

Evaluación de Programas Públicos de Gobernanza Colaborativa: el Pacto por una Región Sostenible e Inclusiva, Chile

Evaluation of Public Collaborative Governance Program: The Pact for a Sustainable and Inclusive Region, Chile

Avaliação do Programa de Governança Pública Colaborativa: O Pacto para uma Região Sustentável e Inclusiva, Chile

**Cristian Zahn-
Muñoz**

Universidad de Los
Lagos

cristian.zahn@ulagos.cl

<https://orcid.org/0009-0001-5620-9618>

**Claudio Rivera-
Mercado**

Universidad de Los
Lagos

crivera@ulagos.cl

<https://orcid.org/0009-0003-2022-7851>

Resumen

El presente artículo evalúa un proceso de gobernanza colaborativa realizado en Chile a escala regional. Se convocó a actores públicos y privados con el fin de definir desafíos y compromisos para la sostenibilidad e inclusión de la región de Los Lagos bajo un enfoque colaborativo de gobernanza, que concluyó con un conjunto de compromisos públicos y privados para ocho sectores productivos. El estudio aplica un modelo evaluativo integrado de la experiencia, que combina la evaluación de objetivos y de procesos. Se diseñaron y aplicaron instrumentos de evaluación consistentes en análisis documental y tres encuestas de percepción dirigidas a los actores involucrados. Los resultados indican alta adhesión a nuevas formas de gobernanza colaborativa, una valoración positiva de la experiencia y disposición para participar de procesos similares, además de una percepción optimista sobre el cumplimiento de los compromisos pactados. No obstante, los actores señalaron que el financiamiento público de las iniciativas y la coordinación representan los aspectos más críticos para el cumplimiento de los compromisos establecidos. Este trabajo constituye una contribución al campo de la evaluación, un área menos desarrollada en el análisis de políticas y programas

públicos, al aportar evidencia empírica sobre modelos evaluativos de experiencias de gobernanza colaborativa.

Palabras claves: Evaluación, Gobernanza Colaborativa, Participación, Procesos, Resultados

Abstract

This paper evaluates a collaborative governance process carried out in Chile on a regional scale. Public and private actors were called upon to define challenges and commitments for the sustainability and inclusion of the Los Lagos region under a collaborative governance approach that concluded with a set of public and private obligations for eight productive sectors. The paper applies an integrated evaluation model of the experience that combines the evaluation of objectives and processes. Evaluation instruments were designed and applied, consisting of documentary analysis and three perception surveys of the process actors. The results indicate a high adherence to new forms of collaborative governance, a high appreciation of the experience and willingness to participate in similar processes, and an optimistic opinion on fulfilling the agreed commitments. The actors also considered that public financing of the committed initiatives and coordination constitute the most critical aspects in the fulfillment of the established commitments. This paper advances evaluation, a less developed area within the process of public policy and program analysis. A specific contribution is the presentation of empirical evidence on evaluative models for collaborative governance experiences.

Keywords: Evaluation, Collaborative Governance, Participation, Processes, Results

Resumo

O trabalho avalia um processo de governança colaborativa realizado no Chile em escala regional. Atores públicos e privados foram convocados para definir desafios e compromissos para a sustentabilidade e inclusão da região de Los Lagos sob uma abordagem de governança colaborativa que concluiu com um conjunto de compromissos públicos e privados para oito setores produtivos. O trabalho aplica um modelo avaliativo integrado de experiência que combina a avaliação de objetivos e processos. Foram elaborados e aplicados instrumentos de avaliação compostos por análise documental e três pesquisas de percepção dos atores do processo. Os resultados indicam uma elevada adesão a novas formas de governança colaborativa, uma elevada valorização da experiência e da vontade de participar em processos semelhantes, e uma opinião otimista sobre o cumprimento dos compromissos acordados. Os actores consideraram também que o financiamento público das iniciativas comprometidas e a coordenação constituem os aspectos mais críticos no cumprimento dos compromissos estabelecidos. O trabalho contribui ao avançar em um domínio menos desenvolvido – a avaliação – das políticas públicas e do processo programático. Uma contribuição específica

do trabalho é apresentar evidências empíricas sobre modelos avaliativos de experiências de governança colaborativa.

Palavras-chave: Avaliação, Governança Colaborativa, Participação, Processos, Resultados

Introducción

Los mecanismos de participación que involucran la gestión de múltiples actores para abordar el desarrollo sostenible son cada vez más comunes (Conley y Moote, 2003). Al mismo tiempo, el rol del Estado ha transitado desde una conducción y coordinación vertical de los asuntos públicos, centrada en el gobierno, hacia un sistema de gobernanza más horizontal (Aguilar, 2024; Zurbriggen, 2011). En este contexto, los procesos de gobernanza colaborativa han ganado terreno como una nueva forma de gestionar los asuntos y políticas públicas, haciendo que las decisiones sean cada vez más permeables a la influencia de actores no estatales en diferentes escalas (internacionales, nacionales, regionales y locales) y de otros sectores (privados, público, sociedad civil, voluntario, entre otros) (Zurbriggen, 2011; Newman et al., 2004).

Bajo estos nuevos enfoques de gobernanza, la participación se organiza a través de mecanismos más o menos deliberativos, que promueven procesos de toma de decisiones transparentes, inclusivos y justos (Laurian y Shaw, 2008). Existen diversas formas de participación como reuniones públicas, conferencias de consensos, encuestas y grupos focales (Rowe y Frewer, 2004; Rowe et al., 2004). A pesar de los avances en la deliberación de asuntos públicos, aún persisten brechas de conocimiento sobre la efectividad de esos procesos. Por ello, es necesario fomentar evaluaciones de este tipo de experiencias para analizar las condiciones que los hacen posibles, sus características principales, los actores involucrados y los resultados obtenidos.

En respuesta a la necesidad de evaluar la efectividad de estos procesos participativos, este trabajo contribuye con el análisis del programa *Pacto por una Región Sostenible e Inclusiva* (en adelante, PSI o Pacto), un proceso de gobernanza colaborativa desarrollado a escala regional en Chile, examinando tanto su implementación como sus resultados. La pregunta directriz que guía la investigación es: ¿qué evaluación tienen los actores involucrados acerca del proceso y de los resultados del programa de gobernanza colaborativa *Pacto por una Región Sostenible e inclusiva*?

El estudio se organiza de la siguiente manera: la primera sección presenta el marco conceptual, abordando la gobernanza colaborativa y la evaluación de políticas y programas públicos participativos. La segunda describe la experiencia del PSI, detallando sus alcances y metodología de trabajo. La tercera expone la metodología e instrumentos de recolección

de información. La cuarta analiza y discute los resultados de la evaluación del proceso y los resultados del Pacto. Finalmente, la quinta sección presenta las conclusiones, examinando las fortalezas y desafíos de la evaluación de procesos participativos.

Marco conceptual

Gobernanza colaborativa y evaluación de políticas y programas públicos

El concepto de gobernanza describe el tránsito de la conducción y coordinación de asuntos públicos desde el centro de gobierno a un sistema más abierto de decisiones (Aguilar, 2024), configurando un nuevo sistema de gobierno distinto al jerárquico y al de mercado (Zurbriggen, 2011). La gobernanza emerge en un contexto de profundos cambios políticos impulsados por la globalización, en el que los gobiernos carecen de las capacidades necesarias para dirigir e influir en la sociedad a través de las políticas públicas que aborden problemáticas complejas (Aguilar, 2024). Estas nuevas formas de gobernanza han sido conceptualizadas de diversas maneras, incluyendo enfoques en red, democráticos, participativos, territoriales, colaborativos y multinivel (Glückler et al., 2019).

En comprensión de sus matices, este estudio adopta el concepto de gobernanza colaborativa (GC) con énfasis en el desplazamiento de la toma de decisiones desde el Estado hacia actores de la sociedad dentro de un esquema de deliberación democrática. De estos procesos participativos de gobernanza se esperan beneficios como la identificación de soluciones, la facilitación de la implementación, el aumento de la legitimidad de las agencias públicas, el fomento del capital social y el desarrollo de capacidades comunitarias (Laurian y Shaw, 2008). Ansell y Gash (2008) proponen seis criterios para definir la GC de manera restrictiva: (1) el foro es iniciado por agencias públicas o instituciones, (2) los participantes en el foro incluyen actores no estatales, (3) estos actores se involucran directamente en la toma de decisiones y no se limitan a ser consultados por las agencias públicas, (4) el foro está formalmente organizado y se reúne de manera colectiva, (5) tiene como objetivo tomar decisiones por consenso, incluso si no se logra en la práctica, y (6) se centra en la colaboración sobre política pública o gestión pública. Sin embargo, las características de los procesos deliberativos han sido escasamente analizadas en el marco del proceso de la evaluación de políticas o programas públicos.

La evaluación de políticas es una dimensión fundamental del proceso de formulación de políticas públicas, aunque ha sido uno de los componentes menos desarrollados en este campo de estudio (Yáñez, 2022). Este proceso permite medir, analizar y valorar el diseño, la implementación y los impactos de las políticas, con la posibilidad de aplicarse en cualquier etapa del ciclo de política pública. No obstante, sigue siendo un desafío fortalecer su desarrollo

dentro del campo de estudio de las políticas públicas (Beidas et al., 2022; Engeli y Mazur, 2018).

El proceso de formulación de políticas consta de diferentes etapas, tradicionalmente diferenciadas en diseño, implementación, seguimiento y evaluación. Si bien esta diferenciación esta división facilita la comprensión de los esfuerzos y tareas involucradas, en la práctica estas fases se superponen: la implementación suele requerir ajustes en el diseño, mientras que el seguimiento y la evaluación ocurren de manera paralela. Además, la evaluación puede contribuir en la en la corrección y el rediseño de políticas. Dos avances fundamentales en el análisis de evaluación de políticas sustentan la necesidad de realizar procesos evaluativos en este campo: a) las investigaciones sobre la relación entre evaluación y efectividad de las políticas y b) el desarrollo de nuevos enfoques colaborativos de políticas, como las iniciativas de gobernanza colaborativa.

Durante décadas, el interés en el análisis de políticas se centró en sus fases iniciales, lo que relegó la evaluación a un segundo plano (Yañez, 2022; Stephenson et al., 2019; Ledermann, 2012; Weiss, 1999; Weiss et al., 2005). Sin embargo, dentro del ciclo de política, la evaluación cumple un rol fundamental, al permitir la retroalimentación y mejora de las políticas y programas implementados, establecer mecanismos de rendición de cuentas, y redefinir futuros cursos de acción (Bustelo, 2003). Evidencia reciente ha demostrado que la evaluación de políticas contribuye a mejorar la efectividad de los resultados previstos en su formulación (Lothar y Maurer, 2008), especialmente en contextos de alta sensibilidad política y sistemas complejos (Bundi y Trein, 2022). Evaluar políticas permite identificar los factores que influyen en su adecuada ejecución (Beidas et al., 2022; Espinosa-Fajardo et al., 2022) y optimizar su diseño para generar un mayor impacto. En este sentido, la evaluación se ha consolidado como un componente clave para garantizar la efectividad de las políticas públicas (Herbert, 2014; Ledermann, 2012; Johnson et al., 2009).

Desde enfoques inspirados en la justicia social y el cambio transformador, los modelos colaborativos en la formulación de políticas consideran la evaluación no solo como un ejercicio técnico, sino también como un proceso político. En este marco, la evaluación no se limita a la rendición de cuentas, sino que también se orienta al aprendizaje y la mejora de las políticas públicas (Espinosa-Fajardo et al., 2022). Este enfoque ha surgido a partir del reconocimiento del papel de los actores involucrados (stakeholders) en el proceso evaluativo (Cousins et al., 2014) y se ha desarrollado bajo diversas denominaciones como evaluación democrática, evaluación de cuarta generación, evaluación para el empoderamiento, evaluación participativa y evaluación colaborativa. Todas estas perspectivas han puesto énfasis en la implicación activa y continua de las partes interesadas, así como en el reconocimiento de sus conocimientos y experiencias en el proceso de evaluación (Shulha et al., 2016; Espinosa-Fajardo et al., 2022).

La evaluación de procesos participativos

En los procesos participativos, la evaluación cobra vital importancia como un paso esencial para mejorar la práctica (Chess, 2000) y, de esta manera, aumentar la calidad de los procesos futuros (Kovacs et al., 2017). Por lo tanto, la realización de evaluaciones rigurosas debe ser una parte importante de los procesos de participación pública (Rowe y Frewer, 2000; Rowe y Frewer, 2004). Rowe et al., (2004) señalan que los procesos de evaluación aseguran que los actores participantes no perciban la participación pública como un acto simbólico. Por ello, es necesario desarrollar evaluaciones formales de cómo se desarrollan estos procesos y su impacto. Por su parte, Abelson y Gauvin (2006) indican que la evaluación permite establecer si, durante el proceso, las opiniones de los actores participantes fueron representadas de forma precisa.

Las motivaciones para evaluar esfuerzos colaborativos son diversas y responden a los intereses de los involucrados. En el caso de los participantes, las evaluaciones pueden ayudarlos a mejorar sus esfuerzos y alcanzar objetivos. Por otro lado, los facilitadores y administradores de recursos buscan información sobre qué enfoques son apropiados para diferentes circunstancias. Por su parte, los formuladores de políticas buscan evaluaciones que los ayuden a formular reglas y regulaciones apropiadas. Los defensores de los mecanismos colaborativos buscan pruebas de su éxito, mientras que los opositores buscan fundamentos a sus críticas. Finalmente, los investigadores se interesan en conocer cómo estos mecanismos colaborativos impactan en la sociedad por medio de modelos teóricos específicos (Conley y Moote, 2003). Otro motivo para evaluar los procesos participativos es la rendición de cuentas, es decir, verificar el gasto y uso adecuado de los recursos públicos (Abelson y Gaubin, 2006; Bottrill y Pressey, 2012)

Las evaluaciones pueden ocurrir en diferentes escalas temporales (Conley y Moote, 2003), pudiendo ser ex ante, ex post y continuas (Rauschmayer et al., 2009). Las evaluaciones pueden planificarse desde el inicio y realizarse de manera continua para mejorar la participación mientras se desarrolla el proceso, lo que se conoce como evaluaciones formativas. Asimismo, pueden realizarse después del proceso para mejorar futuros mecanismos participativos o para la construcción de conocimiento (Laurian y Shaw, 2008; Rauschmayer et al., 2009), también conocidas como evaluaciones sumativas.

En la mayoría de los estudios de evaluación de procesos participativos, los autores identifican al menos dos tipos de evaluaciones: del proceso y de los resultados (Abelson y Gauvin, 2006; Chess, 2000; Kovacs et al., 2017; Rauchmayer et al., 2009). Las evaluaciones de proceso se enfocan en analizar lo que ocurre mientras un mecanismo de participación está en desarrollo

(Abelson y Gauvin, 2006) y tienen como propósito suministrar información sobre el proceso, para aprender e implementar mejoras necesarias (Rauschmayer et al., 2009). En cuanto a la evaluación de los resultados, los análisis se centran en estudiar si el programa ha producido los resultados previstos (Abelson y Gauvin, 2006) y las consecuencias de esos resultados (Rauschmayer et al., 2009). Sin embargo, en este último punto, la definición sobre cuándo finaliza un ejercicio de participación generalmente no está clara (Abelson y Gauvin, 2006).

Los buenos procesos de gobernanza contribuyen a los resultados de al menos dos maneras: a) un buen proceso mejora la calidad sustancial del resultado y b) un proceso legítimo facilita que los resultados tengan una mayor aceptación (Rauschmayer et al., 2009). Sin embargo, es importante ser cautelosos al utilizar evaluaciones de procesos como sustituto de evaluaciones de resultados. En algún punto, una persona con influencia tomará la decisión de incorporar o no los aportes generados, independientemente de su calidad, ya sean estos adecuados o deficientes (Abelson y Gauvin, 2006).

El Pacto Sostenible e Inclusivo

Los Gobiernos Regionales en Chile se encuentran en una etapa de transición entre la nueva institucionalidad y atribuciones conferidas por la Ley 20.990, y un nuevo marco de competencias. En este contexto, los Gobiernos Regionales desarrollan iniciativas que exploran nuevas formas de gestión para el desarrollo regional. En este marco, surge la iniciativa del PSI, impulsada por el Gobierno Regional de Los Lagos, a través del Gobernador Regional, la máxima autoridad ejecutiva electa en la región.

El PSI consistió en un proceso participativo y deliberativo, cuyo propósito era identificar brechas y definir desafíos y compromisos para el desarrollo sostenible e inclusivo de ocho sectores productivos de la región de Los Lagos: agricultura, ganadería, turismo, salmonicultura, mitilicultura, marítimo-portuario, silvicultura y construcción. Para el desarrollo del proceso, se establecieron ocho mesas de trabajo, una para cada sector productivo, dirigidas por un coordinador técnico de mesa apoyado por un facilitador metodológico (figura 1). La planificación de la gestión y la conducción del proceso fueron encomendadas a la Universidad de Los Lagos, una institución de carácter público.

Figura 1

Proceso del Pacto por una región sostenible e inclusiva



Fuente: Rivera et al., 2024.

Entre junio y diciembre de 2022 se llevaron a cabo 57 jornadas de trabajo, con siete sesiones por cada mesa, excepto en el caso de salmonicultura que sesionó en ocho oportunidades. La convocatoria tuvo una recepción favorable entre los actores regionales (Tabla 1). Se invitó a representantes del sector privado, sector público, gobiernos locales, organizaciones de trabajadores, instituciones de educación superior y centros de investigación y fundaciones. En total, se contabilizaron 889 asistencias, con un promedio de 15,6 por jornada. Participaron 150 organizaciones, de las cuales el 52 % (78) fueron organizaciones del sector privado (empresas y asociaciones gremiales), 19,3 % (29) reparticiones públicas, el 12,7 % (19) organizaciones de trabajadores (sindicatos, multigremiales y confederaciones de trabajadores), 13 fundaciones y 11 instituciones de educación superior (universidades e institutos profesionales y centros de investigación).

Tabla 1

Jornada de trabajo y convocatoria de actores por sector productivo

Sector productivo	Número de jornadas de trabajo	N.º de asistentes	Promedio de asistentes	N.º Organizaciones Representadas
Ganadería	7	124	17,7	29
Agricultura	7	110	16	25
Construcción	7	83	11,7	22
Turismo	7	150	21,2	42
Salmonicultura	8	144	18	32
Mitilicultura	7	93	13,1	29

Silvicultura	7	78	11,1	16
Marítima Portuaria	7	107	15,3	29
Total	57	889	15,6	224

Nota. Una organización pudo haber participado en una o más mesas de trabajo. Por ese motivo la suma total es 224.

Fuente: Adaptación de Rivera et al., 2024.

Antecedentes metodológicos

El estudio busca evaluar el PSI mediante la estrategia investigativa del estudio de caso, ya que este permite comprender exhaustivamente un proceso y el papel que desempeñan los actores involucrados (Gerring, 2017; George y Bennett, 2005). Para ello, se utilizó un enfoque mixto que combinó el análisis de información cuantitativa y cualitativa. La evaluación se centró en el proceso del PSI y sus resultados. Para la generación de información cuantitativa se aplicaron cuestionarios. Además, se realizó un análisis detallado de documentos de trabajo, registros de seguimiento, observación participante, análisis de contenido y observación participante estructurada. La combinación de datos cuantitativos y cualitativos fue planificada para garantizar la coherencia de los análisis y la solidez de los resultados (Diez et al., 2015).

En total, se aplicaron tres cuestionarios. El primero, al inicio del PSI, permitió caracterizar a los actores participantes. El segundo, aplicado al finalizar cada una de las mesas de trabajo, tuvo como objetivo dar seguimiento al proceso deliberativo y evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada jornada. Finalmente, el tercer cuestionario se aplicó una vez concluido el proceso, tras obtener los resultados de este (Tabla 2).

Tabla 2

Cuestionarios aplicados en la evaluación del proceso del PSI

Cuestionario	Propósito	Momento de Aplicación y criterios	N.º y % de respuestas
Caracterización (Cuestionario 1)	Conocer a los actores participantes y su experiencia en instancias participativas de colaboración y deliberación	Al iniciar cada jornada de trabajo. Se aplicó por única vez, a todos los asistentes a las mesas de trabajo.	161 cuestionarios respondidos de un total de 291 actores. Un 55,3 % de respuestas.
Evaluación del trabajo de las mesas (Cuestionario 2)	Conocer la percepción de los actores sobre el trabajo de las jornadas de trabajo. Identificar los puntos débiles e implementar mejoras en el proceso.	Al finalizar las jornadas de trabajo de las mesas en cada uno de los sectores productivos. Se aplicó a todos los actores participantes.	465 evaluaciones respondidas de un total de 889 posibles. Un 52,3 % de respuestas válidas.

**Evaluación de Programas Públicos de Gobernanza Colaborativa:
el Pacto por una Región Sostenible e Inclusiva, Chile**

Evaluación ex post (Cuestionario 3)	Conocer las percepciones del proceso y las expectativas de cumplimiento de los acuerdos alcanzados.	Al finalizar el proceso deliberativo, una vez entregados los informes por mesa. Se aplicó a todos aquellos actores que asistieron 2 veces o más.	99 cuestionarios respondidos de un total de 177 posibles. Un 55,9 % de respuestas.
--	---	--	--

Los datos obtenidos a través de los cuestionarios fueron analizados mediante métodos estadísticos descriptivos e inferenciales. Para evaluar las diferencias en las percepciones y expectativas entre los distintos sectores representados, se emplearon pruebas de estadística no paramétrica. La prueba de Kruskal-Wallis permitió comparar las respuestas entre todos los grupos, mientras que la prueba U de Mann-Whitney se utilizó para realizar comparaciones específicas entre el sector público y el sector privado. Se consideró que existía una diferencia estadísticamente significativa entre los grupos cuando el valor de p fue menor a 0,05 ($p < 0,05$), lo que permitió rechazar la hipótesis nula de igualdad en las respuestas.

El análisis de contenido se aplicó a los documentos producidos en las mesas de trabajo, tales como informes de avances y de resultados, sistematización y compilación de estrategias participativas, listas de asistencia y rúbricas de monitoreo elaboradas por los coordinadores de mesas en cada sesión.

Asimismo, se utilizó la observación participante durante las jornadas de trabajo, lo que permitió complementar la información recolectada mediante cuestionarios y análisis de contenido, fortalecer la comprensión del proceso, profundizar en las características y contexto del proceso y aumentar la validez del estudio (Kawulich, 2005). Además, este método facilitó el análisis de las variables que relacionan el proceso con los resultados (Conley y Moote, 2003). Para la recolección de datos a través de la observación de campo, se elaboró una pauta de observación que permitió sistematizar las acciones y sucesos de interés para la investigación.

Para la evaluación cualitativa, se definieron indicadores de cumplimiento organizados en una escala ordinal. Esta escala permitió categorizar el nivel de cumplimiento de las dimensiones analizadas, asegurando rigor y coherencia en la interpretación de resultados. Las categorías utilizadas fueron: altamente satisfactorio, satisfactorio, medianamente satisfactorio, poco satisfactorio y nada satisfactorio. Se estableció que la categoría “altamente satisfactorio” indica un cumplimiento pleno del criterio evaluado; “satisfactorio” refleja un cumplimiento adecuado, aunque con oportunidades de mejora; “medianamente satisfactorio” sugiere un cumplimiento parcial del criterio con margen de mejora; “poco satisfactorio” señala un bajo cumplimiento de la dimensión o variable evaluada; y “nada satisfactorio” representa el incumplimiento de los objetivos o metas de la dimensión o variable evaluada.

Para la evaluación de resultados, se utilizó un modelo evaluativo que contenía dimensiones de análisis, variables y técnicas de recolección de información (Nirenberg et al., 2000). Este modelo permitió sistematizar la información suministrada por los instrumentos de planificación y programación del programa fundamentados en el marco lógico (Bertranou, 2019). El marco lógico, predominante en el sistema de inversión pública chileno, establece objetivos, hitos y actividades del programa, lo que facilita la delimitación clara de las dimensiones evaluadas.

El PSI fue evaluado en dos dimensiones: proceso y resultados. Cada una de ellas incluyó sus propias dimensiones y variables de análisis. Para la evaluación del proceso, se consideraron las siguientes dimensiones: condiciones habilitantes, representatividad, transparencia, efectividad y disposición al diálogo. En cuanto a los resultados, se evaluaron las dimensiones de cumplimiento de objetivos, expectativas y permanencia y reproducibilidad. (Tabla 3).

Tabla 3*Modelo evaluativo del PSI*

Dimensiones	Variables	Técnicas para el levantamiento de información
Evaluación del proceso		
Condiciones habilitantes: Son las condiciones que permiten un adecuado desarrollo de las sesiones de trabajo deliberativo de los actores participantes.	Contexto sociopolítico	Análisis de contenido
	Disponibilidad de coordinadores técnicos y facilitadores metodológicos	Observación participante
	Espacio físico, material de trabajo y recursos tecnológicos	Cuestionarios 2; Observación participante
	Experiencia previa de actores participantes	Cuestionarios 1
Representatividad, pertinencia e inclusión: Los actores invitados representan a las partes interesadas en cada uno de los sectores productivos	Representación territorial	Cuestionarios 1
	Representación sectorial	Análisis de contenido
	Pertinencia de actores invitados	Cuestionarios 3
Transparencia: El proceso deliberativo es de acceso público, se difunden fechas de sesiones, documentos e informes técnicos, entre otros.	Objetivos del trabajo establecidos y difundidos entre participantes.	Observación participante; análisis de contenido
	Tareas de los actores participantes difundidas y establecidas	
	Acceso público a jornadas de trabajo	
	Difusión del proceso y resultados	
Efectividad: La planificación de objetivos y metodología del trabajo y desempeño de coordinadores técnicos	Tiempo destinado a las sesiones de trabajo	Cuestionario 2
	Cumplimiento de los objetivos específicos de cada jornada de trabajo	Cuestionario 2
	Desempeño del coordinador técnico de mesa	Cuestionario 2; Cuestionario 3

Evaluación de Programas Públicos de Gobernanza Colaborativa: el Pacto por una Región Sostenible e Inclusiva, Chile

Disposición al diálogo: Disposición de los actores a dialogar y lograr acuerdos	Disposición de los actores al diálogo	Cuestionario 2
	Percepción sobre la disposición al diálogo de otros actores	Cuestionario 2
	Disposición a lograr acuerdos entre actores	Cuestionario 3
Evaluación de resultados		
Cumplimiento de los objetivos establecidos	Identificación adecuada de brechas Definición adecuada de desafíos Definición adecuada de compromisos	Cuestionario 3
Expectativas sobre el cumplimiento de compromisos	Compromisos definidos son factibles de cumplir Percepción sobre si su organización cumplirá los compromisos Percepción sobre si otros actores cumplirán sus compromisos Factores que posibilitan el cumplimiento	Cuestionario 3
Permanencia y reproducibilidad: Percepción de los actores participantes sobre si el programa debe continuar desarrollándose.	El PSI debería permanecer en el tiempo Disposición de los actores a seguir participando Percepción sobre un mayor desarrollo sostenible del territorio	Cuestionario 3

Resultados

Evaluación del proceso deliberativo

Condiciones Habilitantes

El desarrollo del Pacto como un proceso participativo fue posible por una serie de condiciones habilitantes, tanto estratégicas como operativas (Tabla 4). Entre las condiciones estratégicas, la primera es el contexto sociopolítico, en el cual nuevas disposiciones legales transfirieron competencias del gobierno central a los gobiernos regionales, incluida la elección, por primera vez, de las máximas autoridades unipersonales de las regiones: los gobernadores. La instalación de las nuevas autoridades coincidió con el compromiso del poder ejecutivo y legislativo de estudiar nuevas competencias y capacidades para los gobiernos regionales. Estas nuevas atribuciones se combinaron con otros factores que favorecieron el surgimiento del PSI: i) la voluntad política del Gobernador Regional de impulsar procesos participativos y deliberativos, ii) la visión de desarrollo a largo plazo del territorio y iii) el liderazgo político para convocar a actores de distintos sectores con el fin de debatir y acordar una estrategia de desarrollo regional a largo plazo.

Otro factor clave en el desarrollo del PSI fue la conducción técnica del proceso, a cargo de una universidad pública. En diferentes mediciones nacionales y regionales, las universidades cuentan con alta valoración y legitimidad, destacándose entre otras instituciones públicas en Chile. Asimismo, poseen una percepción favorable como agentes de desarrollo regional (Barómetro Regional, 2022).

En cuanto a las condiciones operativas, dos factores facilitaron el proceso del PSI. El primero fue la existencia de un coordinador técnico encargado de liderar el trabajo de las mesas, lo que ocurrió en 56 de las 57 jornadas realizadas. Su función consistió en organizar y conducir las reuniones. El segundo factor fue la disponibilidad de espacios físicos, materiales de trabajo y recursos tecnológicos que facilitaron el desarrollo de las jornadas, lo cual fue valorado positivamente por el 97,3 % de los encuestados.

Asimismo, la experiencia previa de los participantes en procesos similares constituyó otra condición operativa habilitante. El 70 % de los asistentes manifestó haber participado en instancias de discusión similares, lo que contribuyó a generar un ambiente colaborativo y un adecuado intercambio de ideas en tiempos acotados.

Tabla 4

Dimensión de condiciones habilitantes

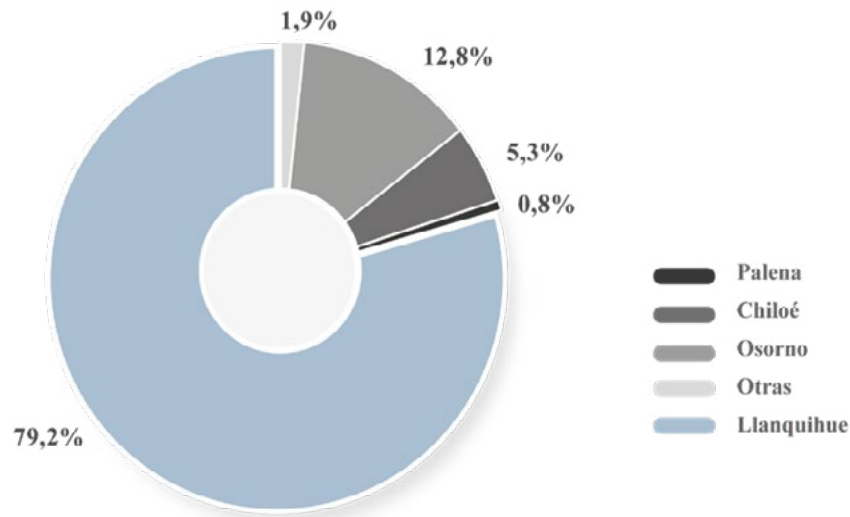
Dimensiones de análisis	Tipo de condición	Indicadores de cumplimiento
Contexto sociopolítico (voluntad de actores relevantes)	Estratégica	Altamente satisfactorio
Disponibilidad de coordinadores técnicos y facilitadores metodológicos	Operativa	Satisfactoria
Espacio físico, material de trabajo y recursos tecnológicos	Operativa	97,3 % de valoración positiva
Experiencia de los actores participantes	Operativa	69,9 % ha participado de otras instancias deliberativas

Representatividad, pertinencia e inclusión

En esta dimensión de análisis se consideraron cuatro variables: representación territorial, representación sectorial y pertinencia de actores invitados. La región de Los Lagos se divide en cuatro provincias: Osorno, Llanquihue, Chiloé y Palena. La mayoría de los participantes provino de Llanquihue (79,2 %), lo que refleja una representación territorial desigual (Figura 2). Esta disparidad se explica por las dificultades de conectividad en las provincias de Chiloé y Palena, derivadas de su geografía, así como por la concentración de servicios públicos en Puerto Montt, capital regional que alberga al Gobierno Regional, la Delegación Presidencial y otras entidades clave.

Figura 2

Distribución provincial de asistentes

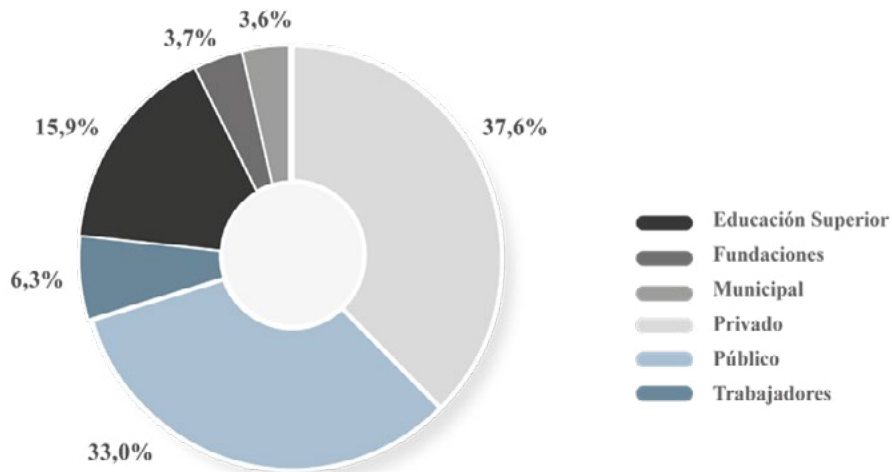


La representación sectorial en el programa fue satisfactoria, ya que incluyó los sectores previstos en el PSI: privado, público, trabajadores, educación superior, fundaciones y municipalidades. El sector registró la mayor participación, con un 37,6 % de los asistentes, seguido por el sector público con un 33 % (Figura 3). Aunque todos los sectores principales estuvieron representados en las mesas de trabajo, se identificaron ausencias específicas, como la falta de representantes de trabajadores en las mesas agrícolas y ganaderas, y la ausencia de fundaciones en las de silvicultura y ganadería.

A pesar de la significativa presencia del sector público, las bitácoras de monitoreo señalaron como problemática la alta rotación de representantes de servicios y la ausencia de directores o jefaturas con capacidad de decisión.

Figura 3

Distribución sectorial de asistentes



No obstante, el 84,9 % de los participantes tuvo una percepción positiva sobre la pertinencia de los actores convocados. Solo una minoría expresó una opinión neutral (15,2 %), lo que sugiere que la selección de los actores fue bien recibida en términos generales (Figura 4).

Figura 4

Percepción de pertinencia de actores participantes



Transparencia del proceso

La tercera dimensión evaluada fue la transparencia del proceso deliberativo, considerando cuatro variables: los objetivos del programa, las tareas y funciones de los actores, el acceso público a las mesas de trabajo y la difusión del proceso y resultados (Tabla 5). Los objetivos generales del PSI fueron comunicados a todos los asistentes al inicio del trabajo. Además, en cada sesión, los coordinadores técnicos de las mesas iniciaban las actividades aclarando los objetivos específicos de la jornada. Para facilitar la comprensión y el desarrollo de las actividades, se entregaron documentos introductorios al programa y glosarios con términos técnicos.

Tabla 5

Dimensión transparencia del proceso

Dimensiones de análisis	Indicadores de cumplimiento
Objetivos del trabajo establecidos y difundidos.	Altamente satisfactorio
Tareas de los actores participantes difundidas y establecidas	Satisfactorio
Acceso público al proceso deliberativo	Altamente satisfactorio
Difusión del proceso y resultados.	Altamente satisfactorio

Las tareas y funciones de los actores participantes fueron comunicadas durante la primera jornada de las mesas de trabajo. Sin embargo, no se incluyeron explícitamente en los documentos de inducción entregados a los participantes, lo que generó confusión en sesiones posteriores, especialmente cuando se incorporaron nuevos actores en las últimas jornadas, enfocadas en consensuar compromisos. A pesar de estas dificultades, el conocimiento de los objetivos y alcances de las jornadas puede considerarse satisfactorio en general.

El acceso público a la información ha sido calificado como altamente satisfactorio. Durante el proceso y las jornadas desarrolladas, se garantizó la distribución oportuna de material de trabajo, y la participación abierta de los asistentes en las sesiones deliberativas. Esta apertura favoreció la transparencia y permitió un intercambio equitativo de información entre los actores involucrados. Se elaboraron informes técnicos sobre evaluación de brechas, compromisos, avances de las mesas y estudios complementarios, como informes regionales sobre brechas de capital humano avanzado y de I+D+i. Todo este material fue difundido en las mesas de trabajo y estuvo disponible para cualquier persona que lo solicitara.

En cuanto a la difusión del proceso y sus resultados, el programa contó con un equipo de gestión de comunicaciones. A través de redes sociales y medios escritos, audiovisuales y digitales, se mantuvo una comunicación constante sobre las reuniones realizadas y los avances logrados en cada sector productivo. Asimismo, el programa dispone de una plataforma digital de acceso abierto (pactoloslago.org), donde se encuentran documentos de gestión, bitácoras de monitoreo y seguimiento, informes técnicos, estudios, estadísticas del proceso y los resultados de cada mesa de trabajo.

Efectividad de la planificación y metodología

La efectividad de la metodología empleada se analizó mediante el cuestionario de evaluación de proceso (C2), diseñado para conocer la percepción de los asistentes sobre el desarrollo del trabajo e implementar estrategias correctivas que aborden las debilidades detectadas. La primera variable analizada fue el tiempo destinado a las sesiones de trabajo. El 89 % de los asistentes valoró positivamente el tiempo asignado para el desarrollo de las jornadas (Tabla 6). No obstante, es importante destacar que las primeras tres jornadas de trabajo registran las calificaciones más bajas en esta categoría. En la primera sesión, el 21,7 % de los participantes consideró insuficiente el tiempo previsto. En la segunda y tercera jornada, las valoraciones negativas se mantuvieron alrededor del 10 %. En las sesiones posteriores, casi no se reportaron opiniones desfavorables.

Cada jornada de trabajo tenía planificado un objetivo específico. Las primeras cuatro reuniones estuvieron orientadas a identificar las brechas de los sectores productivos en cuatro áreas fundamentales para la sostenibilidad regional: ambiental, económica, social y gobernanza. En las sesiones posteriores, se definieron los desafíos y compromisos de cada sector. En cuanto al cumplimiento de los objetivos de las mesas de trabajo, el 91,6 % de los encuestados expresó satisfacción con los resultados alcanzados (Tabla 6).

Tabla 6*Valoración de los actores del tiempo destinado y cumplimiento de objetivos*

Dimensión de análisis	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
El tiempo destinado al diálogo en las jornadas de trabajo fue el adecuado	41,3 %	47,7 %	1,3 %	9,7 %	-
Se lograron cumplir los objetivos propuestos en las jornadas de trabajo	41,7 %	49,9 %	2,6 %	5,8 %	-

El coordinador técnico de mesa desempeñó un papel fundamental para el éxito del proceso. Fue responsable de conducir las discusiones, sugerir temas de discusión, gestionar desacuerdos con respaldo técnico-científico y promover acuerdos para cada jornada. El desempeño de estos profesionales fue valorado positivamente por el 70,3 % de los participantes. Al finalizar las jornadas de trabajo, los coordinadores debían realizar reuniones bilaterales con los actores que lo solicitaran, sistematizar el trabajo realizado, habilitar plataformas digitales para avanzar en temas pendientes y profundizar en aquellos que no se trataron con la atención requerida debido a restricciones de tiempo. Al concluir el proceso, un cuestionario ex post evaluó la percepción de los participantes sobre el desempeño de los coordinadores técnicos, obteniendo una valoración altamente positiva (98 %).

Tabla 7*Valoración de los actores del tiempo destinado y cumplimiento de objetivos*

Dimensiones de análisis	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
El desempeño del coordinador técnico de mesa fue el adecuado (C2)	70,3 %	26,9 %	2,2 %	0,6 %	-
El coordinador técnico de mesa cumplió con el trabajo encomendado (C3)	58,6 %	39,4 %	2,0 %	-	-

Disposición al diálogo y acuerdos

En esta dimensión se analizaron tres variables: la disposición personal al diálogo, la percepción sobre la apertura al diálogo y la capacidad de alcanzar acuerdos durante las jornadas, así como la percepción sobre la disposición al diálogo de los demás actores. En general, la valoración sobre la disposición al y la generación de acuerdos es muy positiva. En cuanto a la disposición personal al diálogo, el 96,6 % de los encuestados expresó una opinión favorable (Tabla 8). Respecto a la percepción sobre la apertura al diálogo de los demás participantes y la posibilidad de alcanzar acuerdos, los encuestados también manifestaron una valoración positiva, con un 98,8 % y un 98 %, respectivamente.

Tabla 8

Percepción sobre la disposición al diálogo y alcanzar acuerdo entre los actores

Dimensiones de análisis	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Tengo la disposición al diálogo y alcanzar acuerdos (C2)	78,1 %	21,5 %	0,4 %	-	-
Los otros actores tienen disposición al diálogo y alcanzar acuerdos (C2)	65,6 %	33,3 %	0,9 %	0,2 %	-
En todo el proceso los actores estuvieron disponibles al diálogo y alcanzar acuerdos (C3)	57,6 %	40,4 %	2,0 %	-	-

Evaluación de resultados

El proceso deliberativo tuvo como propósito identificar las brechas y nudos críticos de los sectores productivos, definir desafíos y acordar compromisos para superar las brechas identificadas. A continuación, se evalúa el cumplimiento de los objetivos y las expectativas de los actores participantes respecto del cumplimiento de los compromisos.

Cumplimiento de los objetivos

En la Tabla 9 se presentan los resultados sobre la percepción de los actores respecto a los objetivos propuestos. Un 55,6 % de los encuestados indicó estar de acuerdo o muy de acuerdo en que las brechas fueron identificadas adecuadamente; un 73,7 % consideró que los desafíos se definieron correctamente, y un 62,6 % expresó que los compromisos establecidos fueron pertinentes. Para profundizar en la percepción de los actores sobre el resultado del proceso del PSI —dimensión crítica del modelo evaluativo— se aplicó una prueba de Kruskal-Wallis con el fin de comparar las opiniones de distintos grupos.

El análisis de las respuestas muestra que, si bien no existen diferencias significativas en la percepción sobre la identificación de brechas y la definición de desafíos, sí se observan diferencias significativas en la definición de los compromisos. Mientras que los representantes de instituciones de educación superior, organizaciones de trabajadores y fundaciones otorgaron una valoración muy alta a la definición de compromisos (100 % de respuestas positivas), así como el sector privado (97,7 % de respuestas favorables), los encuestados del sector público manifestaron una valoración positiva, aunque significativamente menor (78,6%, $p = 0,04$) (Tabla 9).

También se compararon las respuestas de los sectores público y privado, que en conjunto representaron más del 70 % de la participación en las mesas de trabajo. Para ello, se aplicó la prueba U de Mann-Whitney para grupos independientes. Los resultados muestran diferencias

significativas en la identificación de brechas ($p = 0,000$), la definición de desafíos ($p = 0,004$) y la definición de compromisos ($p = 0,008$) (Tabla 9). En la identificación de brechas, el sector privado tuvo una valoración muy positiva (96 %), superior al sector público (86 %). En la definición de desafíos el 98 % de los encuestados del sector privado expresó una opinión muy positiva, mientras que en el sector público este porcentaje fue del 86 %. Finalmente, en la definición de compromisos, el 98 % del sector privado manifestó una valoración muy positiva, frente al 79 % en el sector público.

Tabla 9

Percepción sobre el cumplimiento de los objetivos del proceso deliberativo

Variable	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Comparación de grupos*	Comparación actores públicos-privados**
La identificación adecuadamente las brechas	8 (8,1 %)	47 (47,5 %)	44 (44,4 %)	0,121	0,000
Se definieron adecuadamente los desafíos	7 (7,1 %)	66 (66,6 %)	26 (26,3 %)	0,164	0,004
Se definieron adecuadamente los compromisos	5 (5,1 %)	57 (57,5 %)	37 (37,4 %)	0,040	0,008

(*) Prueba Kruskal Wallis para varios grupos independientes. (p valor ,05).

(**) Prueba de U de Mann Whitney (p valor ,05)

Expectativas de cumplimiento de compromisos

En relación con a la percepción de los actores sobre el cumplimiento de los compromisos acordados (Tabla 10), el 84,8 % otorgó una valoración positiva a la posibilidad de alcanzar dichos compromisos. Respecto a las expectativas sobre el cumplimiento de los compromisos por parte de la organización que representan, el 75,8 % expresó una percepción favorable. Finalmente, en cuanto a la confianza en que otras organizaciones cumplirán sus compromisos, el porcentaje de valoración positiva fue del 61,6 %.

El análisis mediante la prueba de Kruskal-Wallis para comparar respuestas entre los sectores representados por los encuestados determinó que no existen diferencias significativas en la percepción sobre la factibilidad de los compromisos, pues las respuestas no varían significativamente entre los participantes ($p = 0,221$). Sin embargo, sí se identificaron diferencias significativas en las respuestas sobre el grado de compromiso de las organizaciones representadas y la confianza en que otras organizaciones cumplirán sus compromisos ($p = 0,047$ y $p = 0,008$, respectivamente).

Los representantes del sector privado (81,86%) y del sector público expresaron una percepción más positiva sobre el cumplimiento de los compromisos propios que los representantes de instituciones de educación superior (40%) y de fundaciones (55,6%). En cuanto a la confianza en que otras organizaciones cumplirán con sus compromisos, las organizaciones de trabajadores registraron la mayor valoración positiva (87,5%), seguidas por el sector privado (70,5%) y las fundaciones (66,7%). No obstante, solo el 50% de los representantes del sector público expresó confianza en el cumplimiento de los compromisos por parte de otras organizaciones, mientras que, en el caso de los representantes de instituciones de educación superior, este porcentaje fue del 30%.

También se compararon las respuestas de los representantes de los sectores privado y sector público respecto de la percepción acerca del cumplimiento de compromisos. Los resultados de las pruebas aplicadas revelaron diferencias estadísticamente significativas en la pregunta sobre si los compromisos son alcanzables ($p = 0,004$). Nuevamente, los representantes del sector privado manifestaron una percepción más optimista (90,9%), mientras los representantes del sector público, aunque con una valoración positiva (78,6%), mostraron un grado de optimismo significativamente menor.

Tabla 10

Percepción sobre el cumplimiento de los compromisos acordados

Variable	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Comparación de grupos*	Comparación actores públicos-privados**
Los compromisos son alcanzables	8 (8,1%)	7 (7,1%)	52 (52,5%)	32 (32,3%)	0,221	0,004
Mi organización cumplirá con sus compromisos	3 (3%)	21 (21,2%)	39 (39,4%)	36 (36,4%)	0,047	0,997
Las otras organizaciones cumplirán sus compromisos	8 (9,1%)	29 (29,3%)	46 (46,5%)	15 (15,2%)	0,008	0,984

(*) Prueba Kruskal Wallis para varios grupos independientes. (p valor ,05).

(**) Prueba de U de Mann Whitney (p valor ,05)

Estos resultados reflejan una percepción más favorable entre los representantes del sector privado que participaron en el PSI. Si bien la percepción de los funcionarios públicos es también positiva, su visión es menos optimista. Una posible explicación para estas diferencias radica en la mayor resistencia de los representantes del sector público ante procesos participativos que implican ejercicios deliberativos, donde el poder de decisión se desplaza del Estado hacia otros

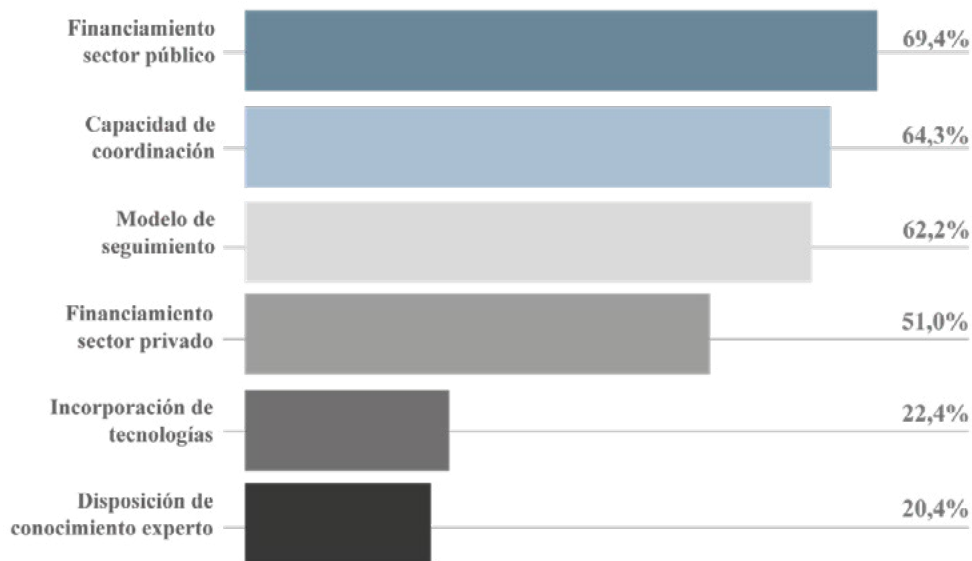
actores. En este contexto, es esperable que exista una mayor desconfianza entre quienes han retenido la toma de decisiones durante décadas.

Por otra parte, resulta razonable suponer que los actores de la sociedad civil y del sector empresarial tengan una mejor valoración del proceso deliberativo, dado su alto compromiso y adhesión a un proceso de participación voluntaria. Otra explicación posible es que los representantes del sector público tienen mayor conciencia sobre las restricciones financieras, legales y políticas que limitan la movilización de recursos dirigidos a los compromisos del Pacto, lo que podría reflejarse en una opinión menos optimista.

La figura 5 presenta los factores clave para el cumplimiento de compromisos, con las respuestas agrupadas en porcentaje. El financiamiento del sector público (69,4 %) y la capacidad de coordinación (64,3 %) fueron los factores mejor valorados. En contraste, la incorporación de tecnologías (22,4 %) y la disposición de conocimiento experto (20,4 %) recibieron las valoraciones más bajas. Estas respuestas reflejan una alta sensibilidad hacia la disponibilidad efectiva de recursos estatales, un aspecto crucial para el futuro.

Figura 5

Factores relevantes para el cumplimiento de los compromisos. (Respuestas múltiples)



Continuidad y reproducibilidad

Finalmente, se presentan los resultados sobre la percepción de los participantes respecto a la continuidad del proceso. Se consideraron tres variables que comprenden el deseo de mantener la iniciativa del PSI en el futuro, la percepción sobre la sostenibilidad futura de la región y la disposición a participar nuevamente en un programa de este tipo. Las opiniones

fueron ampliamente favorables. El 96 % de los encuestados consideró importante mantener el PSI en el tiempo, el 92 % cree que la región será más sostenible y 100 % indicó que volvería a participar en una experiencia de gobernanza colaborativa como la del PSI.

Tabla 11

Dimensión continuidad y reproducibilidad

VARIABLES	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
1.- Mantener el pacto en tiempo	96 % de valoración positiva
2.- La región será más sostenible	92 % de valoración positiva
3.- Participaría nuevamente en el Pacto	100 % de los actores volvería a participar

Conclusiones

El PSI analizado, ofrece una valiosa contribución al campo de la gobernanza colaborativa y a la evaluación de políticas públicas. El Pacto logró movilizar una amplia y diversa gama de actores que participaron en un diálogo constructivo y deliberativo sobre los desafíos de sostenibilidad e inclusión en ocho sectores productivos clave de la matriz económica de la región de Los Lagos. La experiencia no solo reveló un alto nivel de participación en nuevos esquemas colaborativos, sino también una valoración positiva del proceso.

Desde el punto de vista de la evaluación, el estudio permitió un seguimiento y monitoreo integral del programa antes, durante y después de su implementación. Se aplicó un conjunto de instrumentos evaluativos que facilitaron la recopilación de información cuantitativa y cualitativa para analizar el proceso y sus resultados. La combinación de técnicas de sistematización de procesos y de medición de la percepción de actores clave representa una herramienta metodológica replicable en programas similares, ya que permite capturar las dinámicas del proceso y ofrece un enfoque eficiente para su evaluación.

Uno de los principales aportes del estudio es la evidencia empírica de que los procesos de gobernanza colaborativa pueden generar innovaciones públicas relevantes para abordar los problemas públicos en contextos regionales, en el marco de procesos de descentralización y además cuentan con el compromiso de los actores convocados. Los resultados sugieren que el PSI fue un proceso participativo abierto, transparente y que cumplió sus objetivos, lo que fortalece su legitimidad.

La evaluación de los resultados permitió constatar una percepción mayoritariamente positiva entre los actores involucrados. Sin embargo, se identificaron diferencias entre el sector público y privado respecto a la viabilidad y cumplimiento de los compromisos. Mientras que los

representantes del sector privado mostraron una actitud más optimista, los del sector público manifestaron mayor escepticismo. Esta diferencia podría explicarse por diversos factores. Uno de ellos es la resistencia natural a ceder poder en la toma de decisiones sobre asuntos que tradicionalmente han sido competencia exclusiva del Estado. Esta resistencia podría estar vinculada con la complejidad percibida en los cambios institucionales y presupuestarios profundos, así como la necesidad de una mayor coordinación multinivel entre el gobierno central, los gobiernos regionales y las administraciones locales. Estos factores podrían generar procesos prolongados de implementación y negociación, lo que contribuye a una percepción de los compromisos como metas difíciles de alcanzar.

Otro factor, desde la óptica de la gestión de los recursos, es que en el sector privado dispone de mayor control y flexibilidad en uso de recursos financieros, mientras que en el sector público existen restricciones presupuestarias, procedimientos burocráticos para el financiamiento de iniciativas, limitaciones de recursos frente a múltiples necesidades sociales y factores políticos que pueden ralentizar la implementación de los compromisos. Además, los representantes del sector público deben asumir una responsabilidad adicional con el gasto y la ejecución de políticas, en cumplimiento de los objetivos presupuestarios anuales y la rendición de cuentas ante la ciudadanía y organismos de control, como Contraloría General de la República. Esto puede condicionar sus prioridades en la asignación de recursos para financiar iniciativas.

Por otro lado, la alta valoración del proceso y sus resultados, especialmente las expectativas positivas del sector privado hacia el PSI, podría estar relacionada con los beneficios en la reputación asociados a una mayor vinculación con la ciudadanía y los trabajadores, así como con la adhesión a principios y buenas prácticas de responsabilidad social empresarial. Futuras investigaciones podrían profundizar en la comprensión de las diferencias en la disposición y expectativas de los distintos sectores en procesos de gobernanza colaborativa.

Los resultados de esta investigación plantean desafíos críticos para el cumplimiento de los compromisos. El financiamiento público de las iniciativas, la capacidad de coordinación entre sectores y la implementación de un sistema de seguimiento y acompañamiento emergen como los principales factores que pueden facilitar o dificultar el cumplimiento de los compromisos pactados. Aunque los actores valoran positivamente la disposición al diálogo y la capacidad de alcanzar acuerdos, la concreción de estos dependerá en gran medida de la disponibilidad de recursos financieros y del desarrollo de mecanismos de coordinación eficientes. La falta de recursos o la descoordinación entre organizaciones podrían dificultar la transformación de los avances logrados en la fase deliberativa en resultados tangibles a largo plazo.

Finalmente, el estudio sugiere que el PSI tiene un alto potencial de continuidad y reproducibilidad, no solo dentro de la región de Los Lagos, sino también en otros territorios

a nivel nacional e internacional. El PSI constituye una experiencia prometedora en la gestión de políticas públicas bajo un enfoque participativo. La continuidad de este tipo de iniciativas no solo es deseable, sino también necesaria para promover un desarrollo regional sostenible e inclusivo, basado en compromisos colaborativos que cuenten con el respaldo y la acción de todos los sectores involucrados.

Referencias

- Abelson, J., & Gauvin, F. (2006). *Assessing the impacts of public participation: Concepts, evidence, and policy implications*. Canadian Policy Research Networks Inc.
- Aguilar, L. (2024). La nueva gobernanza pública: Un panorama conceptual. *Perfiles Latinoamericanos*, 32(63), 1–25. <https://doi.org/10.18504/pl3263-001-2024>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Beidas, R., Hannon, P., James, A., & Emmons, K. (2022). Advancing gender equity in the academy. *Science Advances*, 8(13), eabq0430. <http://dx.doi.org/10.1126/sciadv.abq0430>
- Bertranou, J. (2019). El seguimiento y la evaluación de políticas públicas: Modelos disponibles para producir conocimiento y mejorar el desempeño de las intervenciones públicas. *Millcayac – Revista Digital de Ciencias Sociales*, 6(10), 151–188. <https://revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/millca-digital/article/view/1730>
- Bottrill, M., & Pressey, R. (2012). The effectiveness and evaluation of conservation planning. *Conservation Letters*, 5, 407–420. <https://doi.org/10.1111/j.1755-263X.2012.00268.x>
- Bundi, P., & Trein, P. (2022). Evaluation use and learning in public policy. *Policy Sciences*, 55(2), 283–309. <https://doi.org/10.1007/s11077-022-09462-6>
- Bustelo, M. (2003). Evaluation of gender mainstreaming: Ideas from a meta-evaluation study. *Evaluation*, 9(4), 383–403. <https://doi.org/10.1177/135638900300900402>
- Chess, C. (2000). Evaluating environmental public participation: Methodological questions. *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(6), 769–784. <http://dx.doi.org/10.1080/09640560020001674>
- Conley, A., & Moote, M. (2003). Evaluating collaborative natural resource management. *Society and Natural Resources*, 16(5), 371–386. <https://doi.org/10.1080/08941920309181>
- Cousins, J. B., Goh, S. C., Elliott, C. J., & Bourgeois, I. (2014). Framing the capacity to do and use evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2014(141), 7–23. <https://doi.org/10.1002/ev.20076>
- Diez, M., Etxano, I., & Garmendia, E. (2015). Evaluating participatory processes in conservation policy and governance: Lessons from a Natura 2000 pilot case study. *Environmental Policy and Governance*, 25(2), 125–138. <https://doi.org/10.1002/eet.1667>
- Engeli, I., & Mazur, A. (2018). Taking implementation seriously in assessing success: The politics of gender equality policy. *European Journal of Politics and Gender*, 1(1–2), 111–129. <https://doi.org/10.1332/251510818X15282097548558>

- Espinosa-Fajardo, J., Bustelo, M., & Velasco, M. (2022). ¿Cómo evaluar el cambio estructural de género en universidades? Aprendizajes de una práctica colaborativa y feminista. *IgualdadES*, 7, 413–440. <https://doi.org/10.18042/cepc/IgdES.7.03>
- Glücker, J., Rehner, J., & Handke, M. (2019). Gobernanza, redes y territorio. *Revista de Geografía del Norte Grande*, (74), 5–20. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-34022019000300005>
- Herbert, J. (2014). Researching evaluation influence: A review of the literature. *Evaluation Review*, 38(5), 388–419. <http://dx.doi.org/10.1177/0193841X14547230>
- Johnson, K., Greenesid, L. O., Toal, S. A., King, J. A., Lawrenz, F., & Volkov, B. (2009). Research on evaluation use: A review of the empirical literature from 1986 to 2005. *American Journal of Evaluation*, 30(3), 377–410. <https://doi.org/10.1177/1098214009341660>
- Kawulich, B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 6(2), 1–32.
- Kowacs, E., Keleman, E., Kiss, G., Kaloczka, A., Fabók, V., Mihók, B., Megyesi, B., Pataki, G., Bodorkós, B., Blázs, B., Bela, G., Margóczy, K., Roboz, A., & Molnár, D. (2017). Evaluation of participatory planning: Lessons from Hungarian Natura 2000 management planning processes. *Journal of Environmental Management*, 204(1), 540–550. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2017.09.028>
- Laurian, L., & Shaw, M. (2008). Evaluation of public participation: The practices of certified planners. *Journal of Planning Education and Research*, 28(3), 293–309. <https://doi.org/10.1177/0739456X08326532>
- Ledermann, S. (2012). Exploring the necessary conditions for evaluation use in program change. *American Journal of Evaluation*, 33(2), 159–178. <https://doi.org/10.1177/1098214011411573>
- Löther, A., & Maurer, E. (2008). Evaluation of gender equality policies. En S. Grenz, B. Kortendiek, M. Kriszto, & A. Löther (Eds.), *Gender equality programmes in higher education* (pp. 53–67). VS Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91218-9_5
- Newman, J., Barnes, M., Sullivan, H., & Knops, A. (2004). Public participation and collaborative governance. *Journal of Social Policy*, 3(2), 203–223. <https://doi.org/10.1017/S0047279403007499>
- Nirenberg, O. (n.d.). *Evaluar para la transformación: Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Paidós.
- Rauschmayer, F., Berghöfer, A., Omann, I., & Zikos, D. (2009). Examining processes or/and outcomes? Evaluation concepts in European governance of natural resources. *Environmental Policy and Governance*, 19, 159–173. <https://doi.org/10.1002/eet.506>
- Rivera-Mercado, C., Zahn-Muñoz, C., Díaz-López, G., Gallardo-Gallardo, J., Braüning-Wistuba, M., & Garrido-Álvarez, O. (2024). Gobernanza colaborativa multinivel en territorios que buscan descentralización: Una experiencia innovadora para la sostenibilidad en la Región de Los Lagos, Chile. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, 22(43), 16–44. <https://doi.org/10.5354/0717-8980.2024.74540>
- Rowe, G., & Frewer, L. (2000). Public participation methods: A framework for evaluation. *Science, Technology, & Human Values*, 25(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/016224390002500101>
- Rowe, G., & Frewer, L. (2004). Evaluating public-participation exercises: A research agenda. *Science, Technology, & Human Values*, 29(4), 512–556. <https://doi.org/10.1177/0162243903259197>

- Rowe, G., Marsh, R., & Frewer, L. (2004). Evaluation of a deliberative conference. *Science, Technology, & Human Values*, 29(1), 88–121. <https://doi.org/10.1177/0162243903259194>
- Shulha, L. M., Whitmore, E., Cousins, J. B., Gilbert, N., & al Hudib, H. (2016). Introducing evidence-based principles to guide collaborative approaches to evaluation: Results of an empirical process. *American Journal of Evaluation*, 37(2), 193–215. <https://doi.org/10.1177/1098214015615230>
- Stephenson, P., Schoenefeld, J., & Leeuw, F. (2019). The politicisation of evaluation: Constructing and contesting EU policy performance. *Politische Vierteljahresschrift*, 60(4), 663–679. <https://doi.org/10.1007/s11615-019-00212-7>
- Weiss, C. (1999). The interface between evaluation and public policy. *Evaluation*, 5(4), 468–486. <https://doi.org/10.1177/135638909900500408>
- Weiss, C., Murphy-Graham, E., & Birkeland, S. (2005). An alternate route to policy influence: How evaluations affect DARE. *American Journal of Evaluation*, 26(1), 12–30. <https://doi.org/10.1177/1098214004273337>
- Yáñez, M. (2022). Principales usos de la evaluación de políticas públicas y programas en España. *Revista Estatal de Políticas Públicas*, 8(1), 27–42. <http://dx.doi.org/10.5354/0719-6296.2022.65039>
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: Una mirada desde América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*, (38), 39–64.

Acerca de los autores

Cristian Zahn-Muñoz

Administrador público, licenciado en Ciencias Políticas, Universidad de Los Lagos. Magíster en Ciencias Sociales por la Universidad de la Frontera, Chile. Adscrito al Centro de Estudios Universitarios de la Universidad de Los Lagos. Miembro de la Red Internacional de Estudios Socioambientales (Rides). Líneas de investigación: gobernanza colaborativa, innovación pública, políticas públicas.

Claudio Rivera Mercado

Magíster en Ciencia Política, Universidad de Chile. Profesor asociado, adscrito al Departamento de Gobierno y Gestión Pública de la Universidad de Los Lagos. Docente en las áreas de teoría política y políticas públicas, y miembro del núcleo académico del Magíster en Gobierno y Gestión de Políticas Públicas. Líneas de investigación: políticas públicas medioambientales, movimientos sociales y educación superior.

Para citar este artículo:

Zahn-Muñoz, C., y Rivera-Mercado, C. (2024). Evaluación de programas públicos de gobernanza colaborativa: el Pacto por una Región Sostenible e Inclusiva, Chile. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (90), 81-107.

<https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n90.a403>

