

# *Herramientas para la gestión local*

Propuestas de acción desde  
la centro-izquierda y el progresismo



HORIZONTE  
CIUDADANO



Chile21

NODO:XXI



Instituto  
Igualdad



Fundación Por la Democracia

# Herramientas para la gestión local

Propuestas de acción desde la centro-izquierda y el progresismo



HORIZONTE  
CIUDADANO



PLUMERO  
COLECTIVO

Chilo21

NODO XXI



CENTRO  
DEMOCRACIA  
COMUNIDAD

Instituto  
Igualdad



ICAL



la casa  
común



FPD

Fundación Por la Democracia



Chile21 NODO XXI



## Herramientas para la gestión local

Propuestas de acción desde la centro-izquierda y el progresismo

© Fundación Horizonte Ciudadano

Santiago de Chile, agosto de 2024.

### Equipo editor

José Bezanilla

Tito Bofill

Genaro Cuadros

Daniel Grimaldi

Carlos Guajardo

Bastían Jul

Pablo Monje

Valentina Olivares

Joaquín Orellana

Paulina Pavéz

Ignacio Rengifo

Macarena Rodríguez

Natalie Rojas

Claudio Santis

Oscar Silva

Carolina Soto

### Diseño y diagramación:

Cristina Grandón

## ÍNDICE

<i>pág.</i>	
<b>6</b>	<b>Reflexiones generales</b>
<b>10</b>	<b>Introducción</b>
<b>13</b>	<b>Metodología de ejecución</b>
<b>16</b>	<b>Modelo de gestión comunal</b>
<b>33</b>	<b>Laboratorios Programáticos Municipales</b>
34	Probidad y Transparencia
61	Seguridad Pública
89	Espacio Público y Barrios
117	Migración
139	Sistema de Cuidados
168	Cultura, Patrimonio y Deportes
<b>190</b>	<b>Bibliografía</b>
<b>195</b>	<b>Agradecimientos</b>



# Reflexiones generales

## De las experiencias al proyecto común

Este documento refleja el esfuerzo colectivo y articulado de los diversos centros de pensamiento de la izquierda y el progresismo por recopilar y analizar un conjunto de iniciativas con las que los actores concretos de los territorios han afrontado los desafíos que viven actualmente los municipios. En este esfuerzo han aportado, con su compromiso e inteligencia, tanto trabajadores municipales, así como expertos, académicos y diversas personalidades relacionadas con el quehacer de los municipios en todo el país.

Ha sido un esfuerzo por sistematizar y evaluar las acciones que se están emprendiendo día a día en la gestión y administración de los gobiernos locales. El objetivo no ha sido sólo describir experiencias y prácticas, sino que también destacar las capacidades y aportes de nuestro sector para abordar efectivamente las complejidades y desafíos sociales en el Chile actual, y que marcan el debate y la opinión pública.

Esto cobra especial interés, dado que muchos de los fenómenos que conforman la conflictividad social emergente en nuestra sociedad, se enfrentan, inicialmente, desde los municipios como agentes directos del Estado, incluso adecuando, en ocasiones, los procedimientos y las normativas a procesos socio-políticos que se despliegan a una velocidad mayor de lo que son comprendidos por la institucionalidad vigente.

Esto nos plantea un reto: la necesidad de seguir avanzando articuladamente, escuchándonos y aprendiendo de manera colectiva. La continuidad de este esfuerzo debe apuntar a lograr la sistematización, reflexión y proyección de las buenas prácticas emprendidas, desde lo local a lo nacional, con el objeto de abordar los desafíos que hoy tenemos como centro-izquierda y progresismo en el país.

La proyección de este tipo de acciones debería conducirnos a contar con respuestas más eficaces en base a procesos, resultados y transformaciones que estamos detectando de manera conjunta, puesto que, a partir de este tipo de acción política, también hemos de pensar en cómo nos hacemos cargo de estas problemáticas y dificultades,

combinando los saberes territoriales, los de la academia y los de los expertos en gestión.

No podemos quedarnos sujetos sólo a las experiencias dispersas, puntuales y poco coordinadas; o a la capacidad e inventiva de los equipos aislados; o bien, sólo a la voluntad de los y las alcaldesas. Al contrario, debemos colaborar en pos de poner en valor lo aprendido y avanzado, puesto que es el camino no sólo para resolver los urgentes y concretos problemas de los ciudadanos, sino avanzar en la constitución de un proyecto político común, basado en el trabajo directo con los actores del territorio.

Debemos comenzar por reconocer que no ha sido simple la búsqueda de información sistematizada sobre nuestras buenas experiencias y prácticas. Contar con evidencia y datos debe ser concebido como crucial para acompañar la toma de decisiones, pero no ha sido la norma en todos los casos. Y sí así fuera, debemos ser capaces de compartirlo, difundir y enseñar con más fuerza lo que hemos aprendido.

Esto no es trivial. Hoy, son muchos los fenómenos y procesos emergentes que se viven a nivel local y que retan a las democracias contemporáneas y a la centro-izquierda y al progresismo. Si no avanzamos en reconocer nuestras propias buenas prácticas, el desafío se verá cada vez más grande de lo que lo concebimos, y eso no es útil para la continuidad de los proyectos que queremos seguir encabizando.

El proceso de los Laboratorios Programáticos Municipales, los diálogos y las evaluaciones, así como este documento, buscó afianzar justamente lo que hacemos y cómo lo hacemos. En el entendido que eso refleja quiénes somos y hacia dónde queremos ir. Puesto que, desde la buena experiencia de la gestión local, podemos seguir escalando las iniciativas y pasar del piloto o del programa inicial, a políticas e iniciativas consistentes de gestión.

Dicho eso, debemos demostrar la capacidad de comprender los entornos, de desenvolvernos adecuadamente, de no renunciar a lo que hoy

parece inalcanzable, ni rendirnos ante los límites de lo posible. Sino que es condición necesaria que, para que ello ocurra, primero debemos ser capaces de hacernos cargo de los desafíos puntuales que tenemos en el plano local. Y, desde ahí, demostrar capacidad de cambio en base a propuestas propias y viables con sello de transformación e innovación.

Esto representa un desafío crucial para la centro-izquierda y el progresismo, puesto que hoy tenemos la oportunidad de transmitir liderazgos que gestionan de manera eficiente y que son capaces de resolver las dificultades del Chile actual. No nos podemos permitir quedarnos encapsulados en diagnósticos o discursos; debemos pasar a la acción. Y eso implica demostrar capacidad, eficiencia y resultados positivos en la vida de las personas.

Esta actitud resulta ser fundamental para enfrentar al populismo y la propuesta fácil de quienes buscan mantener el clientelismo en los municipios. Pues, son tan complejos los desafíos que debemos enfrentar que, si no somos capaces de reconocer, validar y proyectar nuestras experiencias positivas, nos arriesgamos a quedar sometidos al inmovilismo, y sin una respuesta que permita frenar el auge de los populismos.

Las experiencias aquí resumidas se presentan como una contribución para hacernos cargo de estas problemáticas; para proyectar al mañana, el trabajo que hacemos hoy; para narrar desde la acción responsable y efectiva; y para enfrentar los nuevos desafíos con herramientas más precisas. Todo esto, en pos de alcanzar un mejor vivir de las y los vecinos de los diversos gobiernos locales a lo largo de Chile.

Necesitamos seguir avanzando en resolver con convicción e innovación los retos, con una perspectiva que vaya “desde abajo hacia arriba”. Esto no es un decir, puesto que sabemos que desde los municipios estamos construyendo ciudadanía y democracia, con una mayor articulación y capacidad de cohesión con los vecinos y vecinas, pero también entre las fuerzas políticas que aspiramos a su representación.





# Introducción

Luego de varios meses de trabajo coordinado entre los 9 centros de pensamiento que componen el arco de la centro-izquierda y el progresismo chileno, plasmados en la realización de los “Laboratorios Programáticos Municipales para las Buenas Prácticas”, emana esta caja de herramientas en modalidad de manual que busca colaborar con el trabajo de los liderazgos territoriales y candidaturas que competirán en las próximas elecciones municipales de octubre de 2024.

Este manual, busca promocionar un modelo de gestión municipal diferenciador y propio del sector, basado en la participación activa de la ciudadanía, que esté orientado a obtener resultados tangibles, que cumpla con los cánones de adaptabilidad y pragmatismo que demanda la actualidad, y que se base en una comunicación continua centrada en la acción.

Para cumplir con la propuesta presentada por la ex Presidenta de la República, Michelle Bachelet Jeria, el pasado 4 de abril a diferentes alcaldes y alcaldesas del país, se estableció una metodología participativa y basada en grupos de discusión, reuniendo a diferentes autoridades, funcionarios municipales, expertos y dirigentes sociales provenientes de 13 regiones del país, en sesiones presenciales y telemáticas.

El objetivo principal de este texto está en mostrar experiencias y prácticas que sean factibles de ejecutar en distintas escalas territoriales y que permitan abordar problemas inmediatos y concretos en materia sectorial a lo largo de los municipios de Chile. Se eligieron 6 temáticas que se trabajaron a lo largo de los Laboratorios Programáticos: seguridad pública, transparencia y probidad, espacio público y territorio, migración, cuidados, y cultura, patrimonio y deportes.

A partir de este trabajo de recopilación y sistematización, fue posible identificar los rasgos principales de un modelo de gestión municipal que espera apoyar, mediante el presente manual, a las candidaturas municipales del pacto Contigo Chile Mejor para las próximas elecciones, situando a líderes y lideresas de la centro-izquierda y el pro-

gresismo como actores incidentes en la política local a través de una comunicación efectiva; de una promoción y defensa de lo público; de la escucha activa y una integración participativa en la toma de decisiones; y determinando que una buena gestión está necesariamente vinculada a la narración de historias mediante la acción.

La identificación de las bases que se presentan en este texto permitirán avanzar hacia la explicitación de un modelo de gestión municipal que necesariamente contraste con la “visión clientelar” propuesta históricamente por la derecha y la extrema derecha en Chile, la cual identifica a la vecina y el vecino como un consumidor individual de servicios públicos, y no como un actor protagonista en el ejercicio de sus derechos.

Este manual de buenas prácticas municipales entrega un horizonte de acciones que van desde lo programático, hasta lo administrativo y modular de la gestión pública, para las candidaturas que buscan liderar los gobiernos locales, desde una perspectiva genuina de realizar cambios que incidan positivamente en la vida y el bienestar de las vecinas y vecinos de Chile.



# Metodología de ejecución

Este documento se construyó en base a una metodología que permitiera la selección de herramientas concretas y orientadas a actualizar los enfoques, las prácticas y las nociones de gestión en el nivel municipal.

Es por ello que la convocatoria se centró en personas que integran diversos grupos de influencia, ya sea desde la institucionalidad municipal, desde las organizaciones de la sociedad civil, expertos, académicos y autoridades, que son quienes están día a día enfrentando los diferentes problemas que se presentan en cada uno de los municipios y territorios participantes.

Como paso previo al inicio de los grupos de discusión, se establecieron pautas de preguntas diferenciales según los grupos que conformaron cada una de las mesas. Esto, en razón de recabar la información correcta según los objetivos específicos de cada uno de los grupos, direccionando la discusión hacia lo concreto de las políticas locales.

Luego de ejecutar estos grupos de discusión, subdivididos según los perfiles de los participantes, se sistematizaron estos relatos con el objetivo de recoger específicamente aquellas buenas prácticas que podrían ser replicables o exportables a otros municipios del país, estableciendo fichas de buenas prácticas desglosadas por objetivos de la política, impacto, características principales, e información adicional, sumado al link que permitirá conocer con mayor profundidad la misma.

En resumen, para arribar a los resultados que se muestran en las secciones siguientes, se implementaron 6 Laboratorios Programáticos Municipales, se ejecutaron 21 sesiones en total, en donde los laboratorios de seguridad pública; espacio público y territorios; y cultura, patrimonio y deportes, realizaron 4 sesiones. Mientras que los laboratorios de cuidados; transparencia y probidad; y migración, realizaron 3 sesiones.

En ellos, participaron un total de 44 municipios, desglosados en 21 municipios de la Región Metropolitana, y 23 municipios pertenecien-

tes a otras 12 regiones del país, abarcando desde Arica y Parinacota, hasta Magallanes.

En cuanto a las participaciones, estos laboratorios contaron con la presencia activa de 30 representantes de organizaciones sociales, de 33 expertos y académicos del área, además de cerca de 100 participaciones de municipios.

# Modelo de gestión comunal



## La gestión municipal desafiada

La gestión en los municipios, así como en cualquier otra institución del Estado, debe ser eficiente, abierta, transparente y participativa como un estándar mínimo de cara a una ciudadanía empoderada que, día a día, evalúa a sus instituciones y autoridades.

Al analizar diferentes experiencias de gestión municipal, se puede observar que actualmente se están abordando, incluso de manera experimental, problemáticas y fenómenos emergentes, alguno de los cuales superan el propio ámbito de competencia de los municipios, pero que son parte de los retos más apremiantes para la política y la democracia contemporáneas, que urge resolver de modo práctico y a escala humana:

---

\* **Seguridad Pública:** la coyuntura sitúa a los municipios en medio de un debate sobre competencias, capacidades y recursos legales, que cuestionan la capacidad institucional para enfrentarlos adecuadamente, tanto a nivel nacional como local, y lograr encauzar de mejor manera las medidas.

---

\* **Migración:** los municipios han sido, precisamente, los que han debido desarrollar estrategias específicas, en medio de debates sobre la pertinencia de la institucionalidad y enfoques contrapuestos que cuestionan tanto la eficacia de medidas adoptadas hasta ahora, como a nuestra convivencia, realizando prejuicios e intolerancias nunca antes vistas.

---

\* **Cuidados y salud mental:** las personas requieren cada día de más iniciativas de cuidados, así como para las personas que cuidan. Estas son parte de las demandas de muchas familias por un mayor bienestar en áreas de la salud, en los consultorios y en la salud mental.

---

\* **Planificación del espacio público:** la planificación territorial y el buen uso de los espacios, así como su impacto en la convivencia, en el acceso a servicios y a una mejor infraestructura, incide directamente en el bienestar de las y los vecinos, en una materia que vincula diferentes instancias sectoriales y a los gobiernos locales.



---

✳ **Instituciones transparentes y abiertas:** se ha instalado como una exigencia vecinal transversal como muestra de una gestión eficiente y honesta, capaz de integrar a las y los vecinos en medio de una desafección ciudadana con las instituciones, agudizada por bullados casos de corrupción que afectan a alcaldes y municipios.

---

✳ **La cultura y el deporte como base:** el desarrollo y reconocimiento de expresiones artísticas, de cultura local y de ocio, así como de la práctica deportiva, están siendo exigidas por las y los vecinos, cuyas organizaciones e instituciones no logran percibir el apoyo en cuanto a instalaciones y reconocimiento.

Para complejizar aún más la situación, muchos de estos temas se abordan con evidencia poco sistematizada y/o ejercicios comparativos que permitan avanzar hacia una correcta toma de decisiones. Dada la poca sistematización de la información existente, se dificulta el intercambio de buenas prácticas o resultados de la gestión local, que permitan auscultar caminos de solución.

### ¿Se puede hablar de un modelo de gestión?

En coherencia con el espíritu de los Laboratorios Programáticos Municipales, a partir de la observación de experiencias concretas en territorios concretos, se pudieron distinguir algunos principios que orientan la gestión exitosa de municipios liderados por la centro-izquierda y el progresismo. A fin de consolidar dichos principios en un modelo de gestión en construcción, se realizaron entrevistas en profundidad a alcaldes con experiencia de gestión exitosa. En paralelo, también se analizaron algunas referencias internacionales a modelos de gestión pensados desde los principios de la democracia abierta y la innovación ciudadana.

Aludir a un modelo único de gestión municipal no es fácil, dada la diversidad de realidades y estructuras municipales que tiene nuestro país.

Sin embargo, es posible apostar por una serie de criterios, que producto del reconocimiento de las buenas prácticas existentes; de la

promoción de intersectorialidad de las decisiones; así como de los aprendizajes de gestión y la capacidad de funcionarias y funcionarios, dan cuenta de que si es posible articularlos en torno al propósito de identificar modelos de intervención, que estén acorde a los retos emergentes que presionan a los gobiernos locales.

Esto demanda de liderazgos, de la promoción de capital humano y técnico idóneo, así como de criterios para que una propuesta de centro-izquierda y progresista logre afianzarse. Para ello parece necesario que esta se articule básicamente en torno a:



La identificación de buenas prácticas cuyos resultados son el producto de aprendizajes y lecciones, muchas de ellas que se iniciaron como planes pilotos.



La necesidad de actuar en función de la institucionalidad existente e innovar en temas como el liderazgo, la articulación y la colaboración entre diversos equipos.



Enfrentar con dureza las malas prácticas y proponer una gestión eficiente que aborde, entre otros aspectos, a redes “clientelares” y a grupos de interés en las comunas.



Predisponer a los equipos a alcanzar una buena experiencia de gestión, combinando adecuadamente el ideal transformador y de cambio con resultados.

En este proceso de los Laboratorios, detectamos que para avanzar en la idea de modelo, es necesario contar con criterios que identifiquen la propuesta de centro-izquierda y progresista, y que no sean sólo copias o réplicas de buenas iniciativas. Puesto que exige tener en cuenta criterios territoriales y sociales diferenciados.

Estos criterios tienen como finalidad establecer líneas bases de objetivos por alcanzar, que pongan el foco en los resultados de gestión, en marcos de sostenibilidad financiera y de iniciativas inclusivas, participativas e innovadoras, en torno a positivas prácticas que no dependan sólo de la voluntad de las y los alcaldes de turno.

## Criterios para un modelo de gestión diferenciado

En función de lo anterior, es necesario contar con criterios de orientación mínimos, concebidos ante las realidades específicas y que contribuyan a mejorar la propuesta de centro-izquierda y progresista, con una oferta y un compromiso de gestión distintiva.

Para implementar estos criterios hay que definir hacia dónde buscamos avanzar, con una visión promotora de los derechos desde una perspectiva inclusiva y sostenible, así como participativa y transparente.

Esto nos permitirá avanzar hacia la construcción de un modelo de gestión que contraste con la “gestión clientelar” propuesta históricamente por la derecha y la extrema derecha en Chile, y que se caracterizan principalmente por llevar adelante una gestión que:

- × Considera a las y los vecinos como consumidores o clientes.
- × Antepone una visión de las personas desarraigada de los acervos culturales locales.
- × Predispone de una oferta de servicios sin apostar por la universalidad de los derechos que se buscan alcanzar como sociedad.
- × No se atreve a realizar cambios ante las desigualdades, logrando de este modo, perpetuarlas mediante administraciones poco innovadoras y transformadoras, extendiendo con ello el ciclo de inequidades que arrastra a nuestro país.


Esto implica hacerse cargo de los desafíos que hoy enfrentamos y que demandarán de nuevos liderazgos, de prácticas narradas desde la acción, y de la construcción de políticas públicas que requerirán de pedagogía para afianzar sus alcances y proyecciones.

Los presentes criterios, que están en la base de un modelo en permanente construcción, se basan en gestionar de mejor forma los gobiernos locales, logrando mejores estándares en diversos aspectos de nuestra convivencia, y promoviendo una visión de sociedad inclusiva, sostenible, equitativa, que entrega dignidad y bienestar a las vecinas y vecinos.

## Criterios para una gestión eficiente

### Apostar por una gestión eficiente

Es prioritario fijar un criterio de eficiencia en la administración municipal, como un aspecto estratégico de la gestión. Esto, permitirá marcar nuevos ciclos en la gobernanza y propiciar cambios organizacionales en las y los funcionarios y la cultura institucional, para alcanzar mayor eficacia en las decisiones, compromisos y desafíos por asumir.



Una gestión eficiente implica tomar decisiones respecto de la preparación y capacitación de los equipos, así como de la inversión en capital humano y en expertos que ayuden a orientar la administración local.

Básicamente, porque hoy enfrentamos el enorme desafío de recuperar la confianza en base a criterios de eficacia y de transparencia, pero también con solvencia y con fundamento, anteponiendo una gestión que contribuya a mitigar las sospechas en la conformación de equipos y en las decisiones de interés.

Esto debe ser aplicado en todo nivel de la estructura municipal, desde el tipo de personal a contratar, sus perfiles y capacidades; el establecimiento de las prioridades en la planificación; las licitaciones y concursos públicos; y el destino de recursos.

Para potenciar dicho criterio es clave propiciar la construcción de un Centro de Decisión dentro de la administración municipal, el cual debe:

- \* Ser constituido en base a un perfil técnico, sustentado en capacidades, habilidades y evidencia.
- \* Instalarse como una instancia dentro de la estructura organizacional que ayude y facilite la toma de decisiones de las y los alcaldes.
- \* Jugar un rol articulador entre las iniciativas que se deben emprender con el Consejo Municipal, y las validaciones técnicas que las justifican.
- \* Ser un dispositivo estratégico que establezca lineamientos, desdoble proyectos en otros espacios institucionales y facilite la consecución de objetivos estratégicos.
- \* Que sirva de orientación para la gestión y el movimiento de las instancias internas.

Este centro decisor debería también contribuir a potenciar las alianzas estratégicas en la gobernanza interna de los municipios. Por ejemplo, atender al rol de la Secretaría Comunal de Planificación (SE-CPLAN) para definir áreas de inversión y de proyectos en determinados plazos, y El Gobierno Regional (GORE) para potenciar aspectos de la gestión y que estén alineados con las Estrategias Regionales de Desarrollo (ERD) respectivas.

Lo anterior, posibilitará generar carteras de proyectos, favoreciendo la disposición a atraer inversión, propiciar la búsqueda de recursos y diseñar y postular proyectos. A su vez, contribuirá a trazar objetivos y metas compartidas, optimizando esfuerzos en función de demandas urgentes y de mediano plazo de los municipios y aquellas que están insertas dentro de los objetivos del desarrollo regional.

Para configurar estas instancias, es posible solicitar apoyo de organismos internacionales, universidades regionales o centros de pensamiento para disponer de metodologías probadas y apoyo de expertos que pueden ayudar en dichos procesos.

## Defender la probidad como estándar mínimo democrático

Una gestión eficiente es un paso necesario en defensa de la probidad en el uso de recursos. Entre otras razones, porque también contribuye a la transparencia en la toma de decisiones y promueve el desarrollo de agendas más diversas y no sólo en respuesta a grupos de interés y presión dentro de los municipios y en las comunas.

Lo anterior, sugiere implementar una Agenda de Integridad y de Gobierno Abierto en las administraciones locales, no como un aspecto colateral, sino como la manera de fortalecer la gestión municipal, y con ello contribuir a reforzar la democracia, la confianza y la legitimidad de las instituciones públicas.

Es clave recuperar la confianza ciudadana, lo cual se logra haciendo más (storydoing) y diciendo menos (storytelling). Esto implica, gestionar el cambio en las instituciones, promoviendo una transformación cultural e instalando un nuevo modelo de gestión municipal que sea abierto, transparente y que priorice la probidad a todo evento.

Esto se puede realizar fortaleciendo los mecanismos de integridad, realizando auditorías externas, desarrollando un Código de Ética y/o un canal de consultas y denuncias con reserva de identidad, entre otros aspectos. Esto, contribuirá a acercar información a la ciudadanía sobre los motivos que explican decisiones y avanzar en una mayor rendición de cuentas, publicando información proactiva, accesible y amigable, como el gasto municipal, el cumplimiento de los compromisos asumidos y/o los proyectos realizados.

En función de lo anterior, es clave avanzar en dar cumplimiento a los nuevos estándares nacionales e internacionales en materia de probidad y transparencia:

- \* Apoyándose en la **Estrategia Nacional de Integridad Pública** y en las buenas prácticas de integridad que han implementado otros municipios en Chile, con resultados concretos.

- \* Implementando la agenda del **Proyecto de Ley de Integridad Municipal** (sin esperar su aprobación), pues aumenta los estándares de transparencia y rendición de cuentas, la fiscalización ciudadana, así como los mecanismos de control hacia los municipios y sus corporaciones.
- \* Promoviendo el ejercicio de nuevas formas de participación y de fiscalización ciudadana, realizando consultas ciudadanas vinculantes, y rindiendo cuenta ante los Consejos de la Sociedad Civil (COSOC), lo que puede ir acompañado de la elaboración específica de un plan de Gobierno Abierto.
- \* Postulando a instancias internacionales de certificación en probidad como son, por ejemplo, el Open Government Partnership (OGP Local), que ha permitido que, a la fecha, 5 municipios del país luzcan este reconocimiento.
- \* Permitiendo a la ciudadanía tener un mayor acceso a la información sobre la gestión municipal, el cumplimiento de los compromisos realizados por la autoridad, el buen manejo de los recursos públicos y su impacto en los servicios municipales.
- \* Fortaleciendo los canales de comunicación y mejorar el relacionamiento comunitario. Como un efecto colateral, en términos reputacionales, esto propenderá a aumentar la recaudación fiscal y la participación, atrayendo inversión cuando la probidad es prioritaria para los municipios y la ciudadanía así también lo percibe.
- \* Estableciendo convenios con la Contraloría General de la República para la constante revisión de bases de licitaciones, de contratos y de adjudicaciones, tomando resguardos ante las sospechas de falta de probidad en algunas determinaciones.

En razón de lo anterior, resulta clave la participación del Consejo Municipal en este nivel de decisiones y transparencia, ya que las y los concejales pueden contribuir a que toda la estructura institucional contribuya a restringir las posibles desviaciones de recursos, los fraudes o la eventual malversación de caudal público.

Esto exige generar una estructura municipal que gire en torno a la probidad, siendo este un sello distintivo a nuestro juicio de las alcaldías actuales.

## La innovación como piso para la transformación

Hoy, la innovación es necesaria para enfrentar temas controvertidos como la seguridad, la migración, y el uso del espacio público, entre otros. Pero su valor radica también en actualizar los enfoques de gestión pre disponiéndose a cambiar y a recibir aportes de diversos actores.

La innovación debe ser entendida como un criterio transformador necesario a incorporar en un modelo de gestión municipal de centro-izquierda y progresista, y para que ello ocurra, es necesario que las y los alcaldes transmitan esta necesidad desde sus propios liderazgos hacia los procesos institucionales y las culturas organizacionales.

Para ello, es clave mantenerse actualizados y ser pioneros en la manera de abordar lo emergente, puesto que muchos de estos temas críticos están asociados a los desafíos en sostenibilidad. Además, se enmarcan en crisis globales con alcance local y encuentran, precisamente, en organismos internacionales un camino para allanar soluciones a través de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas. En este aspecto, es recomendable:

- \* Generar redes con organismos internacionales y nacionales, estableciendo alianzas, convenios y una búsqueda de acuerdos multinivel.
- \* Disponer a los equipos a realizar “planes pilotos” como una manera de allanar soluciones o probar alternativas, de manera de escalarlos como programas.
- \* Recoger enfoques y probar cómo adecuarlos a la situación local, y, fundamentalmente, contar con capacidad de transferencia hacia los equipos, para que sean estos los que cuenten con las herramientas de adaptación y transformación, de forma de generar las habilidades necesarias.



- \* Atreverse a innovar, en especial en temas controvertidos que, si no son abordados desde una perspectiva distinta, pueden seguir perpetuando las desigualdades, inequidades y exclusiones que hoy existen en nuestro país.

De esta forma, los equipos que estén bajo liderazgos capacitados y entrenados, pueden poner en marcha la búsqueda de soluciones vinculándose con el medio comunal desde una perspectiva distinta, logrando repensar problemáticas.

Desde esta perspectiva, innovar puede ser visto como una manera de contrapesar la falta de recursos, pues requiere de colaboración y disposición al cambio, decidiendo de manera colaborativa entre los equipos. De esa forma, se presenta como una manera de abordar la gestión de conflictos y fenómenos que no se pueden resolver con contrataciones de expertos, consultorías o programas costosos.

Actualmente, existen muchas medidas concretas y ejemplares en el campo de la innovación que han transitado el camino del atrevimiento, el liderazgo y validación de equipos que se están realizando en diversas materias, como es el caso de la “planta desalinizadora de agua en contenedor por osmosis inversa” de La Ligua; o la creación del “Planetario más moderno del país” en Huechuraba; también el “Centro de Neurodesarrollo Casa TEA”, desarrollado en El Quisco; o el primer “Banco de Alimentos Público” del país en Cerro Navia.

## Participación para mejorar la gestión

A diferencia de años anteriores, es necesario transitar hacia una transferencia efectiva en la capacidad de incidir de las y los vecinos en planos de la gestión municipal y, en el mediano y largo plazo, transitar hacia una delegación efectiva del poder local.

Actualmente se ha avanzado en espacios de consulta, como son los Consejos Consultivos de la Sociedad Civil (COSOC); o bien, mesas de diálogo y de trabajo sobre temas específicos, acompañado de otros

logros como la rendición de cuentas, la transparencia y acceso a la información, propiciados por normas en probidad.

Esto ha tendido a mitigar, en parte, el enorme daño que provocan actos de corrupción en las desconfianzas hacia las instituciones y que desincentivan la participación.

Puesto que, la persistencia de casos de corrupción y los escasos espacios de incidencia, obstaculizan la voluntad de los vecinos y vecinas de participar para direccionar las decisiones de autoridades.

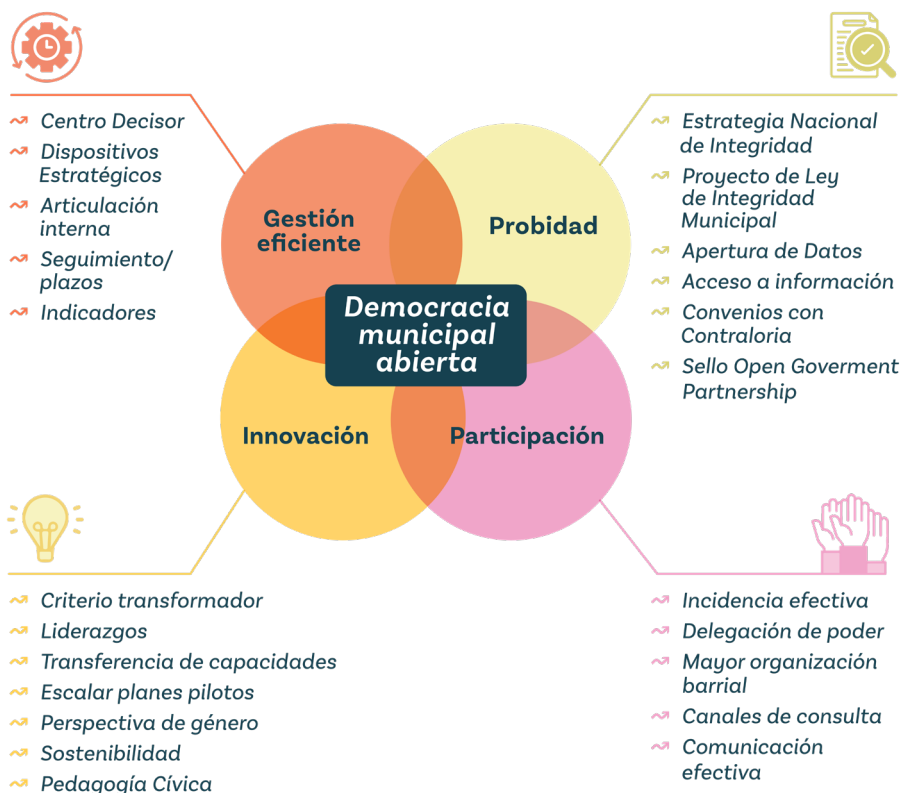
Por tal motivo, si no se asume este desafío, la participación quedará acotada a la “rutinización” de los procesos de consulta. A su vez, a una convocatoria reducida en las instancias de escucha para definir proyectos o planes de acción local. Y, lamentablemente, estos espacios de diálogo pueden verse “capturados” por los grupos de interés en la decisión a nivel comunal.

Esto implica comprender que la participación no se puede reducir sólo a las campañas electorales. Por el contrario, los municipios deben tender a:

- \* Generar una estructura de diálogo activo y permanente con la ciudadanía a través de mecanismos innovadores y dinámicos que fomenten la comunicación, las consultas y el apoyo a iniciativas afines.
- \* Fortalecer la organización barrial para contar con una participación bien direccionada, que comprenda las decisiones y que conozca cómo se ejecuta la inversión comunal, además de entender el conducto de acceso a las prestaciones y servicios municipales de una manera ordenada.
- \* Propiciar canales institucionales actualizados y pertinentes, como los medios locales de difusión y sus plataformas, para el acceso a información, y no sólo como acto propagandístico del gobierno local.
- \* Facilitar la vinculación con el medio comunal de los municipios a través de la generación de espacios y de canales informativos.

Es ideal que las y los vecinos sean los primeros controladores de los compromisos, con la finalidad de establecer evaluaciones permanentes que estén al tanto de cómo se ejecutan las decisiones en el diseño, planificación y construcción de proyectos.

Esto no solo alienta la participación, sino que también el compromiso y vinculación emocional de las y los vecinos con los proyectos y vocaciones de desarrollo comunal que se propicien. Esta tarea corresponde a todos los equipos municipales, pues deben contribuir a establecer una vinculación más específica con los barrios, las juntas vecinales y sus comunidades.



## Énfasis en lo público y defensa de lo colectivo

Muchos de los aspectos anteriormente mencionados van en línea de establecer una defensa de lo público y lo colectivo, desde la perspectiva del uso eficiente y transparente de los recursos públicos, de la vinculación entre la institución y las personas, así como de la activa participación de la ciudadanía.

La buena administración de los recursos financieros y humanos, cuando es realizada con los criterios descritos, permite revalorizar la democracia, sus instancias participativas y promover la colaboración entre las y los vecinos, tanto en la toma de decisiones y el acceso equitativo a los servicios públicos. Es por ello que la defensa de lo público implica:

- \* Hacerse cargo de los desafíos emergentes bajo los enfoques del desarrollo sostenible y su consideración ambiental, social, económica y cultural, entre otras, que inciden en la planificación y ejecución de políticas y proyectos a nivel local.
- \* Asegurar un crecimiento urbano ordenado acorde a los retos que incidirán en el futuro del país, tales como el cambio climático, el uso de energías; la migración y la crisis globales; la salud mental y los cuidados de personas mayores y vulnerables; así como la seguridad pública y los problemas de convivencia; sin dejar de mencionar la recuperación económica y el costo de los alimentos, entre otros aspectos.

Lo anterior demanda de una gestión responsable de recursos, mediante la elaboración de presupuestos claros y realistas que permitan canalizar las expectativas, además de mantener la capacidad para la búsqueda de fuentes alternativas de financiación tanto en el plano internacional y nacional.

La valorización de lo público es sinónimo de fortalecimiento de las organizaciones. Esto exige potenciar sus alcances así como facilitar los espacios de encuentro para dotar de sentido a la inversión comunal.

Estos criterios deben diferenciar a la gestión de centro-izquierda y progresista, que apunte a un empoderamiento de la ciudadanía y de

sus organizaciones, con la transferencia efectiva en la capacidad de incidencia y decisión de los proyectos que dan forma al territorio, al perfilamiento de la institucionalidad local.

## Gestión sostenible y con perspectiva de género

La integración de estas líneas de trabajo han de ser ejes transversales en cualquier tipo de gestión de gobierno local para asegurar que las políticas, programas y servicios municipales profundicen en criterios de inclusión y sostenibilidad, como piedras angulares de un modelo de gestión que enfrente correctamente los desafíos del presente y del futuro.

Para ello es clave comenzar con la identificación de las desigualdades de género al interior del aparato local, no solo en el plano de la cobertura y la oferta, sino en cómo se gestionan y conceptualizan las iniciativas, en áreas como la salud, la educación, el empleo, la vivienda, la seguridad, y los cuidados, entre otros.

Esto contribuirá a la visibilización de las problemáticas locales asociadas a las brechas de género detectadas. A su vez, a otorgar el debido reconocimiento del rol que tienen las mujeres tanto en organizaciones vecinales, como en aspectos de liderazgo, innovación para el fortalecimiento de sus culturas organizacionales en los gobiernos locales.

Es por ello, que para conducir la perspectiva de género en la gestión municipal, es necesario avanzar en:

- \* Establecer diagnósticos sobre brechas de género tanto al interior de los municipios, como en el enfoque aplicado a proyectos e iniciativas comunales.
- \* Capacitar a funcionarios públicos, líderes y lideresas comunales en temas de género y diversidad. Esto, con la finalidad de posicionar los derechos y necesidades específicas de diferentes grupos de género que se deben resguardar en los servicios y políticas inclusivas bajo esta perspectiva.
- \* Potenciar las alianzas y las redes de cooperación, puesto que la identificación de estas temáticas contribuirá también en co-

laborar con las organizaciones afines de la sociedad civil, así como instituciones educativas y otras entidades.

- \* Fortalecer iniciativas de igualdad de género, compartir buenas prácticas y promover acciones específicas en torno a fenómenos emergentes de la convivencia, posibles de abordar inicialmente desde la perspectiva local.

Por otro lado, la integración de una visión ambientalista como eje de la gestión dan pie a la identificación de problemáticas relativas a la crisis hídrica, el costo de la energía, la gestión de desechos y basurales, el establecimiento puntos de reciclaje, y la reducción de la contaminación ambiental, entre muchos otros.

Así, en cuanto a la visión sostenible y medioambiental de la gestión, resulta imprescindible establecer diferentes acciones que busquen instalar medidas a largo plazo, con el objetivo de que estas se instalen en la cultura local como un piso mínimo de buen vivir. Para ello, existen métodos:

- \* Educar a las vecinas y vecinos en pos de la concientización de los problemas ambientales y para el desarrollo de hábitos que tiendan a prevenirlos y resolverlos, a través de la generación de programas de educación ambiental.
- \* Crear o actualizar la ordenanza de protección ambiental y los instrumentos de gestión, ordenamiento y planificación territorial incluyendo la dimensión ecológica (PRC, Plan Regulador de Borde Costero, PLADECO, Ordenanzas, entre otras).
- \* Evaluar mediante datos y evidencia el alcance de las problemáticas ambientales y de género en las diferentes comunidades del territorio, detectando el impacto de las políticas y programas municipales propuestas, y evaluando el constante perfeccionamiento de las medidas para su instalación eficaz y permanente.
- \* Generar una estrategia local de gestión hídrica y una estrategia local para enfrentarla, que incorpore medidas de mitigación y adaptación, así como incorporar la dimensión al PLADECO.

Esto implica ejercer el liderazgo y el compromiso desde el ámbito municipal, para proyectar convicción, reafirmar los lineamientos y asegurar que las decisiones y acciones que se realizan estén alineadas con principios de sostenibilidad e inclusión.

Puesto que la implementación efectiva de la perspectiva de género y mirada sostenible en la gestión municipal, no solo promueve la justicia social y la equidad, sino que también contribuye al desarrollo sostenible y al fortalecimiento democrático de las comunidades institucionales, entregando mayor bienestar, salud y equidad.



# **Laboratorios y Buenas Prácticas**





# **Probidad y Transparencia**

## Presentación

En esta sección se presentan buenas prácticas ligadas a la integridad, probidad y transparencia en la gestión municipal que emanaron de los Laboratorios Programáticos que se realizaron con funcionarios municipales e invitados de variada experiencia y perfil intersectorial, a reflexionar sobre la situación presente de los gobiernos locales.

Esto, con la finalidad de orientar a candidatos y candidatas ante las próximas elecciones municipales y regionales, así como a expertos y expertas y a organizaciones de la sociedad civil en general, a contar con una orientación en el tema, replicar algunas de estas iniciativas y contribuir al debido cuidado de recursos públicos y la prevención de observancias éticas.

En especial, frente a un contexto sociopolítico en donde se ha ahondado en la crisis de desconfianza generalizada y, en particular, hacia los organismos del Estado y la implementación de nuevas fuentes de financiamiento para los gobiernos locales.

En estos Laboratorios se analizaron y compartieron los desafíos e iniciativas que se pueden impulsar para fomentar la integridad, transparencia y probidad en los gobiernos locales, con el objetivo de generar confianza y fortalecer nuestro sistema democrático.

Este trabajo presenta los principales resultados de los talleres realizados:

- Sesión 1:** Transparencia y gobierno abierto para la recuperación de la confianza.
- Sesión 2:** Desafíos de transparencia y pertinencia del gasto con el Royalty Minero.
- Sesión 3:** Buenas prácticas para la integridad pública y gobierno abierto en Municipios.

En estos Laboratorios participaron los Municipios de San Joaquín, Peñalolén, Maipú, Renca, Talagante, La Cisterna, Copiapó, Vicuña. También se sumó el Gobierno Regional Metropolitano de Santiago, el

Consejo para la Transparencia, el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral y el Observatorio del Gasto Fiscal. A su vez, se contó la presencia de las fundaciones Ciudadanía Inteligente y Tribu, los académicos Manuel Aris Alonso y José Hernández Bonivento, junto a centros de estudio progresistas.


La detección de buenas prácticas, su reflexión y proyección están inspirados en los ejes del Gobierno Abierto, los que a su vez constituyen pilares programáticos de los municipios progresistas: participación ciudadana, integridad, transparencia, rendición de cuentas, modernización institucional para más inclusividad y accesibilidad a servicios, entre otros.

La implementación de una o varias de estas propuestas se presenta como una oportunidad para fortalecer los niveles de confianza, promover y disponer información proactiva, habilitar espacios de participación para vecinos y vecinas, y abordar desafíos locales con un enfoque de buen gobierno, representando un paso significativo hacia una gestión más transparente, participativa y confiable.

## Introducción

En la actualidad, Chile es el cuarto país de América Latina donde menos se confía en el gobierno y en las instituciones públicas. Mientras que en los países OCDE, el porcentaje promedio de confianza en el gobierno es de un 47,5%, en Chile es casi la mitad (29%); incluso llegando a disminuir 12 puntos desde el 2008.

Según el Consejo para la Transparencia, la confianza en las instituciones públicas es de un 24% (sin variaciones significativas desde el 2014). Un 78% de la ciudadanía considera que los organismos públicos no son transparentes. En ese marco, un 53% desconfía en la información que éstos entregan al recibir solicitudes de información; y un 50% desconfía en la información que publican en sus sitios web. Por otro lado, un 88% considera que la relación entre ciudadanos y el Estado es distante.



La falta de confianza en los organismos públicos afecta directamente la democracia, la productividad y el crecimiento económico sostenible. Sin confianza, los ciudadanos se desvinculan de sus deberes cívicos y encuentran menos incentivos para participar en asuntos políticos; o incluso, para pagar impuestos.

Con el tiempo, así como en nuestro país y en las mayorías de las democracias a nivel mundial, esto redundará en un daño a la legitimidad de sistemas democráticos y de los gobiernos, afectando su capacidad para prestar servicios públicos de buena calidad y creando un círculo adverso que deteriora la satisfacción ciudadana.

Esto, sin dejar de considerar que la confianza es la piedra angular de la gobernanza pública y puede mejorar la cohesión social, fomentar el compromiso político y fiscal. A su vez, permitir que las políticas públicas sean efectivas, impulsar el crecimiento económico directa o indirectamente, así como atraer inversión y generar alianzas de colaboración.

En resumen, la confianza es un activo esencial para las democracias, pues contribuye a situar un marco de expectativas que dan viabilidad a los acuerdos y negociaciones entre las fuerzas políticas y sociales, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de las personas.

Y, si bien, la confianza no es en sí misma un resultado necesario de la gobernanza, se requiere un nivel aceptable de confianza para que los gobiernos, cualquiera sea su sello, lleven a cabo reformas con éxito y establezcan prioridades con legitimidad.

Debido a lo anterior, fortalecer los niveles de confianza e integridad se ha constituido en un desafío transversal a nivel nacional e internacional, formando parte de las metas de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030. Una de estas incluye una meta específica, como es el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, que dice relación con la nece-

sidad de “crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas”.

Por su parte, los municipios transmiten confianza por su cercanía con la ciudadanía, pero a su vez se han visto afectados, en el último tiempo, por diversos casos relacionadas al desvío de fondos públicos.

De hecho, de 346 municipios, hay un 51% con investigación en curso y existen 642 causas abiertas en todas las regiones, reflejando los enormes desafíos que Chile enfrenta en su lucha contra la corrupción en todos los niveles de ejercicio del poder.

En este marco, la percepción de que los organismos públicos chilenos son “muy” o “bastante corruptos” creció de un 67% en 2020 a un 85% en 2024. Un 83% opina que la corrupción en Chile ha aumentado en el último tiempo y un 65% cree que la corrupción es un problema arraigado en nuestra sociedad. Además, se indica que el Congreso (89%), las municipalidades (85%) y los partidos políticos (84%) son las instituciones más corruptas, en base a los datos de la encuesta Critería de abril de 2024.

Estos antecedentes son decisivos, si consideramos que los gobiernos locales son la primera cara visible del Estado en los territorios. Por tanto, cuidar y fortalecer los niveles de confianza en ellos es clave. Tal como indicó la Comisión Engel en 2015, creada por la ex Presidenta Michelle Bachelet: son una pieza clave en la vinculación con la ciudadanía y, fundamentalmente, por el tipo de servicios que prestan a la comunidad en todo el país.

Por tal motivo, la pérdida de confianza en los municipios tiene consecuencias prácticas y afecta su eficacia en el ejercicio del poder. Esto imposibilita que las políticas públicas permeen de manera óptima en la ciudadanía. A su vez, incide en los canales de comunicación, pues dejan de ser efectivos y se ve afectado el relacionamiento comunitario.

Incluso, en términos de reputación, esto tiene efectos prácticos, pues disminuye la recaudación fiscal en permisos y patentes, decaen las alianzas relacionadas al empleo y el fomento productivo, lo que incide, entre otras cosas, en la participación en consultas ciudadanas y en las elecciones.

La transparencia e integridad son componentes determinantes de la confianza en los municipios. La ciudadanía espera principalmente que exista apertura de la información sobre la gestión municipal y los gobiernos regionales, el cumplimiento de los compromisos realizados por la autoridad y el buen manejo de los recursos públicos. Por tal motivo, es fundamental avanzar en compromisos concretos que respondan a estas expectativas y que ayuden a prevenir y enfrentar situaciones de inobservancia ética.

## Marco institucional

Desde el retorno a la democracia se han establecido comisiones asesoras presidenciales en probidad e integridad y se han promulgado diversas leyes que regulan la acción pública, que actualmente establecen las bases de la Estrategia Nacional de Integridad Pública.

En el gobierno de Eduardo Frei Ruiz Tagle, se conformó la Comisión Nacional de Ética Pública, cuyas recomendaciones fueron incluidas en la Ley 19.653 de Probidad Administrativa. En 2003, en el gobierno de Ricardo Lagos Escobar, se creó la Comisión Asesora Presidencial para el Fortalecimiento de los Principios de Transparencia y Probidad, que derivó en la Ley N° 19.980, Bases de Procedimientos de la Administración del Estado y Ley N° 19.886 de Compras Públicas.

En 2006, en el gobierno de Michelle Bachelet, se incluyó el concepto de “transparencia activa”, se elaboró el Manual de Probidad en la Administración del Estado y se conformó la Comisión de Probidad y Transparencia, cuyas propuestas fueron incluidas en la Ley N° 20.285 sobre acceso a la Información Pública. Esta Ley crea el Consejo para la Transparencia, entidad autónoma que tiene por objeto promover la transpa-

rencia de la función pública, fiscalizar el cumplimiento de las normas de transparencia y garantizar el derecho de acceso a la información.

En 2015, en el segundo gobierno de Michelle Bachelet, se conformó el Consejo Asesor Presidencial Anticorrupción, también conocido como “Comisión Engel”. Sus propuestas fueron incluidas en diversas leyes, como la Ley 20.880 sobre Probidad en la Función Pública y Prevención de los Conflictos de Intereses. A la fecha, estas iniciativas tienen un 63% de avance; sin embargo, en el ámbito municipal es sólo de un 34%, lo que refleja importantes desafíos pendientes en esta materia.

En 2023, en el gobierno del actual presidente Gabriel Boric Font, se creó la Comisión Asesora Ministerial para la regulación de la relación entre instituciones privadas sin fines de lucro y el Estado, también conocida como “Comisión Jaraquemada”, cuyas propuestas cuentan con un avance del 35%.

En diciembre de ese mismo año se lanzó la Estrategia Nacional de Integridad Pública, un instrumento de política pública que contempla los lineamientos de las comisiones asesoras presidenciales, la OCDE y la Contraloría General de la República, que contiene 30 medidas relacionadas con los municipios.

En esta misma línea, actualmente se está legislando un Proyecto de Ley de Integridad Municipal, iniciativa que busca prevenir la corrupción y garantizar un adecuado uso de los recursos públicos aumentando los estándares de transparencia, rendición de cuentas y los mecanismos de control hacia municipios y sus corporaciones. Para aquello, modifica la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades y el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.

## Principales aspectos que aborda el Proyecto de Ley de Integridad Municipal:

- \* Creación de un plan de Integridad Municipal, que contenga:
  - Código de ética.
  - Manual de prevención de delitos.
  - Matriz de riesgos de integridad.
  - Política anticorrupción.
  - Canal de consultas y denuncias con reserva de identidad.
  - Rendición de cuentas accesible sobre el presupuesto y el gasto municipal.
- \* Auditoría externa cada tres o cuatro años.
- \* Fortalecimiento del rol del Concejo Municipal.
- \* Fortalecimiento de la Unidad de Control Municipal.
- \* Fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana:
  - Fortalecimiento de la fiscalización del COSOC.
  - Facilitar las audiencias públicas ante el concejo municipal y comisiones.
  - Incorporar un procedimiento de denuncia con reserva de identidad.
- \* Ampliación de obligaciones y control a corporaciones y fundaciones municipales:
  - Facultad de la Contraloría para evaluar sus cuentas.
  - Aplicación de las normas de lobby a directores.
  - Rendición trimestral al Alcalde(sa), Concejo municipal, Unidad de Control y al COSOC.



En este marco, surgen preguntas esenciales que es necesario abordar.

### ↪ *¿Por qué avanzar en temas de integridad, transparencia y gobierno abierto?*

1. Es parte de una agenda progresista que busca cuidar la democracia, la confianza ciudadana, la legitimidad y la eficiencia de las instituciones públicas.
2. Permite recuperar la confianza en el municipio y fortalecer el tejido social comunal.
3. Para ser un municipio más eficiente y moderno y estimular una mayor inclusividad y mejoras en la provisión de servicios en beneficio de la comunidad.
4. Favorece el desarrollo económico, la inversión y la articulación de alianzas, mejorando el nivel de vida de la población.
5. Fomenta la igualdad y la protección de derechos. La corrupción afecta más a los grupos vulnerables, pues desdibuja los límites sociales y legales que salvaguardan sus derechos.
6. Permite dar cumplimiento a estándares nacionales e internacionales, y a nueva normativas en trámite, que buscan fortalecer la integridad y combatir la corrupción.

### ↪ *¿Cuáles son los factores decisivos para implementar una agenda de probidad y transparencia?*

Antes que nada, la convicción absoluta de la máxima autoridad en esta materia. Pues, sin este compromiso, los resultados serían relativos y hasta cuestionados si su actuación no es del todo efectiva y determinante en detener los actos contrarios a la probidad.

Junto con ello, la capacidad de los equipos municipales para llevar a cabo estas iniciativas e implementarlas con la misma convicción y perseverancia, de forma de no generar frustraciones y dudas respecto de los alcances y metas a cumplir.

### 🔗 ¿Cuáles son los factores que determinan la confianza en los municipios?

De acuerdo a la OCDE, existen cinco expectativas que los ciudadanos tienen frente a las instituciones: imparcialidad, capacidad de dar respuesta, apertura e inclusión, integridad y confiabilidad.

Al no cumplirse estas expectativas se convierten en “determinantes de la desconfianza”.

<b>Imparcialidad</b>	Equidad en los gastos e inversión territorial
<b>Capacidad de dar respuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Adecuada gestión de recursos en las inversiones públicas</li> <li>→ Buena experiencia en servicios municipales</li> </ul>
<b>Apertura e inclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Transparencia y difusión de la información sobre la gestión municipal</li> <li>→ Involucramiento e incidencia de la participación de los vecinos en la gestión municipal</li> </ul>
<b>Integridad</b>	Cercanía de la autoridad
<b>Confiabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Establecimiento de reglas en el territorio y fiscalización</li> <li>→ Cumplimiento de promesas</li> </ul>

En esta misma línea, los factores que contribuyen a reforzar la confianza en las instituciones públicas son<sup>1</sup>:

- \* Sistemas de transparencia que permitan a la ciudadanía conocer y supervisar las normas y el funcionamiento de las instituciones; y que permitan conocer que existe rectitud en el funcionamiento y buen manejo de los recursos.
- \* La capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos, proporcionando los servicios y/o las políticas públicas ofrecidas.

<sup>1</sup> Confianza institucional en Chile: un desafío para el desarrollo. Centro de Estudios Públicos, 2023.

- \* La efectividad de las acciones institucionales, buscando que las políticas e iniciativas generen resultados reales, positivos y útiles para la población. Para esto, es importante la medición de la provisión de servicios públicos y el ajuste periódico.
- \* La participación ciudadana en los asuntos públicos, por ejemplo, mediante las consultas ciudadanas, lo que eleva la confianza y el compromiso cívico.
- \* La inclusión y participación de grupos vulnerables y marginados contribuye a generar mayor validación de los resultados, logrando con ello mayor satisfacción y confianza en los organismos.
- \* La imparcialidad en las instituciones, por ejemplo, en la provisión de servicios. La parcialidad y la corrupción genera que los individuos desconfíen de las instituciones, funcionarios y de la toma de decisiones.
- \* Mecanismos de comunicación, provisión y acceso a información para que la ciudadanía perciba mayor transparencia por parte de las instituciones. La información pública debe ser completa, veraz y de fácil comprensión y acceso para toda la población.
- \* La percepción de preparación (eficiencia y capacidad técnica) de la institución y sus funcionarios.

De lo anterior, surgieron una serie de recomendaciones que emanaron de los tres Laboratorios realizados.

## Medidas para fortalecer la integridad, transparencia y confianza en el municipio<sup>2</sup>:

### 1. Fortalecer los mecanismos de integridad:

- ↗ Asumir e incorporar de manera explícita la agenda de transparencia que se maneja desde el Estado (Comisión Engel, Comisión Jaraquemada, etc.), dando adecuado seguimiento a sus aspectos relacionados a la gestión local.
- ↗ Realizar auditoría financiera externa al inicio de la gestión para detectar falencias y posibles mejoras.
- ↗ Gestionar una agenda de cambio al interior del municipio, propiciando una transformación cultural e instalando un nuevo modelo de gestión orientado en la integridad como principio rector.
- ↗ Conformar un comité de integridad que impulse estas temáticas al interior del municipio.
- ↗ Desarrollar el Código de Ética, definiendo y difundiendo los derechos y deberes de funcionarios, autoridades y usuarios.
- ↗ Capacitar y encuestar a funcionarios en materias de integridad y ética de forma anual para realizar seguimiento y evaluación de las políticas.
- ↗ Generar alianzas con organismos como Contraloría General de la República, Consejo para la Transparencia, Alianza Anticorrupción, ONGs, entre otros.
- ↗ Firmar convenios de colaboración con los Municipios que tienen esta agenda más desarrollada y son parte de Open Government Partnership (OGP Local), tales como San Joaquín, Renca, Maipú, Peñalolén o el Gobierno Regional Metropolitano.
- ↗ Formalizar y difundir el procedimiento de denuncias y un portal destinado para ello.

---

<sup>2</sup> Recomendaciones basadas en los "Laboratorios 2024 para la generación de buenas prácticas municipales" de los centros de estudio progresista; y en el estudio "Confianza Municipal, percepciones desde la escala local" del Centro de Políticas Públicas UC.

## 2. Acercar y modernizar la transparencia y rendición de cuentas:

- Publicar la información requerida por la Ley de Transparencia.
- Acercar el Concejo Municipal a los barrios, permitiendo una rendición de cuentas territorial.
- Crear canales de comunicación directa con la ciudadanía (sitio web, redes sociales, audiencias en terreno, entre otros).
- Diseñar y publicar plataformas de transparencia proactiva, promoviendo la fiscalización ciudadana.
- Facilitar el seguimiento de las promesas que establecen las autoridades locales en los territorios, informando a la población del por qué estas no pudieron ser satisfechas y haciéndola partícipe del encuentro de soluciones alternativas.
- Transmitir a la población los criterios detrás del gasto e inversión en la comuna.
- Actualmente, aquellos municipios que reciben ingresos por la nueva Ley de Royalty Minero, debiesen adoptar una estrategia comunicacional para difundir a la ciudadanía el uso de los recursos, proyectos y/u obras realizadas.

## 3. Promover nuevas formas de participación:

- Fortalecer las instancias de diagnóstico sobre las necesidades comunales y priorización de las mismas.
- Recuperar la interconexión con la ciudadanía mediante el diálogo y el trabajo territorial permanente.
- Considerar la diversidad social y barrial en la planificación y ejecución de la inversión en el territorio.
- Articular y dotar de contenido al Consejo de la Sociedad Civil (COSOC) para procesos participativos. A su vez, rendirle cuen-

tas sobre los temas incumbentes (por ejemplo, avance del Plan de Desarrollo Comunal).

- Conformar nuevas instancias de participación, como un “parlamento comunitario”, “mesas temáticas” o “grupo motor” para procesos de co-creación de iniciativas.
- Realizar consultas ciudadanas vinculantes mediante el uso de plataformas digitales.
- Difundir las decisiones tomadas en conjunto con los vecinos en distintos medios (presenciales y virtuales).
- Elaborar e implementar un plan de gobierno abierto.
- Postular a la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP Local), lo que permite, entre otros avances, implementar planes de acción, evaluarlos y cumplir con estándares internacionales.

#### 4. Fomentar una experiencia usuaria cercana y de calidad:

- Mejorar la atención en los servicios presenciales, evaluando la experiencia usuaria mediante encuestas que permitan medirla y mejorarla.
- Generar capacidad de adecuación de la respuesta municipal a los problemas vecinales, identificando el historial del usuario.
- Entregar certezas sobre los tiempos de respuesta de procedimientos y trámites municipales: más que la velocidad, importa el cumplimiento de los plazos establecidos.
- Cercanía de manera generalizada en la gestión municipal, sin caer en prácticas arbitrarias ni “clientelares”, que no sólo involucre al alcalde, sino que a las instancias y funcionarios municipales que corresponda.
- Acercar la información sobre la gestión municipal a vecinos diversos (organizados y no organizados) para visibilizar la gestión y también disminuir los márgenes de incertidumbre.

## Buenas prácticas de integridad vigentes en los municipios en Chile

A continuación, se exponen buenas prácticas, concretas y con resultados para orientar a los municipios al buen uso, cuidado de los recursos públicos. A su vez, para llevar a cabo un proceso de apertura de la gestión local que les permita ser más confiables, eficientes y conectados con la ciudadanía.

a. Fortalecer los mecanismos de integridad	
Iniciativa	Código de ética
<b>Enlace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <a href="https://www.alianzaanticorrupcion.cl/AnticorrupcionUNCAC/codigo-de-etica-municipales/">https://www.alianzaanticorrupcion.cl/AnticorrupcionUNCAC/codigo-de-etica-municipales/</a></li> <li>→ <a href="http://transparencia.penalolen.cl/codigoetica.pdf">http://transparencia.penalolen.cl/codigoetica.pdf</a></li> <li>→ <a href="https://sanjoaquin.cl/codigo-de-etica/">https://sanjoaquin.cl/codigo-de-etica/</a></li> </ul>
<b>Objetivo</b>	Crear un Código de Ética municipal que represente la identidad, valores y principios que caracterizan a la institución.
<b>Impacto</b>	Un código de ética establece un marco común de estándares éticos y legales para todos los funcionarios municipales. Por lo tanto, es un instrumento que guía y orienta la conducta y acciones de todos/as los actores municipales dentro del marco de conductas íntegras.
<b>Características principales</b>	El Código de Ética se elabora de manera participativa con los funcionarios municipales (autoridades, funcionarios, asociaciones, entre otros).
	Contiene los valores definidos conjuntamente, los compromisos asumidos y los procedimientos correspondientes.
<b>Información adicional</b>	Es posible contar con asesoría de la SUBDERE, Contraloría, Servicio Civil y PNUD a través de un convenio de colaboración.
	La creación participativa del código de ética se puede realizar en un periodo entre 4 a 6 meses.
	Una vez realizado, se requiere amplia difusión y capacitación interna a las unidades municipales.

Iniciativa	Portal de denuncias éticas
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://gs.ines.cl/denuncias/formulario/">https://gs.ines.cl/denuncias/formulario/</a>
<b>Objetivo</b>	Crear un portal que permita consultar y/o denunciar cualquier sospecha de actividad que pudiese significar una violación de las normativas, de manera segura y confidencial.
<b>Impacto</b>	Un portal, con un procedimiento claro, permite que cualquier persona que trabaje o se relacione con el municipio pueda consultar y/o denunciar cualquier transgresión ética de la cual tenga conocimiento, reforzando el sistema de integridad.
<b>Características Principales</b>	Permite a cualquier persona que se relaciona con el municipio realizar consultas y/o denuncias, de manera confidencial.
	Permite realizar seguimiento a las consultas o denuncias realizadas.
<b>Información Adicional</b>	Incluye un resumen del procedimiento, informando claramente las etapas y días que demora la respuesta.
	La plataforma se puede desarrollar en un periodo estimado de 6 meses.



## b. Acercar y modernizar la transparencia y rendición de cuentas

Iniciativa	Presupuesto Transparente
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://sanjoaquin.cl/presupuesto-transparente">https://sanjoaquin.cl/presupuesto-transparente</a>
<b>Objetivo</b>	Rendir cuentas a la ciudadanía, publicando el presupuesto municipal y su ejecución en lenguaje claro y amigable.
<b>Impacto</b>	Esta plataforma interactiva permite a vecinos/as dar seguimiento al presupuesto municipal y ver de manera actualizada su ejecución, promoviendo la transparencia y la fiscalización ciudadana.
<b>Características Principales</b>	Plataforma interactiva, con visualización amigable enfocada en el usuario.
	Se compone de ingresos y gastos, mostrando en cada uno el presupuesto proyectado y el ejecutado de acuerdo a categorías.
	Incluye un glosario que aparece como un pop-up al posicionarse encima de cada ítem.
<b>Información adicional</b>	Se requiere categorizar el balance de ingresos y gastos.
	La plataforma se puede desarrollar y cargar información en un periodo entre 3 a 6 meses.
	Tiene un costo aproximado de \$15 millones, considerando un coordinador y un desarrollador.

Iniciativa	Visor de Proyectos
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://datos.municipalidadmaipu.cl/">https://datos.municipalidadmaipu.cl/</a>
<b>Objetivo</b>	Rendir cuentas a la ciudadanía, publicando los proyectos ejecutados en la comuna de manera simple y amigable.
<b>Impacto</b>	Este mapa interactivo permite a vecinos/as dar seguimiento a los proyectos ejecutados en la comuna de manera actualizada, promoviendo la transparencia y la fiscalización ciudadana.
<b>Características Principales</b>	Plataforma interactiva, con visualización amigable enfocada en el usuario.
	Se compone de una vista de la comuna y también por barrios. Contiene los proyectos ejecutados, en obra y en licitación de acuerdo a diferentes categorías.
<b>Información Adicional</b>	Se requiere coordinación de la Secretaría de Planificación Comunal con las unidades que participan en la ejecución de proyectos para mantener actualizada la plataforma.
	La plataforma se puede desarrollar y cargar información en un periodo entre 6 y 9 meses.
	Tiene un costo aproximado de \$20 millones, considerando un coordinador y un profesional con manejo de sistema de información geográfica.

Iniciativa	Programa en Línea
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://sanjoaquin.cl/programa-en-linea">https://sanjoaquin.cl/programa-en-linea</a>
<b>Objetivo</b>	Rendir cuentas a la ciudadanía, publicando la ejecución de los compromisos asumidos en el programa municipal en lenguaje claro y amigable.
<b>Impacto</b>	Esta plataforma interactiva permite a vecinos/as dar seguimiento a la ejecución programática del municipio y ver de manera actualizada el avance de las iniciativas propuestas, promoviendo la transparencia y la fiscalización ciudadana.
<b>Características Principales</b>	Plataforma interactiva, con visualización amigable enfocada en el usuario.
	Se compone de 4 capas de información: avance global, avance por áreas de trabajo, avance por iniciativas, y avance por hitos. Incluye un resumen del avance de cada iniciativa.
<b>Información adicional</b>	Se requiere coordinación y control de gestión con las distintas unidades municipales para mantener actualizada la plataforma.
	La plataforma se puede desarrollar y cargar información en un periodo entre 3 a 6 meses.
	Tiene un costo aproximado de \$15 millones, considerando un coordinador y un desarrollador.

<b>Iniciativa</b>	<b>Mapa comunal georreferenciado</b>
<b>Enlace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <a href="https://geoportal-la-cisterna-siglacisterna.hub.arcgis.com/">https://geoportal-la-cisterna-siglacisterna.hub.arcgis.com/</a></li> <li>→ <a href="https://geoportal-gispmontt.hub.arcgis.com/">https://geoportal-gispmontt.hub.arcgis.com/</a></li> <li>→ <a href="https://observatorio.renca.cl/">https://observatorio.renca.cl/</a></li> </ul>
<b>Objetivo</b>	Integrar y publicar datos territoriales de interés en la comuna de manera simple y amigable.
<b>Impacto</b>	Mapas interactivos que permiten a los vecinos/as dar seguimiento a datos comunales de manera georreferenciada, siendo información de valor para distintos grupos de interés, promoviendo la transparencia y la apertura de los datos.
<b>Características Principales</b>	<p>Mapas interactivos, con visualizaciones amigables georreferenciadas.</p> <p>Permiten publicar datos en distintas temáticas, tales como: salud, luminarias y equipamiento, áreas verdes, organizaciones comunitarias, ferias libres, aceras, inmuebles municipales, riesgo ambiental, ciclovías, equipamiento deportivo, entre otros.</p>
<b>Información Adicional</b>	<p>Se requiere coordinación con las distintas unidades municipales para mantener actualizada la plataforma.</p> <p>La plataforma se puede desarrollar y cargar información en un periodo entre estimado de 6 meses, dependiendo de la información a cargar.</p>

<b>c. Promover nuevas formas de participación</b>	
<b>Iniciativa</b>	<b>Gobierno Abierto Municipal</b>
<b>Enlace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <a href="http://www.opengovpartnership.org/es/ogp-local/">www.opengovpartnership.org/es/ogp-local/</a></li> <li>→ <a href="https://gobiernoabierto.penalolen.cl/">https://gobiernoabierto.penalolen.cl/</a></li> <li>→ <a href="https://gobiernoabierto.municipalidadmaipu.cl/">https://gobiernoabierto.municipalidadmaipu.cl/</a></li> </ul>
<b>Objetivo</b>	Co-crear un plan de gobierno abierto con la ciudadanía, promoviendo la participación ciudadana, la transparencia y el acceso a la información pública.
<b>Impacto</b>	Adoptar el enfoque de gobierno abierto permite promover un modelo municipal más transparente, accesible, participativo y responsable con la ciudadanía.
	La co-creación del plan de gobierno abierto permite abordar desafíos locales mediante el uso de plataformas digitales y otros mecanismos.
	Es posible postular a Open Government Partnership (OGP Local) comprometiéndose con sus principios y objetivos. A la fecha, son miembros de OGP Local los Municipios de Peñalolén, Maipú, San Joaquín, Renca y el Gobierno Regional Metropolitano de Santiago.
<b>Características Principales</b>	El plan de gobierno abierto es creado participativamente con la sociedad civil y con la comunidad, y puede contener hasta 5 compromisos.
	Los compromisos co-creados son votados por la ciudadanía en una consulta abierta. Con los compromisos priorizados se elabora el plan de acción.
<b>Información adicional</b>	Se requiere sensibilización y coordinación con las unidades municipales. La etapa participativa se requiere diseñar y ejecutar con la Dirección de Desarrollo Comunitario.
	Se recomienda incluir al COSOC como actor clave en la elaboración e implementación del plan de gobierno abierto.
	La creación participativa del plan de gobierno abierto se puede realizar en un periodo entre 5 a 8 meses.
	Tiene un costo aproximado de \$25 millones, considerando un coordinador, una consulta ciudadana digital, difusión, materiales y coffee para los talleres.

Iniciativa	Consulta ciudadana online
<b>Enlace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <a href="https://sanjoaquindecide.cl">https://sanjoaquindecide.cl</a></li> <li>→ <a href="https://participa.penalolen.cl">https://participa.penalolen.cl</a></li> <li>→ <a href="https://vinadecide.cl/es-CL">https://vinadecide.cl/es-CL</a></li> </ul>
<b>Objetivo</b>	Promover y facilitar la participación ciudadana, haciendo partícipe a la comunidad en las decisiones.
<b>Impacto</b>	Esta plataforma permite a vecinos/as participar en consultas ciudadanas de manera online, facilitando la interacción con la comunidad y agilizando procesos de toma de decisiones.
<b>Características Principales</b>	<p>Sistema de voto único con RUT.</p> <p>En el caso de San Joaquín, la plataforma incorpora cruce con el padrón electoral del Servicio Electoral de Chile (SERVEL), permitiendo que sólo voten los/las habitantes de la comuna (ingreso mediante clave única).</p> <p>Permite agregar casos especiales previa validación, por ejemplo, menores de edad.</p>
<b>Información Adicional</b>	<p>La plataforma se puede desarrollar o contratar para consultas específicas.</p> <p>Se recomienda sumar puntos de apoyo en los territorios en coordinación con la Dirección de Desarrollo Comunitario y/u otras unidades.</p> <p>Contratar la plataforma para consultas ciudadanas tiene un costo aproximado de \$12 millones, considerando la plataforma y el soporte.</p>

Iniciativa	Presupuesto Participativo
<b>Enlace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <a href="https://cisterna.cl/#/pages/body/presupuestos-participativos-2023">https://cisterna.cl/#/pages/body/presupuestos-participativos-2023</a></li> <li>→ <a href="https://vinadecide.cl/es-CL/pages/presupuestoparticipativo">https://vinadecide.cl/es-CL/pages/presupuestoparticipativo</a></li> <li>→ <a href="https://www.munistgo.cl/presupuestos/">https://www.munistgo.cl/presupuestos/</a></li> <li>→ <a href="https://www.villalemana.cl/presupuestosparticipativos/">https://www.villalemana.cl/presupuestosparticipativos/</a></li> </ul>
<b>Objetivo</b>	Promover la participación ciudadana en la priorización de proyectos de inversión que se desarrollan en la comuna.
<b>Impacto</b>	Este proceso permite a vecinos/as participar en la priorización de los proyectos de inversión que se desarrollan en la comuna, promoviendo la definición conjunta de problemáticas en base a criterios territoriales y fortaleciendo los niveles de confianza en el municipio.
<b>Características Principales</b>	Los proyectos a priorizar son definidos de manera participativa entre las autoridades, unidades municipales y la comunidad; en coherencia con el plan de desarrollo comunal.
	Existen presupuestos participativos de menor cuantía donde las propuestas son definidas sólo por la comunidad de acuerdo a bases definidas.
	Los proyectos son votados por la ciudadanía en una consulta abierta.
<b>Información adicional</b>	Se requiere coordinación de las unidades municipales que participan en los procesos presupuestarios, de participación, y en la ejecución de proyectos.
	El proceso de presupuesto participativo se puede llevar a cabo en un periodo entre 6 y 9 meses.

<b>d. Fomentar una experiencia usuaria cercana y de calidad</b>	
<b>Iniciativa</b>	<b>Asistente virtual municipal</b>
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://renca.cl/renca-responde-tus-dudas-de-salud-y-social/">https://renca.cl/renca-responde-tus-dudas-de-salud-y-social/</a>
<b>Objetivo</b>	Fomentar una buena comunicación y experiencia usuaria a través de un asistente virtual que brinde apoyo a la comunidad de manera permanente.
<b>Impacto</b>	Esta plataforma permite mejorar la satisfacción usuaria, acercar los servicios municipales poniendo en el centro a los vecinos/as y fomentar la inclusión de usuarios, generando con ello mayor confianza en la institución y promoviendo el buen gobierno.
<b>Características Principales</b>	Asistente virtual que resuelve dudas 24/7 mediante el uso de inteligencia artificial.
	Cuenta con 4 canales de comunicación (instagram, facebook, whatsapp y sitio web municipal) y tiene un tiempo promedio de respuesta de 9 segundos.
	En el caso de ser necesario, conecta con agentes que pueden solucionar o derivar alguna solicitud de mayor complejidad
<b>Información Adicional</b>	Se requiere coordinación de las diferentes unidades municipales para cargar la información necesaria.
	La plataforma se puede desarrollar y cargar información en un periodo entre 6 y 9 meses.



Iniciativa	Programa de Atención de Usuarios
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://sanjoaquin.cl/wp-content/uploads/2023/08/guia-de-servicios-2023.pdf">https://sanjoaquin.cl/wp-content/uploads/2023/08/guia-de-servicios-2023.pdf</a>
<b>Objetivo</b>	Fomentar una experiencia usuaria cercana y de calidad a través de un equipo de anfitriones municipales que orienten a la comunidad en sus trámites presenciales
<b>Impacto</b>	Este programa incorpora anfitriones capacitados en los centros municipales, quienes guían y orientan a vecinos/as en sus trámites, mejorando con ello la satisfacción usuaria y reforzando la confianza en el municipio y sus servicios.
<b>Características Principales</b>	Los anfitriones municipales se encuentran en todos los centros municipales para prestar apoyo a la comunidad.
	Se implementa un sistema de encuestas para evaluar la satisfacción usuaria y mejorar las brechas detectadas en las distintas dependencias.
	Se complementa con una guía de servicios municipales y un protocolo único de atención.
<b>Información adicional</b>	Se requiere coordinación de las diferentes unidades municipales para actualizar la información sobre trámites y servicios.
	El programa se puede implementar en un periodo estimado de 3 meses.
	El costo de implementar el programa tiene relación con la cantidad de dependencias municipales donde se encontrarán los anfitriones.

## Conclusiones


Los gobiernos locales, como la primera “cara visible” del Estado en los territorios, enfrentan el desafío de fortalecer la confianza ciudadana y la eficiencia de las instituciones públicas.

Las orientaciones brindadas en el presente documento son una guía concreta y práctica para implementar una agenda de integridad, lo que no sólo es necesario para abordar la creciente desconfianza y percepción de corrupción, sino que también es fundamental para fortalecer la democracia y promover un desarrollo sostenible e inclusivo.

Posicionar la probidad y la transparencia en el centro de la gestión municipal es fundamental para responder a las expectativas ciudadanas y alinearse con los nuevos estándares en esta materia. La implementación proactiva de las propuestas de la Estrategia Nacional de Integridad Pública y del Proyecto de Ley de Integridad Municipal, sin esperar su aprobación, es un paso concreto y decidido en esta dirección.

Para ello, a modo de guía, se presentan buenas prácticas concretas que han sido implementadas con éxito por gobiernos locales en Chile. La creación de portales de denuncias éticas, la publicación de la ejecución programática y presupuestaria, y la implementación de programas de atención de usuarios y asistentes virtuales son solo algunos ejemplos de cómo se puede avanzar en esta agenda. Estas iniciativas no solo promueven la transparencia y la rendición de cuentas, sino que también mejoran la calidad de los servicios públicos y, en consecuencia, la calidad de vida de las personas.

La participación ciudadana es otro pilar fundamental en este proceso. La elaboración de planes de gobierno abierto y la adhesión a Open Government Partnership ayuda a fomentar un modelo municipal más transparente, accesible, participativo y responsable; permitiendo así, a los municipios cumplir con estándares internacionales y posicionarse como líderes en la promoción de la participación y la lucha contra la corrupción.



El fortalecimiento de la integridad y la confianza es un imperativo para construir un Estado más justo, equitativo y democrático, que responda a las necesidades y expectativas de la comunidad.

Este desafío requiere el compromiso y la colaboración de todos los actores involucrados: las instituciones públicas, los partidos políticos, las organizaciones sociales y la ciudadanía en general. En Chile, ya se están dando pasos concretos en esta dirección, demostrando que es posible hacer las cosas de manera diferente y que la integridad y la probidad son valores fundamentales para el desarrollo de un país más justo y transparente.



**Seguridad Pública**

## Presentación

La Seguridad Pública es una de las principales funciones del Estado y sus instituciones, abarcando tanto la prevención, el control de delitos y violencias y la sensación de inseguridad.

Los sectores de centro izquierda y progresistas reconocen el derecho de la ciudadanía a la seguridad, sin lugar a dudas. No obstante, muchas de las propuestas en estas materias también consideran criterios de equidad y protección de los Derechos Humanos.

Como se ha visto en el último tiempo, la Seguridad Pública, la violencia y otros fenómenos asociados, son de los más complejos de abordar. A su vez, tampoco existen recetas únicas aplicables en todo lugar y evento que puedan lograr los mismos resultados. Por tal motivo, las políticas de Seguridad Pública deben estar basadas en principios sólidos, pero adaptadas y pensadas a las realidades de cada territorio donde son diseñadas, aplicadas y evaluadas.

Hoy, no se puede desconocer que Chile enfrenta un gran desafío en Seguridad Pública.

Hemos visto cómo en los años post pandemia la sensación de inseguridad de los ciudadanos se ha elevado a niveles preocupantes. Desde 2010, Chile ha desarrollado programas de seguridad con un enfoque preventivo<sup>3</sup>. Sin embargo, la percepción de inseguridad ha alcanzado niveles alarmantes, llegando a un 90,6% en 2022 según la Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC).

Para el 2023, los delitos de mayor connotación social incrementaron un 45,3% en relación con 2021, lo que habla de una posible profundización en los temores ciudadanos, según indica la Subsecretaría de Prevención del Delito.

---

<sup>3</sup> Comuna Segura Compromiso 100

Esta alza sostenida en la percepción de inseguridad no sólo amenaza a la población con la posibilidad de ser víctimas de delitos violentos, sino que también pone en riesgo la cohesión social y la calidad de vida.

A pesar de los niveles de seguridad del país, respecto de América Latina, claramente han surgido fenómenos a los que no estábamos acostumbrados y no podemos dejar de asombrarnos e indignarnos, pues no podemos normalizar la violencia. Por el contrario, el discurso y la práctica de la centro-izquierda y del progresismo deben mostrar un férreo combate a la violencia y a sus múltiples causas.

La respuesta del Estado, en las últimas décadas, ha incluido la evolución de programas de seguridad desde una perspectiva centrada en el control, hacia enfoques más integrales que abordan la complejidad y multicausalidad de la violencia. Estos cambios han llevado a la construcción de una nueva institucionalidad y a importantes avances en la última década, destacando la incorporación de los gobiernos municipales en 2016<sup>4</sup>. En este marco, desde el 2024 se encuentra en trámite la ley que fortalece el rol preventivo de los municipios con más recursos y atribuciones, lo que constituye otro importante avance.

La colaboración de los municipios ha sido fundamental para abordar la violencia y la inseguridad a nivel local, aunque también ha planteado nuevos retos para la gestión comunal.

Por ejemplo, programas como “Somos Barrio” —anterior “Barrio Seguro”, implementado en varios municipios nacionales— han demostrado una incidencia (no necesariamente uniforme) en la reducción de delitos en las calles, según la Subsecretaría de Prevención del Delito.

Sin embargo, como respuesta han surgido nuevos fenómenos de violencia y tipos de crímenes más complejos, así como variables en torno a la Seguridad Pública que han desbordado la capacidad de las instituciones para enfrentar tanto los problemas de larga data, como los emergentes. Esto ha generado una sensación de desprotección en la

---

<sup>4</sup> Modificaciones a la Ley Orgánica de Municipalidades a través de la Ley N° 20.965 la cual entrega atribuciones a los gobiernos locales en materia preventiva.

ciudadanía, la cual varía según las características locales y las amenazas de seguridad a las que se ven expuestas.

Este documento tiene como objetivo proporcionar directrices generales para abordar la seguridad desde una perspectiva de centro izquierda y progresista, específicamente dirigido a los candidatos de las próximas elecciones municipales.

El propósito es ofrecer un marco claro para el desarrollo e implementación de políticas de seguridad que integren los principios de centro izquierda y progresistas. A medida que las demandas de seguridad aumentan, es crucial que los futuros líderes municipales adopten enfoques que combinen la efectividad en la prevención del delito con el respeto por los Derechos Humanos y la equidad social.

Para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y asegurar ambientes seguros, se requiere el uso efectivo de instrumentos y recursos adecuados, y la promoción de la colaboración entre gobiernos locales, organizaciones de la sociedad civil y la comunidad. La capacidad para desarrollar y ejecutar estrategias a varios niveles (local, regional y nacional) es fundamental para abordar la complejidad de la seguridad y la violencia.

Este enfoque integral no solo busca reducir la criminalidad, sino también construir comunidades más cohesionadas y resilientes, donde los ciudadanos se sientan valorados y protegidos. La colaboración y la co-producción de iniciativas entre diversos actores son clave para lograr un impacto significativo en la seguridad y la calidad de vida.

## Contexto general

### Problemáticas de Seguridad

Las dificultades de seguridad que enfrenta el país son múltiples. Muchos de estos problemas son influenciados por factores nuevos en nuestra sociedad, que han aumentado la complejidad y sofisticación de las manifestaciones delictivas e incivildades, afectando la convivencia y calidad de vida.

Los principales problemas se pueden canalizar en siete ejes:

- 1. Fenómenos sociodemográficos.** Crecimiento y proliferación de campamentos (muchos de ellos en zonas de riesgo de catástrofes naturales), personas en situación de calle, hacinamiento y aumento considerable de la inmigración.
- 2. Contextos políticos.** La politización de la seguridad es un fenómeno que trae consigo el populismo penal o políticas mal llamadas de “mano dura”, más centradas en su efecto en la opinión pública, aunque poco eficaz en la búsqueda de resultados en el largo plazo.
- 3. Situación económica.** El desempleo o la pobreza jamás han justificado el delito, pero generan -en ocasiones— trabajos informales que afectan la convivencia, el surgimiento de grupos y mal uso de espacios públicos, los que deben ser comprendidos en esta perspectiva.
- 4. Mercados ilegales.** El último tiempo han proliferado nuevos mercados ilegales, más lucrativos, sofisticados e interconectados con redes de distribución bastante complejas que desafían al control institucional.
- 5. Nuevas tecnologías.** Surgimiento de nuevas formas de estafa, acoso, amenazas, receptación, venta de drogas, pornografía infantil, etc., a través de redes sociales u otras tecnologías.
- 6. Integración de diversas culturas.** Falta de integración y desconocimiento de nuevas culturas genera rechazo y, en ocasiones, temor. Percepciones que pueden llegar a estigmatizar y discriminar a personas de determinadas nacionalidades, etnias, orientaciones o grupos etarios, entre otros.
- 7. Globalización/Localización.** Delitos que se ejecutan en espacios locales, pero conforman un mercado de mayor complejidad, traspasando límites comunales, penitenciarios e incluso nacionales.



En la mayoría de los Laboratorios relacionados con esta materia se hizo notar las diversas realidades a nivel país. Esto, pues en la opinión de los participantes se constató que las manifestaciones de in/seguridad varían en los distintos territorios, con una mayor frecuencia de ciertos delitos.

A modo de resumen, se observaron las siguientes evaluaciones:

- \* **Zona Norte:** Características geográficas, actividades productivas y migración han generado realidades de seguridad particulares en esta zona del país.
  - El **tráfico de drogas** es un problema significativo, con mercados definidos de distribución y rutas de tráfico.
  - La **inmigración irregular** ha aumentado el temor y problemas de convivencia, derivando en choques culturales y percepciones negativas. Además, el fenómeno migratorio a veces se vincula con redes delictivas con modos de operación diferentes a los tradicionalmente identificados.
  - Los **asentamientos irregulares** que se extienden con rapidez y que poseen características no solo culturales, sino que de planificación urbana particulares. Se trata -en muchos casos- de campamentos que dificultan el acceso vehicular, permitiendo que los territorios se conviertan en un espacio ideal para establecer mercados ilícitos, delitos contra la población migrante que habita estos espacios y un desafío para el acceso de los servicios estatales (desde la policía hasta los servicios municipales).
- \* **Zona Centro:** la densidad poblacional y la concentración urbana generan desafíos particulares en materia de seguridad.
  - El aumento en los índices de **delitos contra la propiedad**, tales como robos y hurtos, es una preocupación constante, así como la mayor utilización de violencia en la comisión los mismos.
  - La presencia de **comercio informal y el tráfico de drogas** en áreas urbanas densamente pobladas incrementan la percepción de inseguridad.

- El aumento de **incivildades y violencias** en espacios públicos, relacionados con el hacinamiento y la falta de áreas verdes, afectan la convivencia entre distintos grupos sociales, planteando retos en términos de cohesión y cooperación comunitaria.
  - El aumento de **armas de fuego**, un problema que se ha agudizado y que afecta de manera significativa la percepción de inseguridad de la población.
- \* **Zona Sur:** enfrenta desafíos específicos debido a su diversidad geográfica y cultural.
- Los **conflictos territoriales**, especialmente en zonas rurales y en comunidades indígenas, son una problemática relevante. Estos conflictos a menudo se relacionan con demandas históricas de tierras y derechos culturales.
  - La penetración de **Mercados ilegales**. Muchos mercados ilegales como el de la madera robada han aprovechado la conflictividad por demandas territoriales para insertarse en territorios con presencia indígena.
  - Además, el **abigeato** (robo de ganado) es un delito recurrente que afecta la economía local y la seguridad rural. La dispersión de las poblaciones y las dificultades de acceso en algunas áreas también complican la implementación de estrategias de seguridad efectivas.
  - En las áreas urbanas de la zona sur, los desafíos son similares a los del centro, con un énfasis particular en la **participación de menores de edad en actos delictuales** graves.
  - Un aspecto que también ha sido históricamente característico de la zona sur del país tiene relación con la **violencia intrafamiliar (VIF)**. Dirigido principalmente a mujeres en contexto de pareja y niños, niñas y adolescentes.

### Visión general de expertos

Con la finalidad de complementar las experiencias de quienes trabajan en los territorios, diversos expertos y académicos participantes en

los Laboratorios Programáticos, señalaron algunos elementos a considerar en el levantamiento de problemas de seguridad vinculados al nivel local y los territorios, destacando lo siguiente:

**Delitos Violentos:** Principalmente robos, asaltos y violencia intrafamiliar, los que son comunes y generalizados en varias comunas. Es posible que las características, frecuencias y niveles de violencia utilizados en la comisión de estos delitos pueda variar. Sin embargo, deben ser elementos a considerar siempre en el abordaje de la seguridad a nivel local.

**Incivilidades:** Presencia de casas ocupadas, comercio ambulante no regulado, fiestas clandestinas en vía pública, consumo de alcohol y drogas en espacios comunitarios y el deterioro de espacios públicos son algunas de las manifestaciones de incivilidades que afectan negativamente la convivencia en barrios, generando conflictos entre vecinos y dificultades para el desarrollo de factores de protección como la cohesión social.

**Sensación de Inseguridad:** La percepción de inseguridad es alta entre los ciudadanos, exacerbada por delitos visibles y la falta de control en áreas críticas. Las incivilidades y vivencias de los habitantes de barrios y comunas también afectan a esta percepción de inseguridad y abandono institucional. En ocasiones, no se trata solamente del temor a ser víctima de un delito o una violencia, sino a la certeza de no contar con una institucionalidad en el momento en que hechos como los descritos les puedan afectar.

**Recursos Limitados:** La falta de personal policial y de presencia institucional a través de diversos servicios públicos, entre ellos los municipales, dejan en evidencia las carencias institucionales. Por ejemplo, la falta de equipamiento adecuado limita la capacidad de respuesta y prevención de las policías y municipalidades. Las primeras para tareas de disuasión y reacción ante situaciones que comprometan la seguridad y, las segundas, para tareas de provisión de servicios públicos.

**Descoordinación Institucional:** Problemas de comunicación y coordinación entre diferentes instituciones y niveles de gobierno compli-

can la implementación de estrategias de seguridad efectivas. Esto se debe a que los objetivos de las distintas instituciones que abordan problemas de seguridad a nivel local no son los mismos, así como tampoco la evaluación de su desempeño.

## Enfoques para abordar la Seguridad Pública y Ciudadana

A continuación, se presentan algunos enfoques que caracterizan la visión de los sectores de centro izquierda y progresistas para hacer frente a los desafíos planteados:

### \* Seguridad Humana:

Se centra en el reconocimiento de la seguridad como un derecho humano, central para el desarrollo y el bienestar de las personas abordando múltiples factores.

**Enfoque Integral.** La seguridad puede abordarse desde diversas aristas. La Seguridad Pública se limita a la reacción institucional post-delito, mientras que la Seguridad Ciudadana contempla la participación social en la prevención. La seguridad humana, sin embargo, asume desafíos holísticos, integrando problemas que afectan la seguridad en un sentido amplio, como la salud, educación y empleo.

**Políticas Coordinadas.** Implementar un enfoque de seguridad humana a nivel local implica desarrollar políticas coordinadas con otras instancias, del mismo municipio (Direcciones) y del gobierno central, para abordar las necesidades básicas y promover la inclusión social.

### \* Co-producción de Seguridad y Participación Comunitaria:

Busca involucrar a la ciudadanía en la identificación de problemas y en la creación de soluciones desde las mismas comunidades.

**Involucrar a la Comunidad.** La participación de la ciudadanía en iniciativas de prevención es clave para la co-producción de seguridad. Esto implica establecer diagnósticos y prioridades consensuadas y elaborar planes de acción conjunta para fortalecer la cohesión social.

**Estrategias de Participación.** Existen diversas experiencias exitosas, como comités de seguridad, encuestas comunitarias y foros de discusión. Son algunas herramientas para lograr diagnósticos y estrategias compartidas, siempre con apoyo técnico del municipio.

\* **Intersectorialidad:**

La seguridad requiere de la colaboración y aporte de diversos actores. No es una tarea que corresponda exclusivamente a las policías o al gobierno central, ya que la diversidad de manifestaciones, contextos y elementos asociados exige del aporte y coordinación de diversas instancias públicas y privadas.

**Coordinación Local.** Servicios como Salud, Educación, Obras Públicas, Aseo y Ornato, empresas privadas, asociaciones de comerciantes, juntas de vecinos y otras organizaciones comunitarias son indispensables para la coordinación intersectorial. El municipio actúa como articulador de estos esfuerzos.

**Colaboración Técnica.** Universidades, expertos y otros municipios también son aliados clave, especialmente cuando los problemas de seguridad trascienden los límites administrativos de un municipio.

**Mesas de Trabajo y Consejos Comunales.** La creación de mesas de trabajo intersectoriales y una buena coordinación en instancias como los Consejos Comunales de Seguridad Pública son esenciales. Estas instancias y la implementación de planes de acción conjunta permiten una colaboración efectiva.

\* **Gestión de la información:**

Hoy es necesario promover y avanzar hacia la implementación de unidades de gestión de datos y generación de información local para la toma de decisiones, aportando además al monitoreo de contextos e iniciativas y al desarrollo de prácticas de Inteligencia Territorial. La instalación de unidades interdisciplinarias con capacidad de análisis complejo de data georeferenciada sobre fenómenos violentos es de una gran ayuda.

Tanto el análisis cuantitativo con fuentes públicas, así como cualitativo, proveniente de representantes comunitarios, permitirían monitorear zonas críticas para detectar patrones delictivos propios de los territorios analizados. Así también, poder coordinar las acciones con Carabineros, el nivel central y servicios de emergencia generando respuestas más rápidas y eficaces.

Si todo lo anterior se complementa con el uso de plataformas digitales, permitirá a la ciudadanía reportar incidentes y acceder a información en tiempo real, garantizando transparencia y rendición de cuentas. Para su implementación es muy relevante establecer alianzas con centros de investigación territorial que puedan colaborar con los municipios.

Esto, puesto que compartir experiencias exitosas y prometedoras entre municipios en este ámbito es también un recurso valioso de aprendizaje y colaboración.

#### \* **Cultura de la Legalidad:**

Se refiere al respeto y cumplimiento de las leyes y normas por parte de la ciudadanía. Promover esta cultura es esencial para una convivencia pacífica y ordenada, sobre todo cuando un factor que fortalece la percepción de inseguridad de la población se vincula a incivildades y comportamientos que afectan negativamente la convivencia entre personas.

**Promoción de la Legalidad.** Como una visión de convivencia. Espacios limpios, tratos respetuosos, uso adecuado de espacios públicos y apropiación correcta de los mismos son valores que pueden difundirse desde las familias, las comunidades a través de la educación cívica y la organización vecinal a través de formación para líderes comunitarios. Estas acciones, por sí mismas y de manera integral, son estrategias efectivas para fomentar una cultura de la legalidad.

**Acciones Institucionales.** Los municipios deben promover y valorar la formalidad y el cumplimiento de procesos establecidos, evitando la percepción de injusticia entre quienes cumplen sus deberes ciudadanos, evitando acciones que puedan suscitar una percepción de injus-

ticia en aquellos vecinos y vecinas que, cumpliendo sus obligaciones ciudadanas pudiesen sentirse postergados por quienes buscan los mismos objetivos a través de presiones que involucran violencia de cualquier tipo o informalidades.

### \* **Inclusión de Población Migrante:**

La inclusión de migrantes en las estrategias de seguridad es crucial dado el aumento de la migración en Chile en los últimos años, dentro de una tendencia global y como un reto clave para las democracias de todo el mundo. Los migrantes a menudo enfrentan barreras para acceder a servicios y pueden ser vulnerables a la explotación y la violencia.

**Apoyo y fomento de la regularización y formalización.** Los municipios pueden y deben orientar y apoyar a la población migrante en sus procesos de regularización y formalización escolar, laboral, sanitaria, etc.

**Monitorear la instalación de asentamientos irregulares.** Evitar el fortalecimiento de los mismos sin conocer sus orígenes, propósitos y estructuras urbanas. Muchos asentamientos de este tipo son un “escudo de vulnerabilidad” para grupos criminales que gobiernan estos territorios, limitan la presencia de servicios del Estado y victimizan sostenidamente a sus habitantes (cobros de vacunas, amenazas y extorsiones).

**Elaborar y/o fortalecer políticas locales de migración.** Siempre que el porcentaje de población migrante lo requiera. Se trata de procesos de inclusión —con derechos y deberes— relevante para la armonía y convivencia cotidiana entre vecinos no solo en la actualidad, sino también pensando en la convivencia futura.

Ante la falta acciones concretas<sup>5</sup>, son los municipios quienes deben —en base a los lineamientos de la política nacional de migración— procurar estrategias posibles e innovadoras en esta materia, que eviten el rechazo y la estigmatización promoviendo convivencia y acceso a servicios.

---

<sup>5</sup> Existen lineamientos generales en la política de migración: <https://serviciomigraciones.cl/wp-content/uploads/2024/01/PNME-25-01-2024.pdf>

## Áreas prioritarias de abordaje a nivel municipal

Más allá de los enfoques, hoy se hace necesario establecer campos de acción en base a las competencias propias de los municipios establecidas en la ley. Basado en lo anterior, es necesario fortalecer las siguientes áreas:

✳ **Prevención Situacional.** Implica implementar cambios en el entorno físico para reducir las oportunidades de delitos y violencias, mejorando la seguridad en espacios públicos a través de la vigilancia, el mantenimiento y la planificación.

**Gestión y mantenimiento de los espacios públicos.** El cuidado de áreas verdes, luminarias, y mobiliario urbano es esencial para evitar que algunos espacios puedan transformarse en focos delictivos. También la instalación de cámaras de vigilancia en puntos críticos y la coordinación de patrullajes mixtos aportan al cuidado de barrios.

**Planificación urbana.** A través de planes reguladores adecuados, evitando zonas de sobrepoblación y hacinamiento, así como asentamientos periféricos de difícil acceso de los servicios públicos.

**Mejora de infraestructuras.** Zonas deportivas, comerciales y cualquiera que implique vida barrial es importante para la utilización adecuada de los espacios públicos.

Sin embargo, toda gestión situacional requiere a su vez de gestión social. Es decir, no se trata sólo y exclusivamente de mejorar espacios públicos, sino de mantenerlos generando apropiación positiva de los mismos.



Ejemplo de buenas prácticas:	
<b>Iniciativa</b>	<b>Recuperación participativa de plazas de barrios – San Bernardo, Colina, La Florida</b>
<b>Enlaces</b>	<a href="https://www.miparque.cl/wp-content/uploads/2017/12/Libro_Digital_Sistematizaci%C3%B3n-de-la-experiencia_Recuperacion_participativa_de_plazas_de_barrio_MDS.pdf">https://www.miparque.cl/wp-content/uploads/2017/12/Libro_Digital_Sistematizaci%C3%B3n-de-la-experiencia_Recuperacion_participativa_de_plazas_de_barrio_MDS.pdf</a>
<b>Objetivo</b>	Recuperar áreas verdes participativamente en conjunto con las comunidades que las necesitan, utilizando estrategias que aseguren su sustentabilidad.
<b>Impacto</b>	Mejoramiento de áreas verdes deterioradas que permiten en primer lugar un cambio y mejora en el entorno físico, pero también una motivación en quienes viven en sus alrededores estableciendo nexos y redes entre vecinos que se sostienen en el tiempo en base al proyecto y sus etapas.
<b>Características Principales</b>	En una primera etapa se buscan formas de financiamiento entre la comunidad, municipio y Fundación Mi Parque, para luego establecer un diseño de mejora participativo junto a las comunidades. Posteriormente se inicia la construcción o mejoramiento y finalmente, en el plazo de un año, existe acompañamiento y monitoreo que permita la sustentabilidad de la iniciativa
<b>Información adicional</b>	El diseño participativo es basado en metodologías de trabajo que involucran no solo la opinión de los vecinos, sino también su compromiso para que el proyecto resulte exitoso. Esto fomenta la cohesión de las comunidades.

✳ **Prevención Comunitaria.** Involucra a la comunidad en la creación de un entorno seguro mediante la participación activa en programas y actividades que fomenten la cohesión social y el sentido de pertenencia. En este sentido, se complementa con la prevención situacional justamente por medio de la gestión.

**Acompañamiento técnico de municipios a las comunidades organizadas.** Los municipios pueden facilitar y acompañar técnicamente la organización y ejecución de programas comunitarios, creando espacios de interacción y participación que fortalecen el tejido social y aportan a la prevención de incivildades, violencias y delitos. De esta forma, acompañar la organización vecinal de las juntas de vecinos y otras organizaciones comunitarias, así como iniciativas vinculadas a al buen uso de espacios públicos (espacios de recreación, programas de participación ciudadana, actividades deportivas y culturales, entre otras), se convierten en acciones necesarias para la incorporación de la comunidad en los procesos de coproducción.

Comunas como Concepción, Copiapó o Quilpué, entre muchas otras, han gestionado el surgimiento de comités o grupos de vecinos organizados para fortalecer el trabajo de seguridad. Iniciativas apoyadas con gestión social como recuperación de espacios públicos, mejoras en luminarias o cámaras de seguridad en determinados sectores, son elementos de gestión social a obras físicas. Respecto al uso de tecnologías e inteligencia artificial, las municipalidades de la Gobernación de la Región Metropolitana han declarado los beneficios de la implementación de herramientas digitales de monitoreo territorial —manejadas de manera interdisciplinaria—, como la caracterización especializada de las conductas delictivas dentro de sus comunidades (Santiago y Quinta Normal).

**Integración de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en la vida comunitaria y de barrio.** Muchos programas orientados a la escolarización y buen uso del tiempo libre en población infanto-juvenil han demostrado ser efectivos en la reducción de la delincuencia y en la mejora de la percepción de seguridad. Pero por sobre todo para la identificación de vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes.

Referencias de buenas prácticas asociadas:	
Iniciativa	Barrios como factor de protección de niños, niñas y adolescentes
Enlaces	<p>→ <a href="https://unhabitat.org/guia-para-la-prevencion-en-barrios-hacia-politicas-de-cohesion-social-y-seguridad-ciudadana-spanish">https://unhabitat.org/guia-para-la-prevencion-en-barrios-hacia-politicas-de-cohesion-social-y-seguridad-ciudadana-spanish</a></p> <p>→ <a href="https://cesc.uchile.cl/buenaspracticasenprevencion/bbp_docs/07_construyendo_a_tiempo_chile.pdf">https://cesc.uchile.cl/buenaspracticasenprevencion/bbp_docs/07_construyendo_a_tiempo_chile.pdf</a></p>
Objetivo	Involucrar a los vecinos de un barrio o territorio en la creación de un entorno seguro y de apoyo que fomente el desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes y los proteja de riesgos como la delincuencia, el abuso y la violencia.
Impacto	Al proporcionar programas educativos, actividades recreativas y apoyo psicológico, estas iniciativas promueven el bienestar emocional y social de los jóvenes, disminuyendo la probabilidad de su involucramiento en actividades delictivas. Además, fomentan una comunidad más unida y proactiva, comprometida con el desarrollo positivo de sus miembros más jóvenes.
Características principales	Estas iniciativas ofrecen programas educativos y recreativos que mantienen a los niños y jóvenes ocupados y comprometidos en actividades constructivas. Proporcionan servicios de apoyo emocional y social para ayudar a los jóvenes a manejar problemas familiares, escolares y personales que puedan llevarlos a comportamientos delictivos.
Información adicional	Estas iniciativas buscan fortalecer la resiliencia de los jóvenes, promover valores positivos y ofrecer alternativas constructivas a comportamientos de riesgo, asegurando su crecimiento en un ambiente saludable y seguro. Al mismo tiempo permite la integración de la comunidad en la creación de la identidad de sus barrios y el cuidado de sus integrantes.

\* **Prevención Social.** Se enfoca en abordar las causas subyacentes o factores de riesgo a la base de la delincuencia, la violencia o incivildades en el espacio barrial mediante intervenciones que promuevan la inclusión social, la educación y el desarrollo económico, entre otras.

Como se señaló previamente, es probable que existan manifestaciones que se replican en diversos municipios del país, pero que en los espacios locales cuentan con características propias. Factores como el hacinamiento, la deserción o ausentismo escolar, presencia de grupos delictivos, grupos identitarios como “narco-cultura” o “cultura del narco” presente en barrios son algunos ejemplos de situaciones presentes en los territorios y que requieren de atención.

**Programas sociales que ofrezcan apoyo y oportunidades a las poblaciones en riesgo.** Para ello, algunas acciones que pueden desarrollarse en coordinación con otras instancias son:

\* **Apoyo escolar y laboral:** Implementar programas de retención y prevención de la deserción escolar y capacitación laboral de jóvenes.

\* **Desarrollo económico local:** Iniciativas de emprendimiento, capacitación y estrategias de inserción laboral para población vulnerable es un aporte para la integración social, creando un factor de protección.

\* **Mejoramiento de viviendas y entornos:** Proyectos de vivienda que permitan disminuir hacinamiento y mejoramiento de barrios y entornos por medio de servicios básicos y comunitarios.

\* **Monitoreo y registro:** Por ejemplo, de locales con patentes de alcohol (botillerías) y ordenamiento y monitoreo de espacios como ferias libres u otros en los cuales se pueden desarrollar actividades como venta ilegal medicamentos, fuegos artificiales u otros que podrían afectar negativamente la salud y vida de los habitantes.

Estas intervenciones no solo reducen la delincuencia, violencia o incivildades, sino que también mejoran la calidad de vida y promueven la equidad social.

Referencias para buenas prácticas:	
Iniciativa	Acompañamiento municipal en el proceso de reinserción social
Enlace	<a href="https://politicaspUBLICAS.uc.cl/web/content/uploads/2020/03/LIBRO_innovaciones-municipales_OK_Version-DIGITAL-2.pdf">https://politicaspUBLICAS.uc.cl/web/content/uploads/2020/03/LIBRO_innovaciones-municipales_OK_Version-DIGITAL-2.pdf</a>
Objetivo	Facilitar el proceso de reinserción social post penitenciaria de hombres y mujeres mayores de 18 años contribuyendo a la disminución de factores de riesgos de reincidencia.
Impacto	La iniciativa puede ayudar, por medio de la orientación y monitoreo del proceso de reinserción de sus vecinos, a disminuir y controlar factores de riesgo y fortalecer factores de protección para conseguir una reinserción social efectiva. Esto ayuda a reducir las tasas de reincidencia, lo que traduce en menos delitos consumados.
Características principales	Permite conocimiento y catastro municipal de sus vecinos en proceso de reinserción. Entrega orientación administrativa y jurídica, acompañamiento social y monitoreo del proceso y reinserción de la persona. Identifica factores de riesgo presentes en los entornos comunales que pueden obstaculizar el proceso de reinserción
Información adicional	La comunidad de La Pintana cuenta con un Programa de apoyo a la reinserción social. Esta práctica ha sido reconocida desde la academia y el mundo político permitiendo relevar la importancia de la participación de gobiernos locales en espacios de reinserción, usualmente limitados a Gendarmería de Chile.

Existen diversos programas exitosos en materia de prevención comunitaria. La Pintana y Peñalolén han desarrollado trabajos interesantes con su población juvenil y de niños, niñas y adolescentes. Principalmente en colaboración con establecimientos educacionales.

\* **Rehabilitación y Reinserción.** Las estrategias de reinserción y rehabilitación buscan facilitar la reincorporación de personas que han sido sancionadas penalmente a la sociedad y entorno barrial, mediante el apoyo en diversas áreas como el empleo, la educación y la salud mental. Es posible pensar que el municipio no posee un rol crucial en este proceso. Sin embargo, las personas viven evidentemente en alguna comuna, por lo que son también nuestros vecinos.

**Apoyo en la Rehabilitación.** Proporcionar orientación y acceso a programas y servicios de rehabilitación de personas que han estado involucradas en actividades delictivas y/o consumo problemático de alcohol y drogas. Para ello, los municipios pueden apoyar acciones e iniciativas como:

- ~ **Colaboración con Gendarmería:** Facilitar espacios locales para el desarrollo de trabajos comunitarios como medida alternativa a la privación de libertad (constantemente gendarmería busca convenios de colaboración para implementar estas medidas), así como apoyar al entorno familiar.
- ~ **Programas de capacitación:** Implementar programas de nivelación educativo, capacitación y empleo.
- ~ **Apoyo psicológico y social:** Ofrecer apoyo psicológico y social para la reintegración. Se trata de establecer una red de apoyo, pero al mismo tiempo un monitoreo del proceso de integración de las personas a la vida social y comunitaria.

**Coordinación para casos de Menores de 18 Años.** Establecer redes para evitar la continuidad de carreras delictivas e identificar factores

de riesgo que pueden estar presentes en su entorno cercano, lo que requiere trabajar coordinadamente con entidades y servicios públicos. Esto, con la finalidad de establecer redes suficientes y necesarias para fortalecer espacios de protección como colegios o entregar herramientas de integración (desde capacitación de emprendimientos a becas de estudio).

Referencias para buenas prácticas:	
Iniciativa	Construyendo a tiempo en comunidad - Peñalolén
Enlace	→ <a href="https://cesc.uchile.cl/buenaspracticasenprevencion/bbp_docs/O7_construyendo_a_tiempo_chile.pdf">https://cesc.uchile.cl/buenaspracticasenprevencion/bbp_docs/O7_construyendo_a_tiempo_chile.pdf</a>
Objetivo	Fortalecer y potenciar conductas pro sociales, disminuyendo conductas de riesgo asociadas a la violencia y a la delincuencia en niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad
Impacto	La práctica genera una intervención psicosocial focalizada dependiendo del contexto de cada caso de niños, niñas y adolescentes inimputable. En consecuencia, se realiza una intervención especializada. Sin perjuicio de ello se trabaja también con la familia estableciendo planes de intervención en conjunto. El complemento se vincula a la Intervención con la comunidad y redes locales, que permiten el trabajo y monitoreo.
Características principales	Evaluación inicial e intervención psicosocial. Vinculación de la comunidad en actividades que permiten utilización adecuada del tiempo libre de los niños, niñas y adolescentes, su participación y uso adecuado de espacios públicos, monitoreo y sentido de pertenencia
Información adicional	Las diversas fases y contextos que atiende Construyendo a Tiempo en Comunidad CTC poseen complementos de intervención metodológica focalizados, lo que permite mayor pertinencia y eficacia en los objetivos particulares que busca cada intervención

\* **Apoyo al Control y Persecución Penal.** Las estrategias de control y sanción buscan fortalecer las capacidades de las fuerzas de seguridad y mejorar la coordinación entre diversas instituciones para combatir eficazmente el delito. Si bien estas acciones usualmente están vinculadas al rol policial, en la actualidad cada vez más municipios colaboran en estas tareas.

- ↪ **Patrullajes mixtos.** Las direcciones de seguridad cuentan -en muchos casos- con equipos tácticos de patrullaje, centrales de llamados ante emergencias, centrales de cámaras de vigilancia y otras herramientas que se vinculan y entrelazan con la labor policial. El apoyo interinstitucional refuerza la coordinación y disuasión territorial.
- ↪ **Colaboración en persecución penal.** Principalmente con medios de prueba como cámaras de vigilancia y coordinación que permitan tener componentes técnicos para ser utilizados como medio de prueba, así como las cadenas de custodia requeridas. Las denuncias que los vecinos realizan directamente al municipio también pueden aportar a establecer focos de investigación.
- ↪ **Coordinación.** Los municipios tienen un rol en la coordinación y apoyo a las fuerzas de seguridad, por ello su participación en mesas de trabajo con el Sistema Táctico de Operación Policial (STOP). También, mediante la coordinación en los Consejos Comunales de Seguridad y de la colaboración interinstitucional.

Establecer acuerdos de colaboración con estas instituciones agrega valor a las acciones que todas las instituciones involucradas pueden realizar. Ejemplos de ello existen, en base a las características técnicas y cadena de custodia de imágenes de cámaras de videovigilancia para que puedan ser utilizadas como medios de prueba en procesos de investigación.



Diversos municipios han implementado y financiado proyectos locales de cámaras de seguridad, debido a la creencia de que la vigilancia constante permite disuadir acciones antisociales. Sin embargo, un rol importante de esta tecnología tiene relación con su utilización como medio de prueba en un proceso de persecución penal. Para ello, los municipios deben conocer las características técnicas de estos dispositivos, así como conocer la cadena de custodia de las imágenes.

✳ **Atención y Apoyo a Víctimas.** Se refiere a los servicios y programas diseñados para asistir a las personas que han sufrido delitos o violencias, proporcionándoles apoyo emocional, legal y social para ayudarlas a superar el impacto o los efectos negativos que ha generado la vivencia de hechos traumáticos (que en algunos casos supera a la victimización por delitos y asume por ejemplo accidentes u otras situaciones).

**Coordinación con instituciones que bajan lineamientos de trabajo a nivel local.** Respaldar el trabajo y la implementación de servicios de asistencia y apoyo de instituciones del gobierno central, como el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género por medio de los Centros de la Mujer para la atención de mujeres víctimas de violencia en contexto de pareja y las Oficinas de Protección de Derechos de la Infancia, en caso de vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes.

Estos, así como otros espacios permiten a los municipios colaborar y complementar servicios psicológicos, legales y sociales, además de promover campañas de concienciación y educación sobre los derechos de las víctimas y los servicios disponibles.

Referencias para el desarrollo de buenas prácticas:	
Iniciativa	Defensoría Municipal de Adulto Mayor
Enlace	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <a href="https://www.penalolen.cl/wp-content/uploads/2022/07/GUIA-PRACTICA-PARA-EL-BUEN-TRATO-HACIA-LAS-PERSONAS-MAYORES_compressed.pdf">https://www.penalolen.cl/wp-content/uploads/2022/07/GUIA-PRACTICA-PARA-EL-BUEN-TRATO-HACIA-LAS-PERSONAS-MAYORES_compressed.pdf</a></li> <li>→ <a href="https://spd-seguridadmunicipal.cl/wp-content/uploads/2024/05/OO.TT._-2024_PAV.pdf">https://spd-seguridadmunicipal.cl/wp-content/uploads/2024/05/OO.TT._-2024_PAV.pdf</a></li> <li>→ <a href="https://www.ciudadesamigables.cl/buenas-practicas/defensoria-adulto-mayor-penalolen/">https://www.ciudadesamigables.cl/buenas-practicas/defensoria-adulto-mayor-penalolen/</a></li> </ul>
Objetivo	Proteger y promover los derechos y el bienestar de las personas mayores, garantizando que no sufran abusos, negligencias ni discriminaciones.
Impacto	Al proporcionar monitoreo, asistencia legal y social, estas defensorías contribuyen a la prevención y reducción de abusos y negligencias, mejorando la calidad de vida de los adultos mayores. Además de sensibilizar a la comunidad sobre una cultura de respeto y cuidado de las personas mayores.
Características principales	La defensoría se especializa en proteger los derechos de los adultos mayores frente a abusos físicos, psicológicos, financieros y otras formas de explotación. Proporciona asesoría legal y apoya a las víctimas en la denuncia de delitos, asegurando que estos casos sean perseguidos con la debida diligencia en el sistema penal. Las defensorías documentan y registran casos de abuso y negligencia, creando registros cruciales para establecer políticas locales complementarias a las políticas de carácter nacional en base a su realidad local.
Información adicional	La defensoría actúa como un órgano de vigilancia y apoyo, brindando asesoría legal, asistencia social y representación en casos de vulneración de derechos, y asegurando que las necesidades de los adultos mayores sean adecuadamente atendidas.

La mayoría de los municipios cuentan con oficinas de servicios centralizados. Es así como centros de la mujer u oficinas de protección de derechos de la infancia se vuelven un servicio que requiere de la coordinación y gestión municipal. A ello se pueden sumar iniciativas como defensorías de adultos mayores, fondos de denuncia y acompañamiento psicosocial a víctimas de delitos u otras violencias. El acompañamiento a víctimas de intimidación o acoso escolar es también un elemento importante para considerar en el contexto escolar.

## Conclusiones

Actualmente, es posible identificar algunos enfoques que permitirán guiar el trabajo y las propuestas municipales en esta materia.

**Diversas perspectivas de abordaje.** El enfoque basado en el ser humano se presenta como un enfoque integral que aboga por la protección de los derechos humanos y el bienestar de las personas, incorporando múltiples factores como la salud, la educación y el empleo. La implementación de esta perspectiva a nivel local requiere políticas coordinadas que aborden las necesidades básicas de la población y promuevan la inclusión social.

**Participación activa de la comunidad.** Esencial para el éxito de las iniciativas de seguridad. El concepto de co-producción de seguridad involucra a la ciudadanía en la identificación de problemas y la creación de soluciones, asegurando una mayor adhesión y compromiso con las acciones implementadas.

**Prevención como rol fundamental de los municipios.** Busca fortalecer aspectos situacionales y socio-comunitarios en las acciones que

se puedan promover, gestionando y manteniendo espacios públicos, planificando urbanísticamente y facilitando programas para la comunidad que fomenten la cohesión social y el sentido de pertenencia de los habitantes.

**Colaboración intersectorial.** La seguridad es un problema complejo que requiere la colaboración y coordinación de diversos actores, tanto públicos como privados. La creación de mesas de trabajo intersectoriales y la coordinación en instancias como los Consejos Comunales de Seguridad Pública son esenciales para abordar eficazmente las problemáticas de seguridad.

**Promover una cultura de la legalidad.** Esencial para una convivencia adecuada. Esto implica no solo el cumplimiento de normas, sino también la concientización y promoción del respeto mutuo. Acciones institucionales que promuevan la formalidad y el apego a procesos establecidos son cruciales para evitar la percepción de injusticia y fortalecer la confianza en las instituciones.

**Inclusión de migrantes en las estrategias de seguridad.** Especialmente dado el aumento de la inmigración en Chile en los últimos años y considerando la posibilidad de que exista una victimización encubierta —no denunciada— de personas que por su condición migratoria se pueden ver expuestos a mayores riesgos y a un desconocimiento de procesos no solo para denunciar, sino también para solicitar ayuda y apoyo de la institucionalidad existente.

La implementación de estas directrices puede tener un impacto significativo en la reducción de la criminalidad, la mejora de la percepción de seguridad y el fortalecimiento de la cohesión social en las comunidades promoviendo un desarrollo humano integral y sostenible.

Al enfocarse en la prevención, la participación comunitaria y la colaboración intersectorial, estos lineamientos y enfoques buscan promover una sociedad más segura y justa, entregando mayor calidad de vida a los vecinos y vecinas de nuestras comunas.

## ANEXO: Marco institucional

El abordaje de la seguridad se ha realizado siempre desde dos perspectivas: la política criminal y la política pública.

**1. Política criminal.** Tiene relación con la institucionalidad existente para que el Estado pueda reaccionar ante hechos que la normativa vigente tipifica como delitos. En este sentido, luego de la ocurrencia de un delito se espera que las policías (Carabineros de Chile y Policía de Investigaciones) puedan jugar un rol de control, reacción, disuasión e investigación —cuando corresponde— por medio de las obligaciones constitucionales que les son encomendadas.

Posterior a ello, los diversos órganos de justicia —Tribunales, Ministerio Público, Defensoría penal Pública— permiten que los procesos se lleven a cabo en base a las garantías propias de un Estado de Derecho, determinando la culpabilidad o inocencia de las personas imputadas luego de un debido proceso.

Si el resultado de la sentencia define responsabilidad o culpabilidad del imputado, será el sistema penitenciario —a través de Gendarmería de Chile— quienes se encargarán de velar por el cumplimiento de la sanción. La cual puede ser o no privativa de libertad.

Toda la política criminal se aborda desde la perspectiva nacional. No se trata de instituciones que puedan variar en su composición, accionar o reglamento, y actúan bajo definiciones comunes en todo el territorio nacional.

**2. Política pública.** Tiene una mayor vinculación con niveles de institucionalidad inferior, como lo son los Gobiernos Regionales y los Gobiernos o Administraciones Locales.

Si bien puede apoyar labores de control y reacción —por ejemplo, patrullajes mixtos o apoyo a víctimas— su rol principal está orientado a la prevención y promoción.

Lo anterior, sobre todo en el caso de las municipalidades, queda muy bien establecido en la letra j del artículo 4° de la ley N° 18.695, la cual señala que *“(...) en materia de seguridad, incorporando como función el desarrollo, implementación, evaluación, promoción, capacitación y apoyo de acciones de prevención social y situacional, la celebración de convenios con otras entidades públicas para la aplicación de planes de reinserción social y de asistencia a víctimas, así como también la adopción de medidas en el ámbito de la seguridad pública a nivel comunal, sin perjuicio de las funciones del Ministerio del Interior y Seguridad Pública y de las Fuerzas de Orden y Seguridad”*.

Para llevar a cabo estas funciones, la ley establece algunas obligaciones e instancias de coordinación a nivel local. En este sentido, obliga —salvo especificaciones por número de habitantes— que los municipios cuenten con un Director/a de Seguridad Municipal que pueda colaborar directamente con la o el alcalde en las tareas de coordinación y gestión. Estas tareas incluyen responsabilidad en cuanto a herramientas e instancias básicas de abordaje de la seguridad a nivel local.

Como una manera de ilustrar las instancias institucionales de coordinación para la prevención del delito, conviene recordar cuáles son las instancias de las cuales los municipios son responsables.

### **Consejo Comunal de Seguridad Pública (CCSP)**

Es un órgano comunal de carácter consultivo del alcalde en materia de Seguridad Pública comunal y una instancia de coordinación interinstitucional a nivel local. Lo preside la o el alcalde y se compone por representantes de la Delegación Presidencial, Concejales, Carabineros de Chile, PDI, Fiscalía, COSOC, Director/a de Seguridad municipal, Gendarmería, Mejor Niñez, SENAME, SENDA, además de otros invitados que la autoridad comunal considere pertinentes.

Las obligaciones del CCSP son colaborar en la elaboración del diagnóstico de la comuna en materia de seguridad pública, asesorar al alcalde en la priorización de las acciones que deberán realizarse en la comuna, entregar opinión al alcalde para la elaboración del plan comunal de

seguridad pública y emitir opinión respecto de las ordenanzas que se dicten en materias de convivencia vecinal y seguridad pública comunal.

### **Plan Comunal de Seguridad Pública (PCSP)**

Este plan corresponde a un documento de planificación de acciones coordinadas en el nivel local, con una vigencia de cuatro años, pero que debe actualizarse anualmente. Debe estar debidamente coordinado con los instrumentos emanados del Ministerio del Interior y Seguridad Pública y considerar, al menos, las siguientes materias:

- \* Medidas de prevención de conductas infractoras por parte de niñas, niños y adolescentes.
- \* Medidas de prevención de deserción escolar y de reinserción de los escolares desertores.
- \* Prevención y rehabilitación del consumo de drogas.
- \* Fortalecimiento de la convivencia comunitaria.
- \* Mejoramiento urbano en barrios vulnerables.
- \* Prevención de la violencia intrafamiliar y violencia contra las mujeres.
- \* Proyectos específicos para prevenir los delitos de mayor relevancia y ocurrencia en la comuna.
- \* Otras materias de interés comunal en el área de la seguridad pública.



# **Espacio Público y Barrios**



## Introducción

El Laboratorio de Espacio Público y Barrios estuvo concebido para abordar integralmente la gestión urbana y la mejora de los emplazamientos públicos desde una perspectiva de innovación social y urbana. Con este afán, se realizó un ciclo de talleres de diálogo con funcionarios municipales, expertos e invitados de variada experiencia en materia de gestión y desarrollo urbano, con el objeto de reflexionar sobre la situación actual de los gobiernos municipales.

Durante la ejecución de los Laboratorios se analizaron los desafíos e iniciativas que se pueden impulsar para fomentar los procesos de innovación social, con el objetivo de generar confianza y fortalecer nuestro sistema democrático.

Asimismo, se integraron las perspectivas de derechos humanos, inclusión y cohesión social como criterios fundamentales en la gestión de los espacios públicos, desde la óptica de la innovación social.

Este documento presenta los resultados de estos talleres:

- Sesión 1:** Algunos problemas del espacio público en la gestión municipal.
- Sesión 2:** Experiencias de innovación social urbana en nuestros municipio.
- Sesión 3:** Experiencia de innovación social urbana en las regiones del país.
- Sesión 4:** Experiencia de innovación social urbana en Iztapalapa, México.

En estas jornadas se propuso identificar buenas prácticas que pudiesen servir de ejemplo para la implementación de políticas urbanas efectivas, con la finalidad de enriquecer la calidad del debate político y social en vista de las próximas elecciones municipales.

Este documento es el primer paso orientado a sintetizar los aprendizajes sobre nuestras prácticas de gestión local, así como las iniciativas que han mejorado la calidad de vida y la convivencia en los barrios, con impacto en los territorios y bajo una perspectiva sostenible.

Esto, con la finalidad de gestionar cambios sociales y espaciales provocados por un contexto de crisis sistémica que se ha producido en varios niveles y a distinta escala, incidiendo en la calidad de vida de las personas, comunidades y el desarrollo de las instituciones relacionadas, con efecto en el espacio público y en los distintos territorios.

## Contexto

### ¿Qué es la Innovación Social Urbana?

La Innovación Social Urbana se refiere a nuevas ideas, prácticas y modelos que buscan satisfacer necesidades sociales no abordadas ni satisfechas, así como mejorar la vida de las personas con nuevas alternativas a las existentes o a las prácticas habituales.

No se limita a innovaciones tecnológicas, pues incorpora la posibilidad de transformación con un enfoque de inclusión, equidad y sostenibilidad, entre otros criterios. A su vez, promueve la solución de los problemas sociales complejos de manera colaborativa.

Para ello, utiliza recursos y conocimientos articulados, en base al aporte y la visión de los diversos actores que conforman una comunidad, incluyendo a las instituciones directa e indirectamente relacionadas con las problemáticas que se intentan abordar<sup>3</sup>.

Este enfoque también busca fortalecer relaciones asociativas y cooperativas y son, básicamente, disruptivas puesto que buscan iniciativas y acciones de manera alternativa, a través de la cooperación entre

---

**3** Subirats, J., & García Bernardos, Á. (Eds.). (2015). Innovación social y políticas urbanas en España: Experiencias significativas en las grandes ciudades. Icaria Editorial.

iguales. Esto implica explorar y poner en práctica alternativas a modelos y patrones dominantes en la toma de decisiones.

Según la OCDE<sup>4</sup>, estas respuestas pueden incluir nuevos servicios, espacios de trabajo y producción, así como formas de participación o consumo. Apuntan a generar “valor social”, proporcionando soluciones en base a la participación de la comunidad y beneficiarios/as.

La innovación social se diferencia de la innovación empresarial, cuyo objetivo principal es el beneficio económico exclusivamente, y apunta a la mejora del bienestar social y a la creación de nuevas relaciones sociales que contribuyan a la cohesión y la equidad social.

### **Importancia de la Innovación Social Urbana**

Esta ofrece soluciones nuevas a problemas complejos y persistentes, llenando vacíos importantes en la atención a cuestiones sociales y que no logran ser abordadas desde la perspectiva de la política pública tradicional. Al enfocarse en la cooperación y la colaboración, promueve la inclusión y la equidad, asegurando que las soluciones beneficien a todos, especialmente a los más vulnerables.

Este tipo de innovación fortalece las redes y colaboraciones entre diversos actores, incluyendo ciudadanos, organizaciones no gubernamentales, instituciones públicas y empresas que contribuyen a la construcción del espacio público y su interacción.

Estas redes son esenciales para el éxito y la escalabilidad de soluciones creativas, desde planes y programas pilotos, hasta generar un enfoque integral para abordar problemas sociales complejos que emanan de la interrelación persona, comunidad y espacios.

---

**4** OCDE. (2015). Recomendación del Consejo sobre la Economía Social y Solidaria y la Innovación Social.

Algunos municipios en Chile han sido importantes impulsores de proceso de innovación social en la gestión del territorio. Algunas de estas prácticas han sido premiadas nacional e internacionalmente.

Además, estas experiencias pueden ser replicables en otros contextos de forma adecuada y apropiada, así como en otros países de América Latina.

En este marco, en los Laboratorios se constató la necesidad de avanzar en la innovación social urbana de los municipios. Entre las razones que se enumeraron, fueron:

**1. Enfoque de proximidad y conocimiento directo desde el territorio y la experiencia comunitaria:**

Los municipios están más cerca de las tensiones cotidianas y de las complejidades que afectan a las personas en su día a día, construyendo un conocimiento más profundo de las necesidades y problemas específicos de sus comunidades. Esto les permite diseñar e implementar soluciones más adaptativas y efectivas, revalidando el rol de lo público a nivel local.

**2. Nuevas capacidades para una gestión ágil y flexibles:**

La innovación social puede dotar a los gobiernos locales de capacidad de adaptación suficiente para responder de manera más rápida a los desafíos urbanos contemporáneos: disputa por el espacio público e informalidad; pobreza y emplazamientos; exclusión social de comunidades; el cambio climático y sostenibilidad, entre otros.

**3. Fomento de la participación y reactivación del tejido social fragmentado:**

Abordar los desafíos actuales desde perspectivas innovadoras, promueve la participación y el compromiso activo de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones y en la gestión comunitaria, fortaleciendo así la democracia y la cohesión social, lo que alienta la profundización de la democracia desde el nivel local.

**4. Resiliencia Comunitaria:**

Facilita la creación de comunidades más capaces de adaptarse y recuperarse frente a las crisis y cambios, así como estar mejor preparados antes escenarios críticos. Además, permite restaurar los vínculos en territorios fracturados producto de las tensiones generadas por las crisis urbanas con capacidad de generar iniciativas de conciliación y de promoción del diálogo.

En los Laboratorios, también se detectaron algunas condiciones que deberían propiciarse para implementar una agenda de innovación social y urbana en municipios:

- \* Liderazgos comprometidos, con líderes y equipos alineados con esta gestión, así como capacitados, sensibles y con convicción para apoyar este tipo de iniciativas.
- \* Gestionar una cultura organizacional que estimule la creatividad y la colaboración, así como programas de formación para el personal y actores comunitarios.
- \* Modificar las estructuras de gobernanza para la colaboración de la sociedad civil, el sector privado y otras instituciones para co-producir conocimiento “desde abajo”.

Para lo anterior, es clave, generar los recursos financieros, tecnológicos y humanos adecuados, para gestionar de una forma diferente, dentro del marco legal vigente.

## Problema y desafíos

En las sesiones, se detectaron factores emergentes, asociados a crisis recientes, sistemáticas y globales con repercusión en lo local. Además, la profundización de las brechas y desigualdades, genera una nueva composición de los mapas territoriales, así como de las prácticas que allí se generan. Entre estas, sobresalieron:

**Fragilidad de las estructuras sociales y económicas urbanas:** Las ciudades no están al margen de lo que se ha calificado como un cambio de época (Baumann, 2000)<sup>5</sup> Enfrentan crisis y muestran cambios en la manera de abordar las oportunidades y problemas que surgen en los escenarios urbanos. Esto repercute en las estructuras sociales y familiares, las que se han vuelto más frágiles. A su vez, las vulnerabilidades han aumentado y las capacidades de los poderes públicos para mitigar estas situaciones de riesgo y exclusión.

Las ciudades y municipios experimentan esos cambios marcados por procesos territoriales complejos, nuevas relaciones de poder y roles sociales e institucionales en mutación. Estos afectan el uso de espacios públicos y de los barrios, pese a una percepción que es, habitualmente, indulgente con los espacios de socialización más próximos. Por ejemplo, los barrios en las encuestas siempre son mejor evaluados, que sus comunas y sus ciudades. De hecho, según la Encuesta Santiago Como Vamos de Activa Research<sup>6</sup>: a) el barrio, en menciones espontáneas de encuestados, son “tranquilos”, sus comunas “inseguras” y ciudad “insegura y peligrosa”; b) las menciones positivas alcanzan un 61,9 % mientras disminuyen para la comuna a 45,7 % y 24,6 % para Santiago el 2020.

**Deterioro y revalorización del espacio público y de esparcimiento:** Actualmente, muchos de los cambios están ocurriendo en el espacio físico donde vivimos, trabajamos y nos desplazamos. Los me-

---

<sup>5</sup> Bauman, Zygmunt (2000). Liquid Modernity. Cambridge: Polity Press. 2000.

<sup>6</sup> Santiago Cómo Vamos. (2020). 2da Encuesta Ciudadana 2020: Percepción de la gestión y calidad de vida de Santiago. Activa Research

canismos de control social y gestión del territorio se ven estresados o directamente superados. Esto ya ocurría antes del estallido social, y algunos de estos fenómenos se amplificaron con la pandemia. Lo concreto es que estos cambios afectan nuestra vida cotidiana, tanto en la escala espacial de lo próximo como en la escala social de lo relacional. Estos cambios se manifiestan en la puerta de nuestra casa, en la plaza donde juegan nuestros niños, en la calle cuando vamos a la feria, en el barrio donde residimos o trabajamos, así como en los trayectos que realizamos diariamente.

**Cambios en los patrones de movilidad:** El estudio de la CEPAL “Impacto del COVID-19 en las preferencias por modos de transporte en ciudades seleccionadas de América Latina”<sup>7</sup> y señala que “uno de los principales aprendizajes en materia de movilidad y uso del espacio público que han dejado los años pandémicos es el reforzamiento de las estrategias individuales de movilidad y uso del espacio público”. Esto incluye el crecimiento relativo del uso del automóvil, motocicleta, bicicleta y la aparición de nuevos modos de transporte individuales impulsados por la electromovilidad, junto con una disminución sustantiva del uso del transporte público colectivo.

**Falta de planificación y respuesta a nuevas necesidades urbanas:** Ausencia de lineamientos de gestión para ordenar y planificar el espacio desde la perspectiva de los intereses locales. Así como la persistencia de datos objetivos para orientar la toma de decisiones a problemas emergentes, tales como la movilidad y la relación con actividades principales (trabajo/estudio). Esto tiene impacto en el barrio y la calle, ya que traslada dinámicas centrales (actividad laboral) a la periferia y dinámicas periféricas (residencias) a los centros. Esta falta de evidencia sobre estos fenómenos dificulta abordar temas como emergentes como, por ejemplo: ¿Cuántos segundos empleos o actividades productivas menores se han trasladado a los barrios y a los domicilios; así como el traslado de transacciones y la proliferación de actividades económicas informales?

---

<sup>7</sup> Vateva, V., Cuadros, G., Arancibia, D., & López, A. (2023, marzo 29). Impacto del COVID-19 en las preferencias por modos de transporte en ciudades seleccionadas de América Latina. Documentos de Proyectos, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

**Desigualdad en el acceso a servicios y equipamientos urbanos:**

Es una temática llena contradicciones: generan bienestar para unos y precarización para otros; externalizan costos hacia el espacio público; y, al mismo tiempo, lo animan y generan economías encadenadas para la subsistencia. Estas contradicciones se viven, amplifican, complejizan en el barrio -la población, la villa, el block, el condominio, y el edificio- ya que es la unidad territorial básica de estos procesos, cuya composición no es homogénea. De hecho, según el estudio del Gobierno Regional de Santiago con la Universidad Alberto Hurtado y de Guadalajara<sup>8</sup>, existen en nuestros territorios distintos tipos de barrio según ingresos económicos (barrio alto, medio y bajos), historia en el proceso de crecimiento de la ciudades (centrales, periféricos o suburbanos) o por funcionalidad (residenciales, turísticos, comerciales, patrimoniales, negocios, industriales o rurales). En consecuencia, la intervenciones en el territorio no pueden ser las mismas, así como los actores observados no juegan los mismos roles y la duración en el tiempo de los procesos no es el mismo.

**Crisis climática y necesidad de espacios verdes:** Se constata una escasez de parques y plazas arboladas, así como de rutas y acceso libre a espacios naturales. El acceso justo a bienes y servicios comunes de carácter natural constituyen hoy un déficit cualitativo fundamental, agravado por la crisis climática. Esto se ha convertido en una demanda básica en la perspectiva de revalorizar el espacio público.

En definitiva, tal como se observó en los Laboratorios, ante estos dilemas emergentes, no hay evidencia, ni experiencia ni una receta única de abordaje. Por tal motivo, innovar social y urbanamente, constituye una estrategia clave para mejorar nuestros territorios. En especial, con intervenciones apropiadas y apropiables por la comunidad, las que nazcan desde un diagnóstico específico co-construido “desde abajo hacia arriba”.

---

<sup>8</sup> CIHALC 2024. Cumbre Internacional del Hábitat de América Latina, Foro Regional de Alianzas para el Hábitat: “Capítulo Santiago de Chile” Gobierno Regional de Santiago, Universidad Alberto Hurtado y Universidad de Guadalajara.



## Buenas prácticas de innovación urbana en municipios

Se identificaron algunas acciones virtuosas de aprendizaje en municipios en Chile y en el mundo. Estas prácticas nos pueden orientar en nuestra acción y reflexión para el desarrollo local. No se trata de copiar recetas, sino de adaptar soluciones a cada territorio.

Preliminarmente, destacó la necesidad de contar con un diseño urbano y un enfoque de regeneración de barrios. Para ello, se mencionó la necesidad de revitalizar programas como “Quiero Mi Barrio”, el que se desplegó con metodologías participativas en la gestión de barrios y criterios de proximidad, ese a la distinta caracterización de cada uno de ellos.

A su vez, aprovechar otras iniciativas que han alentado el desarrollo de programas de proximidad con un enfoque en infraestructura física y procesos de reconstitución del tejido social y promoción de la asociatividad en distintos niveles. En ese marco, sobresalen programas como “Barrios Comerciales”, “Barrios Patrimoniales” o “Revive Barrio”.

Todas estas iniciativas están articuladas desde el nivel nacional con los municipios.

La evolución de este enfoque de proximidad, a través de intervenciones específicas, han crecido en alcance y composición. Hoy se abordan áreas o polígonos más extensos a la par del desarrollo de intervenciones más complejas que componen el espacio público.

En este ámbito, se aprecia un espacio de innovación con un impacto mayor no solo en la vida cotidiana de los vecinos directamente beneficiados, sino también se trata de intervenciones que, a través de la integralidad y multidimensionalidad de su despliegue, pueden generar sinergias entre distintos servicios públicos y bienes comunes.

Para complementar este enfoque se establecen las siguientes propuestas innovación social y urbana y se sugieren las siguientes líneas de acción:

#### \* Eje: Gobernanza y gestión municipal

- ↗ **Desarrollo de una nueva agenda local:** Basada en las experiencias y necesidades reales detectadas en instancias de diálogos con los barrios. Esto, con la finalidad de promover una visión integrada y colaborativa para el desarrollo territorial.
- ↗ **Redefinir la noción de gobernanza municipal:** Transformar la estructura actual para que los municipios funcionen como verdaderos gobiernos locales y no solo como administraciones de recursos. Esto quiere decir, proponer espacios consultivos con la sociedad civil y expertos, así como la articulación de data e información que permita proyectar iniciativas y planificar futuros desarrollos desde sus propios habitantes.
- ↗ **Definición y estandarización de servicios mínimos:** Para que los servicios, que deben ser proporcionados por las municipalidades, permitan asegurar una distribución justa y equitativa de los recursos. Como señalaron algunos expertos, la idea es apostar por la transformación de la comuna en ciudad.
- ↗ **Coordinación y colaboración intermunicipal:** Para abordar problemas comunes, como la gestión de residuos. Avanzar en esta línea con la creación de asociaciones entre alcaldes para diseñar y gestionar proyectos conjuntos, por ejemplo, como rellenos sanitarios regionales u otras alternativas en el marco de desafíos en sostenibilidad.
- ↗ **Coordinación con agendas regionales:** Trabajar en la alineación de las agendas municipales con las agendas de inversión y desarrollo de los gobiernos regionales para mejorar la coherencia y efectividad en la gestión de proyectos.

#### \* Eje: reorganización y redistribución

- ↗ **Reorganización de las Unidades Vecinales:** Ajustar las divisiones administrativas para que coincidan con los barrios rea-

les. Para ello, utilizar las plazas y otros espacios públicos como puntos de referencia para esta reorganización.

↪ **Gobernanza y alianzas con actores estratégicos del territorio:** Incluyendo mesas de trabajo con empresas y otros actores e instancias organizacionales relevantes para una gestión territorial más inclusiva y colaborativa.

↪ **Redistribución equitativa de recursos:** Desarrollar instrumentos y políticas que consideren no solo la población residente sino también la población “vecinante” o flotante, para asegurar una distribución equitativa de recursos y servicios de acuerdo con su uso (p.ej.: barrios centrales, turísticos y de esparcimiento nocturno).

#### \* **Eje: innovación y colaboración**

↪ **Laboratorios temáticos:** Crear estas instancias dedicadas a diferentes temas relevantes, como seguridad, transparencia, género y desarrollo barrial, entre otros. Para experimentar y encontrar soluciones innovadoras en base al aporte de distintas visiones de actores, expertos y organizaciones insertos en la comunidad local.

↪ **Aprovechamiento de la academia:** Generar puntos de colaboración para llevar a cabo planes especiales de desarrollo urbano, campañas de concienciación y estudios detallados sobre necesidades locales, entre otros aspectos.

#### \* **Eje: infraestructura**

↪ **Mantenimiento de infraestructuras:** Proponer proyectos de ley, en alianzas con representantes del Congreso, para asegurar que las construcciones verticales mejoren las infraestructuras locales y se evalúe su impacto en servicios básicos.

↪ **Salas de proceso productivos comunitarias:** Como alternativa a las plazas públicas en regiones con condiciones climáticas adversas. Estas salas permiten a los vecinos realizar actividades económicas o recreativas propias, fomentando la cohesión social y el uso compartido de recursos y generar redes locales.

- ↪ **Gestión de espacios públicos basada en plazas:** Para estructurar y administrar las unidades vecinales, asegurando que todas las áreas tengan accesibilidad a espacios públicos donde la comunidad pueda congregarse.

#### \* Eje: diversidad y sustentabilidad

- ↪ **Enfoque en la diversidad de barrios:** Al formular políticas y estrategias, considerar su diversidad, incluyendo criterios de estratificación social y su localización dentro de la ciudad (centro, pericentro, periferia, subcentralidades urbanas).
- ↪ **Desarrollo de indicadores barriales:** Levantamiento de data a escala barrial para clasificar con precisión los barrios y entender mejor sus problemas y necesidades. Utilizar datos de fuente variada, muchos de ellos en plataformas asociadas con el INE, universidades y centros de pensamiento, en lugar de depender únicamente de percepciones y experiencias personales.
- ↪ **“Desmotorización”:** Mediante la creación de ciclovías y la reducción del uso de vehículos particulares, fomentando así modos de transporte más sostenibles.
- ↪ **Reconocimiento y manejo de conflictos culturales:** Desarrollar estrategias para gestionar choques culturales en espacios públicos, especialmente en contextos de migración, promoviendo la cohesión e interrelación entre diferentes grupos.

#### \* Eje: capacitación y profesionalización

- ↪ **Capacitación y profesionalización comunitaria:** Invertir en la capacitación y profesionalización de los profesionales a cargo de estas tareas y de los habitantes locales socialmente organizados, para que puedan asumir roles en las etapas de gestión y desarrollo de prestaciones de servicios públicos.
- ↪ **Evidencia y estudios:** Utilizar datos para respaldar decisiones de movilidad y demostrar la efectividad de las medidas implementadas, ayudando a cambiar la percepción pública. Invertir en estas áreas con concursos y fondos destinados a agencias, consultores y expertos que, en lo posible, tengan raigambre local.

## Iniciativas en barrios en Chile y América Latina

En nuestro país y en el continente existen experiencias y prácticas locales destacadas en innovación social y urbana. Con el objetivo de direccionar las iniciativas hacia la dimensión barrial y del espacio público, se identificaron tres grupos de iniciativas:

\* **Centros para la Innovación Local:** Tales como laboratorios e incubadoras. Estos espacios físicos dedicados a la creatividad y la implementación de iniciativas ciudadanas, favorece la articulación de líderes y lideresas locales, profesionales y organizaciones públicas/privadas y de la sociedad civil. Estos buscan crear ecosistemas creativos que generen iniciativas productivas, sociales, económicas y culturales en red mediante metodologías de diseño participativo y modelos de diseño de servicios.

En Chile, existen diversos espacios públicos y privados como las iniciativas de innovación SantiaGO de la Corporación Regional de Santiago, o los espacios de colaboración e innovación del IF/Barrio Italia, además de diversos laboratorios de investigación aplicada de universidades como (Laboratorio de Ciudad y Territorio de la Universidad Diego Portales o el Centro de Inteligencia Territorial de la Universidad Adolfo Ibáñez).

Recientemente, estos centros se han expandido a nivel municipal como La Fábrica de Renca, HUB de Providencia e Independencia Ciudadana. Muchos de ellos conectados a universidades y otros centros tanto nacionales como internacionales.

Estos espacios funcionan como catalizadores comunitarios modernos, siguiendo una tradición histórica de iniciativas locales del siglo pasado, como las casas del pueblo o casas abiertas, que promovían la alfabetización cultural, social y política.

\* **Regeneración urbana y diseño de espacios públicos:** Enfocadas en las prácticas de diseño urbano y la regeneración de espacios públicos y barrios con programas como “Quiero Mi Barrio”. También han aumentado otros, como se mencionaba anteriormente, centrados

en la infraestructura física y la asociatividad a distintos niveles. Ejemplos: “Barrios Comerciales”, “Barrios Patrimoniales” y “Revive Barrio”, todos articulados desde el nivel nacional con la colaboración de municipios y regiones como actores del territorio.

Actualmente, se observa un fortalecimiento del enfoque de proximidad a través de intervenciones en barrios, las que abarcan la conectividad urbana y la incorporación de variables económicas e infraestructurales. Se incluye también equipamientos de carácter intercomunal y metropolitano, integrando la movilidad urbana.

Estas intervenciones presentan un espacio de innovación con un impacto significativo en vecinos y vecinas, así como la creación de sinergias entre distintos servicios públicos y bienes comunes a través de su integralidad y multidimensionalidad.

Existen variados modelos latinoamericanos de gran impacto mundial que ejemplifican estas prácticas. Entre ellos se encuentran los PAC de Brasil, UVA de Medellín y las más recientes UTOPIAS de México (que se detallan a continuación). Estos modelos destacan por su enfoque integral y capacidad para generar cambios en la vida urbana y comunitaria.

✳ **Espacios Públicos y Parques:** En tercer lugar, y respondiendo al nuevo escenario climático y a la demanda ciudadana por una mejor calidad de vida y espacios de esparcimiento, se encuentran las iniciativas innovadoras de espacios públicos y parques. Estas iniciativas están comenzando a jugar un papel muy determinante tanto en las decisiones de localización individual como en el desarrollo de proyectos públicos y privados. Una vida saludable, tanto a nivel personal, familiar como colectivo, demanda espacios de públicos de calidad: verdes, arborizados, acogedores, públicos y gratuitos, donde las personas puedan conectarse con el tiempo libre y la naturaleza de forma activa y lúdica.

Las nuevas necesidades de acceso a espacios naturales, como la cordillera, los cerros y senderos de todo tipo, para conectarse con la naturaleza, ya no son una excentricidad. El impacto de esta necesidad se vive intensamente en varias comunas del país. La reciente migración de personas urbanas hacia localidades rurales del centro y sur del país, en

busca de parcelas de agrado, está multiplicando estos territorios rurales y silvestres protegidos.

Estas iniciativas de innovación social y urbana en los municipios son esenciales para enfrentar los desafíos actuales y futuros. Los centros de innovación local, las intervenciones de diseño urbano y la creación de espacios públicos y parques verdes son fundamentales para mejorar la calidad de vida y promover el desarrollo sostenible en nuestras comunidades.

### Ejemplos de buenas prácticas en Espacio Público y Barrios

Iniciativa	Corporación La Fábrica (centros de innovación urbana)
Comuna	Renca
Enlace	→ <a href="https://www.lafabricarenca.cl/">https://www.lafabricarenca.cl/</a>
Objetivo	Transformar y consolidar un nuevo modelo de desarrollo económico, social y urbano que mejore los indicadores de bienestar territorial, a través de la innovación y la colaboración entre la comunidad, las empresas, la academia y las ONGs en un pacto de largo plazo.
Impacto	Liderar una revolución territorial, convirtiendo talentos e ideas en servicios útiles que transformen la calidad de vida de los habitantes.
Características Principales	Laboratorio de Fabricación Digital experimental - Espacios de trabajo colaborativos (coworking) - Promoción del emprendimiento, la innovación y las nuevas ideas - Eventos, charlas y talleres - Colaboración entre la comunidad, empresas, academia y ONGs.
Información Adicional	Entidad privada sin fines de lucro - Impulso de iniciativas de desarrollo económico, social y urbano - Enfocado en mejorar los indicadores de bienestar territorial - Parte del Hub de Innovación RM.

Iniciativa	Fundación Cerros Isla (Provisión de áreas verdes)
<b>Comuna</b>	Región Metropolitana
<b>Link</b>	→ <a href="http://www.fundacioncerrosisla.cl/">www.fundacioncerrosisla.cl/</a>
<b>Objetivo</b>	Impulsar y cautelar los cerros isla como parques naturales urbanos sostenibles, integrados a un sistema mayor, mediante la colaboración civil-público-privada, para ofrecer espacios de valor natural y de integración social mientras cada cerro conserva y transmite su propia identidad.
<b>Impacto</b>	Contribuir a la construcción de una ciudad más justa y resiliente, triplicando la cantidad de áreas verdes en Santiago y promoviendo la equidad social y la resiliencia urbana.
<b>Características Principales</b>	Innovación ciudadana - Fortalecimiento del talento ciudadano - Trabajo colaborativo - Estimulación de la creatividad - Fomento de una visión integral de los cerros - Proyectos en las áreas de investigación, diseño del paisaje, fortalecimiento comunitario y difusión - Espacios de valor natural y de integración social.
<b>Información Adicional</b>	Enfoque en la resiliencia urbana y el cambio climático - Identificación y conservación de la biodiversidad - Infraestructura verde para la conectividad ecológica - Compromiso con la mejora de la calidad de vida y la equidad social - Promoción de principios de equidad en el desarrollo urbano - Sistema ecológico integral a escala territorial.



<b>Iniciativa</b>	<b>Edificio de Municipal Cuidados – Ex Asilo de las Hermanitas de los Pobres (gestión de suelo)</b>
<b>Comuna</b>	Santiago
<b>Link</b>	→ <a href="https://www.munistgo.cl/municipio-de-santiago-realiza-lanzamiento-del-sistema-barrial-de-cuidados/">https://www.munistgo.cl/municipio-de-santiago-realiza-lanzamiento-del-sistema-barrial-de-cuidados/</a>
<b>Objetivo</b>	Transformar el Ex Asilo de Ancianos de la Congregación Hermanitas de los Pobres en el primer Centro de Cuidados Municipal, ofreciendo guardería, centro de cuidado de día para adultos mayores, y atención psicológica y legal para mujeres dedicadas al cuidado de dependientes.
<b>Impacto</b>	Mejorar los indicadores de bienestar territorial, reconociendo y apoyando el trabajo de los cuidadores, principalmente mujeres, a través de un espacio que proporciona ayuda psicológica, legal, de rehabilitación y autocuidado.
<b>Características Principales</b>	Iniciativa única en Chile - Remodelación del ex Asilo Hermanitas de los Pobres - Aprobación unánime del Concejo Municipal - Inversión de \$7 mil millones - Parte del Sistema Barrial de Cuidados y del propuesto Sistema Nacional de Cuidados.
<b>Información Adicional</b>	Declarado Monumento Histórico en 2012 - Cerrado desde el 2010 debido al terremoto - Diagnóstico realizado por la Corporación Sur muestra que el 82% de los cuidadores son mujeres

<b>Iniciativa</b>	<b>Plan de Ciclovías de Alto Estándar en Rancagua (conectividad intercomunal)</b>
<b>Comuna</b>	Rancagua
<b>Link</b>	→ <a href="https://www.rancagua.cl/red-ciclovias/">https://www.rancagua.cl/red-ciclovias/</a>
<b>Objetivo</b>	Masificar y hacer más accesible el uso de la bicicleta, creando la primera gran red de ciclovías de alto estándar fuera del área metropolitana de Santiago, con el fin de mejorar la calidad de vida y reducir la contaminación ambiental.
<b>Impacto</b>	Mejorar los indicadores de calidad de vida y reducir los índices de contaminación en Rancagua, promoviendo la movilidad sustentable y la integración con la vecina comuna de Machalí a través de una red de ciclovías de alto estándar.
<b>Características Principales</b>	Proyecto liderado por la Ilustre Municipalidad de Rancagua en conjunto con el Gobierno Regional de la Región de O'Higgins - Colaboración de diversas organizaciones locales - Primera etapa comprende importantes calles del centro histórico de la ciudad - Plan de desarrollo a largo plazo iniciado en 2010 - Foco en crear una ciudad más amigable con el peatón y el medioambiente.
<b>Información Adicional</b>	Red conexas de ciclovías que supera los 40 kilómetros - Participación activa de la comunidad y agrupaciones de ciclistas - Inauguración de los primeros kilómetros de ciclovías de alto estándar fuera de la Región Metropolitana en coincidencia con la Copa América 2015 - Enfoque en la movilidad sustentable libre de emisiones.

Iniciativa	Plan Maestro de Ciclovías de Huechuraba (Conectividad interior)
Comuna	Huechuraba
Link	→ <a href="https://www.huechuraba.cl/sala-de-prensa/113/detalle/inaugurada-moderna-ciclovía-en-av-el-car-men-de-huechuraba">https://www.huechuraba.cl/sala-de-prensa/113/detalle/inaugurada-moderna-ciclovía-en-av-el-car-men-de-huechuraba</a>
Objetivo	Transformar a Huechuraba en una comuna a escala humana, inclusiva y que aporte al bienestar de los vecinos y vecinas, haciendo de la bicicleta un medio de transporte viable para ir al trabajo o desplazarse entre comunas.
Impacto	Unir la comuna en 61 kilómetros de ciclovías, mejorando la movilidad sustentable y conectando los cuatro sectores de la comuna, así como los distintos servicios e infraestructuras de transporte.
Características Principales	Conexión de los cuatro sectores de la comuna: Ciudad Empresarial, Casco Histórico, El Rosal y Sector Poniente (Pedro Fontova) - Recorrido del territorio de oriente a poniente y viceversa - Conexión con paradas de buses, Metro y futuro Teleférico - Generación de circuitos conectados con establecimientos educacionales, centros de salud, recintos deportivos y culturales.
Información Adicional	Plan diseñado para incorporarse al Plan Metropolitano Regional- Apoyo de la comunidad y promoción del deporte – Enfocado en una movilidad a escala humana y en el bienestar de la comunidad.

<b>Iniciativa</b>	<b>Ciudad Mapocho (Reconversión de suelo industrial)</b>
<b>Comuna</b>	Quinta Normal
<b>Link</b>	→ <a href="https://www.minvu.gob.cl/wp-content/uploads/2024/07/Ciudad-Mapocho.pdf">https://www.minvu.gob.cl/wp-content/uploads/2024/07/Ciudad-Mapocho.pdf</a>
<b>Objetivo</b>	Transformar y revitalizar terrenos deteriorados que fueron industriales, planificando equipamientos, áreas verdes, corredores, nuevas aperturas de calles y vivienda, conectando Parque de La Familia con un nuevo parque lineal Matucana que llegue al Parque Quinta Normal.
<b>Impacto</b>	Mejorar los indicadores de bienestar territorial, reconociendo la identidad industrial y ferroviaria de la comuna, así como su historia de vocación verde desde el primer parque planificado de América (parque Quinta Normal).
<b>Características Principales</b>	Se habitará de manera diferente este lugar de la ciudad, convirtiéndolo en un nuevo espacio para viviendas accesibles, equipamiento, vías de conexión a áreas verdes existentes y creación de un parque lineal en Matucana.
<b>Información Adicional</b>	Valorizar el patrimonio ferroviario del ex Puente La Máquina, la Ex Estación Yungay y túnel Matucana

<b>Iniciativa</b>	<b>Laboratorio Ciudadano LAPAZ482 (centros de innovación urbana)</b>
<b>Comuna</b>	Independencia
<b>Link</b>	→ <a href="http://www.independenciaciudadana.cl/">www.independenciaciudadana.cl/</a>
<b>Objetivo</b>	Fomentar la Innovación Ciudadana, fortaleciendo el talento de la ciudadanía, incentivando el trabajo colaborativo y estimulando la creatividad para enfrentar problemas públicos.
<b>Impacto</b>	Espacio gratuito y abierto para todas las personas, promoviendo el desarrollo de iniciativas ciudadanas y la participación en comunidad.
<b>Características Principales</b>	Innovación Ciudadana - Espacio gratuito y abierto - Fortalecimiento del talento de la ciudadanía - Trabajo colaborativo - Estimulación de la creatividad - Oferta programática: Asesorías de Bolsillo, Clubes y Pasantías de Oficios.
<b>Información Adicional</b>	Pertenece a la Corporación de Desarrollo Social de la Municipalidad de Independencia - Corporación sin fin de lucro - Promueve el desarrollo de personas, familias, grupos y comunidades vulnerables - Ámbitos de acción: educación, desarrollo urbano, capacitación, trabajo, salud, vivienda, medio ambiente, desarrollo comunitario, microempresa, pequeña producción, consumo popular, derechos humanos, comunidades indígenas y de inmigrantes.

## Experiencias en América Latina

Con la finalidad de disponer de una visión más amplia de esta perspectiva de innovación, se recopilaron las siguientes experiencias en América Latina. Dada su cercanía a nuestra realidad pueden ser replicadas en algunos puntos del país.

Iniciativa	Utopías de Iztapalapa
País	México
Link	→ <a href="https://utopiasiztapalapa.com">https://utopiasiztapalapa.com</a>
Objetivo	Crear espacios para que el disfrute del arte, el deporte, la cultura y la naturaleza sean un lugar de innovación integral en el barrio, donde puedas convivir y estar, donde quieras estar todo el tiempo.
Impacto	Estas iniciativas han logrado una reducción de desigualdades y una mejora en la calidad de vida de los habitantes de Iztapalapa, aunque enfrentan desafíos continuos en su implementación y mantenimiento.
Características Principales	Unidades de Transformación y Organización para la Inclusión y la Armonía Social que el gobierno local implementó estrategias para enfrentar desigualdades sociales y territoriales, promoviendo la descentralización y la participación social. Los proyectos emblemáticos incluyen las “Utopías,” espacios integrales que ofrecen servicios sociales, culturales, recreativos y educativos, adaptados a las necesidades específicas de cada territorio.
Información Adicional	Además, el programa “Camino de Mujeres Libres y Seguras” mejoró la seguridad urbana con un enfoque de género, involucrando a la comunidad en la creación de murales que reflejan la historia y cultura local.

<b>Iniciativa</b>	<b>SESC Fabrica de Pompeia, Sao Paulo</b>
<b>País</b>	Brasil
<b>Link</b>	→ <a href="https://www.sesc.com.br">https://www.sesc.com.br</a>
<b>Objetivo</b>	Promover la creación de espacios para las actividades culturales, educativas, recreativas y de bienestar social, dedicada a mejorar la calidad de vida de los trabajadores del comercio y sus familias de carácter privado.
<b>Impacto</b>	El compromiso de SESC con la inclusión social y la sostenibilidad ha permitido su expansión y éxito continuo en todo Brasil, rehabilitando patrimonio arquitectónico, y creando patrimonio, a través de la intervención de grandes arquitectas como Lina Bobardi.
<b>Características Principales</b>	Fundada en 1946, SESC organiza eventos culturales, ofrece programas educativos y de formación profesional, y promueve la actividad física y el deporte. Además, proporciona servicios de salud y bienestar, y sus centros están equipados con modernas instalaciones accesibles para todos los miembros de la comunidad.
<b>Información Adicional</b>	Se trata de una organización privada con fines públicos, y su financiamiento proviene de un impuesto a las empresas que varía entre el 0,2% y el 2,5%.

<b>Iniciativa</b>	<b>Unidad de Vida Articulada (UVA), Medellín</b>
<b>País</b>	Colombia
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://www.grupo-epm.com/site/fundacionepm">https://www.grupo-epm.com/site/fundacionepm</a>
<b>Objetivo</b>	Promover la participación ciudadana y el fortalecimiento del tejido social, ofreciendo programas y actividades dirigidas a todas las edades, desde niños hasta adultos mayores. Estos espacios también buscan ser puntos de encuentro y de integración para la comunidad, proporcionando un lugar donde las personas puedan reunirse, aprender y disfrutar de su tiempo libre.
<b>Impacto</b>	Las UVA han generado más de 8,500 m <sup>2</sup> de espacio público y 16,000 m <sup>2</sup> de zonas verdes, beneficiando a miles de personas.
<b>Características Principales</b>	Las UVA son parte de una iniciativa del gobierno local para transformar zonas urbanas mediante la creación de espacios que fomenten la cohesión social y el desarrollo comunitario. Cada UVA está equipada con instalaciones modernas y seguras, como canchas deportivas, bibliotecas, auditorios, salas de computación y áreas verdes. Son centros comunitarios multifuncionales que contribuyen al bienestar y desarrollo social de los habitantes de la ciudad.
<b>Información Adicional</b>	El proyecto ha transformado áreas de conflicto en espacios comunitarios seguros y funcionales, mejorando la cohesión social y la calidad de vida de los habitantes.



## Conclusiones y aprendizajes

Ofrecer un enfoque innovador de gestión conlleva necesariamente una idea de movimiento político y social en el territorio, respaldada por una comunidad activa que promueva la descentralización del poder regional hacia el nivel local, y del local al barrial. Se trata de enseñar y aprender a tomar decisiones colectivas que reflejen las necesidades de hoy y los deseos de mañana de sus propios habitantes.

Lo anterior indica la importancia de devolver la esperanza en la acción colectiva y en el poder que poseen las experiencias diarias de la vida cotidiana, así como la proximidad espacial y comunitaria en nuestros barrios y espacios públicos.

La idea de un colapso de la acción pública debe ser contrastada con la esperanza en la acción colectiva, creativa e innovadora, y su capacidad de movilizar.

Esta esperanza surge de las interacciones de proximidad y de los espacios de confianza, reproduciendo y contagiando energías a los procesos de transformación simples y directos, mediante acciones concretas y movilizadoras que resuelvan problemas de la vida cotidiana con una perspectiva de futuro para los vecinos; retomando la vecindad como un espacio cotidiano para enfrentar los problemas sobre la base de la confianza.

Bajo esta perspectiva, en los Laboratorios se establecieron las siguientes definiciones para orientar la acción municipal ante los nuevos desafíos:

✳ **Prioridad de los Barrios:** son la unidad espacial y social privilegiada para el desarrollo local. Constituyen una amalgama entre la comunidad y el lugar, su identidad y su historia, siendo un espacio vital

de recuperación de la vida cotidiana y un espacio de confianza social y comunitaria.

\* **Singularidad de los Barrios:** No todos son iguales, por lo tanto, requieren intervenciones de acuerdo con su singularidad. Escuchar a sus actores principales, así como a sus vecinos, garantiza su apropiación y el éxito de la inversión social. La identidad de un barrio es clave para su desarrollo económico y cultural, siendo tarea del municipio proyectar esta vocación territorial.

\* **Espacio Público como articulador territorial:** La comuna y sus barrios se vinculan a través del espacio público, donde coexisten habitantes y transeúntes, población flotante y residente, actividades propias del barrio y funciones de carácter comunal, intercomunal o metropolitano. Distinguir estas dinámicas permite diferenciar los tipos de problemas del espacio público, reconociendo que no todos los problemas se explican por fenómenos de la comuna.

\* **Movilidad en el Espacio Público:** La movilidad de residentes y transeúntes en el espacio público es clave para comprender problemas derivados de la afluencia masiva a los lugares centrales de la comuna o barrio. Existen atractores urbanos, sean estos servicios públicos o privados. Cómo se accede a ellos a escala barrial y comunal es una clave del espacio público y el transporte.

\* **Innovación Social Urbana:** Es posible realizar procesos de innovación social urbana en los barrios y el espacio público, independientemente de los niveles de ingresos de una comuna. Se necesita una vocación de cambio desde una gestión innovadora, incluso con pocos recursos. Las crisis actúan como catalizadores de la innovación social, impulsando a los actores sociales a buscar soluciones alternativas y más eficaces con pocos recursos.

\* **Visión Compartida:** Un impacto significativo de los procesos de innovación en los barrios y el espacio público se obtiene si hay una visión compartida entre los líderes locales, vecinos, organizaciones, empresas e instituciones públicas y privadas, y un espacio de confian-

za donde desarrollar esta visión compartida, así como una iniciativa que ejemplifique una visión sobre el futuro de la comuna.

\* **Transformación Integral:** Se puede pasar de resolver problemas cotidianos desde una perspectiva administrativa o “clientelar”, a transformar la vida cotidiana en un activo movilizador para la transformación integral y sistémica del territorio. Algunos artefactos y/o servicios públicos o privados pueden detonar o catalizar procesos de integración en el territorio.

\* **Participación, Escucha Activa y Co-producción:** Es fundamental asumir la participación y la escucha activa de las autoridades, promoviendo la colaboración y coproducción territorial. Ya no se trata solo de dar la opinión, sino de transformar esa energía en acciones demostrativas de la voluntad política y de una relación de confianza.



# Migración

## Introducción

En la última década, Chile ha experimentado un significativo incremento en los flujos migratorios, transformándose en un país de destino cada vez más atractivo para personas provenientes de América Latina y el Caribe. Como consecuencia de esto, nuestro país ha reconfigurado su composición demográfica y cultural, entre otros aspectos, lo que ha generado oportunidades y desafíos ineludibles de abordar desde diversos ángulos de análisis y perspectivas.

En términos globales, el tema migratorio abre un reto para la mayoría de las democracias contemporáneas. Sus repercusiones se perciben en diversos aspectos de la convivencia interna de los países, desde lo institucional, laboral, político a lo cultural, así como en sus proyecciones en la opinión y el debate público.

Según datos del Servicio Nacional de Migraciones<sup>9</sup>, el número de extranjeros residentes en el país ha aumentado notablemente. Hasta 2023, se estima que más de 1,6 millones de migrantes han ingresado procedentes en su mayoría de Venezuela, Haití, Colombia y Perú.

Esta cifra no considera a quienes han accedido por pasos no habilitados, cuyo crecimiento ha sido exponencial: de 1,109 ingresos en 2012 a 53,875 en 2022; y hasta mayo de 2023, se registran 8,070 casos según informes del Servicio Jesuita Migrante<sup>10</sup>

Este crecimiento ha sido impulsado tanto por la necesidad de salir de sus países de origen, así como por la atracción hacia las condiciones presentes en Chile. Sin dejar de mencionar las crisis políticas, económicas y sociales en los países de origen, así como una expectativa de alcanzar mejores oportunidades en nuestro país.

Sobre la composición de las personas migrantes, es posible señalar en términos de género y edad, que la mayoría son jóvenes y como fuer-

---

<sup>9</sup> Servicio Nacional de Migraciones (2024). Recuperado de [<https://servicio-migraciones.cl/estudios-migratorios>].

<sup>10</sup> <https://sjmchile.org/wp-content/uploads/2024/06/Anuario-2023.pdf>

za de trabajo activa. De hecho, aproximadamente el 70% de las y los migrantes tienen entre 20 y 39 años<sup>11</sup>. Además, se observa una distribución de género equilibrada, aunque con una ligera predominancia femenina en algunos grupos, como ocurre con las migrantes haitianas.

Sobre el nivel educativo, los datos indican que, a pesar de que muchos migrantes poseen altos niveles de escolaridad y educación, su convalidación de título no es del todo efectiva, transformándose un desafío recurrente para su instalación. Como ejemplo de aquello, se observa que, pese a que el 64% de los venezolanos tienen educación terciaria, no obstante, solo el 10% ha logrado convalidar sus estudios superiores en Chile. Sin duda que esto ha limitado sus oportunidades laborales y el aprovechamiento de su potencial en el mercado laboral en nuestro país.

El aumento del flujo migratorio también ha planteado desafíos significativos en términos de integración socioeconómica, cultural y de protección. De hecho, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM)<sup>12</sup>, un porcentaje considerable de migrantes enfrenta dificultades para acceder a empleos formales y enfrenta altos niveles de informalidad laboral.

Además, fenómenos socio-culturales, como la discriminación y la xenofobia, se constituyen como problemas recurrentes asociados a estos procesos. Esto, eleva las dificultades de inserción, tal como se ve reflejado en incidentes reportados por los medios y en constantes estudios de percepción pública.

---

11 Servicio Nacional de Migraciones (2022). Encuesta Nacional de Migración

12 <https://chile.iom.int/sites/g/files/tmzbdl906/files/documents/2023-07/web-cuaderno-migratorio-13-opportunidades-insercion-laboral-poblacion-migrante-refugiada.pdf>

El fenómeno migratorio en Chile durante los últimos años ha sido un proceso dinámico y complejo. Lamentablemente, su comprensión se ha visto reducida, en la mayoría de los casos, al debate ligado a Seguridad Pública. Como es de esperar, esto sólo contribuye a la estigmatización, desmereciendo el aporte de los migrantes al desarrollo de los países y de las comunidades receptoras.

Este enfoque centrado en la criminalización y la estigmatización, polariza el clima social y su entendimiento político, impidiendo un abordaje integral y una proyección hacia nuevas fases del desarrollo del país, en donde la migración marca el futuro de las sociedades contemporáneas.

A su vez, la comprensión parcial de este fenómeno, afecta también otro tipo de principios democráticos. A saber, la perspectiva de Derechos Humanos (DDHH) y el desafío que esto implica para las instituciones, las normas y leyes de los países.

En la actualidad, para los Estados es crucial adoptar medidas de protección que respeten los Derechos Humanos y promuevan la seguridad y el desarrollo de las personas, tanto de los migrantes como de las comunidades receptoras.

En ese marco, como un intento de dar respuesta al desafío de la migración a nivel mundial y, en especial, en América Latina, se ha impulsado fuertemente su estudio e investigación con la finalidad de disponer de evidencia suficiente sobre la contribución que las personas migrantes realizan a los países de acogida, en especial a las economías, sociedades, dinámicas demográficas y diversidad cultural.<sup>13</sup>

---

**13** J. Martínez Pizarro y M. Cano Christiny (eds.), "Sobre las contribuciones de la migración al desarrollo sostenible: estudios en países seleccionados", Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/195), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2022.

En términos políticos, su abordaje requiere sumar perspectivas y enfoques más amplios. Esto, dado que la migración es un reto para los sistemas democráticos y la defensa de los principios de igualdad, inclusión y protección de las personas. A su vez, la defensa de estos activos es el reflejo de la robustez de las instituciones democráticas para promover una convivencia integradora, precisamente desde la perspectiva de los Derechos Humanos, los que revisten la condición de universales. Esto incluye, por tanto, los derechos de las personas migrantes.

Bajo esta perspectiva es necesario considerar que la integración de la población migrante es un derrotero esencial para alcanzar una mejor convivencia, promover la cohesión social y alcanzar estándares de gobernabilidad en las sociedades de acogida.

El desafío es enorme y convoca a todas las instituciones del Estado, pues no es tarea fácil incorporar en las percepciones, realidades, creencias y actuar cotidiano de las personas estas nociones. Junto con promover la idea de que la migración es puede ser sinónimo de desarrollo y de oportunidad de mejora para los países y sus habitantes.

En este sentido, la primera acción que deben tomar los Estados democráticos es colaborar en fortalecer su abordaje integral, en el marco de una migración segura, ordenada y regular. A su vez, es deber del Estado enmarcar su respuesta en la garantía irrestricta de los Derechos Humanos y en el acceso a servicios que aseguren el bienestar de todos y todas.

Considerando lo anterior, es necesario que los municipios, como parte del sistema político-democrático, puedan aportar a este propósito, pues son las instituciones representantes del Estado en lo local y están en una posición más cercana a las personas, situándolos como la principal “ventanilla de acceso” a los servicios y provisiones para migrantes.

Por tal motivo, adquieren un papel crucial en la implementación de políticas públicas que faciliten su a integración en las comunidades locales y de acogida. Por eso:

- \* Es clave que se reconozca, desde la gobernanza del nivel local, el valor de la migración cuando se aborda de manera adecuada.



- \* Se considere a la gestión local para abordar las necesidades de la población migrante, en armonía con las de las comunidades receptoras.
- \* Pueden contribuir a promover su inclusión efectiva desde un enfoque integral y multidimensional.

El reto no es menor, puesto que los gobiernos locales también deben enfrentar prejuicios y miedos de los habitantes. Sin embargo, en colaboración con otras dependencias del Estado y con marcos normativos pertinentes es posible construir una comunidad de bienestar y potenciar las oportunidades de mejora que pueden acarrear los procesos migratorio, como un asunto ampliamente comprobado por diversos estudios internacionales.

### Marco normativo

En los últimos años, el país ha debido adaptar su marco legal y administrativo para gestionar de manera más efectiva los flujos migratorios.

Muestra de esto es la recientemente aprobada Ley N°21.325 de Extranjería Migraciones, como un intento por superar las limitaciones que presentaba el antiguo Decreto Ley 1.094 de 1975, el cual estaba basado únicamente en un enfoque de seguridad. Este decreto tenía como prioridad regular el ingreso, estadía y salida, sin establecer claros resguardos de los derechos de las personas migrantes.

A lo largo del tiempo, se ha observado que los procesos migratorios se adelantan a las normativas de los Estados. Es decir, que muchas de las normas generadas para su abordaje se elaboran de manera reactiva. Esto, puesto que el fenómeno supera lo establecido y se transforma en un desafío que debe enfrentarse de forma rápida y, en la mayoría de los casos, con los elementos que se tengan en cuenta en ese momento.

Ante ese escenario, actualmente, se observan esfuerzos por disponer con una legislación con enfoque integral. Además, que incorpore una serie de tratados internacionales en materia de Derechos Humanos,

cuyo objetivo es alinear la regulación migratoria con principios constitucionales y enfoques actualizados.

Como resultado de lo anterior, hoy se cuenta con el Servicio Nacional de Migraciones cuya misión es ejecutar la Política Nacional Migratoria. Esto, con la finalidad de garantizar procesos migratorios seguros, ordenados y regulares, que permitan velar por el correcto cumplimiento de la legislación migratoria vigente.

### \* **Normas vigentes para su correcto uso**

A continuación, se presentan una serie de normas, políticas, acuerdos internacionales y otros instrumentos para abordar el fenómeno migratorio en el territorio chileno.

**Ley N° 21.325 de Migración y Extranjería:** busca gestionar la migración de manera ordenada, segura y regular, mientras protege los Derechos Humanos de los migrantes y promueve su integración en la sociedad chilena.

Esta ley abarca los siguientes aspectos:

- Categorías Migratorias.
- Protección de Derechos Humanos.
- Migración Laboral.
- Regulación y Control.
- Procedimientos de Regularización.
- Cooperación Internacional.

**Política Nacional de Migración y Extranjería:** establece un marco estratégico para gestionar los flujos migratorios y garantizar los derechos de los migrantes en el país. Esta política se basa en principios de Derechos Humanos, inclusión, integración y desarrollo sostenible, buscando una gestión ordenada y segura de la migración.

Con relación a los aspectos que abarca podemos mencionar:

- Respeto y protección a los derechos humanos y a la entrega de servicios tales como, salud, educación y trabajo.
- Integración e inclusión social.
- Gestión ordenada y segura de la migración.
- Reconocimiento de la contribución de la migración al desarrollo del país, promoviendo políticas que maximicen los beneficios para el desarrollo tanto de los migrantes, como de las comunidades de acogida.
- Cooperación Internacional.
- Participación ciudadana y transparencia.

**Programa Sello Migrante:** creado en el año 2015, constituye un reconocimiento que entrega el Estado chileno a aquellas municipalidades que implementen medidas que favorezcan la inclusión de la población migrante, bajo estándares de calidad y con un enfoque de derechos, inclusión y no discriminación.

Cabe resaltar la importancia de esta última iniciativa, cuyo objetivo es fortalecer la institucionalidad municipal para ejecutar planes, programas y proyectos orientados a la atención e inclusión de la población migrante.

A 2024, según cifras del Servicio Nacional de Migraciones, se contabiliza a 99 comunas receptoras y merecedoras del Sello Migrante, demostrando así la importancia que le han dado los gobiernos locales a la gestión migratoria.


De manera paralela, cabe también consignar los compromisos internacionales adquiridos por el Estado de Chile. En la actual normativa se rescatan una serie de normas del Sistema Internacional de Derechos Humanos. A considerar:

- Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Convención sobre el Estatuto de los Refugiados.

- Convención sobre el Estatuto de los Apátridas.
- Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial.
- Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer.
- Convención sobre los Derechos del Niño.
- Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares.

A la luz de estos marcos normativos, observamos que a medida que el país continúa adaptándose a cambios demográficos y sociales, se están realizando una serie de esfuerzos destinados a responder a los desafíos del fenómeno migratorio.

Esto ha posibilitado el desarrollo de una institucionalidad adecuada, con planes y programas necesarios para abordar la complejidad del fenómeno. El desafío involucra a todos los niveles del Estado y tal como se ha señalado, el rol de los municipios es reconocido como crucial.



De esta forma, mientras que a los gobiernos nacionales les corresponde establecer las políticas migratorias, a los gobiernos locales les cabe de la gestión del asentamiento y la integración de los migrantes en las comunidades.

Esto es parte de una tendencia positiva, puesto que el rol de los municipios ha sido destacado en diversos países. La evidencia consigna que realizan una amplia gama de labores, como la provisión de servicios esenciales, hasta la facilitación de la integración social, entre otras.

Incluso, en muchas ciudades de todo el mundo, las autoridades locales son las primeras en responder a estos retos, dado que están más

cerca de la comunidad y, por lo tanto, mejor posicionadas para enfrentar aspectos inmediatos y desafíos de integración a largo plazo.

Esta proximidad de los gobiernos locales les permite desarrollar acciones desde una perspectiva de pertinencia territorial y dinámica, lo que contribuye a la implementación de las herramientas de respuesta generadas.

## Áreas prioritarias

Con el objetivo de contribuir a la gestión de los gobiernos locales, en los Laboratorios Programáticos se sugirieron líneas de acción desde una perspectiva integral, basadas en las experiencias y posibilidades de acción de los municipios.

Por otra parte, se constató que, dado lo relativamente nuevo del fenómeno migratorio en Chile, los municipios han tenido que ir adaptando su capacidad respuesta. Y si bien, se han realizado esfuerzos por conocer y sistematizar estas acciones de la autoridad<sup>14</sup>, a modo de buenas prácticas, estas carecen, hasta ahora, de una evaluación de impacto de resultados.

Tomando en cuenta lo anterior, a continuación, presentamos iniciativas que algunos municipios han implementado, en concordancia con los enfoques sugeridos.

\* **Fortalecimiento de la institucionalidad migratoria a nivel municipal:** Contar con una instancia afín contribuye a una mejor coordinación interinstitucional y puede maximizar los aportes de migrantes al desarrollo local. En este sentido, se planteó crear una institucionalidad sólida que facilite las respuestas de manera más ágil y adaptativa a las dinámicas cambiantes de la migración. En este sentido, contar con estructuras y procesos claros, puede facilitar la adaptación a cambios en las políticas migratorias nacionales e inter-

---

14 <https://www.politicasmigratorias.org/publicaciones/integracion-de-poblacion-inmigrante-en-municipios>

nacionales, permitiendo a los municipios movilizar recursos y ajustar políticas de manera oportuna para atender las nuevas necesidades.

Como complemento, se sugiere sumarse al Sello Migrante. Esta iniciativa ha demostrado fortalecer la capacidad de gestión de la migración de manera inclusiva.

En función de lo anterior, se recomienda:

- \* **Establecer oficinas o unidades especializadas.** Para coordinar y centralizar los esfuerzos en la gestión migratoria.
- \* **Asignar recursos adecuados.** Disponer de personal capacitado para evitar la distorsión de funciones y actividades de otros entes municipales.
- \* **Definir estrategias para el abordaje.** Generar líneas de acción de mediano y largo plazo y consensuar la aplicación de las normas adecuadas, así como definir solicitudes de apoyo en otras instancias estatales y organismos internacionales.
- \* **Elaborar políticas locales.** Que promuevan la inclusión en el mercado laboral y vida comunitaria, asegurando un marco normativo claro y beneficioso para ambas partes.

**En ese marco, se detectaron las siguientes buenas prácticas:**

Iniciativa	Plan de Desarrollo Comunal.
Comuna	Copiapó
Objetivo	La comuna incorporó el tema migratorio en su Plan Comunal de Desarrollo con especial énfasis en derechos y deberes de las personas migrantes.

Iniciativa	Ordenanza municipal
Comuna	Concepción
Objetivo	Ordenanza municipal de la no discriminación incorpora a la población migrante la que ha contribuido a mejorar el trabajo de vinculación

Iniciativa	Programa de Acceso a la Atención de Salud de las Personas Migrantes
Comuna	Arica
Objetivo	Desarrollar estrategias desde el nivel local para disminuir barreras de acceso a la atención en salud de las personas migrantes.

Iniciativa	Ventanilla Única de Atención al Migrante
Comuna	Estación Central
Objetivo	Brindar asesoría y apoyo legal para mejorar la integración en la comunidad local.

Iniciativa	Capacitación al personal municipal
Comuna	Santiago y Antofagasta
Objetivo	Mejorar la atención y los servicios para las personas migrantes.

\* **Valorar la contribución de las personas migrantes al desarrollo de los países y comunidades de acogida.** Las personas migrantes aportan al desarrollo económico y social. Económicamente, contribuyen en diversos sectores laborales, pueden aportar en la creación de nuevas empresas y en la generación de empleo. Además,

su presencia contribuye a la diversificación de oferta de bienes y servicios y al aumento de la demanda. Socialmente, enriquecen la cultura local con sus tradiciones, costumbres y perspectivas, promoviendo una mayor diversidad en las comunidades

Sin embargo, aproximarse a la migración desde esta perspectiva no es fácil. Exige aunar voluntades en un tema en que las posiciones políticas suelen contar con miradas muy disímiles sobre sus beneficios, riesgos e impactos.

En función de lo anterior, se hace necesario valorar y destacar las contribuciones de los migrantes con el objeto de reducir las tensiones y conflictos asociados con la migración. Por eso es fundamental propiciar cambios de conductas y alentar desde los gobiernos locales, discursos, perspectivas, relatos y diálogos que contemplen su contribución al desarrollo local. En este sentido, es clave:

- ↗ **Generar discursos basados en evidencia:** orientados a rescatar el valor de la migración, bajo un enfoque integral y de convivencia pacífica.
- ↗ **Incorporar a la comunidad en el desarrollo de planes y programas que fomenten la inclusión.** De esta forma, el apoyo a las personas migrantes no será exclusivo, sino que apunta a un logro de comunidad en su totalidad.
- ↗ **Realizar campañas** orientadas a valorar el aporte de las personas migrantes.

#### Ejemplos de buenas prácticas a nivel local:

Iniciativa	Festival Multicultural Migrafest
Comuna	Quilicura – Renca – Independencia
Objetivo	Visibilizar la interculturalidad presente en Chile y el aporte de quienes llegan al país, promover la integración, diversidad e interculturalidad de las comunidades migrantes y nacionales.



<b>Iniciativa</b>	<b>Programa “Convivencia Intercultural Migratoria”. Gobierno</b>
<b>Comuna</b>	Gobierno Regional Región Metropolitana
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://www.gobiernosantiago.cl/gobierno-de-santiago-lanza-proyecto-convivencia-intercultural-migratoria-que-beneficiara-a-120-mil-personas-de-la-rm">https://www.gobiernosantiago.cl/gobierno-de-santiago-lanza-proyecto-convivencia-intercultural-migratoria-que-beneficiara-a-120-mil-personas-de-la-rm</a>
<b>Objetivo</b>	El programa busca mostrar, a través de 32 videos documentales, las historias de vida, trabajos y emprendimientos de personas migrantes. Así, generar mayor integración e interculturalidad entre migrantes y chilenos, buscando reducir la discriminación, el racismo y facilitando la convivencia y cohesión social.

✳ **Fortalecer la cooperación público-privada:** Es clave para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que la migración presenta y gestionar estos desafíos de manera efectiva dentro de los marcos normativos. Ambos sectores disponen de capacidades y recursos complementarios que pueden ser aprovechados en conjunto. Esto permitirá optimizar esfuerzos, compartir experiencias y desarrollar soluciones innovadoras, que no sólo respondan a las necesidades inmediatas de los migrantes, sino que también promuevan su integración efectiva en las comunidades receptoras.

Para ello, se sugiere:

- ↪ **Creación de plataformas de diálogo:** establecer espacios formales de colaboración para que se puedan discutir temas relacionados con la migración, identificar desafíos comunes y explorar oportunidades de cooperación.
- ↪ **Programas de capacitación y empleo:** en colaboración con empresas locales, adaptados a las habilidades y necesidades la comunidad local (incluidos los migrantes), para facilitar su integración laboral y económica.

- ↗ **Promoción de inversiones sociales:** facilitar la inversión privada en proyectos sociales y de infraestructura que beneficien tanto a la población local como a los migrantes, mejorando la calidad de vida en el municipio de manera inclusiva.

#### Ejemplos de buenas prácticas desde el nivel local:

Iniciativa	Academia Municipal Abierta de Arica.
Comuna	Arica
Enlace	→ <a href="https://web.imaarica.cl/ama/equipo">https://web.imaarica.cl/ama/equipo</a>
Objetivo	Capacitar y formar en oficios, incorporando además cursos de formación ciudadana personas de la comuna incluyendo migrantes independiente de su estatus migratorio.

Iniciativa	Alianza estratégica con Universidad de Aconcagua
Comuna	Puerto Montt
Objetivo	Entregar asistencia jurídica a las personas migrantes. Los estudiantes y abogados de la universidad asisten 2 veces a la municipalidad a entregar asistencia y es la directora de la carrera quien los representa en tribunales.

Iniciativa	Empleabilidad de migrantes
Comuna	Antofagasta
Objetivo	Facilitar la integración laboral de personas migrantes mediante la capacitación y el acceso a empleos dignos. Esto ha permitido una alianza estratégica entre el municipio y empresas mineras.

✱ **Cooperación intermunicipal y coordinación con el gobierno central:** La colaboración entre municipios y el gobierno central no solo fortalece la capacidad de respuesta frente a los retos de la migración, sino que también promueve el desarrollo integral y sostenible de las comunidades locales, posicionando a los municipios como actores relevantes en la construcción de sociedades más justas y equitativas.

Desde la perspectiva de los beneficios, la cooperación intermunicipal y coordinación con el gobierno central, optimiza la gestión de recursos, promueve la innovación en la implementación de soluciones y posibilita adaptarlas a las realidades locales.

Asimismo, fomenta la construcción de comunidades más cohesionadas y resilientes, donde tanto los migrantes como residentes locales pueden prosperar en un ambiente de inclusión y respeto mutuo. Al respecto, se sugiere:

- ~ **Potenciar redes de cooperación intermunicipal:** participar en estas instancias en todos los niveles (regional, nacional e internacional). Estas permiten compartir experiencias exitosas, sumar aprendizajes y establecer alianzas estratégicas.
- ~ **Creación de mesas de diálogo:** establecer mesas regulares que reúnan a representantes del gobierno municipal, organizaciones de la sociedad civil, sector privado y comunidades migrantes. Estas permiten discutir problemas comunes, compartir información y coordinar acciones conjuntas.
- ~ **Mecanismos formales de comunicación:** disponer de canales formales entre los distintos niveles del Estado proporciona un marco para abordar y resolver problemas de manera organizada. Esto incluye la identificación temprana de problemas, la asignación de responsabilidades y la implementación de soluciones efectivas.

Ejemplos de buenas prácticas de lo anterior:	
Iniciativa	Red de Ciudades solidarias
Comuna	Abierta a todas las comunas
Objetivo	Liderada por ACNUR (Agencia de la ONU para los Refugiados). Esta iniciativa busca promover la formación de redes de municipalidades para articular la cooperación y el intercambio entre los gobiernos locales para garantizar la inclusión de las personas migrantes y refugiadas a la sociedad
Información adicional	Estación Central, Santiago, La Pintana, Recoleta, Ñuñoa y Valparaíso, Concepción y Talcahuano se han sumado a la iniciativa.

Iniciativa	Red de oficinas migrantes.
Comuna	Comunas con oficinas migrantes
Objetivo	Compartir información relevante, datos de apoyo al trabajo de los referentes de las oficinas migrantes del país.
Información adicional	Esta red opera gracias al esfuerzo de los encargados de las oficinas migrantes del país

\* **Disponibilidad y accesibilidad a recursos:** Este aspecto es crucial para asegurar una integración efectiva y equitativa de las personas migrantes en las comunidades locales. Este aspecto fue ampliamente discutido a lo largo de este proceso, debido a las dificultades que presentan los municipios para asignar recursos a población migrante en situación irregular. Lo anterior, obliga a innovar respecto a la consecución de recursos que fortalezcan la respuesta de los municipios a las personas migrantes, pero al mismo tiempo, que no vaya en desmedro de la atención a la población local.

Contar con recursos suficientes y diversificados no solo fortalece la capacidad de respuesta, sino que también promueve una sociedad

más inclusiva y cohesionada, donde las personas migrantes como las comunidades receptoras se benefician mutuamente.

En este sentido, destaca la experiencia del Gobierno Regional de la Región Metropolitana el cual apoya diversas iniciativas locales para el abordaje de la migración.

Algunas de las recomendaciones respecto a esta línea de acción:

- ↗ **Colaboración Interinstitucional:** Establecer alianzas público-privadas para obtener fondos adicionales y apoyo técnico. Estas colaboraciones pueden incluir el co-financiamiento de proyectos o la obtención de recursos a través de programas ad-hoc.
- ↗ **Fondos de Cooperación Internacional:** Acceder a fondos y programas de organismos internacionales como la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) o la Unión Europea, los que proporcionan asistencia financiera y técnica para iniciativas de migración y desarrollo local.
- ↗ **Gestión Eficiente de Recursos Existentes:** Optimizar el uso de los recursos disponibles a través de la mejora en la gestión administrativa y la evaluación periódica de la efectividad de los programas implementados. Esto incluye la revisión constante de políticas y la adaptación a nuevas realidades migratorias y sociales.

#### Ejemplos de buenas prácticas:

Iniciativa	Apoyo al empleo
Comuna	Concepción
Objetivo	Capacitar y apoyar monetariamente a mujeres migrantes.
Información adicional	Iniciativa financiada por ANCUR (Agencia de la ONU para los Refugiados) y Cruz Roja.

Iniciativa	Iquique Inclusiva
Comuna	Iquique
Objetivo	Promover la integración socioeconómica de la población migrante.
Información adicional	Programa financiado por la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

Iniciativa	Santiago Integra
Comuna	Santiago
Objetivo	Mejorar la integración de niños y adolescentes migrantes en el sistema educativo local
Información adicional	Financiado por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

✳ **Levantamiento de data:** Una gestión municipal efectiva depende en gran medida de la capacidad para recolectar y analizar datos. En este sentido, el levantamiento de datos no solo es una práctica administrativa, sino una herramienta estratégica clave para entender y abordar las dinámicas migratorias desde los gobiernos locales.

En ese marco, destaca la experiencia de la comuna de Arica, en donde se señaló que el levantamiento de datos ha permitido asegurar un enfoque informado y basado en evidencia, capturando información pormenorizada sobre las personas migrantes, incluyendo variables demográficas, educativas, laborales y familiares. Esto ha permitido caracterizar a la población migrante, facilitando la identificación de necesidades específicas y la planificación de intervenciones adecuadas.

En relación a lo anterior, se sugiere generar:

- ↪ **Registro Integral:** Establecer un sistema que recoja información detallada sobre los migrantes, incluyendo antecedentes familia-

res, educativos y laborales. Esto permite no solo conocer quiénes son, sino también sus habilidades y necesidades específicas.

- ↗ **Encuestas/Entrevistas:** Realizarlas a migrantes para comprender mejor sus experiencias, desafíos y aspiraciones. Esto apunta a proporcionar una visión profunda de su realidad y contribuye a ajustar políticas y programas de manera más efectiva.
- ↗ **Alianzas con la academia:** Pueden ser un aporte al desarrollo del diseño de la respuesta a la migración en las comunidades, esto debido a que por una parte pueden colaborar con el levantamiento de información como también con el análisis del impacto de las políticas implementadas.

#### Ejemplos de buenas prácticas:

Iniciativa	Consulta Migrante
Comuna	Quilicura
Objetivo	Construir una caracterización de la población migrante de la comuna para contribuir a focalizar políticas migratorias a nivel local de acuerdo a sus necesidades y proporcionarles un acceso efectivo a los servicios y derechos fundamentales. Iniciativa en colaboración con OIM Chile, Universidad Católica y Universidad Central.

Iniciativa	Estudio de Caracterización de Migrantes
Comuna	Recoleta
Objetivo	Realización de encuestas y focus groups con migrantes para obtener datos cualitativos y cuantitativos. Los datos recolectados han permitido a la comuna identificar necesidades específicas de los migrantes y crear programas de apoyo más efectivos.

Iniciativa	Diagnóstico comunal a personas migrantes
Comuna	Copiapó
Información adicional	Establecer las condiciones de salud de las personas migrantes de la ciudad de Copiapó

## Conclusiones

La gestión municipal de la migración se ha convertido en un eje fundamental para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades que trae consigo este fenómeno global y dinámico.

Con un incremento notable en los flujos migratorios durante la última década, Chile ha enfrentado la necesidad de adaptar su marco normativo y fortalecer sus políticas públicas para garantizar una migración ordenada, segura y regular, alineada con los principios de Derechos Humanos y desarrollo sostenible.

Los municipios, como actores clave y en la primera línea de contacto con las comunidades migrantes, han asumido un rol protagónico en la implementación de políticas inclusivas que promuevan la integración efectiva de los migrantes en la vida comunitaria y económica.

Este rol debe ser enfrentado en medio de un debate político polarizado que poco contribuye a hacerse cargo de manera integral del fenómeno. Esto redundará en resistencias de algunos líderes y lideresas, los que requieren cambiar de perspectiva para comprometerse con valores democráticos que contribuyan a alcanzar una mejor convivencia de las comunidades, promover la cohesión social y el desarrollo de nuestra cultura cívica.

Para ello, se dispone de herramientas que pueden contribuir a ese proceso. Muestra de aquello son las iniciativas como el **Programa Sello Migrante**, el que reconoce y fortalece las prácticas municipales orientadas hacia la inclusión y la no discriminación y permite contar con herramientas para avanzar en esa perspectiva.



Por eso es clave reconocer que, a nivel normativo, la reciente Ley N° 21.325 de Migración y Extranjería marca un hito al integrar un enfoque de Derechos Humanos en la regulación migratoria, buscando superar las limitaciones del antiguo marco legal centrado únicamente en la seguridad. Esta ley no solo establece categorías migratorias y procedimientos para la obtención de permisos de residencia y regularización, sino que también fortalece la cooperación internacional y promueve la integración e inclusión en la gestión migratoria local.

Además, es necesario considerar los esfuerzos de cooperación intermunicipal y la coordinación con el gobierno central para optimizar los recursos y desarrollar soluciones innovadoras que respondan a las necesidades específicas de los migrantes y sus familias.

En paralelo, es clave la creación de redes de cooperación y mesas de diálogo para compartir buenas prácticas, aprender de experiencias exitosas y establecer alianzas estratégicas que fortalezcan la capacidad de respuesta de los municipios frente a los desafíos de la migración.

Por último, es necesario que los municipios cuenten con recursos adecuados y diversificados para garantizar una integración efectiva y equitativa de las personas migrantes. Esto no solo implica la asignación de presupuestos específicos y el fortalecimiento de la institucionalidad migratoria local, sino también la colaboración con organizaciones internacionales, de la sociedad civil y del sector privado para obtener fondos adicionales y apoyo técnico.

Finalmente, resulta importante establecer, que la gestión municipal de la migración no solo representa un desafío, sino también una oportunidad para fortalecer la cohesión social, promover el desarrollo local y reconocer la contribución invaluable que hacen las personas migrantes a la diversidad cultural y al dinamismo económico del país.

Para ello, un enfoque integral y colaborativo se podrá construir con liderazgos comprometidos con alcanzar una sociedad inclusiva y justa para todos, donde los derechos de los migrantes sean respetados y su participación activa sea valorada como un activo para el futuro del país.



# Sistema de Cuidados

## Introducción

Este informe es el resultado del trabajo desarrollado en los Laboratorios Programáticos Municipales, llevado a cabo a través de 3 sesiones en pos de analizar y recoger buenas prácticas distintivas en materia de cuidados a nivel municipal. En estas sesiones, se desplegó una metodología de grupos de discusión para abordar esta temática junto a equipos municipales, organizaciones de la sociedad civil, expertos y académicos del área de políticas de cuidados, las cuales fueron subdivididas de la siguiente manera:


- Sesión 1:** Recopilación de buenas prácticas en la gestión municipal, en donde participaron 9 municipios Renca, Peñalén, Pedro Aguirre Cerda, Santiago Centro, Ñuñoa, Viña del Mar, Villa Alemana, Puerto Natales y Quemchi.
- Sesión 2:** Recopilación de iniciativas y necesidades por parte de organizaciones de la sociedad civil, enfocado en agrupaciones barriales, cooperativas de cuidados, asociaciones de cuidadoras y fundaciones privadas.
- Sesión 3:** Análisis y diagnóstico de políticas municipales por parte de expertas, académicas y profesionales con trayectoria en la implementación de estas políticas.

Como complemento, se realizó una revisión bibliográfica con un énfasis particular en su implementación a nivel local. Esta incluyó publicaciones nacionales e internacionales, desde artículos académicos hasta informes gubernamentales y estudios de centros de pensamiento, lo que contribuyó a generar un marco para los hallazgos de este estudio.

Adicionalmente, se incorporó una revisión de experiencias internacionales relevantes en materia de políticas de cuidado. Se examinaron casos de países con diversos modelos de Estado de Bienestar con el objetivo de identificar buenas prácticas, innovaciones y lecciones posibles de replicar en el contexto chileno.

Los resultados ofrecen una base para la reflexión, diseño e implementación de políticas públicas adaptadas a las necesidades de las comunidades en materia de cuidados, en donde se presentarán antecedentes para una mejor comprensión del cuidado social, además de incorporar los principales problemas y brechas identificadas en las sesiones de trabajo junto a los diferentes grupos de discusión.

Por otro lado, se identifican las buenas prácticas con las que los municipios progresistas están trabajando para superar los problemas y desafíos en materia de cuidados.



Éstas se organizan bajo la idea de un “modelo de transición”, como el conjunto de acciones y estrategias con las que los progresismos están avanzando desde una concepción focalizada y asistencial de los cuidados hacia una concepción integral, universal, con perspectiva de derechos y equidad de género.

Y para finalizar, se proponen acciones y principios para construir a nivel comunal un modelo de bienestar y cuidados reforzado en función de las buenas prácticas recogidas a través de los diferentes grupos de discusión con los que contó este laboratorio, las cuales tendrán como finalidad el proponer acciones concretas que guíen las voluntades y capacidades instaladas en los municipios para su consolidación.

## Elementos de contexto

### Cuidado Social, un derecho y responsabilidad colectiva

Recientemente, la pandemia de COVID-19 reforzó la necesidad urgente de contar con políticas de cuidados en América Latina. Al respecto, según datos de la CEPAL<sup>15</sup>, la sobrecarga de trabajo no remunerado ha recaído desproporcionadamente sobre las mujeres, quienes dedican el 76,2% del tiempo a cuidados no remunerados. Esta situación limita su participación en el mercado laboral y su autonomía económica. Por otra parte, según el Censo de 2017, en Chile se muestra una clara tendencia de envejecimiento en la población, puesto que el porcentaje de personas mayores de 65 años pasó de representar el 6,6% de la población en 1992, a elevarse al 11,4% en 2017. Las proyecciones indican que este grupo etario alcanzará el 32,1% de la población total para el año 2050.

Actualmente, el envejecimiento en Chile muestra una gran heterogeneidad territorial. Comunas como O'Higgins, Cabo de Hornos, Sierra Gorda y Alto Hospicio tienen menos del 10% de población mayor, mientras que El Tabo, Cobquecura y Curepto tienen cerca del 30%. A nivel regional, Valparaíso y Ñuble son las más envejecidas con 22% de su población mayor de 60 años. En contraste, Antofagasta y Tarapacá son las regiones más jóvenes, con 14,4% y 14,5% de población mayor de 60 años, respectivamente<sup>16</sup>.

En este panorama, se reafirma la necesidad de atender un proceso de envejecimiento de la sociedad chilena en el cual todas las personas requerirán, en el mediano y largo plazo, de iniciativas de cuidado. Esto, sin considerar que hay personas que ya requieren de cuidados permanentes, con enfermedades crónicas o en situación de discapacidad.

---

<sup>15</sup> NU. CEPAL. 2022. "La sociedad del cuidado: horizonte para una recuperación sostenible con igualdad de género". LC/CRM.15/3. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/48363>.

<sup>16</sup> Ministerio de Desarrollo Social y Familia. 2024. "Informe de Cuidados.Observatorio Social." Santiago: División Observatorio Social Subsecretaría de Evaluación Social Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

El cuidado es un concepto que se define como “un conjunto de actividades específicas que engloba todo lo que las personas realizan para mantener, perpetuar y restaurar nuestro entorno, con el objetivo de vivir en él de la mejor manera posible. Este entorno abarca nuestros cuerpos, nuestro ser y nuestro ambiente, comprendiendo todo lo que contribuye a tejer una compleja red de sostenimiento de la vida”<sup>17</sup>.

El “cuidado”, como noción y práctica, es mucho más que una simple acción: es una labor multidimensional que implica tanto responsabilidades serias, similares a las de cualquier trabajo, como compromisos emocionales y financieros. Esta actividad no sólo demanda tiempo y esfuerzo, sino también un verdadero compromiso emocional y económico.

Un cambio significativo en la discusión sobre cuidados, ha sido la transición desde su acotada comprensión a una cuestión interpersonal, a situarlo como una responsabilidad social y política compartida.

Esta visión lo posiciona como un derecho ciudadano fundamental asegurando dos derechos: el de personas dependientes a recibir atención necesaria, así como el de personas cuidadoras a ofrecer sus servicios remunerada y no remuneradamente. De esta forma, bajo este enfoque se subraya la importancia del cuidado como un compromiso colectivo y un elemento esencial en la estructura de nuestros derechos civiles<sup>18</sup>.

**17** Tronto, Joan (2006), “Vicious circles of privatized caring”, *Socializing Care: Feminist Ethics and Public Issues*, Maurice Hamington y Dorothy Miller (eds.), Lanham, Rowman and Littlefield Publishers. citado en Tronto, 2006, pág. 5).

**18** Armijo Garrido, Lorena. 2016. “Enfrentando el dilema trabajo-familia en España: interpretaciones del cuidado de los hijos en clave de ciudadanía, (1999-2013)”, abril. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/27071>. Boje, T., & Almqvist, A. (2000). Citizenship Family Policy and Women’s Employment. En T. B. (ed), *Gender Welfare State & the Market. Towards a New Division of Labour* (págs. 41-70). Florence KY : Routledge.

En una mirada a la realidad continental, los sistemas de bienestar en América Latina y el Caribe, que tradicionalmente se han apoyado en los pilares de Salud, Educación y Seguridad Social, enfrentan variaciones en cobertura y calidad. En función de lo anterior y, reconociendo la necesidad de adaptación a las realidades actuales, recientemente se ha propuesto añadir un cuarto pilar esencial: el cuidado<sup>19</sup>.

El objetivo no es sólo fortalecer el sistema con una dimensión adicional. Al contrario, al integrarlo con los pilares existentes se proyecta que pueda incidir y mejorar la eficiencia global de los sistemas de Protección Social, abordando simultáneamente problemas interconectados en un marco de cooperación y coordinación efectiva<sup>20</sup>.

## Principales problemas

En nuestro contexto, los cuidados a nivel municipal enfrentan desafíos significativos, que en la mayoría de los casos, exceden la labor de los propios municipios. En los Laboratorios Programáticos se puso en evidencia la complejidad inherente en la implementación de estas políticas en los municipios.

A su vez, se identificaron los siguientes desafíos a nivel macro y micro:

**1. Nudos Estructurales de Desigualdad de Género:** Uno de los principales problemas es la desigual distribución del trabajo no remunerado y los cuidados. En Chile, al igual que en América Latina y el Caribe, existe una marcada desigualdad de género en la asignación de estas tareas. Las mujeres dedican una cantidad

---

**19** Rico, María Nieves; Robles Claudia. 2017. El cuidado, pilar de la protección social: derechos, políticas e institucionalidad en América Latina. EN: Rodrigo Martínez (ed.), Institucionalidad social en América Latina y el Caribe, Libros de la CEPAL, N° 146 (LC/PUB.2017/14-P/\*), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

**20** NU. CEPAL, y ONU Mujeres. 2022. Hacia la construcción de sistemas integrales de cuidados en América Latina y el Caribe: elementos para su implementación. ONU Mujeres. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47898-la-construccion-sistemas-integrales-cuidados-america-latina-caribe-elementos-su>.

significativamente mayor de tiempo a labores de cuidado no remuneradas, lo que perpetúa la desigualdad económica y social <sup>21</sup>.

En Chile, el 17,6% de la población adulta tiene algún grado de discapacidad, con un 6,2% presentando discapacidad leve o moderada y un 11,4% con discapacidad severa. En cuanto a la dependencia, el 9,8% de la población adulta se encuentra en esta situación, distribuyéndose en un 3,4% con dependencia leve; por otro lado, un 3,6% registra dependencia moderada y 2,7% con dependencia severa<sup>22</sup>. La prevalencia de dependencia aumenta con la edad, alcanzando un 22,2% en personas de 60 años o más. Además, dentro de la población con discapacidad severa, el 71,5% presenta algún grado de dependencia<sup>23</sup>.

2.

**Desigualdad y heterogeneidad territorial:** En términos generales, existen brechas importantes entre los municipios en su capacidad de generar planes propios para hacerse cargo de las necesidades de apoyos y cuidados o para fortalecer los programas sectoriales que son de ejecución comunal. Esto exigiría desarrollar capacidades de las administraciones locales en función de las diferentes realidades territoriales, adecuando las respuestas y la oferta de cuidados según la dispersión geográfica, los tipos de servicios y la accesibilidad, entre otros aspectos.

3.

**Desafíos en la implementación de políticas sectoriales y la Gobernanza de Cuidados a nivel municipal:** La capacidad de gestionar de manera integrada las políticas comunales de cuidado está asociada a un aprendizaje e impulso propio de los gobiernos locales. Por ello, sintomáticamente, la mayoría de los buenos resultados están asociados a la voluntad de la autoridad de turno. Esto implica coordinar a los gestores sectoriales con

---

<sup>21</sup> Id.

<sup>22</sup> MDSF (2023). "Resultados ENDIDE 2022: Personas dependientes y necesidades de cuidado" [https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/endide/20230530\\_Resultados\\_Personas\\_Dependientes\\_Necesidades\\_Cuidado.pdf](https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/endide/20230530_Resultados_Personas_Dependientes_Necesidades_Cuidado.pdf)

<sup>23</sup> Informe cuidados 2024.



la gestión local, lo que requiere de coordinaciones nacionales, en especial en Salud. A su vez, compartir datos y registros, pues un modelo de cuidados supone un modelo de gestión de casos y eso supone registros únicos, mapeos de servicios y protocolos de articulación.

**4. Debilidad del enfoque preventivo de políticas de cuidados a nivel municipal:**

A pesar de la creciente conciencia sobre su importancia, muchos municipios aún adoptan un enfoque reactivo, lo cual limita la capacidad de anticipar y mitigar problemas, como el aumento de la demanda debido al envejecimiento poblacional. La ausencia de estrategias idóneas implica un uso menos eficiente de recursos, ya que las intervenciones reactivas suelen ser más costosas y menos efectivas que las medidas preventivas bien diseñadas e implementadas. Al respecto, es clave considerar el potencial de la Red Primaria de Salud como articuladora de la política preventiva sociosanitaria.

**5. Déficit de coordinación entre Sistemas de Protección Social:**

Este fenómeno se caracteriza por la fragmentación y/o falta de articulación entre programas y servicios involucrados en la provisión de cuidados a nivel local. A menudo, se observa una desconexión entre los sistemas de Salud, Educación, Seguridad Social y Servicios sociales, lo que resulta en una oferta desarticulada y, en ocasiones, redundante o con falencias significativas.

**6. Percepción de abandono institucional:**

Se manifiesta en la falta de reconocimiento, valoración y atención por parte de las autoridades locales y nacionales. Una percepción que se agudiza ante la escasez de recursos, la falta de continuidad en los programas y la ausencia de políticas integrales que aborden la complejidad de los cuidados en todas sus dimensiones.

**7. Reconocimiento e involucramiento de la sociedad civil:**

En los últimos años, las organizaciones de cuidadoras han cumplido un rol relevante en la visibilización de los cuidados y en el levantamiento de información y construcción de diagnósticos para políticas a nivel local como nacional. Sin embargo, su reco-

nocimiento para la implementación, monitoreo y evaluación de estas iniciativas es aún precario e inestable.

8.

**Carencias en la infraestructura y servicios:** En especial en sectores rurales y aislados. En materia de habitabilidad esto se observa, por ejemplo, en los esfuerzos por construir viviendas sociales adecuadas a personas con movilidad reducida. En ese marco, buena parte de la carga que genera esta la adaptación de hogares más vulnerables recae en los municipios.<sup>24</sup>

9.

**Ausencia de alternativas de cuidado:** No existen suficientes opciones para personas mayores con distintos niveles de dependencia, incluyendo centros diurnos y establecimientos de larga estadía. Los altos costos de estos servicios también son un problema significativo<sup>25</sup>. Esto requiere una estrategia que implique la inversión en infraestructura, la formación de personal especializado y el desarrollo de modelos innovadores de cuidado, que sean culturalmente apropiados y económicamente sostenibles.

10.

**Alivios a la carga de trabajo de cuidados:** Surge como necesidad imperante para realzar la importancia de la “díada” cuidador-persona cuidada. Las cuidadoras, en su mayoría mujeres, enfrentan el desgaste físico y emocional, aislamiento social y pérdida de oportunidades personales y profesionales. Esto afecta su autoestima y bienestar, así como perpetúa la inequidad de género y la precariedad laboral asociada a estas tareas.

11.

**Acceso a información sobre las necesidades locales de cuidado a lo largo del ciclo vital y en la población con dependencia:** Los gobiernos locales podrían contar con capacidad para recopilar, analizar y utilizar datos sobre las necesidades de cuidado, pues, la falta de esta información a menudo deviene en políticas y programas que no responden adecuadamente a las realidades específicas. Un sistema robusto de recolección y aná-

---

24 Informe cuidados 2024.

25 Id.

lisis de datos permitiría identificar y anticipar tendencias, facilitar una planificación estratégica y preventiva, además de adaptar las intervenciones, reconociendo las necesidades de cuidado pueden variar según su composición demográfica.

12.

**Instalación de capacidades y visión transversal de los cuidados en funcionarios y funcionarias públicas:** Este proceso implica no solo la adquisición de conocimientos técnicos, sino también un cambio de paradigma en la administración pública. Se trata de desarrollar una comprensión que trascienda la cultura organizacional, con funcionarios públicos capaces de identificar las dimensiones de cuidado en sus funciones y colaborar con otros sectores. La formación en este ámbito debe abordar aspectos como la perspectiva de género, el enfoque de derechos, la interseccionalidad y la importancia de la prevención y promoción del bienestar a lo largo del ciclo vital.

13.

**Falta de autocuidado en el funcionariado que realiza labores de cuidado:** En ocasiones, quienes están dedicados a cuidar de otros a menudo descuidan su propio bienestar físico y emocional. Los cuidadores, ya sean profesionales, familiares o voluntarios, se enfrentan a niveles significativos de estrés, carga emocional y agotamiento, lo que puede comprometer no solo su salud personal sino también la calidad de su labor. La ausencia de estrategias sistemáticas puede llevar a problemas de salud mental, agotamiento crónico, y una disminución en la capacidad de brindar atención empática y efectiva.

14.

**Herramientas, apoyo y competencias en el trabajo de cuidados:** Mientras algunos poseen una formación sólida y actualizada, otros pueden carecer de capacitación formal o tener conocimientos limitados. Esta brecha no solo afecta el bienestar de quienes reciben los cuidados, sino que también puede generar frustración, afectación de salud física y mental en las personas cuidadoras con menos preparación o acompañamiento. Abordar esta disparidad requiere un enfoque sistemático en la capacitación y el desarrollo de habilidades.

## Buenas prácticas de cuidados en municipios

### Estrategias y acciones para un modelo de transición

A continuación, se presenta una sistematización de buenas prácticas detectadas en algunos municipios. En este proceso, se va delineando cómo avanzar hacia un modelo de políticas de cuidados.

En esta sección, se da cuenta de cómo se intersectan distintas acciones prácticas con principios para implementar estas iniciativas, así como algunas de las orientaciones e innovaciones que se pueden establecer tras la revisión de las políticas públicas evaluadas.

Muchas de estas buenas prácticas fueron comentadas en los Laboratorios Programáticos y reseñadas a continuación con el propósito de avanzar hacia la construcción de un modelo de cuidados desde la perspectiva de la gestión comunal ya presente en sus labores cotidianas.

#### \* Diagnóstico sobre las necesidades de cuidado y la oferta comunal:

Una línea de acción transversal identificada como buena práctica por los municipios participantes de los Laboratorios, así como en el trabajo de asesoría y acompañamiento realizado por expertas en la materia, es el levantamiento de diversos instrumentos de caracterización de cuidados. Además, es una demanda clave de organizaciones de la sociedad civil.

Esto, como una manera de complementar la información del Registro Social de Hogares y solicitudes que hacen directamente vecinos y vecinas a las direcciones municipales.

Los **catastros o censos de cuidados** que ya están siendo impulsados por los municipios:

- ~ Permiten conocer en detalle las necesidades comunales en los grupos vulnerables: personas mayores con dependencias o en situación de abandono; personas con discapacidad; personas de grupos etarios con dependencias moderadas o severas.

- ↗ Caracterización de las brechas de accesibilidad, transporte, servicios e infraestructura pública adecuada, entre otras, presentes a nivel territorial y barrial.
- ↗ Estas iniciativas han permitido potenciar la experiencia acumulada de los equipos municipales y proyectar necesidades futuras de cuidados en base a catastros.

Según lo evaluado en la revisión de buenas prácticas, es clave también la realización de **catastros internos**. Es decir, la revisión de la oferta municipal que, directa o indirectamente, se vincula a cuidado. En ese proceso ha sido clave:

- ↗ Identificar las brechas de cobertura, déficit presupuestarios y espacios de mejora.
- ↗ Detectar duplicidad de servicios y prestaciones, entre programas propios y sectoriales de ejecución local.
- ↗ Conocer la población objetivo que está sobre-intervenida y aquella que no cuenta con atención adecuada.
- ↗ Incorporar programas que, sin estar formulados explícitamente en torno a cuidados, pueden integrarse de manera complementaria en la oferta municipal.

De manera excepcional, algunos equipos municipales ya cuentan con **catastros internos de necesidades de cuidado entre sus funcionarias y funcionarios**. Con esa información acompañan la toma de decisiones en autocuidado, la flexibilización horaria, la mejora de infraestructura (p.e., salas de lactancia) y los permisos.

#### \* **Avances en la modernización y fortalecimiento de las Direcciones de Desarrollo Comunitario (DIDECO):**

En muchos municipios se evidenció la necesidad de cambiar su enfoque asistencial y priorizar el uso de recursos en función de su pertinencia territorial en base a los programas o prestaciones de mayor efectividad.

Este cambio de paradigma ha permitido a algunos gobiernos locales lograr un mayor alcance y sostenibilidad de las prestaciones sociales, estando alineadas con la incorporación de las agendas de género e inclusión en los DIDECO, lo cual ha permitido:

- ↗ El fortalecimiento de departamentos u oficinas de grupos prioritarios.
- ↗ Robustecimiento o creación (donde no antes existía) de los Departamentos de la Mujer o subdirecciones de género. Esto último acompañado de la creación de infraestructuras como Casas de la Mujer que, además de albergar programas, facilita espacios de encuentro, talleres y autocuidado para mujeres jefas de hogar, mujeres víctimas de violencia de género, mujeres cuidadoras, etc.
- ↗ Incorporación de criterios de género y/o cuidados en los presupuestos participativos hacia las organizaciones sociales de la comuna.
- ↗ Mayor despliegue en los barrios, mediante estrategias innovadoras en el diseño del trabajo de las y los gestores territoriales. Por ejemplo, capacitación y promoción de gestores territoriales con foco en salud mental.

#### \* **Coordinación interna e integración de prestaciones sociales:**

Se observaron avances en la creación de una arquitectura institucional a nivel comunal. Esto, como una manera de atender la heterogeneidad de realidades que caracteriza a los municipios, cuyo propósito ha sido institucionalizar los cuidados de manera transversal en la gestión.

Esto ha permitido, en base a estas buenas prácticas, traducir en acciones concretas que visibilicen y reconozcan los cuidados, como un pilar clave del bienestar. Además de superar el enfoque hiper-focalizado de las prestaciones sociales.

#### \* **Creación de mesas intersectoriales de cuidado:**

Se aprecia la expansión de estas instancias como espacios de coordinación para la gestión integrada de prestaciones. Esto ha permitido mejorar la reasignación de jornadas u horas de trabajo de profesiona-

les del área de salud y evitar la duplicidad o sobre-intervención, entre otras. También destaca su rol en el diseño y ejecución de catastros y diagnósticos comunales.

### \* **Identificación de sujetos beneficiarios:**

Estas acciones han estado orientadas en avanzar hacia la universalización y transversalización de los cuidados. Sin embargo, la posibilidad de concretar dicha voluntad depende del nivel de desarrollo local, capacidades instaladas y disponibilidad de recursos, así como de experiencia acumulada.

En la evaluación de estas buenas prácticas de los gobiernos locales, se evidenció que la importancia de modificar las definiciones de vulnerabilidad social en las políticas sociales. Es decir, avanzar desde un enfoque de vulnerabilidad focalizada a un enfoque de carácter estructural, incluyendo dependencia, envejecimiento, feminización, territorio y otros factores a considerar. Esto, ha permitido en la práctica:

- ↪ Lograr una inclusión progresiva de las infancias con trastorno del espectro autista (TEA) y otros grupos en situación de riesgo, exclusión o vulnerabilidad, tal como acontece con la población migrante y/o sectores de la comunidad LGBTQI+.
- ↪ Incorporar a la persona cuidadora como sujeto beneficiario de políticas sociales y sanitarias comunales, independiente de la existencia de Programas Red Local de Apoyos y Cuidados (PRLAC).

### \* **Participación:**

Este ha sido un factor distintivo para avanzar en la generación de la agenda comunal de cuidados. Puesto que permite involucrar a las agrupaciones en la generación de información para la toma de decisiones. Además, potencia la labor de sensibilización y visibilización y fomenta la asociatividad, aprendizaje y la promoción de la corresponsabilidad en las comunidades. En esta labor ha sido clave:

- ↪ El apoyo dado por los equipos municipales a la formalización y reconocimiento de agrupaciones de personas cuidadoras.

- ↪ La colaboración y transferencia de capacidades desde organizaciones nacionales de cuidados hacia núcleos comunales o barriales de cuidadoras.
- ↪ La incorporación de organizaciones que agrupan a personas cuidadoras y/o grupos con necesidades de apoyos y cuidados a las mesas intersectoriales municipales.
- ↪ La co-gestión comunal con foco en cuidados e inclusión a partir de presupuestos participativos que incluyen esos criterios en sus bases.
- ↪ La co-gestión de políticas de cuidado transitorio en infancias.
- ↪ Promoción de la corresponsabilidad con planes pilotos que incorporan organizaciones funcionales no vinculadas al cuidado a labores de cuidado.

#### \* **Sensibilización y capacitación en cuidados:**

Se expresa coincidencia en señalar que esta es una condición base y, quizás la más compleja, para instalar los cuidados como un problema de carácter público. Pues, pese a los avances y logros de equipos municipales y organizaciones, urge contar con políticas sociales robustas y tendientes a la universalidad que vayan más allá de la voluntad política. En esa línea, se observan prácticas destinadas a:

- ↪ Reconocer a los cuidados como un trabajo más y, principalmente, como un acompañamiento dirigido a las personas que cuidan en la comuna. De modo que puedan percibir y valorar su aporte, y la necesidad de contar con soportes institucionales que reduzcan o atenúen su carga de trabajo no remunerado.
- ↪ Sensibilizar, junto con lo anterior, mediante políticas e iniciativas pedagógicas de género, inclusión y cuidados al interior de la planta de funcionarios municipales.
- ↪ Herramientas para la realización de apoyos y cuidados, de manera preventiva, en especial en las redes comunitarias.
- ↪ Promover la participación o realización de seminarios en conjunto con universidades o centros de pensamiento. Esta línea de acciones, han contribuido a la sistematización de experiencias y



a alentar un cambio de paradigma desde la perspectiva de derechos y con foco en su integralidad y universalidad.

#### \* **Promoción de la autonomía económica:**

Hasta ahora, aunque son pocas las herramientas con las que cuentan los municipios para promover la autonomía de personas cuidadoras, si existen buenas prácticas que pueden proyectarse en el tiempo como políticas transversales. Sin embargo, se evidencia que queda un trecho importante para que la inserción en el mercado laboral o generación de ingresos suficientes sea una política sostenible en el tiempo. Hasta ahora, esto ha permitido:

- ↪ Celebrar convenios con otros servicios e instituciones del Estado para la certificación del trabajo de cuidados y promoción de la inserción laboral.
- ↪ Propiciar convenios con universidades y centros de formación para la certificación en cuidados o en trabajos remunerados que puedan realizarse telemáticamente.
- ↪ Adecuar la oferta de talleres y planes de inserción al mercado laboral a las condiciones horarias de las personas cuidadoras.
- ↪ Promover la formalización de cooperativas de cuidados.
- ↪ Desarrollar e implementar planes de salud ocupacional física y mental junto a organismos privados sin fines de lucro, para atención de cuidadoras no-remuneradas y remuneradas que trabajan en servicios de relevo.
- ↪ Inyectar recursos municipales propios para la mejora de las condiciones salariales de quienes trabajan en cuidados en programas de respiro y relevo.

#### \* **Territorialidad:**

Esta buena práctica observada en función de los diagnósticos compartidos, contribuye a generar una mayor presencia de los equipos en la vida cotidiana de los barrios. Es una innovación que ha impactado positivamente en la pertinencia territorial de los planes comunales. Esto implica desde fortalecer DIDECO y mejorar la coordinación entre

direcciones y departamentos, así como el mayor involucramiento -mediante mecanismos de participación- de vecinas y vecinos en la toma de decisiones.

Con esto se ha podido:

- ↪ Lograr un mayor despliegue de los servicios municipales en unidades territoriales y domicilios con alta necesidad de cuidado. Desde servicios asociados a DIDECO para facilitar la realización de trámites a quienes cuidan en a tiempo completo.
- ↪ Realización de diagnósticos y mapas participativos orientados a conocer patrones de cuidado y caracterización de las redes informales de apoyo en unidades vecinales y la comuna en general.
- ↪ En aquellos municipios con más experiencia y/o recursos, la elaboración e implementación de planes barriales de cuidado que incluyen la priorización de servicios de apoyo y cuidados domiciliarios, construcción de infraestructura y programas, así como una coordinación intersectorial con alta pertinencia territorial.

#### \* **Mejora de las prestaciones:**

Lograr robustecer la oferta programática de cada municipio, ya sea con políticas sociales propias o mejorando las condiciones de los programas sectoriales nacionales de ejecución municipal, ha sido clave en estos últimos años. Se aprecia que esto depende de la experiencia acumulada, capacidades instaladas y disponibilidad de recursos, pero además ha estado asociada a la generación de alianzas con otras instituciones, organismos internacionales o privados que colaboren en la prestación de servicios. Esto ha permitido:

- ↪ Alcanzar mejoras en la planificación y perfilamiento de beneficiarias/os, a partir del trabajo de coordinación intersectorial y levantamiento de diagnósticos comunales.
- ↪ Incorporación de acompañamiento en salud mental. Mediante la reasignación o mejor distribución de las horas en los servicios de salud, también a través de la formación de agentes comunitarios de salud mental a través de DIDECO.

- Promoción del autocuidado tanto en los equipos municipales involucrados en el trabajo directo con mujeres, personas cuidadoras y personas que requieren cuidados, como en la atención a beneficiarios/as y personas cuidadoras.
- Apoyos y cuidados domiciliarios. Inyección de recursos para complementar ingresos y mitigar los problemas de cobertura de programas sectoriales nacionales con ejecución local, allí donde existen (PRLAC) o la creación de programas de apoyos y cuidados domiciliarios propios del municipio.
- Adaptación o creación de infraestructura comunal, a través de centros comunales de cuidado, espacios orientados a la promoción de la inclusión y autonomía en personas con discapacidad y dependencia, y centros de rehabilitación comunales.
- Mejora de programas, talleres e infraestructura para quienes requieren y realizan cuidados transitorios (niñeces y personas mayores), a través de coordinación activa entre direcciones de Educación, Salud y departamentos de la Mujer.

<b>Ejemplos de buenas prácticas en Cuidados:</b>	
<b>Iniciativa</b>	<b>“Red de Cuidados Integrales”, Renca</b>
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://renca.cl/">https://renca.cl/</a>
<b>Objetivo</b>	Establecer un sistema integral de cuidados que apoye a las personas cuidadoras y proporcione servicios esenciales, promoviendo una responsabilidad colectiva en la comunidad y el Estado, mejorando la calidad de vida de las personas mayores y promoviendo la integración social de personas con discapacidad.
<b>Impacto</b>	Se ha atendido a aproximadamente 50 mil personas y alivia la carga sobre mujeres cuidadoras. Beneficia a personas con discapacidad, adultos mayores y mujeres, mejorando su calidad de vida.
<b>Características Principales</b>	Incluye una red de 38 servicios, con un Programa de Asistencia Domiciliaria Integral (PADI) reforzado, el que incrementa las prestaciones para personas con dependencia severa.
	Incluye una guardería comunitaria y una Unidad TEA (Trastorno del Espectro Autista) para niños, niñas y adolescentes.
	El Centro Comunitario de Discapacidad, apoya a personas con discapacidad en su habilitación laboral y participación social.
	Se creó el Centro Diurno del Adulto Mayor (CEDIAM) y el Programa 'MÁS Adultos Mayores Autovalentes', con actividades recreativas y educativas, promoviendo su autonomía y bienestar.
	Atención prioritaria en los CESFAM con un horario protegido y atención personalizada para personas mayores de 60 años.
	Para las personas cuidadoras, se ofrecen talleres de crianza positiva y capacitaciones para la asistencia de personas mayores y dependientes.
<b>Información Adicional</b>	Este enfoque no solo mejora la calidad de vida de quienes reciben cuidados, sino que también empodera a las personas cuidadoras y a las mujeres, fomentando una comunidad más equitativa e inclusiva.

<b>Iniciativa</b>	<b>“Programa Vínculos”,</b>
<b>Comuna</b>	Lo Espejo
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://www.loespejo.cl/programa-vinculos/">https://www.loespejo.cl/programa-vinculos/</a>
<b>Impacto</b>	<p>Se ha logrado reducir los niveles de estrés, ansiedad y depresión en los participantes, promoviendo así un mayor bienestar emocional.</p> <p>Al promover la interacción y el apoyo comunitario, el programa ha logrado disminuir los niveles de soledad y aislamiento, que son comunes en esta etapa de la vida. Esto no solo mejora el bienestar emocional de los adultos mayores, sino que también contribuye a su salud general.</p>
<b>Características Principales</b>	<p>Ofrece un acompañamiento personalizado a la adultez mayor, asignando un monitor comunitario que realiza visitas domiciliarias regulares para brindar apoyo y orientación.</p> <p>Se adapta a las necesidades individuales de las y los participantes mediante dos modalidades: psicosocial y sociolaboral/ocupacional.</p> <p>Con un enfoque integral, el programa aborda las diversas dimensiones del bienestar de las personas mayores, considerando aspectos físicos, emocionales, sociales y espirituales.</p>
<b>Información Adicional</b>	Articulación con la red: se trabaja en estrecha colaboración con otras instituciones y organizaciones sociales para garantizar una atención integral a los beneficiarios.

Iniciativa	“Programa Contigo en los Cuidados”
Comuna	Peñalolén
Enlace	→ <a href="https://todoterreno.penalolen.cl/penalolen-reconoce-el-trabajo-de-sus-vecinos-y-vecinas-cuidadores-con-actividad-que-promueve-su-bienestar/">https://todoterreno.penalolen.cl/penalolen-reconoce-el-trabajo-de-sus-vecinos-y-vecinas-cuidadores-con-actividad-que-promueve-su-bienestar/</a>
Objetivo	Fortalecer la red de cuidados, centrándose en mejorar la calidad de vida de quienes asumen el rol de cuidadores familiares. Busca promover la corresponsabilidad en el cuidado y sensibilizar a la comunidad.
Impacto	Visibiliza y valora el trabajo de quienes brindan cuidados familiares, sensibilizando a la comunidad sobre sus necesidades, fortaleciendo una red de apoyo para cuidadores, ofreciéndoles recursos y herramientas necesarias.
Características Principales	Adopta un enfoque comunitario al involucrar a diversos actores de la comunidad: vecindad, organizaciones sociales y servicios públicos.
	Es integral en su diseño, ya que aborda las necesidades de las y los cuidadores desde múltiples perspectivas, asegurando que se atiendan tanto el bienestar físico, emocional como social de quienes brindan cuidados.
	Actúa de manera complementaria con otros programas locales, integrándose y fortaleciendo la red existente de servicios.
	Se enfoca en la sensibilización, realizando actividades de difusión y concientización, aumentando la comprensión y el respeto por la labor de los cuidadores dentro de la comunidad.
Información Adicional	Plan de Fortalecimiento Comunitario: El programa forma parte de un plan más amplio que busca fortalecer la comunidad y promover la corresponsabilidad en los cuidados.

Iniciativa	“Programa Comuna Amigable”
<b>Comuna</b>	Peñalolén
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://www.penalolen.cl/comuna-amigable/">https://www.penalolen.cl/comuna-amigable/</a>
<b>Objetivo</b>	Crear un entorno urbano inclusivo, seguro y accesible, especialmente para los adultos mayores. Se busca promover un envejecimiento activo y saludable, donde las personas mayores puedan participar plenamente en la vida de la comunidad y disfrutar de una buena calidad de vida.
<b>Impacto</b>	Promueve una mayor conciencia y sensibilización sobre las necesidades y derechos de las personas mayores, y fomenta la creación de redes de apoyo entre vecinos y organizaciones comunitarias, y el desarrollo de espacios públicos adaptados y amigables para todas las edades.
<b>Características Principales</b>	Fomenta la participación ciudadana, alentando a los adultos mayores a participar activamente en la toma de decisiones y en la co-creación de soluciones.
	Promueve el envejecimiento activo y saludable mediante la realización de actividades físicas, culturales y sociales que mejoran el bienestar y la calidad de vida.
	Busca garantizar la accesibilidad universal, asegurando que todos los espacios y servicios sean accesibles para personas de todas las edades y capacidades.
<b>Información Adicional</b>	El programa involucra a diferentes actores, como organizaciones sociales, centros de salud, municipalidades y empresas privadas.

Iniciativa	“Viña Avanza en Cuidados”
Comuna	Viña del Mar
Enlace	→ <a href="https://www.munivina.cl/noticias/municipio-lan-zo-programa-pionero-de-personas-cuidadoras-vina-avanza-en-cuidados/">https://www.munivina.cl/noticias/municipio-lan-zo-programa-pionero-de-personas-cuidadoras-vina-avanza-en-cuidados/</a>
Objetivo	Brindar apoyo a las personas que se dedican al cuidado de familiares o conocidos con alta dependencia, especialmente aquellos que lo hacen de manera informal. Se busca mejorar las condiciones de vida de tanto los cuidadores como de quienes reciben los cuidados, a través de diversas iniciativas.
Impacto	Crea espacios de cuidado y atención integral donde quienes brindan cuidados pueden acceder a servicios y prestaciones que facilitan su labor y reducen su desgaste. Además, ofrece servicios de respiro para que quien cuida pueda tomar descansos y realizar otras actividades.
Características Principales	Adopta un enfoque integral que aborda las necesidades de los cuidadores desde una perspectiva física, emocional y social.
	Se desarrolla en colaboración con diversas instituciones, como el SENADIS y la Oficina Psico Comunitaria.
Información Adicional	Se organizan seminarios y actividades para sensibilizar sobre la importancia de los cuidados y para brindar herramientas a los cuidadores.



<b>Iniciativa</b>	<b>“Programa Tránsito a la Vida Independiente”</b>
<b>Comuna</b>	Puerto Natales
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://portal.muninatales.cl/noticias/tran-sito-a-la-vida-independiente-se-denomina-el-pro-grama-que-busca-reinsertar-laboralmente-a-perso-nas-con-discapacidad-en-la-comuna-de-natales/">https://portal.muninatales.cl/noticias/tran-sito-a-la-vida-independiente-se-denomina-el-pro-grama-que-busca-reinsertar-laboralmente-a-perso-nas-con-discapacidad-en-la-comuna-de-natales/</a>
<b>Objetivo</b>	El objetivo es promover la independencia y la inclusión comunitaria efectiva de personas con discapacidad física, psíquica y/o intelectual que se encuentran en situación de dependencia leve a moderada.
<b>Impacto</b>	Promueve la transición a la vida independiente de personas entre 18 a 59 años con dependencia leve y moderada, cuyo diagnóstico está asociado a discapacidad física, psíquica y/o intelectual. El programa, con una inversión de 25 millones de pesos, destaca por su impacto significativo en las vidas de las familias y los beneficiarios.
<b>Características Principales</b>	El programa adopta un enfoque integral, proporcionando apoyo biopsicosocial en áreas como estimulación física, cognitiva y sensorial, centrándose en el desarrollo de habilidades, mejorando las capacidades físicas y sociales de los participantes para las actividades básicas de la vida diaria.

## Propuestas de Cuidados y Bienestar

A continuación, se establecen sugerencias para contar con un modelo progresista de cuidados y bienestar en torno a una serie de pilares fundamentales que buscan modernizar y fortalecer la red de cuidados, asegurando la universalidad y calidad de servicios y promoviendo la equidad de género.

\* **Transversalizar un modelo cuidados y bienestar con enfoque feminista y de género a nivel local:** Integrar sistemáticamente estas perspectivas en todas las etapas y aspectos de las políticas y programas de cuidado. La transversalización asegura que las políticas promuevan la justicia social. Para ello es necesario:

- ↪ Incluir la perspectiva de género y corresponsabilidad en las tareas de cuidado.
- ↪ Diseñar políticas y programas que reconozcan y valoren el trabajo de cuidado no remunerado, fomentando su redistribución equitativa entre hombres y mujeres, considerando la corresponsabilidad de la comunidad, el Estado y privados.

\* **Diagnósticos comunales y reconocimiento de la oferta:** Para el desarrollo de políticas y programas efectivos que respondan adecuadamente a las demandas. Buenas prácticas internacionales incluyen el levantamiento de información cualitativa y cuantitativa, cartografías comunitarias y geolocalización de los servicios de cuidado que considere los conocimientos y necesidades de las personas que usarán estos dispositivos (p.e., identificar la mejor oferta de medicamentos en barrios).

\* **Dar prioridad a un enfoque preventivo en materia de cuidados.** Esto, con la finalidad de promover estrategias que anticipen y mitiguen problemas. Por ejemplo, en el ámbito de la salud, la identificación temprana de enfermedades crónicas y la implementación de programas de educación sobre hábitos de vida saludables pueden reducir la demanda de servicios de cuidado a largo plazo.

\* **Fomentar la colaboración y coordinación entre los diversos proveedores de servicios de cuidado, incluyendo entidades públicas, privadas y comunitarias.** Esto puede lograrse a través de la creación de plataformas de cooperación y redes locales de cuidado que faciliten el intercambio de información, recursos y buenas prácticas. Estas alianzas también pueden fortalecer la capacidad local para abordar desafíos complejos y promover un sistema de cuidado más integrado y cohesivo.

\* **Creación de una Gerencia de Cuidados.** Se conceptualiza como una entidad administrativa especializada encargada de la planificación, coordinación, implementación y evaluación de las políticas y programas de cuidado. Esto favorece una adecuada articulación socio-sanitaria, bajo un modelo único de registro, un mapeo y articulación de oferta pública, privada y comunitaria, y una mayor relevancia del tema en la gestión local.

- ↪ Capacitar y formar continuamente a los equipos. La formación continua permite a los profesionales actualizar sus conocimientos y habilidades, adaptándose a nuevas metodologías y tecnologías emergentes.
- ↪ Adquirir y utilizar tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Esto incluye sistemas integrados de información para la gestión de cuidados locales, que deben ser accesibles, seguros y capaces de interconectar diferentes bases de datos, desde registros de salud nacionales hasta servicios sociales locales.

\* **Transformar el paradigma sobre sujetos beneficiarios**

- ↪ **Garantizar que la legislación sobre cuidados logre implementarse en cada municipio de manera íntegra.** Es un objetivo a largo plazo y un principio fundamental para reconocer el cuidado como necesidad humana básica y un derecho a proteger y promover por el Estado y la sociedad.
- ↪ **Superar la diada en cuidados.** Implica reconocer la complejidad de las relaciones y prácticas de cuidado e incluye la formalización de redes de apoyo comunitario, la integración de prácticas informales y tradicionales dentro del sistema formal,

y la provisión de recursos para el autocuidado de beneficiarios y trabajadores de cuidado.

- ↪ **Promover el autocuidado.** Fundamental para garantizar un servicio de calidad cuando quien provee son los equipos municipales. Pero también, la promoción del autocuidado, como un derecho de las personas, es crucial para la eficacia y sostenibilidad del sistema de cuidados.

### \* **Infraestructura para Cuidados y Territorialidad**<sup>26 27</sup>

- ↪ **Integrar el enfoque de cuidados en la planificación urbana.** Planificar y diseñar espacios que consideren las necesidades de movilidad y accesibilidad, como rampas, transporte accesible y espacios de descanso.
- ↪ **Priorizar inversiones en infraestructura.** En las áreas donde es más deficiente y donde la carga de trabajo infraestructural sobre los cuidadores es más alta.
- ↪ **Tratar la infraestructura de cuidado como un bien público esencial.** Asegurar que sus componentes críticos, como espacios públicos seguros y accesibles, transporte público eficiente y servicios de cuidado organizados, estén disponibles y sean accesibles para toda la comunidad.
- ↪ **Estrategias específicas:**
  - **Mejora del Transporte Público.** Asegurar su disponibilidad segura, accesible y asequible, orientada a grupos con mayores necesidades de movilización.

**26** Jirón Martínez, Paola, Macarena Solar-Ortega, María Daniela Rubio, Susana Cortés-Morales, Beatriz Cid-Aguayo, y Juan Antonio Carrasco-Montagna. 2022. "La espacialización de los cuidados. Entrelazando relaciones de cuidado a través de la movilidad". Revista INVI 37 (104): 199-229. <https://doi.org/10.5354/0718-8358.2022.65647>.

**27** Binet, Andrew, Rebecca Houston-Read, Vedette Gavin, Carl Baty, Dina Abreu, José Genty, Andrea Tulloch, Azan Reid, y Mariana Arcaya. 2023. "The Urban Infrastructure of Care". Journal of the American Planning Association 89 (3): 282-94. <https://doi.org/10.1080/01944363.2022.2099955>.

- **Expansión de Espacios Públicos y Verdes.** Desarrollar espacios que faciliten la socialización y la actividad física de los dependientes y cuidadores
- **Mejorar accesibilidad a servicios de Salud y mercados de alimentos saludables.** En todas las áreas urbanas, asegurando que estos servicios sean accesibles a pie o mediante transporte público.

### \* **Enfoque participativo y basado en la comunidad**

- ↪ **Realizar evaluaciones participativas.** Para comprender mejor las necesidades, entornos y dificultades de quienes cuidan y necesitan ser cuidados de los cuidadores.
- ↪ **Involucrar a la comunidad en la planificación.** Para asegurarse de que las políticas y las intervenciones reflejen sus necesidades y perspectivas.

### \* **Promoción de la autonomía económica nivel local con enfoque en los cuidados**

- ↪ **Certificación laboral para cuidadoras(es):** Para cuidadores no remunerados y facilitar su inserción en el mercado laboral formal, valorizando su experiencia y proporcionando herramientas para acceder a empleos mejor remunerados y estables.
- ↪ **Crear incentivos para las empresas que contraten personas que realizan labores de cuidado.** Esto puede incluir subvenciones o reconocimiento público, promoviendo un mayor reconocimiento de la importancia del cuidado y mayor inclusión laboral de quienes realizan estos trabajos.
- ↪ **Modificar los criterios de evaluación en las licitaciones públicas municipales.** Para otorgar mayor puntuación a empresas que contraten personas labores cuidadoras. Esto fomenta prácticas laborales inclusivas y responsables socialmente.
- ↪ **Desarrollar programas de formación y capacitación continua.** En habilidades específicas y en tecnologías de la información y

comunicación (TIC) para cuidadores, mejorando su capacidad para acceder a trabajos mejor remunerados y diversificados.

### \* **Mejora continua de las prestaciones**

- ↗ **Establecer Sistemas de Monitoreo y Evaluación.** Que incluya la perspectiva de género e interseccional, es decir que reconozca que las personas experimentan múltiples y simultáneas formas de desigualdad y privilegio basadas en su género, clase, sexualidad, edad, discapacidad, pertenencia a pueblos originarios, entre otras.
- ↗ **Garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.** Que permitan a la ciudadanía, y en particular a los grupos más vulnerables, evaluar y supervisar la implementación de las políticas de cuidado. Esto incluye la publicación regular de informes de progreso y el establecimiento de plataformas accesibles para la participación ciudadana y la retroalimentación.



# **Cultura, Patrimonio y Deportes**

## Introducción

En el marco de los Laboratorios Programáticos Municipales sobre cultura, artes y patrimonio y gestión deportiva municipal, se llevaron a cabo 4 sesiones para analizar y recoger buenas prácticas.

Participaron representantes de los municipios de Santiago, Arica, Valdivia, Viña del Mar, La Ligua, Independencia, San Joaquín, San Miguel, Maipú y Pudahuel. A su vez, se contó con la presencia de Eugenia Fernández (ex MINCAP), Diego Durán (Bajo el Sauce), Omar Cid, Alejandra Jiménez (Valparaíso), Jorge Coulon (Inti-Illimani), Luis Soto (muralista), Felipe Bruzzone (Valdivia), Juan Painecura (patrimonios mapuches), José Piga (Patrimonio Arquitectónico), Margarita Álvaro (Instituto de Estética PUC) y José Bezanilla (Fundación Clubes).

Las sesiones tuvieron los siguientes enfoques temáticos:

- Sesión 1:** Innovaciones en la gestión cultural desde los gestores municipales.
- Sesión 2:** Perspectivas de la gestión cultural y la relación entre municipios y gestores.
- Sesión 3:** Memoria y patrimonio, experiencias de gestores e identidad comunal.
- Sesión 4:** Iniciativas innovadoras para facilitar el acceso al deporte a nivel local.

En las jornadas hubo coincidencia en que existen condiciones generales para la gestión cultural, patrimonial y deportiva que no se pueden pasar por alto antes de entrar a los análisis más específicos:

Una de estas tiene que ver con los efectos de la pandemia por COVID-19. Esta crisis sanitaria impactó drásticamente en varios aspectos de la gestión local y produjo un cambio de prácticas en la administración y en definiciones sobre el destino de recursos humanos y financieros. Muchas de estas decisiones implicaron que se “sacrificaran” importantes aportes para el desarrollo de gestión y actividades culturales



y patrimoniales y deportivas comunales, los que siguen siendo acotados hasta el día de hoy.

Otra dimensión relevante fue la coincidencia sobre el valor de la gestión cultural y patrimonial. Entendida esta no como un factor que alimenta el mercado de bienes y servicios culturales exclusivamente, sino como un eje de orientación de la acción política, la construcción de redes y el rescate de identidades, que contribuye al desarrollo humano integral de las personas y sus comunas, así como a potenciar las actividades de los propios artistas, deportistas, comunidades y audiencias que participan de estos procesos.

En ese plano, se mencionó la necesidad de enaltecer la cultura a nivel comunal como consecuencia de las decisiones de una política pública nacional, entendida esta como una responsabilidad de Estado. Esto, pues la cultura y las artes, así como otras expresiones populares y arraigadas en los territorios, no pueden ser dejadas sólo sometidas a la auto gestión y financiamiento personal. Esto, pues los esfuerzos individuales o el sacrificio excepcional de líderes y líderes en organizaciones funcionales territoriales afines, no es suficiente a veces para consolidarlas. Por esto, es necesaria la articulación de esfuerzos que garanticen su proyección, contribuyan a su reconocimiento y puesta en valor.

Otro aspecto relevante a considerar es la necesidad que la gestión cultural, del patrimonio y de la identidad esté concebida y empujada desde los territorios. Es decir, “desde abajo hacia arriba”, puesto que así no sólo se privilegia una conexión directa con las historias y acervos comunales, sino también con la constitución de redes y espacios que se han tejido con dicho afán y que no cuentan con la debida capacidad de vinculación y alianzas.

Además, porque desde esta perspectiva es posible que se reconozca su esfuerzo y el mérito de la diversidad de expresiones artísticas, culturales y deportivas más allá del ámbito puntual de su quehacer, sino dentro de un sello de la gestión de la autoridad local.

## Contexto

La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades entrega la facultad a los gobiernos locales de desarrollar funciones que contribuyan al desarrollo de alianzas comunitarias e institucionales para garantizar el acceso y el derecho a cultura y actividades afines.

No obstante, la legislación no determina con precisión en qué ámbito de la administración municipal deben instalarse los departamentos y/o direcciones respectivas, contribuyendo a un desarrollo desigual de estas instancias en los municipios en este ámbito de la gestión.

A su vez, si bien los municipios disponen de recursos y capacidad para potenciar estas actividades, la discrecionalidad de las decisiones, los enfoques utilizados y el tipo de actividades a desarrollar, quedan sometidos al sesgo y motivación de la autoridad local.

A raíz de esto, muchas de estas instancias terminan situándose en Corporaciones Municipales y/o departamentos de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), desdibujando sus propósitos, así como la capacidad de articulación entre los objetivos y propósitos afines.

Lo anterior debilita la acción de gestores, actores y representantes del mundo cultural y patrimonial local, entre otros, de alcanzar el reconocimiento y apoyo, dado que están sometidos a las voluntades y compromisos que asumen las autoridades locales, así como a los esfuerzos empujados de los propios gestores y artistas por conquistar espacios para la visibilización de actividades culturales, el rescate patrimonial y la detección de oportunidades en lo deportivo.

Esto no es menor, dado que los departamentos y direcciones encargadas del desarrollo cultural, patrimonial y deportivo realizan una relevante gestión y administración de actividades en el territorio, contribuyendo a su fortalecimiento y a la vinculación entre las personas y sus intereses. Además de administrar espacios y recintos deportivos y otros de convivencia social, lo que define muchas veces las proyecciones de las organizaciones y de sus actividades.

## Actorías de la gestión cultural

Actualmente, dada la diversidad a nivel local de expresiones y organizaciones culturales, así como de actividades patrimoniales y deportivas variadas, se hace necesario precisar adecuadamente este mapa de relaciones entre los actores y organizaciones que se desarrolla en las comunas, como una manera de reducir el azar y contar con una agenda consistente.

Esto, puesto que la identificación y el reconocimiento de estas prácticas permitirá situarlos en una perspectiva de postular a los diversos recursos del Estado, identificar proyectos y recursos y encadenar una serie de actividades y emprendimientos que se desarrollan en torno a la gestión cultural, patrimonial y deportiva.

Si bien existen criterios de inversión y recursos a disposición, muchas de las actividades locales requieren de una gestión y orientación de iniciativas iniciales desde las propias comunas para consolidarse, instalarse como actividad y proyectarse con financiamiento y apoyo adecuado.

Esto tiene otra implicancia. A saber, que la necesidad de reconocer, rescatar y valorizar estas actividades potencian de manera significativa las alianzas y vínculos entre gestores, artistas, organizaciones y espacios públicos, los que, a la larga, van construyendo una agenda o una cartera de iniciativas que contribuyen a mejorar la oferta y la propuesta cultural comunal.

En razón de aquello, es necesario poner en valor una gestión de actividades con un profundo enfoque de pertinencia territorial, con el fin de promover el derecho y el acceso a la cultura y el deporte a nivel municipal de calidad, variada y dignificante de la condición humana como motor del fortalecimiento de los vínculos entre las personas, además de generar circuitos y espacios que contribuyan a su desarrollo.

Bajo esta consideración, la gestión local debe tener un foco prioritario en lo barrial y territorial. No sólo por lo focalizado de los esfuerzos y el impacto que pueden generar en lograr mayor acceso a bienes y a producción cultural; sino por la capacidad de fortalecer los vínculos y la asociatividad en torno a este tipo de actividades, en especial ante una sociedad fragmentada, y la construcción espacios de encuentro comunales para el disfrute del arte y de la cultura.

Finalmente, desde esta perspectiva es posible conjugar varios aspectos asociados a la producción de cultura local. Uno de ellos, tiene que ver con la contribución a la identidad local y al reconocimiento de personas en torno a estas tareas: desde gestores a artistas con dilatada y variada trayectoria; a historias y patrimonios materiales e inmateriales que están susceptibles de daño y destrucción y pueden ser puestos en valor; a instancias de coordinación institucional que pueden mejorar su oferta cultural a la comunidad; así como el apoyo a jóvenes con talento que pueden optar por nuevos desafíos en materia deportiva.

## Líneas de acción

Es necesario promover la identidad barrial y el tejido social asociado en torno al desarrollo de las prácticas culturales y deportivas, puesto que son activos movilizados de la convivencia, el uso de los espacios y el aprovechamiento de las potencialidades y talentos locales.

### \* **Contribuir a identificar actores y alianzas**

En este ámbito, se mencionan las siguientes propuestas:

- ↪ **Potenciar a las y los gestores culturales locales** a que desarrollen un trabajo en los territorios en el marco de intervenciones estratégicas definidas por los municipios. Esto, para movi-

lizar la cultura en los sectores más distantes de los circuitos tradicionales y contribuyan a su reconocimiento.

- ↪ **Realizar catastro de gestoras/es culturales** que habitan en cada comuna, esto con el objetivo de poder enfocar recursos y desarrollar actividades con pertinencia local dentro de marcos estratégicos y de convivencia para facilitar su vinculación, conexión con otras instancias y la postulación a fondos públicos.
- ↪ **Promover la creación de una red cultural** entre los distintos actores del ámbito local, con la finalidad de fortalecer la gestión institucional y la producción cultural en función de mapas y planes comunes.
- ↪ **Rescatar elementos desde nuestros pueblos originarios.** No dejar de considerar su relevancia al patrimonio e identidad. Por ejemplo, los casos del Museo Mapuche autogestionado en Villarrica, o la Ruca mapuche de Padre las Casas, como centros de conocimiento que rescata su identidad, cultura y filosofía de vida, como también el desarrollar elementos que permitan integrar diversos territorios e identidades como el caso del Carnaval Andino Por la Fuerza del Sol, desarrollado en el municipio de Arica, coordinado con Perú y Bolivia.

#### \* **Articulación con la comunidad**

Entender la cultura y su gestión como una institución viva y activa, la que expresa por sí misma, aspectos relevantes que se deben poner en valor:

- ↪ **Creación de un semillero cultural a nivel local** para formar a nuevas y nuevos cultores, así como la creación de nuevos espacios. Esto es clave en la formación de niños, niñas y adolescentes en el ámbito escolar, pero también en la apropiación de espacios públicos con infraestructura y entornos de calidad.
- ↪ **Fortalecimiento de la comunicación y difusión de las actividades y cartelera comunal.** Es necesario que sean los municipios los que potencien estos espacios con la debida fuerza de las redes sociales y plataformas, así como con la debida rotación de todas las expresiones, alentando su organización y vinculación.

- ↷ **Desarrollo de rutas patrimoniales locales** para fortalecer la identidad, memoria e historias de las mismas comunidades locales, así como poner en valor el relato de quienes formaron parte dichas historias. Muchos de estos espacios e instancias requieren de estrategias específicas de difusión, así como de conservación.
- ↷ **Promover el desarrollo de nuevas expresiones culturales** para generar acercamientos a distintos fenómenos culturales en las nuevas generaciones. Aquí cumplen un rol clave las Oficinas de la Juventud, los colegios y las alianzas con movimientos culturales emergentes. Para ello, la detección de talentos y los espacios se deben promover para que broten estos talentos.
- ↷ **Promover la apertura de escuelas públicas en torno a proyectos culturales específicos** como espacios que permitan el desarrollo cultural por medio del encuentro y esparcimiento. A su vez, fortalecer la disposición de profesores con programas y actividades afines, para que sean ellos los que contribuyan a conducir y a concretar las voluntades de las y los estudiantes.

#### \* **Plataforma municipal y gestión local**

Percibir el desarrollo cultural más allá de quien sea que administre el espacio institucional, mediante iniciativas permanentes, con recursos y con responsabilidades claras, con capacidad de establecer monitoreo y seguimiento. Esto implica comprender también la interdisciplinariedad y transdisciplinariedad de las disciplinas y expresiones que dan forma a los territorios y a sus comunidades.

- ↷ **Elaboración de un Plan Municipal de Cultura (PMC).** Desde una elaboración participativa y democrática, que permita brindar la continuidad de acciones y objetivos al espacio comunal, rescatando con esto la materialidad y a su vez lo inmaterial que pueda ser el patrimonio a nivel local. Para ello es clave la orientación y la construcción de posibilidades para la organización de gestores, productores, artistas y comunidad organizada en torno a estas actividades.

- ↗ Potenciar una programación cultural propuestas por los actores locales. No solo desde los grandes espectáculos y cartelera de mayor resonancia, sino también desde artistas, cultores, productores, organizaciones culturales, etc. Esta permitirá una vinculación fluida entre los encargados del área de los gobiernos locales y la comunidad con la que construyen lazos para el desarrollo de actividades culturales.

### \* **Mejoramiento de capacidades**

Es clave potenciar en forma permanente la coordinación de la institucionalidad pública que desarrolla las políticas culturales. A saber, desde el gobierno regional y Ministerio de las Culturas y las Artes y la institución local:

- ↗ **Difusión y presentación oficial del Plan de Municipal de Cultural** en cada instancia institucional que apoya la gestión cultural municipal. Esto, debe ser parte constante de las actividades de comunicación de los municipios, pues contribuye a poner en valor a vecinos y vecinas que consumen o son parte de los circuitos.
- ↗ **Desarrollo de planes de capacitación para gestores y cultores** que permita integrarse a las políticas regionales y nacionales y sus formas de financiamiento, como también los instrumentos legales que permiten donaciones, aportes y patrocinios de actividades culturales.
- ↗ **Postular iniciativas culturales locales al Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio a través de su plataforma Red Cultura** cuyo objetivo se centra en potenciar y financiar actividades culturales y patrimoniales en gobiernos locales.
- ↗ **Desarrollar un plan de gestión patrimonial comunal que permita articular con instancias regionales, universidades y otros organismo nacionales e internacionales** que ayuden a potenciar el desarrollo de la gestión patrimonial tanto material como inmaterial.
- ↗ **Creación de mesa comunal de cultura** que permita el trabajo y coordinación de la institución y sus gestores y cultores comu-

nales, esto con el fin de potenciar el diálogo y vinculación, además de contar como ente fiscalizador en caso de contar con un Plan Comunal Cultural.

Ejemplos de buenas prácticas	
Iniciativa	Rutas Patrimoniales
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://cmsm.cl/san-miguel-celebra-el-mes-del-patrimonio-con-cinco-rutas-completamente-gratuitas/">https://cmsm.cl/san-miguel-celebra-el-mes-del-patrimonio-con-cinco-rutas-completamente-gratuitas/</a>
<b>Objetivo</b>	Fortalecer la identidad, memoria e historias de las comunidades locales a través del desarrollo de rutas patrimoniales
<b>Impacto</b>	Proveer una herramienta que ponga en valor el relato de quienes formaron parte de la historia local, reforzando la identidad comunitaria
<b>Características Principales</b>	Creación de rutas patrimoniales locales
	Enfoque en la historia y memoria de las comunidades
<b>Información adicional</b>	Las rutas patrimoniales son diseñadas con la participación de la comunidad para asegurar la relevancia y autenticidad de las historias narradas



Iniciativa	Festine (El Quisco)
Enlace	→ <a href="https://festine.cl">https://festine.cl</a>
Objetivo	Impulsar el turismo cultural de Isla Negra, y acercar de manera gratuita las culturas a las y los vecinos de El Quisco.
Impacto	Además de entregar una cartelera de espectáculos, Festine integra una serie de actividades para la comunidad como una escuela de marionetas, clínica de dramaturgia, y clase magistral para el uso y manejo de la voz, entre otros.
Características Principales	La entrada es totalmente gratuita.
	Exposición de obras teatrales, musicales y literarias con artistas de primer nivel de la escena nacional, además de talleres abiertos para vecinas y vecinos.
Información adicional	El Festine se logró posicionar como una actividad de alta convocatoria interregional, y es financiada por la Oficina de Arte, Cultura y Patrimonio de la municipalidad.
Iniciativa	Carnaval Andino
Enlace	→ <a href="https://www.aricafuerzadelsol.cl/">https://www.aricafuerzadelsol.cl/</a>
Objetivo	Promover y rescatar elementos de relevancia cultural y patrimonial de los pueblos originarios, integrando diversas identidades
Impacto	Fortalecer la identidad cultural a nivel local e internacional, colaborando con países vecinos
Características Principales	Coordinación con municipios y países vecinos (Perú y Bolivia)
	Celebración de la cultura andina a través de festivales y carnavales
Información adicional	El Carnaval Andino "Por la Fuerza del Sol" es un ejemplo destacado de esta iniciativa, realizado en Arica

<b>Iniciativa</b>	<b>Estudio de grabación del Centro Comunitario Matta Sur</b>
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://www.stgosocial.cl/centro-comunitario-matta-sur/">https://www.stgosocial.cl/centro-comunitario-matta-sur/</a>
<b>Objetivo</b>	Promover y publicitar proyectos sonoros de las y los vecinos de Santiago, que van desde grabación de música, hasta podcasts y poesía, entre otros.
<b>Impacto</b>	Fomenta y publicita los proyectos sonoros de las y los vecinos de la municipalidad de Santiago, con un alto nivel técnico.
<b>Características Principales</b>	Estudio de grabación, sala de control, y equipo técnico capacitado para generar material publicable en plataformas como Spotify, YoutubeMusic, Apple Music, entre otros.
	Inscripción de proyectos vía correo.
	Realización y grabación de manera gratuita.
<b>Información adicional</b>	Este proyecto forma parte del Centro Comunitario Matta Sur

Iniciativa	Plazas Culturales de Peñalolén
Enlace	→ <a href="https://todoterreno.penalolen.cl/plazas-culturales-siguen-llevando-alegria-y-entretencion-a-los-barrios/">https://todoterreno.penalolen.cl/plazas-culturales-siguen-llevando-alegria-y-entretencion-a-los-barrios/</a>
Objetivo	Implementar 3 ciclos de talleres artísticos con acceso gratuito para niños y niñas (artes plásticas, artes visuales y arte reciclaje).
Impacto	El proyecto se ha extendido a lo largo de 40 plazas públicas de los barrios con mayores índices de vulnerabilidad socio-económica de la comuna, entregando acceso gratuito a la cultura a los niños menores de 18 años.
Características Principales	Promoción de los derechos de la infancia y conciencia medioambiental a través del arte.
Información adicional	Al 2021, la iniciativa ya contaba con más de 1.000 beneficiarios, trabajando en conjunto con las juntas de vecinos.

## Gestión y políticas deportivas nivel municipal

En Chile, la gestión deportiva municipal ha evolucionado notablemente en las últimas décadas, centrada en promover la actividad física y el bienestar comunitario.

Actualmente, se observa que el deporte es un vehículo eficaz para transmitir valores y prácticas que benefician al bien común, siendo una herramienta esencial para el buen vivir. Junto con promover un estilo de vida saludable, el deporte facilita el disfrute del ocio colectivo, fomenta el aprendizaje a través del juego, y fortalece la vida en comunidad.

Además, contribuye a construir tejido social al crear espacios igualitarios, donde se inhiben distinciones de clase, raza, género, religión o etnia.

A continuación, se detallan aspectos clave para utilizar la gestión deportiva como una herramienta de promoción de derechos sociales y bienestar comunitario:

## El derecho al deporte: garantizando acceso y condiciones para su desarrollo.

El objetivo es avanzar hacia la concepción del deporte como un derecho desde los municipios, mediante una política integral y multisectorial.

En Chile, el derecho al deporte ha registrado avances importantes, especialmente en el reconocimiento legal y la inversión en infraestructura. No obstante, persisten desafíos significativos como la desigualdad en el acceso a recursos e instalaciones, la necesidad de mejorar la implementación de políticas y programas, la promoción del deporte desde una perspectiva pedagógica y la inclusión efectiva de todos los grupos sociales.

Para abordar estos desafíos, es crucial continuar con los esfuerzos de inversión, mejorar la coordinación interinstitucional, apoyar decididamente a las organizaciones deportivas de barrio sin fines de lucro, y fomentar la participación comunitaria en el diseño y ejecución de políticas deportivas.

Desde el Laboratorio dedicado a esta temática, se recogieron las siguientes propuestas para implementar el derecho al deporte desde los municipios:

- ↪ **Manifiestar un objetivo estratégico:** Formular un plan con participación ciudadana que integre el derecho al deporte de manera transversal en la gestión municipal, abarcando áreas como la educación, la cultura y la seguridad humana, entre otras.
- ↪ **Deporte como vehículo transformador:** Fomentar la participación activa de la población para asegurar una inclusión efectiva en la práctica deportiva y la actividad física. Los clubes deportivos de barrio y rurales pueden ser grandes aliados.

- ↗ **Financiamiento:** Incrementar el financiamiento para infraestructura y profesionales, mejorando así la implementación y gestión de los departamentos de deportes.
- ↗ **Incorporar la dimensión deporte y recreación en los PLADECO:** De manera de alinear la gestión deportiva con la construcción de comunidad.
- ↗ **Superar la visión asistencialista del deporte:** ampliando el apoyo hacia un acompañamiento integral por parte de los gobiernos locales en la formación de capacidades, talentos y emprendimientos afines, entre otras oportunidades. .
- ↗ **Promover una visión del deporte basada en la participación social.** Combinando las actividades del modelo centrado únicamente en la obtención de resultados.

## Deporte como transformación social

Para que el deporte tenga una gestión local transformadora y contribuya a la felicidad del pueblo, debe trabajar conjuntamente con las organizaciones comunitarias dedicadas a la práctica deportiva y la actividad física.

Esto promueve el ejercicio del derecho al deporte, al ocio y al juego. La fortaleza de estas organizaciones debe ser acompañada por los municipios. A continuación, se proponen las siguientes medidas:

- ↗ **Deporte para la Transformación Social:** Implementar escuelas deportivas populares en sectores vulnerables, utilizando metodologías sociales y deportivas que promuevan la buena convivencia y la actividad física.
- ↗ **Asignar profesores municipales de talleres a organizaciones deportivas sin fines de lucro:** para ampliar la oferta deportiva en los barrios, incluyendo una mayor variedad de disciplinas.
- ↗ **Articulación con escuelas y colegios:** para que puedan abrir sus instalaciones deportivas a organizaciones deportivas sin fines de lucro, facilitando con ello un mayor acceso a infraestructura, promoviendo la participación y abriendo oportunidades depor-

tivas a la misma comunidad escolar. Esto debe considerar pago de horas extra, auxiliares de aseo, cuidado de la infraestructura.

- ↷ **Apoyo a figuras locales del deporte:** que les permita desarrollar su carrera deportiva en perspectiva de alto rendimiento para la representación local, regional y nacional.

### **Objetivo transformador**

Desde el Laboratorio de deportes se identificó la necesidad de establecer un objetivo transformador en la política municipal deportiva, el cual considera los siguientes aspectos:

- \* El objetivo debe alinearse con la próxima Política Nacional de Actividad Física y Deporte e incluir un proceso pedagógico que comunique claramente a la comunidad los beneficios del deporte para la sociedad.
- \* Relacionar causas que movilizan a la población con el deporte, mediante iniciativas como “Calles abiertas por el derecho al deporte”, que generen espacios deportivos y sociales que crean sentido en la comunidad.
- \* Mitigar la precarización de profesionales del área para avanzar en la profesionalización del sector a nivel comunal, considerando profesores/as de Educación Física y entrenadores/as deportivos.
- \* Catastrar el deporte local: Crear Censos locales sobre clubes deportivos y deportistas destacados para orientar la política pública local.

### **Relación clubes/organizaciones ligadas al deporte y municipio**

En Chile, los clubes deportivos son esenciales para el desarrollo y promoción de la actividad física y el deporte. Desempeñan un papel clave en la organización comunitaria, el tejido social y el desarrollo de diversas disciplinas deportivas.

A continuación, se proponen medidas que los municipios pueden implementar para acompañar la autonomía de las organizaciones deportivas barriales:

- ↗ **Establecer alianzas con universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica** para abordar áreas como salud mental, nutrición, trabajo social, administración financiera, comunicaciones, educación física y pedagogías, con el fin de fortalecer institucional y deportivamente a los clubes.
- ↗ **Promover la importancia de la democracia dentro de las organizaciones deportivas** mediante capacitación, provisión de espacio físico y urnas para facilitar procesos adecuados.
- ↗ **Expandir la oferta de capacitaciones para organizaciones deportivas**, abordando no sólo aspectos deportivos, sino también organizacionales, de financiamiento e impacto social, para mejorar los conocimientos y habilidades de los referentes sociales de los clubes.

Ejemplos de buenas prácticas deportivas	
Iniciativa	Recoleta - Escuelas abiertas
Enlace	→ <a href="http://www.instagram.com/escuelaabiartarecoleta">www.instagram.com/escuelaabiartarecoleta</a>
Objetivo	Fomentar la participación de la comunidad organizada a través de la prestación de infraestructura deportiva de escuelas y colegios a los clubes deportivos, sociales y culturales de los barrios
Impacto	Organizaciones deportivas con nueva infraestructura a disposición.
Características Principales	Fomento de la cohesión social a nivel barrial gracias a la articulación entre instituciones de impacto local.
	Desarrollo del tejido social mediante el desarrollo de organizaciones sociales.
	Municipio como facilitador de la articulación y agregando recursos para el personal que debe funcionar en los colegios para hacer posible el uso de la infraestructura.

Iniciativa	Capacitación dirigentes sociales de clubes deportivos
<b>Comuna</b>	Estación Central
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://fundacionclubes.org/estacion-central-y-fundacion-clubes-lanzan-segunda-edicion-de-curso-para-dirigentes-as-de-clubes/">https://fundacionclubes.org/estacion-central-y-fundacion-clubes-lanzan-segunda-edicion-de-curso-para-dirigentes-as-de-clubes/</a>
<b>Objetivo</b>	Abrir la oferta de formación para dirigentes/as sociales de clubes deportivos ampliando las temáticas de aprendizaje.
<b>Impacto</b>	Han participado 80 dirigentes de 40 clubes diferentes.
<b>Características Principales</b>	Temáticas enfocadas en planificación de organizaciones deportivas barriales, protección de niñas, niños y jóvenes en clubes, equidad de género en clubes, principios e identidad en los clubes, entre otros.
	Se ha realizado en conjunto con instituciones de educación superior como la Universidad de Santiago, sumando actores de la comuna
<b>Información adicional</b>	Se ha realizado durante tres años consecutivos.



Iniciativa	Escuelas populares
<b>Comuna</b>	Valparaíso
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://www.radiofestival.cl/en-valparaiso-se-crean-12-nuevas-escuelas-populares/">https://www.radiofestival.cl/en-valparaiso-se-crean-12-nuevas-escuelas-populares/</a>
<b>Objetivo</b>	Abrir espacios de práctica deportiva y actividad física en sectores vulnerables donde no haya organizaciones deportivas para fomentar el juego de niños, niñas y jóvenes, apuntando hacia la organización de vecinos y vecinas en fundición del deporte.
<b>Impacto</b>	20 Escuelas populares de fútbol y básquetbol.
<b>Características Principales</b>	<p>Práctica de fútbol y básquetbol en sectores donde no había espacios para la práctica habitual de deporte.</p> <p>Fomento de la organización de vecinos y vecinas para encaminarse hacia la creación de nuevas organizaciones deportivas.</p> <p>Alianzas con instituciones de educación superior para realizar diagnósticos nutricionales, planes dentales, oftalmológicos, kinesiológicos y apoyos sociales para los niños y niñas de las escuelas.</p>

<b>Iniciativa</b>	<b>Calles Abiertas por el Derecho al Deporte Municipio/ Gore</b>
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://www.mtt.gob.cl/archivos/33410">https://www.mtt.gob.cl/archivos/33410</a>
<b>Objetivo</b>	Crear instancias deportivas significativas para la población y fomentar la participación en actividades físicas masivas
<b>Impacto</b>	Vincular causas sociales con el deporte y mitigar la precarización de los profesionales del área
<b>Características Principales</b>	Creación de eventos deportivos
	Enfoque en la participación comunitaria
<b>Información adicional</b>	La iniciativa incluye la actualización de clubes deportivos y apoyo a la democracia en organizaciones deportivas

<b>Iniciativa</b>	<b>Inclusión y acceso a prácticas deportivas emergentes</b>
<b>Comuna</b>	Viña del mar
<b>Enlace</b>	→ <a href="https://linktr.ee/deportesvina">https://linktr.ee/deportesvina</a>
<b>Objetivo</b>	Incluir deportes emergentes y proporcionar acceso gratuito a actividades deportivas
<b>Impacto</b>	Diversificación de la oferta deportiva y promoción de nuevas prácticas deportivas
<b>Características Principales</b>	Incorporación de deportes emergentes como el patinaje urbano
	Más de mil horas mensuales de actividades gratuitas
	Espacios deportivos en sectores periféricos y bordes costeros
<b>Información adicional</b>	Actividades deportivas en la Playa del Deporte durante todo el año, facilitadas por la concesión de la Armada

## Conclusiones

El municipio es la primera entrada en el ejercicio de los derechos culturales y deportivos para la ciudadanía. En torno a esta institucionalidad se desarrollan espacios significativos que promueven la identidad para las distintas comunidades, ya sean estas organizadas o no.

Es relevante repensar que toda acción dentro de estos marcos no debe reducirse solamente a contar con una cartelera y opción para las distintas generaciones que conviven en un mismo territorio.

En función de lo anterior, es relevante contar con un Plan Comunal de Cultura y también deportivo, logrando junto con esto el significado para quienes habitan y son parte de un mismo territorio. Para ello, los municipios pueden asumir compromisos, tales como:

1. Implementar una **agenda cultural** y deportiva vinculante con la ciudadanía y sus organizaciones sociales, promoviendo con esto un buen vivir en las distintas comunas de nuestro país.
2. **Flexibilizar mecanismos** que permitan un desarrollo pleno y que logren atender a la realidad cultural y deportiva que posean las distintas comunas y sus diversos territorios.
3. Responder a las expectativas de la ciudadanía, **actualizando constantemente los catastros** de las organizaciones culturales y deportivas, con el objetivo de poder canalizar su capacidad de respuesta y recursos pensados desde las comunidades y territorios.
4. Potenciar por medio del deporte y la cultura a nivel local, con un horizonte transformador, una relación que permita desde su identidad y por medio de la democratización del ejercicio del derecho a la cultura y el deporte brindar a la ciudadanía y comunidad la posibilidad de organizarse con un objetivo común.

5.

**Promover y rescatar innovaciones dentro de lo local**, pensando con esto en el trabajo colaborativo y mancomunado, además de la flexibilidad que pueda requerir el desarrollo de las mismas innovaciones.

La relevancia de democratizar el deporte y la cultura nos permite orientar desde la propia identidad local un horizonte que converse con las diversidades y apunte a su vez, a un desarrollo que permita potenciar el buen vivir dentro de las distintas comunas de nuestro país.

Esto nos permite potenciar el tejido social que habita y convive en nuestros distintos gobiernos locales.



# Bibliografía

## **Probidad y Transparencia**

Chile Transparente: El CDE informó que hay un 51% de municipios investigados por corrupción. El Mostrador, Mayo 2023.

Confianza institucional en Chile: un desafío para el desarrollo. Centro de Estudios Públicos, 2023.

Confianza Municipal, percepciones desde la escala local. Centro de Políticas Públicas UC, 2016.

Declaración del Consejo Asesor Presidencial contra los Conflictos de Interés, el Tráfico de Influencias y la Corrupción. Espacio Público, 2023.

Estrategia Nacional de Integridad Pública. Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2023.

Estudio Nacional de Transparencia 2020. Consejo Para la Transparencia, 2021.

Informe sobre el Proyecto de Ley que modifica cuerpos legales en materia de transparencia, fiscalización y probidad municipal. Comisión de Gobierno, Descentralización y Regionalización, 2024.

La evolución de la agenda de transparencia en los gobiernos de la concertación. Alfredo Rehren, 2008.

Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024. OCDE, 2024.

Percepciones Ciudadanas sobre corrupción en Chile. Encuesta Critería, Abril 2024.

Perspectivas económicas de América Latina 2018. OCDE, 2018.

Trust: The Key to Social Cohesion and Growth in Latin America and the Caribbean. Banco Interamericano de Desarrollo, 2022.

## Migración

Organización Internacional para las Migraciones (OIM). (2023). Buenas Prácticas en América del Sur en materia de aplicación del Pacto Mundial para la Migración Segura, Ordenada y Regular. Recuperado de <https://repository.iom.int/bitstream/handle/20.500.11788/2401/RO-BUE-OIM-044.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Organización Internacional para las Migraciones (OIM). (2023). Cuaderno Migratorio N° 13. Recuperado de <https://chile.iom.int/sites/g/files/tmzbdl906/files/documents/2023-07/web-cuaderno-migratorio-13-opportunidades-insercion-laboral-poblacion-migrante-refugiada.pdf>

Servicio Jesuita Migrante (2023). Anuario Estadístico de Movilidad Humana

Servicio Nacional de Migraciones (2024). Recuperado de <https://serviciomigraciones.cl/estudios-migratorios>

Servicio Nacional de Migraciones (2022). Encuesta Nacional de Migración

Ministerio del Interior. (2023). Política Nacional de Migraciones 2023. Santiago, Chile: Gobierno de Chile. Recuperado de <https://serviciomigraciones.cl/wp-content/uploads/2024/01/PNME-25-01-2024.pdf>

Universidad Católica de Chile. (s.f.). Legislación migratoria: Hacia un enfoque más integral. Revista Universitaria. Recuperado de <https://revistauniversitaria.uc.cl/especial/legislacion-migratoria-hacia-un-enfoque-mas-integral/16949/>

## Sistema de cuidados

Armijo Garrido, Lorena. 2016. "Enfrentando el dilema trabajo-familia en España: interpretaciones del cuidado de los hijos en clave de ciudadanía, (1999-2013)", abril. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/27071>

Binet, Andrew, Rebecca Houston-Read, Vedette Gavin, Carl Baty, Dina Abreu, José Genty, Andrea Tulloch, Azan Reid, y Mariana Arcaya. 2023. "The Urban Infrastructure of Care". Journal of the American Planning

Association 89 (3): 282–94. <https://doi.org/10.1080/01944363.2022.2099955>.

Butler, Felicity. 2014. “Valuing unpaid labour in community Fair Trade products: a Nicaraguan case study from The Body Shop International”. *Gender and Development* 22 (3): 533–47. <https://www.jstor.org/stable/24697508>.

Boje, T., & Almqvist, A. (2000). Citizenship Family Policy and Women’s Employment. En T. B. (ed), *Gender Welfare State & the Market. Towards a New Division of Labour* (págs. 41-70). Florence KY : Routledge.

España-Naveira, Paloma, Eva Morales-Soler, y Ángel Blanco-López. 2022. “Cartografía colaborativa de los espacios para los cuidados en la ciudad”. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/25639>.

Fernández, María Beatriz, Andrés Hojman, Alejandra Inostroza, Paula Miranda, Marigen Narea, Javiera Reyes, y Carolina Salinas. 2023. “Sistema Nacional de Cuidados en Chile: consideraciones y propuestas”. *Temas de la Agenda Pública*, Octubre de 2023. <https://politicaspublicas.uc.cl/publicacion/sistema-nacional-de-cuidados-en-chile-consideraciones-y-propuestas/>.

Jirón Martínez, Paola, Macarena Solar-Ortega, María Daniela Rubio, Susana Cortés-Morales, Beatriz Cid-Aguayo, y Juan Antonio Carrasco-Montagna. 2022. “La espacialización de los cuidados. Entrelazando relaciones de cuidado a través de la movilidad”. *Revista INVI* 37 (104): 199–229. <https://doi.org/10.5354/0718-8358.2022.65647>.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia, y ONU Mujeres Chile. 2023. “Hablemos de cuidados: Principales resultados de los diálogos ciudadanos hacia la construcción del Sistema Nacional e Integral de Cuidados”. [https://chilecuida.cl/docs/Informe\\_Hablemos\\_de\\_Cuidados.pdf](https://chilecuida.cl/docs/Informe_Hablemos_de_Cuidados.pdf).

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. 2023, “Resultados ENDIDE 2022: Personas dependientes y necesidades de cuidado” [https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/endide/20230530\\_Resultados\\_Personas\\_Dependientes\\_Necesidades\\_Cuidado.pdf](https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/endide/20230530_Resultados_Personas_Dependientes_Necesidades_Cuidado.pdf)

Montaño, Sonia, María Cristina Benavente, Virginia Guzmán, Victoria Hurtado, Paulina Pavez, y Alejandra Valdés. 2016. “Matriz de análisis para la identificación de políticas justas de igualdad de género”. NU.



CEPAL. <https://oig.cepal.org/es/politicas-justas/matriz-analisis-la-identificacion-politicas-justas-igualdad-genero>.

NU. CEPAL. 2022. “La sociedad del cuidado: horizonte para una recuperación sostenible con igualdad de género”. LC/CRM.15/3. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://hdl.handle.net/11362/48363>.

NU. CEPAL, y ONU Mujeres. 2022. Hacia la construcción de sistemas integrales de cuidados en América Latina y el Caribe: elementos para su implementación. ONU Mujeres. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47898-la-construccion-sistemas-integrales-cuidados-america-latina-caribe-elementos-su>

Rafferty, Anthony, y Jay Wiggan. 2011. “Choice and Welfare Reform: Lone Parents’ Decision Making around Paid Work and Family Life”. *Journal of Social Policy* 40 (2): 275–93. <https://doi.org/10.1017/S004727941100002X>.

Rico, María Nieves y Robles Claudia. 2017. El cuidado, pilar de la protección social: derechos, políticas e institucionalidad en América Latina. EN: Rodrigo Martínez (ed.), *Institucionalidad social en América Latina y el Caribe*, Libros de la CEPAL, N° 146 (LC/PUB.2017/14-P/-\*), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Tronto, Joan. 2006. “Vicious circles of privatized caring”, *Socializing Care: Feminist Ethics and Public Issues*, Maurice Hamington y Dorothy Miller (eds.), Lanham, Rowman and Littlefield Publishers.



# Agradecimientos

Este texto es producto de un trabajo mancomunado entre los 9 centros de pensamiento de la centro-izquierda y el progresismo chileno que reúnen a una parte significativa del arco político del sector, y no hubiera sido posible sin la participación de 44 municipios, provenientes de 13 de las 16 regiones de Chile, además de diversas organizaciones de la sociedad civil y organizaciones internacionales. Es por ello, que a través del presente, agradecemos profundamente su participación a lo largo de la realización de los diferentes Laboratorios Programáticos Municipales, especialmente a:

### Centros de Pensamiento



Centro Democracia y Comunidad (CDC)

Chile 21

Fundación Horizonte Ciudadano

Fundación Por la Democracia (FPD)

Instituto de Ciencias Alejandro Lipschutz (ICAL)

Instituto Igualdad

La Casa Común

Nodo XXI

Rumbo Colectivo

---

### ✱ Equipo editor

- José Bezanilla
- Tito Bofill
- Genaro Cuadros
- Daniel Grimaldi
- Carlos Guajardo
- Bastián Jul
- Pablo Monje
- Valentina Olivares
- Joaquín Orellana
- Paulina Pavéz
- Ignacio Rengifo
- Macarena Rodríguez
- Natalie Rojas
- Claudio Santis
- Oscar Silva

## \* Participantes

- Aída Moreno
- Alejandra Araya
- Alejandra de la Barra
- Alejandra Jiménez
- Alejandra López
- Alejandra Luneke
- Alejandra Martínez
- Alejandro Cartes
- Analía Atero
- Andrea Arancibia
- Anibal Olea
- Bernardo Navarrete
- Camilo Banqueñez
- Carlos Aguirre
- Carlos Álvarez
- Carolina Sarmiento
- Carolina Zamorano
- Catalina Arteaga
- Catalina Droppelmann
- Cecilia Jimenez
- Christian Fuentes
- Claudia Palomo
- Cristian del Canto
- Daisy Cárdenas
- Daniela Eroles
- Dante Figueroa
- Darío Oyarzun
- Delfina Lawson
- Diego Cárcamo
- Diego Durán
- Eduardo Partarrieu
- Elias Garcés
- Elizabeth Delgado
- Elizabeth Montiel
- Eugenia Fernández
- Fabián Aguilera
- Felipe Bruzzone
- Francisco Medina
- Gabriel Iturra
- Gloria Sepúlveda
- Gloria Solís
- Gustavo “Lulo” Arias
- Hugo Frühling
- Hugo Soto
- Isabel Serra
- Israel Campusano
- Javier Peña
- Jorge Coulon
- José Antonio González
- José Bezanilla
- José Hernández
- José Piga
- José Ruiz
- Juan Alfredo Rojo
- Juan Carlos Ruiz
- Juan Felipe Villanueva
- Juan Ignacio Olave

- Juan Pablo Ramaciotti
- Juan Painecura
- Leonardo Jofre
- Lorena Astudillo
- Lorena Monsalve
- Lucía Dammert
- Luciano Ojeda
- Luis Pastén
- Luis Soto
- Lukas Cerda
- Macarena González
- Manuel Aris
- Manuel Gallardo
- Manuel Henriquez
- Marcelo Muñoz
- Marcos Salazar
- Margarita Alvarado
- María Isabel Pinto
- María Luisa España
- María Soledad Burrone
- Maritza Canobra
- Marjorie Pino
- Natalia Ramírez
- Nayivi Carilaf
- Norma Maray
- Omar Cid
- Paloma Olivares
- Paola Melo
- Paola Reyes
- Patricio Segovia
- Paula Astudillo
- Paula Forttes
- Paulina Urizar
- Paz Fernández
- Pía Leiva
- Pilar Gallardo
- Ricardo Mancilla
- Ricardo Mena
- Rocío Lombera
- Rodrigo Castro
- Rodrigo Mora
- Romina Fuentealba
- Rosario Olivares
- Santiago Vozza
- Sussy Garay
- Tai Lin
- Tomás Gonzalez
- Valentina Rozas
- Vanessa González
- Verónica Castro Venegas
- Victor Flores

## \* Municipios participantes

- Antofagasta
- Arica
- Caldera
- Cerrillos
- Cerro Navia
- Chillán
- Concepción
- Copiapó
- Coquimbo
- Huechuraba
- Independencia
- Iquique
- La Cisterna
- La Ligua
- La Pintana
- La Reina
- La Unión
- Lo Espejo
- Maipú
- Ñuñoa
- Osorno
- Pedro Aguirre Cerda
- Peñalolén
- Pudahuel
- Puerto Montt
- Puerto Natales
- Puerto Varas
- Quemchi
- Quilpué
- Quinta Normal
- Renca
- San Joaquín
- San Miguel
- San Miguel
- San Ramón
- Santiago
- Talagante
- Temuco
- Valdivia
- Victoria
- Vicuña
- Villa Alemana
- Villarrica
- Viña del Mar

## \* **Instituciones y Organizaciones**

- Acción Integra
- Agrupación cuidadoras Matta Sur
- Agrupación Mirame a los ojos
- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)
- Casa de la Mujer Renca
- Ciudadanía Inteligente
- Consejo para la Transparencia
- Cooperativa de Cuidados de Ñuñoa
- Fundación ABI Chile
- Fundación Clubes
- Fundación Tribu
- GORE Región Metropolitana
- Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA)
- Mesa cuidados Lo Espejo
- Mesa Políticas Migratorias
- Observatorio del Gasto Fiscal
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM)
- Red ELEAM
- Servicio Jesuita Migrante (SJM)
- Yo Cuido



HORIZONTE  
CIUDADANO



RUMBO  
COLECTIVO

Chile21 NODO:XXI



CENTRO  
DEMOCRACIA  
Y COMUNIDAD



INSTITUTO DE  
Igualdad



ICAL  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES  
ALEJANDRO LIPIECOWITZ

la casa  
común

FPD

Fundación Por la Democracia