



Septiembre 2022

# Plan de Trabajo Regional Estrategias Quinquenales Regionales 2023-2028



Mesa de Estrategias Quinquenales



Ministerio de  
las Culturas,  
las Artes y el  
Patrimonio

gobierno de Chile

**Integrantes Comité Diseño Metodológico:**

Francesca Picón, Jefa del Departamento de Formulación de la Subsecretaría del Patrimonio Cultural. Alan Trampe, Subdirector Nacional de Museos del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural. María Graciela López, Jefa (s) División de Planificación y Presupuesto Servicio Nacional del Patrimonio Cultural.

*Coordinación: Lorena Berrios, Depto. de Estudios, Subsecretaría de las Culturas y las Artes.*



Presentación.....	4
Sobre la participación ciudadana en la gestión pública .....	5
Principios de un proceso de participación .....	8
Plan de trabajo regional .....	9
Conformación del equipo de coordinación regional.....	9
Planificación de los procesos participativos.....	10
Plan de Trabajo Regional.....	20
Cronograma de Trabajo Regional.....	22
Bibliografía .....	24
ANEXO 1 .....	27



## Presentación

El siguiente documento presenta algunos aspectos metodológicos de apoyo para la planificación de los procesos participativos en el marco del diseño de las estrategias quinquenales regionales (EQR). La planificación participativa actualmente está estrechamente vinculada con un sistema de gobernanza, donde la articulación de diversos agentes territoriales mediante el dialogo y acuerdos como prácticas democráticas genera la posibilidad generar visiones de conjunto acerca del modelo de sociedad y desarrollo cultural que se quiere consolidar (Cepal, 2015).

Asimismo, planificar un proceso de participación debe considerar las diversas etapas que tiene por objetivo incorporar a las personas, grupos sociales o instituciones interesados y/o afectados por el asunto de interés público como son las Estrategias Quinquenales Regionales.

En este sentido, el documento propuesto servirá para acompañar metodológicamente en la construcción del mapa de actores a considerar en el proceso de participación, definición y tareas del equipo regional que desarrollará la implementación de las instancias de participación; definición de número de instancias de participación según el mapa de actores trabajado y cronograma de trabajo para considerar tiempos, materiales, y presupuesto para realizar el proceso.



## Sobre la participación ciudadana en la gestión pública

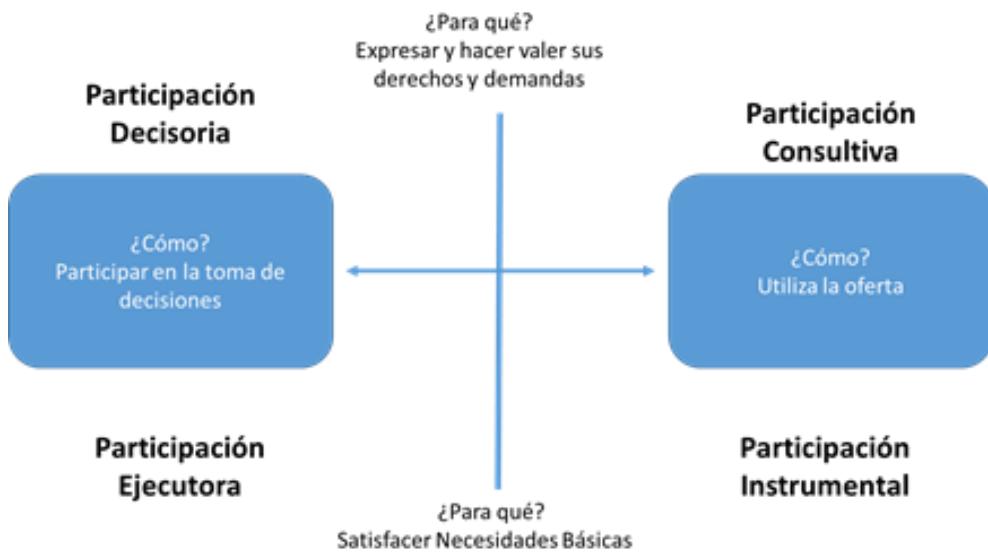
Durante las últimas décadas, tanto la literatura especializada como las políticas y programas de organizaciones internacionales han discutido y relevado la importancia de la participación ciudadana en los diferentes ciclos de las políticas públicas. Especialmente, estos últimos años ha cobrado mayor interés dado que las administraciones públicas se enfrentan a nuevos desafíos, por ejemplo: la desconfianza hacia las instituciones, la exclusión de la ciudadanía en la implementación, seguimiento de las políticas públicas, entre otras.

De acuerdo a lo anterior, el nuevo enfoque sobre gobernanza plantea “la resolución de problemas públicos complejos de manera inter-sectorial, en donde múltiples áreas colaboren y trabajen en conjunto; inter-nivel, que exista efectiva coordinación entre los diferentes niveles del Estado (nacional, intermedio y local); inter-temporal, con planificación de corto, mediano y largo plazo que trasciende los períodos de gobierno y multi-actor, con el involucramiento de múltiples partes interesadas, en un mundo de poder compartido; que cree valor público significativo, protegiendo y promoviendo los esfuerzos públicos deseados”. (CEPAL: S/f). Como bien señala la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2009): “La participación ciudadana en la gestión pública implica un proceso de construcción social de las políticas públicas. Es un derecho, una responsabilidad y un complemento de los mecanismos tradicionales de representación política”.

Ahora bien, la representatividad y los espacios de ejercicio ciudadano son variados y no todos tienen el mismo grado de injerencia en las decisiones de políticas públicas y su administración. En la siguiente matriz, construida por dos grandes ejes se señalan los tipos de participación que se pueden dar en los mecanismos institucionales para este efecto. El eje horizontal está relacionado con el grado de influencia que tienen las personas o la comunidad sobre las políticas públicas y su administración. Este eje va desde una influencia activa en la toma de decisiones a una acción no deliberativa ni decisoria de participar, donde los ejes de las políticas o programas están predeterminados dejando poco espacio para posiciones o ajustes por parte de la ciudadanía. Es decir, una participación que se limita al acceso y usos de mecanismos que ofrece la oferta pública.



## Participación ciudadana en la gestión pública



Fuente: Márquez, F & Sanhueza, A [et.al]. "Participación ciudadana en la gestión pública. Marco Conceptual". Proyecto reforma de modernización de Estado. Santiago: Secretaría General de la Presidencia

En el eje vertical se encuentran los objetivos de la ciudadanía frente a un proceso de participación, o sea cuál es el beneficio que le reporta estar en un proceso participativo. Estos beneficios pueden ir del extremo que redundan en el ejercicio de sus propios derechos y su fortalecimiento de capital social o tejido organizacional; en el otro extremo, marcado por un sello instrumental, en el cual es el beneficio que le entrega la política o programa, el que apunta a satisfacer las necesidades básicas de las personas.

A partir de esta matriz se pueden distinguir diferentes categorías de participación que CEPAL (2015) las organiza en las siguientes:

- **Nivel informativo:** El nivel informativo consiste en la entrega de información a la ciudadanía sobre un asunto público. Un ejemplo de este nivel es una campaña de información sobre prevención de enfermedades. Se trata de un nivel unidireccional, donde la autoridad entrega información, pero no busca recibir aportes ciudadanos.



- Nivel consultivo: representa el nivel básico de influencia que personas y grupos pueden tener al ser convocados a participar de un proceso de consulta. El objetivo del proceso de consulta es recoger opiniones, propuestas e intereses de las personas y grupos que participan. La consulta no es vinculante para la autoridad. Sin embargo, a partir del análisis de la experiencia de consultas en diversos países de la región se han construido dos estándares interrelacionados y recomendables. El primero es que la autoridad debe comunicar su decisión final y fundamentar por qué incluyó algunas propuestas y otras no. El segundo estándar es que la autoridad incluya sólo propuestas que tengan viabilidad técnica, económica y política. Por lo mismo, se espera que las propuestas no incorporadas sean descartadas por motivos objetivos y no por razones de preferencia personal de la autoridad.
- Nivel decisorio: las personas y grupos que participan tienen una influencia directa sobre la toma de decisión del asunto en cuestión. Se pueden distinguir dos modalidades del nivel decisorio. El primero de ellos puede ser un proceso de consulta cuyo resultado es vinculante. Un ejemplo es un plebiscito o referéndum con carácter vinculante. La segunda modalidad es cuando ciudadanos y autoridad pública conforman un grupo que tiene por objetivo debatir sobre un asunto público para en forma colectiva tomar una decisión al respecto. En este caso, la opinión de las personas, funcionarios y autoridades tienen el mismo peso, es decir todos participan con las mismas atribuciones. Se espera que este grupo tome decisiones por consenso. Si no es posible entonces se organiza una votación alrededor de las alternativas existentes.
- Nivel cogestión: se refiere a una gestión conjunta entre ciudadanos o representantes de ciudadanos. En este nivel de participación se busca que las personas y grupos que participaron de la toma de decisiones, se involucren en su implementación y seguimiento de forma de asegurar que se lleve a cabo en forma adecuada.



## Principios de un proceso de participación

**Transparencia:** Todo proceso de participación ciudadana debe ser proactivo en facilitar la información sobre sus objetivos, alcances, metodologías, presupuestos, etc. La condición para que las personas y grupo participen en forma sustantiva es el acceso a la información en forma oportuna y entendible para poder tener una opinión formada sobre el asunto que se trate. La información debe cumplir ciertos requisitos: en primer lugar, esta debe ser oportuna, es decir las personas y grupos deben recibir la información cuando la requieren y no en forma tardía; en segundo lugar, la información debe ser entendible, es decir debe estar redactada en forma simple. Este es un aspecto muy relevante al momento de organizar una estrategia de participación ciudadana, puesto que el lenguaje técnico puede no ser accesible para todos. Y, en tercer lugar, la información debe estar actualizada y completa. Es difícil lograr una participación sustantiva de parte de las personas si la información disponible no permite tener una visión completa y actual conceptos para que las personas comprendan la información y puedan participar sobre esta base.

**No exclusión:** todas las personas o grupos que demuestren un interés por participar tengan la oportunidad de hacerlo. La exclusión de algún grupo de interés priva al proceso de conocer todos los puntos de vista y de anticipar aspectos conflictivos. Dejar fuera a un determinado grupo también es un elemento deslegitimador.

**Equidad:** debe garantizar que todas las personas y grupos que participen de un proceso tengan igualdad de oportunidades y de trato. El proceso será deslegitimado si es que un grupo tiene un trato especial o privilegios frente a los otros. Un aspecto fundamental para avanzar en la igualdad de oportunidades es dar un apoyo especial, si es que están participando grupos con necesidades especiales o en situación de vulnerabilidad.

**Reconocimiento y respeto por la diversidad:** la participación supone reconocer la existencia de diversas opiniones y puntos de vista frente al asunto que se aborde. Estas diversas opiniones deben contar con el espacio para expresarse y ser valoradas por igual.

**Receptividad:** se refiere al compromiso de asegurar que todas las opiniones y propuestas serán escuchadas y que no se dará preferencia a las propuestas de un determinado grupo.



## Plan de trabajo regional

Constituye la instancia preparatoria para diseñar, a partir de los insumos entregados desde nivel central, un plan de trabajo que permita a las regiones liderar el proceso de renovación de las estrategias quinquenales regionales procurando una planificación pertinente, concertada y participativa.

En esta etapa se propone realizar una serie de actividades que articulen al ministerio en el nivel regional, tanto a nivel interno en la vinculación entre seremías y servicios, como a nivel externo en la coordinación con otros actores regionales.

### Conformación del equipo de coordinación regional.

Para llevar adelante el proceso de renovación de las estrategias quinquenales regionales será necesario conformar un equipo de coordinación con integrantes de la respectiva Seremía y las Direcciones Regionales de Patrimonio.

Este equipo podrá estar integrado por una dupla o un grupo de profesionales de la región pudiendo ser tanto funcionarios asociados a la planificación como la ejecución programática. Será importante contar con la experiencia de aquellos funcionarios que hayan participado en procesos de políticas anteriores.

En el desarrollo del proceso de renovación de las EQR es importante contar con la participación de los funcionarios del área de Cultura de la Secretaría Regional Ministerial, con la Dirección Regional del Patrimonio Cultural y con los representantes de museos, bibliotecas, archivos, Oficina Técnica Regional del Consejo de Monumentos Nacionales, patrimonio cultural inmaterial y pueblos indígenas.

### *Funciones del Equipo de Coordinación*

- ❖ Coordinar todo el proceso de renovación de las EQR
- ❖ Organizar el trabajo entre Seremi y Dirección Regional del Servicio de Patrimonio
- ❖ Velar por el cumplimiento del cronograma del proceso y por la efectiva entrega de los productos asignados a cada etapa del proceso. Esto incluye coordinar al equipo regional



representante de los departamentos programáticos y Dirección Regional del Servicio de Patrimonio, además, a los proveedores externos de servicios asociados al proceso de elaboración de la EQR.

- ❖ Informar los avances del proceso a Seremi
- ❖ Presentar avances a los Consejos Regionales sobre el proceso

#### *Funciones del equipo de trabajo*

- ❖ Apoyar al equipo de coordinación regional en la supervisión del trabajo desarrollado por la consultoría a contratar.
- ❖ Definir el plan de difusión, el plan de trabajo, diseño metodológico y la evaluación de la estrategia de participación
- ❖ Apoyar la implementación del plan de trabajo junto con sus actividades.
- ❖ Supervisar la correcta implementación de la metodología;
- ❖ Supervisar, acompañar y modificar actividades según las particularidades de cada región
- ❖ Implementar los procesos de participación ciudadana de la EQR
- ❖ Comunicar los procesos de participación ciudadana según la estrategia desarrollada por la región.

#### **Planificación de los procesos participativos**

A fin de planificar el proceso de renovación de las estrategias quinquenales se propone realizar una jornada interna para identificar actores claves, instancias de participación, cronograma y productos por etapa.

Algunas herramientas para abordar esta jornada son:

##### **(a) Mapa de Actores**

<b>Objetivo</b>	Identificar los actores relevantes para la formulación y ejecución de la estrategia quinquenal regional.
<b>Aplicación</b>	Representación gráfica de los actores involucrados en la estrategia quinquenal, y las relaciones que generan para- con esta política pública.



<b>Medios para levantar datos e información</b>	Revisión de instituciones públicas y sus leyes relativas a cultura, revisión de convenios de las SEREMIs con ejecutores, revisión de diagnósticos regionales, revisiones de políticas culturales regionales, información de la Comisión de Seguimiento (Ver Anexo 1).
<b>Consideraciones</b>	<p>Se utiliza teniendo claridad de la temática a abordar, en este caso, es la Estrategia Quinquenal Regional.</p> <p>El levantamiento del mapa funciona a modo de representación “instantánea”, es decir, actores y relaciones que se sitúan en un determinado tiempo y contexto, los cuales podrían cambiar.</p> <p>Es un punto de inicio importante en la planificación de acciones que involucran a terceros, como también servir de insumo para otras herramientas del presente documento.</p>

Para la formulación y ejecución de las Estrategias Quinquenales Regionales es muy importante visualizar a los actores y grupos sociales presentes en el territorio y trazar las conexiones existentes entre ellos. El mapa de actores y sus relaciones (Sociograma) nos servirá para identificar, organizar y caracterizar a los actores y grupos sociales que debemos considerar para el proceso de construcción de las Estrategias, especialmente a quiénes debemos convocar en los procesos de participación y cuántas instancias debemos organizar.

El mapa de actores inicia identificando el posicionamiento o vínculos que estos puedan tener en la intervención de la Estrategia Quinquenal. Por ello, se identificarán actores primarios, actores secundarios, actores clave y, actores con capacidad de decisión (o veto)<sup>1</sup>:

Actor primario: aquellos que están directamente involucrados en la Estrategia Quinquenal Regional, ya sea en la planificación, ejecución o evaluación del instrumento.

Actor secundario: aquellos que participan de la Estrategia Quinquenal Regional, de manera indirecta o temporal (como por ejemplo podrían ser proveedores de servicios).

---

<sup>1</sup> Los actores podrán provenir del sector público, sector privado o la sociedad civil. A su vez, los actores sociales pueden ser personas, grupos u organizaciones que tienen interés en la política pública que se planifica.



Actores clave: aquellos que influyen de manera significativa en la Estrategia Quinquenal Regional, dadas sus características intrínsecas como capacidades, conocimientos, y mandatos.

Actores con capacidad de decisión (o veto): pueden ser cualquiera de los anteriores (primarios, secundarios o clave), pero que cuentan con un poder de decisión frente al avance estratégico o capacidad de bloqueo del instrumento EQR. Estos actores tienen como característica el poder de negociación y de representación de otros actores (también tiene capacidad de influencia en la toma de decisiones y la entrada o salida de actores), por lo que su identificación es fundamental para visualizar la gobernanza de la EQR.

Pasos a seguir:

A. *Formulación y respuesta a preguntas clave: en función de las consideraciones anteriores, plantearse qué se quiere hallar con la identificación de actores.*

Por ejemplo, mediante una lluvia de ideas vamos a identificar a los diferentes grupos sociales a considerar para realizar los procesos de participación. Estos pueden ser:

- Autoridades regionales
- Funcionarias (os).
- Otros organismos públicos.
- Agentes culturales organizados.
- Comunidades indígenas y tribales.
- Establecimientos educativos y población en edad escolar.
- Comunidad y ciudadanía en general.

B. *Identificación de actores: revisar los medios para levantar datos e información, e identificar todos aquellos que sean relevantes para la EQR.*

En este paso se pueden establecer algunas categorías de análisis según el objetivo del mapa y clasificar los actores en tres grupos: Actor clave, Actor primario y Actor secundario.

Por ejemplo:

Categorías aplicadas:
-----------------------



- a) Relaciones predominantes entre los actores, con énfasis en el nivel de interés: Se define como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto) en la propuesta de intervención
- b) Niveles de poder o influencia sobre otros actores: Se define como la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones
- c) Rol vinculado a los procesos de participación.

El análisis de los actores a partir de estas categorías puede ordenarse a partir del siguiente cuadro:

Grupo de actores sociales	Tipo de actor	Rol vinculado a los procesos de participación	Relación predominante	Jerarquización influencia o poder
<b>Clasificación de los diferentes actores sociales en un espacio preciso (barrial, comunal, provincial o regional)</b>	Actor primario, secundario o clave	Funciones que desempeña cada actor y el objetivo que persigue con sus accionar	1. a favor (predomina las relaciones de confianza y colaboración mutua) 2. indiferente (Predomina las relaciones de afinidad, pero existe una mayor incidencia de las relaciones antagónicas.) 3. en contra (predominan relaciones de conflicto)	1. alto (alta influencia sobre los demás) 2. medio (Mediana influencia sobre los demás) 3. bajo (no hay influencia sobre los demás)
<b>Ejemplo 1: Gremio de Artesanos regionales</b>	Actor primario	Interés en las políticas sectoriales y su vinculación regional, puede ayudar a convocar o no a su sector	A favor de la EQR	Alto

*B. Seleccionar la forma de visualización del mapa y actores.*

En este punto se define qué tipo de gráfica se utilizará para representar los resultados del análisis.

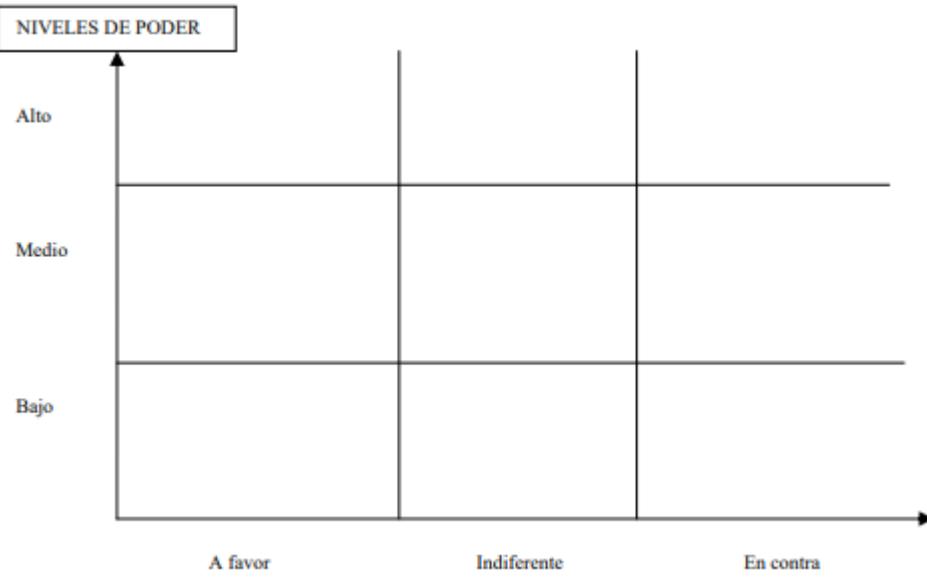
Ejemplo:

A partir de la matriz de análisis ejemplificada en el cuadro anterior se elabora una matriz de doble entrada tomando las dos últimas columnas (Relación predominante y Jerarquización influencia o



poder) donde se ubiquen a los actores según su grado de poder (alto, medio, bajo) y su posición respecto a la propuesta de participación de la EQR (a favor, indiferentes y opuestos).

Mediante la discusión entre los participantes, se procederá a la ubicación de cada actor identificado en el cuadro de acuerdo con su nivel de posición y grado de poder de tal manera de ir tejiendo el mapa



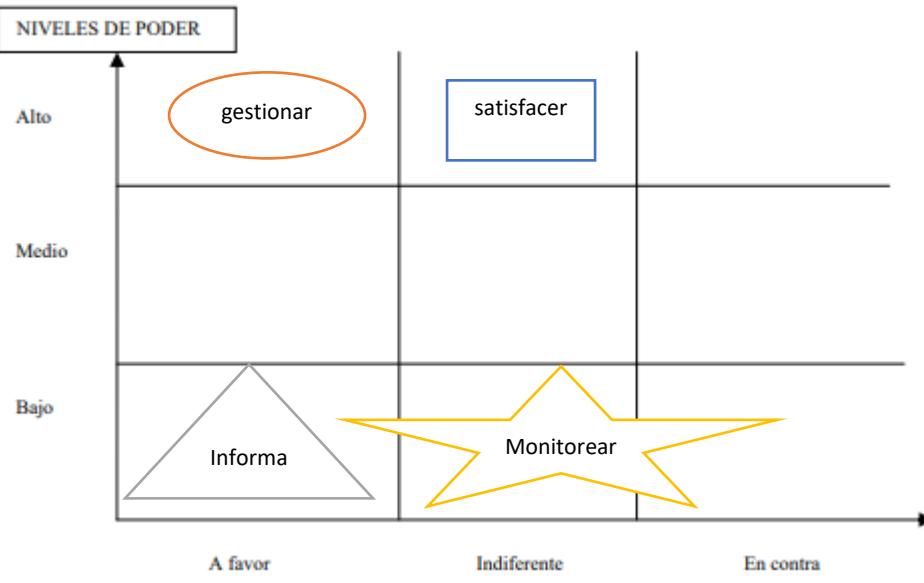
### C. Relaciones entre los actores.

Posteriormente al desarrollo de este ejercicio vamos a reconocer las relaciones existentes entre los diferentes actores, por ejemplo: una relación fuerte de coordinación y trabajo conjunto, relación débil con poca o casi ninguna coordinación y relación de conflicto. Ejemplo:

Tomando como referencia el ejemplo del cuadro anterior, observamos que a partir del reconocimiento de relaciones podemos comenzar a identificar las redes existentes. De esta manera graficamos trazando líneas las relaciones: líneas gruesas para las relaciones consolidadas, líneas intermitentes para las relaciones débiles y líneas con cruces para las relaciones de conflicto. También podemos identificar el conjunto de acciones a tomar para elaborar nuestro plan de trabajo de los procesos de participación y en los pasos a seguir en la construcción de la estrategia quinquenal regional (construcción de objetivos, procesos de validación, procesos de comunicación etc). Es decir, cuáles acciones se van a desarrollar para cada grupo analizado según la matriz. Un enfoque apropiado para involucrar a las partes interesadas en los distintos niveles de influencia e importancia puede ser el siguiente:



1. *Gestionar*: Los involucrados que tienen gran influencia e interés (o están a favor), deben ser involucrados en todo el proceso y desde el momento más cerca al origen, con el fin de asegurar su apoyo y participación en las Estrategias Quinquenales Regionales.
2. *Satisfacer*: Los involucrados de alta influencia, pero poco interés o indiferentes, no constituyen un grupo objetivo, pero pueden oponerse a la intervención; por lo tanto, ellos necesitarán estar debidamente informados y sus puntos de vista sean considerados para evitar conflictos,
3. *Informar*: Los involucrados de baja influencia e interés alto o están a favor, necesitan de esfuerzos especiales para asegurar que sus necesidades sean satisfechas y que su participación sea significativa; y
4. *Monitorear*: Las partes que tienen baja influencia e interés bajo o indiferentes, son los más difíciles de estar involucrados y no requieren de estrategias especiales de participación, salvo la estrategia de información compartida con el público en general para que puedan entender las características generales del proceso de participación de las EQR y su impacto positivo para ciertos grupos de la sociedad. Eso sí, es ideal monitorear su actividad para estar al tanto de su participación, dado que su interés puede cambiar durante el proceso.



#### (b) Instancias participativas

A partir de la información obtenida por la aplicación del mapa de actores el equipo de coordinación decidirá qué instancias de participación van a desarrollar en su plan de trabajo. Según la Norma



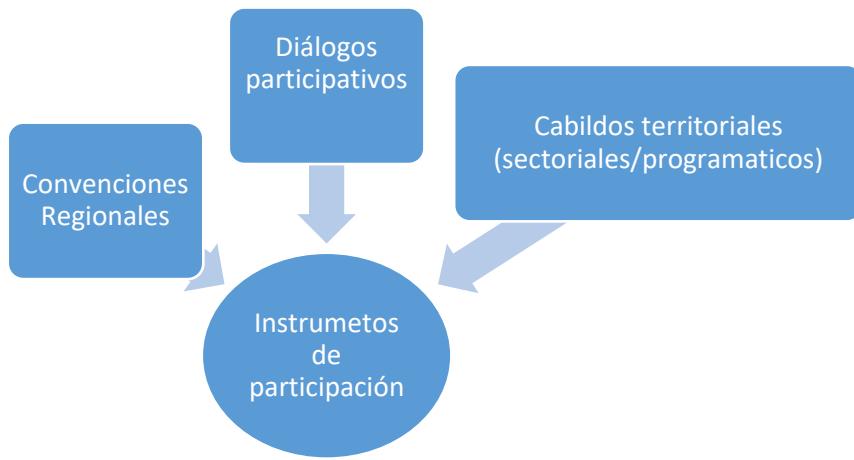
sobre participación ciudadana de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes (2021) se pueden aplicar las siguientes instancias de participación:

- Cabildos territoriales: instancias de discusión y participación ciudadana convocada por el Ministerio, con el objeto de escuchar las opiniones y propuestas ciudadanas sobre una determinada materia de interés público, más allá de las instancias institucionales que conforman el Ministerio. Corresponde a un proceso de participación temprana, que permite recoger insumos para elaborar una determinada política pública o programa estratégico. Pueden tener carácter territorial o sectorial, nacional o local. Este mecanismo permite la deliberación y la retroalimentación en las decisiones que competen a las políticas culturales y a la evaluación de su gestión; es un diálogo estratégico que será realizado ascendentemente, es decir desde la base social (comunas) hasta llegar al nivel nacional.
- Diálogos participativos: oportunidad de encuentro y diálogo entre la sociedad civil y la autoridad, sobre propuestas de diversas materias pertinentes al sector cultural y/o de las políticas públicas que la autoridad deseé promover y que para ello somete a la consideración ciudadana. Los pasos a considerar en esta instancia son los siguientes:
  - a) Se inician con la elaboración de un borrador de política/materia a consultar (denominada "minuta de posición") que se pone a disposición de las y los participantes y se difunde previa y públicamente para su discusión.
  - b) Luego se desarrolla una etapa de deliberación y recepción de opiniones ciudadanas (presencial y virtual), utilizando para ello metodologías que lo faciliten y disponiendo recursos para lograr la convocatoria más amplia en función de lo que se está consultando.
  - c) Posteriormente, la autoridad respectiva deberá elaborar una respuesta señalando en ella cuáles opiniones y apreciaciones fueron recogidas, especificando los motivos de su incorporación y no aceptación.
- Convenciones (regionales): convocatoria anual que realiza el Ministerio a nivel regional, a los representantes de organizaciones de la sociedad civil de la región y que constituye una instancia de reunión de los órganos representantes de la sociedad civil que conforman la institucionalidad



cultural a nivel regional. Las materias tratadas tienen como eje principal la reflexión y debate en torno al desarrollo de la cultura, el patrimonio y las artes en nuestro país, específicamente en las regiones.

#### Esquema instancias regionales de participación ciudadana.



Fuente: elaboración propia

A estas instancias de participación pueden sumarse los siguientes formatos:

- Jornada de funcionarios MINCAP regional

Es relevante conocer los procesos de implementación de políticas públicas que se han llevado cabo, desde la institucionalidad, para el diseño de una Estrategia Quinquenal Regional, especialmente si son considerados como un proceso evolutivo y de constante readecuación de los objetivos y reinterpretación de los resultados.

Analizar los procesos de implementación institucionales conlleva la indagación sobre las condiciones institucionales y sociales bajo las cuales los promotores de una política pública pueden lograr que los actores sociales implicados pongan en práctica en tiempo y forma las actividades que les fueron asignadas, de las cuales dependen otras y forman una cadena de acontecimientos con resultados parciales que conducen a un resultado general. Por ende, analizar los mecanismos de implementación y operatividad de una acción pública puede enriquecer la construcción de un nuevo proceso.



A partir de esta premisa, es imprescindible que los implementadores de la política pública puedan opinar e incidir en la construcción de los instrumentos de planificación estratégica dado que su conocimiento es vital para aterrizar la coherencia interna con los instrumentos institucionales, la coordinación y complementariedad de la acción pública en el territorio, la proporcionalidad de los esfuerzos organizativos y de recursos para lograr los objetivos perseguidos, como también, la sustentabilidad en el tiempo de la acción pública, entre otros factores.

En este sentido, el dialogo de los funcionarios de la Seremi como de la Dirección Regional del Servicio del Patrimonio es sustancial para construir una Estrategia Regional acorde a las necesidades del territorio.

Para esta instancia se espera que tanto el equipo conformado con Seremi y Dirección Regional del Servicio del Patrimonio realicen una jornada interna una vez realizados los procesos de participación ciudadana con el fin de revisar las problemáticas y soluciones de interés público señalados por la ciudadana y aportar en este proceso desde sus conocimientos del trabajo que realizan en la región.

- Mesa Servicios Públicos

Mirar los territorios en materia de políticas públicas ha significado diversos aprendizajes que nos han llevado a valorar, respetar y fortalecer el entramado sociocultural de los territorios, para que la ciudadanía en conjunto con el sector público y privado pueda participar de la toma de decisiones de la gestión pública.

En este sentido, la Estrategia Quinquenal Regional como instrumento de planificación se constituye como una herramienta para darle cohesión, articulación y racionalidad a la acción pública ministerial, pero a su vez es un instrumento que puede servir de diálogo para la colaboración con los Gobiernos Regionales y otros servicios públicos del territorio, especialmente en un escenario donde los procesos de descentralización cobran cada vez mayor relevancia para una oportuna identificación de necesidades y prioridades, como también para propender a una coherencia de instrumentos públicos que consideren los desafíos que presenta cada territorio. Avanzar en el logro de la integralidad en las políticas públicas en el ámbito cultural es imprescindible articular un proceso de coordinación interinstitucional mediante el cual se generen sinergias entre las acciones



y los recursos de los diversos involucrados en un campo concreto de la gestión pública, al mismo tiempo que en dicho proceso se va construyendo [...] un sistema de reglas de juego formales e informales, a través de las cuales los actores participantes encuentran fuertes incentivos a cooperar (Repetto: 2005) .

Para ello, se propone convocar a todas las instituciones públicas consideradas en el ejercicio de sociograma (o mapa de actores) realizados en el proceso de planificación. En estas instancias se invitará a dialogar sobre los avances en los procesos de descentralización regional en el ámbito de las artes, culturas y patrimonio y como establecer una agenda conjunta de trabajo vinculada a las EQR.

#### **Esquema instrumentos de participación sector público.**



Fuente: elaboración propia



## Plan de Trabajo Regional

A partir del análisis y definición de las instancias participativas podemos comenzar a desarrollar un plan de actividades que permita planificar todo el proceso de participación de las estrategias quinquenales regionales (EQR). A continuación se presenta a modo de ejemplo un cuadro de planificación para el proceso participativo:

### Ejemplo sobre una planificación de una estrategia de participación<sup>2</sup>

Estrategia de participación				
Actividades	Objetivos	Cuando	Recursos	Responsables
<b>Pre-producción proceso participativo</b>	Elaborar metodología y material de información sobre el proceso de participación. Convocatoria e inscripción. Producción y logística.	Ejemplo: 1 mes  Mes 1	Ejemplo: material gráfico, material gráfico digital, etc.	Ejemplo: Equipo de coordinación regional con apoyo nivel nacional. Consultora contratada
<b>Ejemplo 1 diálogos participativos: Diálogos territoriales según provincias</b>	Recoger problemáticas y soluciones de política pública en cultura según la realidad territorial	2 meses.  Mes 2 y 3	Equipo de Amplificación. Auditorio con mesas y sillas suficientes. Papeles y lápices para ejercicio grupal. 10 facilitadores para los Grupos de Trabajo. Café y refrigerio para 140 personas	Equipo de coordinación regional y consultora contratada
<b>1 jornada de funcionarios MINCAP regional</b>	Informar sobre los procesos de participación ciudadana e incorporar problemáticas y soluciones públicas según las necesidades	1 mes  Mes 2	Equipo de Amplificación. Auditorio con mesas y sillas suficientes. Papeles y lápices para ejercicio grupal. 6 facilitadores para los	Coordinador(a) de la Estrategia de Participación Ciudadana y Equipo de Trabajo regional

<sup>2</sup> Ejemplo construido tomando como referencia consultoría de CEPAL (2015)



Estrategia de participación				
Actividades	Objetivos	Cuando	Recursos	Responsables
	de la ciudadanía y servicios públicos		Grupos de Trabajo. Café y refrigerio para 40 personas	
Ejemplo 2: 1 jornada de servicios públicos en la región	Informar sobre los procesos de participación ciudadana e incorporar problemáticas y soluciones públicas según las necesidades de los servicios públicos de la región	1 mes Mes 2	Equipo de Amplificación. Auditorio con mesas y sillas suficientes. Papeles y lápices para ejercicio grupal. 6 facilitadores para los Grupos de Trabajo. Café y refrigerio para 40 personas	Equipo de coordinación regional y consultora contratada
Ejemplo 3: diálogos participativos: 1 diálogo por sector (Mesas artísticas, Cultura comunitaria, Bibliotecas, Museos, etc.)	Recoger problemáticas y soluciones de política pública en cultura según los sectores o áreas programáticas regionales	2 meses. Mes 2 y 3	Equipo de Amplificación. Auditorio con mesas y sillas suficientes. Papeles y lápices para ejercicio grupal. 6 facilitadores para los Grupos de Trabajo. Café y refrigerio para 70 personas.	Equipo de coordinación regional y consultora contratada
Sistematización de Problemáticas y soluciones públicas para ser incorporadas la Estrategia Quinquenal Regional	Sistematizar las problemáticas identificadas y propuestas de soluciones de política pública	1 mes. Mes 4	Equipo regional de Seremi y Servicio Regional de Patrimonio	Equipo de coordinación regional y consultora contratada
Análisis de propuestas e incorporación de aquellas viables en términos políticos, técnicos y económicos.	Analizar las propuestas y decidir las que son viables de incorporar.	1 mes. Mes 4	3 jornadas de trabajo de 4 horas cada una. Sala. Refrigerio para 30 personas	Autoridad regional en conjunto con equipo regional y validación de los Consejos Regionales



Ministerio de  
las Culturas,  
las Artes y el  
Patrimonio

gobierno de Chile

Estrategia de participación				
Actividades	Objetivos	Cuando	Recursos	Responsables
<b>Elaboración del documento “Estrategia Quinquenal Regional” con aportes incorporados del proceso de consulta</b>	Elaborar el documento final de la Estrategia Quinquenal de Cultura para ser diagramado en formato digital	2 mes. Mes 5 y 6	Equipo Regional conformado para estos efectos. Edición, diseño e impresión de	Equipo de coordinación regional
<b>Sesión del Consejo Regional para informar y de cierre para dar a conocer el nivel de incorporación de las propuestas.</b>	Informar los resultados de los procesos de participación y agradecer los aportes al proceso de construcción de la EQR.	1 mes. Mes 6	Equipo de Amplificación. Auditorio con mesas y sillas suficientes. Equipo técnico para transmisión en modalidad virtual	Equipo de coordinación regional

Fuente: elaboración propia a partir de Cepal, 2015

### Cronograma de Trabajo Regional

A continuación, se señala un cronograma tipo de trabajo regional a ser desarrollado por cada región, según las instancias de participación que la reunión decida desarrollar.

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Pre-producción proceso participativo						
Ejemplo 1: Diálogos territoriales						
Ejemplo 2: Diálogos por sector						
Sist. problemas-soluciones						
Jornada servicios públicos						
Jornada MINCAP regional						
Análisis de						



Ministerio de  
las Culturas,  
las Artes y el  
Patrimonio

gobierno de Chile

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<b>propuestas</b>						
<b>Elaboración doc.</b>						
<b>EQR</b>						
<b>Consejo Regional</b>						



## Bibliografía

- Carlos Sandoval [et.al] (2015) La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad. Las estrategias de participación ciudadana en los procesos de planificación multiescalar. CEPAL: Santiago de Chile. Disponible en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39055/7/S1501278\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39055/7/S1501278_es.pdf) Consultado 18 de agosto 9 de 2022
- CLAD (2009) Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Lisboa: Portugal. Disponible en <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Participacion-06-2009.pdf>
- CEPAL (s/f) Participación ciudadana en la gestión institucional. Disponible en <https://comunidades.cepal.org/ilpes/es/grupos/discusion/participacion-ciudadana-en-la-gestion-institucional> Consultado 18 de agosto 9 de 2022
- Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS) (2011). Metodologías participativas. Manual. Madrid: España. Disponible en [https://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual\\_2010.pdf](https://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/09/manual_2010.pdf) Consultado 18 de agosto 9 de 2022.
- Cunill, N. (2005) La intersectorialidad en el gobierno y gestión de la política social. X Congreso Internacional del CLAD Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct.
- Cunill, N. & Fernández, M. & Thezá, M. (2013). La cuestión de la colaboración intersectorial y de la integralidad de las políticas sociales: lecciones derivadas del caso del sistema de protección a la infancia en Chile. Polis Revista Latinoamericana. Santiago.
- Cunill, N. (2014) La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales: Un acercamiento analítico-conceptual, Gestión y Política Pública, volumen XXIII, número 1. Disponible en <https://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v23n1/v23n1a1.pdf> Consultado 18 de agosto 9 de 2022
- Cunill, N. & Repetto, F. & Bronzo, C. (2015). Coordinación intersectorial pro integralidad de las instituciones de protección social. In: S. Cecchini, ed., Instrumentos de protección social.



Caminos latinoamericanos hacia la universalización, 1st ed. Santiago: Simon Cecchini, pp.407-444.

- Gore Los Ríos (S/f) Política de Desarrollo Cultural e Identidad Regional de la Región de Los Ríos 2017-2021. Disponible en [https://comunidadcreativaosrios.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2018/04/2017.07.06-propuesta-documento\\_politica-de-desarrollo-cultural-e-identidad-regional.pdf](https://comunidadcreativaosrios.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2018/04/2017.07.06-propuesta-documento_politica-de-desarrollo-cultural-e-identidad-regional.pdf)
- Márquez, F & Sanhueza, A [et.al]. (2001) "Participación ciudadana en la gestión pública. Marco Conceptual". Proyecto reforma de modernización de Estado. Santiago: Secretaría General de la Presidencia
- MINCAP (2021) Aprueba norma sobre participación ciudadana de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes. REX N°188. Disponible en <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1155685> Consultado 18 de agosto 9 de 2022
- OPC (2021) Metodología de Elaboración de Planes Regionales de Patrimonio Cultural. Resumen Ejecutivo.
- Parsons, W. "Políticas Públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas". FLACSO. Ciudad de México, México. 2008.
- Raczyński, D. & Serrano, C. "Descentralización. Nudos críticos". CIEPLAN. Santiago, Chile. 2001. Disponible en [https://www.del.org.bo/info/archivos/descentralizacion\\_nudos\\_criticos\\_0.pdf](https://www.del.org.bo/info/archivos/descentralizacion_nudos_criticos_0.pdf) . Consultado 18 de agosto 9 de 2022.
- Repetto, F. (2009)"Coordinación de políticas: abordaje conceptual y revisión de experiencias latinoamericanas" en XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. CLAD. Salvador de Bahía: Brasil. Disponible en <https://docplayer.es/52202459-Coordinacion-de-politicas-sociales-abordaje-conceptual-y-revision-de-experiencias-latinoamericanas.html> Consultado 18 de agosto 9 de 2022
- Repetto, F. (2012) Integralidad de políticas sociales: retos y oportunidades en América Latina. Latina. Politai, 3(5), 111-124. Disponible en



<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/politai/article/view/14129/14745> Consultado 18 de agosto 9 de 2022

- SUBDERE (2009) "Guía Metodológica para la formulación de Políticas Públicas Regionales". Santiago: Chile. Disponible en <https://www.descentralizachile.cl/wp-content/uploads/2020/02/062-Gu%C3%ADa-Metodol%C3%B3gica-para-la-Formulaci%C3%B3n-de-Pol%C3%ADticas-P%C3%BAblicas-Regionales-SUBDERE-2009.pdf>  
Consultado 18 de agosto 9 de 2022



## ANEXO 1

### REVISIÓN DE MARCO NORMATIVO EN ATENCIÓN AL DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

A partir de la revisión de la Ley 21.045 del MINCAP, la Ley 19.175 de Gobierno y Administración Regional, Ley 18.695 de Municipalidades y Ley 19.253 de CONADI, se proponen al menos los siguientes responsables a tener en consideración:

Nombre Institución	Marco Normativo
<b>Seremi de las Culturas</b>	Ley 21. 045, Artículo 13.- En cada región del país existirá una Secretaría Regional Ministerial de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, a cargo de un Secretario Regional Ministerial, que será un colaborador directo del Intendente, que dependerá técnica y administrativamente del Ministerio.  Artículo 14, Número  3. Ejecutar políticas y diseñar y ejecutar planes y programas ministeriales en la región en materias culturales, para lo cual podrá adoptar las medidas de coordinación necesarias para este propósito.  5. Colaborar con el gobierno regional en la implementación de planes, programas y acciones de competencia del Ministerio.  6. Colaborar con los municipios de la región, las corporaciones municipales y las organizaciones sociales cuyo objeto principal sea cultural, artístico o patrimonial, manteniendo con todas ellas vínculos permanentes de información y coordinación.
<b>Direcciones Regionales Servicio Nacional del Patrimonio Cultural</b>	Ley 21.045 Artículo 25.- El Servicio se desconcentrará territorialmente a través de las direcciones regionales.  En cada región del país habrá un Director Regional. La organización interna de la dirección regional deberá contar con la estructura necesaria para el cumplimiento de sus funciones, entre otras, en materias de bibliotecas públicas, museos, archivos, monumentos nacionales y patrimonio cultural inmaterial.



<b>Consejos Regionales de las Culturas, las Artes y el Patrimonio</b>	Ley 21.045 Artículo 19.- Los Consejos Regionales estarán integrados por:  2. Artículo 19.- Los Consejos Regionales estarán integrados por:  Artículo 20.- Correspondrá a los Consejos Regionales:  2. Aprobar la Estrategia Quinquenal Regional, a propuesta de la secretaría regional ministerial, la que servirá de marco referencial de las políticas del sector y que aportará a la definición de la Estrategia Quinquenal Nacional por parte del Consejo Nacional de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.
<b>Gobierno Regional</b>	Ley 19.175:  Artículo 13.- La administración superior de cada región del país estará radicada en un gobierno regional, que tendrá por objeto el desarrollo social, cultural y económico de ella.  Artículo 19.- En materia de desarrollo social y cultural, corresponderá al gobierno regional principalmente:  b) Participar, en coordinación con las autoridades competentes, en acciones destinadas a facilitar el acceso de la población de escasos recursos o que viva en lugares aislados, a beneficios y programas en el ámbito de la salud, educación y cultura, vivienda, seguridad social, deportes y recreación y asistencia judicial.  f) Fomentar las expresiones culturales, cautelar el patrimonio histórico, artístico y cultural de la región, incluidos los monumentos nacionales, y velar por la protección y el desarrollo de las etnias originarias.  g) Financiar y difundir actividades y programas de carácter cultural. En el ejercicio de esta función le corresponderá promover el fortalecimiento de la identidad regional
<b>Seremi Educación</b>	Ley 21.045 Artículo 19.- Los Consejos Regionales estarán integrados por:



	2. Los Secretarios Regionales Ministeriales de Educación y de Economía, Fomento y Turismo.
<b>Seremi Economía</b>	Ley 21.045 Artículo 19.- Los Consejos Regionales estarán integrados por:  2. Los Secretarios Regionales Ministeriales de Educación y de Economía, Fomento y Turismo.
<b>Municipalidades</b>	Ley 18.695 Artículo 1º.- La administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad.  Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas.
<b>Corporación Nacional de Desarrollo Indígena</b>	Ley 19.253 Artículo 49.- Los Subdirectores Nacionales, Directores Regionales o Jefes de Oficina, en su caso, asesorarán y colaborarán con los respectivos Intendentes en todas las materias propias de la competencia de la Corporación que deban resolverse en los ámbitos jurisdiccionales respectivos.

#### REVISIÓN DE VINCULACIÓN DE LA ESTRATEGIA QUINQUENAL CON OTROS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN REGIONAL/MUNICIPAL

- a. **Estrategia de Desarrollo Regional (EDR):** La Estrategia Regional de Desarrollo es el instrumento de largo plazo que define, en el sentido más amplio, cómo se logrará el desarrollo de la región y dónde estarán puestos los acentos que darán pie a dicho progreso. En términos generales, una Estrategia Regional de Desarrollo (ERD) es “un proyecto social de largo plazo, amplio y plural, que expresa los grandes objetivos y prioridades regionales en lo relativo a las iniciativas públicas y privadas necesarias para alcanzar tales objetivos (Plataforma Urbana y de Ciudades de América Latina y el Caribe).
- b. **Plan Regional De Ordenamiento Territorial (PROT):** constituye el instrumento principal en materia de ordenamiento territorial para apoyar la administración superior de la región. El ordenamiento territorial ha sido definido como “la expresión espacial de las políticas económicas, sociales, culturales y ecológicas de la sociedad. Es a la vez una disciplina científica, una técnica administrativa y una política concebida como un enfoque interdisciplinario y global, cuyo objetivo es un



desarrollo equilibrado de las regiones y la organización física del espacio según un concepto rector". El Plan Regional de Ordenamiento Territorial, por tanto, debe contribuir a una adecuada espacialización de la Estrategia Regional de Desarrollo, de sus respectivas Políticas Públicas Regionales y de los lineamientos nacionales (Subdere, 2010, Manual Guía para la Participación Ciudadana en la Elaboración del Plan Regional de Ordenamiento Territorial).

- c. **Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)** es el principal instrumento de planificación y gestión de la organización municipal. Su propósito es contribuir a una administración eficiente de la Comuna y promover iniciativas de estudios, programas y proyectos destinados a impulsar el progreso económico, social y cultural de sus habitantes. Debe representar la visión de futuro de la Comuna y sus estrategias para alcanzarla. Para esto, el PLADECO debe ser abordado como una tarea común, fruto del trabajo conjunto entre Municipio y Comunidad, asumido como un proceso continuo y dinámico en el tiempo (Subdere, 2009, Manual de Elaboración del Plan de Desarrollo Comunal).
- d. **Plan Municipal de Cultura:** Instrumento de gestión municipal que se elabora en base a una planificación estratégica, mediante la cual se definen objetivos de desarrollo cultural para la comuna de mediano y largo plazo, incluida la estrategia para llevarlos a cabo. El logro de dichos objetivos debe ser una tarea que asume el municipio con la participación de la ciudadanía y los actores culturales; lo que a su vez debe partir de la base de la detección de las necesidades culturales y sociales de la comuna, así como de su identidad y potencialidades de desarrollo.
- e. **Plan Regulador Municipal:** El Plan Regulador es un instrumento constituido por un conjunto de normas sobre adecuadas condiciones de higiene y seguridad en los edificios y espacios urbanos, y de comodidad en la relación funcional entre las zonas habitacionales, de trabajo, equipamiento y esparcimiento.