



# GUÍA PRÁCTICA MUNICIPAL

Herramientas y ejercicios para  
liderazgos locales, concejalías  
y equipos municipales (2025)



Esta guía es una edición digital de acceso público, pensada para su consulta en línea y descarga libre por concejalías, equipos municipales y liderazgos locales. Se publica con el fin de fortalecer la gestión municipal mediante herramientas prácticas, ejercicios y referencias abiertas. Es un documento vivo y versionado (ver número de versión y fecha en esta edición); por ello, algunos contenidos pueden actualizarse periódicamente.

Coordinación general:

GONZALO REYES Y SADI MELO

Elaborado por:

GONZALO REYES

Comité editorial / consejo asesor:

JIMENA SANCLEMENTE, en representación de la Fundación Pablo Iglesias; DANIEL CASAL, Profesor de la Universidad Rey Juan Carlos y Doctor en Ciencia Política y Administración Pública

Redacción y elaboración:

BASTIÁN JUL, OSCAR SILVA, PATRICIO URRIOA,  
JAVIER CUEVAS, JOSÉ BARRAZA, ALEJANDRA MARTINEZ,  
JAVIERA RIQUELME.

Revisión de estilo y corrección ortotipográfica: DANIELA CASTRO

Diseño, diagramación y maquetación digital: OMAR PIZARRO FUENTES



Agradecimientos: IVÁN FERNÁNDEZ, alcalde de Corvera, Principado de Asturias, España; FRANCISCO JAVIER AYALA, alcalde de Fuenlabrada, Comunidad de Madrid, España; MANUEL ZUÑIGA, alcalde de El Bosque; KARINA DELFINO, alcaldesa de Quinta Normal; FELIPE MUÑOZ, alcalde de Padre Hurtado; SARA HERNÁNDEZ, alcaldesa de Getafe, Comunidad de Madrid, España.

Financiamiento y patrocinio: INSTITUTO IGUALDAD, FUNDACIÓN PABLO IGLESIAS, COOPERACIÓN ESPAÑOLA.



## ***Saludo de la Presidenta del Partido Socialista de Chile Paulina Vodanovic***

Es para mí un gran orgullo presentar esta “Guía Práctica Municipal”, elaborada para fortalecer el trabajo de nuestras concejalías, alcaldías y equipos comunales a lo largo de Chile. El Partido Socialista ha sido, históricamente, un actor clave en la construcción de la democracia y del Estado social y democrático de derecho; hoy, esa tarea se juega también –y quizás sobre todo– en el espacio local, en cada barrio, en cada municipio.

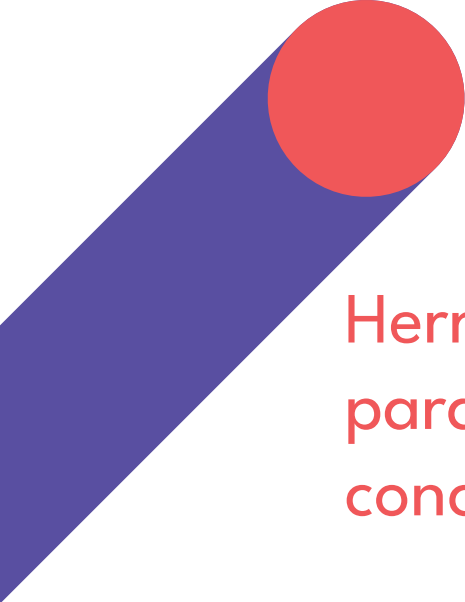
Esta guía nace de una convicción profunda: la política municipal no es de “segunda categoría”, sino el lugar donde las decisiones se traducen en transporte digno, en barrios más seguros, en cuidado del medio ambiente, en oportunidades para las mujeres, niñas, niños y personas mayores. Por eso, entregar herramientas concretas para leer un presupuesto, fiscalizar con responsabilidad, abrir datos y promover la participación ciudadana es también una forma de defender y renovar la democracia.

Quiero agradecer a quienes hicieron posible este trabajo: al Instituto Igualdad, a las y los autores de la guía, a las compañeras y compañeros que, desde la experiencia en sus comunas, aportaron ejemplos, ideas y buenas prácticas. Este esfuerzo colectivo refleja el compromiso del socialismo chileno con un municipalismo feminista, descentralizador y profundamente democrático, que pone en el centro la dignidad de las personas y la justicia territorial.

Invito a todas y todos quienes reciban esta guía a usarla, discutirla y mejorarla. Que sea un apoyo para la labor diaria en los concejos municipales, pero también una invitación a soñar comunas más justas, más igualitarias y más libres de violencia y discriminación.

Con el cariño y el compromiso de siempre,


***Paulina Vodanovic  
Presidenta  
Partido Socialista de Chile***



# Herramientas y ejercicios para liderazgos locales, concejalías y equipos municipales (2025)

## Fundación Pablo Iglesias


Uno de los elementos que inspira la elaboración de esta guía lo constituye la tradición municipalista que constituye una parte central de la identidad del Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Fundado hace más de 145 años como una organización para luchar contra la desigualdad y la aspiración de lograr una sola clase social, así como para desarrollar al máximo la democracia en España. Sus éxitos, entre los que se citan su papel en la consecución de los derechos laborales, la construcción del Estado del Bienestar, el avance en derechos civiles y libertades, la igualdad de género, la consolidación de la democracia o más recientemente el impulso a las políticas frente al cambio climático o los derechos digitales ante el desarrollo de la inteligencia artificial no se entienden sin la acción política en los gobiernos locales.



En este sentido los cuatro pilares sobre los que el PSOE ha liderado la transformación de España: Estado del Bienestar, Democracia, Igualdad y Ecologismo y que son conocidos y reconocidos en todo el mundo, siempre han tenido un antecedente municipal, incluso, a veces, antes de que el parlamento legislar o el gobierno


implementará políticas públicas. Un buen ejemplo de ello es el sistema educativo público, que los socialistas españoles empezaron a soñar con la creación de bibliotecas y escuelas en las Casas del Pueblo, niños, personas adultas y mayores asistían a clases, ese sueño fue llevado tras las elecciones de 1979 a los primeros ayuntamientos democráticos que impulsaron redes de colegios públicos y de centros de formación para adultos, siendo a partir de 1982 cuando los gobiernos de Felipe González comenzaron a implementar la educación, incluido en la Constitución de 1987 como un derecho fundamental universal. Pero también hay ejemplos más recientes como las políticas frente a la violencia de género, que muchos alcaldes y alcaldesas del PSOE comenzaron a implementar y que se generalizaron en los gobiernos liderados por José Luís Rodríguez Zapatero o más recientemente la generalización de una política de movilidad sostenible en la que fueron pioneros municipios españoles y que ha sido recientemente legislada durante el mandato de Pedro Sánchez como Presidente del Gobierno.

En el caso concreto de la calidad de la democracia es un elemento especialmente relevante en la acción municipal del socialismo español, ya



que uno de los principios fundamentales del PSOE es la idea de mejorar constantemente el proceso a través del cual la sociedad participa en las decisiones públicas, un campo en el que nuestros alcaldes y alcaldesas nunca han dejado de innovar nuevas propuestas de avance: la participación ciudadana.

Fue un alcalde socialista en Albacete, uno de los pioneros en la implementación de instrumentos ya consolidados como los presupuestos participativos, también fueron municipios con alcaldes del PSOE quienes dos décadas antes de la aprobación de la Ley de Transparencia ya contaban con Códigos de Buen Gobierno y Acceso a la Información Pública que apostaban decididamente por la mejora de la relación entre representantes y representados y fueron ciudades con gobiernos locales socialistas quienes comenzaron a implementar iniciativas como dotar de un escaño para la ciudadanía a sus plenos municipales o a ser pioneros en el empleo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación para mejorar los canales de relación entre las instituciones y la sociedad.



Ejemplos más recientes ilustran esta tradición a nivel estatal desde la llegada de Pedro Sánchez al liderazgo del PSOE en 2014, por ejemplo la puesta en marcha del Portal de Transparencia, la publicación de declaraciones de bienes, currículums de representantes públicos o la firma de compromiso ético por parte de los concejales y concejalas en los más de 8.130 municipios que existen en

España y que surgieron fruto de la colaboración con una entidad del prestigio como es Transparencia Internacional.

Pero para que todo esto sea posible, el PSOE ha desarrollado un instrumento de transferencia de políticas y conocimiento hacia sus cargos municipales que son las tradicionales “Guías del Concejal/a” así como los cursos en el territorio en donde a lo largo de los años, especialmente quienes accedían por primera vez a un cargo público recibían legado, valores y, sobre todo, herramientas con las que contribuir a desarrollar desde un Ayuntamiento el sueño que un día un grupo de hombres y mujeres compartieron en una Casa del Pueblo para poder hacer de su ciudad un espacio público con más derechos, prosperidad y progreso respetuoso con la diversidad y comprometido con la sostenibilidad del futuro.

Un nivel en el que la relación con vecinos y vecinas se hace más eficaz en la atención a sus demandas y necesidades y un nivel municipal, donde el PSOE inicia su participación en las instituciones. Cabe recordar que Pablo Iglesias fue, antes que diputado en el Congreso, concejal del Ayuntamiento de Madrid.


En esta tradición y con estos valores compartidos nace esta guía que impulsa el Instituto Igualdad en colaboración con la Fundación Pablo Iglesias.

**Presidenta de la FPI,  
Luisa Carcedo.**



## Instituto Igualdad

En el Instituto Igualdad estamos comprometidos con la promoción del municipalismo socialista. El año pasado junto con otras 8 fundaciones del amplio espectro del progresismo generamos el Manual de Buenas Prácticas, donde levantamos un listado de casos ejemplares de todo el país en un amplio campo de temas, para fortalecer la identidad de nuestro estilo de gestión. Este año hemos llevado adelante una investigación histórica sobre el municipalismo socialista y ahora presentamos, en alianza con la Fundación Pablo Iglesias esta Guía Práctica Municipal en la perspectiva de seguir haciendo del trabajo en lo local un campo esencial de nuestra acción política. Ese es el propósito de este texto.



Enfrentar los principales problemas que tenemos como país implica construir soluciones que sean capaces de articular grandes estrategias nacionales, con su adaptación a la realidad de cada territorio. Temas como la seguridad ciudadana, el crecimiento económico, la sanidad pública y que decir del acceso a la vivienda y el cuidado del medio ambiente, entre muchas otras, solo son posibles en el marco de una fuerte inclusión de lo local, no solo en la ejecución de las políticas sino también en su diseño.

La eficiencia en la ejecución de las grandes decisiones y la profundización de la democracia demandan un espacio creciente del componente municipal de nuestra vida pública. Esta afirmación debe enfrentar los resabios de una vieja tradición centralista y los


temores de la novedad que implica abrir nuevos campos a las tareas de lo público. Entonces cuando hablamos de mejorar la política, aquí estamos indicando uno de los caminos más a la mano, en beneficio directo de los más vulnerables de nuestra sociedad.

**Presidente Instituto Igualdad,  
Ricardo Solari.**



# Prólogo

Las municipalidades son, en Chile, la puerta de entrada al Estado y el rostro más cotidiano de la democracia. En ellas se juega, día a día, buena parte de la legitimidad de las instituciones: ahí donde se tramitan los reclamos por la basura o el alumbrado, donde se buscan soluciones a la falta de vivienda, donde se organizan ferias, actividades culturales y políticas de cuidado. No sorprende que, con el retorno del voto obligatorio, las elecciones municipales hayan vuelto a ser uno de los momentos de participación electoral más masivos de nuestra historia reciente. Pero este interés contrasta con un dato inquietante: la confianza en los gobiernos locales sigue siendo frágil, y una parte importante de la población percibe que las instituciones no responden con la rapidez, la transparencia ni la cercanía que se espera.




A esta tensión entre alta participación y baja confianza se suman otros desafíos del tiempo presente. La masificación del acceso a Internet y a las tecnologías digitales ha elevado las expectativas de la ciudadanía sobre la gestión municipal. Al mismo tiempo, la crisis climática, las desigualdades territoriales, las transformaciones del trabajo y las exigencias de la Agenda 2030 obligan a los municipios a

responder con más capacidades técnicas, más transparencia y más participación. Nunca antes se había pedido tanto a los gobiernos locales, y nunca había sido tan evidente que sin municipios sólidos la democracia pierde anclaje en la vida cotidiana.


Frente a este escenario, las experiencias municipales progresistas —en Chile, en España y en tantos otros lugares— muestran un camino posible. Desde hace décadas, el municipalismo socialista ha sido laboratorio de políticas que luego se convierten en referencia nacional: presupuestos participativos, programas de igualdad de género, redes de protección social, estrategias de transparencia proactiva, innovación democrática y políticas de movilidad sostenible, entre muchas otras. En la tradición del Partido Socialista Obrero Español (PSOE), buena parte de los avances en derechos sociales, laborales y civiles comenzó en los ayuntamientos, antes de que fueran consagrados en leyes estatales. Esa misma intuición compartimos en el Partido Socialista de Chile: lo que se conquista en el territorio es la base de cualquier transformación duradera.

Esta guía nace precisamente de esa convicción: que el municipio puede y debe ser un espacio privilegiado para



ensayar nuevas formas de hacer política, redistribuir poder, abrir las decisiones a la comunidad y convertir principios como la probidad, la igualdad de género y la sostenibilidad en prácticas concretas de gestión. No se trata sólo de cumplir con exigencias legales, sino de construir una cultura municipal que entienda la transparencia, la rendición de cuentas y la participación como componentes centrales de un proyecto democrático y socialista para el siglo XXI.

El texto que el lector tiene en sus manos es el resultado de un trabajo colectivo impulsado por el Partido Socialista de Chile, el Instituto Igualdad y la colaboración de la Fundación Pablo Iglesias. Reúne la experiencia de liderazgos locales, concejalías y equipos municipales, así como el aporte de expertas y expertos en probidad, transparencia, participación ciudadana, datos abiertos, liderazgo local y Agenda 2030 aplicada al territorio. Cada capítulo combina reflexión política y herramientas operativas, e incluye ejercicios prácticos pensados como mini talleres para trabajar en equipos, en concejos y con organizaciones sociales.



Nuestra intención no es ofrecer un recetario cerrado, sino una caja de herramientas que pueda adaptarse a realidades comunales diversas: grandes ciudades metropolitanas, comunas intermedias, territorios rurales y zonas de sacrificio. Sabemos que no hay dos municipios iguales, pero sí creemos que hay principios compartidos que pueden orientar el trabajo de concejalías y equipos:

cuidar la probidad como patrimonio común, abrir los datos y la información para que la comunidad pueda controlar y participar, incorporar de manera transversal la perspectiva de género y diversidades, y asumir la acción climática y la sostenibilidad como parte inseparable de la justicia social.

Si esta guía logra acompañar a quienes ejercen responsabilidades en el nivel local —concejales y concejalas, equipos técnicos, dirigentes sociales y nuevos liderazgos— en la tarea de hacer de sus municipios espacios más transparentes, inclusivos y resilientes, habrá cumplido su objetivo. La historia del municipalismo socialista demuestra que muchas de las grandes transformaciones parten desde en lo local. Confiamos en que las páginas que siguen contribuyan a que esas transformaciones sigan naciendo en nuestras comunas, de la mano de una democracia más cercana, más participativa y más justa.

**Gonzalo Reyes**

# Introducción

Herramientas y ejercicios para liderazgos locales, concejalías y equipos municipales (2025)

La presente Guía Práctica Municipal nace de una convicción política clara: el municipio no es sólo una unidad administrativa, sino el primer nivel del Estado y el lugar donde la democracia se vuelve concreta en la vida cotidiana de las personas. Concejalías, alcaldías, equipos técnicos y funcionariado comparten hoy el desafío de gobernar en contextos de alta desigualdad, demandas crecientes de transparencia y participación, y profundas brechas territoriales y de género.

En este escenario, la guía se propone como una herramienta de trabajo más que como un manual académico. Su objetivo central es entregar insumos concretos para mejorar la toma de decisiones, el control político, la planificación y la comunicación con la comunidad, desde una perspectiva de municipalismo democrático, enfoque de género y diversidades, datos abiertos y Agenda 2030/ODS.

El texto se organiza siguiendo el ciclo real de la gestión municipal: diagnóstico territorial > planificación > presupuesto > ejecución > control y rendición de cuentas, integrando en cada etapa ejemplos, ejercicios y plantillas que puedan ser adaptados a distintas realidades comunales, tanto urbanas como rurales, periféricas o capitales regionales.

## 1. Sentido político de la gestión municipal

A lo largo de la guía se refuerza la idea de que cada decisión técnica tiene un trasfondo político: qué se prioriza en el presupuesto, quiénes participan de los procesos deliberativos, qué datos se transparentan, qué territorios se consideran “estratégicos” y cuáles siguen siendo postergados. Se enfatiza que:

- El municipio es un actor clave en la gobernabilidad democrática, en la redistribución de recursos y en la cohesión social.

- La gestión local se inserta en debates más amplios sobre descentralización, autonomía y financiamiento municipal, lo que obliga a leer la normativa no sólo como un conjunto de obligaciones, sino como un campo de disputa y negociación.

- Las concejalías cumplen un rol central en el control político y social de la gestión, y la guía busca fortalecer sus capacidades para ejercer ese rol de manera informada, estratégica y articulada con las organizaciones de base.

## 2. Enfoque de género y diversidades como eje transversal

Sin cambiar la estructura temática original, la guía integra el enfoque de género y diversidades como un componente transversal en todos sus capítulos. No se trata de un anexo aislado, sino de una mirada que atraviesa:

- Presupuesto y gasto: se incorporan orientaciones para identificar, registrar y monitorear gastos con perspectiva de género, así como ejemplos de programas y proyectos dirigidos a mujeres y diversidades.

- Participación ciudadana: se revisan las condiciones que facilitan o restringen la participación de mujeres, juventudes, personas LGBTIQ+, personas migrantes y pueblos originarios, proponiendo mecanismos específicos para incorporar sus voces.

- Seguridad y espacio público: se abordan las dimensiones de seguridad desde una perspectiva situada, considerando la experiencia diferencial de las mujeres y diversidades en el uso del territorio.


- Datos y registros: se sugiere desagregar





# Prólogo

Las municipalidades son, en Chile, la puerta de entrada al Estado y el rostro más cotidiano de la democracia. En ellas se juega, día a día, buena parte de la legitimidad de las instituciones: ahí donde se tramitan los reclamos por la basura o el alumbrado, donde se buscan soluciones a la falta de vivienda, donde se organizan ferias, actividades culturales y políticas de cuidado. No sorprende que, con el retorno del voto obligatorio, las elecciones municipales hayan vuelto a ser uno de los momentos de participación electoral más masivos de nuestra historia reciente. Pero este interés contrasta con un dato inquietante: la confianza en los gobiernos locales sigue siendo frágil, y una parte importante de la población percibe que las instituciones no responden con la rapidez, la transparencia ni la cercanía que se espera.

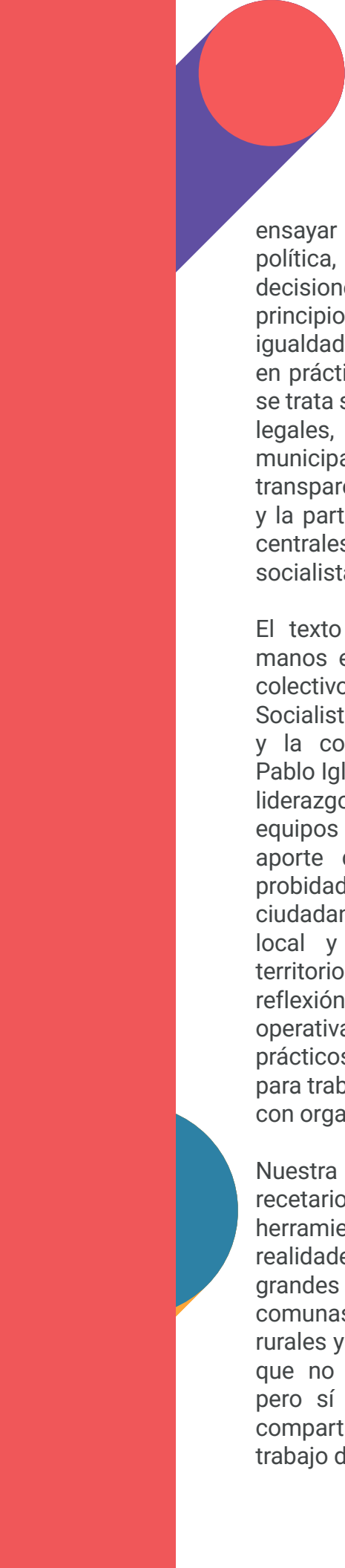


A esta tensión entre alta participación y baja confianza se suman otros desafíos del tiempo presente. La masificación del acceso a Internet y a las tecnologías digitales ha elevado las expectativas de la ciudadanía sobre la gestión municipal. Al mismo tiempo, la crisis climática, las desigualdades territoriales, las transformaciones del trabajo y las exigencias de la Agenda 2030 obligan a los municipios a

responder con más capacidades técnicas, más transparencia y más participación. Nunca antes se había pedido tanto a los gobiernos locales, y nunca había sido tan evidente que sin municipios sólidos la democracia pierde anclaje en la vida cotidiana.

Frente a este escenario, las experiencias municipales progresistas —en Chile, en España y en tantos otros lugares— muestran un camino posible. Desde hace décadas, el municipalismo socialista ha sido laboratorio de políticas que luego se convierten en referencia nacional: presupuestos participativos, programas de igualdad de género, redes de protección social, estrategias de transparencia proactiva, innovación democrática y políticas de movilidad sostenible, entre muchas otras. En la tradición del Partido Socialista Obrero Español (PSOE), buena parte de los avances en derechos sociales, laborales y civiles comenzó en los ayuntamientos, antes de que fueran consagrados en leyes estatales. Esa misma intuición compartimos en el Partido Socialista de Chile: lo que se conquista en el territorio es la base de cualquier transformación duradera.

Esta guía nace precisamente de esa convicción: que el municipio puede y debe ser un espacio privilegiado para



ensayar nuevas formas de hacer política, redistribuir poder, abrir las decisiones a la comunidad y convertir principios como la probidad, la igualdad de género y la sostenibilidad en prácticas concretas de gestión. No se trata sólo de cumplir con exigencias legales, sino de construir una cultura municipal que entienda la transparencia, la rendición de cuentas y la participación como componentes centrales de un proyecto democrático y socialista para el siglo XXI.

El texto que el lector tiene en sus manos es el resultado de un trabajo colectivo impulsado por el Partido Socialista de Chile, el Instituto Igualdad y la colaboración de la Fundación Pablo Iglesias. Reúne la experiencia de liderazgos locales, concejalías y equipos municipales, así como el aporte de expertas y expertos en probidad, transparencia, participación ciudadana, datos abiertos, liderazgo local y Agenda 2030 aplicada al territorio. Cada capítulo combina reflexión política y herramientas operativas, e incluye ejercicios prácticos pensados como mini talleres para trabajar en equipos, en concejos y con organizaciones sociales.

Nuestra intención no es ofrecer un recetario cerrado, sino una caja de herramientas que pueda adaptarse a realidades comunales diversas: grandes ciudades metropolitanas, comunas intermedias, territorios rurales y zonas de sacrificio. Sabemos que no hay dos municipios iguales, pero sí creemos que hay principios compartidos que pueden orientar el trabajo de concejalías y equipos:

cuidar la probidad como patrimonio común, abrir los datos y la información para que la comunidad pueda controlar y participar, incorporar de manera transversal la perspectiva de género y diversidades, y asumir la acción climática y la sostenibilidad como parte inseparable de la justicia social.

Si esta guía logra acompañar a quienes ejercen responsabilidades en el nivel local —concejales y concejalas, equipos técnicos, dirigentes sociales y nuevos liderazgos— en la tarea de hacer de sus municipios espacios más transparentes, inclusivos y resilientes, habrá cumplido su objetivo. La historia del municipalismo socialista demuestra que muchas de las grandes transformaciones parten desde en lo local. Confiamos en que las páginas que siguen contribuyan a que esas transformaciones sigan naciendo en nuestras comunas, de la mano de una democracia más cercana, más participativa y más justa.

**Gonzalo Reyes**

# Introducción

Herramientas y ejercicios para liderazgos locales, concejalías y equipos municipales (2025)

La presente Guía Práctica Municipal nace de una convicción política clara: el municipio no es sólo una unidad administrativa, sino el primer nivel del Estado y el lugar donde la democracia se vuelve concreta en la vida cotidiana de las personas. Concejalías, alcaldías, equipos técnicos y funcionariado comparten hoy el desafío de gobernar en contextos de alta desigualdad, demandas crecientes de transparencia y participación, y profundas brechas territoriales y de género.

En este escenario, la guía se propone como una herramienta de trabajo más que como un manual académico. Su objetivo central es entregar insumos concretos para mejorar la toma de decisiones, el control político, la planificación y la comunicación con la comunidad, desde una perspectiva de municipalismo democrático, enfoque de género y diversidades, datos abiertos y Agenda 2030/ODS.

El texto se organiza siguiendo el ciclo real de la gestión municipal: diagnóstico territorial > planificación > presupuesto > ejecución > control y rendición de cuentas, integrando en cada etapa ejemplos, ejercicios y plantillas que puedan ser adaptados a distintas realidades comunales, tanto urbanas como rurales, periféricas o capitales regionales.

## 1. Sentido político de la gestión municipal

A lo largo de la guía se refuerza la idea de que cada decisión técnica tiene un trasfondo político: qué se prioriza en el presupuesto, quiénes participan de los procesos deliberativos, qué datos se transparentan, qué territorios se consideran “estratégicos” y cuáles siguen siendo postergados. Se enfatiza que:

- El municipio es un actor clave en la gobernabilidad democrática, en la redistribución de recursos y en la cohesión social.

- La gestión local se inserta en debates más amplios sobre descentralización, autonomía y financiamiento municipal, lo que obliga a leer la normativa no sólo como un conjunto de obligaciones, sino como un campo de disputa y negociación.

- Las concejalías cumplen un rol central en el control político y social de la gestión, y la guía busca fortalecer sus capacidades para ejercer ese rol de manera informada, estratégica y articulada con las organizaciones de base.

## 2. Enfoque de género y diversidades como eje transversal

Sin cambiar la estructura temática original, la guía integra el enfoque de género y diversidades como un componente transversal en todos sus capítulos. No se trata de un anexo aislado, sino de una mirada que atraviesa:

- Presupuesto y gasto: se incorporan orientaciones para identificar, registrar y monitorear gastos con perspectiva de género, así como ejemplos de programas y proyectos dirigidos a mujeres y diversidades.

- Participación ciudadana: se revisan las condiciones que facilitan o restringen la participación de mujeres, juventudes, personas LGBTIQ+, personas migrantes y pueblos originarios, proponiendo mecanismos específicos para incorporar sus voces.

- Seguridad y espacio público: se abordan las dimensiones de seguridad desde una perspectiva situada, considerando la experiencia diferencial de las mujeres y diversidades en el uso del territorio.

- Datos y registros: se sugiere desagregar



información por sexo, género, edad y territorio cuando sea posible, respetando la normativa de protección de datos personales.

La guía cuida un lenguaje coherente e inclusivo, evitando giros que invisibilicen sujetos políticos y manteniendo un registro cercano, pero riguroso.

### **3. Marco normativo y competencias municipales**

Para facilitar el trabajo cotidiano, se ordenan y sintetizan las principales normas que regulan la gestión municipal, destacando en cada capítulo las leyes y artículos más relevantes. Entre ellas:

Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades

Ley N° 20.500, sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública

Ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Pública (Transparencia)

Ley N° 19.886, de Compras Públicas, y sus reglamentos

Ley N° 21.180, de Transformación Digital del Estado, entre otras.

Asimismo, se clarifican las competencias municipales frente a servicios públicos, gobiernos regionales y ministerios, evitando sobredimensionar o infravalorar el rol local y ayudando a ordenar las expectativas ciudadanas y políticas.

### **4. Herramientas prácticas, ejercicios y plantillas**

Uno de los énfasis de la guía es su orientación operativa. Cada capítulo incorpora:

- Ejercicios prácticos (checklists, preguntas-guía, casos breves) que permiten aplicar los contenidos al trabajo cotidiano de concejalías y equipos.

- Plantillas homogéneas para oficios, minutas, solicitudes de información, matrices de seguimiento, entre otras, con un diseño unificado

para toda la guía.

- Indicaciones para adaptar las plantillas a comunas con distintas capacidades institucionales: municipios con alta carga rural, con menor dotación de personal o con brechas digitales significativas.

El objetivo es que la guía no sólo se lea, sino que se use: que sirva para preparar sesiones de concejo, diseñar comisiones temáticas, estructurar solicitudes de acceso a la información o elaborar minutas para organizaciones territoriales.

### **5. Datos abiertos, transparencia y control político**

La guía profundiza la relación entre datos abiertos, transparencia y control político del concejo municipal. Se abordan:

- Herramientas para solicitar, leer e interpretar información presupuestaria y de gestión, aprovechando portales de transparencia activa y pasiva.

- Listas de datasets prioritarios para el trabajo local (presupuesto, subvenciones, contratos, seguridad, género, participación, catastro de organizaciones, etc.).

- Orientaciones para comunicar datos de manera pedagógica a la ciudadanía, evitando tecnicismos y apostando por infografías, minutas sintéticas y espacios de devolución pública.

Se incorporan además advertencias sobre riesgos de opacidad y malas prácticas, con señales de alerta que concejalías y equipos pueden identificar temprano para resguardar la probidad y la legitimidad institucional.

### **6. Participación ciudadana y enfoque territorial**

La guía distingue de forma clara los distintos mecanismos de participación establecidos por la normativa y por la práctica política local:

- Cabildos y encuentros territoriales.

- Audiencias públicas.

- Procesos asociados al PLADECOC.

- Presupuestos participativos.
- Consejos Comunales de Organizaciones de la Sociedad Civil (COSOC).

En cada caso se describe:

- Cuál es el marco normativo.
- Qué rol cumple cada actor (alcaldía, concejo, unidades municipales, organizaciones).
- Qué buenas prácticas y errores comunes se observan en la experiencia comparada.

Se incorporan ejemplos diferenciados según tipo de comuna (periférica, rural, intermedia, capital regional), evitando un enfoque únicamente metropolitano y reconociendo que la realidad municipal chilena es diversa y asimétrica.

### **7. Comunicación política y pedagógica de la gestión**

Reconociendo que la gestión municipal también se juega en el terreno simbólico, la guía dedica un espacio a la comunicación política y pedagógica. Se proponen criterios para:

- Traducir decisiones complejas (presupuesto, ordenanzas, convenios) en mensajes comprensibles para organizaciones sociales y vecindades.
- Evitar un lenguaje excesivamente técnico, privilegiando frases claras, ejemplos concretos y estructuras breves.
- Mantener un tono coherente a lo largo de la guía: una voz que acompaña, orienta y politiza, sin perder rigor.

Este enfoque refuerza la idea de que la comunicación no es un añadido superficial, sino una dimensión central de la rendición de cuentas y la construcción de legitimidad.

### **8. Casos de estudio y entrevistas**

La guía incorpora entrevistas y casos de estudio que permiten ver el municipalismo en acción. Para reforzar su utilidad:

- Se cuida un equilibrio territorial, incluyendo comunas de distinto tamaño y perfil, y liderazgos diversos (por género, edad, trayectoria política).

- Se unifica el formato de las entrevistas, con una estructura similar (contexto, desafíos, decisiones, resultados) que facilita la comparación entre experiencias.

- De cada caso se extraen 3–5 aprendizajes operativos en un recuadro final, señalando qué podría replicar otra comuna, qué condiciones facilitaron el éxito y qué errores conviene evitar.

Así, los casos dejan de ser meras historias y se convierten en insumos para la reflexión estratégica en otros territorios.

### **9. Cierre: municipios, ODS y futuro de la democracia local**

La sección final vincula explícitamente la guía con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se enfatiza que:

- La mayoría de las metas de los ODS se juega en el territorio, en la escala comunal: vivienda, agua, transporte, seguridad, inclusión, igualdad de género, acción climática, entre otros.
- Sin capacidades municipales fortalecidas —financieras, técnicas, políticas y participativas—, la Agenda 2030 corre el riesgo de quedarse en un marco declarativo y distante.

Se propone una hoja de ruta para futuras ediciones de la guía: actualización normativa periódica, incorporación de nuevas experiencias, construcción de módulos digitales, integración de indicadores de seguimiento y desarrollo de materiales complementarios para formación de equipos.

El cierre incluye un llamado político explícito: fortalecer los municipios es fortalecer la democracia, hacerla más cercana, más transparente y más capaz de responder a las urgencias y esperanzas de las personas en sus territorios.

# Audiencia y alcance

Si bien, este **manual** toma como punto de partida la realidad y el ideario socialista, su utilidad excede las fronteras partidarias. Está pensado principalmente para:



Concejales y concejalas que requieren profundizar en sus atribuciones fiscalizadoras y normativas.



Equipos municipales —profesionales y administrativos— que diseñan y ejecutan programas locales.



Nuevos liderazgos comunitarios que aspiran a cargos de representación o promueven la participación ciudadana desde la sociedad civil.

*Su formato digital, permite incorporar enlaces, códigos QR y material descargable — plantillas, check-lists, infografías, videos y simulaciones — que facilitan la actualización constante y el aprendizaje autónomo.*

# Principios Orientadores

5 IGUALDAD DE GÉNERO



## ODS 5

**IGUALDAD DE GÉNERO.** Poner fin a toda forma de discriminación y violencia, y asegurar participación y liderazgo de mujeres y diversidades.

En la guía: ordenanzas y rutas de atención, economía de cuidados y presupuestos con enfoque de género.

11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES



## ODS 11

**Ciudades y comunidades sostenibles.** Lograr asentamientos inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

En la guía: planificación participativa, espacios públicos de calidad, movilidad y seguridad vial, residuos y áreas verdes.

13 ACCIÓN POR EL CLIMA



## ODS 13

**ACCIÓN POR EL CLIMA.** Medidas urgentes de adaptación y mitigación frente al cambio climático.

En la guía: planes comunales de clima, eficiencia energética (LED), electromovilidad y gestión de riesgos.

16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS



## ODS 16

**PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS.**


Instituciones eficaces, responsables y transparentes; acceso a la información y participación ciudadana.

En la guía: probidad activa, transparencia (activa y pasiva), datos abiertos.



## Cómo utilizar la guía

- Lectura modular: cada capítulo funciona de manera autónoma; avance según sus necesidades.
- Herramientas interactivas: los códigos QR lo llevarán a videos explicativos, simuladores y fichas editables.
- Autoevaluación continua: al cierre de cada sección encontrará check-lists que le ayudarán a medir su cumplimiento en probidad, participación y ODS.
- Actualización viva: el formato digital posibilita añadir nuevas normativas y prácticas emergentes; manténgase atento a las versiones sucesivas.



Esta guía no nace con la pretensión de ofrecer un modelo político y de regulación cerrado; es, sobre todo, una invitación a transformar nuestras municipalidades en espacios de confianza, innovación democrática y desarrollo sostenible. Su verdadero valor se manifestará cuando las ideas aquí contenidas cobren vida en la planificación de barrios más inclusivos, en la fiscalización rigurosa de los recursos públicos, en la construcción de presupuestos con enfoque de género y en la participación efectiva de las comunidades.

Los desafíos son grandes, pero las oportunidades también. Con el compromiso ético y la convicción política que caracterizan al socialismo chileno, estamos llamados y llamadas a liderar esta nueva etapa del gobierno local. Hagamos de cada sesión de concejo, de cada proyecto y de cada decisión un paso firme hacia municipios transparentes, participativos y sostenibles, donde nadie quede atrás.

# Liderazgo local socialista: aprendizajes desde el terreno

Este capítulo se construye a partir de entrevistas realizadas a alcaldesas y alcaldes socialistas de Chile y España, cuyos gobiernos locales han alineado sus proyectos municipales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con los valores históricos del socialismo democrático: justicia social, igualdad, participación y defensa de lo público.

Las experiencias recogidas muestran que el municipalismo socialista no es solo una etiqueta ideológica, sino una forma concreta de gobernar: priorizar la equidad territorial, escuchar a la comunidad antes

de tomar decisiones, transparentar el uso de los recursos públicos, incorporar la igualdad de género y la diversidad en el corazón de la gestión, y asumir la acción climática como una responsabilidad inmediata y no como un compromiso abstracto a 2030.

A partir de estas entrevistas se ofrece una síntesis interpretativa organizada en cuatro ejes —participación, probidad y transparencia, género y diversidades, sostenibilidad y acción climática—, complementada con microcasos y prácticas replicables para nuevos liderazgos locales socialistas.

## Alcaldías consultadas

● Iván Fernández,  
*alcalde de Corvera,  
Principado de Asturias, España.*



● Francisco Javier Ayala,  
*alcalde de Fuenlabrada,  
Comunidad de Madrid, España.*



● Manuel Zúñiga,  
*alcalde de El Bosque,  
Región Metropolitana, Chile.*



● Karina Delfino,  
*alcaldesa de Quinta Normal,  
Región Metropolitana, Chile.*



● Felipe Muñoz,  
*alcalde de Padre Hurtado,  
Región Metropolitana, Chile.*



● Sara Hernández,  
*alcaldesa de Getafe,  
Comunidad de Madrid, España.*



En conjunto representan realidades diversas: municipios obreros consolidados, comunas periféricas con fuertes brechas urbanas, ciudades intermedias en transformación y territorios que experimentan procesos acelerados de crecimiento inmobiliario.

## ¿Qué comparten los liderazgos?

Pese a las diferencias de contexto, las entrevistas muestran un patrón común de liderazgo local socialista:

- Una idea fuerza centrada en mejorar la vida de la gente, vinculando progreso económico con justicia social y cohesión territorial.
- La participación como método de gobierno, no solo como requisito legal: asambleas abiertas, plebiscitos barriales, consejos y mesas ciudadanas que influyen efectivamente en prioridades y proyectos.
- Un compromiso explícito con la probidad y la transparencia activa, combinando portales y rendición pública de cuentas con mecanismos presenciales de control comunitario.

- La convicción de que la igualdad de género y la diversidad no son temas sectoriales, sino dimensiones transversales de la política local: centros integrales de mujeres, oficinas de diversidades, planes de igualdad y ordenanzas contra el acoso callejero.
- Una mirada de sostenibilidad y acción climática que une eficiencia energética, movilidad limpia y rehabilitación urbana con criterios sociales (pobreza energética, barrios vulnerables).

***«Gobernar desde lo local es tomar decisiones todos los días pensando en quién vive peor y cómo llegamos primero a ese barrio».***

Sobre esta base, el liderazgo local socialista aparece como un estilo de gobierno que combina cercanía territorial, planificación estratégica y alineamiento explícito con los ODS.

# Aprendizajes por eje

## 1) Participación ciudadana como método de gobierno (ODS 16, ODS 11)



En todos los casos, la participación deja de ser una formalidad y se convierte en instrumento central de decisión y corrección de políticas.

En Corvera, la municipalidad organiza asambleas abiertas en cada barrio durante la elaboración del presupuesto, donde se explica en detalle la propuesta y se recogen críticas, ajustes y nuevas prioridades. A lo largo de una legislatura se realizan más de cien asambleas, lo que permite cerrar el periodo con una gran asamblea de auditoría pública del programa, revisando compromiso por compromiso frente a las organizaciones vecinales.

En El Bosque, la consigna del alcalde es explícita: “Nunca hacemos nada sin la gente”. La comuna utiliza plebiscitos y consultas ciudadanas para resolver controversias relevantes, desde el diseño de canchas hasta la transformación de espacios públicos, con mecanismos puerta a puerta y comisiones tripartitas que garantizan que las decisiones reflejen efectivamente la voluntad barrial.



Padre Hurtado ofrece un ejemplo de participación masiva en instrumentos de planificación: su Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) incorporó a cerca de

18.000 personas, cifra inusualmente alta en comparación con otras comunas, y hoy se replica la lógica participativa en el Plan Regulador y en la priorización de proyectos de inversión.

En el caso de Quinta Normal, la participación se expresa tanto en el origen como en el control de la gestión: el programa de gobierno comunal se construyó en pandemia mediante encuentros abiertos en línea, y hoy se refuerza con cuentas públicas territoriales donde los vecinos preguntan, exigen ajustes y dan seguimiento al cumplimiento de compromisos.

En Fuenlabrada, la participación se articula a través de un entramado asociativo robusto —más de mil asociaciones— y de órganos como los Consejos de Barrio, las Juntas de Distrito y el Consejo Social de la Ciudad, donde se discuten temas clave como los presupuestos municipales y la transformación urbana.

Por su parte, Getafe muestra cómo la participación puede incidir en políticas complejas como la implantación de una Zona de Bajas Emisiones, incorporando ajustes a partir del diálogo con vecinos, pequeños comercios y transportistas para garantizar accesos, aparcamientos disuasorios y fases informativas antes de sancionar.




*«Cuando la gente ve que lo que se decide en la asamblea después se convierte en obra, la participación deja de ser discurso y se vuelve hábito».*

## Práctica replicable:

Diseñar un ciclo anual de participación vinculante que conecte diagnóstico, priorización, ejecución y rendición de cuentas, utilizando diferentes formatos (asambleas, plebiscitos, consejos, plataformas digitales).

Garantizar que cada proceso participativo se traduzca en al menos una decisión visible y trazable (obra, programa, ordenanza), reforzando la confianza comunitaria en la utilidad de participar.



## 2) Probidad y transparencia con control social (ODS 16)



En la práctica, la probidad se entiende como una mezcla de cumplimiento estricto de la normativa, buen uso de los recursos y una pedagogía permanente sobre lo que se puede y no se puede hacer desde el municipio.

En Corvera, la rendición de cuentas se concreta en auditorías públicas del programa de gobierno, con una tasa de cumplimiento del 96–97 % en las últimas legislaturas, revisada punto por punto frente a las organizaciones sociales, explicando también las medidas no ejecutadas y sus razones.

El Bosque combina la obligación legal de la cuenta pública con una fuerte Dirección de Control y un trabajo cuidadoso con la Contraloría. Para la autoridad, el hecho de no registrar reparos sustantivos es producto de una cultura interna que valora el cumplimiento y de equipos sólidos capaces de administrar eficientemente los recursos. Las cuentas públicas se realizan con masiva asistencia y quedan disponibles en línea para consulta permanente.



En Quinta Normal, la probidad se asume como eje explícito del programa: se limita el pago de extras a jefaturas, se prepara un canal de denuncias anónimas accesible vía web y se utilizan las cuentas públicas territoriales como espacio real

de fiscalización: los vecinos interpelan, cuestionan gastos y exigen correcciones de forma directa.

En Padre Hurtado, la transparencia se ha fortalecido institucionalmente: el municipio pasó de un bajo nivel de cumplimiento en transparencia activa a superar el 80 %, reforzando equipos dedicados al portal y combinando la vía formal con una lógica de “puertas abiertas”, donde dirigentes y vecinos pueden acudir directamente a direcciones clave a solicitar información sobre proyectos y procesos.

En Fuenlabrada, la transparencia se articula con la participación: los presupuestos se discuten con asociaciones vecinales y el Consejo Social de la Ciudad, mientras que un Portal de Transparencia robusto permite acceder a la información de gestión de forma sencilla.

Getafe organiza anualmente el Pleno del Estado del Municipio, una sesión pública de rendición de cuentas donde el gobierno presenta resultados y compromisos ante la ciudadanía y los consejos sociales. De este proceso han surgido ajustes específicos, como el refuerzo de los criterios de evaluación y seguimiento de las subvenciones a entidades sociales, a partir de propuestas surgidas de la fiscalización ciudadana.





*«La mejor política de transparencia es que cualquiera pueda entender en qué gastamos cada peso y por qué lo hicimos así».*



## Práctica replicable:

Instalar un sistema mixto de transparencia que combine portales actualizados y fáciles de usar con instancias presenciales de rendición de cuentas (cuentas públicas territoriales, plenos especiales, auditorías abiertas del programa).

Crear y comunicar claramente canales de denuncia y consulta ciudadana, asegurando respuesta oportuna y devolución pública de los cambios realizados a partir de observaciones comunitarias.



### 3) Género, diversidades y economía de cuidados (ODS 5)



Los liderazgos socialistas entrevistados avanzan hacia un enfoque donde la igualdad de género y la diversidad son parte del modelo de desarrollo local, y no solo de oficinas especializadas.

En Corvera, la creación del Consejo Local de la Mujer permitió elaborar un Plan Local de Igualdad y Prevención de Violencias de Género, dotado con más de 100.000 €, que busca pasar de la igualdad formal a una igualdad real mediante recursos estables, programas de sensibilización y un enfoque transversal. El plan incluye el Centro Asesor de la Mujer (CAM), con abogada y psicóloga, que ofrece atención integral a mujeres, especialmente a jóvenes y víctimas de violencia.



Fuenlabrada ha desarrollado cinco planes de igualdad y cuenta con un programa de atención integral a mujeres víctimas de violencia de género. El alcalde subraya que la ciudad se ha convertido en una de las grandes urbes más seguras para las mujeres, gracias a la combinación de políticas sociales, participación ciudadana y prevención de violencia.

En El Bosque, la agenda de género se expresa en la creación de una Oficina de Disidencia y Diversidad, articulada con un Centro Integral de Mujer y Género que ofrece atención psicológica,

acompañamiento judicial y procesos formativos. Destaca el programa de mujeres jefas de hogar, concebido como una herramienta integral para fortalecer autonomía económica y reconstruir proyectos de vida tras situaciones de violencia.

Padre Hurtado adoptó una Ordenanza de prevención, prohibición y sanción del acoso callejero, construida a partir de un proceso participativo con organizaciones de mujeres, talleres laborales y colectivos feministas. La ordenanza se acompaña de una red de locales seguros para mujeres que sufran violencia en el espacio público, protocolos de atención, coordinación con seguridad pública y campañas de difusión, además de la adhesión activa a iniciativas en materia de diversidad sexual.

En Getafe, la igualdad se gobierna de manera compartida a través del Consejo Sectorial de Igualdad, que co-diseña políticas y gestiona una línea anual de subvenciones para proyectos de organizaciones que promueven igualdad, previenen violencia machista y fomentan diversidad. El impacto se observa en la capilaridad de las iniciativas en barrios, centros educativos y espacios comunitarios, así como en la creciente participación de mujeres jóvenes en la toma de decisiones.




*«Cuando una mujer puede salir tranquila a la plaza, coger el bus de noche o ir a trabajar sin miedo, ahí sabemos que la ciudad está cambiando de verdad».*



## Práctica replicable:

Crear un ecosistema local de igualdad compuesto por un consejo de igualdad, un centro integral de mujer y género (con servicios jurídicos, psicológicos y de inserción laboral) y una línea estable de subvenciones para proyectos feministas y de diversidad.

Impulsar ordenanzas locales contra el acoso y las violencias en el espacio público, diseñadas con organizaciones de mujeres y juventudes, combinando sanción, prevención, educación y redes de apoyo comunitario.



#### 4) Sostenibilidad y acción climática con justicia social (ODS 11 y 13)



Los casos muestran que la acción climática local se vuelve más potente cuando se conecta con ahorro para las familias, calidad del hábitat y justicia territorial.

En Corvera, la sustitución masiva de luminarias de vapor de sodio por tecnología LED, cofinanciada con fondos europeos, supuso una inversión cercana al millón de euros, con un aporte municipal que se recupera en alrededor de año y medio gracias a un ahorro anual de 130.000 €. La medida permitió reducir en un 62 % las emisiones de CO<sub>2</sub> y se complementa con la renovación del parque móvil municipal hacia vehículos eléctricos y la instalación de puntos de recarga en un municipio de 16.000 habitantes.

Fuenlabrada, firmante del Pacto de las Alcaldías por el Clima, ha renovado su flota de transporte con autobuses eléctricos y ha impulsado un programa masivo de rehabilitación energética de viviendas: miles de hogares han mejorado su eficiencia, reduciendo emisiones y facturas energéticas, a la vez que se incrementa el confort urbano.

En El Bosque, la elaboración del Plan Comunal de Cambio Climático y la adopción temprana de la electromovilidad municipal –con una flota de vehículos eléctricos que incluye buses conducidos por mujeres– ilustran cómo las políticas ambientales pueden vincularse con equidad de género, modernización del transporte local y cumplimiento de exigencias legales en materia climática.

Padre Hurtado combina la agenda de seguridad con la eficiencia energética mediante un proyecto de recambio a luminarias LED que ya cubre gran parte de la comuna, mejorando iluminación en barrios vulnerables, reduciendo actos vandálicos y reduciendo costos de energía.

En Getafe, la Estrategia de Vivienda presentada ante el Parlamento Europeo prioriza la rehabilitación urbana con enfoque energético, actuando a nivel de vivienda, edificio y barrio: mejora térmica, energías renovables, accesibilidad, recuperación de espacios públicos y creación de comunidades energéticas locales, con impacto directo en la lucha contra la pobreza energética y en la resiliencia climática del municipio.

*«La mejor política climática es la que nota la vecina cuando paga menos luz, tiene más sombra en su calle y respira un aire más limpio».*

## Práctica replicable:

Desarrollar planes locales integrales de energía y vivienda, combinando recambio de luminarias, electromovilidad municipal y programas de rehabilitación energética de barrios, priorizando sectores con mayor vulnerabilidad socioeconómica.

Aprovechar la disponibilidad de fondos nacionales e internacionales para diseñar proyectos que unan acción climática, empleo local y reducción de desigualdades urbanas.

## Microcasos para destacar

### Microcaso 1 – Una plaza salva una obra: participación y memoria en Corvera

**Contexto:** Reurbanización de la Plaza Vista Hermosa, en el barrio de Las Vegas, con una inversión superior a los 200.000 €.

**Problema inicial:** El proyecto técnico no consideraba la existencia de un antiguo pozo enterrado bajo la plaza, recordado solo por los vecinos más antiguos.

**Respuesta municipal:** Durante una asamblea abierta, la comunidad advierte del pozo. El ayuntamiento ajusta el proyecto, ordena iniciar las obras por el área señalada, encuentra el pozo y rediseña la intervención para evitar daños estructurales.

**Resultado:** Se evita un posible colapso de la obra y se refuerza la idea de que la participación no solo legítima, sino que mejora técnicamente los proyectos cuando incorpora la memoria territorial.

### Microcaso 2 – Del skate a la plaza vecinal: plebiscito barrial en El Bosque

**Contexto:** En un barrio de El Bosque, una esquina con rampas de skate generaba conflictos por ruido y uso del espacio, enfrentando a jóvenes y vecinos.

**Problema inicial:** El municipio duda entre mantener y mejorar el skatepark o reconvertir el espacio en una plaza tranquila; la decisión tiene impacto en convivencia, juventud y uso del espacio público.

**Respuesta municipal:** Se organiza un plebiscito barrial con consulta casa a casa y una comisión tripartita (vecinos a favor, vecinos en contra y municipio como garante).

**Resultado:** La mayoría opta por una plaza con otro diseño. Se construye el nuevo espacio y, aunque algunos jóvenes quedan molestos, se refuerza la idea de corresponsabilidad y de que las inversiones deben responder a la decisión de quienes habitan cotidianamente el lugar.

### 3.1 Fortalecer los mecanismos de integridad

Iniciativa: Código de ética

• Links:

<http://transparencia.penalolen.cl/codigoe tica.pdf>;

<https://sanjoaquin.cl/codigo-de-etica/>

- Objetivo: Crear un documento que represente la identidad, valores y principios que caracterizan a la institución.
- Impacto: Establece un marco común de estándares éticos y legales para todos los funcionarios municipales, que guía y orienta la conducta y acciones de los actores municipales dentro de un marco de integridad.
- Características principales: Se elabora de manera participativa con autoridades, funcionarios y asociaciones, entre otros.

Iniciativa: Portal de denuncias éticas

• Link:

<https://gs.ines.cl/denuncias/formulario/>

- Objetivo: Crear un portal que permita consultar y/o denunciar actividades que transgredan las normativas, de manera segura y confidencial.
- Impacto: Permite que cualquier persona que trabaje o se relacione con el municipio pueda consultar y/o denunciar transgresiones éticas, reforzando el sistema de integridad.
- Características principales: Permite realizar consultas y/o denuncias de manera confidencial y hacer seguimiento a su tramitación.

### 3.2 Acercar y modernizar la transparencia y rendición de cuentas

Iniciativa: Presupuesto Transparente

• Link:

<https://sanjoaquin.cl/presupuesto-transp arente-san-joaquin/>

- Objetivo: Rendir cuentas a la ciudadanía publicando el presupuesto municipal y su ejecución en lenguaje claro y amigable.
- Impacto: Permite a vecinos y vecinas dar seguimiento al presupuesto municipal y ver de manera actualizada su ejecución, promoviendo la transparencia y la fiscalización ciudadana.
- Características principales: Plataforma interactiva que muestra ingresos y gastos, distinguiendo entre presupuesto proyectado y ejecutado, e incluye un glosario desplegable.

Iniciativa: Programa en Línea

• Link:

<https://sanjoaquin.cl/programa-en-linea>

- Objetivo: Rendir cuentas a la ciudadanía publicando la ejecución de los compromisos asumidos en el programa municipal en lenguaje claro y amigable.
- Impacto: Permite a vecinos y vecinas dar seguimiento a la ejecución programática y ver el avance de las iniciativas, fortaleciendo la transparencia y la fiscalización ciudadana.
- Características principales: Plataforma interactiva compuesta por capas de información (avance global, por áreas de trabajo, por iniciativas y por hitos), con resúmenes del avance de cada compromiso.

## Competencias clave del liderazgo local socialista: un check rápido

A partir de las entrevistas, se pueden identificar competencias comunes que pueden servir como lista de verificación para nuevas alcaldías socialistas:

- Cercanía territorial sostenida: presencia regular en barrios, asambleas, cuentas públicas territoriales y canales directos (grupos de WhatsApp, audiencias periódicas). Capacidad de organizar participación con impacto real: plebiscitos barriales, presupuestos participativos, consejos sectoriales, foros urbanos y mesas temáticas que influyen efectivamente en decisiones.
- Compromiso con la probidad y la transparencia activa, combinando portales, cuentas públicas, auditorías abiertas y cultura institucional de puertas abiertas.
- Enfoque integral de igualdad de género y diversidades, con estructuras estables (consejos, centros integrales, oficinas) y programas potentes (planes de igualdad, ordenanzas, redes de locales seguros).
- Visión estratégica de sostenibilidad, articulando planificación urbana, eficiencia energética, movilidad sostenible y rehabilitación de barrios con criterios sociales.
- Habilidad para construir alianzas (con gobiernos regionales, nacionales, entidades internacionales, organizaciones sociales y sector privado) para financiar y escalar proyectos.
- Coherencia ideológica y práctica, conectando los valores del socialismo —justicia social, igualdad, solidaridad— con políticas concretas que reducen desigualdades y dignifican la vida cotidiana.

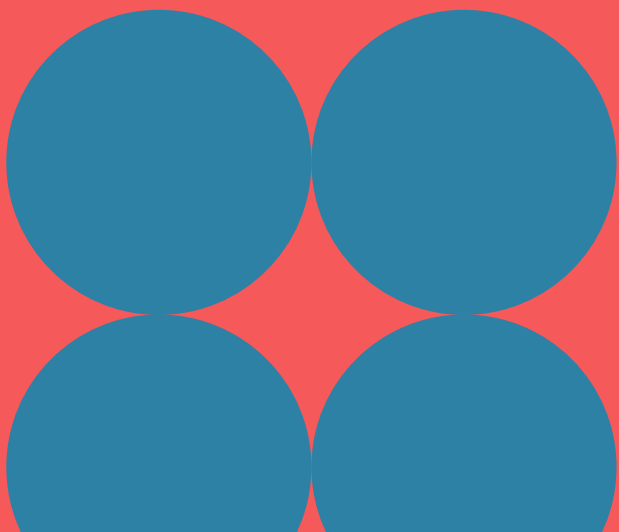
## Aportes de expertas y expertos

La experiencia es el cimiento de las políticas públicas con impacto real. Por eso, convocamos voces expertas que profundizan en probidad, transparencia, participación ciudadana, género y sostenibilidad, en sintonía con la Agenda 2030 y los ODS 5, 11, 13 y 16. Cada aporte ofrece recomendaciones operativas, casos prácticos y ejercicios breves para aplicar en el trabajo municipal cotidiano, y se presenta en tres apartados —introducción, desarrollo y conclusión— para facilitar su incorporación en la guía y preservar la esencia del texto original. El detalle completo está disponible en los enlaces indicados.





# Buenas prácticas en probidad y transparencia local





**Autor:** *BASTIÁN JUL & OSCAR SILVA*

**ODS relacionados:** 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas)

### **Introducción**

Chile enfrenta una profunda crisis de confianza en sus instituciones públicas. Solo una parte reducida de la ciudadanía declara confiar en el gobierno y en las instituciones, situándose por debajo del promedio de los países de la OCDE. Aunque los municipios mantienen cierto nivel de legitimidad por su cercanía con la comunidad, su imagen se ha visto deteriorada por diversos casos de desvío de fondos públicos y malas prácticas administrativas. A fines de 2023, más de la mitad de los municipios del país presentaba algún tipo de investigación en curso, con centenares de causas abiertas vinculadas a probidad y corrupción. Ello ha incrementado la percepción ciudadana de corrupción en el nivel local y ha debilitado la confianza en los gobiernos municipales.

Este aporte presenta, a modo de guía, un conjunto de buenas prácticas desarrolladas por municipios en Chile para fortalecer la probidad, la transparencia y la participación. Su implementación constituye un paso significativo hacia una gestión más íntegra, abierta y confiable, alineada con los principios del gobierno abierto y con los pilares programáticos del progresismo, que buscan robustecer la democracia, la confianza ciudadana, la legitimidad y la eficiencia de las instituciones públicas.

# Desarrollo

## 1. Confianza, integridad y crisis de legitimidad

La confianza es la piedra angular de la gobernanza pública. Sin confianza, la ciudadanía se desvincula de sus deberes cívicos, del debate político y del propio cumplimiento tributario. A mediano y largo plazo, esta desafección impacta la legitimidad de los gobiernos y su capacidad para financiar y prestar servicios públicos de calidad, generando un círculo vicioso que deteriora la satisfacción ciudadana y erosiona el contrato social.

En este contexto, la probidad y la integridad pública no pueden entenderse como exigencias formales o meramente legales, sino como condiciones básicas para el funcionamiento de la democracia local. La confianza en los municipios depende en buena medida de la percepción de que existen reglas claras, controles efectivos y canales de participación que permiten prevenir y enfrentar conductas contrarias a la ética pública.

## 2. Avances normativos y desafíos pendientes

Durante los gobiernos de centroizquierda se han impulsado reformas relevantes en materia de probidad, transparencia y acceso a la información pública. Destacan la promulgación de leyes específicas sobre transparencia, la creación de instancias como las comisiones Engel y Jaraquemada, y la

elaboración de la Estrategia Nacional de Integridad Pública. Estos avances han permitido instalar estándares más exigentes y dotar al Estado de mejores herramientas para prevenir y sancionar la corrupción.

Sin embargo, la ciudadanía sigue demandando señales claras en tres ámbitos prioritarios: apertura de información sobre la gestión local, cumplimiento efectivo de los compromisos asumidos por las autoridades y buen manejo de los recursos públicos. Persisten brechas entre las normas y su aplicación cotidiana, así como tensiones entre cultura política, expectativas ciudadanas y capacidades institucionales. En este escenario, las buenas prácticas municipales se convierten en una herramienta concreta para avanzar en integridad, mostrando que es posible construir modelos de gestión más transparentes y participativos.

## 3. Casos prácticos de buenas prácticas municipales

A continuación, se presentan iniciativas municipales organizadas en tres categorías: fortalecer los mecanismos de integridad, acercar y modernizar la transparencia y rendición de cuentas, y promover nuevas formas de participación. Estas experiencias muestran caminos posibles para avanzar en probidad y gobierno abierto a nivel local.

### 3.1 Fortalecer los mecanismos de integridad

Iniciativa: Código de ética

• Links:

<http://transparencia.penalolen.cl/codigoe tica.pdf>;

<https://sanjoaquin.cl/codigo-de-etica/>

- Objetivo: Crear un documento que represente la identidad, valores y principios que caracterizan a la institución.
- Impacto: Establece un marco común de estándares éticos y legales para todos los funcionarios municipales, que guía y orienta la conducta y acciones de los actores municipales dentro de un marco de integridad.
- Características principales: Se elabora de manera participativa con autoridades, funcionarios y asociaciones, entre otros.

Iniciativa: Portal de denuncias éticas

• Link:

<https://gs.ines.cl/denuncias/formulario/>

- Objetivo: Crear un portal que permita consultar y/o denunciar actividades que transgredan las normativas, de manera segura y confidencial.
- Impacto: Permite que cualquier persona que trabaje o se relacione con el municipio pueda consultar y/o denunciar transgresiones éticas, reforzando el sistema de integridad.
- Características principales: Permite realizar consultas y/o denuncias de manera confidencial y hacer seguimiento a su tramitación.

### 3.2 Acercar y modernizar la transparencia y rendición de cuentas

Iniciativa: Presupuesto Transparente

• Link:

<https://sanjoaquin.cl/presupuesto-transp arente-san-joaquin/>

- Objetivo: Rendir cuentas a la ciudadanía publicando el presupuesto municipal y su ejecución en lenguaje claro y amigable.
- Impacto: Permite a vecinos y vecinas dar seguimiento al presupuesto municipal y ver de manera actualizada su ejecución, promoviendo la transparencia y la fiscalización ciudadana.
- Características principales: Plataforma interactiva que muestra ingresos y gastos, distinguiendo entre presupuesto proyectado y ejecutado, e incluye un glosario desplegable.

Iniciativa: Programa en Línea

• Link:

<https://sanjoaquin.cl/programa-en-linea>

- Objetivo: Rendir cuentas a la ciudadanía publicando la ejecución de los compromisos asumidos en el programa municipal en lenguaje claro y amigable.
- Impacto: Permite a vecinos y vecinas dar seguimiento a la ejecución programática y ver el avance de las iniciativas, fortaleciendo la transparencia y la fiscalización ciudadana.
- Características principales: Plataforma interactiva compuesta por capas de información (avance global, por áreas de trabajo, por iniciativas y por hitos), con resúmenes del avance de cada compromiso.

Iniciativa: Mapa de proyectos y servicios

Links:

<https://observatorio.renca.cl/>

<https://datos.municipalidadmaipu.cl/>

<https://sanjoaquin.cl/mapa-de-servicios-y-obras/>

<https://sitlacisterna.maps.arcgis.com/apps/dashboards/1a85893070a245baadff0af05e446275>

- Objetivo: Rendir cuentas a la ciudadanía publicando los proyectos, obras y servicios ejecutados en la comuna de manera simple y amigable.

- Impacto: Permite dar seguimiento a los proyectos y servicios ejecutados en la comuna de forma georreferenciada, promoviendo la transparencia y la fiscalización ciudadana.

- Características principales: Plataforma interactiva que permite publicar datos categorizados por temáticas y/o territorios, con visualizaciones espaciales comprensibles para la comunidad.

### **3.3 Promover nuevas formas de participación**

Iniciativa: Gobierno Abierto Municipal

• Links:

<https://gobiernoabierto.penalolen.cl/>

<https://gobiernoabierto.municipalidadmaipu.cl/>

- Objetivo: Co-crear un plan de gobierno abierto con la ciudadanía, promoviendo la participación, la transparencia y el acceso a la información pública.

- Impacto: Permite abordar desafíos locales mediante plataformas digitales y otros mecanismos participativos. Es posible postular a la iniciativa OGP Local, como han

hecho municipios como Peñalolén, Maipú, San Joaquín, Renca y el Gobierno Regional Metropolitano de Santiago.

- Características principales: El plan de gobierno abierto se elabora participativamente con sociedad civil y comunidad, incluye hasta cinco compromisos, los cuales son priorizados a través de una consulta abierta a la ciudadanía.

Iniciativa: Consulta ciudadana online

• Links:

<https://participa.penalolen.cl/>;

<https://vinadecide.cl/es-CL>

- Objetivo: Promover y facilitar la participación ciudadana, haciendo partícipe a la comunidad en las decisiones relevantes para la comuna.

- Impacto: Permite a vecinos y vecinas participar en consultas ciudadanas de manera online, facilitando la interacción con la comunidad y agilizando procesos de toma de decisiones.

- Características principales: Sistemas de voto en línea, usualmente con validación mediante RUT o Clave Única, que resguardan la unicidad del sufragio y la trazabilidad del proceso.



Iniciativa: Presupuesto Participativo

• Link:

<https://vinadecide.cl/es-CL/pages/presupuestoparticipativo>

- Objetivo: Promover la participación ciudadana en la priorización de proyectos de inversión que se desarrollan en la comuna.

- Impacto: Fortalece la definición conjunta de problemáticas y soluciones en base a criterios territoriales, reforzando la confianza en el municipio y en sus mecanismos de decisión.



- Características principales: Los proyectos a priorizar se definen de manera participativa y en coherencia con el plan de desarrollo comunal. Existen presupuestos participativos de menor cuantía, en que las propuestas son definidas solo por la comunidad, y los proyectos se votan en consultas abiertas.

Iniciativa: Asistente virtual municipal

• Links:

<https://renca.cl/renca-responde-tus-dudas-de-salud-y-social/>

<https://api.whatsapp.com/send?phone=56963006199>

- Objetivo: Fomentar una buena comunicación y experiencia usuaria a través de un asistente virtual que brinde apoyo a la comunidad de manera permanente.


- Impacto: Mejora la satisfacción usuaria, acerca los servicios municipales y fomenta la inclusión de usuarios, generando mayor confianza en la institución.

- Características principales: Asistente virtual que resuelve dudas 24/7 mediante el uso de inteligencia artificial y que, en caso necesario, conecta con agentes humanos para resolver solicitudes de mayor complejidad.

## Conclusión


Las buenas prácticas en probidad, transparencia y participación descritas en este aporte muestran que los municipios cuentan con herramientas concretas para enfrentar la crisis de confianza que atraviesa al país. La elaboración de códigos de ética, la habilitación de portales de denuncias, la publicación activa de información presupuestaria y programática, el uso de mapas interactivos de proyectos y servicios, y la implementación de mecanismos de gobierno abierto y participación en línea son expresiones de un municipalismo que asume la integridad como eje de su gestión.

Más allá de las particularidades de cada experiencia, se desprenden algunas orientaciones generales para los gobiernos locales: (i) institucionalizar la integridad a través de normas claras y procesos participativos; (ii) acercar la información a la ciudadanía mediante formatos comprensibles y herramientas digitales; (iii) abrir espacios de decisión y control social en torno a los recursos públicos; y (iv) aprovechar las innovaciones tecnológicas para mejorar la relación entre municipio y comunidad. Avanzar en estas líneas no solo contribuye a prevenir la corrupción, sino también a fortalecer la legitimidad democrática y la cohesión social en los territorios.





## Ejercicio práctico: Mini taller abierto sobre probidad y buenas prácticas municipales

- **Objetivo del taller**  
Que concejalías, equipos municipales y representantes de organizaciones sociales identifiquen el estado actual de la probidad y la transparencia en su comuna, y definan acciones concretas inspiradas en las buenas prácticas presentadas.
  - **Duración sugerida**  
60 minutos.
  - **Participantes**  
Entre 10 y 30 personas, idealmente combinando concejalías, directivos/as, funcionarios/as y dirigentes sociales.
  - **Materiales**
    - Fichas impresas o proyección de las iniciativas descritas (código de ética, portales de denuncias, presupuesto transparente, gobierno abierto, etc.).
    - Papelógrafos o pizarra.
    - Plumones y notas adhesivas.
- 



## Metodología

### 1. *Apertura (10 minutos)*

- El facilitador presenta brevemente el contexto de crisis de confianza y explica las buenas prácticas descritas en el aporte.
- Se pide a las y los participantes que identifiquen, a mano alzada, qué mecanismos de integridad y transparencia existen actualmente en su municipio.

### 2. *Trabajo en grupos pequeños (20 minutos)*

- Se forman grupos de 4 a 6 personas.
- Cada grupo responde a tres preguntas:
  - a) ¿Qué fortalezas tenemos hoy en probidad y transparencia a nivel municipal?
  - b) ¿Qué debilidades o brechas identificamos?
  - c) De las buenas prácticas presentadas, ¿cuáles dos podríamos implementar o fortalecer en nuestra comuna en los próximos 12 meses?

### 3. *Diseño de acciones concretas (15 minutos)*

- Cada grupo elige una de las buenas prácticas priorizadas y diseña un mini plan de acción que contenga:
  - Objetivo específico.
  - Unidad o actores responsables.
  - Principales pasos a seguir.
  - Plazos tentativos.
  - Posibles riesgos y cómo mitigarlos.


### 4. *Plenario y compromisos (15 minutos)*

- Cada grupo presenta su propuesta en 3 minutos.
- El facilitador recoge los puntos comunes y propone avanzar hacia un acuerdo mínimo: por ejemplo, definir una hoja de ruta comunal en probidad y transparencia o instalar una mesa de trabajo permanente sobre integridad municipal.



## Cierre

El taller finaliza identificando 2 o 3 compromisos concretos y realistas que el municipio y las organizaciones participantes se comprometen a impulsar, con un plazo acotado de seguimiento. Estos acuerdos pueden ser formalizados en un acta, que luego se socialice con el concejo municipal y la comunidad.



### 3. Tres dimensiones de la Tercera Ola: técnica, social y política

La Tercera Ola de datos abiertos exige articular al menos tres dimensiones fundamentales:

En lo técnico, desarrollar estándares interoperables entre sistemas municipales, asegurando que los datos se puedan cruzar entre departamentos y niveles de gobierno. La calidad, actualización y documentación de los datos se vuelven condiciones básicas para cualquier uso posterior.

En lo social, fomentar capacidades de análisis en equipos locales y organizaciones vecinales. Un municipio data-empático es aquel que no solo libera información, sino que acompaña a la comunidad en su comprensión y uso, a través de talleres, laboratorios de datos y espacios de cocreación.

En lo político, establecer marcos éticos que protejan a la ciudadanía al tiempo que se potencian usos innovadores. La inteligencia artificial y los algoritmos de decisión pública deben diseñarse con sentido territorial, evitando sesgos discriminatorios y abriendo sus criterios a debate ciudadano.

En este marco, los municipios progresistas tienen la oportunidad de liderar una nueva generación de políticas públicas basadas en datos, donde la tecnología se subordina a la justicia social y al fortalecimiento democrático.

#### 4. Ejemplo práctico: mapeo colaborativo de espacios públicos

Un ejemplo ilustrativo de la Tercera Ola es el mapeo colaborativo de espacios públicos. Imaginemos una comuna donde persisten conflictos por el uso de plazas y áreas verdes. Como demostró el caso de Barcelona (2021), la cartografía

colaborativa puede aumentar significativamente la participación ciudadana en la gestión de espacios públicos.

Tradicionalmente, los municipios recurren a encuestas presenciales o diagnósticos técnicos para priorizar intervenciones, métodos valiosos pero limitados en escala y actualización. Bajo el paradigma de la Tercera Ola, se podría implementar una estrategia en cuatro actos: primero, liberar los datos existentes –planos oficiales, inventarios de mobiliario, reportes de mantenimiento– en formatos abiertos y amigables; segundo, complementarlos con una plataforma de mapeo colaborativo donde vecinos y vecinas puedan geolocalizar necesidades o proponer nuevos usos; tercero, cruzar estos insumos con datos duros como flujos peatonales capturados por sensores de bajo costo; y, por último, devolver la información procesada mediante visualizaciones intuitivas que alimenten cabildos barriales donde se decidan las inversiones.

Este ejemplo muestra cómo la Tercera Ola no se limita a publicar datos, sino que articula infraestructuras, metodologías participativas y tecnologías emergentes para transformar la relación entre municipio, territorio y comunidad.

#### 5. Desafíos culturales y liderazgos locales

El camino hacia municipios realmente data-empáticos enfrenta desafíos persistentes. Por un lado, la brecha digital que excluye aún a sectores importantes del territorio. Por otro, la resistencia burocrática a compartir información entre departamentos, donde persisten feudos de datos y culturas del secreto. A ello se suma la necesidad de formar equipos municipales con habilidades híbridas: tan cómodos interpretando un tablero de datos como facilitando talleres vecinales. Estas barreras son menos técnicas que



## PLANTILLA “FORMATO ESTÁNDAR” (DESCARGABLE)

**Órgano requerido:** Municipalidad de [Nombre de la comuna]

**Materia:** [p. ej., subvenciones municipales / contratos / permisos / gasto en ...]

**Periodo solicitado:** [p. ej., 01-01-2023 a 30-06-2025]

### **Descripción precisa de la información:**

Solicito, en virtud de la Ley N° 20.285, copia y/o extracción de datos en formato abierto (CSV/XLSX) del/los siguiente(s) registro(s): [describir con claridad], desagregado por [área/barrio/mes/ítem], incluyendo campos [listar campos clave].

Indicar unidad responsable y, si corresponde, remitir resoluciones/actos que respaldan la información.

En caso de contener datos personales, borre conforme a ley. Si la información no existiera, solicito certificado/acta de inexistencia.

**Medio de entrega:** Correo electrónico (enlace de descarga/archivo adjunto).

**Datos de contacto para notificación:** [Nombre y apellidos], [correo], [teléfono opcional], [comuna].

**Observaciones:** En caso de derivación, agradecer notificar y fundamentar.

**Firma:** (el envío por el sistema constituye firma electrónica simple).

### **TIPS RÁPIDOS**

- Primero revisa “*Transparencia Activa*” del municipio (contratos, compras, personal, subvenciones) antes de pedir por Ley; muchas veces ya está publicado.

- Pide el “*diccionario de datos/glosario*” cuando solicites bases de datos para entender cada campo.

- Si tu solicitud afecta derechos de terceros, el órgano puede notificarles para que aleguen oposición; esto puede afectar los plazos.



# La tercera ola de datos abiertos: gobernanza local con sentido





**Autor:** *PATRICIO URRIOLA ABALLAI*

**ODS relacionados:** 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas), 11 (Ciudades y comunidades sostenibles)

### **Introducción**

En la vorágine de la transformación digital actual, donde la inteligencia artificial redefine los límites de lo posible, los datos abiertos emergen como un campo estratégico para democratizar la tecnología y fortalecer la gobernanza local. Como señala el Open Data Charter (2021), los datos abiertos son un componente esencial para construir sociedades más justas e inclusivas en la era digital. La Tercera Ola de datos abiertos aparece en un momento histórico en que algoritmos predictivos, machine learning y sistemas de análisis automatizado pueden –y deben– ponerse al servicio del bien común municipal.

Este aporte propone leer los datos abiertos desde un enfoque municipalista progresista: como bienes comunes que requieren gobernanza participativa, marcos éticos robustos y voluntad política para transparentar el poder. La invitación es clara: desarrollar una inteligencia artificial pública con sentido territorial, donde los municipios se conviertan en pioneros de una nueva generación de políticas de datos que pongan a la comunidad en el centro.

# Desarrollo

## 1. Transparencia, integridad y ética de los datos

En un contexto de desconfianza creciente hacia las instituciones, la transparencia y la integridad pública dejan de ser principios abstractos para convertirse en requisitos técnicos ineludibles. Según la OCDE (2019), la transparencia proactiva y el uso estratégico de datos abiertos pueden mejorar significativamente la confianza ciudadana en las instituciones públicas. Los datos abiertos operan como un antídoto frente a la opacidad: permiten el escrutinio ciudadano sobre el gasto municipal, habilitan la evaluación independiente de políticas públicas y facilitan la detección temprana de irregularidades.

Sin embargo, transparencia no significa simplemente publicar actas en PDFs ilegibles. En la Tercera Ola, la transparencia implica construir sistemas donde cada peso gastado, cada contrato adjudicado y cada indicador de gestión pueda rastrearse, analizarse y cuestionarse en tiempo real. La integridad se fortalece cuando se implementan infraestructuras de datos antifraude: algoritmos que detectan patrones sospechosos en licitaciones, plataformas que georreferencian obras públicas y mecanismos de reporte ciudadano que validan su avance. El nuevo piso ético para los municipios es claro: cada byte de información pública debe servir tanto para optimizar servicios como para blindar la probidad.

## 2. De la Primera y Segunda Ola a la Tercera Ola de datos abiertos

El recorrido histórico de los datos abiertos permite identificar tres grandes olas. La Primera Ola, impulsada por los movimientos de transparencia a inicios de los años 2000, estableció el derecho a acceder a información pública mediante solicitudes formales. Como documenta la CEPAL (2012), esta fase representó un avance democrático fundamental, pero limitado por su carácter reactivo y burocrático.

La Segunda Ola estuvo marcada por la filosofía de abrir por defecto. Surgieron portales municipales –como el pionero de Peñalolén en 2012– donde se publicaron conjuntos de datos sin mayor contextualización. El problema se hizo evidente: sin propósito definido ni capacidades locales para su uso, muchos de estos esfuerzos quedaron como ejercicios técnicos desconectados de las urgencias territoriales.

La Tercera Ola emerge precisamente para superar estas limitaciones, proponiendo un modelo en que los datos se entienden como bienes comunes que deben circular con sentido colectivo. Según el Open Data Policy Lab (2022), esta nueva fase busca crear valor público mediante la reutilización estratégica de datos en colaboración con diversos actores sociales. Ya no basta con publicar planillas en formatos abiertos: el desafío es construir infraestructuras de gobernanza que permitan su reutilización estratégica y sostenida.

### 3. Tres dimensiones de la Tercera Ola: técnica, social y política

La Tercera Ola de datos abiertos exige articular al menos tres dimensiones fundamentales:

En lo técnico, desarrollar estándares interoperables entre sistemas municipales, asegurando que los datos se puedan cruzar entre departamentos y niveles de gobierno. La calidad, actualización y documentación de los datos se vuelven condiciones básicas para cualquier uso posterior.

En lo social, fomentar capacidades de análisis en equipos locales y organizaciones vecinales. Un municipio data-empático es aquel que no solo libera información, sino que acompaña a la comunidad en su comprensión y uso, a través de talleres, laboratorios de datos y espacios de cocreación.

En lo político, establecer marcos éticos que protejan a la ciudadanía al tiempo que se potencian usos innovadores. La inteligencia artificial y los algoritmos de decisión pública deben diseñarse con sentido territorial, evitando sesgos discriminatorios y abriendo sus criterios a debate ciudadano.

En este marco, los municipios progresistas tienen la oportunidad de liderar una nueva generación de políticas públicas basadas en datos, donde la tecnología se subordina a la justicia social y al fortalecimiento democrático.

#### 4. Ejemplo práctico: mapeo colaborativo de espacios públicos

Un ejemplo ilustrativo de la Tercera Ola es el mapeo colaborativo de espacios públicos. Imaginemos una comuna donde persisten conflictos por el uso de plazas y áreas verdes. Como demostró el caso de Barcelona (2021), la cartografía


colaborativa puede aumentar significativamente la participación ciudadana en la gestión de espacios públicos.

Tradicionalmente, los municipios recurren a encuestas presenciales o diagnósticos técnicos para priorizar intervenciones, métodos valiosos pero limitados en escala y actualización. Bajo el paradigma de la Tercera Ola, se podría implementar una estrategia en cuatro actos: primero, liberar los datos existentes –planos oficiales, inventarios de mobiliario, reportes de mantenimiento– en formatos abiertos y amigables; segundo, complementarlos con una plataforma de mapeo colaborativo donde vecinos y vecinas puedan geolocalizar necesidades o proponer nuevos usos; tercero, cruzar estos insumos con datos duros como flujos peatonales capturados por sensores de bajo costo; y, por último, devolver la información procesada mediante visualizaciones intuitivas que alimenten cabildos barriales donde se decidan las inversiones.

Este ejemplo muestra cómo la Tercera Ola no se limita a publicar datos, sino que articula infraestructuras, metodologías participativas y tecnologías emergentes para transformar la relación entre municipio, territorio y comunidad.

#### 5. Desafíos culturales y liderazgos locales

El camino hacia municipios realmente data-empáticos enfrenta desafíos persistentes. Por un lado, la brecha digital que excluye aún a sectores importantes del territorio. Por otro, la resistencia burocrática a compartir información entre departamentos, donde persisten feudos de datos y culturas del secreto. A ello se suma la necesidad de formar equipos municipales con habilidades híbridas: tan cómodos interpretando un tablero de datos como facilitando talleres vecinales. Estas barreras son menos técnicas que



culturales y políticas. Su superación exige liderazgos comprometidos con repensar cómo se gobierna en la era digital. Experiencias como el Observatorio de Seguridad Ciudadana en Maipú demuestran que, cuando se combinan datos abiertos con inteligencia territorial, es posible optimizar recursos, mejorar servicios públicos y fortalecer la

confianza ciudadana. En este modelo, cada conjunto de datos liberado con propósito, cada visualización compartida en lenguaje cotidiano y cada algoritmo entrenado con datos locales se convierten en pasos concretos hacia una democracia municipal más vibrante y efectiva.

## Conclusión

La Tercera Ola de datos abiertos convoca a los municipios a dar un salto cualitativo en su forma de entender y gobernar la información pública. Ya no se trata solo de cumplir con obligaciones mínimas de transparencia, sino de construir ecosistemas locales donde los datos circulen con sentido ético, territorial y transformador.

Para avanzar en esta dirección, los gobiernos locales pueden considerar al menos cuatro orientaciones estratégicas: (i) consolidar infraestructuras de datos interoperables y de calidad; (ii) desarrollar capacidades analíticas en equipos municipales y organizaciones sociales; (iii) diseñar marcos éticos y mecanismos de control ciudadano sobre los usos de inteligencia artificial y análisis de datos; y (iv) alinear las políticas de datos abiertos con las prioridades del desarrollo comunal, evitando iniciativas desconectadas del territorio.

El futuro de la democratización digital no está solo en grandes centros de datos nacionales, sino en la potencia de ecosistemas locales donde la información se convierte en herramienta de justicia social, participación y fortalecimiento democrático. En esa tarea, los municipios tienen un rol insustituible.



## Ejercicio práctico: Mini taller abierto sobre la Tercera Ola de datos abiertos en la comuna



### **Objetivo del taller**

Que concejalías, equipos municipales y organizaciones territoriales comprendan el enfoque de la Tercera Ola de datos abiertos y diseñen, de manera colaborativa, una hoja de ruta inicial para su comuna.



### **Duración sugerida**

Entre 60 y 90 minutos.




### **Participantes**

Entre 15 y 35 personas, combinando: concejalías, directivos/as, funcionarios/as de distintas unidades (informática, SECPLA, DIDECO, finanzas, seguridad, etc.) y representantes de organizaciones sociales, juveniles, feministas y territoriales.



### **Materiales**

- Resumen impreso o proyectado de las ideas centrales de la Tercera Ola.
  - Papelógrafos o pizarra.
  - Plumones y notas adhesivas.
  - Acceso a un catálogo básico de datos municipales existentes (presupuesto, subvenciones, proyectos, seguridad, participación, etc.).
- 



## Metodología

### 1. *Apertura (15 minutos)*

- El facilitador presenta brevemente las tres olas de datos abiertos y el enfoque de la Tercera Ola.
- Se pide a las y los participantes que identifiquen, a mano alzada, qué tipos de datos publica hoy el municipio y quiénes los usan efectivamente.

### 2. *Trabajo en grupos: diagnóstico rápido (20 minutos)*

- Se forman grupos de 4 a 6 personas, mezclando perfiles técnicos y comunitarios.
- Cada grupo responde a cuatro preguntas en un papelógrafo:
  - a) ¿Qué datos abiertos existen hoy en la comuna y dónde están?
  - b) ¿Quiénes los usan realmente (y quiénes no), y para qué?
  - c) ¿Qué brechas técnicas, sociales o políticas identificamos para avanzar hacia la Tercera Ola?
  - d) ¿Qué riesgos éticos o de confianza deberíamos cuidar al usar datos e IA?

### 3. *Diseño de iniciativas de Tercera Ola (20–25 minutos)*

- Cada grupo elige uno de los ámbitos priorizados (por ejemplo: espacios públicos, seguridad, presupuesto, participación juvenil) y diseña una iniciativa concreta de Tercera Ola que combine:
  - Datos abiertos existentes o por generar.
  - Un mecanismo de participación o co-creación con la comunidad.
  - Alguna herramienta tecnológica (plataforma, visualización, algoritmo, etc.).
- Deben responder a cinco preguntas:
  - ¿Qué problema comunal buscamos abordar?
  - ¿Qué datos necesitamos y de dónde provienen?
  - ¿Cómo involucramos a la comunidad en el proceso?
  - ¿Qué resguardos éticos debemos considerar?
  - ¿Qué resultados esperamos en 12 meses?

### 4. *Plenario y hoja de ruta inicial (15–20 minutos)*

- Cada grupo presenta su iniciativa en 3 minutos.
- El facilitador recoge los puntos comunes y guía una breve discusión para identificar:
  - 2 o 3 iniciativas prioritarias para desarrollar en la comuna.
  - Un equipo responsable inicial.
  - Próximos pasos de corto plazo (por ejemplo, constituir una mesa de datos abiertos comunal o elaborar un plan piloto en un área específica).




### **Cierre**

El taller concluye con el compromiso de sistematizar los acuerdos en una minuta o acta, que luego pueda ser presentada al concejo municipal y socializada con la comunidad. Esta hoja de ruta inicial puede convertirse en la base de una política comunal de datos abiertos de Tercera Ola, alineada con los planes de desarrollo local y con la Agenda 2030.



### **Bibliografía**

- Ayuntamiento de Barcelona. (2021). *Informe de participación ciudadana en espacios públicos*. <https://ajuntament.barcelona.cat>
- CEPAL. (2012). *Datos abiertos: un nuevo desafío para los gobiernos de la región*. Naciones Unidas.
- OCDE. (2019). *Open Government Data Report*. OECD Publishing.
- Open Data Charter. (2021). *Guía de implementación de datos abiertos*. <https://opendatacharter.net>
- Open Data Policy Lab. (2022). *The Third Wave of Open Data*. The GovLab.



simultáneamente en la web municipal y en redes sociales. Se destacan cifras de participación (por ejemplo, número total de votantes) y se comunica que los proyectos ganadores se incorporarán al presupuesto municipal del año siguiente. El municipio elabora un cronograma de ejecución en coordinación con los proponentes.

**Ejecución y control ciudadano:**

Se inicia la implementación de los proyectos elegidos. Cada proyecto es asignado a una unidad municipal responsable (por ejemplo, Secretaría de Planificación para obras de infraestructura, Dirección de Desarrollo Comunitario para proyectos sociales). Se conforman mesas de seguimiento con

representantes de la comunidad proponente, de modo que los vecinos y vecinas estén informados del progreso y puedan alertar sobre dificultades. Periódicamente, el municipio actualiza en su sitio web el estado de avance de cada iniciativa.

Al finalizar el año, en la Cuenta Pública Participativa, la autoridad rinde cuentas sobre el cumplimiento de los proyectos aprobados vía Presupuesto Participativo, cerrando el ciclo con transparencia y evaluación del impacto logrado.

## Conclusión

El Presupuesto Participativo es una herramienta poderosa para transformar la relación entre municipio y comunidad, convirtiendo a las vecinas y vecinos en protagonistas de las decisiones sobre el uso de recursos públicos. Más allá de su diseño específico, lo central es mantener un espíritu pedagógico: que el proceso sea entendido y sentido como una escuela de ciudadanía activa, donde concejalías, liderazgos emergentes y organizaciones aprenden haciendo democracia directa a pequeña escala.

Cuando se implementa de manera transparente, inclusiva y bien acompañada técnicamente, el Presupuesto Participativo contribuye a fortalecer la confianza en las instituciones locales, mejorar la equidad territorial en la asignación de recursos y abrir espacios estables de diálogo entre municipio y comunidad. Para los gobiernos municipales, implica asumir el desafío de ceder poder, compartir información y sostener procesos deliberativos que, aunque demandantes, enriquecen la calidad de la gestión y la legitimidad democrática.



#### **Paso 4) Refina por “Categorías” y “Formato”**

Usa Categorías (p. ej., Sociedad, Gobierno) y el Formato que necesitas (CSV/XLSX) para facilitar el análisis.



#### **Paso 5) Abre la ficha del conjunto**

En la página del dataset revisa: descripción, recursos disponibles, fechas y (cuando exista) “Última actualización”. Las páginas de organizaciones y recursos muestran metadatos útiles (creación/actualización, ID y estado del recurso).



#### **Paso 6) Descarga el archivo**

En el recurso (CSV/XLSX) usa Descargar recurso.



#### **Paso 7) Explora en línea (si está disponible)**

Algunos recursos ofrecen Explorador de Datos para ver y filtrar sin descargar.



#### **Paso 8) Verificar licencia y condiciones**

Revisa los Términos y Condiciones de uso del portal y la licencia indicada en el dataset para tu reutilización.



#### **Ejemplos rápidos (temas municipales)**

- Patentes comerciales (municipales/semestres): conjuntos con explorador y descargas XLS/CSV.

- Permisos de circulación: recursos históricos y por comuna con descarga directa.

- Organizaciones municipales en el portal: ejemplo “Municipalidad de San Felipe” con varios recursos publicados.



#### **Tips de trabajo**

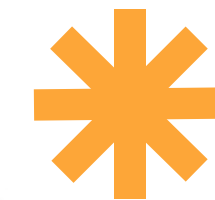
- Si no aparece en datos.gob.cl, revisa también catálogos sectoriales muy usados para temas municipales, como ChileCompra (compras públicas), que permite filtrar por organismo comprador (municipios).

- Pide CSV cuando puedas: son más limpios para análisis.



# Mecanismos y herramientas de participación ciudadana: presupuesto participativo





**Autor:** JAVIER CUEVAS RODRÍGUEZ

**ODS relacionados:** 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas), 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), 5 (Igualdad de género)

### Introducción

La participación ciudadana es fundamental para fortalecer la democracia local y mejorar la gestión municipal. Se entiende como la intervención de la sociedad civil en la esfera pública, favoreciendo el diálogo y la implicación de la comunidad en la toma de decisiones. Esto amplía la esfera pública hacia la sociedad civil, legitimando la construcción de políticas públicas inclusivas y transparentes.

En Chile, la participación ciudadana se ha consolidado como una herramienta clave para una gestión municipal más inclusiva, transparente y participativa, alineada con el compromiso de construir un país más justo. En el nivel local, los mecanismos participativos permiten mejorar la calidad de vida de la comunidad al incorporar sus opiniones en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas.

Entre estos mecanismos, el Presupuesto Participativo destaca como una de las herramientas más potentes para vincular a vecinos y vecinas con las decisiones sobre el uso de recursos públicos en sus territorios.

# Desarrollo

## 1. Presupuestos participativos: concepto y alcance

El Presupuesto Participativo (PP) es un mecanismo mediante el cual la comunidad decide, en conjunto con el alcalde y el Concejo Municipal, cómo destinar parte de los recursos municipales para el desarrollo de la comuna. En esencia, consiste en la participación directa de la comunidad en la priorización del gasto público a nivel local.

Este mecanismo convierte a las vecinas y vecinos en actores clave del desarrollo local, permitiéndoles identificar necesidades, deliberar sobre prioridades, tomar decisiones colectivas y posteriormente supervisar la ejecución de los proyectos elegidos. Los presupuestos participativos fortalecen la gestión pública al promover la transparencia en el uso de los recursos y asegurar que las políticas locales respondan a las prioridades ciudadanas.

Desde su origen en Porto Alegre, Brasil, en 1989, el Presupuesto Participativo se ha extendido mundialmente como una forma de profundizar la democracia a nivel municipal. Experiencias internacionales indican que esta herramienta puede tener efectos positivos en la equidad territorial: en Porto Alegre se logró orientar recursos hacia los barrios más pobres, mejorando la distribución del gasto público.

En la actualidad, centenares de ciudades en todos los continentes han adoptado variantes de presupuestos participativos,

adaptándolos a sus contextos locales para involucrar a la ciudadanía en las decisiones de inversión comunitaria.

## 2. Caso práctico: diseño abreviado de un Presupuesto Participativo comunal


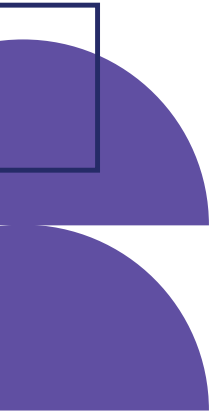



A continuación, se presenta un ejemplo práctico hipotético de cómo podría diseñarse e implementarse un Presupuesto Participativo en una comuna, resumiendo sus principales pasos y herramientas. Este diseño es flexible y debe adaptarse al tamaño, recursos y realidad de cada territorio.

### Convocatoria inicial y planificación:

El municipio anuncia el lanzamiento del Presupuesto Participativo, destinando una parte del presupuesto municipal para proyectos comunitarios (por ejemplo, \$100 millones de pesos). Se publica un calendario con las fases del proceso (convocatoria de ideas, formulación, votación, ejecución) y se difunden ampliamente las bases de participación (quiénes pueden participar, montos máximos por proyecto, temáticas prioritarias, etc.). El Concejo Municipal aprueba la ordenanza que regula el proceso, garantizando su institucionalidad.

### Difusión y asambleas barriales:

Durante el primer mes se realizan jornadas informativas y asambleas en los barrios. En estas asambleas, facilitadas por el equipo municipal, los vecinos y vecinas identifican necesidades locales y proponen ideas de proyectos. Se entrega material didáctico (por ejemplo, una ficha



simple para describir la idea, objetivos, beneficiarios) y se incentiva la participación de organizaciones sociales y liderazgos comunitarios. El objetivo es generar muchas propuestas y motivar a la comunidad a involucrarse desde el comienzo.

### **Recepción de propuestas y apoyo técnico:**

Tras las asambleas, se abre un período para que las organizaciones comunitarias y grupos de vecinos presenten formalmente sus propuestas de proyecto. Pueden hacerlo en línea, a través de un formulario en el sitio web municipal, o en formato papel en las oficinas municipales.

El municipio dispone de profesionales (arquitectos, asistentes sociales, ingenieros, entre otros) para asesorar a las comunidades en pulir sus propuestas, estimar costos y asegurarse de que cumplen con los requisitos legales. Este acompañamiento pedagógico ayuda a elevar la calidad de las iniciativas.

### **Evaluación y priorización técnica:**

Culminada la fase de recepción, un comité técnico municipal analiza las propuestas y verifica su factibilidad (viabilidad técnica, que el costo no exceda el monto disponible, que sea de competencia municipal, etc.). Si alguna idea no es viable, se comunica a sus proponentes explicando las razones y, de ser posible, ofreciendo alternativas para ajustar el proyecto. Las propuestas viables se agrupan por categorías temáticas o territoriales. En caso de recibir un gran número de iniciativas, el comité puede preseleccionar un listado acotado de proyectos finalistas con criterios objetivos (número de beneficiarios, urgencia, costo-efectividad, equidad territorial).

### **Campaña de difusión de proyectos finalistas:**

El municipio publica un catálogo de proyectos finalistas (por ejemplo, 15 iniciativas que abarcan mejoras en espacios públicos, iniciativas deportivas, culturales, de seguridad, entre otras), cada uno con su descripción, presupuesto estimado e impacto esperado. Esta información se difunde mediante folletos impresos y plataformas digitales.

Se invita a la ciudadanía a conocer las propuestas y se pueden organizar ferias ciudadanas o transmisiones en redes sociales donde cada comunidad presenta su proyecto y responde preguntas, fomentando un ambiente deliberativo antes de la votación.


### **Votación ciudadana:**

En la fecha acordada se habilita la votación ciudadana de los proyectos. Todos los residentes de la comuna mayores de una edad definida (por ejemplo, 14 años) pueden votar presentando su cédula de identidad. La votación se realiza a través de medios combinados: una plataforma de voto electrónico segura y puntos de votación físicos en sedes comunitarias y oficinas municipales.

Cada persona puede votar por un número acotado de proyectos (por ejemplo, tres). El sistema de conteo asigna los recursos disponibles a los proyectos más votados hasta agotar el fondo, pudiendo incorporar criterios de equilibrio territorial. Observadores ciudadanos, como miembros del COSOC, supervisan el proceso para garantizar la transparencia.

### **Resultados y asignación de recursos:**

Al cierre de la votación, el alcalde y el Concejo Municipal convocan a un acto público donde se anuncian los proyectos ganadores y la cantidad de votos obtenida por cada uno. La información se publica



simultáneamente en la web municipal y en redes sociales. Se destacan cifras de participación (por ejemplo, número total de votantes) y se comunica que los proyectos ganadores se incorporarán al presupuesto municipal del año siguiente. El municipio elabora un cronograma de ejecución en coordinación con los proponentes.

**Ejecución y control ciudadano:**

Se inicia la implementación de los proyectos elegidos. Cada proyecto es asignado a una unidad municipal responsable (por ejemplo, Secretaría de Planificación para obras de infraestructura, Dirección de Desarrollo Comunitario para proyectos sociales). Se conforman mesas de seguimiento con


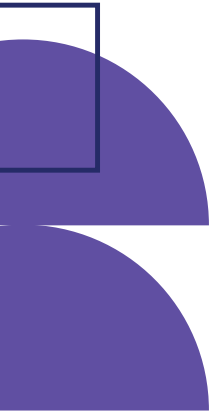



representantes de la comunidad proponente, de modo que los vecinos y vecinas estén informados del progreso y puedan alertar sobre dificultades. Periódicamente, el municipio actualiza en su sitio web el estado de avance de cada iniciativa.

Al finalizar el año, en la Cuenta Pública Participativa, la autoridad rinde cuentas sobre el cumplimiento de los proyectos aprobados vía Presupuesto Participativo, cerrando el ciclo con transparencia y evaluación del impacto logrado.

## Conclusión

El Presupuesto Participativo es una herramienta poderosa para transformar la relación entre municipio y comunidad, convirtiendo a las vecinas y vecinos en protagonistas de las decisiones sobre el uso de recursos públicos. Más allá de su diseño específico, lo central es mantener un espíritu pedagógico: que el proceso sea entendido y sentido como una escuela de ciudadanía activa, donde concejalías, liderazgos emergentes y organizaciones aprenden haciendo democracia directa a pequeña escala.

Cuando se implementa de manera transparente, inclusiva y bien acompañada técnicamente, el Presupuesto Participativo contribuye a fortalecer la confianza en las instituciones locales, mejorar la equidad territorial en la asignación de recursos y abrir espacios estables de diálogo entre municipio y comunidad. Para los gobiernos municipales, implica asumir el desafío de ceder poder, compartir información y sostener procesos deliberativos que, aunque demandantes, enriquecen la calidad de la gestión y la legitimidad democrática.



simple para describir la idea, objetivos, beneficiarios) y se incentiva la participación de organizaciones sociales y liderazgos comunitarios. El objetivo es generar muchas propuestas y motivar a la comunidad a involucrarse desde el comienzo.

### **Recepción de propuestas y apoyo técnico:**

Tras las asambleas, se abre un período para que las organizaciones comunitarias y grupos de vecinos presenten formalmente sus propuestas de proyecto. Pueden hacerlo en línea, a través de un formulario en el sitio web municipal, o en formato papel en las oficinas municipales.

El municipio dispone de profesionales (arquitectos, asistentes sociales, ingenieros, entre otros) para asesorar a las comunidades en pulir sus propuestas, estimar costos y asegurarse de que cumplen con los requisitos legales. Este acompañamiento pedagógico ayuda a elevar la calidad de las iniciativas.

### **Evaluación y priorización técnica:**

Culminada la fase de recepción, un comité técnico municipal analiza las propuestas y verifica su factibilidad (viabilidad técnica, que el costo no exceda el monto disponible, que sea de competencia municipal, etc.). Si alguna idea no es viable, se comunica a sus proponentes explicando las razones y, de ser posible, ofreciendo alternativas para ajustar el proyecto. Las propuestas viables se agrupan por categorías temáticas o territoriales. En caso de recibir un gran número de iniciativas, el comité puede preseleccionar un listado acotado de proyectos finalistas con criterios objetivos (número de beneficiarios, urgencia, costo-efectividad, equidad territorial).

### **Campaña de difusión de proyectos finalistas:**

El municipio publica un catálogo de proyectos finalistas (por ejemplo, 15 iniciativas que abarcan mejoras en espacios públicos, iniciativas deportivas, culturales, de seguridad, entre otras), cada uno con su descripción, presupuesto estimado e impacto esperado. Esta información se difunde mediante folletos impresos y plataformas digitales.

Se invita a la ciudadanía a conocer las propuestas y se pueden organizar ferias ciudadanas o transmisiones en redes sociales donde cada comunidad presenta su proyecto y responde preguntas, fomentando un ambiente deliberativo antes de la votación.

### **Votación ciudadana:**

En la fecha acordada se habilita la votación ciudadana de los proyectos. Todos los residentes de la comuna mayores de una edad definida (por ejemplo, 14 años) pueden votar presentando su cédula de identidad. La votación se realiza a través de medios combinados: una plataforma de voto electrónico segura y puntos de votación físicos en sedes comunitarias y oficinas municipales.

Cada persona puede votar por un número acotado de proyectos (por ejemplo, tres). El sistema de conteo asigna los recursos disponibles a los proyectos más votados hasta agotar el fondo, pudiendo incorporar criterios de equilibrio territorial. Observadores ciudadanos, como miembros del COSOC, supervisan el proceso para garantizar la transparencia.

### **Resultados y asignación de recursos:**

Al cierre de la votación, el alcalde y el Concejo Municipal convocan a un acto público donde se anuncian los proyectos ganadores y la cantidad de votos obtenida por cada uno. La información se publica



## Ejercicio práctico: Mini taller abierto sobre Presupuesto Participativo en la comuna



### Objetivo del taller

Que concejalías, equipos municipales y organizaciones comunitarias comprendan el funcionamiento del Presupuesto Participativo y diseñen, de manera colaborativa, un borrador de proceso adaptado a su comuna.



### Duración sugerida

Entre 60 y 90 minutos.




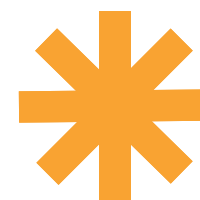
### Participantes

Entre 15 y 40 personas, combinando concejalías, directivos/as, funcionarios/as de distintas unidades (SECPLA, DIDECO, finanzas, participación ciudadana) y representantes de juntas de vecinos, organizaciones territoriales, juventudes, mujeres y otros actores comunitarios.



### Materiales

- Resumen impreso o proyectado del concepto de Presupuesto Participativo.
  - Papelógrafos o pizarra.
  - Plumones y notas adhesivas.
  - Información básica sobre el presupuesto municipal (monto total, principales áreas de gasto, fondos disponibles para proyectos comunitarios).
- 



**Autor:** JOSÉ BARRAZA

**ODS relacionados:** 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), 13 (Acción por el clima), 17 (Alianzas para lograr los objetivos)

### Introducción

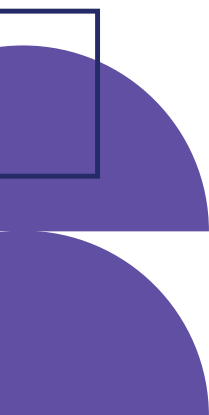
Este aporte se inserta en el marco del Proyecto de Formación para Municipios Socialistas y busca ofrecer una mirada práctica sobre el rol de los gobiernos locales frente a la crisis climática y las profundas desigualdades urbanas. A nivel mundial, el crecimiento de las ciudades se ha acompañado de procesos de marginalización, pobreza urbana, inseguridad y deterioro de la salud mental y física de millones de personas. En Chile, estas dinámicas se expresan en déficits habitacionales persistentes, barrios segregados y territorios altamente vulnerables a eventos climáticos extremos.

El documento se inspira en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) y el ODS 13 (Acción por el clima), y propone lineamientos para una agenda municipal socialista que ponga la justicia socioambiental en el centro. Desde una perspectiva progresista y colaborativa, se plantea que sean las propias comunidades locales quienes den pertinencia territorial a estas orientaciones, adaptándolas tanto a zonas rurales y apartadas como a grandes ciudades regionales, siempre con la mira puesta en el fortalecimiento de las bases sociales y ambientales.



### **Cierre**

El taller concluye con el compromiso de sistematizar las propuestas en una minuta que pueda ser presentada al Concejo Municipal y discutida con la comunidad. Esta minuta puede constituir la base para la futura implementación de un Presupuesto Participativo en la comuna, contribuyendo a profundizar la democracia local y a fortalecer la relación entre municipio y ciudadanía.



## ***bibliografía***

•CEPAL (2022). La experiencia de Porto Alegre: participación en los gobiernos de proximidad, repositorio de políticas públicas. (Antecedentes y efectos redistributivos del primer Presupuesto Participativo).

<https://igualdad.cepal.org/es/repository-of-policies-and-strategies/la-experiencia-de-porto-alegre-participacion-en-los-gobiernos#:~:text=La%20proliferaci%C3%B3n%20de%20presupuestos%20participativos,trav%C3%A9s%20de%20la%20priorizaci%C3%B3n%20y>

•Gattoni, M. S. (2011). Rendición de cuentas transversal y Presupuestos Participativos en América Latina: Un Análisis Explicativo y Comparado.

<https://www.academica.org/000-093/322>

•Observatorio de Participación Ciudadana y No discriminación, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Asociación de Municipalidades de Chile AMUCH, & Asociación Chilena de Municipalidades ACHM. (2022). MANUAL ORDENANZAS TIPO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA MUNICIPAL (1.a ed.).

<https://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/Manual%20ordenanzas%20tipos%20de%20participaci%C3%B3n%20ciudadana%20municipal.pdf>

•Observatorio Internacional de Democracia Participativa (OIDP) & Municipalidad de Vancouver (2020). Fomento de la vida comunitaria mediante la elaboración de presupuestos participativos en Vancouver.

<https://oidp.net/es/practice.php?id=1305#:~:text=El%20objetivo%20del%20presupuesto%20participativo,es%20aumentar%20la%20participaci%C3%B3n%20ciudadana>

•Quispe, Y. R (2025). DESAFÍOS y OPORTUNIDADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO: PERSPECTIVA DE LOS CIUDADANOS. Zenodo (CERN European Organization For Nuclear Research).

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15127619>

•Sintomer, Y., & Ganuza, E. (2011). Democracia participativa y modernización de servicios públicos: los presupuestos participativos en Europa.

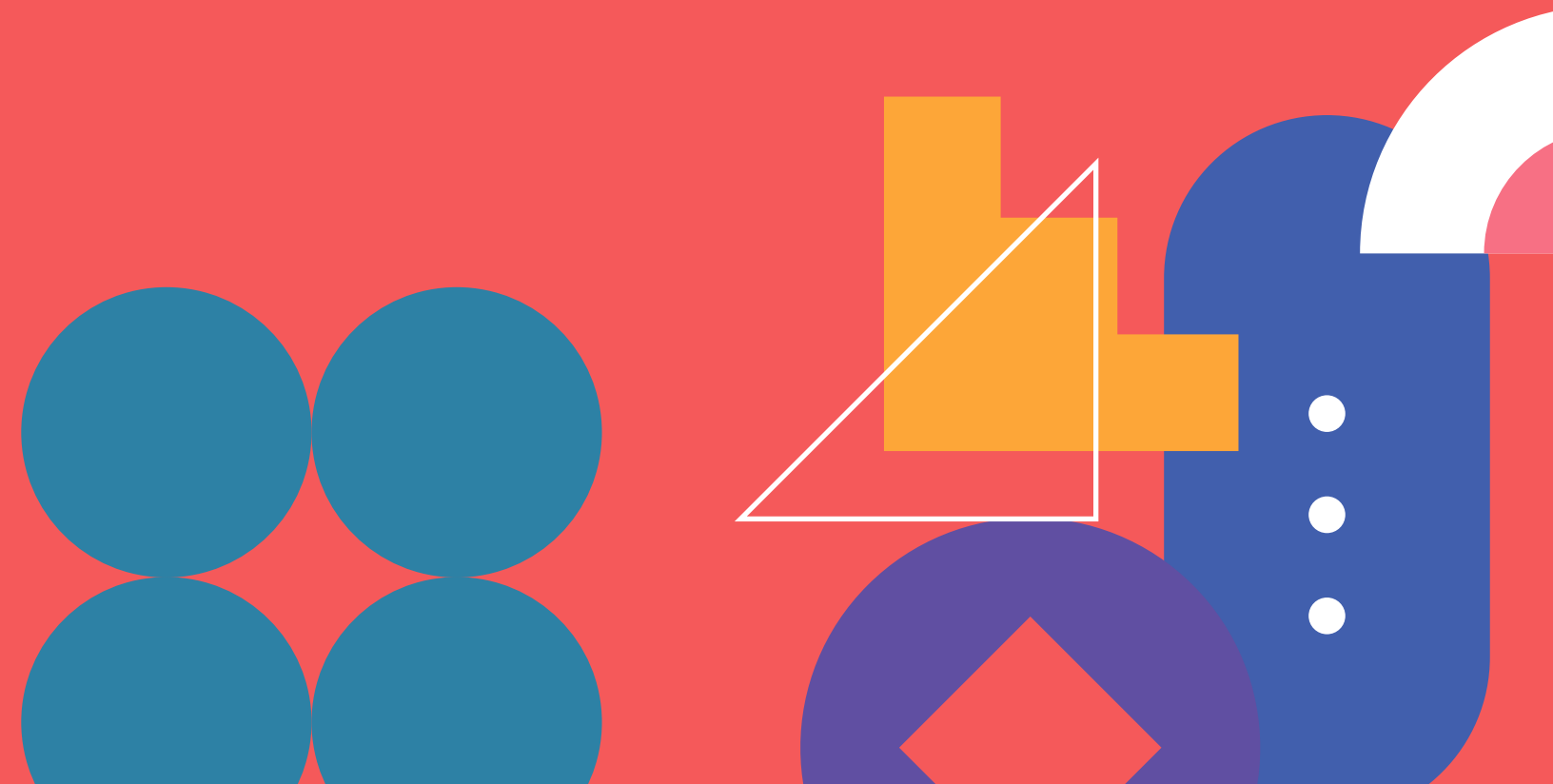
[https://www.famp.es/export/sites/famp/.galleries/documentos-obs-participacion/Investigacion\\_sobre\\_presupuestos\\_participativos.pdf](https://www.famp.es/export/sites/famp/.galleries/documentos-obs-participacion/Investigacion_sobre_presupuestos_participativos.pdf)

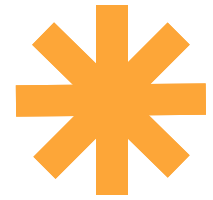
•Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE). (2023). Buenas prácticas de participación ciudadana en la gestión municipal: Experiencias destacadas de todo Chile (1.a ed.) [Digital].

<https://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/Buenas%20pr%C3%A1cticas%20de%20participaci%C3%B3n%20ciudadana%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20municipal.pdf#:~:text=%C2%B7%20Plataforma%20Digital%20de%20Participaci%C3%B3n,e%20implantaci%C3%B3n%20del%20Plan%20de>



# Proyecto de formación para municipios socialistas





**Autor:** JOSÉ BARRAZA

**ODS relacionados:** 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), 13 (Acción por el clima), 17 (Alianzas para lograr los objetivos)

### Introducción

Este aporte se inserta en el marco del Proyecto de Formación para Municipios Socialistas y busca ofrecer una mirada práctica sobre el rol de los gobiernos locales frente a la crisis climática y las profundas desigualdades urbanas. A nivel mundial, el crecimiento de las ciudades se ha acompañado de procesos de marginalización, pobreza urbana, inseguridad y deterioro de la salud mental y física de millones de personas. En Chile, estas dinámicas se expresan en déficits habitacionales persistentes, barrios segregados y territorios altamente vulnerables a eventos climáticos extremos.

El documento se inspira en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) y el ODS 13 (Acción por el clima), y propone lineamientos para una agenda municipal socialista que ponga la justicia socioambiental en el centro. Desde una perspectiva progresista y colaborativa, se plantea que sean las propias comunidades locales quienes den pertinencia territorial a estas orientaciones, adaptándolas tanto a zonas rurales y apartadas como a grandes ciudades regionales, siempre con la mira puesta en el fortalecimiento de las bases sociales y ambientales.

# Desarrollo

## 1. Panorama actual de las ciudades y la crisis climática

De acuerdo con Naciones Unidas, las ciudades ocupan solo el 3 % de la superficie terrestre, pero concentran entre el 60 % y el 80 % del consumo energético y generan cerca del 75 % de las emisiones de carbono. Esta concentración de impactos ambientales alimenta directamente la profundización del cambio climático y se expresa en crisis hídricas, escasez de alimentos y eventos climáticos extremos que afectan con mayor fuerza a los sectores más vulnerables.

La magnitud del desafío contrasta con la insuficiente planificación de muchos gobiernos nacionales, regionales y locales. La falta de medidas concretas y coordinadas ha permitido que la crisis climática se agrave, reproduciendo patrones de desigualdad socioespacial. En Chile, el déficit habitacional supera las 650 mil viviendas y más de 2 millones de familias requieren apoyo del Estado para resolver sus problemas de habitabilidad, lo que evidencia la urgencia de políticas territoriales que articulen vivienda, servicios básicos, transporte, espacios públicos y protección ambiental.

En este contexto, los municipios socialistas tienen la tarea estratégica de impulsar procesos de transformación urbana que combinen justicia social y justicia ambiental, conectando la planificación local con los compromisos de la Agenda 2030.

## 2. Líneas de acción para una agenda municipal socialista (ODS 11 y 13)

A partir de este diagnóstico, se proponen diversas líneas de acción que deben ser abordadas desde lo local, ajustadas a las realidades específicas de cada comuna y con foco en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 11 y 13. Estas orientaciones buscan servir como guía para concejalías y equipos municipales en el diseño de políticas y proyectos con pertinencia territorial y sello progresista.

### - Fortalecimiento y celeridad en vivienda y servicios básicos:

Impulsar, desde el nivel local, la generación de nuevas viviendas y la mejora de servicios básicos adecuados, seguros y asequibles, priorizando zonas en condición de marginalidad. La articulación con el nivel regional y nacional es clave para incidir en la localización de proyectos habitacionales, promoviendo barrios bien conectados, con acceso a transporte público, equipamiento comunitario y áreas verdes. Las concejalías pueden jugar un rol activo en la priorización de suelos para vivienda social y en la defensa del derecho a la ciudad.

### - Involucramiento político en los PLADECO comunales:

Reforzar el rol de las autoridades electas –especialmente las concejalías– en el diseño, actualización y seguimiento de los Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO). Este instrumento debe convertirse en una verdadera hoja de ruta climática y social, incorporando

diagnósticos de riesgo ambiental, metas de mitigación y adaptación, y criterios de equidad territorial en la inversión pública.

**- Catastro y articulación con organizaciones socioambientales:**

Realizar un catastro actualizado de organizaciones medioambientales presentes en la comuna y de sus niveles de participación en la toma de decisiones. Este mapeo debe considerar tanto ONG formalizadas como colectivos y grupos autogestionados que no necesariamente cuentan con personalidad jurídica. Se sugiere convocar a estas organizaciones a espacios de diálogo regular con el Concejo Municipal, reconociendo su rol como actores clave en la vigilancia y coproducción de políticas ambientales.

**- Espacios de co-diseño multiactor:**

Promover mesas de co-diseño en las que se reúnan sociedad civil, representantes de la academia, sector empresarial, organizaciones medioambientales y autoridades políticas locales para generar planes de gestión con pertinencia territorial. Estos espacios deben orientarse a construir acuerdos sobre uso de suelo, movilidad sostenible, manejo de residuos y protección de ecosistemas locales, entre otros temas, garantizando acceso equitativo a la información y reglas claras de participación.

**- Guía de instrumentos de financiamiento verde:**

Desarrollar una caracterización y guía de los instrumentos de financiamiento disponibles para iniciativas de ciudad y medio ambiente: creación de espacios públicos sostenibles, mejora del transporte urbano, gestión de residuos, eficiencia energética, soluciones basadas en la naturaleza, entre otras. Esta guía debe estar al alcance de concejalías y equipos técnicos, facilitando la postulación a fondos regionales, nacionales e internacionales con enfoque

socioambiental.

**- Redes de concejalías socialistas por la ciudad justa y el medio ambiente:**

Fomentar acciones de proximidad territorial entre concejalías de una misma provincia o entre distintas regiones. Las problemáticas urbanas y ambientales desbordan las fronteras administrativas, por lo que resulta estratégico construir redes de concejalías socialistas especializadas en temáticas específicas: por ejemplo, "red de concejalías socialistas por el medio ambiente", "red de concejalías socialistas por barrios inclusivos" o "concejales socialistas en zonas de sacrificio". Estas redes permiten intercambiar experiencias, coordinar posicionamientos y fortalecer la voz municipalista en debates nacionales sobre ciudad y clima.

**3. Caso práctico: Asamblea Climática Ciudadana de la Región de Los Lagos**

Un ejemplo ilustrativo de coordinación y articulación territorial es la Asamblea Climática Ciudadana de la Región de Los Lagos. Esta experiencia propone un estilo de gobernanza democrática conectado con las realidades locales, en el que la comunidad participa activamente en la definición de recomendaciones y lineamientos para la política climática regional.

El manejo de proyectos en zonas sensibles, como el borde del Lago Llanquihue, ofrece aprendizajes relevantes para otros territorios: en lugar de esperar a que una iniciativa llegue a la fase de evaluación formal, se promueven instancias tempranas de diálogo multiactor, convocadas por el municipio o el Gobierno Regional. En estas mesas participan comunidades locales, empresas, servicios públicos y equipos técnicos, operando con reglas claras, acceso equitativo a la información y mecanismos deliberativos que permiten



que la participación ciudadana sea incidente y no meramente consultiva.

Esta forma de participación anticipada permite abordar las tensiones propias del desarrollo territorial desde una lógica preventiva y colaborativa, favoreciendo la legitimidad social de las decisiones, el aprendizaje colectivo y la sustentabilidad de los acuerdos. Para los municipios

socialistas, experiencias como la Asamblea Climática Ciudadana son referentes que muestran cómo la acción climática puede construirse desde abajo, con protagonismo comunitario y sin renunciar a la planificación técnica rigurosa.



## Conclusión

El Proyecto de Formación para Municipios Socialistas en torno a ciudades sostenibles y acción climática local plantea que la transformación de nuestras comunas no puede limitarse a la gestión de corto plazo. Se trata de impulsar un cambio de paradigma donde la planificación urbana, la política habitacional, la movilidad, los espacios públicos y la protección ambiental se conciben como parte de una misma agenda de justicia socioambiental.

Para avanzar en esta dirección, las concejalías y gobiernos locales socialistas pueden orientar su acción en al menos tres claves: (i) asumir un liderazgo político activo en la planificación territorial (PLADECO, planes reguladores, planes de emergencia climática); (ii) tejer alianzas estables con organizaciones sociales, ambientales, la academia y otros actores relevantes; y (iii) aprovechar los instrumentos de financiamiento disponibles para impulsar proyectos concretos que mejoren la vida cotidiana de las comunidades, con especial atención a los territorios históricamente excluidos.

En última instancia, la defensa de la vida digna en las ciudades y territorios socialistas implica incorporar de manera práctica y coherente el conjunto de propuestas que surgen del trabajo articulado con la sociedad civil, el mundo académico, las redes empresariales, las organizaciones de vivienda y las organizaciones medioambientales. Solo así será posible enfrentar la crisis climática desde abajo y construir comunas más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.

cálculo de riesgo, reproduciendo la lógica estructural que las confina al ámbito privado y de los cuidados.

### **3. Tipologías de violencia digital contra las mujeres**

Las agresiones digitales dirigidas a mujeres en política o con alta exposición pública adoptan múltiples formas, que pueden aparecer de manera aislada o combinada. Contar con un lenguaje común para nombrarlas facilita su denuncia, registro y abordaje institucional. A continuación se presentan algunos términos clave y definiciones de referencia.

#### **Término – Definición (síntesis)**

##### *Desinformación*

Difusión deliberada de información falsa o engañosa con intención de causar daño o manipular la opinión pública.

##### *Violencia política contra las mujeres*

Acciones u omisiones basadas en género que buscan menoscabar o anular los derechos políticos de las mujeres.

##### *Violencia de género en entornos digitales*

Conductas ejercidas mediante tecnologías y plataformas que afectan la dignidad, seguridad o bienestar de las víctimas por razones de género.

##### *Acoso político de género*

Prácticas de presión, hostigamiento o amenazas dirigidas a mujeres en cargos públicos o en competencia por ellos.

##### *Ciberacoso*

Mensajes o acciones repetidas mediante medios digitales que generan temor, angustia o sensación de inseguridad.

##### *Ciberhostigamiento*

Comentarios, insinuaciones o amenazas reiteradas en línea, muchas veces con connotación sexual o sexista.

##### *Doxing / doxeo*

Revelación o difusión de datos personales sin consentimiento, con la finalidad de intimidar, castigar o silenciar.

##### *Slutshaming*

Prácticas que buscan humillar o controlar a las mujeres cuestionando su vida sexual real o atribuida.

##### *Sextorsión*

Uso de imágenes o material íntimo para chantajear, obtener ventajas o dañar la reputación de una persona.

##### *Sexting*

Intercambio de contenidos sexuales a través de medios digitales; puede ser consentido o no, y dar lugar a abusos cuando se difunde sin autorización.

##### *Divulgación no consentida de imágenes íntimas*

Difusión de fotos o videos de carácter íntimo sin autorización, con el objetivo de humillar o controlar a la víctima.

##### *Troleo de género*

Mensajes o intervenciones diseñadas para molestar, ridiculizar o incitar a la violencia contra mujeres por su género.



## Metodología

### 1. *Apertura (10–15 minutos)*

- El facilitador presenta brevemente el contexto de crisis climática, el rol de las ciudades y el enfoque de los ODS 11 y 13.
- Se pide a las y los participantes que mencionen, a mano alzada, los principales problemas socioambientales que perciben en la comuna (por ejemplo, déficit de áreas verdes, riesgos de inundación, mala calidad del aire, segregación urbana, problemas de transporte, etc.).

### 2. *Trabajo en grupos: mapa de desafíos y actores (20 minutos)*

- Se forman grupos de 4 a 6 personas.
- Cada grupo elabora un mapa simple en papelógrafo respondiendo a tres preguntas:
  - a) ¿Cuáles son los tres principales desafíos socioambientales de nuestra comuna?
  - b) ¿Qué actores están hoy involucrados (municipio, servicios públicos, organizaciones, empresas, etc.)?
  - c) ¿Qué actores faltan por involucrar o articular (por ejemplo, organizaciones medioambientales no visibles, juntas de vecinos, centros educativos, sindicatos, etc.)?

### 3. *Diseño de líneas de acción locales (25–30 minutos)*

- Cada grupo elige uno de los desafíos priorizados y diseña una propuesta de línea de acción comunal, considerando:
  - Objetivo específico.
  - Medidas concretas a implementar en los próximos 12–24 meses.
  - Instrumentos existentes que podrían utilizarse (PLADECO, planes sectoriales, fondos de financiamiento).
  - Actores responsables y aliados clave.
  - Indicadores básicos para monitorear avances.

### 4. *Plenario y hoja de ruta socialista (15–20 minutos)*

- Cada grupo presenta su propuesta en 3 minutos.
- El facilitador identifica elementos comunes y guía una breve discusión para acordar:
  - 2 o 3 prioridades comunales en materia de ciudades sostenibles y acción climática.
  - La creación (o fortalecimiento) de una instancia estable de coordinación socioambiental a nivel comunal.
  - Próximos pasos para incorporar estas definiciones en los instrumentos de planificación local.



### Cierre

El taller concluye con el compromiso de sistematizar las propuestas en una minuta o acta que pueda ser presentada al Concejo Municipal y compartida con la comunidad. Esta hoja de ruta inicial puede servir como base para el diseño de un plan comunal de ciudades sostenibles y acción climática con sello socialista, articulado con la Agenda 2030.

### Conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 11 y 13)

Este aporte se alinea directamente con dos Objetivos de Desarrollo Sostenible prioritarios para la agenda municipal socialista:

- **ODS 11:** Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Las propuestas sobre vivienda digna, planificación urbana participativa, espacios públicos de calidad y redes de concejalías apuntan a reducir desigualdades territoriales y mejorar la habitabilidad de las comunas.

- **ODS 13:** Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos. El énfasis en la acción climática local, la articulación con organizaciones medioambientales, la planificación anticipada y la participación incidente en decisiones de alto impacto territorial contribuye a fortalecer la capacidad de mitigación y adaptación de los municipios.

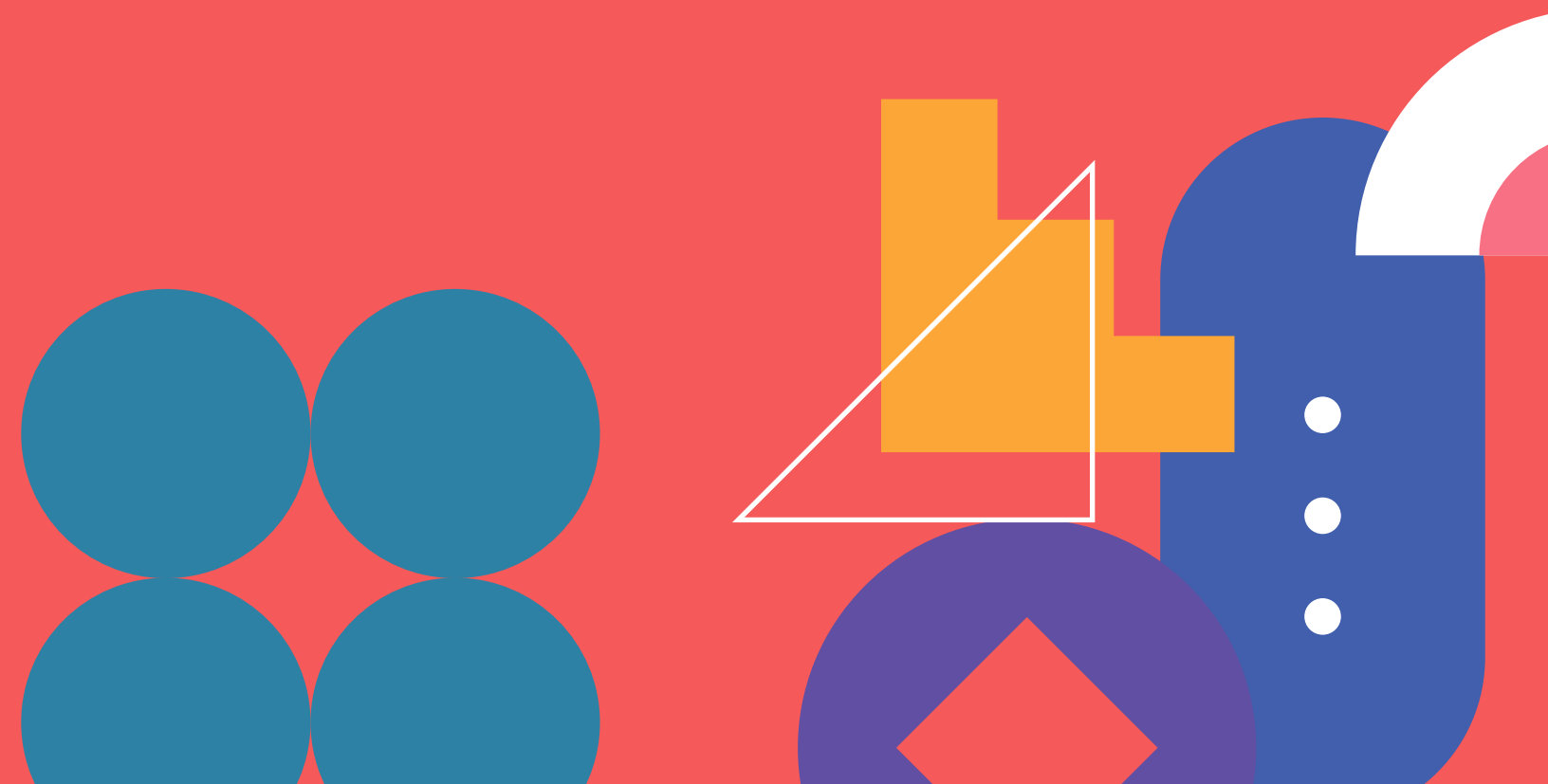
Al integrar estos objetivos en la formación de concejalías y equipos municipales, se busca que la acción cotidiana de los gobiernos locales socialistas sea coherente con los compromisos internacionales de Chile y, al mismo tiempo, responda a las urgencias concretas de las comunidades en sus territorios.

### Bibliografía

- *Asamblea Climática Ciudadana de la Región de Los Lagos. (2022). Informe final de recomendaciones. ONG FIMA, Gobierno Regional de Los Lagos, Consejo Regional de Los Lagos.*  
[https://www.goreloslagos.cl/gobierno\\_regional/Asamblea\\_Climatica.html](https://www.goreloslagos.cl/gobierno_regional/Asamblea_Climatica.html)
- *Fuentes, C. (2019). Participación ciudadana y descentralización: Desafíos para la gobernanza democrática en Chile. En Rojas, F., Maillet, A. y Imilan, W. (Eds.), La democracia territorial en disputa: Ciudadanía, participación y territorio en Chile (pp. 45–66). Santiago: LOM Ediciones.*
- *Dini, M. (2022). Plan de Fortalecimiento Municipal para el Desarrollo Económico Local en Chile. Análisis de la institucionalidad multinivel, diagnóstico y recomendaciones. Cuadernos de Desarrollo Productivo y Territorio. CEPAL.*



# La violencia digital como extensión de la violencia estructural contra las mujeres





**Autor:** JAVIERA RIQUELME

**ODS relacionados:** 5 (Igualdad de género)

### Introducción

En las últimas décadas, América Latina y el Caribe han experimentado un crecimiento acelerado de la violencia digital contra las mujeres, en paralelo al auge del feminismo de la cuarta ola. La expansión de redes y plataformas ha abierto nuevos espacios para disputar derechos, visibilizar demandas y ampliar la participación política de mujeres y diversidades; pero, al mismo tiempo, ha multiplicado las formas de agresión en línea: campañas coordinadas de troleo, granjas de trolls o netcenters, doxeo y difusión de noticias falsas, entre otras.

Este escenario no es completamente nuevo: desde los primeros debates sobre daño psicológico y abuso en comunidades virtuales, ha quedado claro que lo que ocurre en entornos digitales tiene efectos reales en la vida de las personas. Hoy, la violencia digital se instala como una extensión de la violencia estructural contra las mujeres, restringiendo su participación en la esfera pública y política, y reproduciendo jerarquías de género históricas mediante nuevas herramientas tecnológicas.

El propósito de este texto es situar la violencia digital en el marco del semiocapitalismo y de las lógicas de visibilidad que gobiernan el ecosistema de plataformas, para comprender cómo se entrelaza con la violencia política de género y qué respuestas comienzan a construirse desde el nivel local, especialmente en el ámbito municipal.

# Desarrollo

## 1. Semiocapitalismo, infoesfera y lógica de la visibilidad

El modelo económico contemporáneo se apoya en un entramado de medios digitales, redes sociales y plataformas que organizan la vida cotidiana en torno a la visibilidad. En este contexto, el semiocapitalismo describe una fase del capitalismo en la que signos, lenguajes, imágenes y afectos se transforman en mercancía. No solo se venden productos, sino también atención, emociones e interacción.

Este modelo opera en la llamada infoesfera: un flujo constante de información, estímulos y mensajes que condiciona deseos, conductas y formas de relación. Las capacidades humanas de hablar, escribir, imaginar, programar o crear contenido son capturadas y puestas al servicio de un sistema que monetiza clics, visitas y tiempo de permanencia en pantalla.

La violencia digital se inserta en este marco: mensajes de odio, campañas coordinadas de difamación o contenidos degradantes generan tráfico y atención, y por tanto valor económico para las plataformas. Las agresiones contra las mujeres no solo producen daño individual, sino que también son capitalizadas por un modelo de negocio que premia lo espectacular, lo polarizante y lo violento.

## 2. Violencia política de género en la esfera digital

La violencia política de género abarca acciones, omisiones o conductas que, basadas en el género de quien las sufre, buscan o tienen como resultado limitar el ejercicio de sus derechos políticos. Esta violencia puede expresarse de forma física, sexual, psicológica, simbólica, económica o moral, y afecta con especial intensidad a las mujeres que ejercen liderazgos o cargos de representación.

En el espacio digital, estas dinámicas adquieren nuevas formas: campañas de difamación, troleo masivo, hostigamiento sexual en línea, divulgación de datos personales sin consentimiento o difusión de contenidos manipulados. Estudios recientes muestran que una gran mayoría de mujeres que participan activamente en debates públicos ha recibido ataques en redes sociales, lo que impacta su disposición a seguir opinando o visibilizándose. Muchos testimonios reportan autocensura, reducción de la presencia en plataformas o abandono de cuentas, con consecuencias directas en sus trayectorias políticas y profesionales.

De este modo, la violencia digital se convierte en un mecanismo de disciplinamiento y exclusión: empuja a las mujeres fuera del espacio público o las obliga a mantenerse bajo un permanente

cálculo de riesgo, reproduciendo la lógica estructural que las confina al ámbito privado y de los cuidados.

### **3. Tipologías de violencia digital contra las mujeres**

Las agresiones digitales dirigidas a mujeres en política o con alta exposición pública adoptan múltiples formas, que pueden aparecer de manera aislada o combinada. Contar con un lenguaje común para nombrarlas facilita su denuncia, registro y abordaje institucional. A continuación se presentan algunos términos clave y definiciones de referencia.

#### **Término – Definición (síntesis)**

##### *Desinformación*

Difusión deliberada de información falsa o engañosa con intención de causar daño o manipular la opinión pública.

##### *Violencia política contra las mujeres*

Acciones u omisiones basadas en género que buscan menoscabar o anular los derechos políticos de las mujeres.

##### *Violencia de género en entornos digitales*

Conductas ejercidas mediante tecnologías y plataformas que afectan la dignidad, seguridad o bienestar de las víctimas por razones de género.

##### *Acoso político de género*

Prácticas de presión, hostigamiento o amenazas dirigidas a mujeres en cargos públicos o en competencia por ellos.

##### *Ciberacoso*

Mensajes o acciones repetidas mediante medios digitales que generan temor, angustia o sensación de inseguridad.

##### *Ciberhostigamiento*

Comentarios, insinuaciones o amenazas reiteradas en línea, muchas veces con connotación sexual o sexista.

##### *Doxing / doxeo*

Revelación o difusión de datos personales sin consentimiento, con la finalidad de intimidar, castigar o silenciar.

##### *Slutshaming*

Prácticas que buscan humillar o controlar a las mujeres cuestionando su vida sexual real o atribuida.

##### *Sextorsión*

Uso de imágenes o material íntimo para chantajear, obtener ventajas o dañar la reputación de una persona.

##### *Sexting*

Intercambio de contenidos sexuales a través de medios digitales; puede ser consentido o no, y dar lugar a abusos cuando se difunde sin autorización.

##### *Divulgación no consentida de imágenes íntimas*

Difusión de fotos o videos de carácter íntimo sin autorización, con el objetivo de humillar o controlar a la víctima.

##### *Troleo de género*

Mensajes o intervenciones diseñadas para molestar, ridiculizar o incitar a la violencia contra mujeres por su género.

### *Incels*

Grupos de hombres que se declaran célibes involuntarios y promueven discursos abiertamente misóginos en comunidades en línea.

### *Hackeo*

Acceso no autorizado a cuentas, dispositivos o sistemas digitales para obtener información o causar daño.

### *Spyware*

Programas que registran y transmiten la actividad digital de una persona sin su conocimiento o consentimiento.

Estas formas de violencia se concentran con especial intensidad en mujeres líderes o con visibilidad política. Los datos disponibles muestran que la mayoría de los agresores identificados son hombres, lo que refleja patrones socioculturales que todavía sostienen la subordinación de las mujeres y legitiman la violencia como forma de control.

## **4. Respuestas municipales y vacíos existentes**

Pese a la magnitud del problema, todavía no existe un marco integral específico sobre violencia digital con enfoque de género, especialmente en lo relativo a mujeres que participan en política. No obstante, algunos municipios han comenzado a incorporar el ámbito digital dentro de protocolos más amplios de acoso y violencia laboral.

En distintas comunas se han aprobado documentos que regulan la prevención, denuncia, investigación y sanción de



conductas abusivas en el trabajo, incluyendo referencias a mensajes amenazantes o degradantes enviados por correo electrónico, redes sociales o mensajería instantánea. En otros casos, los protocolos mencionan de forma general la violencia y el acoso, sin detallar todavía las particularidades de la violencia digital.

Estos avances son un primer paso relevante, pero resultan insuficientes frente a la rapidez con que evolucionan las plataformas y las tácticas de agresión. El desafío es avanzar hacia instrumentos claros, con definiciones específicas, canales de denuncia accesibles y medidas de protección adecuadas para mujeres que enfrentan violencia político-digital.

## **5. Violencia semiótica y disputa de sentidos**


Junto con las agresiones directas, es importante considerar la violencia semiótica contra las mujeres: el uso de palabras, imágenes, memes y otros signos para ridiculizar, disciplinar o expulsar a las mujeres de la esfera pública. Muchas veces estas prácticas se naturalizan como "humor" o simple polémica, pero en realidad operan como una de las formas más extendidas de exclusión política.

La violencia semiótica refuerza estereotipos que asignan a las mujeres roles subordinados, asociándolas únicamente al ámbito doméstico o a los cuidados, y cuestionando su legitimidad cuando ocupan cargos de poder. En el entorno digital, estos mensajes circulan a gran velocidad y se replican de forma masiva, amplificando su impacto.



Reconocer este componente simbólico es clave para entender que la lucha contra la violencia digital no se limita a castigar conductas individuales, sino que implica disputar las narrativas, representaciones y códigos culturales que sostienen la desigualdad de género.


## Conclusión



La violencia digital contra las mujeres es parte de una trama más amplia de violencias estructurales, tecnológicas y culturales. Lejos de ser un fenómeno marginal, afecta directamente la posibilidad de que las mujeres participen en la vida política y en la conversación pública, y además alimenta un modelo de plataformas que lucra con la circulación de contenidos agresivos.

Enfrentar este problema requiere combinar varias estrategias: empoderar a las mujeres en política mediante formación y acompañamiento; habilitar canales de denuncia confidenciales y eficaces; fortalecer redes de apoyo y cuidado entre mujeres; y exigir mayor transparencia a las plataformas respecto de sus algoritmos, criterios de moderación y fuentes de financiamiento de contenidos odiosos.

La disputa no es solo por la seguridad individual, sino por el derecho colectivo a un espacio digital democrático, donde la voz de las mujeres no sea silenciada ni convertida en mercancía, sino reconocida como parte esencial de la vida pública.



Finanzas, SECPLA, Jurídica, Control Interno) y conocimiento por parte del Concejo Municipal.

- Elaborar un checklist de documentos que respalden la decisión de suscribir un trato directo, con resolución fundada.

- Considerar, cuando corresponda, otras modalidades de compra que requieren planificación (convenio marco, licitación pública, compra ágil), evitando la utilización abusiva del trato directo.

- Incluir en los análisis un enfoque de género, evaluando cómo las decisiones de compra pueden impactar a distintos grupos de la población.

- **Conflictos de interés y segregación insuficiente de funciones:**

El riesgo de corrupción aumenta cuando una misma persona concentra funciones críticas: diseño de bases, evaluación de ofertas, inspección y certificación de servicios.

Mitigación sugerida:

- Separar roles por etapa: la unidad requirente elabora bases técnicas; DAF o SECPLA define bases administrativas; comisiones evaluadoras multidisciplinarias analizan las ofertas; y se designa un/a inspector/a técnico/a del servicio con experiencia y/o formación en la materia.

- Exigir declaraciones de intereses e inhabilidades para quienes integran comisiones elaboradoras y evaluadoras.

- Asegurar procesos de rendición y pago respaldados por expedientes completos, con todos los verificadores que sustenten la compra y su beneficio para la comunidad.

- **Falta de control interno:**

La ausencia de auditorías regulares y de seguimiento a los informes de la Dirección de Control o de la Contraloría Regional favorece la cronificación de malas prácticas y debilita la capacidad de reacción ante irregularidades.

Mitigación sugerida:

- Contar con un plan anual de auditorías de la Dirección de Control en áreas críticas.

- Realizar seguimiento sistemático de los hallazgos, asignando responsables y plazos.

- Revisar periódicamente el cumplimiento de las medidas indicadas por la Contraloría Regional y reportar permanentemente al Concejo Municipal.

- Incorporar indicadores de género en los planes de auditoría, identificando brechas en la asignación de recursos y en el acceso a programas municipales.

### **3. Obligaciones de la Ley de Transparencia para concejos municipales**

La Ley de Transparencia establece obligaciones claras para los municipios en materia de transparencia activa y pasiva. Estas obligaciones son una herramienta clave para el ejercicio del rol fiscalizador de las concejalías y para el fortalecimiento de la participación ciudadana con enfoque de género.

Transparencia activa (sitio web municipal):

- Identificación de concejalas y concejales.
- Declaraciones de patrimonio e intereses.
- Plataforma de lobby (audiencias, viajes, donativos).

- Actas de sesiones y acuerdos del Concejo Municipal por mes/año.

- Informes de fiscalización y auditorías externas, si las hay.

- Instrumentos de gestión actualizados (PLADECO, plan regulador, política de recursos humanos, plan comunal de seguridad pública).

- Presupuesto y sus modificaciones (municipal, salud y educación) y balances de ejecución.

- Ordenanzas, reglamentos, decretos, orgánica, personal y remuneraciones.

- Mecanismos de participación, subsidios/beneficios y compras, entre otros.



## Metodología

### 1. *Apertura (10–15 minutos)*

- El facilitador presenta brevemente el concepto de violencia digital y su vínculo con la violencia política de género.
- De manera voluntaria, algunas participantes pueden compartir experiencias o situaciones que hayan observado en redes sociales o plataformas digitales.

### 2. *Trabajo en grupos: mapa de violencias y emociones (20 minutos)*

- Se forman grupos de 4 a 6 personas.
- Cada grupo utiliza la tabla de términos para identificar qué tipos de violencia se han manifestado en su contexto (por ejemplo, doxeo, ciberacoso, troleo de género, desinformación).
- En un papelógrafo, registran ejemplos concretos, el impacto emocional y las consecuencias políticas (autocensura, retiro de redes, conflictos familiares, etc.).

### 3. *Diseño de respuestas y protocolos mínimos (20–25 minutos)*

- Cada grupo elige uno o dos tipos de violencia priorizados y diseña una respuesta en tres niveles:
  - Personal y colectivo (autocuidado, redes de apoyo, formas de acompañar a quien sufre agresiones).
  - Institucional municipal (canales de denuncia, acompañamiento psicosocial y jurídico, registro de casos).
  - Relación con plataformas y autoridades externas (denuncia en redes, oficios, articulación con otras instituciones).
- Se sugiere identificar responsables, recursos necesarios y posibles aliados.

### 4. *Plenario y acuerdos (15–20 minutos)*

- Cada grupo presenta su propuesta en 3 minutos.
- El facilitador recoge puntos comunes y guía una breve discusión para acordar:
  - 2 o 3 medidas prioritarias que el municipio y las organizaciones participantes se comprometen a impulsar.
  - Próximos pasos para avanzar hacia un protocolo comunal o una ruta de actuación frente a la violencia digital de género.



## Cierre

El taller concluye con el compromiso de sistematizar los acuerdos en una minuta o acta, que luego pueda ser presentada al concejo municipal y socializada con otras organizaciones de mujeres. Esta hoja de ruta inicial puede ser la base para construir políticas locales de prevención y respuesta frente a la violencia político-digital.

## Bibliografía

- Berardi, F. (2003). *La fábrica de la infelicidad: Nuevas formas de trabajo y movimiento global. Traficantes de Sueños.*
- Berardi, F. "Bifo". (2023, 3 de septiembre). *Entrevista por Rubén H. Ríos. Perfil.*
- Dibbell, J. (1993, 23 de diciembre). *A rape in cyberspace. The Village Voice.*
- Gibson, W. (1984). *Neuromancer. Ace Books.*
- Krook, M. L. (2022). *Semiotic violence against women: Theorizing harms against female politicians. Signs, 47(2), 371–396.*
- *Municipalidad de Panguipulli. (2024). Decreto N° 2609: Protocolo de prevención, denuncia, investigación y sanción del acoso laboral, sexual y violencia en el trabajo municipal.*
- *Municipalidad de San Nicolás. (s. f.). Protocolo Ley Karin: Prevención, denuncia, investigación y sanción del acoso y la violencia en el ámbito municipal.*
- *Municipalidad de La Serena. (2024). Protocolo interno de actuación sobre violencia de género, acoso sexual y acoso laboral.*
- *ONU Mujeres. (2022). Violencia de género en línea hacia mujeres con voz: Resumen ejecutivo.*
- *Organización de los Estados Americanos (OEA). (2022). La violencia de género en línea contra las mujeres y niñas: Guía de conceptos básicos, herramientas de seguridad digital y estrategias de respuesta.*
- *Ríos Tobar, M. (2024). Violencia política de género en la esfera digital en América Latina. IDEA Internacional.*
- *Subsecretaría del Interior, Unidad de Género y Participación Ciudadana. (2023). Resultados de la consulta ciudadana virtual sobre violencia digital. Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Gobierno de Chile.*



Estrategias Municipales  
para Fortalecer  
la Probidad, la Rendición  
de Cuentas y la  
Participación Ciudadana,  
con enfoque de género.





**Autor:** ALEJANDRA MARTÍNEZ

**ODS relacionados:** 5 (Igualdad de género)

### **Introducción**

La legislación chilena ha generado un conjunto robusto de normas aplicables tanto a autoridades electas mediante voto popular como a funcionarios y funcionarias que se desempeñan en el aparato público. Conocer y aplicar estos marcos legales es fundamental para el ejercicio responsable de los cargos municipales.

En este aporte se profundiza en los principios de probidad, transparencia y rendición de cuentas, incorporando de manera transversal la perspectiva de género como cuarto eje imprescindible de la gestión local. Integrar estos enfoques permite desempeñar las funciones con altos estándares éticos, fortalecer el vínculo con la comunidad, eliminar estereotipos y promover la igualdad en el acceso a programas y beneficios municipales. De este modo, se contribuye a construir políticas comunales participativas, exitosas y coherentes con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular con el ODS 5 sobre igualdad de género, el ODS 10 sobre reducción de desigualdades y el ODS 11 sobre ciudades y comunidades sostenibles.

# Desarrollo

## 1. Principios de probidad, transparencia y rendición de cuentas con enfoque de género

La probidad administrativa, consagrada en la Ley N° 18.575, exige observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal del cargo, privilegiando siempre el interés general por sobre el particular. La transparencia y la rendición de cuentas, por su parte, implican publicitar información relevante para la comunidad –actos administrativos, presupuesto, decisiones del Concejo Municipal– e implementar mecanismos de participación y monitoreo ciudadano de la gestión.

Estos principios permiten legitimar las decisiones a nivel local, resguardar el patrimonio municipal, reducir riesgos de corrupción y fortalecer la confianza y la participación ciudadana. Incorporar un enfoque de género en su aplicación es clave para que la fiscalización y la formulación de políticas comunales consideren las brechas e impactos diferenciados entre mujeres y hombres, así como entre diversas identidades de género, evitando reproducir desigualdades en el acceso a recursos, programas y servicios.

## 2. Principales riesgos de corrupción a nivel municipal y estrategias de mitigación

### - Licitaciones y compras públicas:

Aun cuando recientes actualizaciones normativas contenidas en la Ley N° 21.634 buscan mejorar la calidad del gasto público, persisten riesgos

asociados a la definición de criterios de evaluación “a la medida”, la existencia de sobrepuestos que afectan el patrimonio municipal, la falta de experticia técnica y las dotaciones de personal insuficientes, que dificultan una adecuada segregación de funciones.

Mitigación sugerida:

- Utilizar bases estandarizadas y publicadas con anticipación.
- En licitaciones de gran envergadura, evaluar la suscripción de convenios de colaboración con las Contralorías Regionales para revisión y toma de razón.
- Diseñar matrices de evaluación objetivas y visibles.
- Incorporar criterios de evaluación con indicadores de género, identificando posibles impactos diferenciados.
- Constituir comisiones formalmente decretadas para la elaboración de bases y evaluación de ofertas.
- Fortalecer la capacitación de funcionarios/as y concejales/as en Ley de Compras Públicas y perspectiva de género.

### - Tratos directos sin fundamento adecuado:

Los tratos directos son una causal excepcional en la Ley de Compras Públicas y requieren una fundamentación estrictamente ajustada a la norma. El uso indebido de esta figura incrementa el riesgo de discrecionalidad y posibles conflictos de interés.

Mitigación sugerida:

- Asegurar dominio técnico en unidades clave (Dirección de Administración y

Finanzas, SECPLA, Jurídica, Control Interno) y conocimiento por parte del Concejo Municipal.

- Elaborar un checklist de documentos que respalden la decisión de suscribir un trato directo, con resolución fundada.

- Considerar, cuando corresponda, otras modalidades de compra que requieren planificación (convenio marco, licitación pública, compra ágil), evitando la utilización abusiva del trato directo.

- Incluir en los análisis un enfoque de género, evaluando cómo las decisiones de compra pueden impactar a distintos grupos de la población.

- **Conflictos de interés y segregación insuficiente de funciones:**

El riesgo de corrupción aumenta cuando una misma persona concentra funciones críticas: diseño de bases, evaluación de ofertas, inspección y certificación de servicios.

Mitigación sugerida:

- Separar roles por etapa: la unidad requirente elabora bases técnicas; DAF o SECPLA define bases administrativas; comisiones evaluadoras multidisciplinarias analizan las ofertas; y se designa un/a inspector/a técnico/a del servicio con experiencia y/o formación en la materia.

- Exigir declaraciones de intereses e inhabilidades para quienes integran comisiones elaboradoras y evaluadoras.

- Asegurar procesos de rendición y pago respaldados por expedientes completos, con todos los verificadores que sustenten la compra y su beneficio para la comunidad.

- **Falta de control interno:**

La ausencia de auditorías regulares y de seguimiento a los informes de la Dirección de Control o de la Contraloría Regional favorece la cronificación de malas prácticas y debilita la capacidad de reacción ante irregularidades.

Mitigación sugerida:

- Contar con un plan anual de auditorías de la Dirección de Control en áreas críticas.

- Realizar seguimiento sistemático de los hallazgos, asignando responsables y plazos.

- Revisar periódicamente el cumplimiento de las medidas indicadas por la Contraloría Regional y reportar permanentemente al Concejo Municipal.

- Incorporar indicadores de género en los planes de auditoría, identificando brechas en la asignación de recursos y en el acceso a programas municipales.

### **3. Obligaciones de la Ley de Transparencia para concejos municipales**

La Ley de Transparencia establece obligaciones claras para los municipios en materia de transparencia activa y pasiva. Estas obligaciones son una herramienta clave para el ejercicio del rol fiscalizador de las concejalías y para el fortalecimiento de la participación ciudadana con enfoque de género.

Transparencia activa (sitio web municipal):

- Identificación de concejalas y concejales.

- Declaraciones de patrimonio e intereses.

- Plataforma de lobby (audiencias, viajes, donativos).

- Actas de sesiones y acuerdos del Concejo Municipal por mes/año.

- Informes de fiscalización y auditorías externas, si las hay.

- Instrumentos de gestión actualizados (PLADECO, plan regulador, política de recursos humanos, plan comunal de seguridad pública).

- Presupuesto y sus modificaciones (municipal, salud y educación) y balances de ejecución.

- Ordenanzas, reglamentos, decretos, orgánica, personal y remuneraciones.

- Mecanismos de participación, subsidios/beneficios y compras, entre otros.

Transparencia pasiva (solicitudes de acceso a la información):

- Contar con funcionarios/as dedicados/as a esta materia, asegurando los plazos de respuesta establecidos en la ley.
- Derivar adecuadamente las solicitudes cuando corresponda.
- Generar reportes periódicos de cumplimiento desde la Dirección de Control Interno al Concejo Municipal.

La transversalización de género en estas obligaciones permite a las concejalías fiscalizar con criterios de equidad y promover normativas locales que impulsen la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en el acceso a la información y a los beneficios de la gestión municipal.

#### **4. Sistemas de rendición de cuentas efectivos y comprensibles para la ciudadanía**

Implementar sistemas de rendición de cuentas claros, accesibles y con enfoque de género es esencial para fortalecer la legitimidad de la gestión municipal y promover una participación ciudadana incidente. Esto supone articular un marco normativo sólido, una planificación alineada, mecanismos de visualización y seguimiento, y un rol activo del Concejo Municipal.

##### **- Marco normativo y prácticas participativas:**

Realizar cuentas públicas participativas, sesiones del Concejo Municipal en los barrios, consultas ciudadanas para priorizar acciones de gestión y la cuenta anual del/la alcalde/sa ante el Concejo Municipal, el COSOC y el Consejo de Seguridad Pública. Una gestión municipal participativa y con enfoque de género contribuye directamente a los ODS 5, 10 y 11, fortaleciendo la voz de mujeres y diversidades en la definición de prioridades comunales.

##### **- Planificación alineada y presupuesto con enfoque de género:**

Contar con un Plan Estratégico Municipal o Plan Anual de Acción vinculado al PLADECO, al plan regulador y al plan de seguridad. Definir ejes de trabajo, metas, actividades e indicadores con perspectiva de género, responsables y plazos, asegurando una adecuada asignación presupuestaria. Un presupuesto con enfoque de género permite cerrar brechas de desigualdad y ampliar la participación de mujeres y diversidades en la gestión municipal.

##### **- Visualización, seguimiento y comunicación:**

Generar un “tablero” o visualizador en la web municipal que muestre el avance por eje y el porcentaje de cumplimiento de los compromisos asumidos con la comunidad. Elaborar documentos ejecutivos en lenguaje claro e inclusivo con logros por territorio, preparar infografías para redes sociales institucionales y realizar audiencias públicas durante el año en distintos sectores de la comuna.

##### **- Rol del Concejo Municipal:**

El Concejo debe ejercer un rol activo en la rendición de cuentas: sesionar en los territorios; fiscalizar el grado de cumplimiento de los instrumentos de gestión; conocer la cartera de proyectos a corto, mediano y largo plazo; velar por la publicación de datos abiertos; asegurar mecanismos de participación ciudadana para decisiones que impacten en los territorios (consultas ciudadanas, plebiscitos comunales); y dar a conocer la propia gestión de cada concejal/a a sus electores/as. Es vital que las concejalías accedan a capacitación en probidad, transparencia, Ley del Lobby, género, compras públicas, procesos participativos y normativa municipal, para ejercer de mejor manera su rol normativo, resolutivo y fiscalizador.

## 5. Caso práctico: simulación de solicitud de acceso a la información con enfoque de género

Situación: una concejala de la comuna de Timaukel presenta, vía portal de transparencia, una solicitud para que la municipalidad informe los montos de gastos de los años 2024 y 2025 realizados con perspectiva de género. La solicitud incluye, entre otros puntos:

- Presupuesto inicial asignado, presupuesto modificado y monto total ejecutado por año en la Oficina Municipal de la Mujer y otras dependencias asociadas a la temática.
- Presupuesto asignado a capacitación y formación en temáticas de género para funcionarios/as y prestadores/as de servicio, incluyendo costo total de las capacitaciones y nómina diferenciada por género y dirección.
- Presupuestos ejecutados en proyectos e infraestructura pública que incorporan enfoque de género (espacios públicos, proyectos de seguridad, iniciativas de

emprendimiento y empoderamiento económico de mujeres).

- Cantidad y monto de iniciativas financiadas mediante subvenciones municipales, fondos de desarrollo vecinal y otros fondos internos, dirigidos a organizaciones de mujeres.

La concejala solicita que la información sea enviada a su correo electrónico en formato Excel, acompañada de una minuta explicativa en formato Word y los verificadores correspondientes. La ruta para realizar la solicitud es: [www.munitimaukel.cl](http://www.munitimaukel.cl) "Solicitar información" formulario en línea.

Este caso práctico ilustra cómo la combinación de transparencia, rendición de cuentas y enfoque de género permite fortalecer el control político y social sobre el uso de recursos municipales, y al mismo tiempo instalar criterios de equidad en la evaluación de la gestión local.

## Conclusión

Fortalecer la probidad, la transparencia y la rendición de cuentas en el ámbito municipal, incorporando además una perspectiva de género, es una condición esencial para consolidar una gestión pública íntegra, democrática y cercana a las comunidades.

Las estrategias revisadas en este aporte muestran que es posible reducir riesgos de corrupción mediante una adecuada planificación, segregación de funciones, auditorías periódicas y formación permanente de concejalías y funcionarios/as; que la Ley de Transparencia ofrece herramientas concretas para el control ciudadano; y que la rendición de cuentas puede transformarse en un ejercicio pedagógico que acerque la gestión municipal a la vida cotidiana de las personas.

Integrar un enfoque de género en cada una de estas dimensiones permite visibilizar brechas, diseñar políticas comunales más equitativas y asegurar que las decisiones y recursos municipales contribuyan efectivamente a la igualdad sustantiva. En este marco, las concejalías tienen un rol insustituible como puente entre la institucionalidad y la ciudadanía, y como garantes de una gestión local transparente, participativa y orientada a los derechos de todas las personas.