



HORIZONTE
CIUDADANO

Memoria anual 2025

Enero - Diciembre



HORIZONTE
CIUDADANO

ÍNDICE

01	Editorial	5
	Palabras del Presidente del Directorio	6
	Palabras del Director Ejecutivo	8
02	Laboratorios Programáticos para la Democracia	11
	El proyecto	12
	Focus group	13
	Horizonte Digital	16
	1° Encuesta Nacional	18
	Plataforma digital	18
	Notas Ciudadanas	22
03	Horizontes Verdes	25
	Transición socioecológica en sectores vulnerables	26
04	Mujeres que Lideran	29
	Lideresas en la gestión local	30
05	Publicaciones	33
	Nueva Educación Pública	34
	Nuevos Horizontes	36
	Hacia la segunda vuelta	38
06	Construyendo desde lo colectivo	41
	Los nuevos desafíos del progresismo	42
	Diálogo Regional	44
	Festival de la Democracia	46
	Chile Transparente	48
	Migraciones	50
	Ciclo de Talleres FES	52
07	Comunicaciones	55
	Prensa	56
	Campañas digitales	60
	Reactivación de Tiktok	65
08	Transparencia	67



Editorial01



Palabras del Presidente del Directorio

Pedro Güell Villanueva

Esta memoria tiene para mí un significado especial. Es la última que me corresponde presentar como presidente del Directorio de Fundación Horizonte Ciudadano, después de un período en que hemos trabajado con convicción, compromiso y sentido de responsabilidad para contribuir al debate democrático, a la elaboración de propuestas y al fortalecimiento de una mirada progresista capaz de dialogar con los desafíos de nuestro tiempo.

Después de un periodo largo, dejo la presidencia del Directorio con gratitud y orgullo por el camino recorrido. Gratitud hacia quienes han sido parte de esta etapa: el equipo ejecutivo, las y los integrantes del Directorio, nuestras contrapartes, centros de pensamiento aliados, instituciones colaboradoras y todas las personas que han confiado en la Fundación como un espacio serio, abierto y comprometido con Chile. Y orgullo porque, en años especialmente exigentes para la democracia, Horizonte Ciudadano ha sabido mantener una vocación clara: aportar ideas, evidencia, conversación pública y propuestas que permitan construir un país más justo, más democrático y más inclusivo.

Durante este período, la Fundación consolidó líneas de trabajo que expresan con claridad su misión. Los Laboratorios Programáticos para la Democracia nos permitieron mirar con mayor profundidad las transformaciones sociales, culturales y subjetivas que atraviesan a la ciudadanía; escuchar sus preocupaciones, emociones y expectativas; y generar insumos para renovar la relación entre política y sociedad. A su vez, iniciativas como Horizonte Digital abrieron nuevas herramientas para comprender la conversación pública en redes sociales y sus efectos sobre la calidad de nuestra democracia.

También avanzamos en proyectos orientados a fortalecer la gestión local, el liderazgo de mujeres, la transición socioecológica, la educación pública, la integridad institucional, la migración y la construcción de acuerdos transversales. En todos estos ámbitos, la Fundación buscó aportar desde una convicción profunda: las ideas importan cuando son capaces de transformarse en herramientas concretas para mejorar la vida de las personas y fortalecer las instituciones democráticas.

Después de un periodo largo, dejo la presidencia del Directorio con gratitud y orgullo por el camino recorrido.

Y consolidamos también un estilo y una misión: ser espacio de encuentro y diálogo franco para todos los centros y actores del amplio mundo del progresismo. Hemos buscado hacer carne y actualizar un viejo convencimiento y experiencia de nuestro sector político: no podemos avanzar transformaciones a favor de la dignidad y calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas, especialmente de aquellos más vulnerables, si no construimos amplias mayorías basadas en deliberación y estrategias compartidas. Horizonte Ciudadano seguirá sosteniendo con decisión esa vocación.

Dejo la presidencia, pero no dejo la Fundación. Seguiré siendo parte del Directorio y acompañando este proyecto desde otro lugar, con la misma convicción con que asumí esta responsabilidad. Lo hago con plena confianza en la continuidad del trabajo, en la solidez del equipo y en la importancia de que Horizonte Ciudadano siga siendo un espacio que mire más allá de la coyuntura, que contribuya a pensar el futuro y que promueva una democracia capaz de responder a las necesidades, temores y esperanzas de la ciudadanía.

A quienes han hecho posible este camino, mi reconocimiento y agradecimiento. A quienes asumirán nuevas responsabilidades, mi apoyo y confianza. Y a todas y todos quienes comparten la tarea de construir un horizonte común, la invitación a seguir trabajando con seriedad, generosidad y esperanza.

Porque el futuro democrático de Chile requiere ideas, pero también requiere comunidades, liderazgos y voluntades dispuestas a ponerlas al servicio del bien común.



Palabras del Director Ejecutivo

Eolo Díaz-Tendero

2025: Avanzamos en investigación social incidente

Las líneas de desarrollo estratégico de la Fundación Horizonte Ciudadano para el actual período, se inspiran en dos convicciones transmitidas por su fundadora. Por una parte, profundizar la comprensión de las nuevas relaciones sociales que configuran las conductas, emociones y preferencias de los ciudadanos en sus distintos ámbitos de acción, como la familia, el tiempo libre, el trabajo y también hacia la política. Por otra parte, la urgencia de colaborar en la construcción de espacios de coordinación de los sectores que defienden las conquistas sociales de los ciudadanos.

Es así como durante 2025 el equipo de FHC diseñó y analizó la Primera Encuesta Nacional, realizada en alianza con DATAVOZ, en que se midieron tres aspectos básicos de la democracia -subjetividad, debate público y políticas públicas- que permitieron avanzar en líneas de acción muy concretas para los sectores progresistas. Del mismo modo, se realizó una serie de 14 grupos focales centrados en el objetivo de recoger los códigos de las subjetividades

ciudadanas en ámbitos trascendentales de su vida cotidiana, como los son la familia, el trabajo, el tiempo libre y la política.

Las primeras conclusiones que se desprenden de esta ronda de investigación no son auspiciosas para nuestra democracia y su sistema de instituciones. Como gran resumen, aparece una democracia tensionada por una contradicción entre requerimientos de inmediatez manifestados por los ciudadanos y una percepción de una democracia lenta y trabada que no logra resolver los problemas cotidianos. La tensión se proyecta hacia una ciudadanía dispuesta a apoyar liderazgos que pongan en escena promesas concretas y una actitud que tiende a características protoautoritarias.

En paralelo, el equipo de FHC realizó un trabajo de investigación centrado en cómo los sectores populares en Chile perciben los procesos sociales e institucionales asociados a la transición socio-ecológica. En este caso, también se combinaron técnicas cualitativas y cuantitativas, con una ronda de grupos focales realizados en sectores populares tanto de Santiago como de regiones, lo que permitió posteriormen-

te, realizar una encuesta focalizada en dichos sectores. Los resultados preliminares entregan líneas precisas que sirven de apoyo para la mejora de políticas públicas orientadas a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos.

Durante 2025 se avanzó en las primeras fases de diseño de la investigación sobre liderazgos de mujeres en los municipios de Chile. El objetivo del proyecto es diseñar módulos de entrega de capacidades institucionales a municipios encabezados por mujeres a fin de potenciar sus liderazgos a otros espacios de poder. Dado que no se quiso realizar módulos estándar, esta primera fase desarrollada durante 2025 se basó en la investigación de historias de vida de alcaldesas y autoridades en ejercicio o que hayan ocupado espacios de poder y sólo sobre esa base, distinguir los elementos claves para el éxito. Para el primer semestre de 2026 se contempla la realización del primer encuentro nacional de alcaldesas.

En complemento de lo anterior, se ha desarrollado una línea de monitoreo de las redes sociales, avanzando tanto en análisis periódicos sobre las temáticas y actores que en ellas aparecen, como en la confección de informes ad hoc que alimentan cada uno de los proyectos de FHC y orientan conversaciones estratégicas con actores claves de la política y la sociedad chilena. La expresión operativa de esta línea de trabajo es la publicación Horizonte Digital.

En lo que se refiere a los esfuerzos de coordinación de los sectores progresistas, ha seguido desarrollándose la coordinación de centros de estudios con actividades puntuales y una cierta regularidad. Cabe mencionar que dadas las circunstancias propias de un año marcado por la elección presidencial, la coordinación ha experimentado algunas dificultades vinculadas al rol que los partidos políticos demandan a cada una de sus instituciones, situación que no impidió la coordinación, pero si la ralentizó y focalizó en temáticas más contingentes, de las cuales FHC no necesariamente es parte. Por otra parte FHC fue parte de un trabajo transversal de centros de estudios de todos los sectores políticos que fue capaz de seleccionar una serie de medidas y temas relacionados con los temas de migración y de transparencia, que fueron puestos a disposición de los candidatos presidenciales en sendas ceremonias públicas.

En una mirada evaluativa, 2025 fue un año de consolidación del rol coordinador de FHC y se avanzó con fuerza en la autoimpuesta meta de aportar con materiales de estudio e investigación de primera fuente en el debate sobre la calidad de la democracia en nuestro país. Agradezco a cada uno de los miembros del equipo por este logro, sustentado en el compromiso y esfuerzo a toda prueba que mostraron día a día.



Laboratorios para la Democracia

Esta iniciativa busca fortalecer las instituciones democráticas chilenas en un contexto de creciente desconfianza y crisis de legitimidad.

A través de un trabajo de campo que incluye el seguimiento de la opinión pública, Laboratorios Sectoriales y el análisis continuo de redes sociales, el proyecto identificará las principales necesidades y tendencias sociales.

Con estos insumos, generaremos propuestas programáticas que ofrecen soluciones concretas y políticas públicas efectivas, para contribuir a una democracia más sólida y legítima.

ESCUCHANDO A LA CIUDADANÍA. Comenzamos con un trabajo de campo, donde llevamos a cabo el seguimiento de la opinión pública mediante grupos focales y una encuesta de nivel nacional. Esta fase tiene como objetivo comprender las nuevas subjetividades sociales y captar las preocupaciones y expectativas de la ciudadanía, proporcionando datos clave sobre la relación entre la sociedad y las instituciones democráticas.



Focus Group

Durante 2025, y en el marco de los Laboratorios Programáticos para la Democracia, llevamos adelante un proyecto de investigación orientado a comprender los desafíos contemporáneos que enfrenta el progresismo en Chile, en un contexto caracterizado por profundas transformaciones sociales, culturales y subjetivas. El propósito de la indagación fue generar conocimiento empírico que permitiera fortalecer la capacidad de representación y la eficacia política del progresismo chileno, considerando las expectativas, demandas y formas de vida de los ciudadanos. En este sentido, la investigación asumió una perspectiva interpretativa, que busca captar los significados que las personas atribuyen a su experiencia social.

Desde un punto de vista metodológico, el estudio adoptó un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, orientado a la comprensión de la experiencia vivida de los sujetos en distintos ámbitos de su vida cotidiana. La adopción de esta perspectiva se funda en la premisa de que los fenómenos sociopolíticos no pueden ser completamente comprendidos sin atender a las dimensiones subjetivas y simbólicas que estructuran la acción social. En consecuencia, se privilegió la producción de datos narrativos, evitando la imposición de categorías analíticas rígidas y favoreciendo la emergencia de significados desde los propios informantes.





La técnica principal de investigación fue la realización de 14 grupos focales. Estos espacios de diálogo abierto permitieron explorar cómo los participantes interpretan su realidad y elaboran discursivamente sus experiencias. Las conversaciones se organizaron en torno a cinco dimensiones: experiencia individual, vida familiar, trabajo, tiempo libre y ámbito político-social, con el fin de indagar en la forma como se articulan estas distintas esferas de la vida cotidiana.

La segmentación de los grupos se realizó mediante un muestreo intencionado que consideró variables como edad, género, inserción laboral, territorio y orientación valórica. La estrategia muestral buscó maximizar la diversidad de perspectivas y facilitar la identificación de patrones diferenciados de sentido. Adicionalmente, se incluyeron grupos específicos —como estudiantes universitarios y hombres— con el objetivo de profundizar en discursos particulares. La segmentación valórica se realizó por medio de la aplicación de un cuestionario con ítems tipo Likert, permitiendo distinguir

entre orientaciones conservadoras y liberales en los informantes.

El análisis de la información se desarrolló en dos niveles. En primer lugar, se aplicó un análisis temático orientado a identificar recurrencias discursivas y núcleos de sentido compartido. En segundo lugar, se incorporó un análisis de emociones, destinado a reconocer los registros afectivos presentes en los relatos y su relación con los posicionamientos subjetivos. Esta doble estrategia permitió articular una lectura que integra contenidos manifiestos y dimensiones implícitas de la experiencia.

A través de la integración interpretativa del análisis temático y emocional, la investigación buscó aportar a una mayor comprensión de las formas de subjetividad presentes en el Chile contemporáneo y su impacto en la representación política. Los resultados obtenidos constituyen un aporte inicial para el diseño de orientaciones estratégicas que permitan al progresismo reconstruir su vínculo con las y los ciudadanos.

 [Revisa la nota en nuestro sitio web](#)

Grupos focales

Escuchando a la ciudadanía

Nº1

Jóvenes

Nº2

Adultos

Nº3

Mujeres

Nº4

Hombres

Nº5

Migrantes



A partir del presente año 2025, dimos inicio al proyecto “**Horizonte Digital**”, el cual, a través de la herramienta de escucha digital, Talkwalker, se han desarrollado códigos avanzados para poder realizar un seguimiento continuo a la conversación digital en las diferentes plataformas de redes sociales. El objetivo principal es monitorear y analizar tendencias en las conversaciones que se generan en las RRSS en pos de una evaluación sobre la calidad de la democracia en Chile a través de la opinión pública digital. En la base conceptual de este proyecto, se entiende que una democracia se fortalece si existe una positiva y fructífera interacción entre tres espacios sociales clave:



La subjetividad ciudadana, en tanto espacio en que se fraguan opiniones y sentimientos subjetivos sobre los más diversos temas, algunos de los cuales, se logran cristalizar en debates públicos de mayor alcance.

El debate público, abierto y democrático en el que se intercambian opiniones y cristalizan miradas sobre determinados hechos o circunstancias que buscan orientar un tipo de solución a las temáticas/problemas de mayor presencia.

Las instituciones que asumen el rol de llevar adelante los proyectos que potencialmente puedan dar solución a las temáticas de mayor significación ciudadana y con ello satisfacer tanto las tendencias de opinión, como las de las subjetividades ciudadanas.

En este marco general, estos informes pretenden analizar cómo estos espacios se nutren desde los debates generados en las redes sociales, fundamentalmente porque se estima que, de una manera u otra, las redes

muestran el estado de estos espacios y también influyen en su devenir y constitución, contribuyendo así a dinámicas específicas de interacción entre estos tres componentes. Dados los supuestos expuestos, estos infor-

mes consideran un análisis que se abocaron tanto a examinar el estado de las subjetividades de debate en redes, configurando estados de ánimo, identificando sensaciones asociadas a los distintos temas que emerjan de las redes, así como a la identificación de los temas y el tono que conforman el debate público, analizando volúmenes y sentimientos asociados. Finalmente, el informe identificará cuáles son las instituciones a las que se apela en el debate y cuáles son las exigencias que se les pone por parte del debate analizado en las redes.

Por otro lado, la técnica empleada en este proyecto es mixta, pues toda la data cuantitativa arrojada por la herramienta de social listening

Talkwalker, pasa posteriormente por un análisis cualitativo de la data recopilada por parte del equipo investigador. Los resultados arrojados se obtienen en base a la construcción de códigos boolean, compuesto por más de cuatro mil keywords y hashtags que rastrean las RRSS (con TikTok vía scraping en Python), y son visualizados a través de “Clusters de Conversación”, los cuales se presentan como nodos según criterios de interacciones, alcance y presencia.

Mes a mes, Horizonte Ciudadano ha publicado sus informes a través de su sitio web, en donde son analizados y visualizados tres criterios diferentes según tipo de conversación: política, ciudadana, y mixta (mezcla política y ciudadana).



➤ 1° Encuesta Nacional

En el marco del proyecto “Laboratorios por la Democracia, Horizonte Ciudadano desarrolló una línea de investigación orientada a comprender las transformaciones de las subjetividades ciudadanas en Chile y su impacto en el funcionamiento de la democracia. Este esfuerzo se enfocó en generar evidencia que permitiera analizar la relación entre experiencia cotidiana, disposiciones subjetivas y formas de representación política, en un contexto de creciente tensión entre ciudadanía e instituciones.

A partir de los hallazgos de la fase cualitativa previamente desarrollada, el estudio avanzó hacia una etapa cuantitativa con el objetivo de ampliar, contrastar y generalizar las principales tendencias identificadas. Específicamente,

se buscó profundizar en la comprensión de los vínculos entre emociones, percepciones sobre la democracia y preferencias por distintos tipos de liderazgo político.

La segunda fase del estudio implicó la aplicación de una encuesta nacional a población mayor de 18 años. La muestra contempló 1.800 casos, con un margen de error estimado de $\pm 2,3\%$ y un nivel de confianza del 95%. La encuesta fue aplicada mediante entrevistas telefónicas y el diseño incluyó factores de ponderación asociados a variables sociodemográficas, tales como sexo, nivel educacional y tipo de hogar. El levantamiento de información fue realizado durante el último trimestre de 2025.

✦ En este estudio exploramos las siguientes dimensiones claves



El cuestionario aplicado consideró la medición de emociones asociadas a la vida cotidiana, evaluaciones del funcionamiento de la democracia y percepciones sobre políticas públicas. Asimismo, se incorporó una medición de adhesión a los liderazgos políticos en competencia en las elecciones presidenciales 2025, lo que permitió analizar la relación entre disposiciones subjetivas y preferencias políticas.

Los resultados del estudio evidencian una persistente fragilidad en el vínculo entre ciudadanía e instituciones democráticas, fuertemente mediada por experiencias emocionales negativas. En particular, se observa que la frustración, el desgaste y la desconfianza constituyen registros afectivos predominantes en amplios sectores de la población, articulando una disposición crítica hacia el sistema político. Estas emociones se articulan con percepciones de incumplimiento de promesas, inequidad en el acceso a oportunidades y una creciente distancia respecto de las élites políticas.

En continuidad con los hallazgos cualitativos, la resignación emerge como un patrón subjetivo relevante para comprender la relación de las personas con su entorno social y político. Este mecanismo opera como una forma de adaptación frente a experiencias reiteradas de frustración, permitiendo gestionar las tensiones de la vida cotidiana, pero al mismo tiempo debilitando las expectativas de transformación.

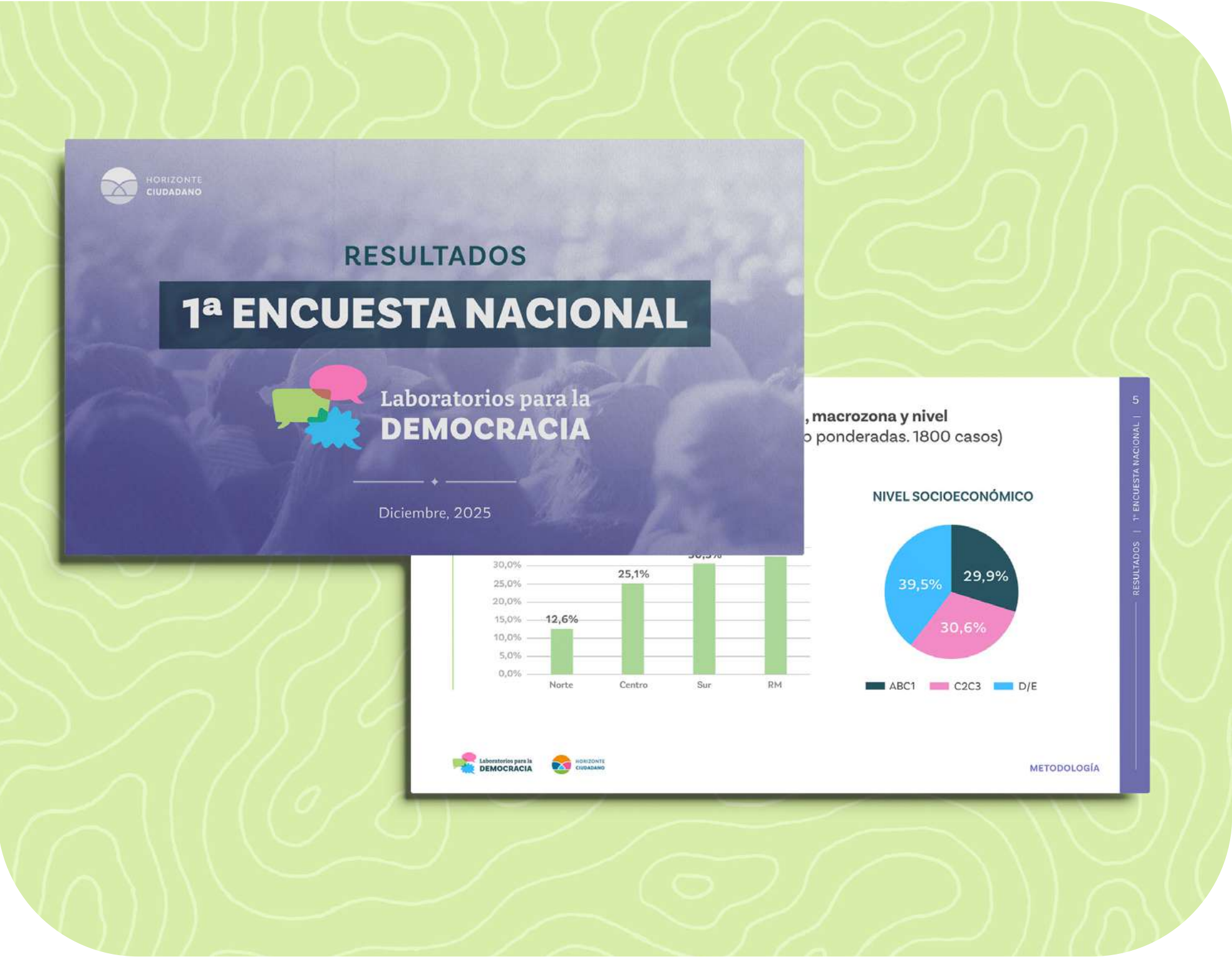
En este marco, la resignación se vincula con procesos de desafección política, expresados en una menor confianza en las instituciones y en una disminución de la disposición a participar en instancias colectivas.

Este escenario incide directamente en la configuración de las dinámicas de representación. La pérdida de credibilidad en los procedimientos institucionales y en las promesas de largo plazo favorece la emergencia de una lógica marcada por el inmediatez, que valora respuestas concretas y visibles por sobre procesos graduales o deliberativos. En este marco, los liderazgos políticos tienden a ser evaluados en función de su capacidad de acción directa, su cercanía con la experiencia cotidiana y su distancia respecto de las formas tradicionales de la política.

Estos hallazgos permiten avanzar en la comprensión de las condiciones subjetivas que inciden en la sustentabilidad de la democracia. La evidencia producida en los estudios muestra que orientaciones marcadas por la desafección, la resignación y la desconfianza pueden constituir factores de riesgo para la estabilidad del sistema democrático, en la medida en que erosionan su legitimidad y debilitan sus mecanismos de intermediación. En contraste, disposiciones más participativas e inclusivas tienden a fortalecer los vínculos democráticos y ampliar sus posibilidades de desarrollo.

En su conjunto, los estudios constituyen un insumo relevante para el diseño de estrategias orientadas a fortalecer la relación entre ciudadanía y política. En particular, ponen de relieve la necesidad de desarrollar formas de repre-

sentación que logren reconectar con la experiencia cotidiana de las personas, integrando tanto sus dimensiones materiales como simbólicas y afectivas.



➤ Plataforma digital



Uno de nuestros hitos más destacados fue la creación y puesta en marcha de la plataforma web “Herramientas para la gestión local”, lanzada oficialmente en agosto de ese año. Este recurso digital plasma el trabajo realizado durante el 2024 con el manual “Herramientas para la Gestión Local: Propuestas de acción desde la centro-izquierda y el progresismo”, logrando sistematizar y disponibilizar de manera dinámica las propuestas de acción surgidas de los Laboratorios Programáticos Municipales.

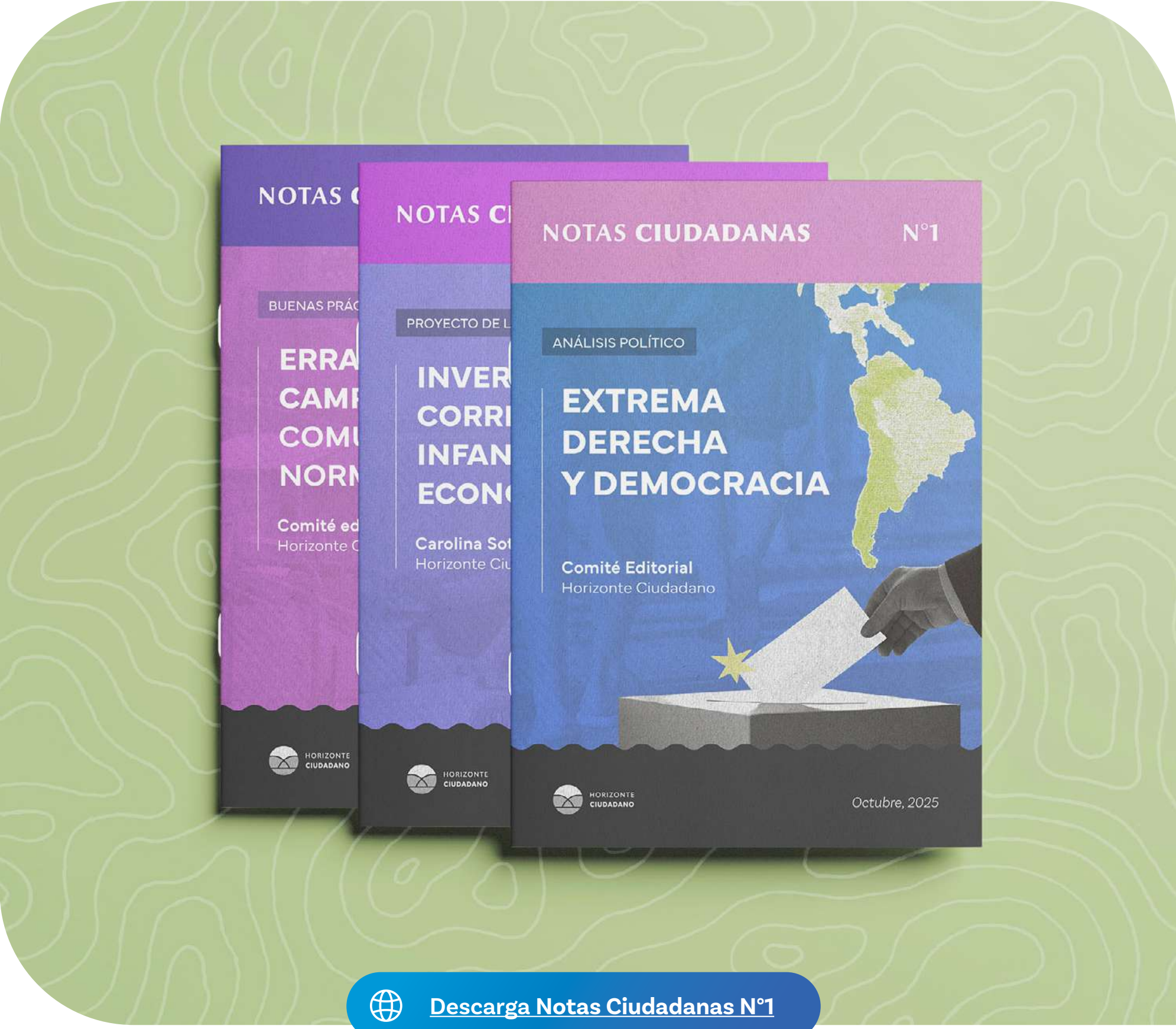
El sitio web fue diseñado para transformar el conocimiento técnico en una herramienta de consulta ágil, permitiendo a los liderazgos lo-

cales acceder a experiencias exitosas categorizadas por áreas temáticas. Este proyecto fue el resultado de un esfuerzo colaborativo entre nueve centros de pensamiento: Rumbo Colectivo, Instituto Igualdad, Chile 21, Nodo XXI, Centro Democracia y Comunidad, La Casa Común, Instituto de Ciencias Alejandro Lipschutz, Fundación por la Democracia y nuestra Fundación Horizonte Ciudadano. Con esta iniciativa, consolidamos durante 2025 un soporte fundamental para la gestión de los municipios progresistas, promoviendo territorios más justos, eficientes y conectados con las necesidades de las personas.

➤ Notas Ciudadanas

Como parte de nuestra línea de publicaciones, desarrollamos **“Notas Ciudadanas”**, concebidas como documentos breves de apoyo a la toma de decisiones y orientadas a autoridades y equipos de gestión a nivel gubernamental, regional y municipal. En este sentido, esta serie editorial busca entregar insumos claros, aplicados y oportunos sobre temáticas coyunturales y estratégicas, incorporando lineamientos concretos sobre cómo abordarlas desde la gestión pública.

En términos de alcance, estos documentos ofrecen orientaciones prácticas y ejecutables enfocadas en fortalecer la implementación de medidas y promover buenas prácticas, facilitando la comprensión y uso de la información por parte de decisores y actores relevantes del debate público. Asimismo, su formato acotado permite una lectura rápida, directa y útil para contextos de alta exigencia en la toma de decisiones.



[Descarga Notas Ciudadanas N°1](#)

[Descarga Notas Ciudadanas N°2](#)

[Descarga Notas Ciudadanas N°3](#)



Horizontes Verdes 03

➤ Transición socioecológica en sectores vulnerables

Descubre más sobre Horizontes Verdes

Es una iniciativa impulsada por Horizonte Ciudadano con el apoyo del Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF). Esta investigación busca conocer, visibilizar y fortalecer las formas en que las personas que viven en contextos de desigualdad enfrentan la crisis ambiental, poniendo en valor sus saberes, prácticas cotidianas y aspiraciones para construir un futuro más justo, ecológico y participativo.

A través de entrevistas, grupos focales y encuestas, el proyecto busca recoger las voces de quienes muchas veces quedan fuera del de-

bate ambiental. Queremos entender cómo ven la sostenibilidad, qué barreras enfrentan para adoptar prácticas ecológicas y qué tipo de políticas públicas podrían apoyarlos mejor.

Al final del proceso, se elaborarán recomendaciones que permitan fortalecer los procesos de transición socio ecológica en sectores populares, promoviendo enfoques que integren tanto las dimensiones sociales como ambientales del desarrollo sostenible.





Mujeres que Lideran

04

➤ Lideresas en la gestión local

[Descubre más sobre Mujeres que Lideran](#)



En cada rincón del país, mujeres comprometidas con sus comunidades trabajan día a día para mejorar la vida de quienes las rodean. Muchas de ellas lo hacen desde la gestión pública local, enfrentando no solo las complejidades de la administración, sino también las barreras que impone la desigualdad de género. Este proyecto nace para acompañarlas, escucharlas y fortalecer sus capacidades.

Recorreremos un camino que empieza con la recopilación de experiencias reales y sigue con talleres presenciales, laboratorios de ideas y un gran encuentro nacional de lideresas. Serán espacios para compartir lo aprendido, analizar lo que funciona y buscar soluciones conjuntas a las dificultades que enfrentan. Cada actividad

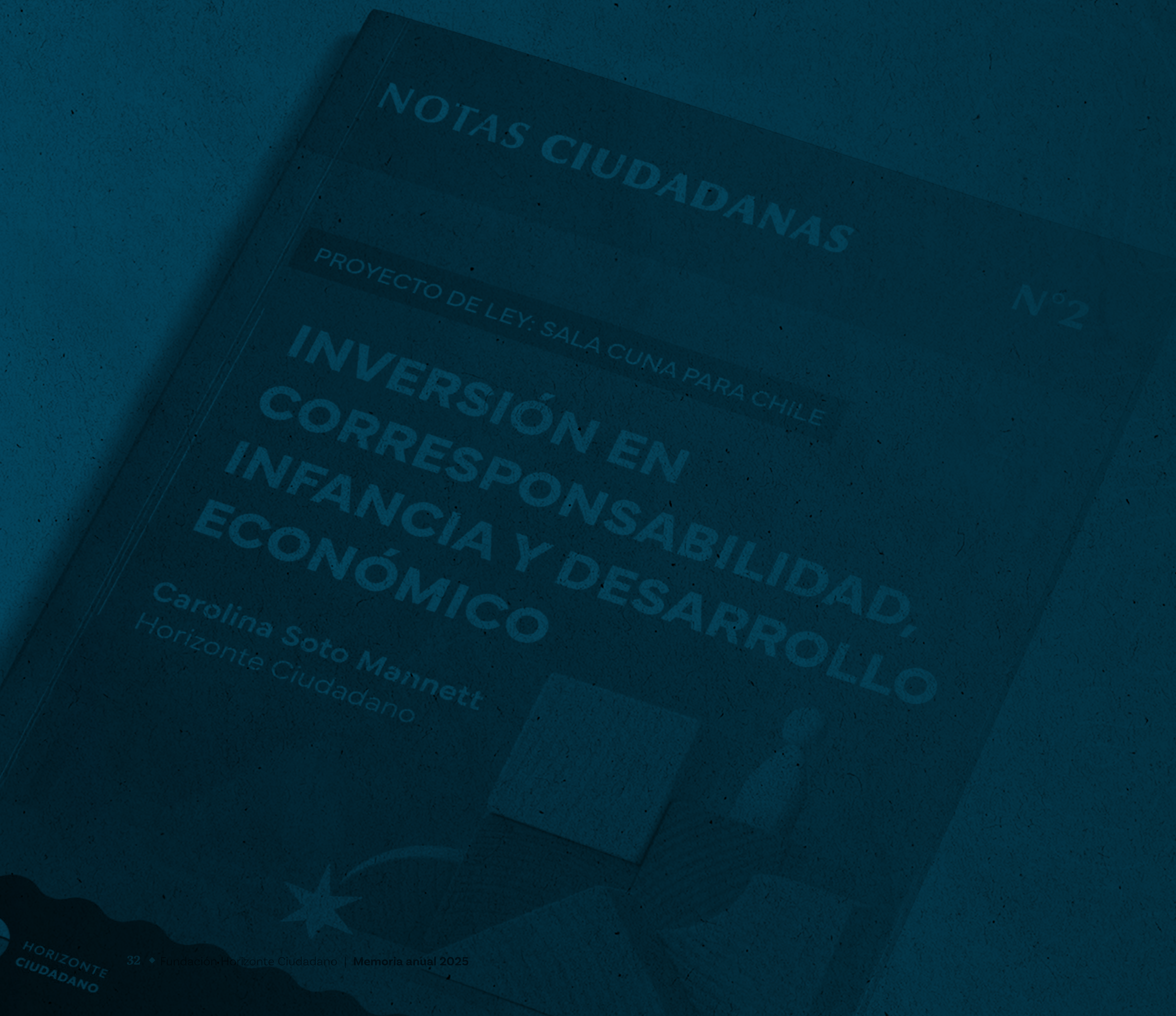
estará pensada para que las participantes fortalezcan sus habilidades de gestión, amplíen su mirada y construyan redes de apoyo que perduren en el tiempo.

Imaginamos un país donde el liderazgo femenino en la gestión pública local no sea una rareza, sino una fuerza habitual que impulse cambios profundos en nuestros territorios. Con este proyecto esperamos que las lideresas se sientan respaldadas, visibilizadas y conectadas entre sí. Que los aprendizajes recorran Chile de norte a sur, y que el modelo que construiremos juntas pueda inspirar y replicarse en muchos otros lugares. Porque cuando las mujeres lideran con visión y compromiso, las comunidades crecen más fuertes, justas y cohesionadas.



Publicaciones

05



➤ Nueva Educación Pública

 Descarga Herramientas para aportar a la Nueva Educación Pública

En el marco del Día Internacional de la Educación, el 24 de enero de 2025, se realizó el lanzamiento del documento **“Herramientas para aportar a la Nueva Educación Pública desde los Municipios”**. Esta publicación surgió como una respuesta a la necesidad de analizar los desafíos y oportunidades del proceso de desmunicipalización y el fortalecimiento de la educación pública en el nivel local.

La elaboración del texto contempló una metodología de trabajo colaborativo que inclu-

yó una consulta previa a expertas, expertos, académicos y funcionarios municipales, con el fin de levantar un diagnóstico concreto sobre la situación actual del sistema. A partir de este levantamiento, el documento identifica nudos críticos y propuestas en áreas clave como la gestión administrativa, la infraestructura escolar y la definición de roles durante el traspaso de los establecimientos a los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP).



El documento fue desarrollado de manera conjunta por Horizonte Ciudadano, Rumbo Colectivo, Nodo XXI e Instituto Igualdad. Su presentación fue realizada en Horizonte Ciudadano y contó con la participación de alcaldes, alcaldesas, el Gobernador de la Región de Magallanes, expertos y representantes del Ministerio de Educación, propiciando un espacio de reflexión sobre la importancia de liderazgos activos y una comunicación fluida con las comunidades educativas para asegurar una reforma eficiente y transformadora.

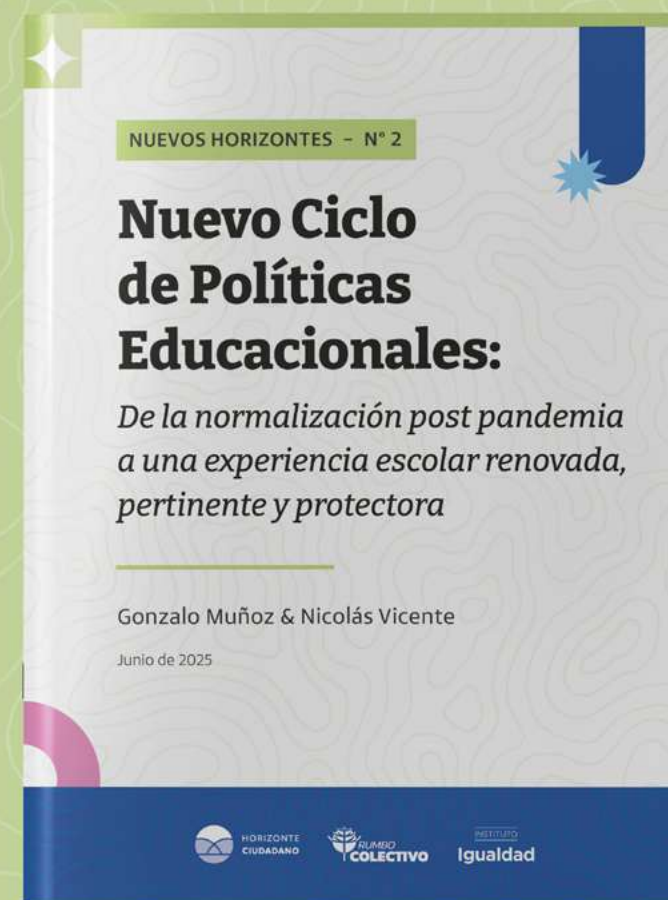


➤ Nuevos Horizontes

Este año reafirmamos nuestro compromiso con el enriquecimiento del debate público lanzando dos nuevas ediciones de nuestra serie Nuevos Horizontes, un espacio continuo de reflexión y propuestas impulsado por nuestra institución para fortalecer la calidad de las políticas públicas, el estado de derecho y la democracia.

El segundo ejemplar de la serie, publicado en junio, se titula “Nuevo Ciclo de Políticas Educativas: de la normalización post pandemia a una experiencia escolar renovada, pertinente y protectora”. Escrito por Gonzalo Muñoz (Rum-

bo Colectivo) y Nicolás Vicente (Instituto Igualdad), este documento evalúa el estado actual del sistema escolar chileno tras superar la fase de normalización post pandemia. El texto se ha convertido en un insumo clave al proponer cinco políticas educativas críticas para esta nueva etapa, enfocándose en la modernización curricular, el fortalecimiento docente, la convivencia escolar, el reimpulso de la mejora continua y el liderazgo directivo. En su conjunto, la publicación entrega una hoja de ruta tentativa para construir una experiencia educativa motivante, protectora y de calidad para todos los estudiantes en Chile.



Descarga Nuevos Horizontes N°2

Descarga Nuevos Horizontes N°3



Posteriormente, en un año marcado por definiciones electorales decisivas, en diciembre publicamos el tercer número titulado “Emociones, liderazgo y política: Tensiones en la democracia chilena”, elaborado por nuestro director ejecutivo, Eolo Díaz-Tendero. Este trabajo aporta profundidad al análisis político basándose en los datos de nuestra 1° Encuesta Nacional. El estudio explora detalladamente qué está sintiendo la ciudadanía más allá de la coyuntura, analizando cómo las emociones cotidianas, la desafección y las demandas inmediatistas de

resultados están moldeando los perfiles cívicos y tensionando las bases de legitimidad del sistema democrático. De este modo, el texto resulta clave para entender cómo los distintos estilos de liderazgo impactan en el debate público y en el ejercicio institucional.

Al igual que nuestra primera edición, puedes encontrar todas estas publicaciones disponibles en formato digital y de manera totalmente gratuita a través de nuestro sitio web.

Hacia la segunda vuelta

En este período también publicamos el documento colaborativo “**Hacia la segunda vuelta: perspectivas para el progresismo. Análisis electoral 2025**”, elaborado en conjunto con Rumbo Colectivo. Este trabajo presenta una radiografía detallada de los resultados de la primera vuelta presidencial y parlamentaria del 16 de noviembre de 2025, desglosando el comportamiento del electorado a nivel nacional y por macrozonas. El principal valor de este documento radica en ofrecer pistas,

oportunidades y proyecciones estratégicas para las fuerzas progresistas de cara al balotaje. Al identificar los potenciales votos cruzados y calcular la viabilidad electoral para alcanzar una mayoría, el texto se posiciona como una herramienta concreta y esencial para comprender el reordenamiento del mapa político chileno e incidir en él durante un momento de definiciones cruciales.

Análisis electoral

Hacia la segunda vuelta: perspectivas para el progresismo

Elecciones presidenciales y parlamentarias 2025

 HORIZONTE CIUDADANO

 RUMBO COLECTIVO

Metodología

- * Toda la información electoral preliminar fue obtenida del [sitio oficial del SERVEL](#) con el 99.99% de las mesas escrutadas.
- * La **Macrozona Norte** se define como las regiones entre Arica y Paríacota y Coquimbo, la **Macrozona Centro** corresponde a las regiones que van entre Valparaíso y Maule sin contar la Región Metropolitana, y la **Macrozona Sur** corresponde a las regiones que van de Ñuble hasta Magallanes. Asimismo, se incluye la categoría **Metropolitana** que corresponde exclusivamente a la Región Metropolitana, dado el volumen de población que representa.
- * Entendemos como **candidatura de derecha** aquella que pertenece o está apoyada por un partido de Chile Vamos o por algún partido de los integrantes de la lista Cambio por Chile.
- * Del mismo modo, entenderemos por **candidatura del progresismo** aquella que pertenece o está apoyada por un partido que apoya a la candidata presidencial oficialista Jeannette Jara.



Resultado presidencial

Cantidad de votos y sus porcentajes de las cinco primero mayorías presidenciales, según las macrozonas.

	Norte	Centro	Sur	Metropolitana
Jeannette Jara	378.286 (25,05%)	767.151 (26,07%)	749.368 (21,52%)	1.552.049 (31,14%)
José Antonio Kast	294.717 (19,52%)	719.223 (24,44%)	967.425 (27,78%)	1.087.598 (21,82%)
Franco Parisi	458.581 (30,37%)	613.338 (20,84%)	767.923 (22,05%)	710.658 (14,26%)
Johannes Kaiser	212.001 (14,04%)	427.453 (14,52%)	515.601 (14,81%)	640.979 (12,86%)
Evelyn Matthei	122.764 (8,13%)	326.895 (11,07%)	333.747 (9,58%)	819.698 (16,44%)

Fuente: elaboración propia con datos del SERVEL





Construyendo desde lo colectivo

➤ Los nuevos desafíos del progresismo

Durante el mes de marzo de este año, Horizonte Ciudadano participó en el seminario «Los nuevos desafíos del progresismo», un espacio de encuentro y reflexión desarrollado en la Biblioteca Nacional. Organizado por Rumbo Colectivo y la Fundación Friedrich Ebert (FES), la iniciativa contó con la colaboración de la red de centros de estudios del sector —entre los que se incluyeron el Instituto Igualdad, Nodo XXI, Centro Democracia y Comunidad, ICAL, La Casa Común, Chile 21 y Horizonte Ciudadano— con el propósito de abordar las definiciones políticas y la agenda del progresismo en Chile.

El encuentro se estructuró en tres paneles de debate: Desafíos político-institucionales, Instrumentos de transformación y Caminando hacia la unidad de propósito. En este espacio, nuestro director ejecutivo, Eolo Díaz-Tendero, moderó el panel centrado en los instrumentos de transformación.

Nuestra presencia en esta jornada reafirma el compromiso de Horizonte Ciudadano con el intercambio de ideas, la articulación de espacios de diálogo con otros centros de pensamiento y el aporte a una discusión sustantiva sobre el futuro del país.



➤ Diálogo Regional

En julio de 2025, Horizonte Ciudadano participó en el Diálogo Regional **“Igualdad de género y gobernanza para el desarrollo como horizonte para América Latina y el Caribe”**, un encuentro realizado en Ciudad de Panamá y convocado de manera conjunta por el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD América Latina y el Caribe).

La instancia reunió a representantes e instituciones clave de la región para intercambiar visiones y abordar las brechas de género que per-

sisten en el continente. Durante las jornadas de trabajo, se profundizó en la necesidad de avanzar hacia democracias paritarias y sistemas de desarrollo verdaderamente inclusivos, haciendo hincapié en la urgencia de fortalecer los marcos institucionales públicos y la voluntad política para enfrentar estas desigualdades.

Esta instancia consolida la articulación con redes nacionales e internacionales, enriqueciendo la discusión pública regional desde la perspectiva de nuestro trabajo técnico.



➤ Festival de la Democracia

Entre el 20 y el 22 de julio de 2025 se llevó a cabo la primera edición del Festival de la Democracia, un espacio plural e internacional organizado por Rumbo Colectivo en el marco del Encuentro Internacional de la Sociedad Civil. La iniciativa convocó a más de 35 organizaciones de América Latina y Europa, junto a académicos y activistas, con el propósito de reflexionar sobre los riesgos actuales de las democracias y coordinar estrategias conjuntas para su fortalecimiento.

La jornada inaugural estuvo marcada por la articulación multilateral y la cooperación internacional, donde se firmó la Declaración Pública por el Futuro de la Democracia, documento posteriormente entregado a Gabriel Boric Font, Presidente de la República en el contexto de la cumbre presidencial. A lo largo de los días siguientes, los debates abordaron los desafíos

de la gobernanza en un contexto global cambiante, analizando la tensión entre soberanía y globalización, el impacto de los mercados en las decisiones públicas y la necesidad de renovar los marcos institucionales frente a las demandas ciudadanas.

El tramo final del festival se enfocó en las amenazas contemporáneas a los sistemas democráticos, combinando seminarios sobre el avance de los discursos autoritarios con espacios de trabajo colaborativo sobre gobernanza digital. En estos últimos se compartieron herramientas para mitigar la desinformación en el entorno digital y promover la transparencia informativa. Esta participación permitió profundizar la articulación con redes internacionales, consolidando la cooperación multilateral como un elemento clave para abordar la desigualdad y resguardar la cohesión social.



La iniciativa “Un Pacto de Integridad para Chile: Propuestas desde la Probidad y la Transparencia” fue un esfuerzo impulsado por Chile Transparente que reunió a centros de pensamiento de distintas sensibilidades políticas y organizaciones de la sociedad civil para dialogar y construir propuestas comunes en materia de integridad y transparencia. A través de un trabajo colaborativo, se generó un espacio de intercambio técnico y político que permitió identificar acuerdos, prioridades compartidas y también visibilizar diferencias y matices en torno a los desafíos del Estado y la institucionalidad.

El trabajo se organizó en torno a distintos temas, como el fortalecimiento de la transparencia en el Estado, la modernización del empleo público, los estándares de control en gobiernos regionales y municipales, el rol del sector privado y la sociedad civil en la prevención de la corrupción, y el uso de herramientas digitales para mejorar la fiscalización. En este proceso, Fundación Horizonte Ciudadano y otros centros de pensamiento aportaron desde sus experiencias y enfoques, contribuyendo a una discusión amplia, transversal y orientada a generar propuestas concretas.

Lanzamiento

“Un Pacto de Integridad para Chile”

**Fecha:**
Viernes 3 de octubre.

**Hora de inicio:**
09:00 hrs.

**Dirección:** Campus El Claustro, Universidad Mayor (Portugal 351, Santiago).



Invitan:





En conjunto, la iniciativa permitió avanzar en mínimos comunes en un tema especialmente sensible para la ciudadanía, fortaleciendo el diálogo entre actores diversos y demostrando que es posible construir colectivamente en torno a desafíos institucionales relevantes. Al mismo tiempo, el proceso también dejó en evi-

dencia los distintos énfasis y disensos existentes, contribuyendo a una conversación pública más abierta y democrática sobre probidad, transparencia y fortalecimiento institucional.

Durante este período, Horizonte Ciudadano participó en la elaboración del documento **“Política Migratoria para el Chile que viene: Consensos para la gobernanza, seguridad y desarrollo del país”**. Este esfuerzo inédito reunió a diez centros de estudios de diversas sensibilidades políticas, convocados por el Centro de Políticas Migratorias, con el propósito de pro-

poner las bases para una nueva política migratoria de Estado. El informe planteó a las candidaturas presidenciales una hoja de ruta estructurada en cinco ejes estratégicos: institucionalidad, seguridad y control fronterizo, migración regular, integración social y el impulso al desarrollo económico.



Nuestra colaboración en este trabajo conjunto reafirma el compromiso de Horizonte Ciudadano con el diseño de políticas públicas transversales y de largo plazo. Buscamos aportar a una gobernanza que aborde los desafíos migratorios resguardando la seguridad del país, promoviendo la cohesión social y respetando los derechos humanos de todas las personas.



Ciclo de Talleres FES

Entre los meses de mayo y noviembre de 2025 se llevó a cabo el Ciclo de Talleres **“Renovación del Pensamiento Progresista en Chile”**. El objetivo central del Ciclo de Talleres fue debatir sobre las posibilidades y condiciones de renovación del pensamiento y la práctica política de los sectores progresistas chilenos, para responder de manera eficaz a las transformaciones sociales, económicas y políticas del siglo XXI.

La iniciativa, patrocinada por la Fundación Friedrich Ebert, buscó actualizar diagnósticos, idearios y propuestas programáticas mediante un diálogo plural fundamentado en investigaciones empíricas rigurosas y análisis de experiencias comparadas.

El sentido fundamental de estos encuentros no fue solo el debate interno, sino la construcción de un libro colectivo que contribuya a renovar las bases teóricas y estratégicas del progresismo. Los talleres sirvieron para que los autores presentaran borradores preliminares de sus capítulos, recibieran comentarios del Comité Editorial y otros expertos, y así fortalecieran la coherencia y profundidad de la obra final. Se espera que el libro esté a disposición del público durante 2026.

Durante el periodo comprendido entre mayo y noviembre de 2025, se llevaron a cabo un total de 10 talleres divididos en dos etapas:

- **Talleres Metodológicos:** tres sesiones destinadas al diseño operativo, definición de temas y conformación del Comité Editorial.
- **Talleres Temáticos:** siete sesiones de discusión profunda sobre ejes críticos para la renovación política.

La asistencia total acumulada a lo largo de las 10 sesiones fue de 130 participaciones, con un promedio aproximado de 13 asistentes por jornada, incluyendo académicos, líderes políticos e integrantes del Comité Editorial.

El ciclo de talleres fue coordinado por Pedro Güell y Hugo Rojas, con la colaboración de Eolo Díaz-Tendero, Arlette Gay y Cäcilie Schildberg.

Este ciclo representa un esfuerzo inédito de reflexión intelectual para dotar al progresismo de nuevas herramientas conceptuales que le permitan disputar el sentido del futuro en Chile.

Listado de talleres temáticos, títulos y expositores

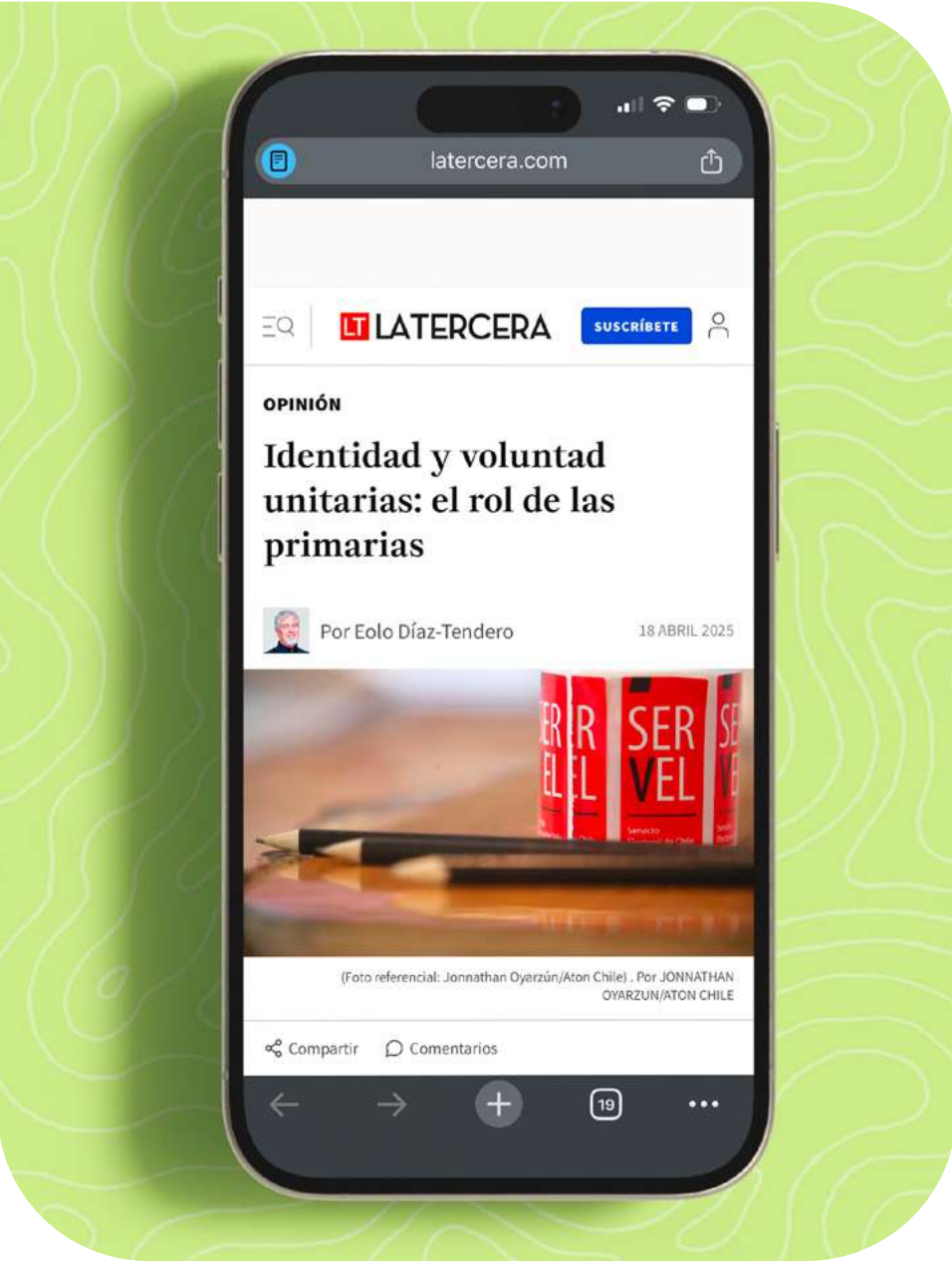
Taller	Título de la sesión	Expositores
1	La renovación del progresismo: urgencias y contexto histórico	Ricardo Núñez y Cristina Moyano
2	El progresismo ante los cambios socioculturales	Pedro Güell y Macarena Orchard
3	Los valores y principios del progresismo en el siglo XXI	Osvaldo Puccio y Pierina Ferretti
4	Crecimiento, bienestar y el desafío económico: el trabajo en disputa	Nicolás Eyzaguirre y Francisca Gutiérrez
5	El progresismo frente al nuevo espacio público y la inteligencia artificial	Ximena Jara, Claudio Villegas y Tito Bofill
6	El progresismo ante la inseguridad y la complejidad criminal	Alejandra Luneke y Claudio Fuentes
7	Progresismo sin partidos: la reconstrucción de la representación política	Natalia Miranda



Comunicaciones

07

En este 2025, consolidamos una amplia presencia en los medios de comunicación, posicionando análisis en la prensa escrita, la radio y plataformas digitales de alcance nacional e internacional. A través de entrevistas, participación en paneles de debate y columnas de opinión en medios como *La Tercera*, *El Mostrador*, *El Mercurio*, *El País*, *Emol*, *T13 Radio*, *CNN Chile* y *Radio Cooperativa*, aportamos perspectivas estratégicas sobre la coyuntura política y los principales debates del país.

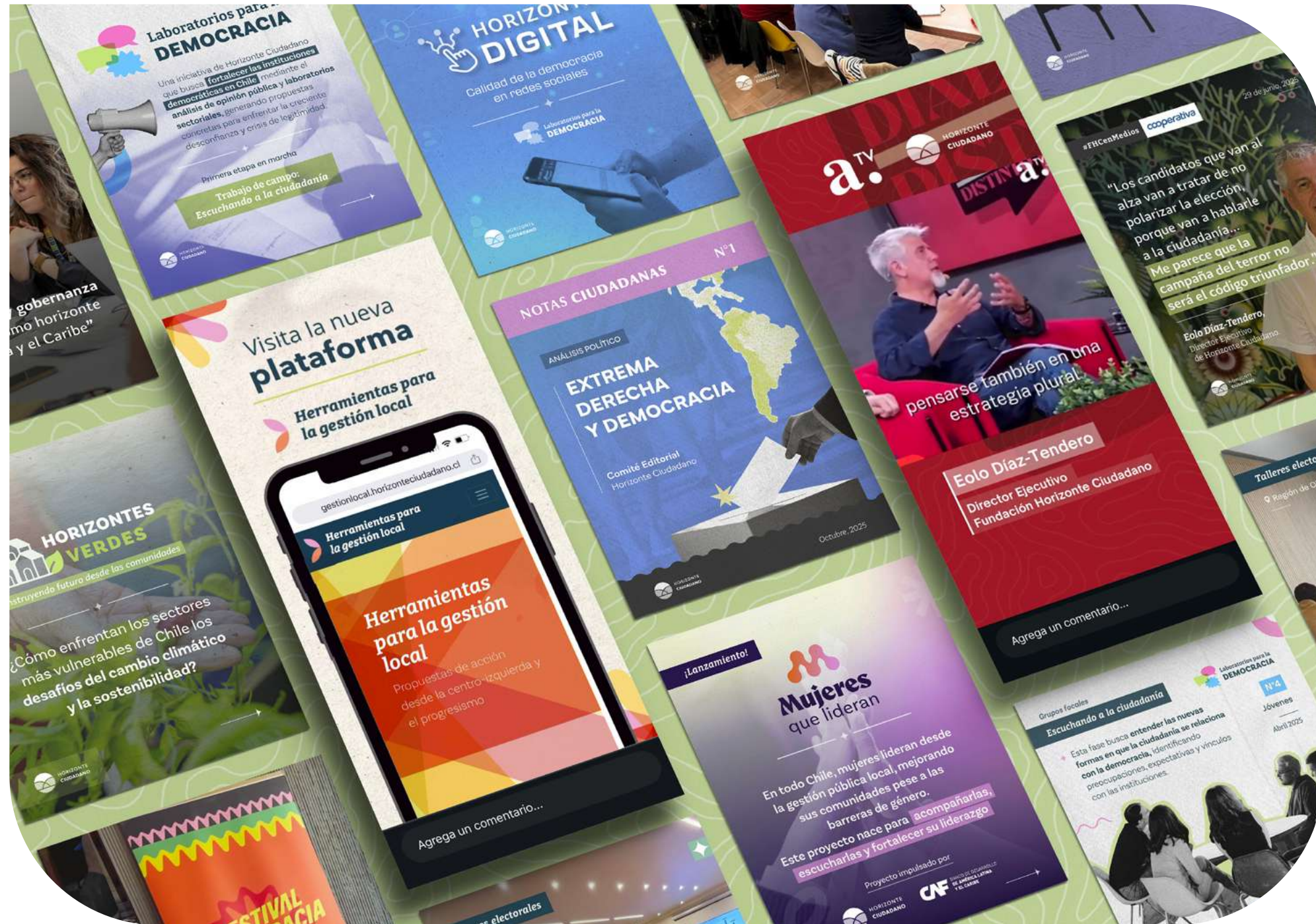




Las intervenciones de nuestro director ejecutivo, Eolo Díaz-Tendero, abordaron ejes centrales como la identidad y unidad del progresismo ante los desafíos electorales, la relevancia de las primarias y la participación ciudadana, así como el rol de liderazgos transversales como el de nuestra fundadora y expresidenta de Chile, Michelle Bachelet Jeria, en la cohesión política. Asimismo, profundizó en análisis de fondo sobre los clivajes del electorado chileno, las lecciones del escenario post-octubre y las prioridades programáticas para la gobernanza. En este contexto destacó también la cobertura de nuestra 1° Encuesta Nacional, insu- mo clave para enriquecer la discusión pública con datos.



➤ Campañas digitales



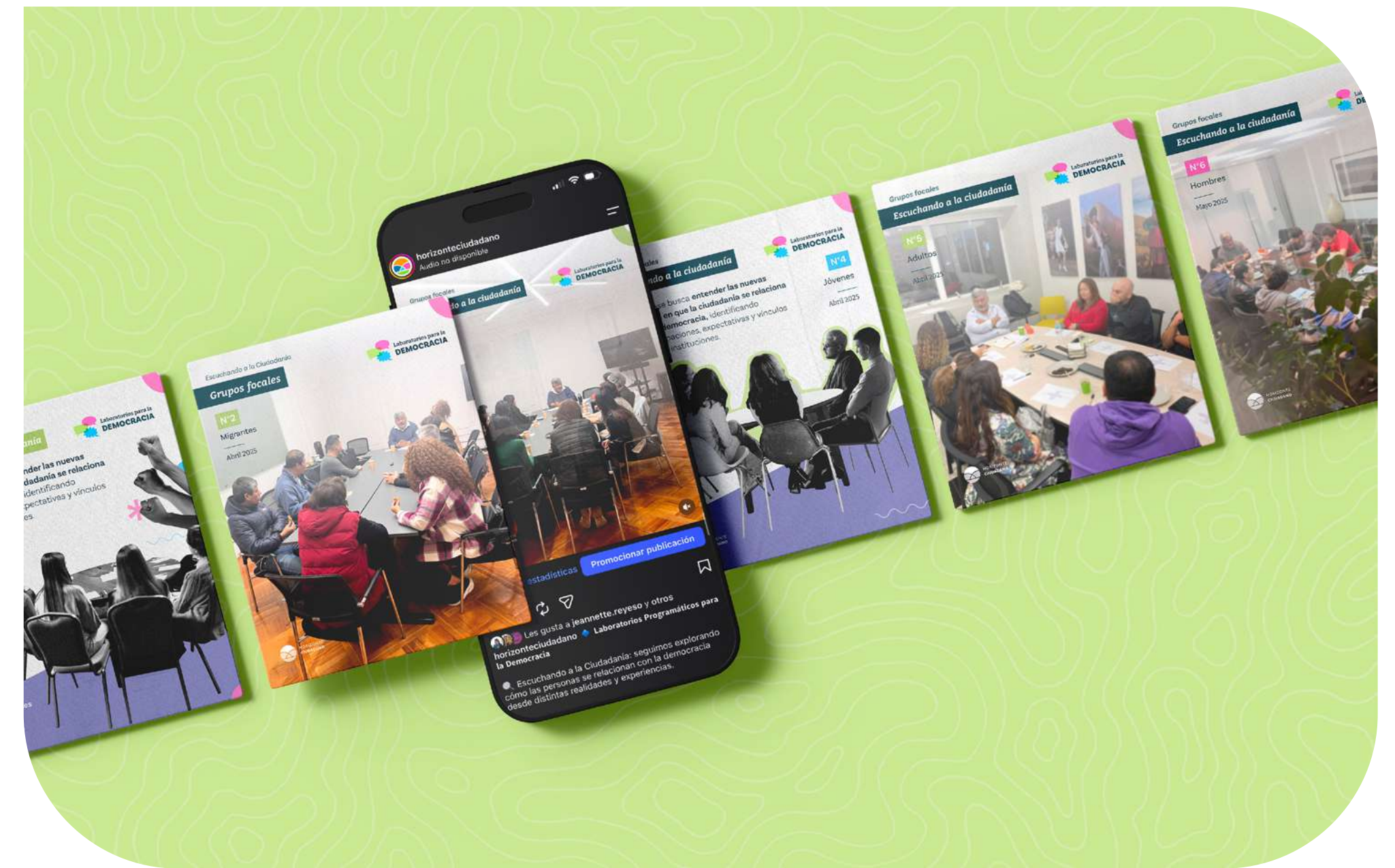
La estrategia de difusión digital este año estuvo enfocada en visibilizar el avance de nuestras investigaciones y democratizar los insumos generados por la fundación. Para llevar los datos e informes a la discusión ciudadana, diseñamos una serie de mini campañas digitales para redes sociales. Esta línea de trabajo permitió comunicar el trabajo de campo y traducir el análisis de la coyuntura política y social a

formatos accesibles. Asimismo, esta dinámica de publicación continua buscó no solo ampliar el alcance de nuestros contenidos, sino también fomentar una interacción constante con las audiencias y posicionar la evidencia como un insumo para el debate público.

Escuchando a la ciudadanía

En el marco del proyecto Laboratorios para la Democracia, el área de comunicaciones acompañó el trabajo de campo de esta etapa. A través del registro fotográfico de los 14 grupos focales realizados —con la participación de jóvenes, adultos, mujeres, hombres y migrantes—, la difusión en redes buscó visibilizar el despliegue territorial de este estudio de opinión pública.

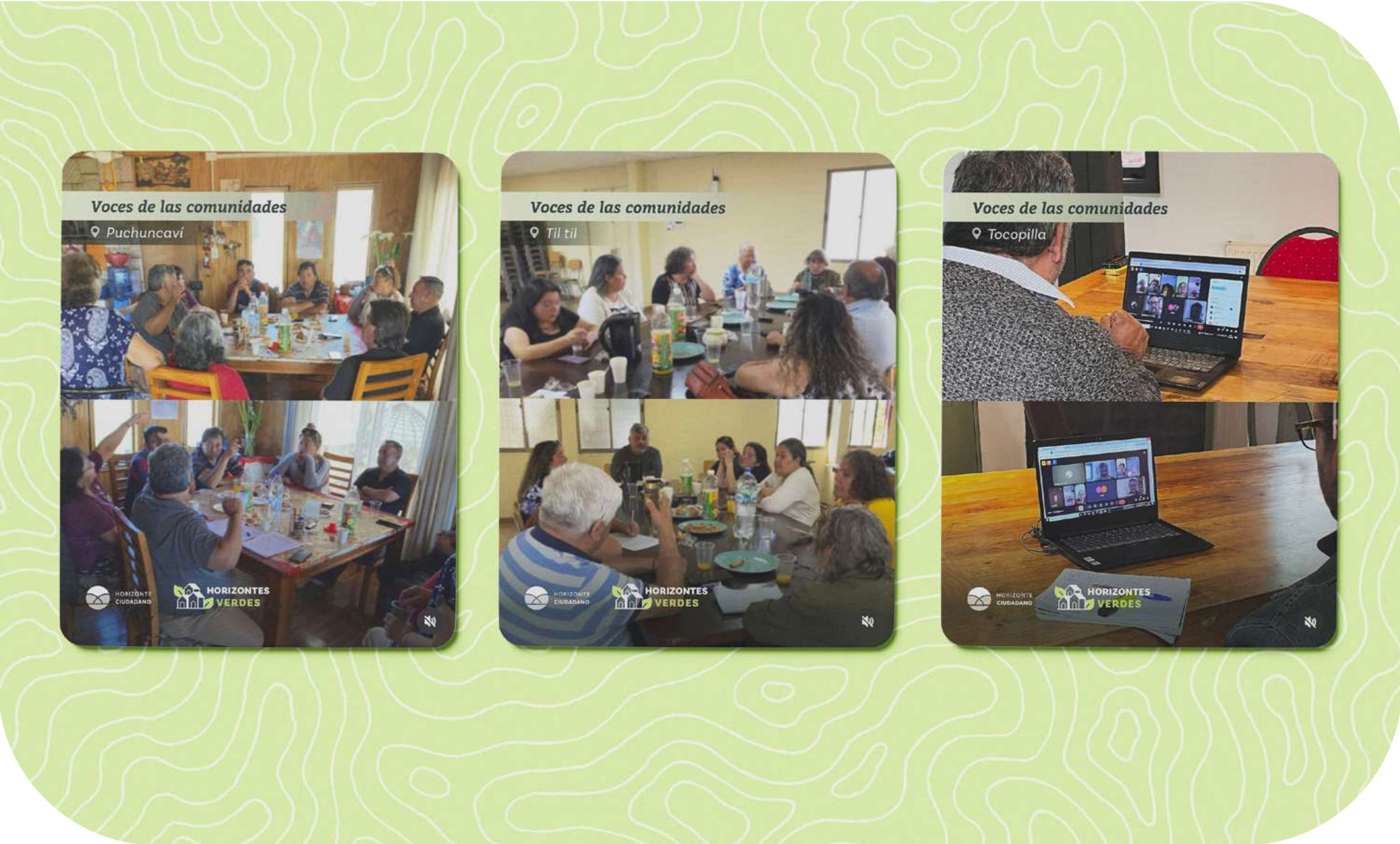
Mediante estas publicaciones, evidenciamos el trabajo en terreno orientado a comprender las nuevas subjetividades sociales y captar las expectativas de la ciudadanía frente a las instituciones democráticas, aportando una mirada diversa sobre la relación entre la sociedad y la democracia.



Voces de las comunidades

Para la siguiente mini campaña se diseñó e implementó “Voces de las comunidades”, en el marco del proyecto Horizontes Verdes. Esta iniciativa tuvo como propósito difundir los hallazgos y el despliegue territorial de una serie de grupos focales realizados en comunas con alta vulnerabilidad socioeconómica, abordando realidades tanto urbanas como rurales en La Pintana, Tiltil, O’Higgins, Tocopilla, Puchuncaví y San Nicolás.

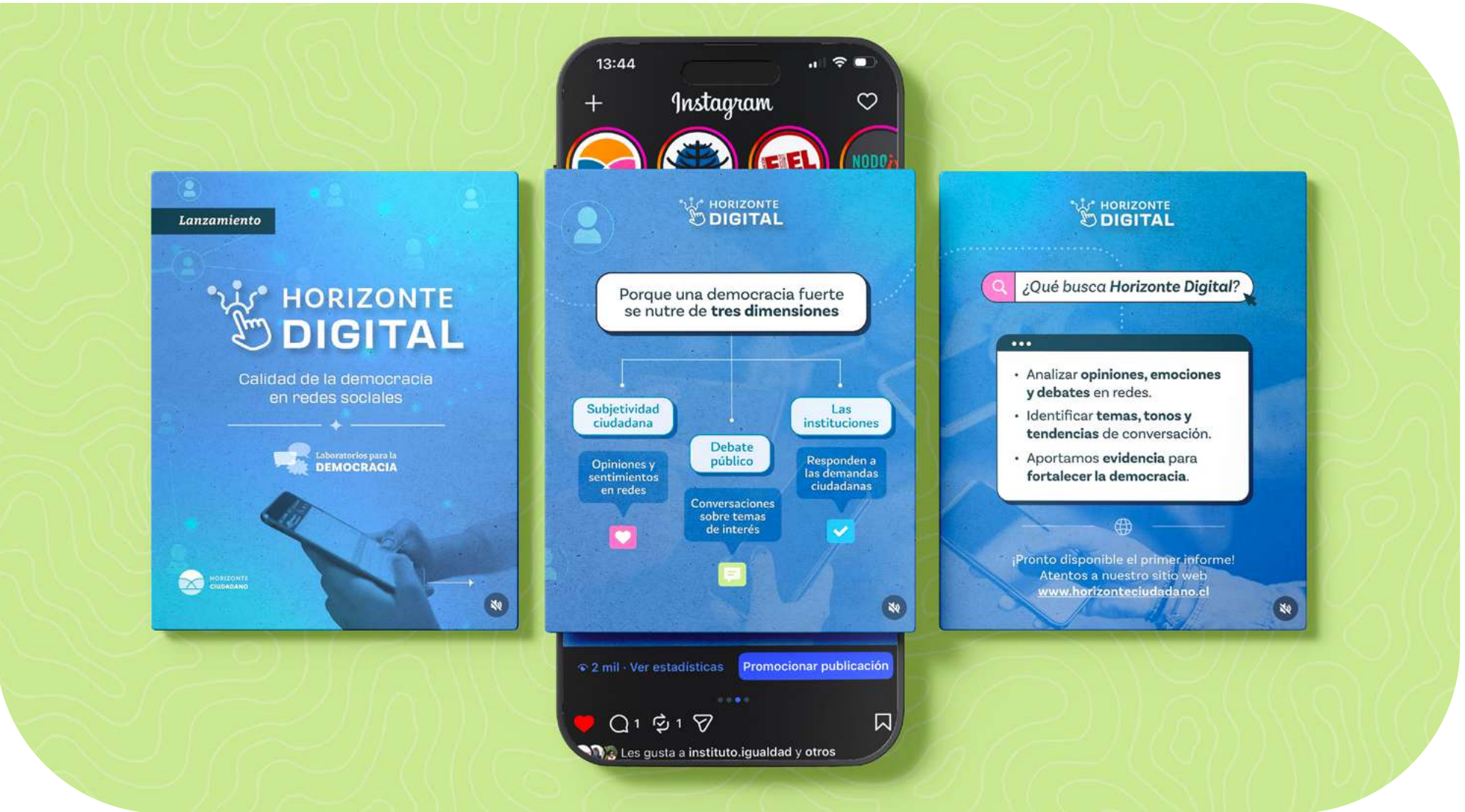
La difusión tuvo como foco mostrar cómo las personas de sectores urbanos y rurales en situación de vulnerabilidad interpretan y viven los procesos de transformación socioambiental y sus impactos cotidianos. Esta cobertura permitió dar cuenta del trabajo en terreno y del compromiso con la descentralización para recoger directamente las distintas realidades medioambientales del país.



Conversación en redes sociales

Durante este año pusimos en marcha “**Horizonte Digital**”, un proyecto de escucha activa enfocado en analizar la calidad de la democracia en Chile a través del seguimiento continuo a la opinión pública digital. Mediante la herramienta Talkwalker, el estudio rastrea la conversación en plataformas de redes sociales para examinar la interacción entre tres dimensiones clave: las subjetividades ciudadanas, el debate público y el nivel de exigencia hacia las instituciones.

A partir de una metodología mixta que combina analítica cuantitativa con interpretación cualitativa, el proyecto aborda de forma mensual conversaciones de carácter político, ciudadano y mixto. En este marco, el área de comunicaciones asumió la difusión periódica del proyecto, publicando mes a mes los informes completos en nuestro sitio web y desarrollando campañas continuas en redes sociales para visibilizar los principales hallazgos, volúmenes de conversación y estados de ánimo identificados en el entorno digital.



➤ Reactivación de Tiktok

Línea editorial: Notas Ciudadanas

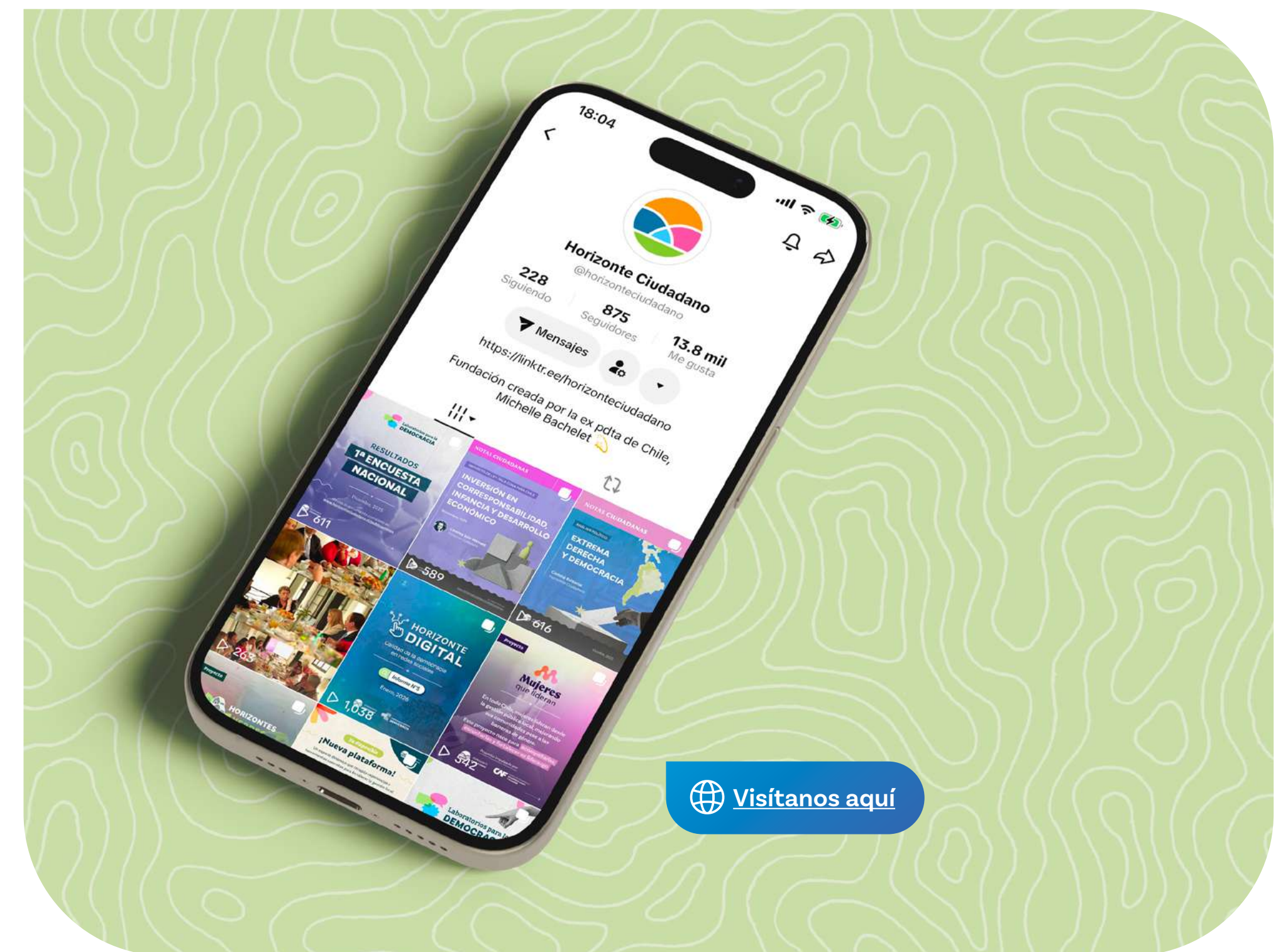
Con el lanzamiento de cada número de la serie “Notas Ciudadanas”, los documentos fueron publicados en nuestro sitio web para su consulta y descarga, proceso que fue acompañado por una campaña continua de visibilización en nuestras plataformas sociales. Para ampliar el alcance de estas publicaciones en el tiempo e incentivar su lectura, se compartieron no

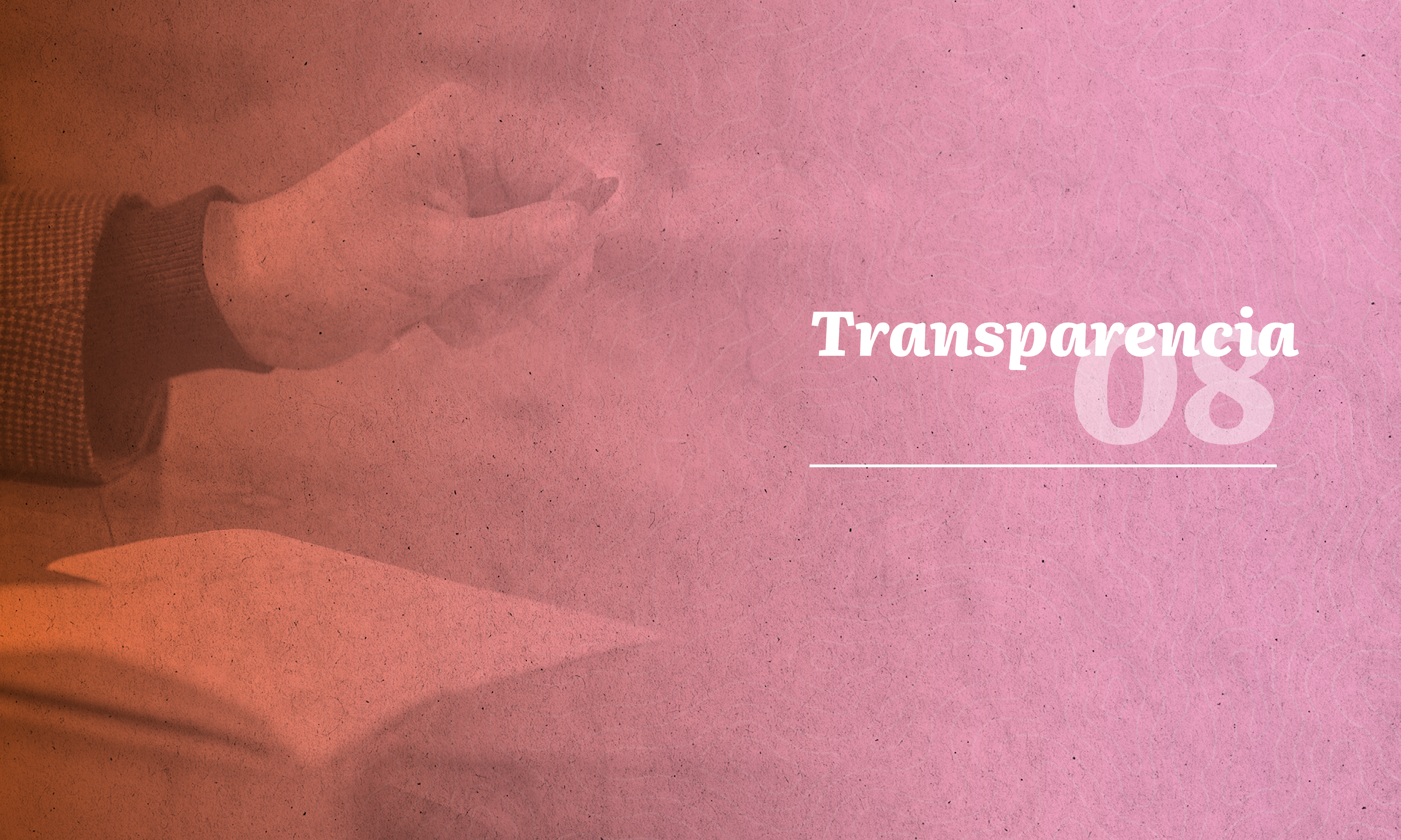
solo las nuevas entregas, sino también una selección de citas breves y extractos clave de cada texto. Este formato permitió exponer los contenidos principales y posicionar de manera sostenida sus análisis en la discusión pública.



Entendiendo que los espacios de interacción digital evolucionan y que las redes sociales se han convertido en fuentes primarias de información para la ciudadanía, durante este 2025 decidimos reactivar nuestra presencia en una de las plataformas que ha cobrado una relevancia creciente en los últimos años: TikTok.

Esta decisión respondió al objetivo de diversificar nuestros canales de difusión, adaptar los contenidos a nuevos formatos y extender el alcance de Horizonte Ciudadano hacia audiencias más diversas, acercando el análisis político y social a plataformas de alto impacto en el debate digital.



The background of the slide features a photograph of a person's hands. One hand is holding a pen, poised to write on a document. The other hand is resting on the document. The entire image is overlaid with a semi-transparent pink filter. On the right side, the word 'Transparencia' is written in a bold, white, serif font. Below it, a thin white horizontal line is present. Faint, large, light-colored numbers '08' are visible in the background, partially obscured by the text and the pink overlay.

Transparencia

➤ **Directorio**



Pedro Güell
Presidente del Directorio



Ana Lya Uriarte
Directora



Haydée Rojas
Directora



Marcelo Mena
Director

➤ **Equipo ejecutivo**



- Eolo Díaz-Tendero**, director ejecutivo.
- Diego Zurita**, director de comunicaciones.
- Claudia Farías**, asistente de la expresidenta Michelle Bachelet Jeria.
- Jeannette Reyes**, directora gestión y finanzas.
- Cristina Grandón**, coordinadora de medios digitales.
- Claudio Santis**, jefe de proyecto.
- Tito Bofill**, jefe de proyecto.
- Hugo Rojas**, coordinador de talleres.
- María Paz Valdivieso**, apoyo de proyecto.
- Carolina Soto Mannett**, consultora senior
- Daniel Jofré Vidal**, consultor experto.

➤ **Socios estratégicos**



Memoria anual 2025

Fundación Horizonte Ciudadano

Versión digital

Memoria anual 2025

Fundación Horizonte Ciudadano



HORIZONTE
CIUDADANO

Emociones y
liderazgo
Tensiones en la
democracia chilena

Edo Díaz Tenreiro E.
Diciembre 2025