



# DOS

División de Organizaciones Sociales

**ESTUDIO**  
**“EXPERIENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS  
DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA  
EN LA GESTIÓN PÚBLICA”**



DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS Y GÉNERO  
ENERO 2023

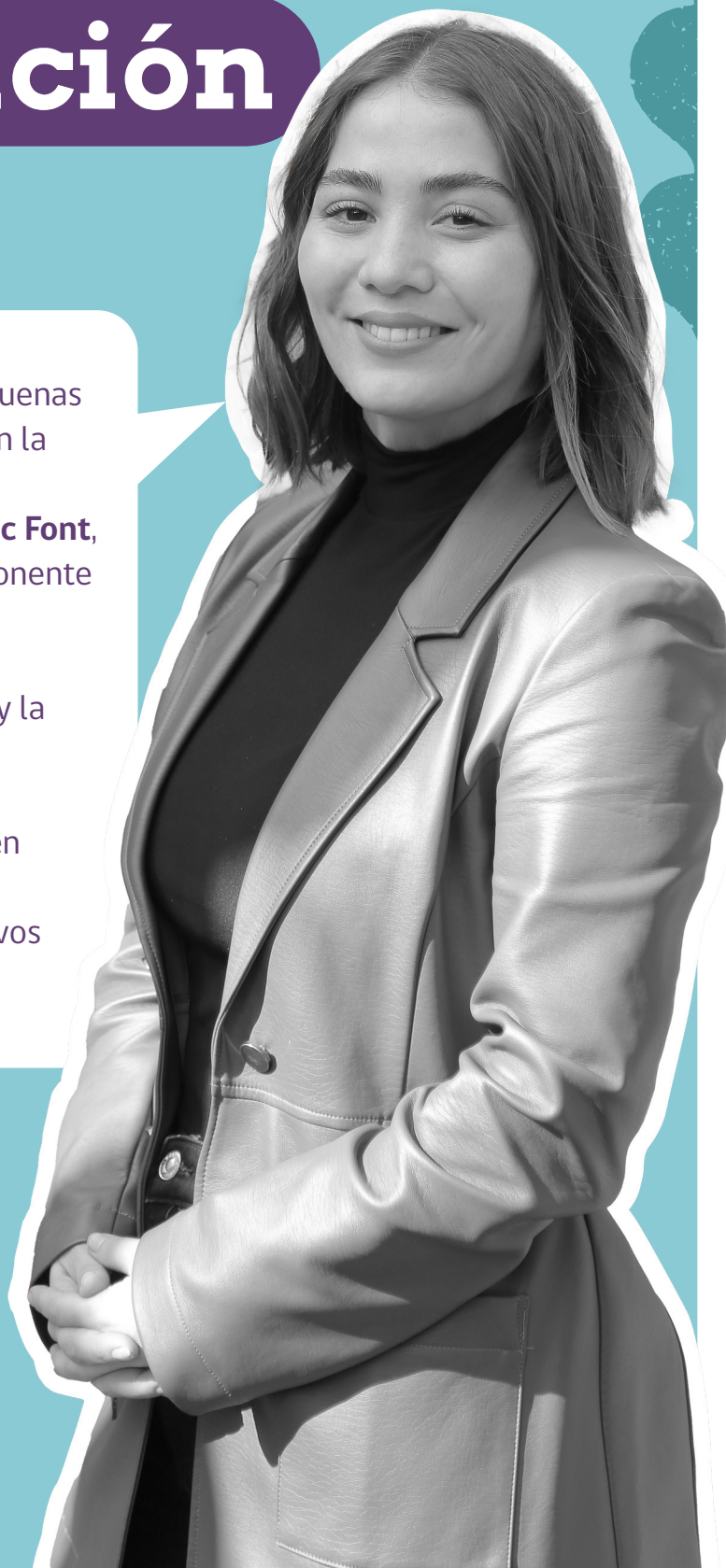
[www.dos.gob.cl](http://www.dos.gob.cl) 

# Índice

<b>Presentación</b>	3
<b>1. Introducción</b>	5
<b>2. ¿Qué es una buena práctica de participación ciudadana?</b>	7
<b>3. Entrevistas en profundidad a funcionarias y funcionarios</b>	9
<b>4. Ejemplos de buenas prácticas</b>	11
<b>4.1. Consejos de la Sociedad Civil (COSOC)</b>	12
4.1.1. Objetivos	13
4.1.2. Convocatoria	16
4.1.3. Metodología	17
4.1.4. Evaluación	21
4.1.5. Rol de la institución	23
4.1.6. Actores relevantes	25
<b>4.2. Cuenta Pública Participativa</b>	26
4.2.1. Objetivos	27
4.2.2. Convocatoria	29
4.2.3. Metodología	31
4.2.4. Evaluación	33
4.2.5. Rol de la institución	34
4.2.6. Actores relevantes	34
<b>4.3. Consulta Ciudadana</b>	35
4.3.1. Objetivos	36
4.3.2. Convocatoria	38
4.3.3. Metodología	40
4.3.4. Evaluación	44
4.3.5. Rol de la institución	46
4.3.6. Actores relevantes	47
<b>4.4. Otros Mecanismos no contemplados en la Ley: Mesa de Trabajo</b>	48
4.4.1. Objetivos	49
4.4.2. Convocatoria	52
4.4.3. Metodología	55
4.4.4. Evaluación	60
4.4.5. Rol de la institución	63
4.4.6. Actores relevantes	65
<b>5. Conclusiones</b>	66

# > Presentación

Este estudio destaca experiencias de buenas prácticas de participación ciudadana en la gestión pública. Para nuestro gobierno, liderado por el Presidente **Gabriel Boric Font**, la participación ciudadana es un componente esencial para mejorar la calidad de la democracia en nuestro país y para recomponer el vínculo entre el Estado y la ciudadanía. Con este estudio pudimos confirmar que a lo largo del país y en diferentes instituciones públicas existen funcionarias y funcionarios que están llevando adelante procesos participativos con excelentes resultados.





Diferentes instituciones públicas han aplicado procesos de participación innovadores, abiertos y que han permitido pensar y repensar políticas y programas. En la División de Organizaciones Sociales (DOS) hicimos una convocatoria abierta a todas las instituciones públicas de la administración central del Estado para que presentaran experiencias de buenas prácticas de participación ciudadana. La DOS seleccionó algunas y realizó entrevistas en profundidad al equipo técnico que diseñó e implementó estos exitosos procesos.

Las y los actores clave que colaboraron en cada uno de los procesos participativos que se destacan en este estudio, subrayan que cambiaron la forma de relacionamiento con la ciudadanía y mejoraron sustantivamente la confianza en la institución y mejoró la calidad de las políticas públicas. Las funcionarias y funcionarios subrayan el saldo netamente positivo de estas instancias.

Esta es la primera vez que la DOS elabora un estudio de buenas prácticas. Esperamos que este estudio sirva de insumo para otras instituciones que buscan iniciar, desarrollar y mejorar procesos participativos en la gestión pública.



**Javiera Hausdorf Sáez**

Directora de la División de Organizaciones Sociales



# > 1. Introducción

La participación ciudadana es un mecanismo central para promover la vida democrática en el país. Este gobierno ha definido que es necesario alcanzar niveles más profundos de participación social. Es fundamental establecer vínculos entre las instituciones y las personas para mejorar el diseño y la evaluación de las políticas que se implementan. Los procesos de movilización social que ocurrieron en Chile en la última década indicaron el interés y el compromiso de la ciudadanía con los asuntos públicos y también mostraron que existe una demanda, por parte de la ciudadanía, de ampliar y profundizar estos espacios y su incidencia. La participación ciudadana en los asuntos públicos, en espacios abiertos con reglas claras, contribuye a la calidad de la democracia en diferentes dimensiones: mejora el seguimiento de la ciudadanía de la implementación de políticas públicas, estimula la rendición de cuentas de las autoridades y aumenta la confianza y la legitimidad de las decisiones públicas. Estos efectos contribuyen directamente a mejorar y profundizar la democracia en el país.

Para profundizar la participación, es imprescindible contar con mecanismos de participación que doten de vida a los diseños institucionales previstos en el marco normativo. Los mecanismos y los procesos de participación deben generar espacios abiertos para diferentes niveles de participación y estimular el involucramiento de las personas en los asuntos públicos, especialmente de los grupos que históricamente han estado fuera de este tipo de espacios. Asimismo, los mecanismos de participación que se implementan pueden estimular el involucramiento de la ciudadanía que participa en los asuntos públicos en general.

El Departamento de Estudios y Género de la División de Organizaciones Sociales (DOS) tiene por objeto contribuir a la mejora en la toma de decisiones en materias de participación ciudadana en la gestión pública. En ese sentido, se busca aportar insumos para el perfeccionamiento de los mecanismos de

participación en la administración pública, específicamente en los diseños y en la implementación. Para cumplir estos objetivos, se han organizado diferentes instancias de intercambio y se realizó una convocatoria para recabar información y analizar instancias de participación ciudadana en la gestión pública.

El Departamento de Estudios y Género de la DOS realizó una convocatoria para presentar experiencias de buenas prácticas de implementación de mecanismos de participación ciudadana. La convocatoria invitó a 176 Ministerios y Servicios mediante correo electrónico enviado el 14 de junio de 2022. Se recibieron 15 propuestas de buenas prácticas. Una vez que se recibieron las propuestas, el Departamento de Estudios y Género de la DOS seleccionó nueve experiencias de participación ciudadana y realizó 9 entrevistas de profundidad a los actores claves que colaboraron en el proceso de participación (ver lista de entrevistados en el Apéndice).

Se espera que este estudio pueda servir de insumo para otras instituciones públicas que busquen desarrollar las instancias previstas en la Ley N° 20.500 o que busquen implementar nuevas iniciativas de participación ciudadana. Este estudio fue posible gracias a la generosa contribución de funcionarias y funcionarios cercanos a las buenas prácticas elegidas para este documento. Sus reflexiones acerca de qué (objetivos), de quién (actores) y de cómo (metodologías) se llevaron a adelante procesos participativos virtuosos son insumos fundamentales para quienes quieran o deban diseñar mecanismos de participación ciudadana eficaces y eficientes en la gestión pública.

En la siguiente sección se presentan ejemplos de buenas prácticas. Esta sección se divide en cuatro apartados, uno por cada mecanismo de participación ciudadana. Para cada mecanismo, se presenta una definición y una síntesis de la buena práctica. El documento se cierra con reflexiones importantes en torno a las buenas prácticas en la implementación de mecanismos de participación ciudadana.

<sup>1</sup> La Ley 20.500, modifica la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales del Estado N°18.575, en el Título IV "De la participación ciudadana en la gestión pública" señala que todos los órganos de la administración del Estado deben implementar 4 mecanismos: Acceso a la información relevante, Cuenta pública participativa, Consultas ciudadanas, Consejos de la sociedad civil (COSOC).

## 2. ¿Qué es una buena práctica de participación ciudadana?

Una buena práctica de participación ciudadana cubre las siguientes dimensiones (OCDE, 2020):

### a. Información sobre el proceso:

Claridad de objetivo o propósito del proceso: El objetivo debe estar claramente definido, debe ser especificado como una tarea y debe estar siempre vinculado a un problema público definido.

Transparencia: Los procesos deben ser anunciados públicamente y con suficiente antelación. Además, los materiales, documentos y metodología a implementar deben ser distribuidos a tiempo para que sean revisados por los participantes. La retroalimentación de las autoridades públicas debe ser publicada y difundida.

Participación efectiva: Debe existir la oportunidad de escuchar y hacer preguntas a las exposiciones de las autoridades.

### b. Criterios para la inclusión de participantes

Inclusión: La convocatoria debe ser lo más amplia posible en función del público potencialmente interesado. Además, debe haber una política explícita de involucramiento de actores generalmente subrepresentados, especialmente que apunten a ampliar la participación de las mujeres y las disidencias sexuales. Para estos efectos, deben existir estrategias de comunicación y una metodología que estimule una participación amplia e inclusiva.

### c. Aspectos metodológicos

**Deliberación grupal:** Deben existir instancias definidas de discusión y opinión en formatos que faciliten la deliberación.

**Tiempo:** Debe existir un tiempo adecuado para la deliberación.

**Integridad:** El proceso debe ir conducido por un equipo diverso en opinión.

### d. Evaluación del proceso y rendición de cuentas

**Evaluación:** Debe existir una sistematización del proceso o actividad participativa y también debe existir una evaluación que recopile diferentes indicadores que pudieran permitir evaluar el proceso o actividad (por ejemplo, cantidad y diversidad de información entregada, tiempo en las jornadas de deliberación, encuesta o entrevistas a participantes). Los equipos institucionales involucrados en el proceso o actividad deben evaluar las fortalezas y debilidades del proceso o actividad.

**Rendición de cuentas (accountability):** La autoridad pública encargada debe responder los asuntos emanados del proceso participativo (o actividad participativa) de manera oportuna. Se debe monitorear y hacer pública la implementación de todas las recomendaciones incorporadas con reportes regulares de progreso.

Los criterios para la evaluación de las experiencias fueron:

1. Si la experiencia presentada correspondía, efectivamente, a un mecanismo de participación ciudadana.
2. En qué medida la experiencia reseñada cumplía con los criterios definidos de lo que constituye una buena práctica.
3. Coherencia y claridad del documento presentado.
4. Transferibilidad de aprendizajes a otros contextos institucionales.

### 3. Entrevistas en profundidad a funcionarias y funcionarios

Para conocer más en profundidad las experiencias de implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública, se realizaron entrevistas a funcionarios y funcionarias de la administración central del Estado vinculados a la implementación del mecanismo seleccionado para el estudio. Los objetivos de las entrevistas fueron: a) Caracterizar el diseño e implementación de la experiencia de participación ciudadana presentada, b) Conocer el escenario institucional en el que se inserta la práctica, c) Identificar los factores de contexto que afectaron la implementación de la experiencia. Se realizaron 9 entrevistas en profundidad semiestructuradas.

Las entrevistas en profundidad fueron un mecanismo óptimo para abordar diferentes aspectos y detalles de cada mecanismo o proceso participativo. Si bien la pauta fue la misma, las entrevistadas y los entrevistados profundizaron en aspectos diferentes. Asimismo, las diferencias observadas en la densidad de cada mecanismo o proceso están vinculadas con la naturaleza del mecanismo aplicado, la experiencia previa de la institución, el contexto institucional, el nivel de involucramiento de la ciudadanía, entre otros factores. Los extractos de las entrevistas ofrecen reflexiones concretas sobre aspectos centrales del diseño, así como elementos específicos sobre la implementación de los diferentes mecanismos de participación ciudadana.



A continuación, se analizarán cuatro mecanismos de participación ciudadana: Consejo de la Sociedad Civil (COSOC), Consulta Ciudadana, Cuenta Pública, y otros mecanismos no previstos en la ley: Mesa de trabajo, Procesos participativo (diálogos, audiencias y consulta). Para cada mecanismo se analizarán las dimensiones cubiertas en las entrevistas:

- Objetivo de la propuesta.
- Convocatoria.
- Metodología.
- Evaluación.
- Rol de la institución.
- Actores relevantes.
- El análisis de cada dimensión se ilustrará con extractos de las entrevistas.



## 4. Ejemplos de buenas prácticas

La Tabla 1 presenta las buenas prácticas que se analizan en este documento. Estas buenas prácticas surgieron como resultado de la convocatoria realizada a las instituciones públicas de la administración central del Estado y del análisis de los documentos enviados por parte del equipo del Departamento de Estudios y Género.

**Tabla 1. Ejemplos de buenas prácticas**

Ministerio – Servicio	Mecanismo de participación
> FONASA – Ministerio de Salud	COSOC
> FONASA Dirección Centro Sur – Ministerio de Salud	COSOC
> Subsecretaría de Transporte – Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones	COSOC
> Subsecretaría de Energía – Ministerio de Energía	Proceso participativo: Consulta, Diálogos y Audiencias
> Servicio de Salud de Antofagasta – Ministerio de Salud	Consulta ciudadana
> Agencia de la Calidad de la Educación – Ministerio de Educación	Consulta ciudadana
> SERNAC – Ministerio de Economía Fomento y Turismo	Cuenta pública
> Dirección de Obras Portuarias – Ministerio de Obras Públicas	Proceso participativo: Consulta y Talleres
> Servicio de Salud Viña Quillota – Hospital de Quilpué	Mesa de Trabajo

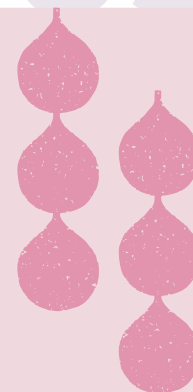


## ➤ 4.1. Consejos de la Sociedad Civil (COSOC)

La Ley N° 18.575 define los COSOC como: “Art. 74. Los órganos de la Administración del Estado deberán establecer consejos de la sociedad civil, de carácter consultivo, que estarán conformados de manera diversa, representativa y pluralista por integrantes de asociaciones sin fines de lucro que tengan relación con la competencia del órgano respectivo.”



## > 4.1.1. Objetivos



Las buenas prácticas de COSOC comparten el haberse planteado como objetivo diversificar su composición, convocar a nuevos sectores y mejorar así la representatividad de estas instancias. Por ejemplo, Carlos Cárcamo, Encargado Zonal de Participación Ciudadana y Migrantes de la Dirección Centro Sur de FONASA, planteó que:

“Entonces este proyecto nace con la idea no solamente con el objetivo de diversificar la composición de nuestros COSOC actuales, vigentes que ya llevan más de 15 años funcionando, sino que abrir la perspectiva del FONASA a todas estas necesidades y grupos de interés que tienen nuevas necesidades que se han ido enfrentando en el tiempo, conforme ha ido avanzando el empoderamiento ciudadano por supuesto”. (Carlos Cárcamo, Encargado Zonal de Participación Ciudadana y Migrantes, Departamento Servicio de Usuarios Dirección Ciudadana Centro Sur FONASA).

En este mismo sentido, María Rebeca Maltes, Jefa del Departamento de Servicio de Usuarios, Dirección Zonal Centro Sur FONASA, señaló:

“Los Consejos de la Sociedad Civil de FONASA, como menciona Carlos, se tendía a agrupar siempre adultos mayores, entonces se invisibilizaba al resto la sociedad, a la ciudadanía no la podíamos escuchar porque no estaban acostumbrados, entonces era como repetir una figura y nosotros manteniéndola como bien activa pero cada vez menos”. (María Rebeca Maltes, Jefa del Departamento de Servicio de Usuarios Dirección Zonal Centro Sur FONASA).

Carolina Acuña, Encargada Unidad de Participación Ciudadana y Transparencia  
Coordinación de Usuarios del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones  
planteó:

“Apareció esta Ley, vino el instructivo presidencial de ese entonces, y yo sé que el Servicio dijo “ya, aquí hay que armar un COSOC, la idea es que sea representativo y que quienes lo representen vean temáticas que a nosotros, como ministerio – porque somos un ministerio súper técnico–, nos pueda facilitar el comprender y aplicar políticas, y que tengamos una opinión de la sociedad civil”. (Carolina Acuña, Encargada Unidad de Participación Ciudadana y Transparencia Coordinación de Usuarios, Ministerio Transporte y Telecomunicaciones).

En otro caso, se destaca como objetivo utilizar el mecanismo de participación para identificar problemas y desarrollar un trabajo “preventivo”:

“Hacer un trabajo más bien adelantándose a la problemática. Hacer un trabajo preventivo. Preventivo y no reactivo, que uno de los reclamos que siempre tenemos de la ciudadanía, de que vamos un poquito atrasados. A través de los reclamos, nos revientan las cosas por otro lado. La idea era hacer un trabajo preventivo con nuestros consejeros. Eso era lo que buscábamos”. (Haydee Navarrete, Jefa (s) División Servicio al Usuario FONASA).

En este sentido, se señala también como objetivo visibilizar el mecanismo de participación y potenciarlo para recoger las necesidades de la ciudadanía:

“La expectativa era visibilizar el mecanismo, la importancia y cómo, a partir de nuestro trabajo, podríamos incidir en los procesos. Porque pensamos que muchas de las definiciones que se realizan no se hacen con la mirada del ciudadano y nosotros finalmente a través de los mecanismos recogemos las necesidades de los ciudadanos”. (Haydee Navarrete, Jefa (s) División Servicio al Usuario FONASA).

Las entrevistadas y los entrevistados también destacan la importancia de la sintonía de la experiencia de participación con los objetivos y lineamientos de la institución pública. En esta línea, Carlos Cárcamo planteó:

“Se vincula con los objetivos estratégicos, se vincula con el énfasis que está buscando el FONASA, que es convertirse en el Fondo Único de Salud, que es básicamente dar más espacios. Pasó también en otro proceso bien importante que fue la incorporación de los migrantes, como beneficiarios del seguro de salud, que hace algunos años atrás el lema de FONASA era “FONASA para todos los chilenos” y que claramente hoy día no aplica, por ningún lado, ni solo los chilenos, ni solo masculinos, por supuesto que faltaba un poco de apertura”. (Carlos Cárcamo, Encargado Zonal de Participación Ciudadana y Migrantes, Departamento Servicio de Usuarios Dirección Ciudadana Centro Sur FONASA).



## > 4.1.2. Convocatoria



Las experiencias que se destacan en este documento apuntaron a convocar a organizaciones que están involucradas con los temas asociados al COSOC y que trabajan hace tiempo con la comunidad.

“Pensar en qué ONGs están trabajando con esta comunidad. Entonces ahí lo que hicimos fue empezar a buscar todo lo que hubiese en relación a las tres regiones, que diera cabida y espacio a las necesidades de estas organizaciones y así nos fuimos encontrando con distintas realidades. (...) También quisimos incluir necesidades históricas planteadas por las comunidades hacia el sistema de salud, convocar a organizaciones de personas viviendo con VIH, estudiantes”. (Carlos Cárcamo, Encargado Zonal de Participación Ciudadana y Migrantes de la Dirección Centro Sur de FONASA).

Marcela Cameratti, Jefa Subdepartamento Participación Ciudadana de FONASA indicó:

“Se empezó a trabajar en los comités de usuarios en lo que fue una primera iniciativa. Por lo tanto, íbamos al territorio, en este caso nuestro a una sucursal, veíamos el mapa de actores y se convocaban a las personas. Los interesados de las organizaciones sociales, que en ese minuto fueron convocados, eran gente de un territorio particular, aledaño a la sucursal. A partir de esos comités de usuarios se empezó a convocar a los distintos dirigentes”. (Marcela Cameratti, Jefa Subdepartamento Participación Ciudadana FONASA).

Carlos Cárcamo, Encargado Zonal de Participación Ciudadana y Migrantes de la Dirección Centro Sur de FONASA, señaló:

“Lo primero, diseñar muy bien la convocatoria, que no significa solamente cómo los voy a invitar, sino que también a quiénes voy a convocar y qué puertas voy a tocar. En ese sentido, creo que lo primero es indagar en la red intersectorial e intrasectorial de tu servicio...”. (Carlos Cárcamo, Encargado Zonal de Participación Ciudadana y Migrantes de la dirección centro sur de FONASA).

### > 4.1.3. Metodología



Las entrevistadas y los entrevistados destacan cómo, en el contexto de la pandemia, se debió recurrir a sesiones telemáticas. Esto representó un desafío, pero al mismo tiempo permitió acercar a muchas personas que de otra manera no hubieran podido participar o no lo podrían haber hecho con la frecuencia que finalmente lo hicieron. Además, subrayaron la importancia de tener claridad sobre los objetivos concretos de cada reunión y que los participantes tuvieran toda la información necesaria. Las entrevistadas y entrevistados indicaron también que es crucial estar abierto a interactuar con diferentes áreas de la institución para enriquecer el proceso participativo; esto incluye, por ejemplo, compartir las actas de las sesiones. En este sentido, en ocasiones las encargadas y los encargados de participación ofician como intermediarios entre los representantes de la sociedad civil y la institución pública. Pero, además, indican la importancia de aceptar que el proceso participativo implica necesariamente “un trabajo de inteligencia colectiva”, en palabras de Marcela Cameratti (Jefa Subdepartamento Participación Ciudadana FONASA). Esto supone que las autoridades y la institución en general deben aceptar que sus planes y proyectos pueden ser modificados a partir del intercambio con las y los participantes. Finalmente, y en términos más generales, se indicó también la importancia de ser claros respecto del alcance de la instancia.

Maira Nieto, Analista de Participación Ciudadana del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, señala respecto a la metodología:

“Las sesiones tienen [una] tabla (...) en la que se presentan todos los temas que vamos a trabajar y se presentan ciertos acuerdos que quedaron pendientes en la

sesión anterior. Primero, se trabaja sobre estos acuerdos. Después se trabaja sobre los temas que tienen definidos. En general, quien modera es la presidenta. Bueno, ahí trabajan entre ellos los temas, a veces nos hacen consultas y nosotras trabajamos en un acta que les enviamos posteriormente. Bueno, la trabajamos, obviamente, y todo. Luego la aprueban y esta acta la publicamos. Las sesiones son los segundos martes de cada mes. De repente, si hay algún inconveniente, se pueden modificar. (...) O sí tenemos ciertos acuerdos que involucran a otras personas de la institución, nosotras tratamos de hacer de intermediarias, de hacer la gestión. Por ejemplo, si solicitan la reunión con alguna unidad o programa, convocamos a las personas. Cualquier tipo de relación con la institución, gestionarla nosotras. Si es que tienen alguna carta, también. Somos intermediarias de una respuesta, y si no se responde, también justificar por qué”.

Haydee Navarrete, Jefa (s) División Servicio al Usuario FONASA apuntó:

“Todo el tema de la pandemia; es uno de los factores que finalmente nos favoreció. (...) La clave del éxito fue la pandemia. Mientras todo estaba afectando de manera negativa, para nosotros se nos abrió un mundo de posibilidades. Primero, el uso de la tecnología, de obligarnos a cambiar y a darle continuidad al trabajo de participación (...) Nos condujo a trabajar de una manera distinta que finalmente para los consejeros también fue un desafío”.

A continuación, se sintetiza el intercambio con Carlos Cárcamo, Encargado Zonal de Participación Ciudadana y Migrantes de la Dirección Centro Sur de FONASA, a propósito de diferentes aspectos relativos a la metodología para el COSOC.

### **¿Qué metodologías y técnicas se utilizaron en el desarrollo de la experiencia?**

“Sesiones por zoom, en el entendido que teníamos organizaciones participando de distintas regiones. Es imposible que ellos se pudieran acercar presencial-



mente y en ese momento había mucha restricción de aforo en los espacios para juntarse de manera presencial, así que principalmente a través de la plataforma zoom. La metodología incluyó la consideración de que fueran reuniones lo más concretas posible (...) Se definió en un principio una cantidad de 6 u 8 sesiones, que en el camino fueron aumentando dado que en el camino se fueron sumando las personas. (...) Tomamos la decisión dentro de la metodología de que todos los resultados de cada sesión fueran enviados a todas las organizaciones a las que se les convocó, independientemente que ellas quieran participar o no. También con un énfasis en la transparencia del proceso, que acá no había énfasis subyacentes y que existía la plena y genuina voluntad del rescate de información”.

### **¿Podría explicarnos las distintas fases del proceso y los tiempos empleados para cada una de ellas?**

“...definir muy bien cómo van a ser las sesiones de trabajo, cuántas sesiones de trabajo hipotéticamente van a haber (...) abrirse a ser partícipe a otras áreas de negocios de la misma institución, eso también es súper importante, independientemente que quizás uno piense que no tiene mucho vínculo, mucha relación con lo que se quiere hacer a través de este proyecto, siempre es importante contar con alguien que sepa más de cada una de las áreas de negocios (...) Después de eso, la etapa de sistematización, que vendría siendo el después del diagnóstico, eso en realidad hay que tener un conocimiento muy acabado de cuáles son los alcances para que puedas definir cuáles son los alcances, que puedes desarrollar y cuáles no, eso también es súper importante. Y nunca dejar de lado el resto de necesidades planteadas por estas personas que están reuniendo por un tema particular y que no tengan que ver con tu institución”.

### **¿Qué elementos previos a la implementación de la acción considera que fueron claves para el posterior éxito de la actividad?**

“Lo clave fue contar con el apoyo de mi jefatura directa y contar con el Director Zonal. Que hubo interés, hubo interés y hubo espacio, porque estos son temas

tremendamente importantes, pero no necesariamente cuentan con el piso para poderlo desarrollar. Creo que sin eso no podríamos haber hecho absolutamente nada (...) El éxito de la iniciativa pasa por la venia y el aporte y el apoyo de las autoridades y, en segundo lugar, teniendo una metodología definida, porque independiente de los ajustes que le tengas que hacer, el contar con una mínima claridad respecto a lo que querías hacer al inicio, durante y el pos y conocer lo que es el entregable [es importante]. Todo se puede ajustar en el camino, lo importante es cuál es la meta, cuál quieres que sea la meta.”

### **¿Cómo se procesaron las discrepancias con los lineamientos u objetivos del ministerio o servicio?**

“Lo complicado fue manejar el hecho de que estas organizaciones ya habían planteado sus necesidades en alguna oportunidad, a otras autoridades o instancias. En realidad, [ya habían planteado sus necesidades] a todas las instituciones en el ámbito de la salud, partiendo, por supuesto, en donde se accede a la atención de salud—que es la atención primaria o los hospitales—. Entonces, se entendía perfectamente cuál era la resistencia de trabajar con nosotros. Por suerte contamos con la posibilidad de que participaran referentes o dirigentes de organizaciones...”

Sobre la importancia de la claridad respecto del alcance la instancia, María Carolina Acuña, Encargada Unidad de Participación Ciudadana y Transparencia, Coordinación de Usuarios del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones indicó:

“Lo ideal es siempre escucharlos, que se reúnan y no generar falsas expectativas, tampoco. Tratar de dejarles bien en claro hasta dónde se puede llegar, nosotros ahí apoyamos al área más técnica. Pero la conversación es lo importante, conversar con estos actores”. (María Carolina Acuña, Encargada Unidad de Participación Ciudadana y Transparencia, Coordinación de Usuarios del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones).



## > 4.1.4. Evaluación



Las entrevistadas y los entrevistados indicaron que los procesos participativos mejoraron la calidad del diagnóstico que tenían sobre los desafíos que deben trabajar desde sus respectivas instituciones.

“Nos entregó un informe de brechas, de diagnóstico, de las necesidades, no solamente del orden de salud, sino que en un montón de otras áreas. Igual fue súper impactante, no teníamos considerado encontrarnos con cosas tan distintas, tan drásticas y tan visibles, porque generalmente sin tener mucho conocimiento de lo que necesitan las comunidades, las disidencias y las diversidades, [se] piensa que las necesidades deben ser similares, pero no. En ningún caso, de hecho, en algunos casos quieren cosas opuestas”. (Carlos Cárcamo, Encargado Zonal de Participación Ciudadana y Migrantes de la Dirección Centro Sur de FONASA).

El proceso participativo generó cambios en las dinámicas de la institución. En este sentido, se destaca una mayor valoración y apertura a los mecanismos participativos. También se subraya que el proceso participativo, en este caso el COSOC, visibilizó nuevas temáticas y problemáticas.

“Esto es una opinión personal, pero creo que se tomó mucho más espacio, al interior de nuestra dinámica laboral, las temáticas de género, las temáticas con perspectiva de género, del lenguaje inclusivo, el saberse las letras completas de la sigla, interesarse en esos temas, participar en más invitaciones que nos llegaban sobre estos temas seminarios, webinar, capacitaciones, cursos (...) Ha sido positivo en ese sentido, porque por supuesto que es importante que las

personas que están a cargo de estos temas se capaciten en esto, (...) pero que se haya despertado el interés de otros profesionales o de otros miembros del equipo, que no solamente trabajan en estos temas en participar en estas instancias, es un efecto súper positivo para la dinámica interna, creo yo". (Carlos Cárcamo, Encargado Zonal de Participación Ciudadana y Migrantes de la Dirección Centro Sur de FONASA).

También se señala que las personas que participaron hicieron una evaluación muy positiva del proceso:

"[La] evaluación que hicieron nuestros consejeros fue super positiva, en términos de que nos permitió conectarnos (lo que no habíamos podido hacer nunca). [Señalaron] que había sido muy positiva toda la experiencia, que tuvieron en el trabajo en la universidad con, en este caso en el área de salud mental y salud dental. El curso de E-learning de género fue también super bien evaluado. Y de la necesidad de mantener la cohesión del trabajo país". (Marcela Cameratti, Jefa Subdepartamento Participación Ciudadana FONASA).



## > 4.1.5. Rol de la institución

Las entrevistadas y entrevistados identifican como central el rol de los cargos directivos en el éxito del desarrollo de los COSOC. En este sentido, se destaca la disposición a innovar y a escuchar a la ciudadanía. Asimismo, se subraya la importancia de contar con profesionales capacitados y comprometidos con la implementación de este mecanismo de participación ciudadana. En este sentido, María Rebeca Maltes, Jefa del Departamento de Servicio de Usuarios, Dirección Zonal Centro Sur FONASA, señaló:

### **¿Qué características de la institución cree que permitieron el correcto desarrollo de la actividad?**

“El estar en una dirección zonal, con un jefe que estaba muy interesado en escuchar, en ver ideas de innovación (...) que permitía ir vislumbrando cómo seguir, yo creo que fue clave (...) somos un servicio público descentralizado, también tenemos ciertas libertades de proponer y sugerir al nivel central, el área de participación ciudadana es un área que también permite y tiene esas libertades y no es tan estructurada”. (María Rebeca Maltes, Jefa del Departamento de Servicio de Usuarios, Dirección Zonal Centro Sur FONASA).

### **¿Cómo evolucionó el vínculo de las autoridades del servicio con el mecanismo?**

“Mira yo creo que aquí es clave el hecho de los profesionales que están en el departamento, que es Carlos en este minuto, si ustedes se fijan el tema lo apasiona, lo entiende, estudia, etc., así que los actores internos son súper importantes para lograr los objetivos que se van planteando en ese sentido”.

(María Rebeca Maltes, Jefa Departamento de Servicio de Usuarios, Dirección Zonal Centro Sur FONASA).

En esta misma línea, Marcela Cameratti, Jefa Subdepartamento Participación Ciudadana FONASA indicó:

“...nosotras todo el trabajo que pudimos hacer fue porque nos dejaron hacer (...) Este equipo es multidisciplinario. Entonces tenemos periodistas, tenemos asistentes sociales, del área sanitaria, del área social. Entonces, esa cosa de inteligencia colectiva se iba dando. Entonces podíamos, entre comillas, anticipar algunas dificultades que desde el escritorio del nivel central no visualizas como cuando la gente está en el terreno mismo”. (Marcela Cameratti, Jefa Subdepartamento Participación Ciudadana FONASA).

La importancia del rol de la autoridad y también el compromiso y la constancia de las y los integrantes de los COSOC fue también destacado.

“Nuestro COSOC es bien fuerte, opina harto, aprieta mucho a la autoridad, le exige, le pide, “denos respuesta a esto” y eso, también para ser súper honestos, depende de la administración, porque hay administraciones donde se les dio más cabida y otras donde se les puso más distancia, para decirlo de cierta forma”. (María Carolina Acuña, Encargada Unidad de Participación Ciudadana y Transparencia, Coordinación de Usuarios del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones).

“Nuestro COSOC está desde el 2012, lleva 10 años y hay consejeros que están desde esa época. Entonces, tienen una trayectoria súper importante. Han estado involucrados en temas del ministerio desde hace 10 años”. (Maira Nieto, Analista de Participación Ciudadana del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones).



## > 4.1.6. Actores relevantes

Al señalar a los actores relevantes, las entrevistadas y los entrevistados volvieron a destacar el rol fundamental de las autoridades para garantizar la percepción de eficacia de los y las participantes respecto del mecanismo.

“Para impulsar, yo creo que es importante el rol que cumple la autoridad porque siento que a ellos les importa mucho sentirse escuchados por la autoridad. Se nota mucho la diferencia cuando no se sienten escuchados a cuando sí se sienten escuchados. Y no solo la autoridad, también las jefaturas de ciertos programas. Así como sentir que realmente existe interés”. (Maira Nieto, Analista de Participación Ciudadana del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones).

“Se valida el COSOC de esa forma. Este año, en la primera sesión, de marzo a abril, fue el subsecretario, presencial, y fue súper bien recibido. El ministro ese día no pudo llegar, pero se iban yendo y a mí me llamaron y me dijeron que el ministro estaba arriba, y los invitó a subir, y ellos fueron felices a hablar con el ministro. Fue una conversación muy buena, el ministro puso su mesa de reuniones. Ahí tú te das cuenta, in situ, de la importancia de esos gestos, de ver que la autoridad se da su tiempo para escucharles y contarles lo que quiere hacer, cómo lo van a hacer”. (María Carolina Acuña, Encargada Unidad de Participación Ciudadana y Transparencia, Coordinación de Usuarios del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones).



## > 4.2. Cuenta Pública Participativa

La Ley N° 18.575 define la cuenta pública participativa de la siguiente manera: “Art. 72. Los órganos de la Administración del Estado, anualmente, darán cuenta pública participativa a la ciudadanía de la gestión de sus políticas, planes, programas, acciones y de su ejecución presupuestaria. Dicha cuenta deberá desarrollarse desconcentradamente...”



## ➤ 4.2.1. Objetivos

En el caso de la Cuenta Pública Participativa desarrollada por el SERNAC el objetivo era generar una rendición de cuentas “de cara a la ciudadanía” y hacer un espacio genuinamente participativo. Los siguientes extractos ilustran este punto:

“Lo que se busca es dar efectivamente que esta sea una cuenta pública participativa de cara a la ciudadanía, de cara a los consumidores, donde efectivamente es un espacio donde transferimos la gestión, los hitos, las acciones que se desarrollan como servicio a quienes finalmente son nuestros usuarios y usuarias. (...) Era importante también poder levantar y pesquisar algunas de las necesidades, algunas de las brechas que nosotros no estábamos visualizando en estos grupos, pero también (...) cuáles eran sus necesidades de consumo”. (Paulina Espinoza, Jefa Departamento Participación Ciudadana, Subdirección Estrategias, Proyectos Institucionales y Servicios Usuarios Departamento Participación Ciudadana, SERNAC).

“Dar cumplimiento a la ley, pero también hacer un mecanismo en serio, hacerlo de verdad participativo con todas las etapas metodológicas que tiene, pero dando también la instancia de las personas de preguntar, de opinar, de conversar y de interlocutor de la autoridad máxima de turno. Un objetivo mucho más profundo (...) queríamos que fuera lo más participativo posible y ojalá llegara a grupos que no son como nuestros, como llamarlos, no son como nuestros usuarios de siempre”. (Tatiana Gajardo Álvarez, Profesional de apoyo Departamento Participación Ciudadana, SERNAC).

“...El director se sentó en cada mesa de trabajo a conversar con las personas. Hasta preguntas de consumo le hacían. “Oiga director, me llegó una cuenta” (...) Tuvimos que dar la pelea para que eso ocurriera, ahora por suerte hubo disposición a entender el por qué, y finalmente verle la ventaja a la participación ciudadana porque yo te aseguro que para las 90 personas que estuvieran ahí el director del SERNAC era otro después de esa actividad”. (Tatiana Gajardo Álvarez, Profesional de apoyo Departamento Participación Ciudadana, SERNAC).

En última instancia, el objetivo más general radicaba en mejorar la confianza en la institución, en un contexto de bajos niveles de confianza en las instituciones en Chile. En esta línea, Paulina Espinoza, Jefa Departamento Participación Ciudadana, SERNAC indicó que al aumentar la transparencia en la gestión se podía incidir sobre los niveles de confianza de los participantes.

“Viene a llenar un vacío que es la credibilidad y confianza en las instituciones sobre todo después del estallido social. Creo que es un mecanismo que cobra mucha más relevancia de lo que la tenían en algún momento, porque también creo que viene a eso, como a generar confianza; yo te cuento en qué me estoy gastando la plata, yo te cuento en qué estoy poniendo las prioridades y por qué decidí hacer y por qué decidí no hacer esto”. (Paulina Espinoza, Jefa Departamento Participación Ciudadana, Subdirección Estrategias, Proyectos Institucionales y Servicios Usuarios Departamento Participación Ciudadana, SERNAC).



## ➤ 4.2.2. Convocatoria



Al igual que en el caso de los COSOC, la convocatoria de esta experiencia puso hincapié en las organizaciones comprometidas e interesadas en la materia. Además, apuntaron a un perfil de personas (adultos mayores) que podría estar más interesado en este espacio (o que podría verse beneficiado).

“En todos nuestros mecanismos te vas a encontrar asociaciones de consumidores porque para nosotros es nuestro socio (...) Personas mayores que es como un público que para SERNAC es bien relevante, desde hace muchos años, no solo por las condiciones naturales de la etapa vital que en la que están, que los hace susceptibles de algunas vulneraciones sobre todo en consumo, sino porque hay evidencia empírica acá de los problemas de consumo que tienen, el nivel de reclamo que hay de ese sector, las brechas también que tienen frente a ciertos temas frente al mundo financiero”. (Tatiana Gajardo Álvarez, Profesional de apoyo Departamento Participación Ciudadana, SERNAC).

“Usamos dos estrategias. La primera fue que acudimos a organizaciones de la sociedad civil o por ejemplo en el caso de los estudiantes a un colegio, a un colegio en particular, un colegio que además está en el centro [y entonces] podían ir caminando (...) Después nos dirigimos a un OCAM de personas mayores, o sea nosotros como que preferimos al tiro ir a la instancia organizada y en colaboración con ellos y con esas personas convocar, y después fue llamados por teléfonos así constante, también invitamos a otras organizaciones pequeñas que siempre trabajan con nosotras en colaboración de los mecanismos, agrupaciones de mujeres, que nosotros tratamos desde hace muchos años de trabajar con enfoque de género todos los mecanismos, y además yo soy la encargada de género del servicio entonces para mi es súper importante relevar esos temas (...)

yo te diría que fuimos de lleno a la ciudadanía organizada. Igual, como corresponde, subimos la invitación al sitio web y si mal no recuerdo llegaron dos personas por esa vía, que lo vieron y llegaron, pero nuestro fuerte fue organizarnos con otra instancia ya organizada que nos ayudarán a convocar a las personas, y así resultó". (Tatiana Gajardo Álvarez, Profesional de apoyo Departamento Participación Ciudadana, SERNAC).

Un aspecto importante es el énfasis en la claridad de los objetivos de la convocatoria y la importancia del intercambio con actores potencialmente interesados e interesadas en participar en el mecanismo.

"En el caso de los estudiantes yo me junté un par de veces con las profesoras a cargo de estas tres instancias, que era educación cívica, colectivo feminista y un taller de oratoria. Y con ellas les expliqué cómo iba ser, qué temas iban a tratar, entonces ellas hicieron una bajada con cada una de las personas. Pero eso fueron reuniones con el colegio. Lo mismo con las personas mayores y les hicimos llegar la invitación de ese año en un flyer en el que salían los datos del evento, pero también salía un pequeño resumen de la cuenta pública y de lo que se iba a tratar y cuando llamábamos a las personas, sobre todo a las personas mayores porque ellas funcionan mucho con el teléfono". (Tatiana Gajardo Álvarez, Profesional de apoyo Departamento Participación Ciudadana, SERNAC).

"Eso permitió también, yo creo, que la cuenta pública de la instancia participativa se desarrollara de una mejor manera porque la gente ya sabía a qué venía, sabía un poco cuál era su rol, qué es lo que se esperaba de ella y un poco también de cuál era la dinámica que iba a tener la instancia, sabían que iban haber mesas de conversación, sabían que se iban a generar espacios para preguntas. Entonces también yo creo que eso baja la ansiedad, te permite además focalizar en cuál es el papel que yo tengo que jugar y qué es lo que voy a esperar también". (Paulina Espinoza, Jefa Departamento Participación Ciudadana, Subdirección Estrategias, Proyectos Institucionales y Servicios Usuarios Departamento Participación Ciudadana, SERNAC).



### ➤ 4.2.3. Metodología



En la experiencia del SERNAC se procuró estimular el diálogo entre diferentes tipos de personas. Además, se trabajó de manera sistemática con un conjunto de preguntas para ordenar la conversación. Quienes trabajaron de facilitadoras y facilitadores fueron previamente capacitados. Finalmente, se señala la importancia de tener bien diseñado el mecanismo antes de socializarlo con el resto de la institución. En este sentido, vuelve a aparecer la importancia de involucrar y convencer al resto de la institución pública sobre la relevancia de llevar adelante este tipo de mecanismos.

“Armamos mesas de trabajo donde había gente de la Asociación de Consumidores, estudiantes y personas mayores, tratamos que se diera ese diálogo más intergeneracional, de personas con experiencias distintas. (...) Ocupamos la metodología de diálogo donde nosotros teníamos un set de preguntas para que trabajaran en la mesa, [antes] hubo una presentación del director. (...) Los facilitadores y facilitadoras fueron personas que trabajaban en SERNAC. Nosotros les hicimos una capacitación corta antes. Después se hace un plenario donde cada mesa eligió un vocero o vocera y presentó los comentarios”. (Tatiana Gajardo Álvarez, Profesional de apoyo Departamento Participación Ciudadana, SERNAC).

“Lo clave como equipo ejecutor es tener bien diseñada la actividad antes de ir a presentársela a gabinete y/o comunicaciones.” (Tatiana Gajardo Álvarez, Profesional de apoyo Departamento Participación Ciudadana, SERNAC).

“También es importante lograr sumar y convencer a la interna en términos de cuál es la importancia, cuáles son los frutos que podemos tener de estas instancias participativas, cómo podemos mejorar en términos de vinculación y de posicionamiento también hacia afuera”. (Paulina Espinoza, Jefa Departamento Participación Ciudadana, Subdirección Estrategias, Proyectos Institucionales y Servicios Usuarios Departamento Participación Ciudadana, SERNAC).

Más allá de la rigurosidad en la planificación, se señala que debieron adaptarse a enfrentar problemas imprevistos que fueron surgiendo.

“No recuerdo algo que haya como no planificado que haya puesto en riesgo por ejemplo la actividad, fue difícil. Yo creo que pasó lo típico, que habíamos hecho el contacto con un centro de personas mayores en Lo Prado, yo fui para allá, me junté y al final nunca más me respondieron el teléfono. Entonces, ahí tuvimos que invitar personas mayores de otras organizaciones”. (Tatiana Gajardo Álvarez, Profesional de apoyo Departamento Participación Ciudadana, SERNAC).





## > 4.2.4. Evaluación

En la experiencia del SERNAC resalta cómo la implementación del mecanismo de participación fue haber logrado instalar la importancia de la incorporación de la participación ciudadana en la vida de la institución. Este aspecto, cabe destacar, también fue subrayado por otros entrevistados y entrevistadas que fueron actores clave en otros mecanismos. Asimismo, también se señala que la ejecución de cuenta pública participativa permitió visibilizar el interés de la ciudadanía por los asuntos públicos.

“Yo creo que fue un impacto bajo (...) El impacto más alto o medianamente alto, fue esto que te señalamos hace un rato, que creo que al interior del servicio se instaló el concepto de participación ciudadana de manera distinta”. (Tatiana Gajardo Álvarez, Profesional de apoyo Departamento Participación Ciudadana, SERNAC).

“Yo visualizo dos cosas creo que estuvo la disposición como a creer y a sumarse de esta manera de hacer una actividad porque como bien te hemos comentado fue un cambio”. (Paulina Espinoza, Jefa Departamento Participación Ciudadana, Subdirección Estrategias, Proyectos Institucionales y Servicios Usuarios Departamento Participación Ciudadana, SERNAC).

“...yo estoy convencida de que la gente tiene interés en los temas comunes, estoy convencida de que la gente tiene interés en el bien público porque a nosotros, en todos los mecanismos, siempre [nos] llega gente.” (Tatiana Gajardo Álvarez, Profesional de apoyo Departamento Participación Ciudadana, SERNAC).

“Personas que, de una u otra forma, ya [tenían] una vinculación con el servicio de manera previa. Por lo tanto, también había un cierto conocimiento, cierto manejo de lo que [es] el servicio. Yo creo que también hay un interés de escuchar, de saber qué es lo que se está haciendo, cuáles son las gestiones, qué es lo que se está haciendo con la plata de los chilenos y chilenas”. (Paulina Espinoza, Jefa Departamento Participación Ciudadana, Subdirección Estrategias, Proyectos Institucionales y Servicios Usuarios Departamento Participación Ciudadana, SERNAC).

### ➤ 4.2.5. Rol de la institución

Tatiana Gajardo, profesional de apoyo del Departamento de Participación Ciudadana del SERNAC indicó la importancia de contar con un equipo para llevar adelante el proceso de participación ciudadana.

“...hay una práctica instalada o a lo menos como concepto instalado de que SERNAC promueve la participación. Acá contamos con la orgánica por lo menos, como con equipo de personas que está, que podemos diseñar, podemos organizar actividades, como que son funcionarios contratados para eso y creo que eso facilita mucho las cosas”. (Tatiana Gajardo Álvarez, Profesional de apoyo Departamento Participación Ciudadana, SERNAC).

### ➤ 4.2.6. Actores relevantes

Contar con una dirección que promueva la implementación de mecanismos participativos es indicado como un elemento clave para garantizar el correcto funcionamiento y para generar las condiciones adecuadas que permitan que el proceso resulte exitoso.

## > 4.3. Consulta Ciudadana

La Ley N° 18.575 define los COSOC como: "Art. 74. Los órganos de la Administración del Estado deberán establecer consejos de la sociedad civil, de carácter consultivo, que estarán conformados de manera diversa, representativa y pluralista por integrantes de asociaciones sin fines de lucro que tengan relación con la competencia del órgano respectivo."



### > 4.3.1. Objetivos

Los dos casos de buenas prácticas analizados desarrollaron objetivos concretos para el diseño e implementación del mecanismo de consulta ciudadana. Además, en los dos se destaca que ese objetivo está asociado a un proceso de largo plazo; o bien una herramienta, una agenda de política pública. También fue utilizado con el objetivo de hacer un levantamiento de necesidades.

“Lo que buscamos con esta consulta ciudadana fue [generar insumos para] la creación de un dispositivo que era dirigido para centros de madres, padres y apoderados. Entonces, era una forma de obtener información relevante de las propias personas que usarían posteriormente este mecanismo, enriquecerlo y darle una mayor robustez”. (Paulina Miranda, Encargada de la Unidad de Participación Ciudadana, Agencia de Calidad de la Educación).

“Nosotros recogimos el interés regional del Servicio de Atención Médica de Urgencia, SAMU, en términos de levantar una consulta ciudadana para (...)primero que todo, conocer la percepción que tiene la comunidad regional respecto del servicio que presta SAMU. Ese fue el primer objetivo. Luego, identificar las brechas que sean susceptibles de trabajar o avanzar para efectos de reducirlas; brechas que dicen relación, por ejemplo, con el grado de conocimiento, con el nivel de implementación de los servicios, del trato al usuario directamente, que son, básicamente, los tres grandes nodos que tratamos nosotros de medir”. (Boris Astudillo, Vinculación con las Comunidades, Servicio de Salud Antofagasta).

En términos más generales, también se buscaba mejorar la legitimidad de la toma de decisiones en la institución.

“La principal expectativa que teníamos nosotros era ver cómo, en la dispersión territorial que tiene la región, podíamos nosotros tener respuestas o participación de la comunidad, organizada o individual, en torno a la problemática que estábamos planteando. Esa era la principal expectativa (...) nos preocupaba mucho llegar hasta las zonas más apartadas. Y, de hecho, eso se logró: tuvimos respuesta a encuestas de San Pedro de Atacama, por ejemplo, que está muy lejos, y otras comunidades que también tuvieron una posición respecto a cómo estaba trabajando el SAMU”. (Boris Astudillo, Vinculación con las Comunidades, Servicio de Salud Antofagasta).

Al ser consultados por el vacío que este mecanismo buscaba cubrir, se subrayó la importancia de mejorar la conexión con las personas.

“A nosotras se nos hizo un mandato [de elaborar un] dispositivo para vincularnos con centros de padres. Y en ese mandato, nos dimos cuenta que no sabíamos cuáles eran los temas, entonces esta consulta ciudadana nos [permitió identificar los] temas relevantes que eran para los apoderados, por ejemplo: el tema que no sabían si su centro de padre tenía personalidad jurídica, no sabían a cuántas familias representaban”. (Paulina Miranda, Encargada de la Unidad de Participación Ciudadana, Agencia de Calidad de la Educación).

“El tema de la consulta fue: educar a la comunidad y saber, realmente, cuándo necesita al SAMU y, así, no llenar la central del SAMU con tantas llamadas que, de repente, entran, a cada rato. Más o menos, esa fue la educación. Por la educación es que se desarrolla esta consulta”. (Gabriel Pérez, Profesional Control de Gestión - Departamento de Asuntos Públicos y Gestión de Usuarios, Servicio de Salud Antofagasta).

Implementar estas consultas ciudadanas estaba en línea con los objetivos y lineamientos de las instituciones. Tal como ya fuera señalado, este parece ser un elemento transversal en diferentes tipos de instituciones y en la aplicación de diferentes mecanismos de participación.

“El 2020 había hartado interés de parte del ministerio de esos años por los apoderados y que elijan la educación de sus hijos. Eso era lo que le interesaba al ministerio y que estuvieran súper informados. Y de alguna manera dijimos, sí nos hace sentido que los apoderados cumplan un rol relevante para elegir el colegio de sus niños, pero también para involucrarse en otros elementos vinculados. Entonces (...) aprovechamos ese interés para involucrar este actor, tomando ese lineamiento ministerial, pero también lo re enfocamos a la necesidad pandémica, donde la familia ocupó un rol súper importante”. (Paulina Miranda, Encargada de la Unidad de Participación Ciudadana, Agencia de Calidad de la Educación).

### > 4.3.2. Convocatoria

En estas experiencias de buenas prácticas de consulta ciudadana las convocatorias se caracterizaron por ser abiertas. Además, convocaron especialmente a la población potencialmente más interesada o bien ya vinculada con la institución, asegurando mínimos de representación de diferentes sectores de la sociedad.

“La mayoría fueron madres, padres y apoderados (...) presidentes, secretarios y tesoreros de centros de padres de distintas regiones, después al consejo de la sociedad también le presentamos la práctica”. (Paulina Miranda, Encargada de la Unidad de Participación Ciudadana, Agencia de Calidad de la Educación).

“El público objetivo fueron hombres y mujeres, mayores de 18 años, usuarios o no de los Servicios del SAMU de la región de Antofagasta, y que residieran en cualquiera de las comunas”. (Boris Astudillo, Vinculación con las Comunidades, Servicio de Salud Antofagasta).

Para convocar a las personas hicieron un trabajo intenso de reclutamiento, enfocado en los tipos de personas con potencial mayor interés y disposición a participar.

“Lo primero es tener claro el propósito: ¿para qué? Y que ese propósito tenga un sentido (...) y cuando tengo claro esto, el público objetivo va dirigido, entonces hicimos una difusión dirigida, hicimos muchas piezas comunicacionales que eran así “cómo invitamos al centro de madres, padres y apoderados a ser parte de esta consulta ciudadana”, entonces estaba súper enmarcado a quién [estaba dirigido]. (...) Principalmente lo que nos funcionó mucho era el tema de las redes y que nosotros para la consulta anterior que hicimos en que participaron muchas personas pedimos el correo y ahí decía “tú estás interesado en recibir nuevas consultas, qué se yo”, así que eso también nos funciona. Pero yo diría que el WhatsApp es súper [importante]”. (Paulina Miranda, Encargada de la Unidad de Participación Ciudadana, Agencia de Calidad de la Educación).

“Bueno, una de las estrategias fue el correo. Se empezó a difundir por correo, por la directiva que conforma los COSOC y ellos tienen sus grupos de las comunidades. Entonces, una parte fue esa, la otra se desempeñó con la construcción de un afiche en redes sociales; acá manejamos Instagram, Facebook, el canal de YouTube. Desarrollamos un video con el tema de la difusión de la consulta ciudadana”. (Boris Astudillo, Vinculación con las Comunidades, Servicio de Salud Antofagasta).

En estas experiencias se generó información y se compartió con las y los participantes, lo que habría contribuido a generar mayor motivación e interés en participar. Paulina Miranda, Encargada de la Unidad de Participación Ciudadana de la Agencia de Calidad de la Educación, señala que en la cuenta pública que participó se procuró que la información fuera clara y precisa.

“[Procuramos] que las piezas gráficas trataran de hablar por sí solas, que tuvieran como el objetivo claro del para qué los estábamos convocando, además nosotras agregamos una nota en el sitio web donde explicábamos cuál era el contexto de la consulta y para qué se estaba haciendo, y que se iba a entregar y devolver la información a todas las personas que participaran y que iba a ser pública”. (Paulina Miranda, Encargada de la Unidad de Participación Ciudadana, Agencia de Calidad de la Educación).

### 4.3.3. Metodología



En el diseño de la metodología uno de los factores que resulta importante para generar un mejor diseño del proceso participativo es conocer experiencias anteriores. En este sentido, Khamila Caniupán, Profesional de la Unidad de Mejoramiento e Innovación de la Agencia de Calidad de la Educación señaló:

“Yo creo que fue bueno revisar la anterior consulta (...) y utilizar esa experiencia, como partir de una base, sabemos más o menos quiénes están contestando ahora que nosotros empezamos a hacer la consulta; interiorizamos ese aprendizaje con la información que tuvimos ahí, tanto de la cantidad de preguntas como yo recuerdo al menos de que mucho de nuestras decisiones fue como “oye esto no nos preguntó antes”, utilizar el aprendizaje adquirido por la institución y nosotras como equipo para poder ponerlo al servicio de esta segunda consulta ciudadana como una buena práctica en el fondo”. (Khamila Caniupán, Profesional de la Unidad de Mejoramiento e Innovación, Agencia de Calidad de la Educación).

Al igual que en la descripción de otros mecanismos de participación, las entrevistadas subrayan la importancia de las reuniones telemáticas para abrir el espacio a muchas personas que de otra manera no podrían haber participado.

“Creo que favoreció mucho el hacer una consulta virtual (...) la simplicidad de que no sé, nosotras probamos de que se viera del celular (...) cortamos preguntas que eran muy largas y no se veía bien, entonces tratamos que se adaptara bien en la pantalla, que el lenguaje fuera simple”. (Paulina Miranda, Encargada de la Unidad de Participación Ciudadana, Agencia de Calidad de la Educación).



“Y la entrega, que la entrega sea amena, no sea un informe o una hoja como llena de gráficos sino que en el fondo hacer algo más amigable, que también hemos innovado en eso. En el fondo como explicar a la ciudadanía cosas de la consulta ciudadana en el lenguaje, los colores y como ponerle un poquito de cariño al documento”. (Carla González, Profesional Unidad de Participación Ciudadana, Agencia de Calidad de la Educación).

Las consultas ciudadanas implicaron tres fases, con plazos asociados a las tareas de cada una de las fases:

“Empezamos a trabajar y estuvimos todo enero y febrero pensando en qué podíamos hacer, fueron dos meses de creación del dispositivo, donde hicimos el focus group, las entrevistas en profundidad, la investigación teórica y ahí decimos “necesitamos hacer una consulta ciudadana” y el primer semestre fue para construir el cuestionario, pensar en cuáles eran las preguntas, hacer las gráficas de difusión. [Hicimos] todo el proceso entre marzo y agosto [y ahí hicimos] el proceso de la consulta ciudadana. En agosto hicimos el lanzamiento, ya con el documento que teníamos de la consulta y con la información que obtuvimos ahí fue que hicimos esta creación del dispositivo”. (Paulina Miranda, Encargada de la Unidad de Participación Ciudadana, Agencia de Calidad de la Educación).

En las entrevistas se destaca también la necesidad de adaptar el cronograma o la metodología, en función de las problemáticas que se fueron encontrando y de las demandas de las personas que participaron. Se subraya entonces la importancia de comprender el mecanismo de participación como un proceso dinámico, que exige capacidad de adaptación.

“Si yo les muestro el primer ppt que hicimos a lo que terminó el dispositivo, como que [puedes ver que] incidió mucho el proceso participativo. De partida, el “apoderate” antes era como “apoderados informados”, era solo un dispositivo para que ellos hicieran un proyecto. Después, no solo de la consulta, de la

conversación con el COSOC, de la conversación del focus group, agregamos el concepto de madre, escogimos el nombre no de un proceso participativo propiamente tal, pero de amigas de nosotras preguntando, apareció el nombre de “apodérate” y agregamos cuatro líneas de acción al dispositivo. El dispositivo en un principio era de capacitaciones de proyecto, eso era, íbamos a capacitar a los centros de padres en cómo hacer un proyecto”. (Paulina Miranda, Encargada de la Unidad de Participación Ciudadana, Agencia de Calidad de la Educación).

Entre los factores que explican el éxito de la implementación de la metodología, se menciona, por un lado, la importancia de una sociedad interesada por las políticas públicas. También se subraya la importancia de tener claridad sobre los objetivos del proceso participativo:

“Yo creo que lo principal era tener claro el sentido del para qué lo estábamos haciendo, como, en el fondo, para qué íbamos hacer este mecanismo, en qué elementos de lo que estábamos haciendo iba a incidir. (...) Tener este plan de difusión que vaya dirigido a tu público estratégico, tener también claras las limitaciones del mecanismo (por eso complementamos con el focus group, con la entrevista en profundidad), como que fue algo positivo. Lo otro es tener la flexibilidad también, a escuchar de verdad, porque en el fondo a veces tú haces una consulta, pero sigues con tu idea”. (Paulina Miranda, Encargada de la Unidad de Participación Ciudadana, Agencia de Calidad de la Educación).

“En la confección de la consulta, de las preguntas, cómo elaborar las preguntas, no casarnos con preguntas que la respuesta no nos va a gustar, no vamos a poder hacernos cargo, entonces, en el fondo, darle una segunda o tercera vuelta a las preguntas”. (Carla González, Profesional Unidad de Participación Ciudadana, Agencia de Calidad de la Educación).

“Elementos claves fueron, primero que todo, identificar cuál era la necesidad que tenía SAMU, porque ocurre que, originalmente, la encuesta era muy distinta a lo que ellos querían hacer respecto al resultado final. Es decir, allí tuvimos que

tomar una definición nosotros, porque a ellos, particularmente, les interesaba tener antecedentes precisos de si se conocía o no se conocía la línea 131; pero nosotros fuimos mucho más allá para poder entregar una orientación completa respecto a la imagen total respecto del Servicio SAMU". (Boris Astudillo, Vinculación con las Comunidades, Servicio de Salud Antofagasta).

Boris Astudillo, Vinculación con las comunidades del Servicio de Salud Antofagasta sintetiza las principales enseñanzas de la implementación de la consulta ciudadana:

"La primera es que ojalá el método de identificación de actores en el territorio, para responder la consulta, sea representativo o sea fuertemente representativo y acordado previamente por las partes. Creo que ese es el principal tema. El segundo tema es que, ojalá, tengan, al igual que lo desarrollamos nosotros, el tiempo suficiente de socializar esta consulta con todos los actores de la cadena de valor, para efectos de que estén de acuerdo respecto de la conveniencia de los contenidos y también el proceso completo. (...) Y la tercera gran enseñanza que nos deja al momento de aplicarla, es que, ojalá, siempre cuenten con el liderazgo por parte de su representante de la institución. Es decir, que el líder, ya sea el Director del Servicio o la autoridad correspondiente, la persona que, hasta cierto punto, valida el instrumento, indique que esto debe ser de interés regional, por lo tanto, debe aplicarse del mismo modo". (Boris Astudillo, Vinculación con las Comunidades, Servicio de Salud Antofagasta).



### > 4.3.4. Evaluación

Las entrevistadas señalan la importancia de realizar evaluaciones continuas, a medida que avanza el proceso. También se indica que quienes participaron evaluaron muy positivamente el proceso.

“Como es un proceso en construcción, tuvimos una mejora continua, donde permanentemente íbamos evaluando el proceso. [También] tenemos una evaluación interna, [para] ir revisando los resultados de la consulta; sí, nos dimos cuenta de ciertos fallos, “pucha esta pregunta la hicimos mal”. Entonces, como que la solucionamos haciendo conversaciones con otros como centros de padres e hicimos de toda la experiencia una evaluación a final de año, viendo cual era la importancia de esto como del proceso completo. (...) Entonces claro, tuvimos como evaluaciones pequeñas en cada momento”. (Paulina Miranda, Encargada de la Unidad de Participación Ciudadana, Agencia de Calidad de la Educación).

“A la gente le hizo mucho sentido los resultados de la consulta, no fue como dijeran “oye que raro, eso obvio no lo dijimos nosotros” no, fue casi como si eso “lo dijéramos nosotros los centros de padres”. (Paulina Miranda, Encargada de la Unidad de Participación Ciudadana, Agencia de Calidad de la Educación).

Al ser consultadas por el impacto que este proceso participativo tuvo en la gestión, las entrevistadas señalaron que generó un cambio en la forma de relacionamiento con las personas y también implicó un cambio en la forma de desarrollar procesos participativos.

“Nos permitió a nosotras construir este modelo y (...) como que no hay una vuelta

atrás, como que ya no vamos hacer consultas ciudadanas solo para tener un informe sino que esto tiene que tener un propósito incidente en algo que hagamos y (...) también nos permitió como de toda esta experiencia que tuvimos, crear este modelo de participación interna donde pusimos ciertos límites". (Paulina Miranda, Encargada de la Unidad de Participación Ciudadana, Agencia de Calidad de la Educación).

"Cuando tú cambias la lógica de que no es como que "somos expertas en", sino como "tenemos evidencia, esto es lo que nos dicen, escuchamos y esto es lo que debiesen seguir las instituciones porque ese es nuestro espíritu", entonces es mucho más amigable yo encuentro, como las instituciones y las lógicas a partir de este tipo de vivencia". (Khamila Caniupán, Profesional de la Unidad de Mejoramiento e Innovación, Agencia de Calidad de la Educación).



### > 4.3.5. Rol de la institución

Sobre el rol de la institución en el proceso, al igual que en otras buenas prácticas se destaca el rol del liderazgo institucional, la importancia del trabajo en equipo (y que este sea multidisciplinario) y la importancia del anclaje territorial, del vínculo con la comunidad, para el desarrollo del proceso participativo.

“Lo primero que hay que señalar es que el Servicio de Salud de Antofagasta tiene una mirada, esencialmente, distribuida en el territorio regional completo. La segunda oportunidad que tuvimos fue que consolidamos este año una red de referencia concreta en materia de participación ciudadana. Es decir, cada uno de los establecimientos de la red asistencial cuenta con su equipo de participación ciudadana y gestión territorial. Y a nivel interno, también, desde la gestión del servicio, todas las actividades que dicen relación con el territorio cuentan con la validación directa del Director”. (Boris Astudillo, Vinculación con las Comunidades, Servicio de Salud Antofagasta).

### > 4.3.6. Actores relevantes

Las entrevistas mencionan cómo el proceso participativo modificó la forma de relacionamiento con las personas. En este sentido, las entrevistadas y los entrevistados plantean que las personas se sintieron parte del proceso de toma de decisiones sobre aspectos que entienden fundamentales para sus vidas.

“Siempre nos dicen “qué bueno, que estén haciendo estas instancias que nos consideren un actor relevante, que no solo somos los que organizan bingos en los colegios, arreglan los techos en los colegios, podemos opinar más allá”, ese sentirse acogido fue algo como que, en el fondo, incentivó a participar, como, de alguna manera, sentirse convocado, llamado, no como algo condescendiente, sino de que estamos haciendo algo para ti”. (Paulina Miranda, Encargada de la Unidad de Participación Ciudadana, Agencia de Calidad de la Educación).

“El plan de trabajo del Servicio de Salud en materia de participación ciudadana cuenta con la venia de nuestro COSOC. Ahí hay un gran partner. Por tanto, todas las actividades que nosotros hagamos como Servicio son espejo en el Consejo de la Sociedad Civil”. (Boris Astudillo, Vinculación con las Comunidades, Servicio de Salud Antofagasta).

“Porque para la sociedad civil es pertinente toda aquella acción que permita conocer y caracterizar lo que está ocurriendo en el territorio, en relación a la percepción de los servicios sanitarios. Eso es, esencialmente. Por definición, el COSOC de nuestro servicio, al igual que los otros, están habituados y regularmente familiarizados con las herramientas y mecanismos participativos y consideran que toda aquella acción que signifique levantar información para mejorar nuestra estrategia de participación y difusión, que esa es la esencia de su trabajo, es pertinente y es necesario”. (Boris Astudillo, Vinculación con las Comunidades, Servicio de Salud Antofagasta).

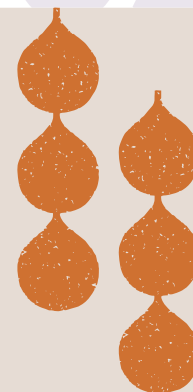
## > 4.4. Otros Mecanismos no contemplados en la Ley: Mesa de Trabajo

En la convocatoria se habilitó la posibilidad de presentar como buena práctica algún mecanismo o proceso que no estuviera comprendido en la Ley 20.500. Estas buenas prácticas muestran que es posible innovar dentro del marco normativo vigente y que se pueden desarrollar otras experiencias de participación ciudadana. Las experiencias destacadas como buenas prácticas tienen en común que desarrollaron procesos participativos y utilizaron diferentes mecanismos.





## > 4.4.1. Objetivos



En línea con lo observado en otros mecanismos de participación ciudadana, las tres experiencias que desarrollaron mecanismos no previstos en la ley 20.500 también tenían objetivos concretos, asociados a proyectos de la institución.

“El principal objetivo de trabajar en este mecanismo de participación era elaborar, de manera participativa, un modelo de atención para el futuro Hospital Marga Marga, sobre todo concentrado con lo que tiene que ver con las atenciones de un grupo particular de usuarios que, en este caso, está relacionado con mujeres (...) El objetivo es el desarrollo de un modelo de atención y gestión acorde a las expectativas que va a tener nuestra comunidad usuaria y también, obviamente, desde un enfoque de derechos y de género”. (Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana, Servicio Salud Viña del Mar).

“A nivel general, este mecanismo que nosotros venimos utilizando hace mucho tiempo, desde que se empezaron a reconocer las actividades de participación ciudadana en el Estado, tiene el foco puesto en entregar una obra que sea realmente útil para el beneficiario final. En este caso, Fabían –que es el arquitecto– recoge esas necesidades y va ajustando cada parte del proyecto respecto a, por ejemplo, la cantidad de luminarias o dónde debe ir una rampa, dónde debe ir una escalera, sectores de áreas verdes, etc. Entonces, nosotros recogemos toda esta información y la vamos sectorizando de acuerdo a la necesidad”. (Felipe Retamal, Analista Planificación Territorial, Dirección de Obras Portuarias).

“Fue la construcción de la Agenda en el 2014, que es la agenda para los próximos 4 años de gobierno. Se construye de manera participativa un proceso mucho más sencillo de lo que hacemos ahora pero sí con una componente de participación que empezó a convertirse como en un sello del ministerio. Luego en el 2014–

2015 se desarrolla, como parte del compromiso de esa agenda, lo que se llama la política nacional, que es la primera política que se considera de Estado en Chile, y que miraba al largo plazo. (...) Se comprometió dentro de ese lanzamiento que iba a ser actualizado cada 5 años. Entonces nosotros en el año 2019 iniciamos el proceso de actualización que era cada 5 años. El primer bloque. Lo terminamos recién el 2022. Fue un proceso larguísimo de años". (Carla Coronado, Profesional de la Unidad de Gestión de Políticas, de la División de Políticas y Estudios Energéticos y Ambientales, Ministerio de Energía).

Estos mecanismos, además, apuntaron a generar un cambio en la lógica de relacionamiento con las personas y obtener información más precisa sobre las necesidades y demandas.

"El vacío, básicamente, es que los modelos de atención y de gestión hospitalaria habitualmente se realizan desde una perspectiva clínica, o de una perspectiva que tiene que ver con una mirada institucional, sin mucha opinión de la comunidad usuaria. Por lo tanto, muchas veces, cuando ya se implementa un protocolo o un modelo de atención, nos damos cuenta de que generan problemas". (Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana, Servicio Salud Viña del Mar).

"Entonces, esa es la ventaja de generar la participación. Esta nube que no nos deja ver todo el problema, la vamos despejando a través de la participación". (Felipe Retamal, Analista Planificación Territorial, Dirección de Obras Portuarias).

"Te va dando más certezas de las decisiones que vas tomando, que tiene que ver con la legitimidad por supuesto, pero, también como internamente en términos de calidad y de poder tomar las decisiones con la mayor información disponible hace que sean legitimadas, pero que también sean más estables, más como, esa percepción de la decisión correcta". (Victoria Ulloa, Unidad de Contenidos, Metodología y Asociatividad - División de Participación y Relacionamiento, Ministerio de Energía).

En las tres instituciones que desarrollaron estos mecanismos tienen una preocu-

pación especial por tomar en consideración la mirada de las personas en la toma de decisiones.

“Lo que se busca es, básicamente, que la comunidad usuaria sea el centro de la atención. Es como un giro copernicano donde la mirada antes estaba puesta en lo clínico y, hoy día, la mirada está puesta en el centro, finalmente, de que todos los procesos, gestiones y flujos faciliten y sean, de alguna manera, tengan una perspectiva de derechos y de la comunidad usuaria. Por lo tanto, ahí nosotros nos dimos cuenta rápidamente de distintos mecanismos de participación que están muy alineados con la perspectiva de lo que va a ser el nuevo hospital”. (Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana, Servicio Salud Viña del Mar).

“A nivel DOP (Dirección de Obras Portuarias), está en nuestro ADN. Es casi lógico, o así lo entendemos, que cada proyecto en donde existe un beneficiario, y sobre todo en lugares con tan alta demanda, como son sectores costeros o sectores lacustres, tenemos que vincular la participación con nuestro quehacer diario. A menos que sea una obra de emergencia, ahí vamos a tener una capacidad de participación mucho menor. Pero, en nuestro quehacer diario, el 99% es participación ciudadana al comienzo y, después, ya empieza a salir una figura que se vincule directamente con nuestro quehacer”. (Felipe Retamal, Analista Planificación Territorial, Dirección de Obras Portuarias).

“...hacer un buen proceso, yo creo que los que están más convencidos son la mayoría de los funcionarios, sobre todo (...) En nuestros procesos nosotros tratamos de que cada día más personas se involucren del ministerio mismo y de las Seremis regionales, porque la única forma de que trascienda la idea en el tiempo es que ellos se hagan parte y lo vivan. Y lo vemos honestamente como un proceso de crecimiento que va para los dos lados, porque para nosotros es un profundo privilegio ir a las instancias de participación (...) los chicos se convencen de verdad de que yendo a las instancias aprendes mucho. O sea, sentarse a conversar con las personas y escuchar lo que requieren es un proceso es algo que ahora las personas quieren en nuestro ministerio. O sea, ellos quieren ser parte”. (Carla Coronado, Profesional de la Unidad de Gestión de Políticas, de la División de Políticas y Estudios Energéticos y Ambientales, Ministerio de Energía).



## > 4.4.2. Convocatoria



Respecto a la convocatoria, en línea con lo observado en otras experiencias, procuraron convocar especialmente a aquellas personas que podrían estar más directamente interesadas en el espacio, pero también a aquellas personas cuyas perspectivas habitualmente no son consideradas en la política pública.

“Organizaciones, tanto de mujeres como de diversidad sexual, [de] la provincia, y se fue generando una pequeña red. El día que hicimos la convocatoria fue el día inicial, donde nosotros dimos el puntapié (...) llegaron cerca de 10 organizaciones de la provincia. Ahí confluyeron distintas miradas, pero siempre (...) eran organizaciones de mujeres o, al menos, que trabajaran temáticas de género”. (Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana, Servicio Salud Viña del Mar).

“Si vamos a hacer una caleta pesquera, esencialmente los pescadores, primeros en la lista. Ahora, si esa caleta está vinculada a un territorio y hay una junta de vecinos cercana, invitamos a la junta de vecinos. Invitamos a la autoridad comunal, porque también se van a llevar un problema más adelante, porque van a haber desperdicios, van a pasar camiones, o si hay surfistas que les pueda afectar esta obra marítima. Todo va a depender de donde esté situada la obra y qué tipo de obra construyamos”. (Felipe Retamal, Analista Planificación Territorial, Dirección de Obras Portuarias).

Además, como en otras experiencias, se procuró cuidar la representatividad de las diferentes instancias, asegurándose de convocar a diferentes sectores.

“Fue una convocatoria abierta, fue totalmente abierta. Obviamente uno también va reforzando a la gente que ya ha participado de cosas del ministerio, pero al

menos no hubo como un público específico que se buscara, si no que ya teníamos las bases de participación transversal de los temas, de cualquier tema, y lo que sí nosotros siempre propendemos a mantener ciertos equilibrios, por ejemplo, el 25% de la academia, 25% sector público, 25% sociedad civil y 25% privado. Entonces uno trata ahí de mantener esos equilibrios. Pero así como un público objetivo particular, no. Fue considerado bajo este criterio de una política transversal". (Victoria Ulloa, Unidad de Contenidos, Metodología y Asociatividad - División de Participación y Relacionamiento, Ministerio de Energía).

Para la convocatoria se apoyaron en las herramientas de comunicación e información disponibles y en aquellas organizaciones con las que ya tenían un vínculo anterior. Además, destacaron la importancia de convocar en días y horarios que fueran viables para la población objetivo y de realizar las reuniones sin que las personas tuvieran que movilizarse mucho.

"Correo electrónico, algún par de llamadas, sobre todo a organizaciones que son más de la sociedad civil. Apoyos por ejemplo de todos los que tenemos con nuestros respectivos grupos recurrentes (...) Estrategias hay varias para convocar. Nunca son suficientes y usamos casi todas ahí, dentro de lo que la parte online permite, que no es mucho tampoco". (Victoria Ulloa, Unidad de Contenidos, Metodología y Asociatividad - División de Participación y Relacionamiento, Ministerio de Energía).

"Bueno, la 8M que es, de alguna manera, la organización base de nuestro consejo consultivo, nos sirvió de puente. Ellas venían realizando distintos trabajos, en distintas mesas, con algunas de las organizaciones que llegaron. En la Oficina de la Mujer del Municipio de Quilpué se habían encontrado, ya se conocían, estaban desarrollando un trabajo en otras instancias. Entonces, ya había una base de algunas organizaciones que pudimos contactar, que las contactamos vía correo electrónico, algunas por WhatsApp, otras ya las conocíamos y las llamamos directamente y otras fueron bola de nieve". (Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana, Servicio Salud Viña del Mar).

“Más allá de estrategias, siempre hay que ver dónde va a estar enfocada la obra. En base a eso, nosotros tenemos que identificar cuáles son los usuarios prioritarios y cuáles son los secundarios. Los prioritarios, como les decía, si hay una caleta de pesca artesanal, son los pescadores, el municipio y, quizás, una junta de vecinos aledaña. Y, sobre eso, nosotros empezamos haciendo llamados telefónicos, enviando correos electrónicos, apoyando a los municipios. Muchas veces hay difusiones en radios locales para que puedan participar. (...) Tratamos que la mayor cantidad de gente llegue”. (Felipe Retamal, Analista Planificación Territorial, Dirección de Obras Portuarias).

“En primer lugar, había ciertos criterios para poder reunirnos con la mesa: uno, que fueran lugares idealmente fuera del hospital, en el centro de la ciudad, que fueran de fácil acceso, y ahí algunas organizaciones nos ayudaron y nos apoyaron con los espacios. Nosotros tenemos una organización que es la “Yo Cuido”, que son madres cuidadoras (...) que tenían ciertas complicaciones para trasladarse físicamente, y varias de las reuniones las hicimos en modalidad virtual. Facilitó mucho esa estrategia, porque, de alguna manera, todas las limitaciones de espacio, de acceso o, incluso, de horario, de alguna manera, pudimos sortearlas, porque nos podíamos reunir de manera virtual para ir revisando, por ejemplo, el documento”. (Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana, Servicio Salud Viña del Mar).

“...en general, el tema de acordar un horario es clave, porque la gente trabaja o cuida a su familia. O en muchos casos nos preguntan si pueden venir con sus hijos, y nosotros les decimos que vengan con todos los niños, si ellos también pueden participar, si ellos quieren juegos, también les ponemos juegos. Pero así con necesidades especiales tratamos de que sea siempre en un lugar cercano a ellos, para evitar el desplazamiento. Por ejemplo, buscamos con las juntas de vecinos algunas sedes de un club deportivo. De a poco tratamos de darles todas las facilidades para que ellos puedan acceder, independientemente de que nosotros después llegamos a nuestra casa un viernes a las 11 de la noche. Es más importante recoger todas las inquietudes de buena manera, en un ambiente que para ellos sea cercano”. (Fabián Fernández, Arquitecto, Dirección de Obras Portuarias).



### > 4.4.3. Metodología



En los extractos que siguen a continuación, Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana del Servicio de Salud Viña del Mar, detalla las etapas del proceso participativo y sus contenidos:

“La primera reunión, que fue la de convocatoria, aparte de perfilar qué era lo que nosotros buscábamos y los objetivos, hicimos un diagnóstico participativo. Y en ese diagnóstico se establecieron, de alguna manera, cuáles eran las prioridades que las organizaciones requerían trabajar, y, también, cómo visualizaban o qué era lo que esperaban de este trabajo, más algunos otros elementos que fueron saliendo. Eso, como elemento principal. Y con el diagnóstico participativo consensuamos un plan de trabajo (...) Se consensó que se pudiera emanar una propuesta desde la mesa, desde las organizaciones, hacia la institucionalidad, hacia el hospital, y, luego, que el hospital pudiera hacer una respuesta concreta de los elementos que se habían hecho en la propuesta. Luego de que esos elementos se hayan consensado, porque ahora estamos en esa etapa; nosotros, como hospital, entregamos la respuesta de la propuesta que ellos nos hicieron, y en ese trabajo se van a definir algunas áreas y algunas tareas de mediano y largo plazo. Hay algunas cosas que vamos a abordar ahora y hay algunas que vamos a definir que son de largo plazo, cuando ya lleguemos al nuevo hospital. Entonces, si tú me preguntas, básicamente fue: diagnóstico, plan de trabajo y, con el documento, establecer prioridades que van a ser las de mediano y largo plazo. (...) El primer objetivo fue desarrollar una propuesta de trabajo y, ahí, se definieron algunas tareas”. (Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana, Servicio Salud Viña del Mar).

“La primera parte del trabajo, de alguna manera, en la mesa, entre que convoca-



mos y llegaron las distintas organizaciones, se estableció, como yo les comentaba, el primer producto esperable. Era que, la misma mesa, desarrollara una propuesta de trabajo. Nosotros tampoco quisimos, muy intencionadamente, indicar cómo hacerlo, sino que esperamos que de ahí fuera surgiendo (...) y luego hay un trabajo que nosotros hacemos como hospital, de poder dar respuesta a ese elemento. Nos demoramos cerca de uno o dos meses. Ahora, con el documento de respuesta, la mesa de trabajo ya se encuentra trabajando en conjunto con nosotros cuáles van a ser, finalmente, y cómo vamos a priorizar lo que, finalmente, va a quedar como propuesta de trabajo final". (Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana, Servicio Salud Viña del Mar).

Tal como se ha observado en otros mecanismos de participación ciudadana, la aplicación del mecanismo de participación generó múltiples desafíos que implicaron actualizar y modificar el cronograma. Uno de los desafíos más importantes es sostener el compromiso de las personas involucradas en el mecanismo:

"Los cambios han tenido que ver (...) muchas veces cuando hemos planificado un cierto calendario de reuniones. Yo creo que eso ha sido lo más difícil de implementar. Entonces, se han ido flexibilizando, de alguna manera, las posibilidades de encuentro". (Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana, Servicio Salud Viña del Mar).

"Este es un proceso que se va diseñando sobre la marcha que también es un requisito para nosotros, de confección de política pública, o sea, la dependencia siempre del contexto, y decir que no hay bala de plata. Que hay que ir rediseñando acorde a las circunstancias. Incluso, si nos sale una contingencia política, rediseñamos también. O sea, siempre nosotros lo hemos hecho así, como te digo, es como un principio para nosotros". (Carla Coronado, Profesional de la Unidad de Gestión de Políticas, de la División de Políticas y Estudios Energéticos y Ambientales, Ministerio de Energía).

Más allá de los desafíos, también se reconoce que los encuentros virtuales per-



mitieron la participación y el encuentro de personas de diferentes zonas del país y con perfiles diferentes.

“Este proceso tuvimos que hacerlo 100% online. Y claro, eso tiene beneficios y tiene costos, porque hay muchas reuniones de este tipo que nosotros la mitad la pudimos hacer presencial y la otra la hicimos online; pero la online también tiene esa riqueza, de que te permite integrar a los expertos y en este caso a los ciudadanos de todo el país y en este caso igual era brutal. Era un proceso que antes no hubiera podido ser así, o sea, definitivamente hubiera privilegiado los lugares donde hubiéramos tenido que hacer las reuniones. En cambio, ahora alcanzamos a mucha más gente y eso también gusta mucho, más aún en los lugares extremos”. (Carla Coronado, Profesional de la Unidad de Gestión de Políticas, de la División de Políticas y Estudios Energéticos y Ambientales, Ministerio de Energía).

También se señala que la participación constante, permanente, también fue generando un compromiso de las personas involucradas y se identifica que hay un interés por ser parte de los procesos de toma de decisión. Además, en ello también contribuyó la existencia de “entregables bien concretos respecto a las propuestas”. Estos resultados “concretos” incidieron en la transparencia y en que las personas sintieran que el proceso era eficaz.

“Hay un contexto social creciente, de interés ciudadano, no solo en políticas públicas, si no en cosas de cuidado, en cosas que de repente afectan el bolsillo, o firmemente en cómo se están tomando las decisiones de Estado (...) Una de las temáticas que salieron acá, que son más sexy, es el tema del cambio climático. Con eso abres una tapa de gente que le encanta el tema (...) hay temas que de repente convocan más (...) Ahora, del contexto, la pandemia nos [obligó a hacer] todo online, pero eso hizo que pudiéramos tener más actores, que pudiéramos integrar un país entero en un proceso a todos los que estuvieran interesados. Eso fue bonito. Como una oportunidad en ese caso”. (Victoria Ulloa, Unidad de Contenidos, Metodología y Asociatividad - División de Participación y Relacionamiento, Ministerio de Energía).

“Yo creo que lo principal ha sido el tema de que se ha mantenido (...) que ha habido una alta participación después de todo. Eso ha sido un elemento que le ha dado, de alguna manera, un sustento al trabajo realizado. Que han sido, de alguna manera, varios los representantes que se han mantenido estables en el tiempo, es algo que nosotros validamos como algo (...) es una fortaleza del trabajo en la mesa. Y lo otro, es que ha habido entregables bien concretos respecto a las propuestas, porque el temor que tienen muchas personas, en muchas organizaciones, de participar, es que, claro, se convoca a una mesa, de la que sea, se trabaja sobre un tema, la cosa se diluye, no hay mucha claridad de qué ocurre y no se ven cambios concretos”. (Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana, Servicio Salud Viña del Mar).

“Aterrizar el lenguaje, uno no puede ir con un lenguaje muy técnico porque, entonces, la comunicación se rompe. Si no nos van a entender, nos pueden responder cualquier cosa que finalmente no nos va a servir, entonces nosotros siempre tenemos que tratar de pasar la información técnica a algo mucho más simple”. (Felipe Retamal, Analista Planificación Territorial, Dirección de Obras Portuarias).

Como en otros casos, se destaca también la importancia de los equipos para llevar adelante el proceso de la consulta ciudadana.

“La coordinación entre los equipos. Lejos, para mí por lo menos, el que nos hayamos juntado tanto, tantas veces y las lluvias de ideas, y la voluntad, yo creo que para mí eso fue fundamental, la voluntad”. (Victoria Ulloa, Unidad de Contenidos, Metodología y Asociatividad - División de Participación y Relacionamento, Ministerio de Energía).

“Entonces contar con equipos que tienen competencias definidas, y vamos viendo claramente lo que hace cada uno, yo creo que eso es absolutamente relevante. (...) Yo creo que también es [el hecho] que contábamos con las competencias que requiere tener cada equipo. Y como estábamos organizándonos entre

nosotros, pudimos identificar fácilmente qué le correspondía a cada uno". (Carla Coronado, Profesional de la Unidad de Gestión de Políticas, de la División de Políticas y Estudios Energéticos y Ambientales, Ministerio de Energía).

"Yo creo que tienes que tener gente. Tienes que tener equipos preparados, con competencia. De verdad eso es super necesario. Y yo creo, cuidado con eso, que el liderazgo esté comprometido para que te permita llevar a cabo el proceso, pero también te abra las puertas necesarias para que se logren las cosas que hay que hacer". (Carla Coronado, Profesional de la Unidad de Gestión de Políticas, de la División de Políticas y Estudios Energéticos y Ambientales, Ministerio de Energía).



#### > 4.4.4. Evaluación



Los componentes evaluativos son los grandes ausentes de las experiencias aquí reunidas, habiendo solo un caso en que esta es mencionada como una parte relevante del proceso. En este caso, la experiencia de participación generó modificaciones concretas y demandas por las personas. Uno de los entrevistados menciona la importancia del grado de interés de las personas por ser parte de la toma de decisiones como un elemento crucial para la forma en que se desarrolló el proceso participativo.

“El primer producto fue la propuesta de la mesa, que era la propuesta número uno, que elaboramos y luego se la hicimos llegar a la dirección (...) donde hay una serie de propuestas que la mesa hace para el hospital. Dentro de los elementos más concretos que tenemos hoy día, es que había toda un área de propuestas que tenían que ver con capacitación a la comunidad funcionaria sobre temas de género y que eso, hoy día, lo logramos incorporar al programa anual de capacitación del hospital, como producto concreto. (...) Y lo segundo, que también está todo lo que tiene que ver con ciertos modelos de gestión, y ya estamos trabajando en algunos protocolos actualmente”. (Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana, Servicio Salud Viña del Mar).

“Yo creo que, de alguna manera, el equipo directivo del hospital ha logrado sensibilizarse respecto a ciertos temas que antes ni siquiera se trataban. Esto fue gracias a que el trabajo de la mesa fue incorporando ciertos temas. Yo diría que, todavía, estamos en una fase de incipiente grado de desarrollo. Pero, por ejemplo, ya con el hecho de lograr que las capacitaciones [se] incorporaran en el programa anual (...) esta sugerencia súper concreta, y, de hecho, las temáticas son propuestas de la mesa, los contenidos del programa anual de capacitación”.

(Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana, Servicio Salud Viña del Mar).

“Estamos viviendo hoy día, a nivel país, ciertos procesos históricos que, de alguna manera, visibilizan y ayudan al proceso que estamos trabajando, sin lugar a dudas. De hecho, también, dentro del mismo Puesta en Marcha estamos trabajando con una mesa de pueblos indígenas, vamos a levantar ahora una mesa con personas en situación de discapacidad. O sea, hay una situación país que ha permitido a nivel contextual un cambio cultural, que también ha permitido incorporar temas que, en una institución hospitalaria, antes era más difícil. Hoy día, incluso, hay interés desde la comunidad funcionaria sobre ciertos temas, se acercan a nosotros, nos preguntan, “oye, ¿y esto? ¿Cómo hacerlo?”. Entonces, siento que hay un cambio de mirada que ha permeado al hospital”. (Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana, Servicio Salud Viña del Mar).

“Yo creo que la situación contextual del país en la que hemos estado viviendo, hay muchas personas que han visto la posibilidad de que pueden incidir, de alguna manera, con su participación. Los canales de participación [son más] vinculantes que antes. Por lo tanto, le han visto un valor en dedicar su tiempo a trabajar en esto, porque hay cierto convencimiento de que sí se pueden hacer cambios, que antes tal vez eran más difíciles. Algunas organizaciones que estaban reticentes de participar, lo estaban haciendo, pero tal vez, consideraban que era una pérdida de tiempo porque no iba a ser vinculante. Pero, cuando nosotros les dijimos que esta participación se iba a traducir en ciertos productos y que nosotros íbamos a asumir ciertos compromisos, generó mayor interés”. (Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana, Servicio Salud Viña del Mar).

Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana del Servicio de Salud Viña del Mar, hace una reflexión que sintetiza varios de los principales aspectos a considerar para implementar un proceso participativo similar:

“Yo digo que la participación ciudadana, por definición, es una apertura de espec-

tativas, por lo tanto, uno no puede esperar que la situación sea ordenada y estable cuando uno abre la participación ciudadana. La participación ciudadana trae consigo elementos de inestabilidad, a lo mejor de desorden, (...) desde la perspectiva más institucional, que siempre es una cosa más burocrática, más ordenada. Entonces, uno, dentro de las recomendaciones, primero, confiar en el proceso de participación ciudadana y también (...) levantar procesos más de abajo hacia arriba; que realmente haya una co-construcción, que implica corresponsabilidad también. Porque si uno llega con todo hecho, no sé hasta qué punto estamos haciendo participación. Entonces, tal vez, como una sugerencia, sería ver que uno defina objetivos claros, pero dejar espacio para la flexibilidad y la creatividad: los procesos de participación deben tener ese componente". (Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana, Servicio Salud Viña del Mar).



## > 4.4.5. Rol de la institución

El caso del Servicio de Salud de Viña del Mar es interesante y singular porque el proceso participativo se planteó para reflexionar sobre un modelo de atención para el futuro Hospital Marga Marga. Esta experiencia muestra que es posible aplicar un proceso participativo para reflexionar sobre el funcionamiento deseable de una nueva institución.

“Yo creo que hoy día, como institución, estamos en un punto de inflexión bien interesante, porque la construcción del nuevo hospital donde nos vamos a trasladar ha obligado, de alguna manera, a mirar por completo una serie de procesos, de cómo lo estamos haciendo. Yo, honestamente, creo que, si no estuviéramos en el contexto en que estamos, sería más difícil, y eso ha permitido que la situación de hoy día de gestión del cambio que estamos realizando, de la revisión de todo nuestro quehacer, ha permitido incorporar esta mirada. Creo que la institución, de alguna manera, está más abierta a procesos de cambio justamente porque estamos obligados a cambiar, porque nos vamos a cambiar a un nuevo hospital. También ha generado un aprendizaje en la institución de que los elementos participativos son colaboradores en ciertas tareas y, sobre todo, en estas tareas que tienen que ver con procesos de cambio bien profundos”. (Marco Saldías, Encargado de Participación Ciudadana, Servicio Salud Viña del Mar).

“Nosotros estamos tan automatizados con el tema de participación que para nosotros ya es un tema natural. Y, el ministerio en sí, nos da todas las facilidades, e incluso exige que se haga de esa forma. Yo creo que más aún la DOP, por el tipo de obras que tenemos, en donde muchos componentes y los usuarios son muy diversos. Estos lugares tienen una alta demanda, entonces necesitamos un enfoque de participación bien fuerte”. (Felipe Retamal, Analista Planificación Territo-

rial, Dirección de Obras Portuarias).

Carla Coronado, Profesional de la Unidad de Gestión de Políticas, de la División de Políticas y Estudios Energéticos y Ambientales, Ministerio de Energía destacó la importancia del compromiso de las autoridades y el espíritu de colaboración al interior de la institución para ayudar en la implementación del proceso participativo:

“Yo creo que igual hubo un liderazgo sensible, o sea, yo sé que no era intención del liderazgo que la Planificación Energética de largo plazo se hiciera con participación, pero sí de las personas que lideraban el proceso, sí. Entonces, sí había compromiso del equipo que lideraba la división de participación, también había un compromiso de ser partícipe de esto (...) [y de] la autoridad media”. (Carla Coronado, Profesional de la Unidad de Gestión de Políticas, de la División de Políticas y Estudios Energéticos y Ambientales, Ministerio de Energía).

“Lo esencial es el espíritu de colaboración (...) O sea, como que no nos van a alcanzar las manos con todo. O sea, nosotros reclutamos gente de otras divisiones para ayudarnos con la ejecución de los talleres. Tenemos demasiada gente, siempre se va sondeando, los chiquillos hacen un trabajo glorioso ahí. Cuántos van, cuántos tenemos, se hace un trabajo de seguimiento, y “oh, no nos alcanza” “más gente”. Y la gente en el ministerio igual está dispuesta a apoyarte con eso (...) Están abiertos. Nos ayudan desde otras divisiones. Se involucran. Entonces, un equipo comprometido y motivado es súper relevante. Pero ese trabajo de colaboración, ese trabajo de espíritu de colaboración”. (Carla Coronado, Profesional de la Unidad de Gestión de Políticas, de la División de Políticas y Estudios Energéticos y Ambientales, Ministerio de Energía).





## > 4.4.6. Actores relevantes

Finalmente, en esta experiencia también se subraya la importancia de la colaboración con otras instituciones.

“Es que el municipio, primero, va a ser nuestro aliado, porque ellos van a quedar con la obra y después la van a tener que administrar. [Además], cuando nosotros hacemos la convocatoria, muchas veces nos apoyamos en los municipios, porque no tenemos todos los contactos, o porque nosotros no contamos con lugares donde ir y hacer la reunión. Ellos nos facilitan un colegio o un gimnasio, incluso algunas veces hasta nos han dado comida o café para las personas que acuden. Los municipios siempre van a ser nuestros aliados”. (Felipe Retamal, Analista Planificación Territorial, Dirección de Obras Portuarias).

En el caso del Ministerio de Energía, se subraya también la legitimidad que goza la institución para aplicar este tipo de procesos por la experiencia acumulada.

“Yo creo que una parte es la legitimidad que el ministerio tiene en la parte del sector porque ellos participan, e íbamos a hacer un proceso súper técnico, con participación, pero ellos van a los procesos, se presentan en las instancias, creen en el trabajo y es una instancia de trabajo bien respetuosa. Entonces, es un trabajo que se ha hecho desde muchos años, que incluso partió en grupos [de privados] que se juntaban de sectores. Ni siquiera había participación estatal. Estamos hablando del escenario energético del 2008. Entonces el sector, no sólo el Ministerio, tiene una cultura de participación. Entonces la instancia de participación es muy respetuosa. Es un lugar de agrado, uno va a aprender a escucharse, a compartir un cafecito rico, la gente se ve con la otra”. (Carla Coronado, Profesional de la Unidad de Gestión de Políticas, de la División de Políticas y Estudios Energéticos y Ambientales, Ministerio de Energía).

## > 5. Conclusiones

Este documento presentó ejemplos de buenas prácticas de participación ciudadana en la gestión pública. Para este estudio se realizó una convocatoria abierta con el fin de presentar experiencias de mecanismos de participación ciudadana. La convocatoria estuvo dirigida a 176 instituciones públicas de la administración central del Estado. Se recibieron 15 propuestas de buenas prácticas. Una vez que se recibieron las propuestas, el Departamento de Estudios y Género de la DOS seleccionó 9 experiencias de participación ciudadana y realizó 9 entrevistas de profundidad a los actores clave que colaboraron en estas experiencias de implementación de mecanismos de participación ciudadana.

Este documento buscó sintetizar las reflexiones de los actores clave sobre estas experiencias de participación ciudadana en la gestión pública. Las diferentes entrevistas entregan lineamientos comunes para identificar las fortalezas y las razones de éxito de las experiencias de participación que implementaron. Primero, se destaca la importancia del trabajo colaborativo entre diferentes unidades a nivel de la institución y con diferentes tipos de participantes de los procesos. Las y los entrevistados subrayaron la importancia de contar con el apoyo de funcionarias y funcionarios de las más diversas unidades y la importancia crucial del trabajo conjunto e interdisciplinario.

Segundo, las entrevistas permiten identificar la importancia de que las personas sientan que los espacios desarrollados son eficaces. Las personas que participan evalúan positivamente la experiencia cuando perciben que estos son mecanismos que generan cambios en sus espacios de vida y que su voz es escuchada por las autoridades.

Tercero, en general, estas buenas prácticas se desarrollaron en contacto estrecho y permanente con el territorio. Los procesos participativos se desarrollaron desde instituciones públicas que están presentes en el territorio de manera permanente. Las unidades, ancladas en el territorio, instalaron e institucionalizaron espacios participativos en sintonía con las necesidades y los tiempos de las personas que fueron parte de los procesos.

Algunos de estos procesos se desarrollaron durante la pandemia y debieron desarrollar encuentros o reuniones de manera telemática. A pesar de los múltiples desafíos que esto representó, sumado a la dificultad intrínseca del contexto de la pandemia, también facilitó el encuentro. La pandemia enseñó que la interacción por videollamada puede contribuir a acercar poblaciones que no pueden reunirse frecuentemente de manera presencial. Además, este medio ha permitido la integración e intercambio de opiniones entre distintas personas, de distintos puntos del país de manera frecuente. Todo esto contribuyó a reducir la desigualdad de acceso a los procesos y mecanismos de participación tradicionales.

Cuarto, el compromiso de las autoridades es fundamental para validar los procesos de participación ciudadana. Las entrevistadas y los entrevistados subrayaron lo determinante que es contar con el apoyo explícito de las autoridades, o al menos la ausencia de oposición. De todas formas, también se reconoce que aún es necesario institucionalizar la importancia de los procesos participativos de manera transversal en las instituciones públicas. Pero también se señala que, una vez finalizados los procesos, las diferentes unidades y las autoridades incorporaron la importancia de la participación ciudadana y se generaron cambios organizacionales virtuosos.

Quinto, diferentes entrevistadas y entrevistados subrayaron la importancia de la claridad y comunicación oportuna de las reglas de juego y del alcance del proceso participativo. La transparencia y la claridad en la comunicación, la sinceridad sobre los objetivos, generan confianza en los procesos y en las personas involucradas, así como también aumenta la legitimidad de las decisiones y en la institución pública que implementa el mecanismo.

Sexto, la permanencia, la constancia del proceso, también se identifica como un factor que incidió sobre la calidad de la participación. Algunas entrevistas dan cuenta de la importancia del diálogo e intercambio permanente tanto con las personas involucradas y comprometidas con el proceso participativo como entre los funcionarios de diferentes unidades.

Este documento apuntó a destacar las virtudes de estas buenas prácticas. Sin embargo, estas experiencias no estuvieron exentas de desafíos y de debilidades. En algunos casos, la falta de conocimiento y de práctica en la puesta en marcha de espacios de participación ciudadana representó un desafío. Cualquier institución que quiera implementar mecanismos de participación debe superar la curva de aprendizaje natural, propia de un cambio de dinámica de relación Estado - ciudadanía, y debe ser capaz de intervenir en las formas de trabajo habitual al interior de las instituciones. En ocasiones, esto debe coexistir con realidades muy desafiantes que, de base, constituyen una barrera muy alta para implementar procesos de participación abiertos.

Sin embargo, y conscientes de estos desafíos, este gobierno se propone avanzar de manera decidida en la apertura y profundización de espacios de participación ciudadana. Estos espacios permiten profundizar la democracia en Chile y contribuyen a la resolución pacífica de diferencias. La generación de espacios de participación ciudadana abiertos, permanentes, con reglas de juego claras y que permiten la generación de propuestas y el intercambio entre la ciudadanía y el Estado, mejoran la calidad de la democracia.



# Apéndice

## > 1. Lista de entrevistados.

**Tabla A.1. Lista de entrevistadas y entrevistados.**

Entrevistadas(os)	Ministerio / Servicio
> Marcela Cameratti	Ministerio de Salud / FONASA
> Haydee Navarrete	Ministerio de Salud / FONASA
> Carlos Cárcamo	Ministerio de Salud / FONASA dirección centro sur
> María Rebeca Maltes	Ministerio de Salud / FONASA dirección centro sur
> Fabian Fernández	Ministerio de Obras Públicas. / Dirección de Obras Portuarias
> Carolina During	Ministerio de Obras Públicas. / Dirección de Obras Portuarias
> Felipe Retamal	Ministerio de Obras Públicas / Dirección de Obras Portuarias
> Carla Coronado	Ministerio de Energía / Subsecretaría de energía
> Victoria Ulloa	Ministerio de Energía / Subsecretaría de energía
> Marco Saldías	Hospital de Quilpué / Servicio de Salud Viña Quillota
> Paulina Miranda	Ministerio de Educación / Agencia de la Calidad de la Educación
> Carla González	Ministerio de Educación / Agencia de la Calidad de la Educación
> Kamila Caniupan	Ministerio de Educación / Agencia de la Calidad de la Educación
> María Carolina Acuña	Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones / Subsecretaría de Transporte
> Maira Nieto	Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones / Subsecretaría de Transporte
> Boris Astudillo	Ministerio de Salud / Servicio de Salud de Antofagasta
> Gabriel Pérez	Ministerio de Salud / Servicio de Salud de Antofagasta
> Paulina Espinoza	Ministerio de Economía Fomento y Turismo/ Servicio Nacional del Consumidor
> Tatiana Gajardo	Ministerio de Economía Fomento y Turismo/ Servicio Nacional del Consumidor



## > 2. Cronograma de la convocatoria







Etapas	Fechas
> Difusión convocatoria y bases	14 de junio
> Recepción de buenas prácticas vía formulario	14 de junio - 29 de junio
> Evaluación	29 de junio - 6 de julio
> Notificación de las prácticas	8 de julio
> Entrevistas en profundidad y análisis	julio a noviembre 2022
> Publicación del documento	enero 2023





**DOS**

-  División de Organizaciones Sociales (DOS)
-   @dos\_segegob
-  División de Organizaciones Sociales

[www.dos.gob.cl](http://www.dos.gob.cl) 

