas que mejoren la calidad de vida. Organizar y formar a los ciudadanos preparándolos para la innovación social y el desarrollo de proyectos es esencial para asegurar la sostenibilidad de estas iniciativas y su vinculación con otros estamentos. La innovación surge cuando los actores se involucran en la identificación de sus problemas, desde el diálogo con el ámbito público y la búsqueda de financiamiento para proyectos nacidos al interior de las comunidades. Sin embargo, las mayores dificultades radican en la generación de encuentros abiertos y multisectoriales para lograr acuerdos y en las confianzas rotas entre los integrantes de las comunidades y con las autoridades. Este artículo aborda los principales hallazgos y resultados de dos proyectos de innovación social desarrollados en la región de Valparaíso entre 2019 y 2021, escenario marcado primero por el estallido social en Chile y luego la pandemia por COVID 19. Ambas iniciativas tuvieron como enfoque principal el Modelo de Cultura de la Innovación (MCI), basado en la observación empírica y académica sobre proyectos de carácter sectorial. Su finalidad es impulsar dinámicas que fortalezcan la confianza entre las personas e instituciones, junto con facilitar la formulación de proyectos de innovación social a nivel de los habitantes y comunidades de un territorio.

*Palabras clave:* sostenibilidad, inteligencia territorial, cultura de la innovación, diseño

**Abstract.** Territorial intelligence is a challenge for communities that seek to revitalize their sociocultural and commercial fabric through practices that improve the quality of life. Organizing and training citizens by preparing them for social innovation and project development is essential to ensure the sustainability of these initiatives and their link with other sectors. Innovation arises when actors get involved in identifying their problems, from dialogue with the public sphere and the search for financing for projects born within the communities. However, the greatest difficulties lie in generating open and multisectoral meetings to reach agreements and in the broken trust between community members and the authorities. This article addresses the main findings and results of two social innovation projects developed in the Valparaíso region between 2019 and 2021, a scenario marked first by the social outbreak in Chile and then the COVID 19 pandemic. Both initiatives had as their main focus the Culture of Innovation Model (MCI in Spanish), based on empirical and academic observation of sectoral projects. Its purpose is to promote dynamics that strengthen trust between people and institutions, along with facilitating the formulation of social innovation projects at the level of the inhabitants and communities of a territory.

*Keywords:* sustainability, territorial intelligence, culture of innovation, design

---

Fecha de recepción: 1/8/2024

Fecha de aceptación: 5/12/2024

Cómo citar: Ahumada Inostroza, L. y Campos Gómez, J. (2024). Construcción de equipos para la innovación social en territorios inteligentes.

*RChD: creación y pensamiento*, 9(17), 1-17.

<https://doi.org/10.5354/0719-837X.2024.75563>

---

*RChD: creación y pensamiento*

Universidad de Chile

2024, 9(17).

<http://rchd.uchile.cl>

## Presentación: Tiempos de crisis

La incertidumbre en el mundo contemporáneo es un factor cada vez más relevante en el diseño de productos, servicios o sistemas que pretendan una mejora en la calidad de vida de las personas. A nivel local, las crisis de diverso orden han sido un fenómeno recurrente en los últimos años, que expone la fragilidad del entramado gubernamental, energético, sanitario, educacional, productivo, urbanístico, entre otras dimensiones de lo público, con repercusión final en el ámbito económico, lo que incrementa las brechas sociales (Bauman, 2007; Girardot, 2010; LIP, 2020).

Esta situación que no solo corresponde a la realidad de nuestro país es un reflejo de la crisis económica, energética y social a nivel mundial, lo que ha provocado el cuestionamiento del modelo de desarrollo capitalista (Brenner et al., 2011; Tironi, 2022). Al respecto, los desafíos actuales y futuros de desarrollo sostenible (PNUD, 2015) involucran a la evolución demográfica, la cohesión social y regional, la identidad, los movimientos migratorios, el cambio climático y la urbanización a gran escala, entre otras problemáticas (Girardot, 2010). Todos estos son antecedentes que cada país de la región admite desde su propia realidad y necesidades, lo que demuestra la coexistencia de aspectos comunes que nos unen en la necesidad, como continente en vías de desarrollo y en subdesarrollo (Jacobs, 1973; Gargicevich, 2018).

Cada vez que nos encontramos enfrentados a necesidades sociales, debemos comprender el contexto en el que se han generado y cómo estas afectan la calidad de vida de las personas (Jacobs, 1973; Sen, 1999; Putnam, 2000). Así, se puede clasificar el nivel de las soluciones necesarias a partir del estudio de las causas que generan los problemas, junto con establecer tres categorías principales de acciones: las de nivel operativo, las complejas y las caóticas (Taleb, 2007).

En primer lugar, las acciones de nivel operativo no necesitan el desarrollo de estrategias de diseño, sino que se enfocan en el conocimiento técnico (Nonaka & Takeuchi, 1995) suficiente para establecer soluciones a la medida real de las necesidades, ya que estas son específicas y las demandas de resultado son conocidas.

En segundo lugar, las acciones de nivel complejo (Senge, 1990) son de carácter estratégico y, por lo general, necesitan del desarrollo de innovación en algún grado. Para esto es necesario el trabajo colaborativo con la comunidad, sus representantes y las autoridades, a fin de establecer el nivel de alcance que pueden tener las soluciones, y que estas sean compartidas y valoradas por la comunidad. Con esta finalidad, el trabajo en diseño requiere de especialistas en investigación, desarrollo y creación de valor.

En tercer lugar, las acciones caóticas o de emergencia requieren de especialistas en el área, por ejemplo, bomberos, personal de salud, seguridad, rescate, etc.; aunque hay casos en que el diseño ha sido parte de estas acciones al desarrollar productos, servicios o sistemas (Ries et al., 2023) que atienden parte de estas necesidades, además de colaborar con entidades preparadas para la emergencia.

## Inteligencia territorial

El propósito de abarcar problemas de complejidad territorial es desarrollar un sistema de inteligencia que permita al conjunto de actores integrar acciones que los lleven al desarrollo de soluciones de innovación social que tengan trazabilidad en el tiempo, sin que se vean afectadas por los cambios de gobierno local, la renovación de los dirigentes sociales o, incluso, por el cambio de personas en los servicios públicos que tienen contacto directo con los administradores comunales. Además, los proyectos de innovación social y sostenible deben ser de alto impacto social y productivo al potenciar las capacidades o revalorizar los factores humanos en habilidades para la cooperación (Sen, 1999) y el fomento de la cultura. Tal como señala Girardot (2000),

la inteligencia territorial es un medio para los investigadores, para los actores y para la comunidad territorial de adquirir un mejor conocimiento del territorio, pero también de controlar mejor su desarrollo. La apropiación de las tecnologías de la información y de la comunicación, y de la información en sí misma, es una etapa indispensable para que los actores introduzcan un proceso de aprendizaje que les permitirá obrar de manera pertinente y eficiente. La inteligencia territorial es particularmente útil para ayudar a los actores territoriales a proyectar, definir, animar y evaluar las políticas y las acciones de desarrollo territorial sostenible. (p. 26)

Para ello, es necesario co-construir un espacio de interconexión que permita al entramado social, productivo, cultural, político y administrativo establecer vínculos que perduren en el tiempo, para atender las necesidades de desarrollo social y comunitario (Beirak, 2022). De esta forma, aparece el concepto del habitante inteligente (Javidroozi et al., 2023) dentro de un territorio, que debe poseer comportamientos sostenibles y beneficiosos para su comunidad (Manzini, 2015). Sus acciones se basan en el conocimiento más profundo de su territorio para comprender ampliamente las necesidades, mientras que su formación es potenciada con habilidades blandas que le permitan generar y construir un escenario propicio para la cooperación (Porter, 1998; Coraggio, 2011).

La cooperación es un factor esencial para el desarrollo de comunidades que pretendan desarrollar proyectos de innovación social, ya que de ella depende el compromiso y capacidad de gestión territorial, así como las acciones que deban realizarse para cumplirlos. Lo complejo de la cooperación es que depende de la voluntad de quienes cohabitan en un territorio, al igual que de las posibilidades de construir instancias que favorezcan la cooperación para el bien común (Felber, 2012; Milán-García et al., 2019; Ansell & Gash, 2020).

Lo anterior, nos plantea un escenario multifactorial, que no solo depende de la interconexión de sus actores, sino que debe, además, promover la sostenibilidad de sus acciones, con lo que surge la necesidad de generar interdependencia entre estos, ya que todos son importantes para mantener la estabilidad de la comunidad. De tal forma, la interdependencia fomenta la cooperación de una forma natural, ya que cada integrante percibe que está vinculado a los demás

y que el éxito de sus acciones depende de las del resto de la comunidad, al entender que la coexistencia es la forma sostenible de desarrollo y prosperidad para ella (Manzini, 2015; Fernández & Zambrano, 2024).

Sin embargo, este proceso de interconexión entre personas, objetos, espacios, tecnologías y sistemas (Latour, 2008) carece de mayor efecto si no logra la interdependencia entre los propios habitantes y gestores del territorio, condición que solo se logra cuando los individuos están preparados para ello o han tenido experiencias previas en el desarrollo de una comunidad activa, vitalidad urbana, como lo describe Jane Jacobs (1973), o sistemas sostenibles de vida, como los denomina Manzini (2015). Por esto, uno de los grandes desafíos para la formación de comunidades inteligentes es potenciar a sus integrantes: hacer de los habitantes comunes (individuos) actores claves en su propio desarrollo, es decir, habitantes inteligentes que promueven acciones sostenibles para mejorar la calidad de vida en su entorno. Tal propósito es la base de una comunidad inteligente que se forja en la innovación, al prepararse mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas que le permitan convertirse en un territorio inteligente, en que el objetivo mayor es la sostenibilidad del ecosistema y no solo los intereses privados (Ostrom, 1990).

### **Aspectos metodológicos**

#### *Técnicas etnográficas y estudio de casos*

El propósito del equipo de investigadores responsable de los proyectos que se abordan en este artículo fue generar herramientas para la inteligencia territorial, basadas en el levantamiento de las experiencias cotidianas de los habitantes frente a las problemáticas locales, no solo con el fin de diseñar para ellos, sino de hacerlos autores de sus propias soluciones al desarrollar un camino en favor de la agencia y autonomía territorial.

4

Así, el objetivo principal de las iniciativas que se explican a continuación fue crear un sistema para la cultura de la innovación con el fin de llevar gradualmente a los habitantes de un territorio a provocar cambios en sus comunidades, lo que facilita la adopción de nuevos comportamientos mediante la autogestión y la comprensión más profunda de su propio medio. Con este propósito, se utilizó la metodología Doble Diamante (Design Council, 2005) y herramientas etnográficas destinadas al levantamiento de información, a fin de que las oportunidades detectadas tuvieran como centro a las personas (Human-Centered Design, 2015). De esta forma, se llevó a cabo un proceso de diseño colaborativo que no solo involucró a la comunidad en la solución, sino que además en el proceso.

El primer caso de estudio es el proyecto Smart Concón, realizado en la comuna de Concón, Región de Valparaíso, entre los años 2019 y 2022, con financiamiento otorgado por el Área de Investigación Aplicada del Instituto Profesional Duoc UC, Sede Alameda, Santiago. El segundo caso es el Proyecto Barrio Pedro Montt, realizado en la Comuna de Valparaíso durante el año 2023, con financiamiento otorgado por el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, a través del programa Barrio Zona Cero. Ambas iniciativas fueron realizadas de

manera conjunta por el equipo de investigación de cada proyecto y la ONG Comint Lab (Laboratorio de Comunidades Inteligentes), por lo que se contó con un amplio respaldo de profesionales y voluntarios.

#### *Modelo de la Cultura de Innovación (MCI)*

Para el equipo de investigación fue muy importante desarrollar un modelo que preparara a los habitantes en los diferentes aspectos que necesitan para construir una cultura de la innovación. Este proceso, al no ser inmediato, requiere de pasos y acciones que permitan a los participantes entrenarse gradualmente en las diferentes etapas, hasta llegar a constituir una comunidad capaz de formular proyectos sostenibles. Dentro de ella se pueden encontrar individuos con distintos saberes, profesiones y experiencias de vida; variables que no son controlables por el equipo de investigación. Así, en ocasiones, se puede formar un equipo idóneo, pero en otras no se dan las condiciones esperadas. En ambas situaciones, los conocimientos previos no siempre contribuyen a la cultura de la innovación, ya que existe la tentación de realizar lo que ya conocemos y sabemos que da algún resultado favorable, pues ya se ha probado antes en otro sitio o se conocen experiencias anteriores.

Sin desmerecer esta situación, lo anteriormente mencionado corresponde al nivel operativo, en el que no es necesario desarrollar estrategias, ya que la solución depende de aspectos únicamente técnicos que, de ser correctamente aplicados, pueden ser la solución. Por esto, el MCI apunta al desarrollo colectivo de oportunidades, a fin de generar mejoras a mediano y largo plazo (Manzini, 2019) por medio de procesos que impulsen cambios más profundos en la sociedad y, por ende, de mayor impacto y relevancia cultural. Un primer paso para ello es preparar a los integrantes de una comunidad en competencias blandas consideradas esenciales para el pensamiento crítico, el liderazgo positivo, la resiliencia y la gestión del cambio. Estas generan una dimensión inmaterial que, planteada a través de la metodología de diseño centrado en las personas, promueve el rol activo de los participantes en el desarrollo de siete aspectos fundamentales para la cultura de la innovación, lo que releva el valor social y cultural de una comunidad al generar una nueva cultura basada en el pensamiento sostenible (Figura 1).

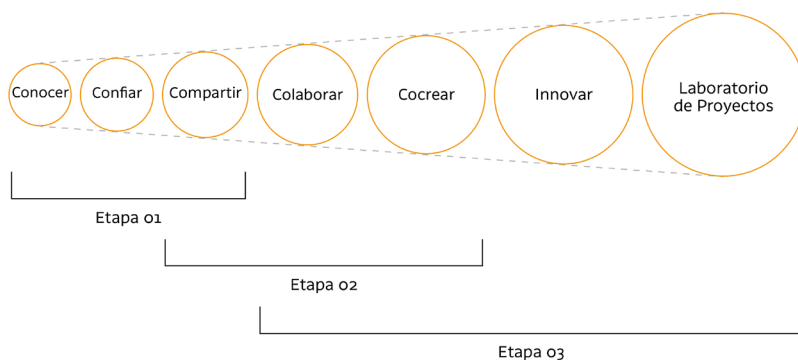


Figura 1

Diagrama del modelo de cultura de la innovación

Nota: Fuente: Elaboración propia.

A continuación, describimos los principales pasos que se deben seguir para lograr una cultura de la innovación (Ahumada, 2008):

**Conocer:** en una comunidad hay variados perfiles de personas que muchas veces no conocen sus capacidades, debido, principalmente, al individualismo y a la falta de interés o apatía. Por ello, es necesario identificar a las personas y las actividades que desarrollan para establecer diálogos a través de situaciones que las unan o complementen. De este modo, se inician las primeras formas de comunicación.

**Confiar:** una vez iniciados los diálogos, es necesario potenciar la comunicación a través del escuchar y ser escuchado. En general, las personas están ávidas de contar sus experiencias, sobre todo cuando pertenecen a un rango etario superior a los 50 años. Esto se debe a un sinnúmero de variables, como experiencia laboral, experiencias comunitarias, conocimiento histórico del territorio, etc. Este paso en la comunicación de los participantes aumentará las futuras posibilidades de interacción.

**Compartir:** las dos primeras instancias del MCI son claves, ya que conocerse y empezar a confiar son esenciales para dar un salto cualitativo. Luego de esto, el tercer paso es muy significativo e identificable, pues se trata de compartir pensamientos para regalar ideas a la comunidad. Resulta vital para la innovación, ya que sin generosidad es imposible innovar (Cornella, 2017), por la gran complejidad que esto implica. Por ello, se requiere de personas que complementen las ideas y alimenten el pensamiento colectivo para la co-creación de un plan.

6

**Colaborar:** luego de establecer las instancias de generosidad, junto con evidenciar lo importante que son estas para el trabajo comunitario, es posible preparar equipos para la interacción laboral basados en la colaboración. Esto implica un trabajo conjunto para lograr objetivos comunes; en esta fase las ideas ya no son individuales, porque se han desarrollado bajo un pensamiento colectivo.

**Cocrear:** a partir del trabajo colaborativo surgen nuevas posibilidades para escalar las ideas, de modo que puedan incorporarse paulatinamente al proceso de solución. Estas instancias de pensamiento superior generan sinergias que dinamizan las posibilidades para el desarrollo de nuevas propuestas, transformándose así en un pequeño laboratorio de ideas.

**Innovar:** esto comprende el desarrollo de nuevos planteamientos colectivos para la generación de actividades híbridas que promuevan ideas y proyectos de mayor calidad, con una cuota de diferenciación basada en la identidad social y local. Este paso se considera una de las fases avanzadas, pues los conocimientos de base se transforman y surge el aprendizaje colectivo y la transdisciplina. Así, frente a la complejidad de las necesidades estudiadas, el trabajo más allá de los ámbitos disciplinares precisos constituye una alternativa orientada a la innovación de procesos, productos y servicios.

**Laboratorio de proyectos:** a través de las propuestas surgidas en la fase anterior, el conjunto de ideas se materializa a través de la formulación

proyectual. Este trabajo implica generar investigación basada en los aspectos deseables, factibles y viables de la innovación (IDEO, 2015), así como la propuesta de valor inherente a cada proyecto.

El MCI es el soporte de preparación para que los habitantes sean capaces de pensar colectivamente, actuar en beneficio del territorio que habitan, y adoptar metodologías y usos de instrumentos que les permitan elaborar sus propias soluciones, que sean coherentes con sus necesidades y que generen diferenciación o singularidad a partir de los aspectos propios del lugar; además de mejorar la calidad de vida de sus habitantes. De este modo, el propósito del MCI es otorgar independencia para la gestión de la innovación, transformando una comunidad en un territorio inteligente.

## Hallazgos y resultados

### *Aplicación del MCI*

Como vimos antes, la aplicación del modelo se sitúa en dos casos de estudio: el proyecto Smart Concón (en el Barrio La Boca) y el proyecto Barrio Pedro Montt. Ambos fueron financiados con recursos externos a sus comunidades. Estos barrios se vieron expuestos a similares condiciones de crisis socioeconómica, debido al estallido social y la pandemia sanitaria por COVID 19, que en Chile acontecieron de manera sucesiva entre los años 2019 y 2021.

En cuanto a los participantes, se involucró a una variedad de actores: empresarios consolidados, emprendedores, académicos, funcionarios públicos, dirigentes sociales y habitantes de los territorios involucrados. La heterogeneidad de los actores se produjo de forma espontánea, aunque el equipo de investigación puso énfasis en buscar la mayor representatividad posible dentro de las comunidades abordadas.

7

Una de las diferencias entre ambos casos de estudio es su carácter local, ya que se ubican en la misma región y pertenecen a una línea costera de más de 20 kilómetros; no obstante, se trata de dos municipios con comportamientos distintos en sus actuaciones cotidianas y manifestaciones sociales. Otra diferencia radica en la orientación e intereses de los participantes, ya que en Concón la mayoría posee un alto arraigo con el territorio, junto con una visión y conciencia medioambiental; mientras que en el segundo proyecto los actores no habitan directamente el barrio, por ser esencialmente comercial.

La mayoría de los participantes en el proyecto Smart Concón no se conocían previamente. En el Barrio Pedro Montt, ubicado en la zona de El Almendral, el grupo se compuso mayoritariamente por antiguos locatarios comerciales y actuales dirigentes instalados en el sector comercial por décadas, aunque esta situación no había favorecido el fortalecimiento de lazos de cooperación previos.

La hipótesis del proyecto Smart Concón fue la siguiente: si se provoca interconexión entre diferentes estamentos de la sociedad, se podría generar un territorio más inteligente, a partir de la gestión del conocimiento entre los actores que aporten mejores soluciones basadas en sus propias inquietudes y conocimientos del territorio.

Con esta finalidad, se conformó un equipo etnográfico integrado por veinte estudiantes de las carreras de Diseño y Turismo, abocado a recorrer el barrio y registrar a sus habitantes por medio de un catastro que contempló algunos datos personales, junto con información sobre las actividades productivas realizadas y su ubicación dentro del territorio. De este modo, se elaboró un primer levantamiento de información de esta índole en la comuna, con datos de geolocalización y clasificación según actividades productivas, recursos humanos y servicios públicos y privados en la zona, que más tarde fue divulgado a través de un sitio web de acceso abierto. A nivel procedimental, las etapas del proyecto fueron las siguientes:

- **Etapa 1:** equipo y desarrolladores de plataforma web. Esto comprendió la preparación de una plataforma de alojamiento de información comunal con acceso abierto, indispensable para iniciar acciones de transformación en el territorio. Se trabajó con un equipo profesional de diseñadores gráficos e ingenieros informáticos para desarrollar la plataforma web como repositorio de información catastrada por el proyecto.
- **Etapa 2:** catastro realizado entre agosto y septiembre de 2019. Para esto se realizó un despliegue etnográfico en la localidad de Concón, a fin de ingresar esta información al registro de los servicios comerciales y turísticos de la zona.
- **Etapa 3:** sesiones de difusión a la comunidad conconina. En septiembre de 2019, se inició el llamado a actividades masivas de manera online, con talleres cuya asistencia promedio fue de 80 personas. El objetivo de estas sesiones de trabajo fue explicar conceptos básicos de sostenibilidad e innovación social para transformar a la comuna en un territorio inteligente. Así, estos talleres fueron la antesala para invitar a participar a los asistentes al programa de capacitaciones.
- **Etapa 4:** talleres para la comunidad de emprendedores. Se abrieron 20 cupos para vivir una experiencia intensiva de interacción entre diversos estamentos sobre las problemáticas levantadas en el despliegue territorial realizado por el equipo de investigación. Esta etapa comprendió 32 horas de trabajo que se distribuyeron en ocho sesiones (Figura 2).

En la etapa 4 se inscribieron emprendedores comerciantes del rubro gastronómico y turístico, artesanos, profesionales de diversas disciplinas y personal municipal, con el propósito de generar nuevas ideas para el territorio. A estos actores se les denominó “gestores de cambio” (en adelante GdC), es decir, habitantes capaces de dinamizar transformaciones en beneficio de la comunidad. Estos GdC postularon entre cientos de personas para acceder a las capacitaciones sobre sostenibilidad y procesos de innovación social.

Tras la primera sesión de trabajo de la etapa 4, se presentó un momento crítico generado por la revuelta social del 19 de octubre de 2019, situación que puso en duda la continuidad del proyecto Smart Concón. Gracias a los registros catastrados en el sitio web, se realizó una consulta sobre la continuidad de las actividades a los participantes, debido a la gran incertidumbre generada y los hechos de violencia ocurridos en la Región



Figura 2

Talleres para la comunidad Smart Concón, diálogos entre emprendedores y estudiantes de Diseño y Ecoturismo, Barrio la Boca de Concón, noviembre de 2019

Nota: Fuente: Registro propio.



de Valparaíso. La respuesta de los GdC fue que, debido a la importancia y las visualizaciones de oportunidad de este proyecto, los talleres debían continuar: “Este es el momento cuando los emprendedores debemos estar unidos y enfrentar juntos esta situación”. Con tal afirmación, proveniente del grupo de GdC, se inició la travesía de realizar los talleres en aquel contexto.

Figura 3

Entrega de diplomas a los GdC en el evento de cierre del proyecto Smart Concón, realizado en el Galpón de la Avanzada Cultural de Concón, 4 de diciembre de 2019

Nota: Fuente: Registro propio.

- **Eta**pa 5: evento de cierre del proyecto Smart Concón, el día 4 de diciembre de 2019. Esta actividad se realizó en el galpón de la Avanzada Cultural de Concón, con presencia de autoridades como el alcalde Óscar Sumonte, concejales del municipio, los GdC y sus acompañantes, autoridades académicas de las carreras de Diseño y Turismo del Instituto Profesional Duoc uc, más los docentes y estudiantes que integraron el equipo del proyecto (Figuras 3 y 4).

9



**Figura 4**

Exposición de emprendedores en el evento de cierre del proyecto Smart Concón, realizado en el Galpón de la Avanzada Cultural de Concón, 4 de diciembre de 2019

Nota: Fuente: Registro propio.



En esta primera versión, el mci se implementó hasta la tercera etapa: “Generosidad”. Al haber cumplido las etapas previas de “Conocimiento” y “Confianza”, se establecieron los lazos de interacción que produjeron el desarrollo de ideas de colaboración e integración de conocimientos para proponer soluciones iniciales con un enfoque multidimensional.

En las siguientes versiones realizadas en los años 2020 y 2021, el proyecto Smart Concón contó con la participación de los GdC originales más un conjunto de nuevos habitantes que superaban las 50 personas. En estas instancias se logró avanzar en las etapas siguientes del mci, hasta llegar al “Laboratorio de proyectos” con ideas innovadoras para la comuna, así como al desarrollo de un programa conjunto con los gremios turísticos y gastronómicos, y el Museo Histórico y Arqueológico de Concón, con la finalidad de elaborar las Rutas Turísticas Smart Concón para posicionar al municipio como un destino turístico sostenible.

10

El proyecto Barrio Pedro Montt surgió a partir de una solicitud de asesoría y licitación de diseño estratégico para formar una ruta turística patrimonial en el barrio. Su ejecución estuvo a cargo del equipo de la Organización No Gubernamental Comint Lab ONG, entidad que se define como un laboratorio de comunidades inteligentes. El requerimiento fue el desarrollo de una estrategia resolutoria para un momento complejo de inactividad comercial que enfrentaba la comunidad de locatarios de la Avenida Pedro Montt. La ubicación geográfica no solo incluyó a esta icónica avenida de Valparaíso, sino que además a todo el polígono poniente del Plan de la misma ciudad, con las calles aledañas del conocido sector El Almendral.

El congelamiento de las actividades se debía a los desmanes producidos por el estallido social y la inactividad comercial de la pandemia, lo que produjo un largo período de inactividad, seguido de un reinicio con actividades parciales y horarios restringidos, sumado a la falta de transporte público, saqueos, vandalización, asaltos a transeúntes y todo tipo de daños en la

avenida Pedro Montt, la principal arteria en la ciudad de Valparaíso donde, además, se ubica el Congreso Nacional de Chile.

Para revitalizar barrios como Pedro Montt se promocionaron financiamientos públicos con el nombre “Barrio Zona Cero”, a través del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) de la V Región de Valparaíso, destinados a inyectar recursos en sectores afectados directamente por la crisis social y que sufrieron destrucciones en la infraestructura pública y privada. Así, el gremio comercial del barrio, a través de los representantes de esta comunidad, postuló a estos fondos que involucraban la adquisición de un sistema de seguridad con videocámaras y el desarrollo de una estrategia para reposicionar al barrio como centro de abastecimiento y compras.

El trabajo desarrollado por la Organización Comint Lab ONG consistió en desarrollar estrategias para reactivar comercialmente el barrio, a través de una investigación documental y etnográfica que permitiera encontrar oportunidades de desarrollo de valor y diferenciación. Para esto, se trabajó con diferentes organizaciones culturales, académicas y sociales, y también se incorporó a profesionales de las artes visuales, investigadores e historiadores locales (Figura 5).

Así, las actividades propuestas a través del MCI para este proyecto consideraron cinco etapas de realización:

- **Etapas 1:** Research for design-Investigación contextual y teórica para el diseño. En primera instancia, se realizó una exhaustiva recopilación de material bibliográfico y documental a través de fuentes secundarias, acción paralela a las reuniones con la comunidad y los dirigentes sociales del barrio. Por lo mismo, la información histórica fue fundamental, ya que la comprensión respecto del origen del barrio, sus hitos y la evolución de la ciudad han definido los comportamientos sociales y culturales de la zona. Igualmente, se sumaron intervenciones de estudiosos de la historia de la ciudad como el historiador Samuel León; Ana María Ojeda, encargada del archivo histórico del municipio y Fernando Valdivia, encargado del archivo histórico de la Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

11

Figura 5

Reuniones de gestión del conocimiento con participación pública, privada y social, en el marco del proyecto Barrio Pedro Montt, lugar: Salón de Eventos La Convencional, enero de 2023

Nota: Fuente: Registro propio.



- **Etapa 2:** Needfinding-Investigación de usuario. Esta consistió en un sistema de talleres con los locatarios comerciales del barrio, junto con investigadores y funcionarios municipales encargados del fomento productivo y turismo. De este modo, se realizaron dinámicas de trabajo en equipos y se presentaron estados del arte en diferentes temáticas que involucraban al barrio, como seguridad, patrimonio, turismo y centros urbanos comerciales. El proceso implicó el desarrollo de instrumentos que permitieran la cohesión de los participantes, el registro de sus interacciones y un sistema de visualización que diera cuenta de los avances y progresos en los acuerdos. Además, esta etapa contempló entrevistas a actores claves, focus group y encuestas, con el fin de generar un enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo.

- **Etapa 3:** Diseño-Proyección según los resultados de las investigaciones. Se analizó la información recopilada en las dos primeras etapas, a fin de preparar un diagnóstico y propuesta de valor para la comunidad comercial del barrio Pedro Montt. La propuesta de diseño estratégico y el sistema de trabajo involucraron distintos soportes de comunicación en los que los locatarios debían participar como agentes activos. La estrategia consistió en promover al Barrio Pedro Montt a través de rutas turísticas patrimoniales que incorporaron historia, edificaciones destacadas, monumentos y espacios públicos culturales. De esta manera, la revitalización del barrio comercial se potenciaría a través de la cultura y el patrimonio.

- **Etapa 4:** Ejecución del proyecto de diseño. La implementación del diseño y comunicación se realizó mediante un sistema de soportes desarrollados por profesionales como comunicadores audiovisuales, informáticos, publicistas, ilustradores y diseñadores estratégicos. Contempló un sistema de visualización ilustrada de la Avenida Pedro Montt y sus alrededores, con la identificación de treinta edificios y diez monumentos desarrollados por el ilustrador viñamarino Felipe Ferretti. Esto se realizó como vista aérea oblicua alta y, de este modo, los monumentos y edificios fueron reproducidos posteriormente a través de soportes impresos y digitales (Figura 6).

12

Igualmente, se desarrolló un sitio web a cargo de la productora La Escala para albergar a todos los locatarios del sector y promocionar sus espacios comerciales con las historias de cada tipo de comercio y su aporte al barrio, junto con la elaboración de un conjunto de videos breves con vistas aéreas de la Avenida Pedro Montt, muestras de la vida comercial del barrio y de los espacios públicos existentes, así como de la infraestructura de interés turístico; todo ello, destinado a su promoción a través de las redes sociales.

El equipo de trabajo de la ONG Comint Lab, a cargo del proceso estratégico de diseño y las acciones investigativas, desarrolló un acompañamiento por dos meses luego de la implementación del proyecto, para asegurar la continuidad de las acciones en favor del lanzamiento de las rutas turísticas en el evento de cierre, junto con actividades de marketing directo en la vía pública, en las que se obsequiaron souvenirs de carácter cultural y se realizaron concursos destinados a la comunidad.

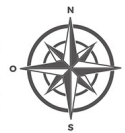


Figura 6

Mapa Ilustrado del Barrio Pedro Montt realizado por el ilustrador Felipe Ferretti Raggi en el marco del proyecto Barrio Pedro Montt, 2022

Nota: Fuente: Proyecto Barrio Zona Cero, 2022.

• **Etapa 5:** Evento de cierre del proyecto. La culminación de las actividades del proyecto Barrio Pedro Montt significó, a su vez, el inicio de las actividades denominadas Servicio Barrial Turístico, comprometidas por la comunidad de locatarios del sector a través de un sistema estratégico dirigido a la transformación de un barrio comercial en otro de interés turístico y cultural. Así, en esta instancia final se desplegó todo el material de difusión preparado a lo largo de los meses de trabajo del proyecto, mientras que el evento contó con la presencia del alcalde de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso, Jorge Sharp, así como del encargado del Departamento de Turismo y Fomento Productivo, la presencia de los locatarios y sus familias, el directorio del gremio y dirigentes de otros polígonos comerciales, quienes pudieron observar la resiliencia de este conglomerado de locatarios del barrio más afectado en la región de Valparaíso por los embates del estallido social y la pandemia por COVID 19.

### Ideas finales

Los proyectos referidos en este artículo constituyeron inéditas oportunidades para observar las dinámicas internas de comunidades sociales y comerciales frente a un escenario de crisis que afectó seriamente el desarrollo local y la calidad de vida de las personas que habitan ambos territorios. En los dos casos se implementó el MCI a modo experimental y con la finalidad de mejorar los aprendizajes y gestiones hacia la transformación social y territorial.

La incorporación a una comunidad al pensamiento orientado a la innovación no es una tarea sencilla. Sin embargo, el MCI ha propiciado instancias de diálogo e interacción entre los ámbitos público, privado y social, junto con mostrar diversas formas de adoptar este giro en favor de una economía sostenible basada en el bien común y el bienestar de las comunidades involucradas. Los resultados de ambos proyectos evidencian la necesidad de continuar hacia otros niveles de desarrollo, a fin de profundizar en las acciones de innovación sostenible planteadas de manera incipiente en el tejido social y cultural. Así, las experiencias y aprendizajes obtenidos entregan las siguientes reflexiones:

- Para desarrollar proyectos de innovación social es necesario realizar gestiones directas en el territorio, a fin de establecer la vinculación con los actores clave interconectando a personas que representan a los ámbitos público, privado y social, bajo la consideración de que el sector académico actúa como medio catalizador de estas acciones.
- Las actividades económicas y comerciales en un territorio no son suficientes para desarrollar un pensamiento sostenible en sus habitantes, por ello, la incorporación de las organizaciones sociales y públicas es clave para los propósitos de ambos proyectos.
- Identificar valor, generar valor y comunicarlo ha sido importante. Mediante los sistemas de talleres que se desarrollaron en ambos casos de estudio, se entregaron experiencias significativas al equipo de emprendedores de diversas áreas, a empresarios, comerciantes y representantes del municipio al incorporar el pensamiento sostenible.

14

Estos tres aspectos demuestran el logro de los objetivos planteados inicialmente, en los que la generación de diálogo entre representantes de organizaciones públicas y sociales, emprendedores y empresas privadas permitió potenciar lazos de comunicación más robustos hasta llegar a instancias de confianza, como antesala para la cooperación y la innovación social.

Las proyecciones de futuro de estos proyectos son innumerables, pues se involucran en las conductas y formas de actuación de una comunidad completa en las diferentes áreas del complejo tejido social que la compone. Muestra de ello ha sido el fenómeno social iniciado el 19 de octubre de 2019, en que las actividades sociales y económicas se paralizaron por varias semanas, mientras que las actividades del proyecto Smart Concón obtuvieron una mayor aceptación y vinculación social, debido, principalmente, a la forma holística de integrar temáticas de importancia para la comunidad e involucrar a sus actores en ellas. Asimismo, otros aprendizajes obtenidos en el transcurso de los proyectos son los siguientes:

- Una metodología basada en conocimientos y habilidades duras no genera una aplicación si no se enseña a través de la comprensión de las habilidades blandas que la accionan.
- Es necesario colaborar para innovar, pero no hay estado de colaboración sin generosidad entre pares o actores complementarios.

- Entregarle a los habitantes las herramientas y experiencias participativas que les permitan formular y generar proyectos de innovación social y sostenible, provoca que la acción de los habitantes genere suficiente sinergia para la formación de un ecosistema sostenible que potencie la economía local.
- Las organizaciones sociales muestran la instintiva actitud de protección de lo esencial para la sostenibilidad con un constante y positivo activismo, como el cuidado de los recursos naturales, y la búsqueda y comprensión de la identidad territorial. Sin embargo, normalmente carecen de voz y relevancia ante las autoridades tanto públicas como privadas, si no hay entidades con mayor trayectoria institucional que las respalden.
- Para hacer un gran proyecto se requiere de un gran equipo, con capacidades no solo intelectuales, sino también de fortaleza emocional y noción social integradora.
- Una visión global e integradora de la sociedad puede comprender problemáticas y simplificarlas al punto de ser resueltas con pequeñas acciones locales.
- Una marcada identidad territorial es capaz de generar la preferencia por un destino turístico de manera espontánea y en coherencia con el entorno, integrando a las comunidades y su dimensión cultural y simbólica.

De esta forma, la inteligencia de un territorio y su economía local se basan en la interdependencia de su tejido social. Esto se mide en relación con la administración de sus recursos, con el respeto y la protección de los ciclos biológicos de la naturaleza, junto con reivindicar el valor de su cultura identitaria a través de los acuerdos entre habitantes, organizaciones, academia, comercio y gobierno local. La interdependencia entre los actores de un territorio debe accionarse mediante el conocimiento mutuo y la gestión de habilidades en las relaciones interpersonales, que no siempre son espontáneas. Por ende, el conocimiento de las capacidades y la generación de confianzas deben existir con antelación a la gestión del conocimiento entre estamentos y evidenciar la necesidad tácita, pero fundamental, de la interdependencia de un ecosistema (Tansley, 1939; Mollison, 1988).

La academia, poniendo en práctica el conocimiento teórico, debe ser un mediador para potenciar, desde el conocimiento pedagógico y territorial, el incremento de la cohesión social a través de las experiencias basadas en aprendizajes colaborativos, la cocreación de soluciones para el bienestar local, la formulación y ejecución de proyectos fundados en la innovación y la sostenibilidad de las comunidades territoriales. Sin aplicación y penetración en el tejido social, esta teoría no tiene más sentido que llenar textos interminables en las bibliotecas análogas o digitales, distantes de ser transferidos al centro del propósito inicial que reside en las personas y el mejoramiento de su hábitat.

## Financiamiento

Los dos proyectos abordados en este artículo contaron con financiamiento otorgado, respectivamente, por el Área de Investigación Aplicada del Instituto Profesional Duoc UC, Sede Alameda, Santiago; y el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo a través del programa Barrio Zona Cero.

## Conflicto de interés


Los autores no tienen conflictos de interés que declarar.

## Declaración de autoría

Luis Ahumada Inostroza: conceptualización, adquisición de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, supervisión, visualización, redacción, revisión y edición.

Janett Campos Gómez: conceptualización, adquisición de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, supervisión, visualización, redacción – borrador original, revisión y edición.

## ORCID iD

Luis Ahumada Inostroza  <https://orcid.org/0009-0009-0317-9855>

Janett Campos Gómez  <https://orcid.org/0009-0006-5127-0766>

## Referencias

Ahumada, L. (2008). *Gestión de diseño y planificación estratégica del conocimiento en los clústeres empresariales* [Tesis doctoral]. Universitat Politècnica de València, Valencia.

Ansell, C. & Gash, A. (2020). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(1), 1-11. <https://doi.org/10.1093/jopart/muzo32>

Bauman, Z. (2007). *Miedo líquido: La sociedad contemporánea y sus temores*. Paidós.

Ries, L., Beckmann, M. & Wehnert, P. (2023). Sustainable smart product-service systems: a causal logic framework for impact design. *Journal of Business Economics*, 93(4), 1-40. <https://doi.org/10.1007/s11573-023-01154-8>

Beirak, J. (2022). Cultura, salud y salud cultural. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la Cultura y el Territorio*, (23), 75-85. <https://doi.org/10.25267/Periferica.2022.i23.11>

Brenner, N., Peck, J. & Theodore, N. (2011). ¿Y después de la neoliberalización? Estrategias metodológicas para la investigación de las transformaciones regulatorias contemporáneas. *Urban*, 1(1), 21-40. <https://polired.upm.es/index.php/urban/article/view/409>

Coraggio, J. (2011). *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*. UNGS.

Cornella, A. (2017). *Cómo innovar... sin ser Google*. Deusto.

Design Council. (2005). *The design process: What is the double diamond?* Design Council.

IDEO (2015). *The Field Guide to Human-Centered Design*. Design Kit. IDEO.

Fernández, I. & Zambrano, R. (2024). *Liderazgo redárquico*. Urano.

Felber, C. (2012). *La economía del bien común*. Deusto.

Gargicevich, A. (2018). Redarquía y adhocracia. Nuevos conceptos para una manera diferente de abordar la tarea de extensión. *Agromensajes de la Facultad*, (52), 40-41. <https://fcagr.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2018/12/11AM52.pdf>

Girardot, J. (2010). Inteligencia Territorial y Transición Socio-Ecológica. *Trabajo*, (23), 15-39. <https://doi.org/10.33776/trabajo.v23io.956>

Jacobs, J. (2020). *Muerte y vida de las grandes ciudades*. Capitán Swing Libros.

Javidroozi, V., Carter, C., Grace, M. & Shah, H. (2023). Smart, Sustainable, Green Cities: A State-of-the-Art Review. *Journal of Urban Sustainability*, 15(6), 1-28. <https://doi.org/10.3390/su15065353>

Laboratorio de Innovación Pública. (2020). *La innovación como herramienta para abordar problemas complejos (Documento de Trabajo N°2)*. Laboratorio de Innovación Pública.

Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*. Manantial.

Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*. MIT Press.

Milán-García, J., Uribe-Toril, J., Ruiz-Real, J. & de Pablo Valenciano, J. (2019). Sustainable Local Development: An Overview of the State of Knowledge. *Resources*, 8(1), 1-18. <https://doi.org/10.3390/resources8010031>



- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
- Piaget, J. (1970). *La epistemología genética*. Morata.
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90. <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Taleb, N. (2007). *The Black Swan: The impact of the highly improbable*. Random House.
- Tansley, A. (1939). British Ecology During the Past Quarter-Century: The Plant Community and the Ecosystem. *Journal of Ecology*, 27(2), 513-530. <https://doi.org/10.2307/2256377>
- Tironi, M. (2022). After lockdown: A Metamorphosis, de Bruno Latour. *Estudios públicos*, (166), 193-200. <https://doi.org/10.38178/07183089/0916220311>