

Guía para la  
**PARTICIPACIÓN  
CIUDADANA EN  
CULTURA**

Conceptos,  
Instrumentos  
y Herramientas



**Elaboración:**

**Javier Salinas**

**Gonzalo Delamaza**

**Coordinación CNCA**

**Ana Tironi Barrios, Subdirectora Nacional**

**Claudia Toro Caberletti, Responsable Unidad de Participación Ciudadana**

**Andrea Fernández G, Jefe Sección Participación Ciudadana, Género e Inclusión**

**Diseño:**

**Gabriela Vanni**

**La elaboración de esta Guía tomó como base el “Manual de Herramientas para la Participación Ciudadana en Redes Culturales” (2015), la cual contó con la colaboración de Patricia Rivera, Jefa Sección Territorio Cultural, Departamento Ciudadanía Cultural. La Guía sigue la misma secuencia de contenidos del Manual, profundizando, aumentando y actualizando algunos temas, tanto para ampliar su utilidad a otras áreas de competencia del Consejo, como para mejorar la funcionalidad del mismo.**

# Índice

## PRESENTACIÓN

## INTRODUCCIÓN

## PRIMERA PARTE

### I. Ciudadanía y participación. Conceptos claves

### II. Un esquema de análisis para la participación ciudadana en la gestión pública

### III. Instrumentos Institucionales para la Participación Ciudadana (PC)

3.1 Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana (2011)

3.2 Ley N°20.285 sobre Transparencia y Acceso a la Información de la Administración del Estado (2007)

3.3 Convenio 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales de la Organización Internacional del Trabajo (2008)

3.4 Instrumentos adicionales para la PC propuestos por el Instructivo Presidencial 007 (2014)

### IV. Los instrumentos de participación ciudadana en el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)

4.1 Los instrumentos de PC establecidos en la Norma de Participación del CNCA (2015)

4.2 Experiencias de trabajo del CNCA que involucran la participación ciudadana en la gestión

4.3 Síntesis de Calidad Ciudadana de los Instrumentos institucionales de PC

### V. Aspectos de Evaluación de los Mecanismos establecidos en el Marco Normativo del CNCA según los y las funcionarias del CNCA

## SEGUNDA PARTE

### I. Definiciones claves de un proceso participativo

1.1.Cuál es el propósito de la participación

1.2.Cuál es el marco institucional y político de la participación

1.3.Cuáles serán las consecuencias de la participación

1.4. Quiénes y cómo pueden participar

1.5. Cómo se hará la agregación de las preferencias

1.6. Quiénes serán los facilitadores

### II. Un proceso participativo para el diseño de una acción.

2.1 El Cambio deseado

2.2 La Ruta de Cambio

2.3 Los objetivos estratégicos

2.4 El Monitoreo y la Evaluación: Los Indicadores

2.5 Imagen de la Ruta del Cambio

### III. Caja de herramientas: Técnicas para una participación efectiva

3.1 Técnica participativas para facilitar el consenso

3.2 Técnicas para el diagnóstico participativo

3.3 Técnicas para la Planificación Participativa

3.4 Técnicas para el monitoreo y evaluación participativa

### IV. Recursos Virtuales

# Presentación

Esta guía nace con la convicción del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes debe trabajar en conjunto con la ciudadanía para seguir fortaleciendo la gestión pública.

La participación ciudadana es clave para lograr el involucramiento de las personas en nuestra labor, permitiéndonos vigorizar y mejorar nuestros niveles de transparencia, eficacia y pertinencia territorial de las políticas. La única forma de conseguir re establecer la confianza de Chile en las instituciones públicas es mediante la incidencia de las personas en el desarrollo del país, recuperando la participación como concepto y práctica imprescindible para la existencia de cualquier democracia.

Por ello, la Guía que presentamos, refleja el resultado de muchos esfuerzos por promover y generar espacios de cercanía y de trabajo conjunto entre este Servicio y las comunidades, significando un avance para la profundización de la democracia cultural.

---

Ana Tironi Barrios  
Subdirectora  
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

# Introducción

La presente Guía Facilitadora presenta a funcionarias y funcionarios del CNCA información útil para desarrollar procesos participativos en su gestión, de acuerdo a las definiciones contenidas en la Norma de Participación del servicio. Al ser la participación ciudadana un objetivo de la acción pública establecido legalmente por medio de la Ley 20.500 y otros instrumentos legales, se hace imperativo avanzar en su implementación de manera sistemática y evaluable. Para ello esta Guía introduce elementos conceptuales y metodológicos que colaboren en convertir una voluntad política innovadora en procesos permanentes, coherentes y en mejora continua.

La Guía contiene dos partes. La primera se inicia con una sección de clarificación conceptual sobre la participación ciudadana, con énfasis en las implicancias de dichos procesos para la gestión pública. Se parte de la base que las innovaciones siempre producen cambios que requieren adaptaciones a la nueva situación y para ello es indispensable contar con conceptos e instrumentos claros. Por ello la segunda sección, se dedica a desarrollar un marco de análisis que permite clasificar y distinguir los diferentes instrumentos de participación ciudadana en gestión pública de acuerdo a diferentes dimensiones y criterios. Ello debe ser útil a la hora de planificar, así como de evaluar los procesos participativos.

La tercera sección se refiere a los instrumentos institucionales contemplados en la legislación para los procesos participativos definidos, describiendo sus características, alcances y desafíos. En la cuarta parte se abordan específicamente aquellos instrumentos desarrollados por el CNCA a partir del marco normativo del servicio, también se presentan tres experiencias relevantes de participación llevadas a cabo en el marco de los programas del CNCA. La sección termina con una visión de la calidad ciudadana de los instrumentos presentados, en términos de cuán inclusivos son en su incorporación, tanto los propios del CNCA como los contemplados en la legislación nacional.

En la última sección de esta primera parte, se recopila y analiza la evaluación que las propias funcionarias y funcionarios del CNCA hacen de la aplicación de los instrumentos contenidos en la Norma de Participación, donde se advierten importantes diferencias entre los distintos instrumentos y mecanismos. Finalmente, para apoyar la comprensión del marco de la participación ciudadana en la gestión pública, presenta una serie de recursos que permiten profundizar en los temas tratados.

La segunda parte de la Guía, tiene un objetivo más concreto, se entrega una guía metodología para desarrollar actividades participativas. Cuenta de tres secciones, la primera apunta a clarificar las que son las interrogantes claves para desarrollar un proceso de participación ciudadana, sobre las cuales es fundamental que el equipo que busca emprender este tipo de procesos se dé el tiempo, para reflexionar, dialogar y acordar aspectos fundamentales que tienen que ver con el alcance de la participación, el marco institucional donde se desarrollará, los actores que involucra, entre otros de semejante importancia.

La segunda sección, señala una ruta a seguir para diseñar un proceso participativo, el cual comienza con el análisis de la situación desafiante que se quiere enfrentar y el cambio que en ella queremos generar; el posible rol de los actores que se relacionan con ello; la definición de las estrategias más pertinentes, terminando con algunos lineamientos que nos permitan saber si es que estamos avanzando hacia ese cambio deseado. La tercera parte constituye una caja de herramientas que nos entrega diversas técnicas para aplicar en las distintas fases de un proceso participativo, en el diagnóstico, la planificación, la búsqueda de consensos, entre otras. Como existe una rica variedad de herramientas, se presenta al final una serie de recursos en donde es posible encontrar más detalles sobre métodos y técnicas participativas.



Primera  
**PARTE**

I. Conceptos de  
**CIUDADANÍA** y  
**PARTICIPACIÓN**

Primera **PARTE**



# I. Conceptos de **CIUDADANÍA y PARTICIPACIÓN**

El concepto de participación ciudadana, como ocurre con muchos conceptos utilizados por las ciencias sociales y políticas, no tiene una definición precisa, universalmente aceptada, que no admita equívocos y malos entendidos en su utilización. Ello ocurre en primer lugar porque se trata de palabras utilizadas en el lenguaje común con diversos significados. No ocurre lo mismo con conceptos de otros ámbitos de la ciencia, como “termodinámica”, “campos electromagnéticos” o “diabetes tipo 1” o “floración de algas nocivas” (marea roja)<sup>1</sup>.

En segundo término ello ocurre porque se trata de un concepto multidimensional y complejo, compuesto por diversos elementos y eventualmente conteniendo variaciones significativas en su interior<sup>2</sup>. No podemos conocer su presencia, ausencia, intensidad y calidad simplemente con la aplicación de un test, como con el análisis de calidad del agua para conocer la presencia de determinados componentes que afectan negativamente a mariscos y peces.

Adicionalmente se trata de un concepto que también es utilizado en el discurso político. Y en éste lo que importa no es la definición, sino la forma que esta se valora, se impulsa o se restringe, vale decir, se busca convencer personas en nombre de la participación ciudadana.


---

<sup>1</sup> Hemos citado ejemplos de conceptos de las ciencias naturales que, aunque no podemos explicar su significado exacto, están definidos en palabras que cualquiera podría utilizar. Normalmente la ciencia natural define esos mismos fenómenos de manera más precisa utilizando términos provenientes del latín o, en cualquier caso, que pertenecen a un lenguaje técnico y no de uso corriente. Por ejemplo, la conocida planta del té, es denominada como “*camellia sinensis*”. Perteneció a la clase de las “magnoliopsidas” y a la familia de las “theaceae”. Es un lenguaje completamente especializado, diferente del común.

<sup>2</sup> Haciendo un símil con el ejemplo anterior, podemos señalar que la “*camellia sinensis*” es una de las más de 40 especies de “*camellia*” que la botánica ha descrito hasta la fecha. No existe una clasificación de ese tipo para el término que nos ocupa, al menos no aceptada generalmente.

Todo lo anterior sirve para señalar la polisemia del término participación ciudadana: se trata de un concepto con múltiples significados. Como además forma parte de los términos “políticamente correctos”, esa multiplicidad se acrecienta. Las palabras o expresiones políticamente correctas son aquellas que son valorados positivamente en el lenguaje público –como democracia, libertad, no discriminación y tantas otras- pero a costa de no precisar su significado. Todos apoyamos esos términos, pero no estamos de acuerdo en que se quiere decir con ellos.

De esta manera, cuando la participación ciudadana comienza a considerarse como un componente de las políticas y la gestión pública, se hace indispensable precisar significados y alcances, delimitándola lo más posible. Ello no resuelve la disputa conceptual y política que subyace al término, pero resulta necesario para poder promoverla, implementarla, garantizarla y evaluarla, como se debe hacer con cualquier componente de las políticas públicas. Para hacerlo conviene partir del estado de avance del tema en el debate nacional y luego profundizar en algunos de los términos asociados que son relevantes para su comprensión y aplicación.



**El derecho a la participación ciudadana y la libertad de asociación, son reconocidas por el Estado como derechos fundamentales garantizados por la ley. Asimismo, el Estado tiene el deber de permitir, asegurar, garantizar y fomentar la participación ciudadana en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas y la asociatividad, así como desarrollar políticas en favor del fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil.**

**Consejo Nacional para la Participación Ciudadana y Fortalecimiento de la Sociedad Civil (CNPC)<sup>3</sup>**



<sup>3</sup> CNPC: Propuestas Prioritarias de Reforma a la Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana, p. 5.



**Principios orientadores para la participación ciudadana, a saber, universalidad, reciprocidad, voluntariedad, no-discriminación, afirmación positiva, pluralismo, transparencia, igualdad, y adecuación tecnológica.**

**Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública.<sup>4</sup>**



Un capítulo relevante de la participación ciudadana es aquél que se refiere a la gestión pública, es decir al modo como se abordan los asuntos públicos –que interesan a todo/as- por parte de las instituciones. Tradicionalmente la gestión de lo público estaba reservada a las instituciones estatales, por ello cuando hablamos de “servicios públicos” nos estamos refiriendo a los organismos ejecutivos del Estado. Sin embargo, la noción de **participación ciudadana en la gestión pública**, introduce otros actores y otros procesos en dicha gestión. Desde la formación, formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas, hasta el conjunto de procedimientos y métodos de gestión resultan así objeto de la participación de las y los ciudadanos. Esta noción fue objeto de una definición consensual por los países firmantes de la Carta Iberoamericana dedicada al tema y ha sido recogida en documentos oficiales del gobierno chileno, como ocurre con la Norma de Participación Ciudadana del CNCA, promulgada en enero de 2015.

---

<sup>4</sup> Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, Santiago, 2009, p. 8 y 9.

### Participación ciudadana en la gestión pública:

***“Proceso de construcción social de las políticas públicas, que, conforme al interés general de la sociedad democrática, canaliza, da respuesta o amplía los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de las personas y los derechos de las organizaciones o grupos en que se integran, así como las de las comunidades, pueblos indígenas y afro descendientes”<sup>5</sup>***

El apellido “ciudadana” es el que permite especificar sus principales características, puesto que “participar” es un término genérico que sólo indica que se es parte de algo. Precizando un poco, generalmente se dice que participar implica “formar parte” (de algo mayor), “tomar parte” (es decir actuar) y “sentirse parte” (subjetivamente) de algo. Pero, aun así, requerimos de una especificación del ámbito de dicha participación y ese es el ámbito del ejercicio de la “ciudadanía”.

### Ciudadanía:

**Es una condición que les permite a diferentes comunidades políticas y legales legitimar la pertenencia e inclusión de ciertos individuos a esas comunidades. Ciudadanía es una categoría dual, puesto que tanto incluye como también excluye; es modificable, pues va incorporando nuevos sujetos a ellas; e histórica, al ser resultado de procesos históricos, políticos e ideológicos. Por ello está en permanente cambio y al mismo tiempo es un terreno de arduas disputas y confrontaciones políticas, legales y éticas.<sup>6</sup>**

<sup>5</sup> Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, Santiago, 2009, p. 8 y 9.


<sup>6</sup> Salvo que se indique otra cosa. Las definiciones se han extraído del CD “Construyendo Ciudadanía. Manual de Trabajo”, Programa Ciudadanía y Gestión Local, Corporación Innovación y Ciudadanía, 2004.

En la política la ciudadanía conlleva una **condición legal**, que la consagra como un conjunto de derechos; **una condición moral**, esto es un conjunto de responsabilidades y obligaciones; una **identidad**, lo cual quiere decir que la persona se sabe parte de una sociedad y, finalmente, la **garantía del ejercicio** de tales prerrogativas a través de instituciones<sup>7</sup>. Sin embargo el dinamismo se produce a partir de las diferentes reivindicaciones que no están garantizadas por el Estado y que buscan estarlo o buscan ejercer sus derechos más allá de dicha garantía. Aparecen así en el espacio público múltiples reivindicaciones de grupos étnicos, minorías sexuales, etc. en demanda del reconocimiento específico de «ciudadanías diferentes», pues no se sienten interpelados, ni reconocidos por el Estado y la sociedad.


**El mero reconocimiento de derechos constituye lo que se conoce como “ciudadanía pasiva”, un estatuto concedido por el Estado que no necesariamente compromete activamente al ciudadan@. A diferencia de ella, la participación se relaciona con una dimensión de Ciudadanía activa. Esta tiene relación con ser sujeto de derechos y sujeto de la construcción pública común, es decir, actor/a en la “creación de espacios, intereses, imágenes y discursos públicos, con sentido de identidad, pertenencia y membrecía a una determinada comunidad política, entre cuyos miembros hay relaciones de *interdependencia, responsabilidad, solidaridad y lealtad*”.**<sup>8</sup> Vale decir se vincula estrechamente a la participación.

<sup>7</sup> Adela Cortina: Ciudadanos del Mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía. Madrid: Alianza, 1997.

<sup>8</sup> Provoste, Patricia y Alejandra Valdés (2000). “Democratización de la gestión municipal y ciudadanía de las mujeres. Sistematización de experiencias innovadoras”. Programa de Ciudadanía y Gestión Local. Fundación Nacional de Superación de la Pobreza y Centro de Análisis de Políticas Públicas, Universidad de Chile. Chile. Pag.6



**Mientras la ciudadanía pasiva involucra titularidad de derechos, la activa implica también un sujeto capaz de impulsarla, construirla y ampliarla, un sujeto político (que actúa en la esfera pública o polis).**



Para posibilitar la **ciudadanía activa** se requiere de un Estado social orientado a proteger y atender los derechos de las personas, no solo a reconocer los derechos políticos y sociales sino también a proteger y a garantizar el ejercicio de la ciudadanía, dentro de lo cual se ha desarrollado el **enfoque de derechos**, o más precisamente un **enfoque basado en los derechos humanos**. Puesto que las ciudadanas y ciudadanos son co-constructores de la esfera pública, deben contar por igual con la información y competencias para hacerlo: educación cívica, acceso a la información, medios para comunicarse con otros, organizaciones fuertes, entre otros. Un enfoque tal, implica una cultura política dirigida a promover nuevas maneras de orientar, racionalizar y canalizar la acción social, en donde la participación social tiene un lugar central en el proceso sociopolítico.<sup>9</sup>

De esta manera, para el enfoque de derechos, las **políticas públicas** constituyen instrumentos y espacios políticos dirigidos a producir y a fortalecer la ciudadanía activa, su objetivo es el reconocimiento y fortalecimiento del sujeto, es decir su **empoderamiento social**.<sup>10</sup> En esta perspectiva las políticas públicas, participación ciudadana y sociedad civil son conceptos estrechamente relacionados.

---

<sup>9</sup> Normalmente se considera que "Los principios de la representatividad y de la delegación, que constituyen la base de la democracia liberal clásica, no son condiciones suficientes para garantizar el acceso al poder político. Se requiere de mecanismos que garanticen la efectiva participación de los representados en distintos niveles: 1. El nivel del ajuste o la rendición de cuentas; 2. El nivel de la exigibilidad del cumplimiento de los derechos ciudadanos; 3. El nivel de la vigilancia política; 4. El nivel de la participación efectiva en los órganos que toman las decisiones, tanto a nivel local como a nivel nacional" Ludwig Güendel: "La política pública y la ciudadanía desde el enfoque de los derechos humanos: La búsqueda de una nueva utopía". En Política Social. Vínculo entre Estado y Sociedad, Universidad de Costa Rica, San José, 2000, p. 201.

<sup>10</sup> Güendel, Ludwig, Op.cit., página 202

### Políticas públicas:

***“Cursos de acción tendientes a la solución de problemas públicos, definidos a partir de la interacción de diversos sujetos sociales, en medio de una situación de complejidad social y de relaciones de poder, que pretenden utilizar de manera más eficiente los recursos públicos y tomar decisiones a través de mecanismos democráticos, con la participación de la sociedad”*** <sup>11</sup>

Por último, cabe mencionar a la sociedad civil y, dentro de ella, las organizaciones de la sociedad civil son aquellas que se constituyen para incidir ya sea en lo público o en ámbitos particulares referidos a sus intereses desde fuera de la actividad del Estado y de la actividad económica lucrativa

### Sociedad Civil:

***“Individuos que forman parte de la colectividad que participan con el objetivo de tomar decisiones en lo concerniente al ámbito público o de otros intereses particulares o generales y que no pertenecen a la actividad económica lucrativa o a la estructura del Estado”*** <sup>12</sup>

De acuerdo a todo lo expuesto, la participación ciudadana es esencialmente la que realizan las personas y organizaciones para afectar la toma de decisiones, ejecución y seguimiento de las decisiones públicas. Involucra el reconocimiento que cada sujeto (colectiva o individualmente) posee en sí el poder y capacidad de actuar en el mundo en que vive y de transformarlo.


<sup>11</sup> Canto, Manuel, “Las Políticas Públicas Participativas, las Organizaciones de base y la Construcción de Espacios Públicos de Concertación Local” en <http://www.innovacionciudadana.cl/portal/imagen/File/canto.pdf>

<sup>12</sup> CNPC, 2016, p. 5.



El carácter ciudadano de la participación la diferencia claramente de nociones de participación que la homologan a la asistencia a un evento, audiencia o actividad similar, actividades que involucran personas, a veces en grandes números, pero que no afectan a la toma de decisiones en el espacio público.

Igualmente, participación ciudadana no es equivalente a “metodologías activas” o “participativas” que se utilizan para animar o conducir grupos humanos. La presencia de personas y su involucración activa son condiciones necesarias de la PC, pero no suficientes, pues se requiere también que estas características se traduzcan en un ejercicio de ciudadanía. Así, participar es, precisamente ejercer el poder de actuar y transformar la realidad. Es “la intervención de la sociedad civil en la esfera de lo público”.<sup>13</sup>


La participación constituye para los ciudadanos y ciudadanas:



**“Un derecho activo exigible a los poderes públicos, de forma que estos establezcan y garanticen los cauces para su ejercicio en los procesos de gestión pública;**



**Una responsabilidad cívica como miembros de la comunidad en que se integran, bien e forma individual o bien mediante sus organizaciones y movimientos representativos”.<sup>14</sup>**



<sup>13</sup> Cunill, Nuria. “Participación Ciudadana”, (1991). Editorial del CLAD. Venezuela.

<sup>14</sup> Carta Iberoamericana, p. 9.



Es importante distinguir la participación de la representatividad, puesto que no es posible analizarla en esos términos, que son válidos tanto para los mecanismos de democracia representativa, como para los de democracia directa. En ellos el problema es de mayorías y minorías, quórums, etc. En el caso de los mecanismos de la democracia participativa, la representatividad y la legitimidad son asuntos que deben ser construidos permanentemente.


A modo de ejemplo

**Chile destaca entre los países que utilizan el presupuesto participativo en el ámbito comunal por una mayor masividad de la participación. Entre trece comunas analizadas, este porcentaje osciló entre el 1,7% y el 24,1%.<sup>15</sup>**


Esto significa que los procesos participativos no necesariamente involucran a la mayoría de la población, aún los más masivos. Ello depende mucho del tipo de mecanismo, los recursos disponibles, los temas en debate, la prioridad política, entre otros.

<sup>15</sup> Montecinos, Egon. (2011). Democracia Participativa y Presupuesto Participativo en Chile: ¿Complemento o subordinación a las instituciones representativas locales? Revista de Ciencia Política (Santiago), 31(1), 63-89. (tres comunas no tenían datos confiables).

Para avanzar en la mayor calidad de la participación pueden considerarse los siguientes criterios:



**La pregunta general en esta materia es: dado el asunto que está en cuestión, ¿quiénes debieran formar parte de esta decisión y como propender a que todos/as ellos/as lo hagan? Normalmente la respuesta no será un solo mecanismo, sino una estrategia, compuesta por diversos mecanismos e instrumentos.**



- **Inclusión:** En sociedades marcadas por la desigualdad, la participación puede contribuir a reproducirla o bien a reducirla. El criterio de evaluación debe ser si incorpora personas o grupos que tienden a estar excluidos por diversas razones (género, diversidad étnica, discriminación, discapacidad, entre ellas).
- **Incrementalidad:** Aquí interesa el avance del proceso participativo y su capacidad de perfeccionamiento y ampliación en el tiempo, vale decir que vaya desarrollando instrumentos para incorporar a quienes debieran estar participando y no lo están (desde los horarios de las actividades, los recursos para apoyar el desplazamiento físico, el lenguaje utilizado, etc.)
- **Apertura y publicidad:** La difusión pública de los procesos participativos y la transparencia de su ejercicio y resultados es también fundamental. En ocasiones los procesos tienden a cerrarse o especializarse, por distintas razones (es poco el tiempo disponible, se buscan resultados rápidamente, los temas interesan a la autoridad más que a los ciudadanos) y eso solo se altera con apertura y publicidad.
- **Pertinencia:** el tipo de problema, los recursos disponibles, los objetivos y alcances del proceso participativo son todos factores que definirán la amplitud necesaria de la convocatoria y la participación requeridas. Lo fundamental en esto es que la decisión sobre estos asuntos no resida exclusivamente en la autoridad o los funcionarios, sino en forma parte del propio proceso participativo.

Finalmente, cabe destacar que en las últimas décadas ha sido relevante la incorporación de dos enfoques en el análisis de la gestión pública: el territorial y de género, los cuales apuntan a lo siguiente:

### **Enfoque territorial**

*Se entiende que las políticas públicas permiten contribuir de forma planificada al desarrollo sostenible en la medida que promueven capacidades de construcción y movilización de los recursos territoriales, potenciando la transformación de capacidades en ventajas, por cuanto permiten la institucionalización que favorece los consensos, y el desarrollo de planes, programas y proyectos asociados, dinamizando los escenarios locales con la concurrencia de todos los actores.*<sup>16</sup>

### **Enfoque de género**

*“Es una alternativa que implica abordar primero el análisis de las relaciones de género para basar en él la toma de decisiones y acciones para el desarrollo. Es una forma de observar la realidad en base a las variables sexo y género y sus manifestaciones en un contexto geográfico, cultural, étnico e histórico determinado. Reconoce que el género es una construcción social y cultural que se produce históricamente y por lo tanto es susceptible de ser transformada. Toma en cuenta, además, las diferencias por clase, etnia, raza, edad y religión.”*<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Federico Morales Barragán. “Desarrollo regional sustentable: una reflexión desde las políticas públicas” En: [http://www.revista.unam.mx/vol.4/num6/art14/oct\\_art14.pdf](http://www.revista.unam.mx/vol.4/num6/art14/oct_art14.pdf)

<sup>17</sup> Vocabulario referido a Género. Organización de Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura. FAO. En: <http://www.fao.org/documents/> Revisada en abril.2015.

II. Un esquema  
de análisis para la  
**PARTICIPACIÓN**  
**CIUDADANA**  
en las políticas  
públicas

## II. Un esquema de análisis para la **PARTICIPACIÓN CIUDADANA** en la gestión pública

Como vimos en el capítulo anterior, la participación es un término que tiene muchos significados, por lo que al momento de aplicarlo a la gestión pública también es necesario precisar a qué se está uno refiriendo, puesto que en muchos casos las políticas, los programas y los procedimientos de la gestión pública son participativos en una u otra medida.

De tal manera que el desafío para la gestión pública no consiste en introducir mecanismos participativos en ella, sino en ampliar de manera consistente los espacios de intervención de la ciudadanía en la construcción de lo público. Aquello que anteriormente estaba confiado solo a los integrantes del aparato público –estructura jurídicamente organizada y jerarquizada- se amplía hacia la esfera de la ciudadanía, que tiene características muy distintas en su conformación y comportamiento.

**Los desafíos pasan a ser de concertación, coordinación, negociación, entre entidades muy diversas, todos procesos complejos que modifican el “modo de hacer” la gestión pública en el mundo contemporáneo.**

Lograrlo adecuadamente no cuenta con una receta preestablecida, pero es posible señalar dimensiones y criterios que deben considerarse tanto a la hora de planificar como de evaluar las acciones, programas y políticas que se llevan a cabo.

La ampliación participativa de lo público involucra diferentes aspectos y debe conceptualizarse en diferentes dimensiones, cada una de las cuales permitirá una mejor planificación y desempeño de la gestión pública participativa. Entre ellos hemos seleccionado, por una parte, los **objetivos** que se persigan con el proceso y el **alcance** de la participación, ya que hay muchas diferencias al respecto. Por otra parte, interesan los **recursos** con que se pueda contar – entre ellos el tiempo, que es una variable clave- y la **fase de la política** en que se esté trabajando. Finalmente incorporamos el modo de involucración de los ciudadanos y ciudadanas, que también puede tomar varias formas.

La matriz de análisis que se presenta a continuación se basa en la desarrollada por Font y otros<sup>18</sup>, donde relacionan el alcance de la participación con cada una de las fases de las políticas públicas. El **alcance** de la participación puede ser **informativo** (participo en tanto estoy al tanto de lo que ocurre), **consultivo** (mi opinión es recopilada para el proceso de toma de decisiones o de implementación) o bien **vinculante** (mi participación es tomada en cuenta, puesto que forma parte del proceso de gestión, no como mero insumo, sino como un aspecto constitutivo del mismo).

El alcance de la participación se expresará de diferentes maneras según sea la **fase de la acción pública** en que la participación se desarrolle. Generalmente se distingue las siguientes fases o etapas: la **formación de la agenda** (que asuntos están incluidos en la agenda política que se aborda), la **toma de decisiones** y por último la **gestión** misma de las políticas, una vez que las decisiones han sido tomadas, incluyendo en ella tanto la implementación como la evaluación.

<sup>18</sup> Font, Joan; Blanco, Ismael; Gomá, Richard; Jarque, Marina “Mecanismos de Participación Ciudadana en la Toma de Decisiones Locales: Una Visión Panorámica”, XIV Concurso de Ensayos del CLAD “Administración Pública y Ciudadanía”. Caracas, 2000

De tal manera que información, consulta y vinculación son formas de participación de diverso alcance e impacto, que pueden estar presentes en cada una de las fases de la política de forma distinta.<sup>19</sup>

Más allá de la diversidad de acciones, la participación en la gestión pública puede tener dos **objetivos fundamentales**. Si sólo se busca mejorar el desempeño de la política, beneficiándose de la participación ciudadana, hablaremos de participación instrumental. Si en cambio con la participación se busca fortalecer las condiciones y organización de la sociedad civil para actuar en el espacio público, lo llamaremos un objetivo empoderador. También se pueden contemplar ambos objetivos complementariamente, es decir junto con apuntar a mejorar el desempeño de la política, también se apunta a fortalecer las condiciones y organización de la sociedad civil. Como ocurre con cualquier proceso de gestión, su objetivo definirá luego la manera de evaluarlo. Alcance, fases y objetivos constituyen la matriz básica de nuestro análisis.

---

<sup>19</sup> A modo de ejemplo digamos que el movimiento estudiantil chileno participó de manera vinculante, aunque a través de mecanismos no institucionales, en la formación de la agenda de la reforma educacional del gobierno Bachelet; así como los cabildos ciudadanos realizados durante 2016 para el proceso constituyente fueron diseñados para incorporarse en la agenda de una nueva constitución a través de un mecanismo de consulta. La toma de decisiones sobre la reforma a la educación superior, en cambio, sólo incluyó mecanismos de carácter consultivo (además de informales y no institucionalizados) hacia los actores sociales. No ocurre lo mismo con la propuesta de mecanismo para sancionar una nueva constitución, que es una facultad que está radicada en el Congreso y solo considera la información a la ciudadanía. Sobre los mecanismos de implementación de ambos procesos, aún no sabemos si incluirán algún tipo de participación ciudadana, ni de que alcance será ésta.

¿Pero de qué manera se hace presente la ciudadanía que participa? En un plano más descriptivo, se puede clasificar la **forma de involucración** del/la ciudadano/a- o el **tipo de representación** que tendrán los y las ciudadanas en el proceso, según diferentes características. Existe la participación directa o **personal**, en donde las y los participantes lo hacen a título individual. Dicha participación será **intensiva**<sup>20</sup> cuando involucra a grupos relativamente más pequeños y que desarrollan un proceso participativo más profundo y complejo (que normalmente demanda más esfuerzo y recursos). Será **extensiva** cuando es una participación **más masiva**, en procesos muy sencillos y más breves y, por ende, de mucho menor potencial deliberativo.

Otra forma de involucración es la **representativa o asociativa**, en donde se participa en nombre de colectivos (organizaciones, grupos, etc.). En este caso se puede señalar que existe poder delegado cuando a través de sus representantes los ciudadanos participan en alguna instancia colegiada. También puede haber instancias de **involucración mixta**, es decir que se da una representación de tipo **asociativa** y también **individual**.

Como criterios complementarios, respecto a los instrumentos que consideran una participación asociativa, se separan en: los que siguen una **lógica territorial** y las que adoptan criterios **sectoriales**. Una última caracterización descriptiva de los procesos participativos se refiere a su **carácter presencial** (cara a cara) o **virtual** (a través de la utilización de medios de comunicación y tecnologías de la información).

**Todas estas categorías de análisis se sintetizan en el siguiente cuadro.**

<sup>20</sup> Un ejemplo de proceso intensivo es el presupuesto participativo o el funcionamiento de un consejo ciudadano en algún área de política. Un plebiscito comunal sería, por el contrario, un proceso extensivo de participación.



**Cuadro N° 1: DIMENSIONES DE ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA (PARTE UNO)**

<b>DIMENSIÓN DE ANÁLISIS</b>	<b>SUB DIMENSIONES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	
Fases o etapas de la política pública:	Diagnóstico y formación de agenda	En esta fase se definen los temas que serán objeto de políticas y programas, se constituyen agendas de trabajo, se establecen los términos de los problemas a abordar.	
	Formulación de políticas y Adopción de Decisiones	En esta etapa se concretan las opciones de política que se llevarán a cabo para abordar los problemas previamente definidos en la etapa anterior	
	Gestión	Implementación	Determinación de los instrumentos administrativos y normativos de una política, programación, financiamiento, organización de los recursos humanos y materiales, ejecución y seguimiento de las acciones.
		Evaluación	Comprende el análisis de resultados e impacto de la implementación de la política o programa y su eventual retroalimentación y rediseño
Carácter y alcance de la participación pública:	Informativa	Cumple con el propósito de transparentar la toma de decisiones y los procesos realizados al interior de las administraciones públicas poniendo a disposición de las y los ciudadanos la mayor cantidad de información posible	
	Consultiva	Su objetivo es recopilar las preferencias, opiniones y recomendaciones de la ciudadanía acerca de una política, una decisión o un programa.	
	Vinculante	El proceso participativo forma parte integral del proceso de la política y está establecido de qué manera afecta su resultado (en cualquiera de sus fases). Eso significa que el resultado de la participación afecta el contenido de la política y no puede ser desestimado.	

**Cuadro N° 1: DIMENSIONES DE ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA (PARTE DOS)**

<b>DIMENSIÓN DE ANÁLISIS</b>	<b>SUB DIMENSIONES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Objetivo del proceso	Instrumental	Busca mejorar el desempeño de la política, beneficiándose de la participación
	Empoderador	Busca fortalecer las condiciones y organización de la sociedad civil para actuar en el espacio público
	Ambas	Junto con buscar mejorar el desempeño de la política, apunta a fortalecer las condiciones y organización de la Sociedad Civil.
Forma de involucración del/la ciudadano/a	Directa: Personal (Intensiva o extensiva)	Las y los participantes lo hacen a título individual, es intensiva cuando son grupos pequeños que desarrollan un proceso participativo más profundo y complejo, o extensiva generalmente permite una participación más masiva, en procesos muy sencillos y más breves.
	Representativa: Asociativa	Las y los participantes actúan en nombre de colectivos (organizaciones, grupos, etc.), se puede señalar que existe poder delegado cuando a través de sus representantes los ciudadanos participan en alguna instancia colegiada.
	Mixta (Asociativa-personal)	Puede haber participantes de los dos tipos anteriores
Temáticas que se abordan	Sectoriales	Corresponden a una temática específica: cultural, económica, social, etc. sin que tengan un referente territorial específico
	Territoriales	Son multidimensionales, es decir abarcan varios temas sectoriales referidos a un territorio.
	Mixtas Sectoriales/ territoriales	Siendo sectoriales se refieren a un territorio específico (región, comuna, localidad, pueblo, cuenca, etc.)
Modalidad de participación	Presencial	Requiere la presencia física de las y los participantes
	Virtual	Se puede participar a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación (internet, celulares, etc.)

III. Instrumentos  
institucionales para la  
**PARTICIPACIÓN  
CIUDADANA**

Primera **PARTE**

En el marco institucional para la participación ciudadana en la gestión pública se encuentran en las siguientes normas y leyes:

<b>LEYES/NORMAS/ INSTRUCTIVOS</b>	<b>INSTRUMENTOS QUE CONTEMPLA</b>
Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2011)	<p>Información y consulta ciudadana</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejos de la Sociedad Civil (ministerios y servicios)</li> <li>- Consulta Ciudadana</li> <li>- Entrega información relevante</li> <li>- Consejo comunal de organizaciones de la sociedad civil (COSOC)</li> <li>- Plebiscitos comunales</li> </ul> <p>Control Ciudadano</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuentas Públicas</li> </ul> <p>Fortalecimiento de la sociedad civil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondo de Fortalecimiento de Organizaciones de Interés Público</li> </ul>
Ley N°20.285 sobre Transparencia y Acceso a la Información de la Administración del Estado (2007)	<p>La Ley tiene como objetivo regular:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El principio de Transparencia de la función pública.</li> <li>- El Derecho de acceso a la información.</li> <li>- Los procedimientos para el ejercicio del derecho y para su amparo</li> <li>- Las excepciones a la publicidad de la información</li> </ul>
Decreto 236 que promulga el Convenio N° 169 sobre Pueblos indígenas y Tribales en países independientes de la Organización Internacional del Trabajo (2008)	<p>Establece el derecho a consulta previa, libre e informada, sin señalar mecanismos específicos, pero plantea que, en su aplicación, los gobiernos deberán:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Consultar a los pueblos interesados, mediante procedimientos apropiados y en particular a través de sus instituciones representativas, cada vez que se prevean medidas legislativas o administrativas susceptibles de afectarles directamente;</li> <li>b) Establecer los medios a través de los cuales los pueblos interesados puedan participar libremente, por lo menos en la misma medida que otros sectores de la población, y a todos los niveles en la adopción de decisiones en instituciones electivas y organismos administrativos y de otra índole responsables de políticas y programas que les conciernan;</li> <li>c) Establecer los medios para el pleno desarrollo de las instituciones e iniciativas de esos pueblos, y en los casos apropiados proporcionar los recursos necesarios para este fin.</li> </ol> <p>Adicionalmente se establece que las consultas llevadas a cabo en aplicación de este Convenio deberán efectuarse de buena fe y de una manera apropiada a las circunstancias, con la finalidad de llegar a un acuerdo o lograr el consentimiento acerca de las medidas propuestas.</p>
Mecanismos adicionales propuestos en el Instructivo Presidencial N° 007 del 6 de agosto de 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audiencias públicas</li> <li>- Presupuestos participativos</li> <li>- Cabildos Ciudadanos: territoriales y sectoriales</li> <li>- Encuentros de Diálogos Participativos</li> <li>- Plataformas digitales participativas</li> </ul>

### 3.1 Ley 20.500 sobre

## ASOCIACIONES y PARTICIPACIÓN CIUDADANA (2011)

**A continuación, se detallan las normas e instrumentos que regulan la participación ciudadana en la gestión pública.**

Esta Ley constituye la principal normativa que tiene el país en este ámbito, y es a partir de su vigencia que la participación ciudadana es considerada un derecho ciudadano, tal como lo señala el Artículo 69 “El Estado reconoce a las personas el derecho de participar en sus políticas, planes, programas y acciones”, con el objetivo de mejorar la formulación e implementación de su gestión”.

La Ley establece que cada órgano de la Administración deberá establecer, a través de un documento, las modalidades formales y específicas de participación que tendrán las personas y organizaciones en el ámbito de su competencia. Este Documento deberá ser remitido para su consulta al Ministerio Secretaría General de Gobierno.

Para apoyar el desarrollo de los instrumentos y de la participación ciudadana cada órgano de la Administración del Estado reconocerá en su orgánica una **Unidad de Participación Ciudadana**, la cual se relacionará con el primer nivel jerárquico del organismo y tendrá directa dependencia del jefe del servicio respectivo. Esta Unidad tendrá como principal función el disponer las medidas administrativas necesarias para asegurar la efectividad de los mecanismos de Participación Ciudadana en la gestión pública. En particular, estará a cargo de otorgar condiciones necesarias para el adecuado funcionamiento del Consejo de la Sociedad Civil, proporcionándole recursos y espacios para la celebración de las sesiones, gestionando y ejecutando capacitaciones a sus representantes, entre otras medidas que busquen su fortalecimiento.

Los instrumentos y normativas que establece la Ley pueden ordenarse principalmente según los siguientes ejes<sup>21</sup>:

### **PRIMER EJE: INFORMACIÓN Y CONSULTA A LA CIUDADANÍA**

Objetivos:

- Entregar información de calidad y en forma oportuna por parte de los organismos gubernamentales.
- Implementar dispositivos que operen como espacios y canales para invitar a la ciudadanía a participar e incorporar sus opiniones para el mejoramiento de la gestión pública.
- Generar respuestas de calidad y en plazos adecuados.

---

<sup>21</sup> El esquema de presentación según ejes se extrajo del "Compendio de Participación Ciudadana", OFICINA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y EQUIDAD DE GÉNERO, CNCA, Valparaíso, Año, 2014

**Los instrumentos obligatorios que establece la Ley son los siguientes:**

**Cuadro N° 2: INSTRUMENTOS PARA LA INFORMACIÓN Y CONSULTA CIUDADANA**

	<b>CONSEJOS DE LA SOCIEDAD CIVIL</b>	<b>CONSULTA CIUDADANA</b>	<b>ENTREGA INFORMACIÓN RELEVANTE</b>
Ciclo Política	Gestión	Formulación de Políticas	Gestión
Carácter	Consultiva	Consultiva	Informativa
Objetivo Proceso	Ambos (empoderador -instrumental)	Instrumental	Instrumental
Temáticas	Sectoriales	Sectoriales/territorial	Sectoriales
Representación	Mixta	Mixta (Asociativa-personal)	Personal
Modalidad	Presencial	Presencial	Medios electrónicos u otros
Objetivos/ Atribuciones	Consultar para la toma de decisiones de políticas públicas	Conocer la opinión de las personas en materias de interés ciudadano señaladas de oficio o a petición de parte	Poner en conocimiento público información relevante acerca de políticas, planes, programas, acciones y presupuestos
Responsable	Ministerios y servicios públicos	Ministerios y servicios públicos,	Ministerios y servicios públicos
Participantes	Representantes de las asociaciones relevantes en el ámbito específico de cada organismo y personas a título individual	Ciudadanos y organizaciones vinculados o que afecta las política, planes, programas o proyectos.	Ciudadanía en general

A nivel local, la normativa establece que los municipios deben contar con una Ordenanza de participación ciudadana, la cual deberá contener una mención del tipo de organizaciones que deben ser consultadas e informadas, como también las fechas o épocas en que habrán de efectuarse tales procesos. Asimismo, describirá los instrumentos y los medios a través de los cuales se materializará la participación, entre los que podrá considerarse la elaboración de presupuestos participativos, consultas u otro.



## La Ley establece los siguientes instrumentos obligatorios a nivel local:

**Cuadro N° 3: INSTRUMENTOS PARA LA INFORMACIÓN Y CONSULTA CIUDADANA A NIVEL LOCAL**

	<b>CONSEJO COMUNAL DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (COSOC)</b>	<b>PLEBISCITOS COMUNALES</b>
Ciclo Política	Gestión	Formulación de Políticas
Carácter	Consultiva	Vinculante
Objetivo Proceso	Ambos (Empoderador-instrumental)	Empoderador
Temáticas	Territorial	Territorial
Representación	Asociativa	Personal
Modalidad	Presencial	Presencial
Objetivos/ Atribuciones	<p>-Pronunciarse sobre la cuenta pública anual que el Alcalde o Alcaldesa efectúe de su gestión anual y de la marcha general de la Municipalidad, sobre la cobertura y eficiencia de los servicios municipales, y las materias que hayan sido establecidas por el Concejo Municipal;</p> <p>-Formular observaciones a los informes del Alcalde o Alcaldesa sobre los presupuestos de inversión, plan comunal de desarrollo y modificaciones al plan regulador</p>	Las materias a las que puede ser convocado son de administración local relativas a inversiones específicas de desarrollo comunal, a la aprobación o modificación del plan comunal de desarrollo, a la modificación del plan regulador o a otras de interés para la comunidad local, siempre que sean propias de la esfera de competencia municipal.
Responsable	Alcalde	<p>Pueden convocar:</p> <p>Alcalde con acuerdo del Concejo</p> <p>Alcalde, a requerimiento del Concejo por acuerdo de 2/3 de los integrantes,</p> <p>A petición de los 2/3 de los integrantes del COSOC, con acuerdo del Concejo Municipal</p> <p>Al menos un 10% de los ciudadanos que votaron en la última elección municipal</p>
Participantes	<p>Organizaciones comunitarias, de carácter territorial y funcional y organizaciones de interés público de la comuna.</p> <p>Representantes de asociaciones gremiales y organizaciones sindicales o de otras actividades relevantes</p>	Ciudadanos habilitados para votar en la comuna respectiva

## **SEGUNDO EJE: CONTROL CIUDADANO**

### Objetivos:

- Profundizar la transparencia de la gestión pública.
- Promover que los ciudadanos puedan acompañar y monitorear en forma efectiva los actos de los órganos de la administración del Estado y las políticas públicas que se implementen.

Básicamente se cuenta con un instrumento de control ciudadano, las Cuentas Públicas, sin embargo, la Ley 20.500 establece el derecho de acceso a la información y define los procedimientos para ello.

**Cuadro N° 4: INSTRUMENTOS Y NORMATIVAS ASOCIADAS AL CONTROL CIUDADANO**

	<b>CONSEJO COMUNAL DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (COSOC)</b>
Ciclo Política	Gestión
Carácter	Informativa
Objetivo Proceso	Instrumental
Temáticas	Sectoriales/territoriales
Representación	Individual
Modalidad	Presencial
Objetivos/ Atribuciones	Rendición de informes sobre la gestión institucional, recoger preguntas y planteamientos de la ciudadanía sobre la gestión y dar respuesta a esto
Responsable	Ministerios y servicios públicos
Participantes	Representantes de las asociaciones relevantes en el ámbito específico de cada organismo y ciudadanía en general

### **TERCER EJE: FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL**

- Reforzar los instrumentos de participación que la propia sociedad civil se ha dado.
- Fomentar la educación cívica de las personas, ya sea como individuos o como organizaciones, para que puedan, como sujetos de deberes y derechos, incorporarse al desarrollo de iniciativas sociales, políticas y culturales.
- Fortalecer las capacidades de acción de la sociedad civil en las materias de interés público.

**Cuadro N° 5: INSTRUMENTOS ASOCIADOS AL FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL**

**El principal instrumento asociado al fortalecimiento de la sociedad civil es el Fondo cuyas características se describen a continuación:**

	<b>CONSEJO COMUNAL DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (COSOC)</b>
Ciclo Política	Gestión
Carácter	No aplica
Objetivo Proceso	Empoderador
Temáticas	Sectoriales/territoriales
Representación	Asociativa
Modalidad	Presencial-virtual
Objetivos/ Atribuciones	Financiar iniciativas de carácter regional y nacional cuya finalidad sea la promoción del interés general en materia de derechos ciudadanos, asistencia social, educación, salud, medio ambiente o cualquiera otra de bien común
Responsable	Consejo Nacional y Consejos regionales del Fondo. Ambos son mixtos: con representantes del gobierno y representantes electos de las organizaciones de la sociedad civil
Participantes	Juntas de vecinos, uniones comunales, organizaciones comunitarias, organizaciones y comunidades indígenas, fundaciones, corporaciones y cualquier otra organización que tenga la calidad de interés público.

Para la administración de este Fondo existen el Consejo Nacional y los Consejos Regionales. El primero tiene dentro de sus funciones fijar anualmente una cuota para proyectos de carácter nacional y establecer los porcentajes correspondientes a cada región (la RM no puede exceder el 50%); aprobar las bases generales y requisitos administrativos para la postulación de proyectos o programas a financiar por el Fondo; adjudicar los proyectos o programas de carácter nacional que postulen anualmente, entre otras. Por su parte, los Consejos Regionales realizan similares tareas a nivel regional.

### 3.2 Ley 20.285 sobre

## TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO (2007)

Cuadro N° 6: LEY N°20.285

	<b>LEY N°20.285 SOBRE TRANSPARENCIA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO</b>
Ciclo Política	Gestión
Carácter	Informativo
Objetivo Proceso	Empoderador
Temáticas	Sectoriales/territoriales
Representación	Personal
Modalidad	Presencial, medios electrónicos u otros
Objetivos/ Atribuciones	La Ley tiene como objetivo regular: -El principio de Transparencia de la función pública. -El Derecho de acceso a la información. -Los procedimientos para el ejercicio del derecho y para su amparo -Y las excepciones a la publicidad de la información
Responsable	Órganos de la Administración del Estado
Participantes	Toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información de cualquier órgano de la Administración del Estado, en la forma y condiciones que establece la Ley. (Salvo las excepciones legales)

### 3.3 Convenio 169 de la OIT<sup>22</sup> (2008)

Cuadro N° 7: **CONVENIO 169 OIT**

	<b>CONVENIO 169</b>
Ciclo Política	Formulación de políticas
Carácter	Vinculante
Objetivo Proceso	Empoderador
Temáticas	Sectoriales/territoriales
Representación	Asociativa
Modalidad	Personal
Objetivos/ Atribuciones	Consultar a los pueblos originarios, mediante procedimientos apropiados y en particular a través de sus instituciones representativas, cada vez que se prevean medidas legislativas o administrativas susceptibles de afectarles directamente
Responsable	Ministerios y servicios públicos
Participantes	Organizaciones de las 9 etnias reconocidas por la Ley N° 19.253: Aymara, Atacameña, Colla, Quechua., Rapa-Nui, Mapuche, Yámana, Kawashkar, Diaguita.

22 Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional/BCN, en <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=279441>

**El Ministerio de Desarrollo Social consultó sobre la creación de un Ministerio de Asuntos Indígenas y Consejo de Pueblos. El proceso se desarrolló entre septiembre de 2014 y enero de 2015 con participación de alrededor de 6.800 personas en 122 encuentros y culminó en una Jornada Nacional en la cual se acordó la creación del “Ministerio de Pueblos Indígenas” y el “Consejo y Consejos de Pueblos Indígenas”<sup>24</sup>.**

El Convenio 169 fue ratificado por Chile en 2008, pero su ejercicio ha seguido un difícil camino. Inicialmente fue el Ministerio de Planificación quien trató de limitarlo a través del Decreto 124 que reglamentaba la consulta y participación de los pueblos indígenas en 2009.<sup>23</sup> El gobierno de Sebastián Piñera no logró concretar un acuerdo para una nueva reglamentación del ejercicio del derecho a la consulta previa, a pesar de un largo proceso de consulta y búsqueda de acuerdos. Sin embargo, promulgó en noviembre de 2013 el Decreto Supremo 66 que regula el procedimiento del derecho consulta.

Las formas de aplicación del derecho a consulta no terminan de estar consensuadas, a pesar que ya se han realizado diversos procesos de consulta en relación a diferentes proyectos de inversión. El asunto en disputa es, naturalmente, el alcance del proceso de consulta, en ámbitos que están atravesados por conflictos en distintos lugares del país. El segundo gobierno de Bachelet, sin mediar un cambio de los reglamentos de consulta aprobados por el gobierno anterior, impulsó dos consultas indígenas nacionales referidas a la creación de institucionalidad pública que afectan a los pueblos indígenas.

**El CNCA consultó respecto al proyecto de ley de creación del Ministerio de la Cultura. La consulta culminó en marzo de 2015 en una jornada donde se acordó la creación del “Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio”.** El CNCA informa la realización de 510 encuentros, con participación de 2.051 organizaciones, en siete meses de consulta, incorporando también a la población afrodescendiente de Arica y descendientes del pueblo chango en Atacama. El primer acuerdo de la jornada final indica que los contenidos del documento serán asumidos como vinculantes, es decir incluidos en el proyecto de ley que se presentará. Una síntesis de cómo se desarrolló el proceso se presenta en el **apartado 4.2.2.**

<sup>23</sup> El Decreto 124 fue rechazado por incumplir las normas internacionales por el Instituto Nacional de Derechos Humanos en marzo de 2011 (<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1006486>). El decreto fue derogado en 2011 (<http://www.indh.cl/indh-decreto-124-sobre-consultas-indigenas-no-satisface-obligaciones-internacionales-2>).

<sup>24</sup> <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/pdf/upload/ACTA%20Ministerio%20y%20Consejo%2030-03-2015.pdf>.



### 3.4 Instrumentos para la Participación Ciudadana según el **INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL Nº 007 (2014)**

El Instructivo Presidencial enfatiza en la necesidad que la participación se lleve adelante con un enfoque de derechos y de manera transversal. Para ello, además de enfatizar en la puesta al día de los instrumentos señalados en la Ley 20.500, plantea que se incorporen los siguientes:

**Cuadro N° 8: INSTRUMENTOS PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA COMPLEMENTARIOS PROPUESTOS EN EL INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL**

	<b>AUDIENCIAS PÚBLICAS</b>	<b>PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS</b>	<b>CABILDOS CIUDADANOS TERRITORIALES Y SECTORIALES</b>	<b>ENCUENTROS DE DIÁLOGOS PARTICIPATIVOS</b>	<b>PLATAFORMAS DIGITALES PARTICIPATIVAS</b>
Ciclo Política	Formulación de Políticas	Formulación de Políticas	Diagnóstico	Formulación de Políticas	Gestión
Carácter	Consultiva	Vinculante	Consultiva	Consultiva	Informativa
Objetivo Proceso	Instrumental	Ambos	Ambos	Instrumental	Instrumental
Temáticas	Sectoriales	Sectoriales/ territoriales	Sectoriales/ territoriales	Sectoriales/ territoriales	Sectoriales/ territoriales
Representación	Mixta	Personal	Mixta	Mixta	Personal
Modalidad	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial/ virtual	Virtual
Objetivos/ Atribuciones	Dialogo de la ciudadanía con la autoridad para expresar las preocupaciones, demandas y propuestas sobre una materia de interés público	Mecanismo de decisión ciudadana sobre una parte de los recursos anuales de un Servicio Público para financiar el diseño, ejecución y evaluación de proyectos prioritarios para la sociedad civil del ámbito del servicio	Constituyen instancias de discusión convocada por una autoridad con el objeto de recoger insumos para elaborar una determinada política pública o programa estratégico	Espacio para que la ciudadanía pueda realizar observaciones e indicaciones de sobre una propuesta de una política pública determinada y así aumentar su legitimidad, eficiencia y eficacia	Implementación y mejora de una plataforma única que fomente la participación, accesibilidad, información y transparencia acerca de los procesos de participación ciudadana y consultas que se realizan los organismos

**Cuadro N° 8: INSTRUMENTOS PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA COMPLEMENTARIOS PROPUESTOS EN EL INSTRUCTIVO PRESIDENCIAL (PARTE DOS)**

	<b>AUDIENCIAS PÚBLICAS</b>	<b>PRESUPUESTOS PARTICIPATIVOS</b>	<b>CABILDOS CIUDADANOS TERRITORIALES Y SECTORIALES</b>	<b>ENCUENTROS DE DIÁLOGOS PARTICIPATIVOS</b>	<b>PLATAFORMAS DIGITALES PARTICIPATIVAS</b>
Responsable	Ministerios y servicios públicos	Ministerios y servicios públicos	Ministerios y servicios públicos	Ministerios y servicios públicos (con apoyo DOS)	Ministerios y servicios públicos
Participantes	Solicitadas por no menos de 500 ciudadanos y/o veinticinco OSC sin fines de lucro. Convocadas por la autoridad o a requerimiento de la mayoría simple del Consejo de la SC respectivo.	Abiertas a toda la comunidad a través de jornadas de votación directa, combinado con los acuerdos adoptados por el consejo o asamblea de Presupuesto Participativo.	Los actores convocados dependen de su carácter territorial o sectorial, nacional o local	Representantes de la sociedad civil, en forma presencial. La ciudadanía en general, en forma virtual	Ciudadanía en general Las reparticiones se deben incorporar a la plataforma a más tardar el primer trimestre del año 2015, según los lineamientos de la SEGEGO

IV. Los instrumentos de  
**PARTICIPACIÓN  
CIUDADANA**  
en el Consejo Nacional  
de la Cultura y las  
Artes

Primera **PARTE**

### **Ley 19.891**

## **CREA EL CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES Y EL FONDO NACIONAL DE DESARROLLO CULTURAL Y LAS ARTES**

**“El Consejo tiene por objeto apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la Nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del país”**  
**(Artículo 2)**

Son funciones del Consejo:

**1) Estudiar, adoptar, poner en ejecución, evaluar y renovar políticas culturales, así como planes y programas del mismo carácter, con el fin de dar cumplimiento a su objeto de apoyar el desarrollo de la cultura y las artes, y de conservar, incrementar y difundir el patrimonio cultural de la Nación y de promover la participación de las personas en la vida cultural del país”**  
**(Artículo 3)**

## 4.1 Los mecanismos considerados en la **NORMA DE PARTICIPACIÓN DEL CNCA (2015)**

La Norma de Participación del CNCA de diciembre 2015 recogió los instrumentos que plantea la ley 20.500, aquellos que establecidos por la ley que crea el CNCA (2003) y otros mecanismos. Una visión de conjunto sobre estos mecanismos es la del siguiente cuadro:

**Cuadro N° 9: MECANISMOS INSTITUCIONALES DE PARTICIPACIÓN EN EL CNCA**

<b>NORMA SOBRE PARTICIPACIÓN CIUDADANA DEL CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES (2015)</b>	<b>Cuentas Públicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta Pública Participativa Anual CNCA</li> <li>- Cuentas Públicas Participativas Desconcentradas</li> <li>- Cuenta Pública on-line</li> </ul>
	<b>Consejos de la Sociedad Civil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directorio Nacional</li> <li>- Comité Consultivo Nacional</li> <li>- Consejos Regionales</li> <li>- Comités Consultivos Regionales</li> <li>- Consejo del Arte y la Industria Audiovisual</li> <li>- Consejo de Fomento de la Música Nacional</li> <li>- Consejo Nacional del Libro y la Lectura</li> </ul>
	<b>Consultas Ciudadanas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventanillas virtuales de opinión</li> <li>- Diálogos participativos</li> <li>- Convención Nacional de Cultura</li> <li>- Convenciones zonales de cultura</li> </ul>
	<i>Entrega información relevante</i> Sistema integral de información y atención ciudadana

## 4.1.1 Cuenta Pública **PARTICIPATIVA (CPP)**

**Cuadro N° 10: INSTRUMENTOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL CNCA CUENTAS PÚBLICAS PARTICIPATIVAS**

	<b>CUENTA PÚBLICA PARTICIPATIVA ANUAL CNCA</b>	<b>CUENTAS PÚBLICAS PARTICIPATIVAS DESCONCENTRADAS</b>	<b>CUENTA PÚBLICA ON-LINE</b>
Ciclo Política	Gestión		
Carácter	Informativa		
Objetivo Proceso	Instrumental		
Temáticas	Sectoriales		
Representación	Mixta		
Modalidad	Presencial		Virtual
Objetivos/ Atribuciones	<p>Informar a la ciudadanía sobre el desempeño de la gestión desarrollada, evaluando sus avances, dificultades y resultados sobre las acciones realizadas y sobre aquellas que se proyectan realizar;</p> <p>Explicar y justificar las decisiones tomadas sobre aspectos relevantes y recoger opiniones e inquietudes de los participantes, dando respuestas a los planteamientos recogidos en el proceso</p>		
Responsable	Ministro Presidente del CNCA	Directores/as Regionales	-Ministro Presidente del CNCA -Directores/as Regionales
Participantes	Representantes de las asociaciones relevantes en el ámbito artístico y cultural (nacional/ regional) y ciudadanía en general		Ciudadanía en general

### **Instrucciones y recomendaciones del Consejo para la Transparencia (CPLT) sobre Cuentas Públicas**

Recientemente el CPLT ha establecido normas sobre la implementación de las cuentas públicas para que cumplan estándares de transparencia coherentes con la ley respectiva<sup>25</sup>. En términos generales se establece que el ejercicio mismo de la rendición de cuentas públicas contribuye a aumentar los niveles de transparencia, ya que se le presenta a la ciudadanía lo que se hace con sus recursos, sometiendo al escrutinio público y juicio ciudadano la gestión y evaluación de las políticas públicas diseñadas e implementadas por el órgano respectivo. A partir de esto, se establecen las siguientes recomendaciones de transparencia para las cuentas públicas:

- a) Consultar previamente sobre los temas de interés de la población vinculados al servicio público para incorporarlos a la misma y justificar la incorporación de los temas que incluye el informe, transparentándose las razones que justifican la incorporación de determinados asuntos y entregándose las razones por las cuales ciertos temas fueron dejados fuera de la cuenta pública.**

<sup>25</sup> Estas orientaciones están contenidas en el Ordinario emitido el 7 de octubre de 2015 por el CPLT:  
[http://www.consejotransparencia.cl/consejo/site/artic/20151009/asocfile/20151009130026/n\\_\\_007748\\_seg\\_\\_n\\_distribuci\\_\\_n.pdf](http://www.consejotransparencia.cl/consejo/site/artic/20151009/asocfile/20151009130026/n__007748_seg__n_distribuci__n.pdf)



**b) Sobre el contenido del informe, como mínimo se recomienda incorporar información general del servicio, definiciones y productos estratégicos del mismo y cumplimiento (cuáles fueron las metas y objetivos planteados para el período y si éstos fueron o no alcanzados). Asimismo, incluir información del personal del servicio, recursos y presupuesto. Sobre el formato del informe, se señala que la información debe ser íntegra, objetiva, veraz, relevante y accesible, y presentarse en un lenguaje y formato simple y de fácil comprensión. Acompañar una minuta ejecutiva y visualizaciones gráficas e infografías.**

**c) Presentación y retroalimentación. Se recomienda efectuar eventos de presentación a diversos actores, debidamente informados por todos los medios de que disponga el organismo y habilitando los canales idóneos, a fin de que la ciudadanía pueda efectuar contribuciones. Además, debe existir una instancia de respuesta de la autoridad, explicando las razones que fundan determinadas decisiones, aclarando las dudas y recogiendo las ideas, recomendaciones, comentarios y sugerencias.**

**d) Finalmente, el informe y su resumen ejecutivo deben ser publicadas en el sitio electrónico del organismo de manera permanente, en sus oficinas de atención ciudadana, a través de las redes sociales y por todos los medios que tengan disponibles.**

## 4.1.2 Consejos de la **SOCIEDAD CIVIL**

**Cuadro N° 11: INSTRUMENTOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL CNCA / ÓRGANOS COLEGIADOS**

	<b>DIRECTORIO NACIONAL</b>	<b>COMITÉ CONSULTIVO NACIONAL</b>	<b>CONSEJOS REGIONALES</b>	<b>COMITÉS CONSULTIVOS REGIONALES</b>
Ciclo Política	Formulación de Políticas			
Carácter	Vinculante y consultiva	Consultiva	Vinculante y consultiva	Consultiva
Objetivo Proceso	Empoderador	Instrumental	Empoderador	Instrumental
Temáticas	Sectoriales		Sectoriales/territoriales	
Representación	Mixta			
Modalidad	Presencial			
Objetivos/ Atribuciones	-Aprobar el plan de trabajo del Consejo -Proponer a la Presidencia de la Nación los proyectos de ley y actos administrativos sobre políticas culturales - Resolver la distribución recursos del FONDART	Asesora al Directorio sobre políticas culturales, plan anual de trabajo, y preparación de proyectos de ley y actos administrativos concernientes a la cultura.	Cumplir las funciones del CN en el ámbito regional - Coordinar y colaborar con los ministerios, servicios públicos regionales y con las organizaciones privadas - Asignar los recursos regionales del FONDART	Asesorar al Consejo Regional en lo relativo a políticas culturales y al plan de trabajo anual
Responsable	Ministro o Ministra Presidente del CNCA	Ministro o Ministra Presidente del CNCA	Directores/as Regionales	Directores/as Regionales
Participantes	11 miembros: Presidente del Consejo, ministros, representantes y personalidades de la cultura designados por el/la Presidente, académicos y un Premio nacional	Comité ad honórem de 15 personas de reconocida trayectoria y experiencia en distintas áreas (artística, patrimonio, académica, gestión)	7 miembros: Director Regional, SEREMI Educación; 5 personalidades de las actividades culturales de las comunas	Comité ad honórem de 7 personas, designados por el Consejo Regional respectivo, a propuesta de las organizaciones culturales

**Cuadro N° 12: INSTRUMENTOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL CNCA / CONSEJOS SECTORIALES**

	<b>CONSEJO DEL ARTE Y LA INDUSTRIA AUDIOVISUAL</b>	<b>CONSEJO DE FOMENTO DE LA MÚSICA NACIONAL</b>	<b>CONSEJO NACIONAL DEL LIBRO Y LA LECTURA</b>
Ciclo Política	Formulación de Políticas		
Carácter	Consultiva		
Objetivo Proceso	Instrumental		
Temáticas	Sectoriales		
Representación	Mixta		
Modalidad	Presencial		
Objetivos/ Atribuciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asesorar al CNCA en la formulación y elaboración de la política de desarrollo estratégico nacional del audiovisual.</li> <li>-Definir los procedimientos para la asignación de los recursos públicos especiales para la actividad audiovisual</li> <li>-Otorgar la entrega de premios anuales a las obras audiovisuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asesorar al Presidente del CNCA en la definición de las políticas culturales orientadas al fomento de la música nacional</li> <li>-Convocar anualmente a los concursos públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asesorar al Presidente del CNCA en la definición de las políticas culturales orientadas al fomento del libro y la lectura</li> <li>-Proponer las políticas de desarrollo en su área</li> <li>-Asignar los recursos del Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura, a través de convocatorias anuales a concursos públicos</li> </ul>
Responsable	Ministro o Ministra Presidente del CNCA o su representante	Ministro o Ministra Presidente del CNCA o su representante	Ministro o Ministra Presidente del CNCA o su representante
Participantes	<p>18 miembros:</p> <p>Gobierno 5: Presidente del CNCA, o su representante y 4 representantes de instituciones</p> <p>Universitario 2: académicos designados por el Consejo de Rectores</p> <p>Sociedad Civil 11 (3 a nivel regional: propuestos por las organizaciones representativas de los distintos formatos audiovisuales y guionistas</p>	<p>14 Miembros:</p> <p>Gobierno 2: Presidente del CNCA, o representante, 1 representante del Presidente de la República;</p> <p>Universitario 2: académicos designados por el Consejo de Rectores</p> <p>Sociedad Civil 11: propuestos por las organizaciones representativas que los agrupen (autor, intérprete, editores de música, etc.)</p> <p>Municipios 1: designado por la ACHM</p>	<p>11 Miembros:</p> <p>Gobierno 3: Presidente del CNCA, o representante, 1 representante del Presidente de la República; Director DIBAMN o su representante</p> <p>Universitario 2: académicos de regiones designados por el Consejo de Rectores</p> <p>Sociedad Civil 6: propuestos por las organizaciones representativas que los agrupen (escritores, editores, educadores, bibliotecarios)</p>

Con respecto a los Consejos Consultivos, el Instructivo Presidencial de agosto del 2014 estableció los siguientes criterios considerados mínimos para su funcionamiento:

- a)** Estos estarán conformados de manera diversa, representativa y pluralista por integrantes de asociaciones sin fines de lucro que tengan relación con el área competencia del órgano respectivo
- b)** En cuanto a su funcionamiento se establecen 5 sesiones anuales mínimo.
- c)** También se plantea que se debe incorporación de planteamientos del Consejo en la cuenta pública participativa del organismo.

## 4.1.3 Consultas **CIUDADANAS**



**Cuadro N° 13: INSTRUMENTOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL CNCA / CONSULTAS CIUDADANAS**

	<b>VENTANILLAS VIRTUALES DE OPINIÓN</b>	<b>DIÁLOGOS PARTICIPATIVOS</b>	<b>CONVENCIÓN NACIONAL DE CULTURA</b>	<b>CONVENCIÓNES ZONALES DE CULTURA</b>
Ciclo Política	Formulación de Políticas	Formulación de Políticas	Formulación de Políticas	Formulación de Políticas
Carácter	Consultiva	Consultiva	Consultiva	Consultiva
Objetivo Proceso	Instrumental	Instrumental	Instrumental	Instrumental
Temáticas	Sectoriales	Sectoriales	Sectoriales	Sectoriales/territorial
Representación	Personal	Mixta	Mixta	Asociativa
Modalidad	Virtual	Presencial	Presencial	Presencial
Objetivos/ Atribuciones	Dar a conocer documentos publicados en forma virtual, que contienen materias de interés ciudadano en el proceso de formulación de políticas que se someten a consideración de la ciudadanía, a través de un sitio web ( <a href="http://participacion.cultura.gob.cl/">http://participacion.cultura.gob.cl/</a> )	Generar una instancia de encuentro y diálogo entre la ciudadanía y la autoridad, para exponer temas de interés para la primera y de esta manera recibir comentarios y observaciones con la finalidad de mejorar la formulación e implementación de las políticas, planes, programas y proyectos.	Las materias tratadas tienen como eje principal reflexión y debate en torno al desarrollo de la cultura y las artes en el país. Se realiza en conjunto con la exposición de la Cuenta Pública	Las Convenciones Zonales desarrollan el trabajo de discusión y propuesta previo que alimenta a la Convención Nacional. Cada año se contempla la realización de cuatro eventos, uno por cada zona (norte, centro, sur y austral)
Responsable	CNCA nacional o regionales	CNCA nacional o regionales	Ministro Presidente del CNCA	Directo/as Regionales
Participantes	Pueden participar todos los ciudadanos, ya sea en forma individual o como representantes de organizaciones, previa inscripción en el sitio web.	Ciudadanos y organizaciones vinculados o que afecta las políticas, planes, programas o proyectos.	Representantes de organizaciones de la que constituyen la institucionalidad cultural de la sociedad civil en el país	Representantes de organizaciones de la que constituyen la institucionalidad cultural de la sociedad civil en cada zona

### **Instrucciones y recomendaciones del CPLT sobre las consultas públicas**

El CPLT ha establecido estándares mínimos en términos de transparencia para las consultas públicas que se realicen, lo cual representa un avance de implementación de la Ley de Transparencia y una vinculación de ésta con las demás relativas a participación<sup>26</sup>. En relación a los objetivos de la consulta, el CPLT establece que estos deben promover espacios de incidencia de la ciudadanía en el diseño y ejecución de las políticas, planes o acciones públicas que desarrollan los órganos de la Administración del Estado, e indagar activamente en las opiniones de los grupos interesados y afectados por el marco regulatorio en evaluación, con el fin de que la ciudadanía pueda, de manera informada, plantear sus comentarios y sugerencias sobre dichas materias.

Considerando lo anterior, establece las siguientes recomendaciones en materia de transparencia:

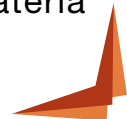
- 
- a) Asegurar que la información entregada sea oportuna, completa y ampliamente accesible**, relativa al proceso de consulta propiamente tal, haciendo énfasis en los objetivos, fases e impactos del mismo; la materia sometida a consulta, explicitando en detalle las políticas, planes, programas, acciones, reglamentos, presupuestos y cualquier otra temática que se requiera consultar.
- 

<sup>26</sup> Estas orientaciones están contenidas en el Ordinario emitido el 7 de octubre de 2015 por el CPLT: [http://www.consejotransparencia.cl/consejo/site/artic/20151009/asocfile/20151009130026/n\\_007748\\_seg\\_n\\_distribuci\\_n.pdf](http://www.consejotransparencia.cl/consejo/site/artic/20151009/asocfile/20151009130026/n_007748_seg_n_distribuci_n.pdf)



**b)** Con relación a las **etapas del proceso de consulta**, se establece que se deben transparentar principalmente los siguientes aspectos:

- » La **definición de la necesidad de realizar** la consulta y los criterios y razones que se tuvieron para ello, indicando si ésta fue iniciada de oficio o a petición de parte.
- » Los **objetivos**, que deben ser ampliamente difundidos, junto con el grado o ámbito de influencia que ésta pueda tener en la política, proyecto, programa o reglamento que está sujeto al proceso de consulta.
- » La **selección de grupos de interés y ciudadanos** deberá responder a los objetivos, decidiendo si seleccionar un grupo amplio de ciudadanos o grupos de interés acotados, debiendo siempre, informar acerca de las razones que motivan una u otra opción. En el caso de elegir grupos acotados, se deben publicar detalladamente las razones de hacerlo de ese modo, las características distintivas de los grupos de interés seleccionados y la forma en que se estima que éstos puedan aportar al proceso.
- » La **selección del método de consulta y herramientas** a utilizar. Como regla general, se recomienda utilizar los que aseguren la recopilación de un mayor número de opiniones y diversidad de las mismas.
- » La **duración de la consulta y recepción** de las contribuciones deben ser informadas y difundidas debidamente, incluyendo el llamado a ésta; la información sobre las distintas fases que incluye el proceso; la materia consultada, y el período para la recepción de las observaciones.



**c)** La **publicidad de las contribuciones y comentarios de los ciudadanos y grupos**. Se deberá publicar y mantener a disposición del público, a través de sus sitios electrónicos, todas las observaciones recibidas, una vez que el proceso haya finalizado. También debe darse **publicidad** al informe de consulta.

**d)** En cuanto a la **información sobre la materia consultada**, se recomienda informar, en un lenguaje sencillo y claro, un resumen de los principales contenidos de la política, plan, programa, reglamento o materia que se somete a consulta, incluyendo una descripción de la misma y del problema o situación que motiva su realización, una estimación del impacto esperado en la implementación de la política, plan, programa, reglamento o materia, y el texto del borrador que contenga la materia que se somete a consulta.

**e)** Finalmente, en cuanto a la **evaluación final del proceso**, se recomienda difundirla en el mismo sitio web en el que se realizó, a fin de informar sobre el cumplimiento de los objetivos perseguidos, la pertinencia de los métodos y herramientas utilizadas, las recomendaciones para futuros procesos de consulta pública a realizar.



## 4.1.4 Acceso a **INFORMACIÓN RELEVANTE**

**Cuadro N° 14: INSTRUMENTOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL CNCA / ACCESO A LA INFORMACIÓN**

	<b>SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA (SIAC)</b>	<b>LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA</b>
Ciclo Política	Gestión	Gestión
Carácter	Informativa	Informativa
Objetivo Proceso	Instrumental	Empoderadora
Temáticas	Sectoriales	Sectoriales
Representación	Personal	Personal
Modalidad	Virtual	Virtual
Objetivos/ Atribuciones	Garantizar el acceso ciudadano al CNCA, mediante la coordinación y funcionamiento de todos los espacios de atención del Servicio, utilizando metodologías modernas y sobre la base de una perspectiva comunicacional participativa y no discriminatoria entre el Gobierno y la ciudadanía	Implementar, desarrollar y velar por el adecuado cumplimiento institucional de las normas sobre transparencia de la función pública, establecidas en la ley N°20.285, como a su vez controlar, gestionar, procesar y derivar las solicitudes de información realizadas por la ciudadanía y coordinar sus respuestas.
Responsable	CNCA nacional y regionales	CNCA nacional y regionales
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciudadanos en general a través de sus OIRS a Nivel Nacional (17 oficinas presenciales y 1 virtual y 18 espacios adicionales de entrega de información (redes sociales. Micro-sitios, etc.): <a href="http://www.cultura.gob.cl/atencion-ciudadana/oirs/">http://www.cultura.gob.cl/atencion-ciudadana/oirs/</a></li> <li>Otros mecanismos son:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración y difusión de Carta de Compromisos y Carta de Servicios.</li> <li>- Aplicación de mecanismos de evaluación de la satisfacción ciudadana</li> <li>- Formulario virtual</li> </ul> </li> </ul>	Los ciudadanos pueden acceder a información pública a través de la página Web del CNCA, a través del banner denominado "Gobierno Transparente": <a href="http://www.transparenciaencultura.cl/web/">http://www.transparenciaencultura.cl/web/</a> o a través de una solicitud de información (Transparencia Pasiva) en el mismo sitio Web completando el formulario <a href="http://www.consejodelacultura.cl/sgs/">http://www.consejodelacultura.cl/sgs/</a> o a través de alguna de las oficinas de la Institución, ya sea la Oficina de Partes o mediante la OIRS del Consejo

## 4.2 Otros instrumentos de Participación Ciudadana desarrollados por los **EQUIPOS Y PROGRAMAS DEL CNCA**

Desde su creación, el 2003, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) se ha propuesto promover el desarrollo cultural del país, compromiso que es incorporado en el Programa de Gobierno 2014- 2018 - Cultura de la Presidenta Michelle Bachelet. Estos esfuerzos han otorgado un marco institucional a las iniciativas que buscan asegurar el acceso a la cultura y las artes, además de promover la participación ciudadana en la vida artística y cultural del país.

En efecto, la participación ciudadana en el CNCA es considerada uno de los mecanismos más relevantes para formular y llevar adelante políticas públicas inclusivas y se configura como una potente herramienta para la profundización de la democracia cultural, en tanto los procesos participativos abren canales de comunicación y articulación entre el servicio y los/as ciudadanos/as. Esta manera de concebir la participación ciudadana ha ido creando y potenciando nuevas formas de entender y asumir el ejercicio de la ciudadanía, aumentando la eficiencia y equidad en la aplicación de sus programas y proyectos.

### Los Objetivos Estratégicos del CNCA señalan:

- » **Fortalecer las instituciones y organizaciones culturales que median entre los públicos y los artistas con el propósito de diversificar y aumentar los públicos para las distintas manifestaciones culturales y artísticas.**
- » **Fortalecer el acceso y participación artístico - cultural en todas las comunas del país, la cobertura de programas de Educación Artística y de aquellos enfocados a población vulnerable, a través del mejoramiento de las condiciones de acceso al arte y la cultura.**

### Dentro de los objetivos de la Política Cultural 2011-2016 están:

- » **“Promover el acceso y la participación de la comunidad en iniciativas artístico culturales”** (Obj. 7)
- » **“Generar acceso a una oferta artístico - cultural”** (Obj.8)
- » **“Potenciar y promover el rol de los agentes culturales en la creación y difusión de las artes y la cultura”** (Obj. 10)
- » **“Promover el intercambio de contenidos culturales a través de las nuevas tecnologías de la comunicación”** (Obj. 11)

Lo mencionado se materializa en los diversos programas que apuntan a reducir la desigualdad en el acceso a la cultura y que promueven las opiniones, consultas, diálogos ciudadanos a través de sus órganos colegiados y de diversas acciones que, a modo de ejemplo, presentamos a continuación:

### 4.2.1 Propuesta Metodológica para el **DIAGNÓSTICO Y DISEÑO** de las Políticas Sectoriales del CNCA<sup>27</sup>

El documento es una propuesta metodológica para el diseño, implementación y seguimiento de las políticas de las diferentes áreas artísticas, en el cual se consideran como uno de los elementos clave el constituir un documento estructurante base con vocación de diálogo con las demandas ciudadanas y realidades sectoriales y territoriales, además de la necesaria coordinación entre las distintas unidades y coherencia entre planes y programas del Consejo, así como el seguimiento y evaluación de los mismos.

A continuación, se exponen las principales etapas de la propuesta, con una pequeña descripción y señalando las responsabilidades de liderar, apoyar y ejecutar cada una de ellas.

---

<sup>27</sup> La información se sintetiza del documento "Propuesta Metodológica para el diagnóstico y diseño de las Políticas Sectoriales del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes", Políticas Sectoriales Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Sección de Políticas Culturales, Departamento de Estudios. s/fecha

**Cuadro N° 15: ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE UNA POLITICA SECTORIAL<sup>28</sup> (PARTE UNO)**

ETAPA	DESCRIPCIÓN	QUIÉN	
1. Levantamiento inicial de información	Información base para la discusión, generada principalmente a partir de información secundaria (análisis y estudios previos, ya realizados por el mismo CNCA o por otras instituciones públicas o privadas relacionadas). Se espera que este levantamiento de información tenga un fuerte componente territorial.	Lidera	Coordinador de área, UCFR y encargados regionales de Fomento
		Apoya	Departamento de Estudios.
		Ejecuta	Posibilidad de externalizar el levantamiento, o conducción interna
2. Participación ciudadana	Fase que completa el levantamiento inicial con información primaria Requiere de una preparación previa que permita su validación por parte de la ciudadanía asociada al sector o disciplina. Se deberá asegurar una metodología apropiada a cada realidad disciplinar y territorial. También es importante comunicar clara y responsablemente el alcance de la participación, que en general no es vinculante. Se generará un documento por región que contenga tanto, elementos de diagnóstico como propuestas de políticas generadas desde la instancia regional, que deberá ser entregado a todos los participantes de esta instancia.	Lidera	Coordinador de área, UCFR y encargados regionales de Fomento
		Apoya	Departamento de Estudios.
		Ejecuta	Equipos del área artística, equipos del Departamento de Estudios, encargados regionales de Fomento

<sup>28</sup> Los autores/as señalan que para su elaboración se utilizó como referencia la Guía para el Desarrollo de las Industrias Culturales y Creativas, políticas para la creatividad (2010), de UNESCO, y la Guía metodológica para la para la formulación de políticas públicas regionales (SUBDERE: 2009) y La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad (CEPAL, 2015).

**Cuadro N° 15: ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE UNA POLITICA SECTORIAL (PARTE DOS)**

ETAPA	DESCRIPCIÓN	QUIÉN	
<p>3. Vinculación interinstitucional</p>	<p>Fase en que se involucran otras instituciones públicas, cuyo aporte sea fundamental en la definición y concreción de la política. Incluye la identificación, la convocatoria, la participación y adjudicación de responsabilidades respecto de temas ligados a sus mandatos respectivos. Dentro de estas instituciones, destacan aquellas que tengan relación directa (por ejemplo, DIBAM) o indirecta (por ejemplo, el Min. del Trabajo en temas relativos a derechos laborales de los artistas). Se requiere de la constitución de un Comité interministerial para la elaboración de políticas sectoriales del CNCA.</p>	Lidera	Coordinador de área, Directores Regionales.
		Apoya	Gabinete ministro.
		Ejecuta	Coordinador de área, Directores Regionales.
<p>4. Elaboración de propuesta</p>	<p>Fase en que se identifican oportunidades y desafíos sectoriales, y se estructuran en una propuesta de política. Esta etapa incluye:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematización de las propuestas de los distintos agentes, identificando especificidades regionales y puntos transversales.</li> <li>2. Definición de un procedimiento para ordenarlas y jerarquizarlas</li> <li>3. Organizar las propuestas por grandes temas, para luego identificar y formular los objetivos de política pública a los cuales responden. Es importante jerarquizarlas, identificando conjuntos de medidas que se vinculan a ciertos objetivos, etc.</li> <li>4. Ejercicio de coherencia interna que propone una revisión con los encargados de programa del CNCA en búsqueda de líneas de trabajo propuestas que puedan ser abordadas por programas y acciones de la institución cultural.</li> <li>5. Algunas de las propuestas deberán ser objeto de un análisis de factibilidad (presupuestaria, legal, política y /o técnica etc.)</li> <li>6. Se identifican también las responsabilidades de cada una de las instituciones públicas involucradas en el proceso.</li> </ol>	Lidera	Coordinador de área, Directores Regionales.
		Apoya	Departamento de Estudios.
		Ejecuta	Coordinador de área, UCFR, encargados regionales de Fomento, responsables de otras instituciones públicas. Es posible externalizar una parte del proceso, sin embargo, las formulaciones de política pública deben realizarse internamente.

**Cuadro N° 15: ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE UNA POLITICA SECTORIAL (PARTE TRES)**

ETAPA	DESCRIPCIÓN	QUIÉN	
5. Validación de la política	<p>Considera varias etapas, incluyendo la validación institucional (agentes participantes del proceso de consulta, además del Directorio CNCA y Ministro).</p> <p>La etapa y modo de validación deberá quedar claramente establecida desde un inicio y deberá ser detallada a los participantes en la instancia de la consulta Ciudadana. También se pueden utilizar instancias de validación ciudadana (encuentros regionales y nacional, como los realizados por la política Audiovisual)</p> <p>En el caso de las áreas artísticas, si bien no existen Consejos sectoriales, existen Comité del Área Artística, que podría actuar como ente validador.</p>	Lidera	Coordinador de área con comité sectorial
		Apoya	Departamento de Estudios y Gabinete de Ministro
		Ejecuta	<p>3 instancias de evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Instancia Interna: 1 designado por Región, 1 del Consejo Regional además del Comité Sectorial</li> <li>•Instancia Externa: Comité Interministerial y La Moneda.</li> <li>•Instancia Definitiva: Ministro y Directorio Nacional</li> </ul>
6. Sistema de implementación, seguimiento y Monitoreo	<p>Instancia de implementación, seguimiento permanente y evaluación final que debe determinar los centros de responsabilidad y sistema de indicadores de gestión, claros y medibles y que aborden resultados e impactos.</p>	Lidera	Coordinador de área
		Apoya	Departamento de Estudios
		Ejecuta	Direcciones Regionales, Depto. de Fomento, con apoyo de Depto. de Planificación y Depto. de Estudios.

## 4.2.2 Proceso de Consulta Previa de los **PUÉBLOS INDÍGENAS SEGÚN CONVENIO 169 DE LA OIT<sup>29</sup>**

La Consulta Previa a los Pueblos Indígenas buscó incorporar la visión de los 9 pueblos originarios reconocidos hoy en Chile y resguardar debidamente sus derechos, en torno a las medidas propuestas en el Proyecto de Ley que creará el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Específicamente, el CNCA consultó el borrador de la propuesta de indicación sustitutiva (marzo 2014) al proyecto de ley que crea el Ministerio de Cultura, Arte y Patrimonio. El Proyecto de ley que se pretende sustituir mediante la indicación fue presentado originalmente en el mes de mayo del año 2013, la cual plantea la creación del Ministerio de Cultura. Se realiza la consulta, debido a que, tratándose de una medida legislativa susceptible de afectar directamente a los pueblos indígenas, el Estado cumple con el mandato del Convenio 169.

El proceso fue diseñado y ejecutado por la Unidad de Pueblos Originarios (UPO) del Consejo, a través de los 16 equipos de consulta constituidos en las 15 regiones del país, además de Rapa Nui. De esta manera, se llevaron a cabo 16 procesos regionales, cada uno atendiendo a las dinámicas etnoterritoriales particulares de cada zona. Luego de siete meses de encuentros en regiones, que en total sumaron 510 reuniones incluidas en cada una de las etapas de la consulta, cada región (más Rapa Nui) consiguió su propio acuerdo, que resultó a partir del diseño nacional. De cada uno de estos acuerdos, se designaron un total de 212 delegados que representaron a todos esos territorios y que concurrieron al Encuentro Nacional realizado en la ciudad de Valparaíso, el 21 y 22 de marzo de 2015.

<sup>29</sup> La información se extrajo del "Informe de observación sobre el proceso de consulta previa de la indicación sustitutiva al anteproyecto de ley que crea el Ministerio de Cultura, Arte y Patrimonio. Instituto Nacional de Derechos Humanos- INDH- agosto de 2015 y "Sistematización Encuentro Nacional de Consulta Previa a los Pueblos Indígena para la creación de la nueva institucionalidad cultural", Unidad de Pueblos Originarios, CNCA, mayo 2015.



**Un aspecto del proceso llevado a cabo por el CNCA, que lo distingue de cualquier otro esfuerzo realizado por el Estado en materia de consulta hasta el momento, es que por primera vez se convoca a la consulta previa a la comunidad afrodescendiente chilena.**

Los encuentros realizados por región se detallan en el siguiente Cuadro:

**Cuadro N° 16: ENCUESTRO REGIONALES REALIZADOS EN LA CONSULTA PREVIA RESPECTO A LA LEY QUE CREA EL MINISTERIO DE LAS CULTURAS, LAS ARTES Y EL PATRIMONIO**

	<b>TOTAL ENCUENTROS REGIONALES</b>
Arica y Parinacota	88
Tarapacá	53
Antofagasta	19
Atacama	18
Coquimbo	11
Valparaíso	21
O`higgins	9
Maule	25
Biobío	48
Araucanía	71
Los Ríos	24
Los Lagos	14
Aysén	23
Magallanes	21
Metropolitana	51
Rapa Nui	14
<b>TOTAL</b>	<b>510</b>

Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Ord. Núm. 0761 de 7 de mayo de 2015

A continuación, se detalla cada etapa del proceso, con una breve descripción del mismo, y algunas apreciaciones metodológicas y evaluativas, con la finalidad de identificar algunos elementos de utilidad para el diseño de acciones que involucran la participación ciudadana.

**Cuadro N° 17: EL PROCESO DE CONSULTA PREVIA RESPECTO A LA LEY QUE CREA EL MINISTERIO DE LAS CULTURAS, LAS ARTES Y EL PATRIMONIO (PARTE UNO)**

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ELEMENTOS METODOLÓGICOS Y EVALUATIVOS
a) Convocatoria y entrega de información	<p>El proceso se inició con la publicación en el Diario Oficial de la Resolución Exenta N° 2131, el 16 de junio de 2014, en la que la Ministra Presidenta del CNCA dispone la realización de un proceso de consulta.</p> <p>La primera reunión de planificación de la consulta estuvo precedida de dos publicaciones en un diario de circulación nacional, y de una publicación en la página web institucional.</p> <p>Adicionalmente se enviaron cartas certificadas a las personas y organizaciones registradas en la Corporación de Desarrollo Indígena -CONADI- y se apoyó el proceso a través de difusión radial.</p> <p>Otro medio de difusión empleado durante todo el proceso, fue la página web especialmente creada para la consulta</p>	<p>Previo a los primeros encuentros, los equipos regionales recorrieron los diferentes territorios informando e invitando personalmente a las comunidades y sus dirigentes a participar del proceso durante el periodo de tiempo que medió entre la publicación de la resolución exenta, hasta el inicio efectivo de las reuniones.</p> <p>Los principales documentos fueron traducidos a cinco idiomas tradicionales (aymara, quechua, rapa nui, mapuche y kawésqar).</p> <p>“la radio se constituyó en el medio de difusión de mayor pertinencia cultural, por su efectiva llegada a los más diversos y remotos lugares. Es por ello que, durante todo el proceso, se contrataron más de mil avisos en diversas radios nacionales y regionales, en legua aymara, mapuzungun y español” (INDH, pág. 13)</p>
b) Reuniones de planificación	<p>Las reuniones de planificación tuvieron por objeto definir la metodología y a los interlocutores del proceso que se llevaría a cabo</p> <p>En estas primeras reuniones que los participantes plantearon como un obstáculo la vigencia del DS 66, y el DS 40 del Ministerio de Medioambiente, que reglamenta el sistema de evaluación de proyectos de impacto ambiental.</p>	<p>“el cuestionamiento al Decreto Supremo 66 se pudo superar una vez que las comunidades y organizaciones se convencieron de que el proceso de consulta del CNCA implicaba una oportunidad para la generación de nuevos derechos colectivos. Tal convicción corrió de la mano de la generación de confianzas con los equipos regionales de consulta, pese a que el tema de ambos decretos apareció una y otra vez, incluso hasta las etapas finales del proceso, es decir los cierres regionales y nacional” (INDH, pág. 14, cita CNCA)</p>

**Cuadro N° 17: EL PROCESO DE CONSULTA PREVIA RESPECTO A LA LEY QUE CREA EL MINISTERIO DE LAS CULTURAS, LAS ARTES Y EL PATRIMONIO (PARTE DOS)**

ETAPA	DESCRIPCIÓN	ELEMENTOS METODOLÓGICOS Y EVALUATIVOS
<p>c) Reuniones de deliberación y diálogo a nivel regionales</p>	<p>En total el proceso se desarrolló a lo largo de siete meses, durante los cuales se celebraron un total de 510 reuniones en regiones.</p> <p>El total de organizaciones que participaron fue de 2051 en todo el país. Por su parte, el total de personas registradas a nivel nacional fue de 11.203.</p>	<p>“El INDH advierte con preocupación la baja participación que en ocasiones pareciera darse a lo largo de estos procesos. Pudiendo existir una variedad de razones que expliquen esta circunstancia, el INDH invita a los pueblos indígenas a realizar el mayor esfuerzo posible por definir sus instituciones representativas, de modo de mejorar las condiciones que aseguren su participación en procesos futuros, y en la vida nacional en general” (INDH, pág. 18)</p>
<p>d) Encuentro nacional</p>	<p>En los diálogos regionales se eligió a un total de 212 delegados que representaron a los 16 territorios y que concurren al Encuentro Nacional realizado en la ciudad de Valparaíso, el 21 y 22 de marzo de 2015.</p> <p>Los cupos de delegados/s por región fueron definidos de conformidad al peso demográfico y a la cantidad de organizaciones catastradas que participaron en el proceso.</p> <p>Se establecieron los 14 puntos que fueron incorporados en el documento final que refleja el Acuerdo Nacional de Consulta Previa CNCA</p> <p>Las demandas que no eran materia del Proyecto de Ley, se acordó recogerlas en un documento que la Ministra de Cultura presentaría, a nombre de los pueblos a la Presidenta de la República.</p>	<p>Un set completo de estas actas fue entregado a los delegados participantes, de manera que todos los asistentes estuvieran informados de los contenidos que se discutieron y los acuerdos y disensos emanados de cada una de las regiones. La idea fue que en base a ello se perfilaran los acuerdos que tenían carácter transversal a todos los territorios.</p> <p>Se formaron grupos de trabajo según por pueblos o por regiones. Esos mismos delegados definieron los contenidos a reflexionar y debatir, según el trabajo y los acuerdos ya adelantados en cada región.</p> <p>Luego del trabajo por grupos, sobrevino la asamblea general, en la que los delegados elegidos por cada uno de esos grupos cumplieron la tarea de representar con su voz y voto cada uno de los acuerdos que se fueron estableciendo con las autoridades del CNCA.</p> <p>... “se logró llegar al Acuerdo Nacional, expresado por aclamación general de la asamblea en un momento de gran emotividad y fraternidad”. Informe de Sistematización, pág 9.</p>

### 4.2.3 Instrumentos de Participación Ciudadana desarrollados por los **EQUIPOS Y PROGRAMAS DEL CNCA**

Existe un conjunto de mecanismos de carácter programático que utilizan los equipos del CNCA, que son interesantes de clasificar y analizar, tal como se puede visualizar en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 18: ACTIVIDADES QUE INCORPORAN A LA CIUDADANÍA EN EL CNCA (PARTE UNO)**

NOMBRE ACTIVIDAD	PRINCIPALES OBJETIVOS	PARTICIPANTES	CARÁCTER DE LA PARTICIPACIÓN	TÉCNICA DE PARTICIPACIÓN
<b>DEPARTAMENTO FORMACIÓN EN ARTES</b>		<b>UNIDAD: CECREA</b>	<b>UNIDAD: CECREA</b>	
Escuchas Creativas	Promover una participación activa y lúdica de niños, niñas y jóvenes (NNJ), para la instalación de CECREA en cada territorio	Niños, niñas y jóvenes donde se instalará un CECREA	Consulta	Dos procesos: El creativo, trabajo creativo orientado especialmente a NNJ; y la recolección de información, Para retroalimentar el proceso de implementación.
<b>DEPARTAMENTO DE PATRIMONIO CULTURAL</b>			<b>ÁREA EXTENSIÓN</b>	
Encuentros de Buenas Prácticas de Gestión Local de Patrimonio Cultural (en diseño)	Aportar a mejorar la gestión local de los activos patrimoniales por medio de la circulación de conocimientos, aprendizajes y buenas prácticas en materias de patrimonio cultural entre actores sociales y con la institucionalidad pública.	Representantes de Servicios públicos, municipios, de la academia, de organizaciones gremiales, sociales y culturales, de ONGs, y de pueblos originarios	Consulta	Taller

**Cuadro N° 18: ACTIVIDADES QUE INCORPORAN A LA CIUDADANÍA EN EL CNCA (PARTE DOS)**

DEPARTAMENTO DE PATRIMONIO CULTURAL (CONTINUACIÓN)			ÁREA EXTENSIÓN	
NOMBRE ACTIVIDAD	PRINCIPALES OBJETIVOS	PARTICIPANTES	CARÁCTER DE LA PARTICIPACIÓN	TÉCNICA DE PARTICIPACIÓN
3 Seminarios de Patrimonio Alimentario (en diseño)	Generar conocimiento y discusión de excelencia sobre el patrimonio alimentario, entre los actores públicos y privados que tiene competencia en la materia, en perspectiva de construir políticas coordinadas para su desarrollo	Ministerios y SSPP de nivel nacional, regional y local, representantes de organizaciones de la sociedad civil, otros seleccionados por su injerencia relevante en el tema	Consulta	Seminario con mesa de expertos y talleres de trabajo tipo mesas de discusión.
Coloquios Regionales "Patrimonio, Bien Común o Bien de Mercado"	En conjunto con las principales universidades estatales regionales y en convocatoria a diversos actores regionales del sector público, intelectual, académico, gremial, vecinal, fundaciones, organizaciones sin fines de lucro y representantes de comunidades de pueblos originarios, desarrollar un ciclo de coloquios para que, desde sus experiencias y diversidad, dialoguen en torno al patrimonio cultural, con el objetivo de generar propuestas que orienten las políticas y concepciones sobre el patrimonio, así como su proyección en el tiempo.	Actores del patrimonio cultural regional entre estos, Servicios Públicos, Gobiernos Regional, municipios, mundo académico, organizaciones gremiales, sociales y culturales, ONGs, pueblos originarios, etc.	Consulta	Reunión y debate público entre actores/ sensibilidades representativas del mundo del patrimonio en Chile.
Comité Asesor Patrimonio Cultural Inmaterial	Definir la incorporación de nuevos elementos, manifestaciones o expresiones en el Inventario Priorizado del Patrimonio Cultural Inmaterial en Chile. Priorizar entre los elementos inscritos en el Inventario con fines de focalizar recursos para la salvaguardia de éstos.	El Comité está constituido por 10 instituciones, que desarrollan actividades vinculadas al patrimonio cultural y 6 personas convocadas, 4 al menos de la sociedad civil	Decisión	Reuniones de trabajo

**Cuadro N° 18: ACTIVIDADES QUE INCORPORAN A LA CIUDADANÍA EN EL CNCA (PARTE TRES)**

DEPARTAMENTO DE PATRIMONIO CULTURAL (CONTINUACIÓN)			ÁREA EXTENSIÓN	
NOMBRE ACTIVIDAD	PRINCIPALES OBJETIVOS	PARTICIPANTES	CARÁCTER DE LA PARTICIPACIÓN	TÉCNICA DE PARTICIPACIÓN
Comités de Expertos Tesoros Humanos Vivos (Nacional-Zonales Norte, Centro Norte, Sur y Extremo Sur)	Evaluar y seleccionar las postulaciones recibidas a las convocatorias públicas del Programa de Reconocimiento Tesoros Humanos Vivos de Chile que cada año realiza el CNCA.	7 representantes de los siguientes sectores: - Ámbito Público. - Cultores/as del patrimonio inmaterial. - Academia/ Educación. - Sociedad civil. - Consejos Regionales o Nacional de Cultura.	Decisión	Reuniones de trabajo
Elaboración de Expedientes y Planes de Salvaguardia	Acompañar técnicamente la elaboración de expedientes de expresiones del patrimonio cultural inmaterial por medio de la asesoría de investigadores de confianza de las comunidades.	Cultores portadores de Elementos, prácticas y manifestaciones representativas y en riesgo del patrimonio cultural inmaterial de las comunidades que habitan en territorio chileno.	Decisión	Talleres, reuniones, entrevistas, etc.
Encuentro de Cultores	Facilitar iniciativas de encuentro entre cultores/as, para la implementación de medidas de salvaguardia de sus expresiones.	Personas naturales, comunidades o colectivos portadores de conocimientos, expresiones y/o técnicas arraigadas en las tradiciones culturales representativas de una comunidad	Consulta	Reuniones de trabajo
SIGPA- Sistema de Información para la Gestión Patrimonial	Contar con una plataforma informática de gestión pública que permita registrar los acervos culturales tradicionales contenidos en el territorio nacional, mediante un proceso abierto participativo, para que la ciudadanía ejerza el derecho de representar la pertinencia de sus saberes y expresiones ancestrales.	Ciudadanía en general, focalizándose en los cultores, comunidades locales, estudiantes, investigadores y comunidad nacional.	Consulta	Plataforma informática de gestión pública

**Cuadro N° 18: ACTIVIDADES QUE INCORPORAN A LA CIUDADANÍA EN EL CNCA (PARTE CUATRO)**

<b>DEPARTAMENTO ESTUDIOS</b>		<b>SECCIÓN/UNIDAD: ESTADÍSTICAS CULTURALES Y ARTÍSTICAS</b>		
<b>NOMBRE ACTIVIDAD</b>	<b>PRINCIPALES OBJETIVOS</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>CARÁCTER DE LA PARTICIPACIÓN</b>	<b>TÉCNICA DE PARTICIPACIÓN</b>
Encuentros sobre estadísticas culturales sectoriales para la publicación de cultura y tiempo libre	I. Actualizar definiciones de los dominios culturales. II. Incorporar nuevas fuentes de información. III. Evaluar el impacto de la publicación.	Expertos en los distintos dominios culturales e informantes de organismos públicos y privados que producen sus propias estadísticas vinculadas con el quehacer cultural.	Consulta	Discusión focalizada, abordando temáticas específicas a cada sector.
<b>DEPARTAMENTO CIUDADANÍA CULTURAL</b>			<b>ÁREA EXTENSIÓN</b>	
24 Diagnósticos Participativos para Plan de Trabajo de Intervención.	Realizar diagnósticos participativos que revelen la necesidad o coyuntura de un territorio en ámbitos de la gestión cultural local, para la construcción del plan de trabajo de intervención de la comuna.	24 comunas del país. Público General.	Informativa Consulta Decisión	Metodologías de participación en el ámbito de generación de redes, trabajo colaborativo, mediante talleres, sondeos de opinión, encuentros, diagnósticos participativos, mapas culturales, entre otros.
Laboratorios Transversales	Realizar al menos dos encuentros durante este año, uno que recoja la experiencia y evalúe el 2015, y el segundo que evalúe los aspectos tratados y acordados en estas mesas de trabajo regional durante el año.	Agentes culturales, delegados de organizaciones culturales comunitarias, encargado/as de espacios culturales, encargados/as de cultura municipal y otros.	Informativa Consulta Decisión	Metodologías de participación en el ámbito de generación de redes, trabajo colaborativo, talleres, encuentros e intercambios.

**Cuadro N° 18: ACTIVIDADES QUE INCORPORAN A LA CIUDADANÍA EN EL CNCA (PARTE CINCO)**

<b>DEPARTAMENTO CIUDADANÍA CULTURAL (CONTINUACIÓN)</b>			<b>ÁREA EXTENSIÓN</b>	
<b>NOMBRE ACTIVIDAD</b>	<b>PRINCIPALES OBJETIVOS</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>CARÁCTER DE LA PARTICIPACIÓN</b>	<b>TÉCNICA DE PARTICIPACIÓN</b>
Elaboración de Planes de gestión de Espacios Culturales (Infraestructura)	Elaborar o actualizar un plan de gestión de espacios culturales con el apoyo de un asesor que trabaja con el equipo del centro, junto con el desarrollo de acciones informativas y vinculantes con la comunidad. En ambos casos, se contempla la finalización y validación por parte de la mesa técnica conformada al efecto, la comunidad y presentación a la sociedad civil representada por el Consejo de la Sociedad Civil (COSOC)	10 Centros Culturales, Casas de la Cultura y Teatros.  Beneficiarios indirectos: público general.	Informativa Consulta Decisión	Metodologías de participación en el ámbito de generación de redes, trabajo colaborativo, mediante talleres, sondeos de opinión, encuestas, encuentros, entre otras.
Elaboración de Planes Municipales de Cultura	Elaborar o actualizar un Plan Municipal de Cultura (PMC) con el apoyo de un asesor que trabaja con el equipo municipal, junto con el desarrollo de acciones informativas y vinculantes con la comunidad. En ambos casos, se contempla la finalización y validación por parte de la mesa técnica conformada al efecto, la comunidad y presentación a la sociedad civil representada por el Consejo de la Sociedad Civil (COSOC).	33 comunas del país. Público General.	Informativa Consulta Decisión	Metodologías de participación en el ámbito de generación de redes, trabajo colaborativo, mediante talleres, sondeos de opinión, encuestas, encuentros, entre otras.
Elaboración de proyectos culturales cuyos ámbitos estén contenidos en algunas de las líneas estratégicas de los planes municipales de cultura de la comuna respectiva.	Contribuir al desarrollo de las actividades incorporadas en los planes municipales de cultura, como un impulso a la utilización de la herramienta de planificación participativa dentro de la gestión cultural municipal, que propenda a su posterior inclusión en el PLADECO.	Comunas del país que cuentan con PMC. Indirectamente, público general.	Informativa Consulta Decisión	Metodologías de participación en el ámbito de generación de redes, trabajo colaborativo, talleres, reuniones, asambleas, encuentros, intercambios, entre otros.



**Cuadro N° 18: ACTIVIDADES QUE INCORPORAN A LA CIUDADANÍA EN EL CNCA (PARTE SEIS)**

DEPARTAMENTO CIUDADANÍA CULTURAL			ÁREA EXTENSIÓN	
NOMBRE ACTIVIDAD	PRINCIPALES OBJETIVOS	PARTICIPANTES	CARÁCTER DE LA PARTICIPACIÓN	TÉCNICA DE PARTICIPACIÓN
Encuentro de la Red de espacios culturales de Chile	Constituir la Red de Espacios Culturales de Chile, integrada por representantes de los Centros de la Cultura y/o Casa de la Cultura y de Teatros de las 15 regiones del país.	45 delegados representativos de las 527 infraestructuras nacionales, elegidos en encuentros regionales de espacios culturales, a los que se 6 entidades con financiamiento directo del CNCA, Encargados Regionales de Ciudadanía Cultural y otros funcionarios relacionados	Consulta Decisión	Se realizará una reunión ampliada, presentación de realidades por región y talleres para el levantamiento de objetivos y características de la Red
Espacios de Formación Cultural Comunitaria	Convoca a organizaciones culturales comunitaria de cada región para identificar necesidades de capacitación en materias de gestión cultural para el fortalecimiento organizacional.	Representantes de organizaciones culturales comunitarias de todo el país, convocadas por las Coordinaciones Regionales de Red Cultura en cada uno de los CRCA.	Informativa Consulta Decisión	Se realizará una reunión ampliada, presentación de realidades por región y talleres para el levantamiento de objetivos y características de la Red
40 Residencias de arte colaborativo	Buscan cruzar prácticas artísticas con contextos locales y sus realidades sociales, mediante el trabajo de arte colaborativo, vinculando recíprocamente un proceso artístico con una comunidad específica	Comunidades asociadas a juntas de vecinos, comunidades escolares de escuelas rurales y comunidad en general de 40 comunas del país	Decisión	Metodologías de participación en el ámbito de generación de redes, trabajo colaborativo, mediante talleres, sondeos de opinión, encuentros.

## 4.3 Síntesis de Calidad Ciudadana de los **Instrumentos institucionales de Participación Ciudadana**

Considerando las categorías presentadas en el esquema de análisis para la participación ciudadana en políticas públicas (punto II), los instrumentos institucionales contemplados en la legislación nacional y en la del CNCA en particular, estos instrumentos pueden ordenarse de tal manera que se pueda visualizar con más claridad la calidad ciudadana de cada uno de ellos, en especial cuando estos se localizan en la formulación de políticas con carácter vinculante y además involucran representan un proceso de empoderamiento de la ciudadanía.

**Cuadro N° 19: CALIDAD CIUDADANA DE LOS INSTRUMENTOS INSTITUCIONALES DE PARTICIPACIÓN**

REPRESENTACIÓN	ASOCIATIVA (REPRESENTANTES DE ORGANIZACIONES)		MIXTA (ASOCIATIVA/PERSONAL)			PERSONAL (A TÍTULO PERSONAL)		
	TEMÁTICAS							MODALIDAD
CICLO DE LA POLÍTICA	SECTORIAL	TERRITORIAL	SECTORIAL	TERRITORIAL	MIXTA (TERR/SEC)	INTENSIVA	EXTENSIVA	
En diagnóstico y formación de agenda (consultiva)					Cabildos Ciudadanos			
En Formulación de Políticas Diseño (consultiva)		COSOC	- Consejos Sectoriales CNCA - Comité Consultivo Nacional CNCA - Convención Nacional de la Cultura	- Comité Consultivo Regional CNCA - Convenciones zonales de la cultura	- Consulta ciudadana - Encuentros de diálogos participativos - Audiencias públicas		- Plataformas digitales participativas - Ventanilla virtual de opinión CNCA	
En Formulación de Políticas: Adopción de Decisiones (Vinculante)	Consejo Nacional OIP Directorio Nacional CNCA	Consejos regionales del CNCA			Consulta previa Convenio 169	Presupuestos participativos	Plebiscitos comunales	
En Gestión: (informativo)			Consejos de la SC					
			Cuenta Pública Nacional CNCA	Cuentas públicas regionales (CRCA)			- Entrega de información relevante (SIAC) - Cuentas públicas	
							Ley de Transparencia	
En Gestión: implementación (consultivo)		Fondo de Fortalecimiento de OIP						
En Gestión: Evaluación (consultivo)								
Objetivo del Proceso	AMBOS: EMPODERADOR/INSTRUMENTAL			EMPODERADOR		INSTRUMENTAL		

V. Aspectos de  
Evaluación de los  
Mecanismos establecidos en el  
**MARCO NORMATIVO  
DEL CNCA**  
según los y las  
funcionarias del CNCA

## V. Aspectos de Evaluación de los Mecanismos establecidos en el **MARCO NORMATIVO DEL CNCA** según los y las funcionarias del CNCA

Durante el año 2015 y 2016 se realizaron Talleres en 10 regiones con los equipos de funcionarias y funcionarios de las Direcciones Regionales del CNCA<sup>30</sup> con el fin de evaluar el funcionamiento de los diversos mecanismos establecidos en la Norma de Participación del Consejo.

Dicha evaluación se llevó a cabo en torno a seis dimensiones que cubrían diversos aspectos de la participación ciudadana deseada, sobre las cuales se realizaron las siguientes consultas:

**Cuadro N° 20: DIMENSIONES EVALUADAS SOBRE LOS MECANISMOS CONTEMPLADOS EN LA NORMA DE PARTICIPACIÓN DEL CNCA<sup>31</sup>**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>
Inclusión	¿Participan en la instancia los grupos (o personas provenientes de grupos) con menor poder?
Publicidad	¿Es públicamente conocido?
Relevancia	¿Aborda temas relevantes de la política cultural regional?
Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil	¿Ayuda a fortalecer las organizaciones culturales?
Impacto	La gestión cultural regional, ¿toma en cuenta lo que allí se acuerda?
Soporte	¿Cuenta con los recursos adecuados para implementarse (logísticos, humanos, financieros)?

<sup>30</sup> En la región de Aysén participaron también dirigentes de organizaciones culturales

<sup>31</sup> Cada dimensión podía evaluarse en cuatro categorías de respuesta, cada una de las cuales se expresaba con una nota: 1: Nada – 2: Poco – 4: Algo – 5: Mucho.

Aplicando los puntajes obtenidos por dimensión y mecanismo, se pudo obtener la valoración de la participación por parte de los equipos regionales, que se expresa en los siguientes cuadros.

**Cuadro N° 21: VALORACION GENERAL DE LOS INSTRUMENTOS DE PARTICIPACION DE LA NORMA<sup>32</sup>**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>RANKING</b>	<b>ÍNDICE GENERAL PONDERADO</b>	<b>DIFERENCIAL ÍNDICE PONDERADO</b>
Relevancia	1°	294	+54
Inclusión	2°	256	+16
Publicidad	3°	235	-5
Soporte	4°	223	-17
Impacto	5°	219	-21
Fortalecimiento	6°	213	-27
	<b>PROMEDIO</b>	<b>240</b>	

De acuerdo al cuadro anterior se puede apreciar que la evaluación de las diferentes dimensiones difiere sensiblemente entre sí, considerando el conjunto de los mecanismos contenidos en la Norma de Participación. Es así como sólo dos dimensiones se aprecian evaluativamente por sobre el promedio general. Ellas son la relevancia de los temas tratados en las diversas instancias, que se ubica muy por delante de las demás dimensiones, seguida por la inclusión, es decir la capacidad de expresar a través de la participación a los grupos o personas con menor poder en los contextos regionales.

<sup>32</sup> En el ejercicio participaron 119 personas.

Estas dos dimensiones son sumamente importantes puesto que indican que los procesos participativos no son poco significativos en cuanto a las temáticas que abordan y que están de hecho ampliando el rango de interlocutores ciudadanos del CNCA. Sin embargo, las otras cuatro dimensiones resultan por debajo del promedio ponderado, siendo la más deficitaria la de fortalecimiento de las organizaciones culturales. Vale decir se aprecia que los mecanismos están más orientados según una concepción instrumental de la participación que de acuerdo a una orientación empoderadora.

Sin embargo, cada uno de los mecanismos contenidos en la Norma de Participación tiene también su propia evaluación y difieren entre sí según las distintas dimensiones.

**Las seis dimensiones consultadas fueron agrupadas en dos Índices:**

- › **Índice de Ejecución**, que alude a las condiciones de funcionamiento de los mecanismos, incluye las dimensiones de Soporte, Publicidad e Impacto de los temas tratados.
- › **Índice de Potencialidad**, puesto que agrupa aquellas dimensiones que aluden al potencial del mecanismo mismo, más allá de sus condiciones de realización. Incluimos aquí las dimensiones de Fortalecimiento de las Organizaciones Culturales, la Inclusión y Relevancia de lo tratado.

También se consideró el nivel de conocimiento de los instrumentos por parte de las funcionarias y funcionarios.

**Cuadro N° 22: VALORACION ESPECIFICA DE LOS INSTRUMENTOS DE PARTICIPACION DE LA NORMA**

	<b>% CONOCIMIENTO</b>	<b>INDICE PONDERADO</b>	<b>INDICE EJECUCIÓN</b>	<b>INDICE POTENCIALIDAD</b>	<b>DIFERENCIAL INDICE PONDERADO</b>	<b>DIFERENCIAL EJECUCIÓN</b>	<b>DIFERENCIAL POTENCIALIDAD</b>	<b>RANKING GENERAL</b>
Cuenta Pública	84,9	296	301	291	56	50	62	2°
Consejo Regional	80,7	264	265	263	24	15	34	4°
Consejo Consultivo	47,1	116	110	122	-124	-140	-107	6°
Ventanilla Virtual	44,5	158	133	184	-82	-118	-45	5°
Diálogo Participativo	66,4	265	229	300	25	-21	71	3°
Convención Regional	83,2	340	315	365	100	65	136	1°
<b>PROMEDIO</b>	<b>67,8</b>	<b>240</b>	<b>251</b>	<b>229</b>				

Una primera consideración es el grado de conocimiento que cada uno de los mecanismos tiene para las funcionarias y funcionarios participantes. En este caso destacan por su mayor conocimiento y visibilidad regional tres mecanismos: Cuenta Pública Participativa, Convención Regional y el Consejo Regional de la Cultura y el Arte, entre los más bajos están: la Ventanilla Virtual y el Consejo Consultivo Regional, siendo relevante en este último el hecho que la instancia no funciona realmente en una cantidad importante de regiones.



Respecto a la evaluación de la **Ejecución**, esta resulta sensiblemente mayor que la de la **Potencialidad**. En ambos índices la Convención Regional es el mecanismo más valorado, pero su diferencial con el mecanismo que la sigue es mucho mayor en Potencialidad. En cuanto a la Ejecución el segundo mecanismo más valorado es la Cuenta Pública, lo que revela un grado de instalación y consolidación institucional mayor que los demás. También el Consejo Regional resulta bien evaluado en la materia. Los restantes tres mecanismos tienen un diferencial negativo, destacando el Consejo Consultivo que obtiene la menor evaluación en ambos Índices. Le sigue la Ventanilla Virtual, también con diferencial negativo en ambos Índices. En cuanto a Potencialidad, el Diálogo Participativo es evaluado, sin embargo, mejor que la Cuenta Pública y el Consejo Regional que queda ubicado en cuarto lugar.

La **ponderación general de valoración** de cada mecanismo sitúa a las Convenciones Regionales como el mecanismo más valorado, superando en 100 puntos el promedio obtenido por el conjunto de los mecanismos. También cuenta con un diferencial positivo la Cuenta Pública (56 puntos) y, en menor medida el Diálogo Participativo (25) y el Consejo Regional (24). Por el contrario, reciben una valoración altamente negativa tanto el Consejo Consultivo (-124 puntos) como la Ventanilla Virtual (-82 puntos).

**Distinguiendo los mecanismos según sus dimensiones de evaluación tenemos el siguiente panorama, que se expresa en el cuadro a continuación:**

**Cuadro N° 23: ÍNDICE PONDERADO DE VALORACIÓN DE LOS MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN SEGÚN DIMENSIONES**

	CUENTA PÚBLICA	CONSEJO REGIONAL	CONSEJO CONSULTIVO	VENTANILLA VIRTUAL	DIÁLOGO PARTICIPATIVO	CONVENCIÓN REGIONAL	PROMEDIO
Inclusión	268	171	121	271	344	361	256
Publicidad	336	261	103	158	239	315	235
Relevancia	375	364	138	154	300	433	294
Fortalecimiento	230	254	107	127	257	302	213
Impacto	253	298	100	107	240	315	219
Soporte	314	237	128	133	209	316	223
Promedio	296	264	116	158	265	340	240

Como puede apreciarse cada mecanismo tiene evaluaciones mejores y peores en función de las diferentes dimensiones. Aunque la Convención Regional es la mejor evaluada, su mejor desempeño lo tiene en cuanto a la relevancia de los temas tratados y la peor en su contribución al fortalecimiento de las organizaciones culturales (aun así, es la mejor evaluada en la dimensión). En el extremo opuesto se ubica el Consejo Consultivo que obtiene las evaluaciones más negativas en todas las dimensiones consultadas. La Ventanilla Virtual también evaluada negativamente, sin embargo, destaca en Inclusión como una característica por sobre el promedio de la dimensión. El Diálogo Participativo también destaca como un mecanismo relativamente más inclusivo, pero se revela como mucho menos institucionalizado pues recibe un Soporte por debajo del promedio. Por el contrario, el Consejo Regional destaca en la Relevancia de los temas que aborda, pero es evaluado muy deficitariamente en Inclusión.

De acuerdo a este análisis es posible perfilar cada mecanismo según sus diferentes características y establecer estrategias de mejora y perfeccionamiento de los mecanismos.



Segunda  
**PARTE**

## 2da Parte

### Guía para la Participación Ciudadana en Cultura Conceptos, Instrumentos y Herramientas

La segunda parte de la Guía se entregan pautas metodológicas para desarrollar actividades participativas. La primera sección, apunta a clarificar interrogantes claves para desarrollar un proceso de participación ciudadana, sobre las cuales el equipo propulsor debe reflexionar, dialogar y acordar aspectos que tienen que ver con el alcance de la participación, el marco institucional donde se desarrollará, los actores que involucra, entre otros de semejante importancia.

En la segunda sección, se exponen los pasos a seguir para el diseño de una acción que busca el cambio social, no sólo como una herramienta para ser aplicada en sí misma, sino que también para presentar técnicas participativas que se pueden utilizar en distintos momentos de trabajo con la ciudadanía: un diagnóstico, la definición de un problema, de los objetivos y estrategias, y su evaluación. De esta manera, cada uno de estos componentes pueden trabajarse separadamente, de acuerdo a las necesidades y fases del proceso.

La tercera sección constituye una caja de herramientas que nos entrega diversas técnicas, seleccionadas por su fácil aplicación para utilizar en distintas fases de un proceso participativo como el descrito en la sección anterior. Como existe una rica variedad de herramientas, se presenta al final una serie de recursos virtuales en donde es posible encontrar más detalles sobre métodos y técnicas participativas.

I. Definiciones  
claves de un  
**PROCESO  
PARTICIPATIVO**

Segunda **PARTE**

# I. Definiciones claves de un **PROCESO PARTICIPATIVO**

Para diseñar un proceso que incluye la participación ciudadana, se recomienda comenzar con algunas definiciones claves que permitirán al equipo aclarar aspectos que serán cruciales para un desarrollo adecuado. Estas definiciones, que se exponen en el siguiente cuadro, toman en cuenta, por un lado, las dimensiones para el análisis de la participación ciudadana en la gestión pública<sup>33</sup> y, por otro, los criterios expuestos en el apartado de Ciudadanía y Participación<sup>34</sup>, los cuales establecen algunos estándares a considerar para una participación ciudadana de calidad.

---

<sup>33</sup> Expuestas en el apartado II de la 1ra parte y sintetizadas en el Cuadro N° 1.

<sup>34</sup> Apartado 1, página N°9

**Cuadro N° 24: DEFINICIONES CLAVES PARA UN PROCESO PARTICIPATIVO (PARTE UNO)**

DEFINICIONES	DESCRIPCIÓN	DIMENSIONES DE LA GESTION PUBLICA (CUADRO N° 1, 1ra PARTE)	ALGUNOS CRITERIOS EVALUATIVOS (CIUDADANÍA Y PARTICIPACIÓN, 1ra PARTE)
<p>1. Cuál es el propósito de la participación</p>	<p>Se requiere que el equipo tenga claridad sobre el propósito de la participación, lo que permitirá diseñar mejor el proceso para llegar al resultado esperado. En esta etapa será necesario que contemos con información diagnóstica lo más acabada posible, de manera que tengamos una real dimensión de dónde estamos y dónde queremos llegar, así como de los actores involucrados.</p>	<p>¿En qué etapa de la política pública está localizado nuestro propósito? - Diagnóstico y formación de agenda - Formulación de políticas y Adopción de Decisiones - Gestión:     - Implementación     - Evaluación</p> <hr/> <p>¿Qué temáticas abordaremos? - Sectoriales - Territoriales - Mixtas</p>	<p>-Pertinencia: el tipo de problema, los recursos disponibles, los objetivos y alcances del proceso participativo son todos factores que definirán la amplitud necesaria de la convocatoria y la participación requeridas. Lo fundamental en esto es que la decisión sobre estos asuntos no resida exclusivamente en la autoridad o los funcionarios, sino en forme parte del propio proceso</p>
<p>2. Cuál es el marco institucional y político de la participación</p>	<p>Se deben considerar tanto los instrumentos institucionales con que contamos para la participación, como las posibilidades y limitaciones "externas" al proceso: recursos, tiempo administrativo / tiempo social; características del medio social de los participantes (aunque no es institucional condicional) y posibilidades de buscar oportunidades dentro del marco existente más allá del propiamente institucional. Cabe destacar que la mayoría de los instrumentos institucionales tienen un carácter consultivo, lo que ya define los límites que puede tener la participación de la ciudadanía.</p>	<p>Para el análisis de los instrumentos ver el CUADRO N° 19 de la 1ra Parte Ver Recomendaciones del CPLT que se presentan en la 1ra Parte, apartado 4.1 Ver ejemplos se dan en el punto 4.2 Experiencias de trabajo del CNCA que involucran la participación ciudadana en la gestión.</p>	<p>- Pertinencia -Incrementalidad: interesa el avance del proceso participativo y su capacidad de perfeccionamiento y ampliación en el tiempo, vale decir que vaya desarrollando instrumentos para incorporar a quienes debieran estar participando y no lo están.</p>

**Cuadro N° 24: DEFINICIONES CLAVES PARA UN PROCESO PARTICIPATIVO (PARTE DOS)**

DEFINICIONES	DESCRIPCIÓN	DIMENSIONES DE LA GESTION PUBLICA (CUADRO N° 1, 1ra PARTE)	ALGUNOS CRITERIOS EVALUATIVOS (CIUDADANÍA Y PARTICIPACIÓN, 1ra PARTE)
<p>3. Cuáles serán las consecuencias de la participación</p>	<p>Esta definición estará vinculada al marco institucional con que contamos, así como al propósito de la participación. Un punto central es que todos los participantes en el proceso tengan claridad sobre en que derivará los resultados de su participación en el mismo. De esta manera, si los acuerdos no son obligatorios para la autoridad, habrá que aclarar cómo se incorporarán las propuestas, observaciones o recomendaciones de las políticas, y también qué responsabilidades asumen las personas u organizaciones participantes.</p>	<p>¿Cuál será el alcance de la participación de la ciudadanía?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informativa</li> <li>- Consultiva</li> <li>- Vinculante</li> </ul> <hr/> <p>¿Qué objetivo tendrá el proceso?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumental</li> <li>- Empoderador</li> <li>- Ambos</li> </ul>	<p>Acá también es oportuno avanzar en parámetros para medir a posteriori los impactos o efectos de la participación, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En lo instrumental ¿Mejóro la política?,</li> <li>- En el empoderamiento ¿Se fortaleció la ciudadanía?</li> </ul>
<p>4. Quiénes y cómo pueden participar</p>	<p>En esta etapa es importante considerar si son las organizaciones reconocidas oficialmente y/o los grupos informales o es de carácter amplio es decir puede participar cualquier ciudadano/a interesado/a de manera personal, o habrá ambos tipos de participantes.</p> <p>Es necesario realizar una selección lo más representativa posible donde no debemos olvidar la equidad género y de las diversidades sociales y étnicas que puedan existir en el territorio.</p>	<p>¿De qué manera involucraremos a los/as ciudadanas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directa: Personal (Intensiva o extensiva)</li> <li>- Representativa: Asociativa</li> <li>- Mixta</li> </ul> <hr/> <p>¿Cuál será la modalidad de participación?</p> <p style="text-align: center;"><b>Presencial / Virtual</b></p> <p>Los instrumentos virtuales permiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generan canales de participación para los ciudadanos no organizados</li> <li>- Escalar en niveles territoriales generando la posibilidad de instancias de deliberación en niveles regionales y nacionales desde la realidad local.</li> </ul> <hr/> <p>Ver recomendaciones del CPLT sobre consultas ciudadanas en la 1ra Parte</p>	<p>Inclusión: En sociedades marcadas por la desigualdad, la participación puede contribuir a reproducirla o bien a reducirla. El criterio de evaluación debe ser si incorpora personas o grupos que tienden a estar excluidos por diversas razones (género, diversidad étnica, discriminación, discapacidad, entre ellas).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinencia.</li> <li>- Apertura y publicidad: la difusión pública de los procesos participativos y la transparencia de su ejercicio y resultados es fundamental.</li> </ul>



**Cuadro N° 24: DEFINICIONES CLAVES PARA UN PROCESO PARTICIPATIVO (PARTE TRES)**

DEFINICIONES	DESCRIPCIÓN	DIMENSIONES DE LA GESTION PUBLICA (CUADRO N° 1, 1ra PARTE)	ALGUNOS CRITERIOS EVALUATIVOS (CIUDADANÍA Y PARTICIPACIÓN, 1ra PARTE)
<p>5. Cómo se hará la agregación de las preferencias</p>	<p>En el marco anterior, y la gran batería de metodologías que se disponen, habrá que seleccionar las que más se ajustan al contexto y actores locales y que nos permitirán, en definitiva, facilitar la agregación de las preferencias individuales.</p> <p>En ello es importante definir si se requiere del consenso para llegar a acuerdos o basta con la opinión de la mayoría, si es así habrá que establecer de manera clara ¿quiénes tienes derecho a voto?</p>	<p>¿La metodología es pertinente a la temática?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sectoriales</li> <li>- Territoriales</li> <li>- Mixtas</li> </ul> <p>¿Al carácter y alcance de la participación?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informativa</li> <li>- Consultiva</li> <li>- Vinculante</li> </ul> <p>¿Al objetivo del proceso?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumental</li> <li>- Empoderador</li> <li>- Ambos</li> </ul> <p>¿A la modalidad de participación?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencial</li> <li>- Virtual</li> </ul> <p>Ver la Caja de Herramientas donde se presentan una serie de métodos y técnicas para facilitar los procesos participativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusión</li> <li>- Pertinencia: las metodologías para la participación son adecuada a los grupos con que trabajaremos y los objetivos que perseguimos.</li> </ul>
<p>6. Quiénes serán los facilitadores</p>	<p>Para trabajar participativamente se requiere de ciertas habilidades y actitudes que no todos poseen, por lo que es bueno que podamos constituir un equipo idóneo para ello, es decir que sean verdaderos facilitadores de un proceso</p>	<p>Actitudes: Respeto por lo demás / Crear confianza</p> <p>Habilidades comunicativas: escucha activa</p> <p>Competencias Interpersonales: Trabajo en equipo / Compromiso ético /Apreciación de la diversidad</p> <p>Competencias Instrumentales: Capacidad de análisis y síntesis / Flexibilidad, adaptarse a la realidad.</p> <p>Competencias Específicas: Manejo de métodos y dinámicas participativas / Comprender el significado y alcance de la PC / Conducción de grupos</p>	<p>El criterio más relevante apuntaría a la idoneidad de los responsables, es decir si el equipo cuenta con las capacidades, actitudes y competencias necesarias para facilitar el proceso.</p>

II. Un proceso  
participativo para el  
**DISEÑO DE UNA  
ACCIÓN**

Segunda **PARTE**

## II. Un Proceso Participativo para el **DISEÑO DE UNA ACCIÓN**

Si bien hay distintos enfoques para diseñar un acción o proyecto que busca el cambio<sup>35</sup>, se utilizará en esta ocasión en enfoque de **teoría de cambio** ya que enfatiza en recoger la rica experiencia de trabajo que tienen los equipos al hacer explícita la propia teoría que suele estar implícita en las propuestas de intervención que realizamos.

**Una Teoría de Cambio plantea hipótesis para transformar una realidad bajo ciertos supuestos (como ser teóricos, conceptuales, políticos y técnicos)... Nos permite ordenar nuestro pensamiento y definir a partir de nuestro conocimiento y experiencia aquellas condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado. En tal sentido, [es]... un “conjunto de supuestos o hipótesis y proyecciones que ayudan a: ordenar nuestra comprensión sobre el cambio identificar los distintos tipos de cambio y establecer la ruta crítica para transformar una situación que lo requiere”.**<sup>36</sup>

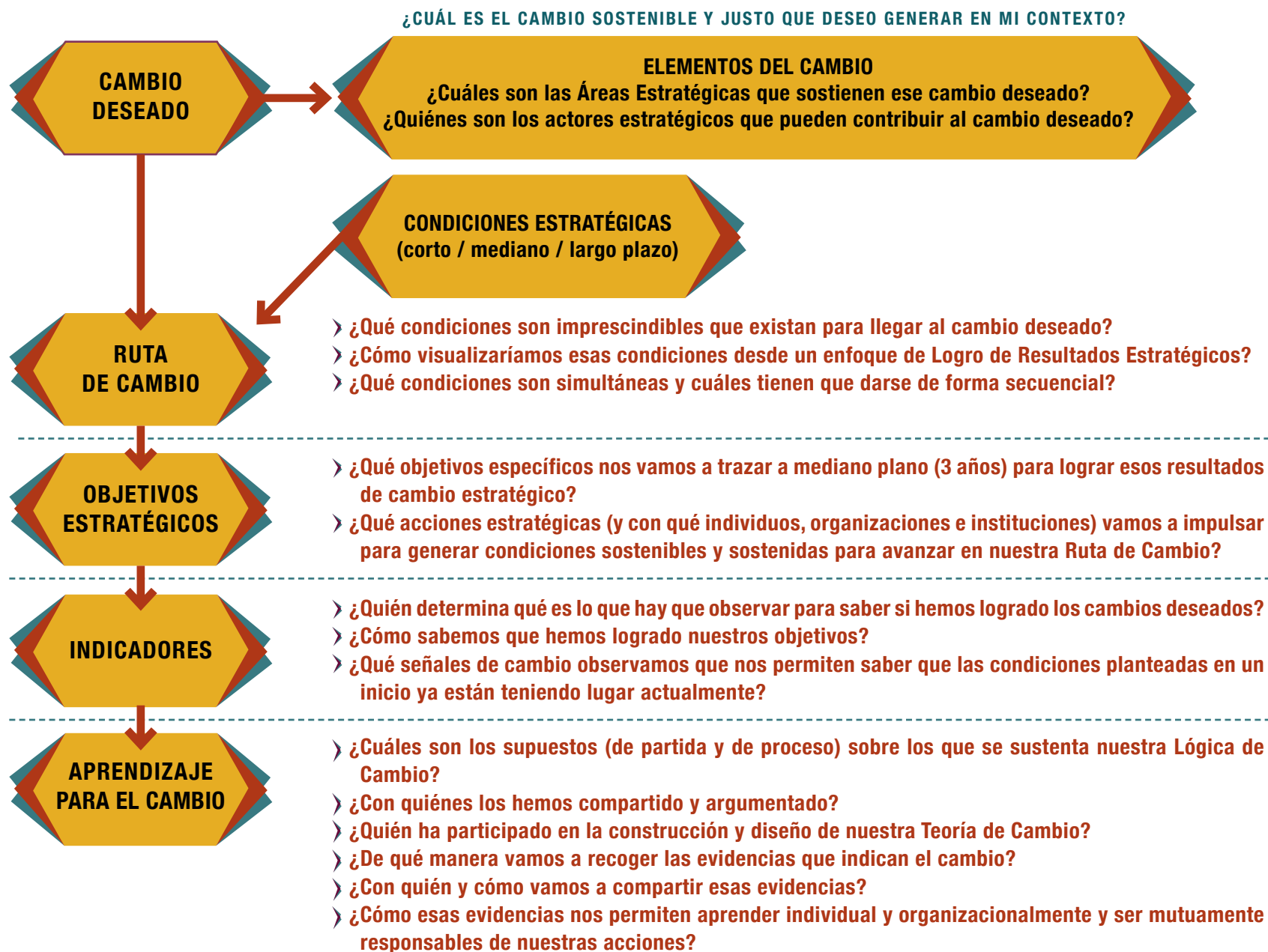
Cuando nuestro propósito la formulación acciones (programas, proyectos, eventos)<sup>37</sup> de manera participativa, se recomienda realizar el proceso en conjunto con los actores involucrados. Las preguntas fundamentales a considerar en cada etapa del proceso se resumen en el siguiente esquema, las cuales desarrollaremos a continuación.

<sup>35</sup> Uno de los más conocidos es el enfoque de Marco Lógico, en la sección IV. Recursos Virtuales, se reseñan dos Manuales.

<sup>36</sup> Orientación hacia los efectos directos-Preguntas frecuentes, Brot für die Welt, 2016.

<sup>37</sup> Cuando se trata de la formulación de políticas se recomienda utilizar los pasos propuestos en el apartado 4.2.1 provenientes de la “Propuesta Metodológica para el diagnóstico y diseño de las Políticas Sectoriales del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes”.

Diagrama N°1: LOS COMPONENTES DE UNA TEORÍA DE CAMBIO



Fuente: Retolaza, Iñigo, "Teoría de cambio, Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social", PNUD-HIVOS, Guatemala, 2011

## 2.1 EL CAMBIO DESEADO

El **cambio deseado** se da en el contexto de una **situación desafiante** que enfrentamos, generalmente un problema, aunque en algunos casos puede apuntar también a **aprovechar alguna ventaja** que percibimos en nuestro contexto y que puede potenciar nuestro trabajo

A modo de ejemplo, podemos señalar como una situación desafiante en el ámbito de la cultura es la siguiente:

» *Las marcadas diferencias en el acceso y participación de la población en arte y cultura a nivel de las comunas del país, diferencias que se dan tanto por el lado de oferta como por el lado de la apropiación ciudadana de los espacios culturales y la gestión de la infraestructura cultural pública.*

En este marco se sugiere **caracterizar la situación del territorio** en que se trabajará respecto al acceso y participación de la población en arte y cultura. Mientras más exhaustivo sea el diagnóstico con mayor precisión podremos establecer nuestra estrategia de cambio.

**Para realizar diagnósticos participativos ver las técnicas que se proponen en el [punto III](#) Caja de Herramientas y los recursos que se exponen en el [punto IV](#).**

En torno de la situación desafiante que enfrenta la institución, la política o programa donde estamos insertos, el cambio deseado generalmente busca establecer cambios institucionales, nuevas maneras de gestión, los cuales también suelen involucrar nuevos comportamientos de los actores o de las maneras de relacionarse entre ellos. En el caso del ejemplo anterior, este puede ser planteado de las siguientes maneras:

- » «Disminuir las diferencias en la oferta comunal para el acceso y participación de la población en arte y cultura»
- » Un acceso inclusivo de la población al arte y cultura en el territorio

**Para consensuar una visión del cambio deseado, se recomienda utilizar el Taller de Consenso Grupal (Ver apartado Caja de Herramientas)**

Hay diversas maneras de clasificar los cambios que buscamos generar, un esquema útil para ello es el que presentamos a continuación:

Diagrama N°2: CUATRO DIMENSIONES DEL CAMBIO SOCIAL



Fuente: Brot für die Welt, op.cit.

La clasificación desde el punto de vista del poder es útil en la medida que nos permite dimensionar cuáles son las capacidades que se requieren a nivel individual y/o colectivo para incidir en que se dé el cambio en el sentido que buscamos.

Según este análisis, los planteamientos de cambio que señalábamos arriba podríamos clasificarlos de la siguiente manera:

- La oferta artística y cultural del país *descentralizada y municipios fortalecidos*, opera en el ámbito de lo colectivo y propone una **transformación institucional** ya que implica cambios en procedimientos, políticas, leyes, etc., lo cual se inscribe en el llamado **Poder Sobre**.
- *El acceso inclusivo de los individuos al goce del arte y la cultura*, que se localiza en lo individual, ya que apunta más a una **transformación de la conducta y relaciones**, lo que implica que los grupos y organizaciones culturales, así como los equipos institucionales, tienen los conocimientos y habilidades para esta participación abierta. En este caso hablamos del **Poder para hacer**.
- En ambos casos nos referimos a cambios a **nivel externo**, es decir a las conductas, comportamientos, políticas, leyes, etc.

Los proyectos orientados a la igualdad de género, han sido pioneros en trabajar a nivel del **Poder dentro de sí mismo**, al apuntar a temas como autoestima de la mujer. Por su parte, los temas de identidad cultural son característicamente trabajados desde el **Poder con**, en especial cuando este involucra el apoyo mutuo, la solidaridad, la colaboración entre los grupos que tienen identidades compartidas.



## 2.2 La Ruta del **CAMBIO**

Como puede constatarse, las dimensiones de cambio social están estrechamente interrelacionadas, por lo que nuestras estrategias deben considerar la preponderancia cada una de ellas para su diseño. Asimismo, habrá dimensiones donde tenemos mayores posibilidades de incidencia y otras en que sólo podemos incidir indirectamente.

Por ello, es necesario **definir aquellas dimensiones en que podemos incidir** de manera más directa para llegar al cambio más global. Para esto definimos **condiciones estratégicas o necesarias** que se presentan como imprescindibles para lograr el cambio deseado. Estas condiciones son **cambios intermedios**, sobre los cuales nuestra organización puede tener mayor grado de influencia según los plazos y recursos disponibles.

En el marco de los cambios planteados más arriba, como **cambios intermedios** nos podemos imaginar los siguientes:

- Equipos locales y municipales implementan estrategias participativas inclusivas en el ámbito cultural
- Organizaciones culturales cuentan con sus propias propuestas culturales en el territorio
- Planes comunales en cultura se elaboran con la participación de la sociedad civil
- Mejorar la infraestructura cultural pública
- Redes de colaboración público-privadas apoyan la cultura y las artes

Como se puede ver, algunos de estos cambios apuntan a las capacidades – conocimientos de los individuos y organizaciones, es decir están más directamente relacionados con los productos y servicios que puede entregar nuestra programa o proyecto, y otros se van alejando de nuestro ámbito de influencia más directo, ya que no sólo responden a las acciones que desarrollemos, sino que también de factores que están fuera de nuestro control. Para ello es útil analizar los cambios según lo que se denomina la cadena de efectos:

Cuadro N° 25: CADENA DE EFECTOS

NIVEL	DEFINICIÓN	INTERROGANTES	EJEMPLO
Insumos	Los recursos humanos, materiales y financieros que requerimos para desarrollar las actividades del proyecto		Facilitadores/as, materiales de trabajo, local, etc.
Actividades	La combinación de los recursos para generar los productos comprometidos	¿Hay una relación adecuada entre los recursos utilizados y los productos a obtener?	Talleres en diseño de proyectos culturales
Productos y servicios otorgados	Lo que entrega el proyecto y de lo cual somos directamente responsables	¿Qué productos debe generar el proyecto y facilitarlo al grupo meta para alcanzar el objetivo del mismo?	Conocimientos pertinentes para la elaboración de proyectos culturales
Uso de los productos/servicios	Resultado/Realización: Los grupos metas utilizan los conocimientos, destrezas, técnicas adquiridas	¿Qué uso hacen los diferentes grupos meta de los productos del proyecto? (mujeres, hombres, hogares, organizaciones)	Grupos y organizaciones culturales formulan sus propios proyectos
Efectos directos	Objetivo específico: Generar beneficios directos en la población meta, comprenden los cambios intermedios	¿Cuál es el beneficio de los productos del proyecto sobre los grupos meta?	Sus proyectos logran financiarse y desarrollan actividades que los benefician como grupos u organizaciones culturales
Impactos	Propósito/finalidad, objetivo general o de desarrollo: aporte del proyecto a ese cambio mayor. Va más allá de la temporalidad del proyecto.	¿Cuál es el aporte del proyecto al logro del cambio deseado?	Mejoras en la calidad de vida en el territorio donde trabajamos por el acceso más inclusivo a la cultura y las artes

Evidentemente, también tendremos que estar pendientes de los **resultados no esperados, positivos o negativos**.

De esta manera, los cambios intermedios, algunos secuenciales y otros simultáneos, bosquejarán nuestra **Ruta de Cambio**, lo que nos permite establecer las estrategias de intervención y los objetivos estratégicos.

## 2.3 Los objetivos **ESTRATÉGICOS**

Considerando los cambios intermedios, o condiciones necesarias para el cambio, requerimos analizar en conjunto las opciones más adecuadas de intervención para alcanzar los mismos. Para ello se pueden incorporar diversos criterios que nos faciliten la decisión por la opción más realista, un ejemplo para ordenar estos criterios es el siguiente:

**Cuadro N° 26: ANÁLISIS DE LAS OPCIONES DE INTERVENCIÓN**

ESTRATEGIAS	CRITERIOS DE ANÁLISIS					
	Nº BENEFICIARIOS/AS	POTENCIAL DE IMPACTO	APORTE A LA INCLUSIVIDAD	ACTITUD DE LOS ACTORES	COSTOS FINANCIEROS	OTROS...
Equipos locales desarrollan estrategias participativas						
Apoyar el fortalecimiento de las organizaciones culturales						
Dotación de más infraestructura cultural						

Establecidas cuáles pueden ser las estrategias más adecuadas, podemos definir nuestros **objetivos estratégicos**. En nuestro caso estos pueden ser:

- › Oferta pública comunal accesible y pertinente a la realidad territorial
- › Empoderamiento de las organizaciones culturales del territorio

**En el diseño de nuestra Ruta de Cambio y sus estrategias hay dos insumos que es necesario tener en cuenta para la toma de decisiones: los supuestos que estamos manejando y el nivel de influencia de los actores involucrados. Para su análisis recomendamos tener en cuenta lo siguiente:**

### **Los supuestos**

Siempre nuestras propuestas de cambio traerán involucrados algún tipo de afirmación que subyace en el plan que buscamos desarrollar para el logro del cambio, los cuales llamamos supuestos. Los mismos están basados en nuestros valores, visiones de mundo, normas sociales, relaciones de poder, etc.

Como tales los supuestos son subjetivos, limitados y temporales, por lo mismo es conveniente hacerlos explícitos a través del diálogo y explorarlos críticamente. Es necesario que nos aseguramos que los supuestos son válidos y certeros, en caso contrario nos pueden llevar al fracaso del proceso.

Algunos ejemplos de supuestos que podrían estar en nuestra Ruta de Cambio:

#### **Voluntad política de las autoridades**

- › Las autoridades están interesadas en apoyar la participación ciudadana
- › Les interesa más imponer sus ideas que la participación ciudadana
- › Busca instrumentalizar electoralmente la participación ciudadana

#### **Intereses de los líderes/as y organizaciones**

- › Existe interés de las organizaciones locales por participar en este proceso de cambio
- › Los y las dirigentes de las organizaciones representan los intereses de sus asociados
- › Organizaciones buscan capturar los recursos para beneficios individuales
- › Los y las dirigentes tienen conflictos de interés respecto a los proyectos

#### **Liderazgo del proceso**

- › Un facilitador con posicionamiento político explícito no puede facilitar procesos de cambio entre múltiples actores por el sesgo que tendrá en la conducción.

Como se puede ver, los supuestos tienen distinto nivel de complejidad para gestionarlos, aunque por simples que parezcan pueden ser decisivos para el desarrollo de la estrategia de cambio.

## Actores estratégicos

Un paso importante es caracterizar a los actores involucrados en el proceso de cambio, en donde podemos distinguir a quienes llevarán adelante el mismo y los que pueden incidir en él, tanto de manera positiva como negativa. En este sentido, el mapa de actores y del poder es una herramienta útil para proyectar la reacción que tendrá en los actores la propuesta de cambio, y así determinar con quién podemos contar como apoyo, quién es necesario sumar a nuestra causa o quiénes pueden estar en contra de la misma. Con el mapa de actores podemos identificarlos según: sus actitudes frente al proyecto, influencias, participación histórica, representatividad, vínculo con la institución convocante, entre otras. (Para construir un mapa de actores y del poder Ver Sección III N° 3.2.4)

Una vez que tengamos claridad sobre los actores, sus actitudes e influencias, podemos establecer qué tipo de participación queremos lograr de cada uno, para lo cual podemos utilizar el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 27: TIPO DE PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES ESTRATÉGICOS RELACIONADOS CON EL PROCESO DE CAMBIO**

<b>TIPO DE PARTICIPACIÓN/ FASES DEL PROCESO</b>	<b>INFORMAR (ES RELEVANTE MANTENERLOS INFORMADOS)</b>	<b>CONSULTAR (ENTREGAN INFORMACIÓN RELEVANTE DEL PROCESO)</b>	<b>ASOCIARSE (NOS COLABORAN CON EL PROCESO)</b>	<b>CONTROLAR (ES IMPORTANTE CONSIDERAR SUS ACTITUDES FRENTE AL PROCESO)</b>
Identificación		Junta de Vecinos		
Planificación			Municipalidad	
Implementación	Gobierno regional	Gobierno regional		Empresa X
Monitoreo y Evaluación			Universidad	

## 2.4 El Monitoreo y la Evaluación: **LOS INDICADORES**

El monitoreo y la evaluación suelen ser los olvidados en estos procesos, siendo que representan la única manera en que podemos demostrar y demostrarnos que efectivamente estamos avanzando y finalmente hemos alcanzado los cambios que buscamos.

El **monitoreo** es importante ya que permite verificar si las acciones fueron desarrolladas y se realizaron en los momentos que estaban planificadas. La **evaluación**, en cambio, es un momento de balance e interpretación del proceso, sirve para medir si se están logrando los efectos esperados y para enmendar rumbo y definir nuevas acciones en caso de que aquello corresponda.

Al ser este un proceso participativo, se recomienda establecer los **indicadores de cambio** en conjunto con los actores involucrados.

El **indicador** es una señal de cambio que se basa en aspectos que evidencian el logro del cambio previsto y los parámetros de medición posibles para dar cuenta de su cumplimiento.

Para el diseño de los indicadores se recomienda tener en cuenta los distintos niveles en que estos operan, tal como se señala en el cuadro siguiente:

**Cuadro N° 28: NIVELES DE INDICADORES PARA EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN**

**Interrogantes que hay que plantearse para obtener buenos indicadores son:**  
**¿Qué aspectos/información me permitirán evidenciar que el cambio se está generando?**  
**¿Cómo sé que he alcanzado los objetivos?**  
**¿Qué cambios concretos esperamos ver/medir entonces?**

<b>TIPO DE INDICADORES CAMBIOS QUE MIDE</b>	<b>POSIBLES INDICADORES</b>	<b>FUENTES</b>
<b>PRODUCTOS:</b> Entrega de productos y servicios	Nº de cursos, talleres, etc. Nº de participantes	Registros de actividades y participantes
<b>RESULTADOS:</b> Cambios en las capacidades, conocimientos de los individuos y organizaciones	-Fortalecimiento de organizaciones culturales: capacidad de elaboración de propuestas, gestión organizacional, etc. - Capacidades en los equipos municipales para incorporar la participación ciudadana	-Ficha de seguimiento organizaciones -Cuestionarios a funcionarios
<b>EFFECTOS:</b> Cambios en las políticas, las prácticas, las relaciones	-Empoderamiento de las organizaciones culturales: participación en espacio públicos, incidencia en políticas públicas - Incorporación propuestas culturales de la ciudadanía en planes comunales	-Ficha de seguimiento organizaciones -Seguimiento a políticas municipales
<b>IMPACTO:</b> Cambios sostenibles que benefician a la sociedad en su conjunto	-Acceso a la cultura y las artes: gran parte de la población del territorio goza de una oferta cultural y artística pluralista	- Encuestas - Estadísticas culturales



**Para evaluar participativamente, se pueden considerar las herramientas expuestas en el [apartado 3.4 de la Caja de Herramientas y los Recursos Virtuales de la sección IV](#)**

Para definir un indicador se recomienda tener en cuenta las siguientes interrogantes:

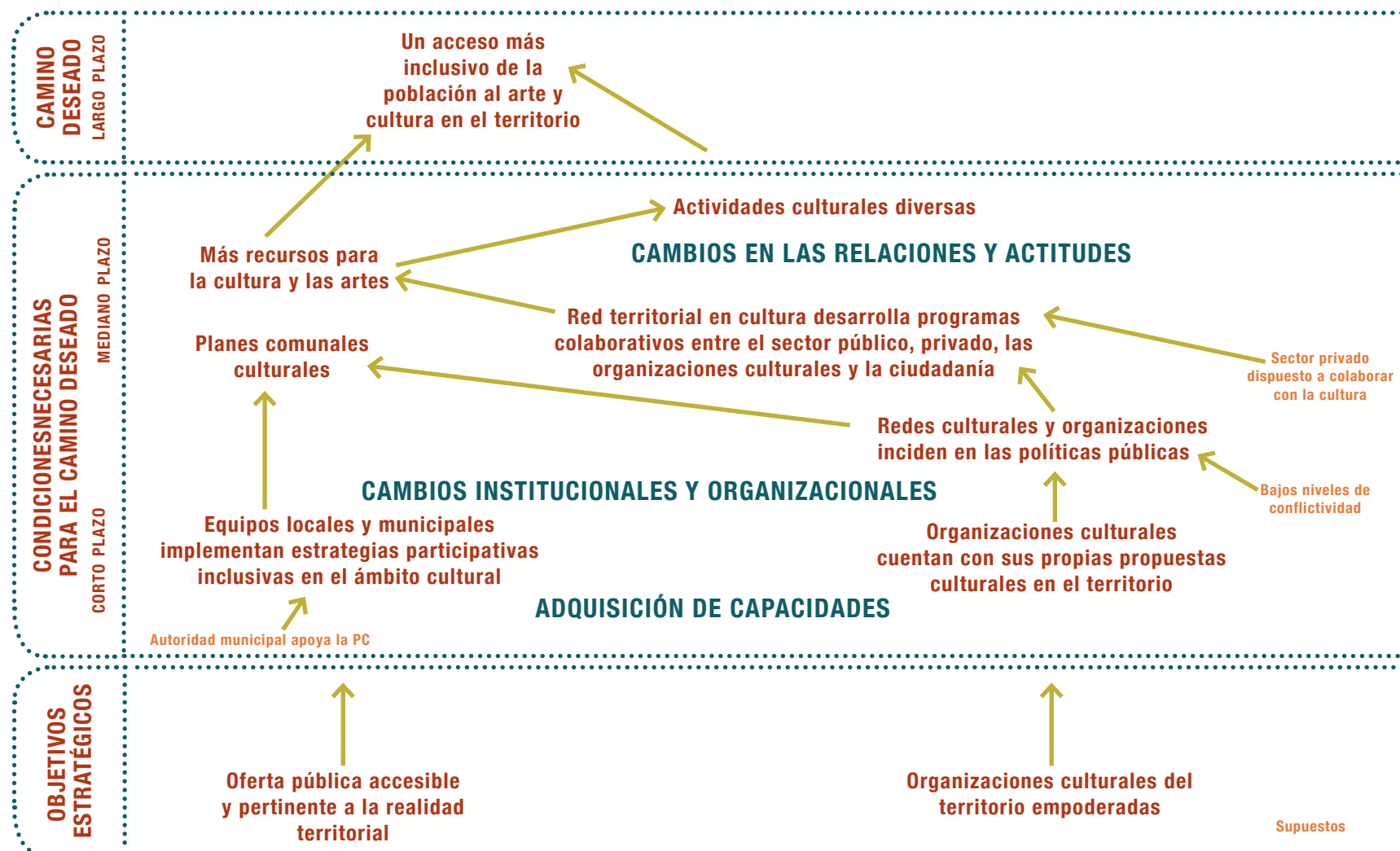
**Cuadro N° 29: CÓMO DEFINIR UN INDICADOR**

<b>INTERROGANTE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>EJEMPLO</b>
¿Cuánto?	La meta que se quiere lograr-	Al menos el 50% ...
¿Para quién?	El grupo meta a cuál está orientado el producto que entregará el proyecto	... de los grupos y organizaciones culturales...
¿A qué se refiere?	Qué se va a medir, parámetro de medición	...desarrollan sus propios proyectos
¿Dónde?	El lugar donde esto se realizará	en la comuna de Valparaíso
¿Hasta Cuándo?	El tiempo previsto para obtener los resultados	a fines del año 2017

Finalmente, con la evaluación, sacaremos los principales insumos que nos permitirá **[aprender para el cambio](#)** (ver el diagrama N°1)

## 2.5 Imagen de la RUTA DE CAMBIO

Finalmente, en conjunto con todos los participantes podemos plasmar nuestra teoría en una imagen que nos interprete a todos y que señale la ruta que seguiremos para avanzar hacia el cambio deseado.



III. Caja de  
**HERRAMIENTAS**

Segunda **PARTE**

## 3.1 Técnica participativa para **FACILITAR EL CONSENSO**

La principal complejidad de los procesos participativos en lograr la agregación de las preferencias individuales, para ello la mejor alternativa es la construcción de consensos, para lo cual un importante desafío es generar las condiciones y conducir a los participantes hacia este y a la vez manejar el disenso. A continuación, se expone una metodología que facilita la construcción del consenso.

### **Taller de Consenso Grupal**

#### › **Objetivo:**

Lograr acuerdos sobre algún tema o problemática en particular a través de un análisis grupal

#### › **Procedimiento:**

El primer paso es definir el objetivo del taller: el producto o la decisión a obtener  
En base al objetivo se debe definir la pregunta de enfoque del taller: La pregunta es lo que buscamos como respuesta grupal del consenso.

#### › **Ejemplos de preguntas de enfoque:**

¿Qué significa trabajar de manera participativa e inclusiva en cultura?  
¿Cómo se debe constituir una red regional que favorezca el intercambio en cultura?

#### › **Ejemplo de objetivos**

Lograr una definición conjunta sobre qué es trabajar de manera participativa e inclusiva en cultura

#### › **Ejemplo de pregunta de enfoque:**

¿Qué significa trabajar de manera participativa e inclusiva en cultura?

#### › **Ejemplo de objetivo**

Que los participantes clarifiquemos lo que es necesario hacer para constituir una RED

## Taller de Consenso Grupal

### Ejemplo de pregunta de enfoque:

¿Cómo se debe constituir una red regional que favorezca el intercambio en cultura?

### En el Taller se desarrollan las siguientes fases:

- a) **Exponer el Contexto del taller** (10 minutos)
  - › Bienvenida y presentación de los participantes
  - › Informar del propósito o la meta del taller.
  - › Clarificar la pregunta de enfoque.
  - › Realizar una pequeña conversación enfocada sobre el tema (preparar el ambiente, preguntar a unas 3 personas sobre: ¿qué experiencia han tenido en este tema?
  - › Explicar brevemente el proceso y duración del taller.
- b) **Lluvia de ideas/Generar nuevas ideas** (20 minutos)
  - › Lluvia de ideas individual: hacer una lluvia de ideas que responde a la pregunta de enfoque.
  - › Todos escriben en su papel unas 3-4 ideas.
  - › Trabajar en equipo (3 a 5 integrantes) y discutir en base a las ideas que han escrito.
  - › Cada equipo elige 6 ideas claves y las escribe en tarjetas. Es recomendable poner estas instrucciones adelante para recordarles a los y las participantes:

**LETRA  
GRANDE**

**UNA IDEA  
POR TARJETA**

**IDEAS DE 3 A  
5 PALABRAS**

- › Se solicita a cada grupo que elija y entregue las ideas que considera más innovadoras (2 ideas).
- › Después se pueden pedir las que no están en la pared, y así sucesivamente hasta llegar al número que se quiere (unas 35-40 ideas en total), para que el taller no sea muy pobre en ideas ni con demasiada información.
- › Preguntar si todas las ideas están claras cada vez que se ponen nuevas tarjetas.

## Taller de Consenso Grupal

### c) **Organizar/Conectar las ideas** (30 minutos)

- › Juntar 4-6 pares que obviamente van juntos (los pares se conectan por similitudes temáticas)
- › Cuando las ideas se juntan, se revelan unas a otras.
- › Dejar que los participantes formen grupos con las ideas.
- › Poner un símbolo distinto a cada grupo (#, &, %, etc.) para así orientarse mejor
- › Dar un nombre RÁPIDO de 1-2 palabras a cada grupo para resumir su enfoque.
- › Consultar a los participantes ¿tienen en sus manos ideas que son distintas a las que vemos en la pizarra?, si así invitar a colocarlas en la pared.

### d) **Discernir el consenso** (20 minutos)

- › Empezar con el grupo de tarjetas más grande primero. Leer su nombre borrador.
- › Leer todas las tarjetas del grupo y pregunta:
  - › ¿Cuál es la idea central a la cual estas ideas apuntan?
  - › ¿Cómo nombraríamos este grupo de tarjetas?
- › Dar al grupo un nombre de 3-5 palabras que responda a la pregunta de enfoque del taller.
- › Repetir para los otros grupos.

### e) **Cierre Confirmar la decisión** (10 minutos)

- › Leer todos los nombres
- › Discute el significado del consenso
- › Para mayor claridad, de manera opcional, se puede crear un mapa o imagen para captar el consenso (para priorización entre los títulos, puede ser el dibujo de una pirámide, de un árbol o un círculo).
- › Discutir próximos pasos e implicaciones

**Número de personas apropiadas para el trabajo de grupo:** hasta 30 personas **Número de facilitadores:** 2 facilitadores

**Materiales:** plumones, lápices, medias hojas tamaño carta o tarjetas, cinta engomada, (otra opción es utilizar una tela 100% nylon a la cual se le coloca un spray adhesivo, lo que permite colocar y sacar las tarjetas de manera muy rápida)

**Tiempo:** 1 hora y 30 minutos

**Fuente:** Métodos de Facilitación de Grupo, Instituto de Asuntos Culturales, 2001.

## 3.2 Técnicas para el **DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO**

Cuadro N° 30:

Existen variadas técnicas para realizar diagnósticos, en esta parte se seleccionaron 5 de ellas que pueden ser utilizadas en distintas circunstancias, según se detalla en el siguiente cuadro.

HERRAMIENTA	OBJETIVO	UTILIDAD
<b>DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO</b>		
3.2.1 Diálogo con grupos enfocados	Obtener información pertinente, en forma rápida, trabajando con un grupo reducido de persona directamente involucradas en la problemática estudiada.	Se pueden trabajar de manera ágil 6 o 7 temas de manera conjunta
3.2.2 World Café	Intercambiar los conocimientos y experiencias sobre un tema para profundizar en torno al mismo (ej. participación ciudadana en el tema cultura).	Técnica muy dinámica posibilita que todos los participantes opinen sobre los distintos temas, invita a la innovación y la creatividad
3.2.3 Árbol de Problemas	El Árbol de Problemas ayuda a analizar las causas y efectos de un primer y segundo niveles en un problema central.	Un ejercicio adecuado y profundo del análisis del problema nos permitirá además definir los posibles objetivos y las rutas de solución.
3.2.4 Diagnóstico de necesidades y recursos	Obtener información sobre las necesidades y recursos del ámbito que queremos abordar buscando donde se encuentran las mayores debilidades para actuar	Para diagnosticar nuestras capacidades y debilidades para actuar
3.2.5 Análisis Histórico y de Tendencias del Territorio	Para levantar información sobre los cambios significativos en el pasado de la comunidad, los cuales tienen su influencia en los eventos y actividades del presente y pueden marcar la tendencia futura.	Permite una aproximación desde la historia del territorio para definir el cambio deseado
3.2.6 Mapa de actores	Define el rol y preponderancia de los actores que se relacionan con el cambio que se busca	Permite definir con claridad quienes posiblemente apoyarán la iniciativa y quiénes pueden estar en contra de la misma

## 3.2.1 Diálogo con **GRUPOS ENFOCADOS**

### Diálogo con grupos enfocados

#### Objetivo:

Obtener información pertinente, en forma rápida, trabajando con un grupo reducido de persona directamente involucradas en la problemática estudiada.

#### Procedimiento:

##### Preparación

- › Establecer una guía de entrevista (máximo de 6 a 7 temas) según los temas que se quiere aclarar.

##### Presentación

- › Explicar con claridad, el objetivo del diálogo, por qué se realiza la entrevista, porqué se seleccionaron los participantes, cuál es la institución responsable, cómo se utilizará la información, que acciones se pueden esperar. La transparencia es importante porque los informantes comentarán con otros miembros de la comunidad y es importante evitar crear confusión y expectativa erróneas.

##### Proceso

- › Un/a facilitador/a debe guiar el diálogo y un/a ayudante registrar el mismo.
- › El/la ayudante debe ser rápido y preciso en registrar toda la información posible, ya sea en tarjetas que puede ir colocando adelante o en una grabación (en este caso se debe consultar al grupo).

##### Finalización o Conclusión:

- › Se comparte una síntesis de lo más relevante en cada tema, y se agradece a cada persona su aporte a este diálogo.
- › La información obtenida puede ser comparada con otras fuentes, otros diálogos etc.

**Número apropiado de participantes:** 10 a 15 **Número de facilitadores:** 2 personas, una guía el proceso y la otra se preocupa del registro de la información. **Materiales:** pizarra, paleógrafo, plumones, tarjetas, grabadora (si se decide grabar)

**Tiempo:** variable, según los casos, pero no se debe agotar a los participantes

**Fuente:** Geilfus F. 1998 (segunda edición) "80 herramientas para el desarrollo participativo"



## 3.2.2 World CAFÉ (adaptación)

### World Café

#### Objetivo Herramienta:

Intercambiar los conocimientos y experiencias sobre un tema para profundizar en torno al mismo y de esta manera crear conocimientos colectivos e innovadores.

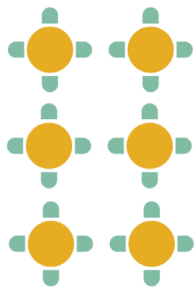
#### Procedimiento:

##### Preparación

- › Se define un grupo de preguntas significativas respecto al tema a tratar.

##### Ejemplos:

- › ¿Qué mecanismos de participación ciudadana ha conocido en su territorio y/u organización?
- › ¿En qué territorios o comunas existen buenas experiencias de participación ciudadana en el ámbito de la cultura?
- › ¿Qué ejemplos de proyectos conoce que se han desarrollado a partir de la participación ciudadana?
- › ¿Por qué considera necesaria la participación ciudadana en el ámbito de la cultural?
- › ¿Qué aspectos positivos tiene la participación ciudadana en el ámbito de la cultura?
- › Se colocan mesas o lugares de trabajo de acuerdo al número de preguntas a trabajar
- › Se define un coordinador/a general y un/a anfitrión/a para cada mesa, los cuales se mantienen en la mesa y toman apuntes de las conclusiones que llega cada grupo
- › En lo posible no participa sólo guía al grupo y recibe sus respuestas.
- › El/la coordinador/a define los tiempos de rotación, según el tiempo disponible y los temas a tratar.



## World **Café**

### Proceso

- Los/las participantes pueden dirigirse a la mesa que estimen conveniente, resguardando que el número de participantes sea similar en cada una y que cubran todos los temas tratados.
- Los/las anfitriones/as se ponen de acuerdo para elegir sólo una pregunta
- Cada vez que rotan los grupos, el/la anfitrión/a presenta la pregunta a los nuevos integrantes y las principales conclusiones que salen de la discusión del grupo anterior.
- El/la coordinador/a se asegura que las mesas estén funcionando bien, que la participación y conversación sea adecuada y bien registrada, puede apoyar levemente dando consejos a los anfitriones grupales si fuera necesario.

### Finalización o Conclusión:

- Al término del trabajo grupal se realiza un plenario, donde cada anfitrión lee una síntesis de las respuestas más relevantes a la pregunta que tenía su mesa y el coordinador realiza una reflexión final destacando los puntos más relevantes.
- La información debe ser sistematizada posteriormente y enviada a los participantes.

**Número apropiado de participantes:** unas 30 en total, si se utiliza con más personas el trabajo puede ser muy ruidoso.

**Número de facilitadores:** un coordinador general, facilitadores para cada grupo o mesa.

**Materiales:** hojas tamaño carta, lápices para facilitadores, paleógrafos y plumones, cinta engomada (maskingtape)

**Tiempo:** 2 horas

**Fuente:** Basado en la técnica de World Café

### 3.2.3 Árbol de **PROBLEMAS**

#### Árbol de Problemas

##### **Objetivo:**

Analizar las causas y efectos de un primer y segundo niveles en un problema central.

##### **Procedimiento:**

- Tronco. Identificar el problema: Es importante preguntar y/o identificar la problemática que consideran más importante o urgente.
- Ramas y hojas. Examinar los efectos que provoca el problema: ¿Qué efectos ha tenido dicho problema? ¿cómo se manifiesta el problema? (En éste espacio es importante tener claro que es importante colocar sólo los que existen en este momento y que se pueden observar, no problemas posibles o imaginarios)
- Raíces: Identificar las causas del problema: ¿Por qué se ha producido este problema?, ¿cuál es el origen del problema? (en éste espacio pueden existir causas de primer nivel y segundo nivel que son aquellas que han originado el primer nivel)

**Número apropiado de participantes:** unas 10, si se utiliza con más personas el trabajo puede extenderse mucho

**Número de facilitadores:** 1 facilitador/a

**Materiales:** hojas tamaño carta cortadas a la mitad o tarjetas, paleógrafos y plumones, cinta engomada (maskingtape)

**Tiempo:** 2 horas

**Fuente:** Jacques M. Chevalier, "Árbol de Problemas", Sistemas de Análisis Social

## 3.2.4 Diagnóstico de **NECESIDADES Y RECURSOS**

### Diagnóstico De Necesidades y Recursos

#### Objetivo herramientas:

Obtener información grupal sobre las necesidades y recursos de un ámbito problemático que deseamos abordar buscando donde se encuentran las mayores debilidades y fortalezas de nuestro grupo u organización para enfrentar ese problema.

#### Preparación:

- Se reparten post-it (papelito engomado) de un color a cada persona, lápices y hojas blancas tamaño carta
- Se prepara una matriz de doble entrada como la siguiente:

Cuadro N° 31:

DIAGNÓSTICO	EJEMPLO DE CATEGORÍAS (SE DEFINEN SEGÚN EL TEMA A TRATAR)		
	ECONÓMICO	SOCIO – ORGANIZACIONAL	POLÍTICO - LEGAL
Necesidades	➤	➤	➤
Recursos	➤	➤	➤

## Diagnóstico De Necesidades y Recursos

### Proceso:

- › Se le solicita a los/as participantes que piensen un listado de 10 necesidades respecto al tema que se está tratando- y los escriban en cada hoja de forma individual.
- › Por “necesidad” se entiende una carencia o situación negativa que afecta al grupo respecto al tema que se está tratando, por ejemplo: el acceso universal a la cultura.
- › Luego se agrupan con los compañeros vecinos (de a dos o tres). Dialogan entre si sobre las necesidades que identificaron y priorizan las más apremiantes.
- › Se les solicita que escriben en un post-it de un color determinado las necesidades que acuerden
- › Cada grupo pasa adelante a exponer y las pega en la pizarra agrupándolas según las categorías que se han definido.
- › Luego el mismo procedimiento se realiza con los recursos, utilizando post-it de otro color.

### Finalización o Conclusión:

Finalmente se realiza una conversación sobre el resultado con las siguientes preguntas:

- › ¿Dentro de la tabla dónde vemos mayor cantidad de tarjetas verdes de necesidades?
- › ¿Dónde hay más recursos?
- › ¿Dónde se ve más debilidad?
- › ¿Dónde se ve más fortaleza?
- › ¿Qué importancia tiene conocer esta información?
- › ¿En qué podemos utilizar esta información que Uds. han generado?
- › ¿Dónde habría que trabajar con más fuerza para mejorar la situación?

**Número apropiado de participantes:** 30 personas, para que la participación sea ordenada y sin mucho ruido ambiente.

**Número de facilitadores:** 1 **Materiales:** se utilizan post-it de dos colores distintos (uno para ubicar las necesidades y el otro para los recursos) **Tiempo:** 1 hora 30 minutos

**Fuente:** Manual “Talleres de Formación de Líderes Participativos en torno a las casas de Inclusión”, De la Maza, Isabel, ICA CHILE - SENADIS, Chile, 2013-2014

## 3.2.5 Análisis Histórico de Tendencias del Territorio: **MURALLA DE MARAVILLAS**

### Muralla de Maravillas

#### Objetivo herramientas:

Para levantar información sobre los cambios significativos en la comunidad u organización y contar con una perspectiva amplia desde la cual pueden examinar su situación actual. La línea del tiempo es una lista de los eventos claves tal como los/las participantes los recuerden, con la cual se determinan y nombran los grandes hitos o cambios a través del tiempo y la tendencia futura.

La línea de tiempo debe retornar lo más lejos posible en el pasado, hasta los eventos más antiguos que los participantes puedan recordar de la organización y/o comunidad. Si la organización es muy antigua se pueden agrupar los años de a cinco o diez. Es importante que participen personas de varias generaciones, la presencia de los más ancianos es fundamental, así como la participación equitativa de hombre y mujeres.

#### Procedimiento

##### Preparación

› Preparar una matriz como la siguiente:

Cuadro N° 32: MURALLAS DE MARAVILLAS

EVENTOS	COMIENZO DE LA ORGANIZACIÓN	PRESENTE	FUTURO	TENDENCIAS
	1990/1995...1995/2005 2005/2010 2010-2016.....			
Mundo				
Nuestro país				
Comunidad/organización				

- › Organizar uno o varios grupos de trabajo, es importante trabajar en grupo para que los/las participantes se pongan de acuerdo y se estimulen mutuamente.
- › Explicar el objetivo del ejercicio: Ampliar la visión actual a través del análisis de cómo se llegó al presente y como esto se proyecta al futuro.

## **Muralla de Maravillas**

### **Proceso:**

#### **Lluvia de Ideas**

- › Los participantes individualmente deben escribir un evento que ha impactado al Mundo/ País/Comunidad-organización por cada año del cronograma, desde el año del comienzo de la organización hasta el presente.
- › Si los participantes no poseen información sobre algunos bloques de tiempo pueden saltarse esos periodos.
- › Para el futuro, se estimula al grupo a usar la imaginación y escribir predicciones, visiones, estimaciones, esperanzas y sueños.
- › Luego se deben agrupar en grupos de tres a cuatro personas.
- › En cada grupo, intercambian sus listados de eventos. Cada equipo revisa los eventos claves escritos por cada uno y selecciona tres entre éstos.
- › El año en que ocurrió el evento se marca al reverso de la tarjeta y luego estas se entregan al/la facilitador/a para que las ubique en la pizarra.

#### **Orden**

- › El/la facilitador/a leen en voz alta el evento de cada tarjeta y la ubica en la pizarra bajo el año en que ocurrió.
- › Cuando todas las tarjetas están en la pizarra, el facilitador hace dos o tres preguntas reflexivas, tales como:
  - › ¿Qué les llama la atención de este esquema?
  - › ¿Cuáles son eventos que habían olvidado por completo?
  - › ¿Qué les sorprende de los eventos en el futuro?
- › El proceso se repite sucesivamente Mundo/país/comunidad/organización

## **Muralla de Maravillas**

- › Una vez realizado en los tres niveles, se realiza una conversación grupal con lo obtenido, mirando el esquema se reflexiona:
  - › ¿Dónde ven un gran número de eventos en que muchas cosas parecían ocurrir al mismo tiempo?
  - › ¿Dónde hay vacíos o períodos lentos?
  - › ¿Qué relación ven entre lo que está ocurriendo en el mundo y en nuestro país?
  - › ¿Entre el mundo y nuestra organización? ¿Entre nuestra organización y nuestro país?
  - › ¿Dónde ven cambios o giros importantes? (El/la facilitador/a la marca en la pared)
  - › Entonces, esto fue cambio ¿desde qué? Y un cambio ¿hacia qué?

### **Nombrar**

- › Si observan los períodos dados por los cambios recién identificados, ¿Qué nombre le daríamos a cada período? Completen la frase, “Este fue un tiempo de...”
- › El facilitador escribe estos nombres en el esquema encima de cada período de tiempo.
- › Ahora se pide observar el esquema de izquierda a derecha realizando las siguientes preguntas:
  - › ¿Qué tendencias ven emerger en el MUNDO? ¿En nuestro País?
  - › ¿En nuestra organización?
- › Estas se anotan en la columna TENDENCIAS del esquema.
  - › ¿Qué implicaciones tienen estas tendencias para nuestra organización?

### **Finalización o Conclusión:**

- › Hemos usado nuestras memorias, imaginación y creatividad para crear una verdadera obra de arte aquí. ¿Qué nombre le darían a esta obra de arte?

**Número apropiado de participantes:** 30 personas **Número de facilitadores:** 1 **Materiales:** pizarra y tiza o papelógrafo y plumones, tarjetas **Tiempo:** 2 – 3 horas máximo

**Fuente:** Spencer, Laura “Ganar Mediante la Participación”, Instituto de Asuntos Culturales, 1996.



## 3.2.6 Mapa de **ACTORES Y DEL PODER**

### Mapa de actores y del poder

#### Objetivo:

- › Identificar a los actores que pueden tener influencia en la acción que vamos a desarrollar, el tipo de influencia que pueden tener y el poder que tienen para hacer valer la misma.

#### Procedimiento:

- › Comenzamos a partir del propósito de cambio que hemos definido y en base a ello desarrollamos los siguientes pasos:
  - › Definir el territorio, el cual puede no necesariamente puede corresponder a una comuna, a una unidad que se puede dar por las dinámicas culturales que se desarrollan en determinada zona.
  - › Identificar las principales organizaciones / instituciones / líderes del territorio o que tienen influencia en el mismo y se relacionan directa o indirectamente con nuestra organización y propósito de cambio. Tener en cuenta que estos pueden residir fuera del territorio, pero tienen gran incidencia en las decisiones que se toman en el mismo.

Se puede utilizar los cuadros siguientes:

Cuadro N° 33: **ANÁLISIS DE LOS ACTORES RELACIONADOS**

LOS ACTORES DEL CAMBIO	A QUIÉNES REPRESENTAN	CARACTERÍSTICAS (Nº, STATUS JURÍDICO, ETC.)	POTENCIALIDADES	DEBILIDADES	INTERESES O EXPECTATIVAS	ROL QUE PUEDEN JUGAR
Instituciones						
Organizaciones culturales						

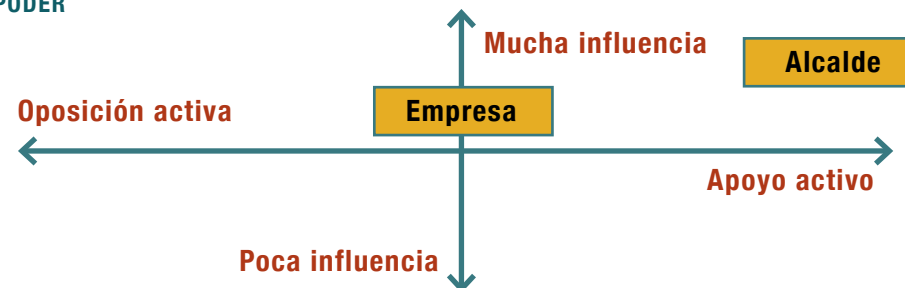
## Mapa de actores y del poder

Cuadro N° 34: IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES CLAVES DEL TERRITORIO

NIVEL	LISTADO DE ORGANIZACIONES/ INSTITUCIONES	ACTOR CLAVE SI/NO	¿POR QUÉ SI O NO?
Local / Comunal			
Regional			
Nacional			

Para identificar la importancia los actores territoriales para nuestro propósito de cambio, podemos estructurar un mapa del poder. Los distintos actores se pueden graficar considerando su capacidad de influir en el logro de nuestro propósito, ya sea porque: impacta sobre más población, tiene influencia con las autoridades (locales, regionales, nacionales); tiene fondos para desarrollo, etc. Asimismo, estos actores pueden estar a favor o en contra de nuestro proyecto, o ser indiferentes al mismo, pero nos interesa contar con su apoyo. Lo anterior se puede graficar de la siguiente manera:

Diagrama N°3: MAPA DEL PODER



**Número apropiado de participantes:** 10-15 personas **Número de facilitadores:** 1 **Materiales:** pizarra y tiza o papelógrafo y plumones, tarjetas **Tiempo:** 2 – 3 horas máximo **Fuente:** varias, adaptación propia (ver recursos virtuales).

## 3.3 Técnicas para la **PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA**

### Planificación Participativa

Las técnicas que se presentan aquí apuntan a planificar acciones, desde el análisis de las posibles soluciones, la definición de estrategias a seguir y el cómo elaborar un plan de acción. El detalle y utilidad de las mismas se presenta en el siguiente Cuadro:

**Cuadro N° 35: TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA**

HERRAMIENTA	OBJETIVO	UTILIDAD
<b>PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA</b>		
3.3.1 Matriz de evaluación de soluciones	Evaluar "ex ante" con la comunidad, la factibilidad y /o adecuación de las diversas soluciones que se plantean para resolver un problema	Permite ordenar la discusión en torno a las múltiples soluciones que se proponen frente a un problema
3.3.2 Taller para definir líneas estratégicas de trabajo	Establecer líneas estratégicas de trabajo en un ámbito específico y definir un plan de trabajo	Método que permite contar con las líneas principales de trabajo, dejando los detalles para los grupos
3.3.3 Plan de Acción	Establecer un plan de Acción participativo que incluye los objetivos, las acciones correspondientes, las metas, las personas responsables y el tiempo para realizarlas.	Método sencillo para planificar participativamente actividades tendientes a lograr un resultado en el corto plazo

### 3.3.1 Matriz de **EVALUACIÓN DE SOLUCIONES**

#### Evaluación de soluciones

##### Objetivo:

Evaluar “ex ante” con la comunidad, la factibilidad y /o adecuación de las diversas soluciones que se plantean para resolver un problema

##### Procedimiento:

###### Preparación

- Determinar y consensuar los criterios de evaluación:
- Posibles criterios:
  - Beneficios aportados: productividad/capacidad de generar ingresos, calidad de vida
  - Sustentabilidad: ¿podemos hacerlo con poca ayuda externa y seguir haciéndolo después de retirarse la ayuda?
  - Equidad: ¿se beneficiarán todos por igual de la alternativa?
  - Factibilidad técnica y social: ¿es posible y aceptable implementar la alternativa?
  - Tiempo de espera: ¿Cuándo empezaremos a sentir los beneficios?
  - Costo
- Se prepara una matriz doble entrada, una entrada serían las soluciones y la otra los criterios de evaluación, según el siguiente esquema:

**Cuadro N° 36: EVALUACIÓN DE SOLUCIONES**

Soluciones	Criterios (1-5) (a determinar)						Puntaje Total	
	Beneficios	Sustentabilidad	Equidad	Factibilidad		Tiempo		Costo
				Técnica	Social			

Concertar con el grupo el método de puntuación, puede ser con caritas o cruces o checks y el valor que tiene cada uno de estos.

**Número apropiado de participantes:** 30 personas **Número de facilitadores:** 1 **Materiales:** pizarra y tiza o papelógrafo y plumones, tarjetas **Tiempo:** 2 – 3 horas máximo **Fuente:** Geilfus, F. op.cit.

### 3.3.2 Taller para definir

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y ACTIVIDADES INMEDIATAS

### líneas estratégicas y actividades

#### Objetivo herramientas:

Establecer líneas estratégicas de trabajo en un ámbito específico y definir un plan de trabajo

#### Procedimiento

##### 1) Taller de Pasado, Presente y Futuro:

- › Se realiza un listado de eventos significativos, positivos o negativos, que han incidido en la vida de la comunidad u organización.
- › Se realiza un listado de situaciones que describen la situación presente de la comunidad u organización, tanto positivas como negativas.
- › Se realiza un listado de los sueños que se tienen para el desarrollo de la comunidad u organización.

##### 2) Taller de Obstáculos (listados)

- › Se forman 2 grupos, se le entrega un papelógrafo y plumones.
- › El/la facilitador/a pregunta a los grupos: ¿cuáles serían los obstáculos que nos impiden avanzar hacia el logro de nuestros sueños?, cada grupo define unos 7 obstáculos.
  - › Al definir los obstáculos no se puede usar la palabra falta de... (Ejemplo: cuando se pisa unamanguera el obstáculo no es la falta el agua, si no que la interrupción del paso del agua).
  - › Podemos describir un obstáculo comenzando con las palabras: pequeño, disminuido, escaso, bajo etc.
  - › Enfatizar en que se piense en los obstáculos reales, y que es posible intervenir o contribuir a solucionarlo.

Luego se comparan los listados de los dos grupos y se trabaja en torno a las siguientes preguntas:

- › ¿En ambos grupos donde se repiten algunas ideas?
- › ¿Cuáles serían los obstáculos de fondo que nos impiden lograr avanzar hacia nuestro sueño?
- › ¿Cuáles serían los obstáculos más claves? Al menos llegar a los 5 más claves.

## **líneas estratégicas y actividades**

### **3) Taller de consenso soluciones frente a 5 obstáculos claves**

- El/la facilitador/a expone los 5 obstáculos más claves y pregunta ¿cuáles serían las soluciones que nos permitirían avanzar hacia nuestros sueños?
  - Cada participante realiza un listado individual contestando a la pregunta.
  - Después de unos 5 a 10 minutos el/la facilitador/a les pide que conversen con los compañeros sentados al lado (en grupos de dos o tres) para analizar los listados de soluciones de cada uno.
  - Luego se le solicita a cada grupo 3-4 tarjetas de soluciones, hasta llegar a por lo menos 20 o 25.
  - Se agrupan por pares de ideas parecidas y luego por columnas
  - Se lee la columna y se pone un primer título a la columna que sintetice el tema que aborda.
  - Luego se piden 3 tarjetas más a cada grupo hasta llegar a 30-35 tarjetas.
  - Se vuelven a leer las columnas y se van poniendo los títulos.
  - Se analiza la pregunta inicial y se ve si los títulos responden a la pregunta.

### **4) Taller de tendencias estratégicas**

- Se analizan las columnas que tenemos para las soluciones, se leen los títulos
- Se analiza la posibilidad agrupar columnas, y esa nueva agrupación se le coloca un gran título que sería la estrategia, por lo tanto, usaremos un gerundio para nombrarlo ejemplo: fortaleciendo la participación, financiando nuestro trabajo, o promoviendo...
- Se determinan dos a tres estrategias en las que se continuará trabajando.
- Luego se dividen en grupos donde cada uno se hace cargo de una estrategia para planificar su ejecución.

## líneas estratégicas y actividades

### 5) Taller de implementación

En cada grupo encargado de cada línea se definen actividades a corto plazo (90 días), pasado este plazo se monitorea y se definen nuevas actividades. Para ello podemos utilizar la siguiente matriz:

Cuadro N° 37: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

DETALLE DE IMPLEMENTACIÓN		
TÍTULO DEL LOGRO		
INTENCIÓN A 90 DIAS (QUE Y POR QUÉ):		
PASOS DE IMPLEMENTACIÓN (COMO/ACTIVIDADES)	QUIÉN	CUÁNDO
COORDINADOR:		
MIEMBROS DEL EQUIPO:		

**Número apropiado de participantes:** hasta 30 personas relacionadas por un tema (una comunidad, una organización, etc.)  
**Número de facilitadores:** 2 es lo óptimo **Materiales:** Unos 15 papelógrafos, tarjetas (medias hojas tamaño carta), plumones  
**Tiempo:** 2 – 3 horas **Fuente:** Manual “Talleres de Formación de Líderes Participativos en torno a las casas de Inclusión”, De la Maza, Isabel, ICA CHILE - SENADIS, Chile, 2013-2014, adaptación de la técnica Foro Comunitario de la Metodología del Instituto de Asuntos Culturales.

### 3.4 Técnicas para el

# MONITOREO Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVA

En este caso se presentan dos técnicas, una para la planificación general del proceso y otra para realizar una conversación para evaluar los avances de la acción que se desarrolla, según se puede visualizar en el siguiente Cuadro.

**Cuadro N° 38: TÉCNICAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVA**

HERRAMIENTA	OBJETIVO	UTILIDAD
<b>PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA</b>		
3.4.1 Matriz de monitoreo y evaluación	Planificar el proceso de monitoreo y evaluación con sus principales componentes	Permite planificar el proceso completo de una manera sencilla.
3.4.2 Evaluación del progreso a avance de un proyecto	Evaluar los avances y dificultades que puedes tener el desarrollo de una acción	Permitan evaluar de manera rápida los avances de la acción que se desarrolla



## 3.4.1 Matriz de **MONITOREO Y EVALUACIÓN**

### **Monitoreo y Evaluación**

#### **Objetivo:**

- Establecer una matriz de planificación del proceso de monitoreo (o seguimiento) y evaluación participativa.

#### **Procedimiento:**

- Este proceso debe ser iterativo: implica la repetición, a intervalos determinados, de etapas de acción (implementación del proyecto), observación (monitoreo de los indicadores) y reflexión (análisis de los resultados de la observación y propuesta de ajustes y correctivos).
- La matriz debe resumir las acciones a realizar, las responsabilidades y el cronograma.
- Se realiza una sesión con los participantes del proyecto. Durante la sesión se va a establecer una matriz que tiene que indicar las diferentes actividades con sus resultados esperados, cómo se va a medir (indicadores), quién va a medir (responsabilidades), cómo se va a presentar (productos) y cuándo (cronograma).

#### **Los pasos a seguir son:**

- Paso 1: **Análisis de los participantes y de la situación del grupo:** “¿qué sabemos de los diferentes actores del proyecto y de sus respectivas responsabilidades?”
- Paso 2: **Análisis de expectativas y temores acerca de las actividades programadas:** “¿cuáles son nuestras expectativas (resultados esperados) y nuestros temores (problemas posibles) acerca del proyecto?” Esto permite ampliar la visión y enriquecer la búsqueda de indicadores.
- Paso 3: **Análisis de indicadores:** “¿cómo podemos observar el avance y el impacto de las actividades?” (Ver matriz de indicadores)

## Monitoreo y Evaluación

- Paso 4: **Análisis de responsabilidades de monitoreo:** “¿quién tendría que observar los diferentes indicadores?” A ese nivel se debe decidir si se va a formar un comité de seguimiento y quién va a ser miembro.
- Paso 5: **Análisis de tareas de monitoreo:** ¿cuándo se va a realizar el monitoreo y la evaluación, y qué productos se esperan?

**Cuadro N° 39: MATRIZ DE INDICADORES DE MONITOREO**

ACTIVIDAD	SUB ACTIVIDAD	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE

**Número apropiado de participantes:** hasta 20 personas relacionadas con el proyecto **Número de facilitadores:** 2 es lo óptimo

**Materiales:** pizarra, papelógrafo, tarjetas plumones, cinta engomada

**Tiempo:** 3 a 4 horas según la complejidad **Fuente:** Geilfus, F. op.cit

## 3.4.2 Evaluación del progreso o **AVANCE DE UN PROYECTO**

### **Progreso o Avance de un Proyecto**

#### **Objetivo:**

- › Realizar una conversación enfocada para evaluar los avances y dificultades de un proyecto y tomar decisiones sobre las acciones a seguir.

#### **Procedimiento:**

##### **Apertura**

- › El/la facilitadora introduce:
  - › Estamos en un punto crítico de nuestro plan de trabajo para lograr que todos los equipos incorporen técnicas participativas para realizar el plan anual de trabajo.
  - › Necesitamos reflexionar sobre cuánto hemos progresado hasta ahora.
  - › Espero que hayan revisado el plan general y los informes de cada uno de los subgrupos.
  - › Quisiéramos reflexionar sobre los logros de este mes para decidir si debemos adaptar el plan para mantener el rumbo del proyecto y cumplir con los plazos dados para su funcionamiento.
- › Posteriormente el/la facilitadora realiza las siguientes preguntas de manera secuencial:

##### **Preguntas de Nivel Objetivo**

- › Mientras leían estos informes, ¿qué puntos o declaraciones les llamaron la atención?
- › ¿Qué partes de los informes les quedaron claras? ¿Qué partes no?
- › Pensando en nuestro trabajo como equipo, ¿qué otra información necesitaríamos compartir?
- › Si comparamos estos informes con nuestro plan de trabajo ¿en qué pareciera que estamos adelantados con respecto a nuestros plazos?
- › ¿En qué estaríamos atrasados?

##### **Preguntas de Nivel Reflexivo**

- › ¿Qué sorpresas encontraron en los informes?
- › ¿Qué parte del trabajo ha funcionado bien sin mayor esfuerzo?
- › ¿Qué ha sido más difícil de lo esperado?
- › ¿En qué hemos encontrado tropiezos o turbulencias?

## Progreso o Avance de un Proyecto

### Preguntas de Nivel Interpretativo

- ¿Cuáles serían las áreas claves o los problemas claves?
- ¿En qué sentido requeriremos de ayuda extra?
- ¿Qué tipo de ayuda necesitaremos?
- ¿En qué sentido se requiere un trabajo en equipo?
- ¿Qué tendremos que hacer para mantener el rumbo del proyecto o para retomar su rumbo original?

### Preguntas de Nivel Decisivo

- ¿Qué modificaciones recomendamos al plan de trabajo?
- ¿Qué cambios haremos en la forma de operar?
- ¿Cuáles serían los próximos pasos a seguir? ¿Quién los llevará a cabo?

### Cierre

Esta conversación nos ha permitido ver el cuadro completo y saber qué dirección tomar.

**Número apropiado de participantes:** hasta 10 personas relacionadas con el proyecto **Número de facilitadores:** 1

**Materiales:** sala cómoda para conversar, alguien que tome apuntes de los acuerdos

**Tiempo:** : 2 - 3 horas según la complejidad del proyecto **Fuente:** El Arte de la Conversación Enfocada: 100 conversaciones para acceder y optimizar la sabiduría del grupo en el entorno laboral. Editor R. Brian Stanfield; Tecnología de la Participación (Top™) del Instituto de Asuntos Culturales, ICA, Canadá

IV. Recursos  
**VIRTUALES**

Segunda **PARTE**

**PRIMERA PARTE**

**Plataformas  
Especializadas y  
Repositorios de  
Experiencias**

**Programa Ciudadanía y Gestión Pública**  
<http://www.innovacionciudadana.cl/>

**PRIMERA PARTE**

**Manuales y  
Guías del  
Gobierno Chileno**

**Manuales para la Participación Ciudadana en el Nivel Regional**

(SUBDERE, 2010)

<http://www.subdere.gov.cl/documentacion/manuales-para-la-participaci%C3%B3n-ciudadana-en-la-planificaci%C3%B3n-regional-marzo-2010>

**Manual de Participación Ciudadana para Iniciativas del Ministerio de Obras Públicas**

[http://www.grn.cl/Manual\\_participacion\\_ciudadana\\_MOP.pdf](http://www.grn.cl/Manual_participacion_ciudadana_MOP.pdf)

**Compromiso de Diálogo. Guía de Estándares de Participación para el Desarrollo de  
Proyectos de Energía**

(Ministerio de Energía, 2016)

[http://www.minenergia.cl/archivos\\_bajar/2016/Documentos/CompromisoDialogoEstandarParticipacion.pdf](http://www.minenergia.cl/archivos_bajar/2016/Documentos/CompromisoDialogoEstandarParticipacion.pdf)

**Guía Metodológica Cuentas Públicas Participativas**

(SEGEOB, 2015)

<http://participemos.gob.cl/wp-content/uploads/2016/03/Gu%C3%ADa-MetodoI%C3%B3gica.pdf>

**Modelo Cuentas Públicas Participativas**

(Consejo para la Transparencia, 2015)

[http://www.cplt.cl/consejo/site/artic/20121213/asocfile/20121213161557/modelo\\_de\\_cuentas\\_publicas.pdf](http://www.cplt.cl/consejo/site/artic/20121213/asocfile/20121213161557/modelo_de_cuentas_publicas.pdf)

**Participación  
Ciudadana en  
Cultura**

**Ministerio de Cultura Perú**

<http://www.cultura.gob.pe/es/defensapatrimonio/participacionciudadana>

**Secretaría de Cultura México**

[http://www.cultura.gob.mx/participacion\\_ciudadana/](http://www.cultura.gob.mx/participacion_ciudadana/)

**SEGUNDA PARTE**

**Enfoques para  
el diseño de  
acciones**

**Teoría de Cambio**

Teoría de cambio, Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social, PNUD-HIVOS, Retolaza, Iñigo, Guatemala, 201

<http://accionag.cl/wp-content/uploads/2016/10/Taller-Acción-TdC.pdf>

**Estudios y  
diagnósticos  
participativos**

**Planificación  
participativa**



**SEGUNDA PARTE**

**Evaluación  
participativa**

**Relaciones entre  
los actores**

Guía para la  
**PARTICIPACIÓN  
CIUDADANA EN  
CULTURA**

Conceptos,  
Instrumentos  
y Herramientas

