

**RELACIONES INTERGUBERNAMENTALES Y DESCENTRALIZACIÓN EN
CHILE: ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y PROPUESTA DE BUENAS
PRÁCTICAS PARA LA COORDINACIÓN REGIONAL**

POR: MARÍA IGNACIA GALILEA RAPHAEL

PROFESOR GUÍA:
SRA. MARÍA JOSÉ DOMÍNGUEZ FARAH

Octubre, 2025
SANTIAGO

©Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra, con fines académicos o de investigación, por cualquier medio o procedimiento, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

Dedicatoria

Para mi familia que me ha acompañado en cada paso, aconsejado en cada momento y escuchado durante todos mis procesos.

Agradecimientos

A mis abuelos les agradezco por siempre estar, por ser parte de todos mi crecimiento y nunca dejar de apoyarme.

A mis papás por acompañarme en el largo proceso académico e impulsarme a ser mejor todos los días.

A mis hermanos por confiar en mi incluso en los momentos en que tengo dudas.

A Cris por ser mi compañero de pregrado, mi compañero de magister y mi gran compañero.

A María José que durante 7 años me ha acompañado en mis procesos académicos y me ha desafiado intelectualmente para buscar mi mejor versión.

Índice

Capítulo I: Introducción	1
Capítulo II: Antecedentes	4
Capítulo III: Planteamiento del Problema	7
1. Objetivos de investigación	7
<i>1.A Objetivo general</i>	<i>7</i>
<i>1.B Objetivos específicos</i>	<i>7</i>
2. Justificación:	7
3. Hipótesis	10
4. Pregunta de investigación	10
<i>4.A Pregunta general:</i>	<i>10</i>
<i>4.B Preguntas específicas:</i>	<i>10</i>
Capítulo III: Marco teórico	11
1. Descentralización y gobernanza regional en Chile	11
2. Implementación de políticas públicas y transferencias de competencias	14
3. Relaciones intergubernamentales y tensiones institucionales	18
Capítulo III: Marco metodológico	22
1. Enfoque y diseño de la investigación	22
2. Tipo de investigación	22
3. Instrumentos	23
4. Diseño Muestral:	25
<i>4.A. Fuentes Primarias:</i>	<i>25</i>
<i>4.B. Fuentes Secundarias</i>	<i>26</i>
5. Plan de Análisis:	28
<i>5.A. Fuentes Primarias</i>	<i>28</i>
<i>5.B. Fuentes Secundarias:</i>	<i>30</i>
Capítulo IV: Resultados	31
1. Resultados Generales:	31
1.A. Entrevista a Gobernadores Regionales:	31
<i>a. Coordinación intergubernamental: escasa formalidad, fuerte peso personal</i>	<i>31</i>
<i>b. Barreras estructurales: Centralismo, duplicidad y competencias</i>	<i>33</i>

<i>c. Autonomía regional: Dependencia presupuestaria y escasa transferencia de competencias</i>	34
<i>d. Prácticas replicables: Comunicación directa, respeto protocolar y liderazgo colaborativo</i>	35
1.B. Resultados: Prensa y comunicados oficiales	40
2. Discusión y análisis de resultados generales:	44
<i>1. La descentralización como promesa inconclusa: autonomía formal y dependencia práctica</i>	44
<i>2. La dualidad institucional: tensiones entre autoridad electa y autoridad designada</i>	46
<i>3. La gobernanza racional: Comunicación, respeto y liderazgo cooperativo</i>	47
<i>4. La descentralización como conflicto discursivo: de la colaboración al reclamo institucional</i>	48
<i>5. Hacia una propuesta de buenas prácticas: institucionalizar la confianza</i>	49
Capítulo V: Conclusión	52
Anexos:	58
Bibliografía	91

Capítulo I: Introducción

El proceso de descentralización en Chile atraviesa una etapa especialmente relevante para su análisis. La elección popular de los gobernadores regionales, establecida por la Ley N.º 21.073, junto con la implementación de la Ley Orgánica Constitucional de Gobierno y Administración Regional N.º 21.074, han redefinido el entramado político-administrativo del Estado, inaugurando una nueva fase en la distribución territorial del poder. Estas reformas, orientadas a fortalecer un modelo de gestión regional más participativo y autónomo, han evidenciado al mismo tiempo tensiones estructurales entre la aspiración de autonomía política y la persistente centralización en la toma de decisiones estratégicas.

El nuevo diseño institucional introdujo dos figuras que coexisten en un mismo espacio político: el gobernador regional, elegido por voto popular y responsable del desarrollo territorial, y el delegado presidencial regional, designado por el Presidente de la República y encargado de representar al Ejecutivo y coordinar los servicios públicos desconcentrados. Esta dualidad, pensada originalmente como un mecanismo de equilibrio entre autonomía y unidad estatal, ha derivado en conflictos de atribuciones, duplicidades operativas y diferencias de legitimidad democrática. En la práctica, la gobernanza regional chilena actualmente funciona bajo una estructura de poder compartido, pero sin reglas claras de coordinación ni mecanismos formales que garanticen la colaboración intergubernamental.

Este contexto ha puesto en evidencia la fragilidad del proceso descentralizador chileno. Como advierten Montecinos (2023) y Irrázaval y Rodríguez (2018), la descentralización no se agota en la transferencia de competencias, sino que requiere construir relaciones cooperativas y capacidades institucionales que sostengan la gestión territorial. En ausencia de estos mecanismos, las relaciones entre autoridades nacionales y subnacionales se sustentan en vínculos informales, confianza personal y afinidad política, reproduciendo un esquema de dependencia más que de corresponsabilidad.

La presente investigación parte de esta constatación. Su propósito es analizar las relaciones intergubernamentales entre los gobernadores regionales y los delegados presidenciales, identificando las prácticas de coordinación existentes, las barreras institucionales que obstaculizan la colaboración y las experiencias replicables que contribuyen al fortalecimiento de la gobernanza territorial. A partir de estos hallazgos, este estudio tiene como objetivo final proponer una guía de buenas prácticas orientada a mejorar la cooperación política y técnica entre ambos niveles de autoridad, promoviendo un Estado más descentralizado, eficiente y articulado.

Desde un enfoque político-institucional, el estudio examina la descentralización no solo como un proceso administrativo, sino como un campo de disputa por el poder y legitimidad territorial. La coexistencia de autoridades electas y designadas refleja la tensión entre la voluntad democrática regional y el control político del Ejecutivo. Como señala Orellana et al. (2020), las reformas institucionales chilenas han avanzado más en

lo simbólico que en lo sustantivo, generando estructuras híbridas donde la coordinación depende de la voluntad individual más que de la norma. La figura del delegado presidencial se ha convertido, así, en un símbolo de la continuidad centralista dentro de un discurso político por parte del ejecutivo que prometía descentralización.

Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque cualitativo basado en la triangulación de fuentes: entrevistas a gobernadores y funcionarios regionales de confianza del Gobernador Regional, análisis de prensa y documentos institucionales, y revisión de la literatura sobre descentralización y gobernanza multinivel. Esta combinación permite comprender tanto las experiencias concretas de gestión como las dinámicas políticas que las enmarcan, entregando una mirada sobre la cooperación intergubernamental en el Chile actual.

La relevancia de este estudio tiene un carácter propositivo. Más que describir las tensiones del proceso, busca ofrecer herramientas que orienten la práctica de los actores públicos involucrados. La propuesta de guía de buenas prácticas – que nace a partir de los instrumentos utilizados – busca cerrar este trabajo sistematizando aprendizajes y estrategias observadas en terreno, con el fin de aportar a la institucionalización de la coordinación y a la consolidación de una cultura de colaboración intergubernamental.

Por lo tanto, esta tesis se sitúa en el punto de encuentro entre política, institucionalidad y gestión pública. Analiza cómo las reformas descentralizadoras, al crear nuevas

autoridades y redistribuir el poder territorial, han generado tanto oportunidades de autonomía como desafíos de gobernabilidad. Al estudiar las relaciones entre gobernadores y delegados presidenciales, el trabajo explora una expresión visible de tensión estructural: la convivencia de la autoridad democrática regional con la representación política del nivel central.

Con ello, la investigación busca contribuir al debate académico y político sobre el futuro de esta política pública, ofreciendo una reflexión empírica y una propuesta práctica para avanzar hacia un modelo de gobernanza cooperativa, descentralizada y eficaz, donde la coordinación entre niveles de gobierno sea una fortaleza institucional y no una fuente permanente de conflicto.

Capítulo II: Antecedentes

La descentralización en Chile ha sido un desafío persistente dentro del desarrollo institucional del país. La promulgación de las leyes 20.990, 21.073 y 21.074 representó un avance normativo en la reconfiguración de la estructura subnacional, al establecer la elección popular del Gobernador Regional y redefinir las competencias en el ámbito regional. No obstante, el solo establecimiento de un marco legal no ha sido suficiente para garantizar un proceso de descentralización efectivo, especialmente cuando no existen condiciones mínimas que respalden la operatividad de estas reformas. En este sentido, la normativa, en lugar de consolidar un sistema descentralizado funcional, ha generado

posibles escenarios de tensiones intergubernamentales que afectan directamente la gobernanza regional y limitan la autonomía de los gobiernos subnacionales regionales.

El diseño institucional establecido por estas leyes creó una dualidad de liderazgos en la administración regional. Por un lado, el Gobernador Regional, electo democráticamente y con competencias poco claras y por otro lado el Delegado Presidencial, designado por el Presidente de la República con competencias definidas y estratégicas que le permiten actuar como un intermediario directo entre el nivel central y el territorio. Esta coexistencia de autoridades con funciones poco delimitadas ha generado posibles conflictos en la toma de decisiones y ha debilitado la capacidad de los gobiernos regionales para impulsar una agenda autónoma de desarrollo. Con esto, la descentralización se convierte en un proceso fragmentado, donde la falta de coordinación y la superposición de atribuciones impactan negativamente en la implementación de políticas públicas regionales.

Uno de los principales problemas radica en la transferencia de competencias, ya que la ley 21.074 que establece el traspaso de atribuciones desde el nivel central a los gobiernos regionales debía realizarse de manera gradual, pero en la práctica este proceso ha quedado supeditado a la discrecionalidad del nivel central impidiendo que las regiones adquieran herramientas reales para ejercer una gobernanza efectiva. Si bien la normativa crea la posibilidad de mayor autonomía, no garantiza que esta se materialice de manera efectiva, ya que el acceso a competencias sigue dependiendo de la voluntad política del gobierno central.

A esto se suma el problema de la dependencia financiera. La descentralización efectiva no puede existir sin recursos suficientes para su ejecución, sin embargo, la mayoría del presupuesto regional sigue estando condicionado a la decisión del nivel central, limitando la capacidad del Gobernador para impulsar políticas públicas sin interferencias externas. En este escenario, la autonomía prometida por la reforma se convierte en un concepto vacío, donde los gobiernos regionales dependen de la asignación de fondos desde Santiago para llevar a cabo cualquier iniciativa relevante.

Las consecuencias de esta estructura ineficiente afectan directamente la gobernanza regional. La falta de claridad en la distribución de competencias genera espacios de inestabilidad política y dificulta la gestión coordinada entre las distintas autoridades. Sin un esquema claro de cooperación intergubernamental, las regiones enfrentan un panorama de incertidumbre en la toma de decisiones, lo que impacta en la ejecución de proyectos estratégicos y en la capacidad de respuesta a las problemáticas locales. En definitiva, la descentralización en Chile sigue siendo más un desafío que una realidad, demostrando que la existencia de un marco normativo no es suficiente para impulsar un cambio estructural si no se acompañan de condiciones mínimas que garanticen su implementación efectiva.

Capítulo III: Planteamiento del Problema

1. Objetivos de investigación

1.A Objetivo general

- Analizar los desafíos del modelo de descentralización chileno desde la experiencia de los gobernadores regionales de oposición, con el fin de proponer mecanismos de coordinación intergubernamental que fortalezca la gobernanza regional.

1.B Objetivos específicos

- Analizar las experiencias de coordinación intergubernamental en contextos de tensión institucional, identificando dinámicas, actores y condiciones que las hacen posible.
- Identificar prácticas formales e informales de articulación entre autoridades regionales que podrían inspirar un mecanismo institucionalizado de cooperación.
- Proponer un modelo de trabajo colaborativo entre autoridades regionales basado en las experiencias recogidas que contribuya a fortalecer la autonomía y gobernanza territorial.

2. Justificación:

La descentralización en Chile ha sido un proceso largo y complejo, constituyendo uno de los cambios institucionales más significativos de las últimas décadas. Las leyes N.º 20.990, 21.073 y 21.074 representan avances sustantivos en esta materia, al eliminar la figura del intendente y crear dos nuevas autoridades: el delegado presidencial, como

representante del Ejecutivo, y el gobernador regional, elegido democráticamente por la ciudadanía. Con ello, se redefinieron las competencias del nivel subnacional y se inauguró una nueva etapa en la gestión territorial del Estado. Sin embargo, su implementación ha puesto de manifiesto importantes limitaciones estructurales que dificultan la consolidación de un modelo de gobernanza regional plenamente autónomo, coherente y coordinado.

La coexistencia del Gobernador Regional, electo por voto popular, y el Delegado Presidencial, designado por el Ejecutivo, ha configurado dualidad de liderazgo generando posibles tensiones en la gestión regional. Esta superposición de funciones y la falta de mecanismos institucionales de coordinación abren la puerta a generar conflictos entre las autoridades, una dependencia del nivel central y dificultades para implementar políticas públicas de manera efectiva.

Por lo tanto, comprender las relaciones intergubernamentales resulta fundamental para evaluar el alcance real del proceso descentralizador y los factores que condicionan la autonomía de los gobiernos regionales. Esta investigación analiza las experiencias de coordinación entre gobernadores regionales y delegados presidenciales, con especial atención a los casos donde existe divergencia política, a fin de identificar prácticas replicables que contribuyan al fortalecimiento de la gobernanza regional.

En este marco, la selección de los casos de estudio obedece al interés de examinar escenarios donde la interacción entre las autoridades regionales y el nivel central podrían presentar mayores tensiones debido a divergencias políticas. La literatura sostiene que la alineación política entre los distintos niveles de gobierno tiende a reducir las probabilidades de conflicto y a facilitar la coordinación institucional. Sin embargo, el análisis de contextos donde prevalece la diferencia ideológica permite identificar con mayor claridad los puntos críticos del modelo y las estrategias que pueden favorecer la cooperación incluso en condiciones adversas. De este modo, las experiencias extraídas de los casos analizados ofrecen aprendizajes transferibles a cualquier situación de conflicto o falta de coordinación, siendo relevante incluso en aquellos escenarios donde la teoría no anticipa la existencia de tensiones entre autoridades del mismo sector político.

De esta forma, el estudio busca aportar evidencia empírica y fundamentos teóricos que orienten el diseño de mecanismos institucionales de articulación intergubernamental. Su relevancia radica en que aborda uno de los principales desafíos de políticas públicas institucionales, avanzar hacia una descentralización efectiva que combine autonomía regional con cooperación intergubernamental.

De esta manera, la tesis contribuye al debate académico y político sobre el futuro del modelo chileno de descentralización, proponiendo posibles caminos para fortalecer la gobernanza y superar barreras que limitan su desarrollo.

3. Hipótesis

Las limitaciones estructurales del modelo de descentralización chileno han dificultado una coordinación efectiva entre autoridades regionales y el nivel central, sin embargo existen prácticas de articulación intergubernamental que podrían contribuir una base para diseñar mecanismos institucionales de cooperación.

4. Pregunta de investigación

4.A Pregunta general:

¿Cómo enfrentan los gobernadores regionales, particularmente aquellos de oposición, las limitaciones del modelo de descentralización chileno, y qué aprendizajes permiten proponer un mecanismo institucional de coordinación intergubernamental efectivo?

4.B Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las principales tensiones y limitaciones institucionales que enfrentan los gobernadores regionales, especialmente los de oposición, en su relación con los delegados presidenciales y el nivel central, dentro del actual modelo de descentralización chileno?
- ¿Qué estrategias y prácticas de coordinación – formales o informales – desarrollan los gobernadores regionales de oposición para sostener la gestión en contextos de divergencia política con el Ejecutivo?

- ¿Qué aprendizajes derivados de las experiencias regionales permiten identificar elementos clave para el diseño de un mecanismo institucional de articulación intergubernamental que fortalezca la gobernanza y la autonomía regional?

Capítulo III: Marco teórico

1. Descentralización y gobernanza regional en Chile

La descentralización ha sido un proceso complejo y de múltiples aristas en Chile, a pesar de los avances normativos y las reformas institucionales impulsadas en las últimas décadas, la gobernanza regional sigue enfrentando desafíos estructurales que dificultan su consolidación. Es por esto que a lo largo de su historia, el país ha transitado por distintos modelos de descentralización, en los que se ha buscado redistribuir poder y competencias desde el nivel central hacia los gobiernos subnacionales. Sin embargo, la estructura institucional, el marco normativo y la predominancia de una élite política centralista han condicionado los alcances y limitaciones de este proceso (Montecinos, 2023).

Si bien las reformas recientes han intentado avanzar hacia una mayor autonomía regional, su implementación ha estado marcada por restricciones normativas, dificultades en la transferencia de competencias y la falta de un modelo claro de articulación entre los distintos niveles de gobierno (Irrarrázaval y Rodríguez, 2018). Esto ha provocado que, en la práctica, los gobiernos regionales enfrenten serias dificultades para ejercer un liderazgo efectivo en sus regiones, limitando su capacidad de respuesta ante las necesidades locales y generando tensiones en la gestión política y administrativa.

Para entender el proceso de descentralización en Chile es necesario entender que ha sido un proceso largo y complejo, fue recién en los años 90 en que se avanzó hacia un modelo de descentralización más democrático, con la creación de los gobiernos regionales y la elección de alcaldes a nivel municipal (Ramírez, 2020).

No obstante, la descentralización administrativa y fiscal siguió siendo insuficiente para transformar el modelo de gobernanza regional, dado que la distribución de competencias y recursos seguía dependiendo del nivel central (Montecinos, 2023). La elección de los Gobernadores Regionales en 2021 representó un hito en el proceso descentralizador, pero no estuvo exenta de desafíos. La coexistencia de esta nueva figura con la del Delegado Presidencial, designado por el Ejecutivo, ha generado conflictos de atribuciones y dificultades en la gestión territorial (Orellana et al., 2020).

Uno de los principales problemas del modelo actual radica en la dualidad de autoridades con atribuciones superpuestas. La creación de los Delegados Presidenciales ha significado que, en la práctica, muchas decisiones estratégicas sigan siendo determinadas desde el nivel central, afectando la capacidad de los Gobernadores Regionales para liderar la agenda territorial (Galilea, 2020). Esto ha provocado una fragmentación en la toma de decisiones y ha generado dificultades en la implementación de políticas públicas, ya que los distintos actores regionales no siempre tienen incentivos para cooperar entre sí.

A esto se suma el problema de la dependencia financiera. La descentralización efectiva no solo requiere la delegación de competencias, sino también la entrega de recursos

suficientes para su ejecución. En Chile, la mayor parte del presupuesto regional sigue estando condicionado por las decisiones del gobierno central, lo que limita la capacidad de los gobiernos regionales para desarrollar iniciativas autónomas (Irrarrázaval y Rodríguez, 2018). Esta falta de autonomía fiscal ha llevado a que los gobiernos regionales operen más como ejecutores de programas y no como impulsores del desarrollo local.

Otro aspecto clave es la fragmentación institucional y la falta de mecanismos efectivos de articulación entre los distintos niveles de gobierno. La ausencia de un modelo claro de gobernanza intergubernamental ha generado escenarios de competencia en lugar de cooperación, afectando la implementación de políticas públicas y la resolución de problemas territoriales (Orellana et al., 2020). Esta situación ha sido particularmente evidente en el ámbito del ordenamiento territorial, donde las competencias de planificación regional no han sido efectivamente transferidas a los gobiernos regionales, limitando su capacidad de gestión.

El escenario actual de descentralización en Chile plantea una serie de desafíos que deben abordarse para fortalecer la gobernanza regional. En primer lugar, es necesario avanzar en un modelo de articulación más claro entre los distintos niveles de gobierno, estableciendo mecanismos efectivos de coordinación entre los Gobernadores Regionales, Delegados Presidenciales y el gobierno central (Montecinos, 2023). Esto permitiría reducir las tensiones institucionales y mejorar la capacidad de respuesta ante los problemas territoriales.

En segundo lugar, se requiere avanzar en una descentralización fiscal efectiva. La entrega de competencias sin recursos suficientes para su implementación solo genera frustración y limita el impacto de las políticas públicas en los territorios. Para ello, es fundamental definir un nuevo esquema de financiamiento que otorgue mayor autonomía a los gobiernos regionales, permitiéndoles generar ingresos propios y administrar sus presupuestos de manera más eficiente (Irrázaval y Rodríguez, 2018).

Finalmente, se plantea necesario fortalecer la institucionalidad regional, dotando a los gobiernos subnacionales de mayores capacidades técnicas y administrativas para gestionar sus competencias de manera efectiva. Esto implica avanzar en procesos de formación y profesionalización de los equipos regionales, así como en el fortalecimiento de las capacidades de planificación y gestión territorial (Orellana et al., 2020).

2. Implementación de políticas públicas y transferencias de competencias

La legislación chilena ha establecido un conjunto de marcos normativos orientados a fortalecer el proceso de descentralización, principalmente mediante la regulación de la transferencia de competencias desde el nivel central hacia los gobiernos regionales. Sin embargo, pese al avance institucional que representan las leyes 20.990, 21.073 y 21.074, su implementación práctica ha estado marcada por una serie de desafíos administrativos, financieros y políticos que han limitado su efectividad (Garnham & Irrázaval, 2022). Estos obstáculos han configurado un escenario donde los gobiernos regionales, aun contando con atribuciones formales, continúan dependiendo en gran medida del Ejecutivo

para la toma de decisiones estratégicas, la asignación de recursos y la orientación de políticas públicas.

La ley Orgánica Constitucional de Gobierno y Administración Regional (21.074, LOCGAR) busca instaurar un procedimiento de transferencias gradual de competencias desde el Ejecutivo hacia los gobiernos regionales, con el propósito de dotar a estos de mayores herramientas para gestionar el desarrollo local de manera autónoma y eficiente. En la práctica, sin embargo, la ley entrega de manera clara y uniforme qué competencias serían efectivamente traspasadas, dejando su concreción sujeta a negociaciones caso a caso entre los gobiernos regionales y el Ejecutivo (Garnham & Irarrázaval, 2022). Este diseño institucional ha generado incertidumbre y asimetrías entre regiones, produciendo un sistema de descentralización diferenciado que depende de la capacidad política y técnica de cada territorio para negociar la transferencia.

De acuerdo con el análisis de la Biblioteca del Congreso Nacional, la Ley 21.074 redefinió el papel del Gobernador Regional como órgano ejecutivo del Gobierno Regional, confiriéndole nuevas responsabilidades en materia de planificación presupuestal, coordinación y fiscalización (Hernández, 2019). No obstante, su capacidad para ejercer estas funciones se encuentra estrechamente vinculada a las competencias que cada Gobierno Regional logre asumir, lo que genera un modelo desigual y progresivo de atribuciones. El artículo 21 bis de la Ley Orgánica Constitucional de Gobierno y Administración Regional establece que el Gobernador, con la aprobación del Consejo

Regional, puede solicitar al Presidente de la República la transferencia de una o más competencias radicadas en los ministerios o servicios públicos. Sin embargo, dichas atribuciones son asignadas institucionalmente al Gobierno Regional y no directamente al Gobernador, lo que limita la autonomía operativa de este último en su calidad de autoridad ejecutiva, pero además estas competencias pueden ser rechazadas o aprobadas por el nivel central (Hernández, 2019). Por lo tanto, se podrían generar tensiones entre distintos niveles del estado dejando en ambigüedad cuales son las reales competencias normativas del Gobierno Regional, por consiguiente del Gobernador Regional administrador y representante de la institución.

A esta ambigüedad competencial se suma la carencia de un modelo de financiamiento coherente con el proceso de descentralización. La descentralización fiscal en Chile continúa siendo limitada en comparación con los países de la OCDE, lo que restringe la capacidad de los gobiernos regionales para generar ingresos propios y planificar políticas públicas de largo plazo (Riquelme et al., 2021). En consecuencia, la dependencia del presupuesto central persiste, y los gobiernos regionales actúan más como ejecutores de programas nacionales que como verdaderos articuladores de estrategias territoriales (Garnham & Irrázaval, 2022).

La ley consagra la creación de nuevas divisiones regionales que pretendían reforzar la capacidad técnica de los gobiernos regionales. No obstante, la insuficiencia de recursos financieros y humanos ha dificultado el cumplimiento de dichas metas (Montecinos,

2020). Este déficit de capacidades institucionales no solo retrasa la implementación de las competencias transferidas, sino que también limita la formulación de políticas regionales y la capacidad de evaluación de resultados.

Un aspecto crítico es la falta de mecanismos formales de coordinación entre los distintos niveles de gobierno. Si bien el marco normativo reconoce la existencia de instancias de articulación estos son solo a nivel institucional y no intergubernamentales, por lo que en la práctica estas funcionan de manera discontinua o informal, lo que genera descoordinación y superposición de funciones. En numerosos casos, las decisiones que afectan a las regiones se adoptan sin la participación directa de los gobiernos regionales, lo que reproduce la lógica centralista del Estado (Garnham & Irrázaval, 2022). La coexistencia del Delegado Presidencial y del Gobernador Regional, ambos con atribuciones parcialmente solapadas, ha agudizado esta situación, provocando fricciones en la gestión pública y dificultando la implementación de políticas conjuntas.

Por otra parte, el sistema financiero actual provoca una dependencia de las regiones con el nivel central. El Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), concebido como uno de los principales instrumentos de financiamiento, continua regido por criterios desde el nivel central, lo que limita la autonomía regional en la definición de prioridades de inversiones (Riquelme et al., 2021). Por lo que la normativa actual no ha logrado traducirse en autonomía presupuestaria, ya que la asignación de recursos sigue sujeta a la aprobación del Ejecutivo.

Además de los factores institucionales, la implementación de la descentralización está fuertemente influida por dinámicas políticas. La distribución del poder territorial depende no solo de los marcos legales, sino también de la relación entre el gobierno central y los actores regionales. En contextos de divergencia partidaria, estas relaciones suelen caracterizarse por la competencia y la desconfianza, lo que obstaculiza la cooperación y ralentiza la ejecución de políticas públicas (Montecinos, 2020). La fragmentación política y la ausencia de incentivos institucionales para la colaboración intergubernamental generan un escenario donde las decisiones estratégicas tienden a concentrarse en el nivel central, reproduciendo las desigualdades históricas entre regiones.

3. Relaciones intergubernamentales y tensiones institucionales

El proceso de descentralización en Chile no solo ha transformado la estructura del gobierno subnacional, sino que también ha generado un nuevo escenario de relaciones intergubernamentales. La coexistencia del Gobernador Regional y el Delegado Presidencial Regional ha introducido desafíos en la coordinación y gestión, afectando la gobernanza regional y la implementación de políticas públicas. Esta reconfiguración institucional ha generado espacios de cooperación, pero también áreas de fricción, dadas las superposiciones en sus atribuciones y la falta de mecanismos claros de articulación (Montecinos, 2020).

El concepto de relaciones intergubernamentales (RIG) se refiere a la interacción entre distintos niveles de gobierno en la formulación e implementación de políticas públicas. Estas relaciones pueden ser de coordinación, conflicto o cooperación, dependiendo del marco institucional y de la distribución de competencias entre los actores involucrados (Hernández Díaz, 2006). En el caso chileno, el diseño del nuevo modelo de descentralización ha dejado zonas grises en la delimitación de funciones entre los Gobernadores Regionales y los Delegados Presidenciales, lo que ha llevado a conflictos en la gestión territorial (Irrázaval y Rodríguez, 2018).

Uno de los principales puntos de fricción en las RIG en Chile es la coexistencia de dos figuras con atribuciones que, en ciertos ámbitos, pueden ser interpretadas como solapadas. La Ley 21.074, que regula la transferencia de competencias y el fortalecimiento de la regionalización, estableció un nuevo esquema en el que el Gobernador Regional es la autoridad electa con representación política directa, mientras que el Delegado Presidencial Regional, designado por el Ejecutivo, mantiene el control de la administración de los servicios públicos regionales y la seguridad pública (Montecinos, 2020).

Esta dualidad de liderazgo ha generado conflictos en la toma de decisiones y en la definición de prioridades para el desarrollo regional. La figura del Delegado Presidencial, al depender directamente del gobierno central, actúa como un puente entre los ministerios y el territorio, pero en muchos casos, su papel ha sido percibido como un mecanismo de control centralista que limita la autonomía del Gobernador Regional (Galilea, 2023). Esto

ha llevado a que los gobiernos regionales enfrenten dificultades para implementar políticas propias y coordinar con los distintos actores del territorio, especialmente cuando existen diferencias políticas entre ambas figuras.

La falta de claridad en la delimitación de competencias no es el único desafío en las RIG. La coordinación entre el nivel central y los gobiernos regionales también se ha visto afectada por la ausencia de instancias formales de articulación. En Chile, a diferencia de otros países con modelos descentralizados más consolidados, no existen mecanismos institucionalizados de cooperación que permitan resolver conflictos de atribuciones y establecer lineamientos claros para la ejecución de políticas públicas a nivel subnacional (Hernández Díaz, 2006).

En este sentido, se han identificado distintos escenarios que afectan la gestión intergubernamental en las regiones. Según Montecinos (2020), la relación entre el Gobernador Regional y el Delegado Presidencial puede adoptar cuatro formas:

1. **Cooperación plena**, cuando ambos actores trabajan en conjunto con una alineación programática y política.
2. **Cooperación estratégica**, cuando existen diferencias, pero se logran acuerdos en materias clave para la región.
3. **Conflicto latente**, cuando no hay mecanismos de coordinación y las diferencias políticas afectan la gestión territorial.

4. **Conflicto abierto**, cuando ambas autoridades compiten por el liderazgo regional, generando bloqueos institucionales y dificultando la implementación de políticas públicas.

Estos escenarios dependen en gran medida de la voluntad política de los actores y de la existencia de incentivos institucionales para la cooperación.

Además, la falta de autonomía financiera de los gobiernos regionales ha acentuado estas dificultades. A pesar de que la descentralización administrativa ha avanzado en algunos aspectos, la dependencia del presupuesto central sigue siendo un factor limitante para el desarrollo de iniciativas propias en los territorios. Esto ha generado un escenario en el que los Gobernadores Regionales tienen la legitimidad democrática, pero carecen de herramientas efectivas para liderar la gestión regional, mientras que los Delegados Presidenciales poseen atribuciones estratégicas sin contar con respaldo electoral (Galilea, 2023).

En este contexto, la gobernanza regional se ha visto condicionada por la necesidad de negociar constantemente con el nivel central para obtener recursos y apoyo político. La falta de instancias formales de articulación intergubernamental ha dificultado la construcción de consensos y ha contribuido a la fragmentación del poder en las regiones, lo que afecta la implementación efectiva de políticas públicas y la capacidad de los gobiernos regionales para responder a las demandas ciudadanas.

Capítulo III: Marco metodológico

1. Enfoque y diseño de la investigación

Este estudio adopta un enfoque cualitativo, dado que su objetivo es comprender los desafíos en la implementación de la descentralización en Chile, específicamente en la interacción entre el Gobernador Regional y el Delegado Presidencial, así como las barreras en la transferencia de competencias.

El diseño de la investigación es no experimental transversal, ya que no se manipularán variables, sino que se observará la realidad tal como se presenta en un período determinado. Esto permite obtener una fotografía del fenómeno en un momento específico, sin alterar las condiciones en que se desarrolla. Correspondiendo a un “fenómeno empírico, localizado socialmente, definido por su propia historia” (Vallés, 2005) y que utiliza la “recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Sampieri et al, 2003).

2. Tipo de investigación

La investigación es de carácter descriptivo, ya que busca caracterizar las relaciones intergubernamentales en el marco de la descentralización y documentar cómo los distintos actores han experimentado la implementación de las leyes 20.990, 21.073 y 21.074. A través de este enfoque, se busca detallar los factores que han condicionado la transferencia de competencias y la autonomía de los gobiernos regionales, sin establecer causalidades directas, sino identificando patrones en la dinámica política y administrativa.

3. Instrumentos

Para abordar el problema de investigación, se recurrirá a la realización de entrevistas semiestructuradas con actores clave, seleccionados en función de su conocimiento y experiencia en la descentralización y la gestión intergubernamental. Esta estrategia permite recoger información profunda sobre la implementación de las reformas y las tensiones en la gobernanza regional, dando espacio a los entrevistados para expresar sus percepciones y experiencias en torno a la problemática.

Las fuentes primarias son aquellas que contienen información original, son el resultado de conceptos e ideas de una investigación, por lo que no son intervenidas y son recogidas en el momento del evento (Sampieri et al, 2003). Para el caso de esta investigación se utilizarán como fuentes primarias entrevistas semi estructuradas a expertos y actores vinculantes en la materia de estudio.

Tabla 1. Preguntas para casos de estudio

Temática	Pregunta	Objetivo
Experiencias generales de coordinación	¿Con que frecuencia se ha reunido usted o su equipo con el Delegado presidencial o su equipo durante su mandato, y en que contexto ocurren esos encuentros?	Identificar si la coordinación intergubernamental está institucionalizada o depende de la voluntad personal.
	¿Existen mesas de trabajo que funcionen de forma estable en su región para coordinar políticas públicas con el gobierno central? ¿Cuáles son sus principales objetivos o temáticas?	Determinar la presencia o ausencia de estructuras formales de gobernanza regional.
	¿En esas instancias de coordinación participan contrapartes técnicas regulares (por ejemplo, jefaturas de	Identificar actores técnicos claves que podrían institucionalizarse

	división, asesores territoriales)? ¿Cuál ha sido su rol?	
Estructura, dinámicas y barreras	¿Estas instancias de coordinación cuentan con reglas claras, agendas, actas o mecanismos de seguimiento? ¿O dependen más de acuerdos informales?	Evaluar el grado de formalización de las prácticas observadas
	Desde su experiencia, ¿la coordinación con el Delegado ha dependido más de la voluntad personal de las autoridades que de un marco institucional claro?	Explorar la fragilidad de las coordinaciones basadas en relaciones personales
	¿Cuáles han sido las principales barreras que ha enfrentado para coordinar con el Delegado Presidencial o el nivel central? (Ej. diferencias políticas, solapamiento de funciones, ausencia de mecanismos formales, etc.)	Identificar obstáculos estructurales o recurrentes en la gobernanza territorial
Lecciones y proyecciones	¿Puede describir alguna práctica de coordinación (formal o informal) que considere especialmente útil o replicable? ¿Qué permitió que funcionara bien?	Extraer experiencias exitosas que puedan inspirar una propuesta institucional
	¿Qué propuesta haría para mejorar la coordinación entre gobiernos regionales y el gobierno central, considerando su experiencia en el cargo?	Recoger insumos directos para el diseño de mecanismos de articulación institucional

Como complemento a las fuentes primarias, esta investigación incorpora un análisis documental de carácter cualitativo, basado en fuentes secundarias provenientes de noticias, comunicados oficiales y declaraciones públicas emitidas por la Asociación de Gobernadoras y Gobernadores Regionales de Chile (AGORECHI).

La selección de estas fuentes responde a un criterio intencional y temático, considerando aquellos materiales que abordan las problemáticas centrales de esta investigación: la

coordinación intergubernamental, la distribución de competencias, la autonomía regional y los desafíos del modelo de descentralización. En particular, se analizarán publicaciones que reflejen la posición colectiva de los gobiernos regionales frente al Ejecutivo, así como sus demandas en torno al fortalecimiento institucional del nivel subnacional.

El propósito de incluir estos documentos es triangular la información obtenida en las entrevistas semiestructuradas, contrastando las percepciones individuales de los actores con los discursos institucionales de AGORECHI, y a la vez incorporar a la discusión y al análisis la posición de los gobernadores regionales que mantienen una alineación partidista con el gobierno central o forman parte de la misma coalición política.

4. Diseño Muestral:

4.A. Fuentes Primarias:

El diseño muestral consideró exclusivamente entrevistas a gobernadores regionales no alineados políticamente con el gobierno central, excluyendo a los oficialistas. Este criterio permite observar cómo las tensiones ideológicas influyen en la coordinación territorial.

Además, esta decisión metodológica se fundamenta en la necesidad de analizar con mayor claridad las tensiones y desafíos de coordinación que emergen en contextos de divergencia política, donde los conflictos intergubernamentales tienden a ser más evidentes. La literatura sobre gobernanza multinivel y descentralización sostiene que la alineación partidaria entre niveles de gobierno reduce la probabilidad de conflicto y facilita la cooperación. En cambio, los escenarios de diferencia ideológica permiten observar con

mayor nitidez las debilidades institucionales y los mecanismos informales de coordinación.

Por lo tanto, la exclusión de los gobernadores oficialistas busca maximizar la variabilidad de situaciones de tensión, permitiendo identificar prácticas adaptativas y colaborativas que puedan ser replicables en distintos contextos, incluso en aquellos con afinidad política.

Tabla 2. Casos de Estudios

Región	Entrevista
Arica y Parinacota	Diego Paco (RN), Gobernador Regional
Coquimbo	Cristóbal Juliá (Ind. Evópoli), Gobernador Regional
Maule	Diego Villar, Jefe de Gabinete del Gobernador Regional
Biobío	Jaime Aravena (RN), Jefe de División de Infraestructura
Los Lagos	Alejandro Santana (RN), Gobernador Regional
Aysén	Marcelo Santana (UDI), Gobernador Regional

4.B. Fuentes Secundarias

El análisis de fuentes secundarias cumple un rol complementario al trabajo de campo con los gobernadores regionales no alineados políticamente con el gobierno central. Dado que la muestra primaria excluyó a los gobernadores oficialistas, se incorporó el estudio de comunicados, declaraciones públicas y documentos institucionales de la Asociación de

Gobernadores Regionales de Chile (AGORECHI), con el fin de equilibrar la perspectiva y ampliar el alcance político del análisis.

Las unidades de análisis estarán conformadas por los comunicados oficiales publicados en el sitio web de AGORECHI, sus apariciones en medios nacionales y las declaraciones públicas emitidas entre los años 2021 y 2025, periodo que coincide con la implementación del nuevo modelo de gobernanza regional en Chile. Se seleccionarán únicamente aquellos documentos pertinentes a los objetivos del estudio.

La AGORECHI, que agrupa a los dieciséis gobernadores regionales sin distinción partidaria y cuya directiva nacional está liderada por autoridades oficialistas, constituye una fuente clave para analizar cómo se articulan posiciones comunes entre actores políticamente diversos. Su estudio permite observar si las dinámicas de coordinación intergubernamental y cohesión institucional varían según la alineación política con el Ejecutivo o si prevalecen intereses compartidos más allá de las diferencias partidarias.

El análisis se realizará mediante lectura abierta y codificación temática, aplicando las mismas categorías definidas para las entrevistas (autonomía, coordinación, barreras institucionales y gobernanza multinivel), con el propósito de identificar patrones discursivos, tensiones y aprendizajes institucionales que fortalezcan la comprensión integral del proceso de descentralización.

5. Plan de Análisis:

5.A. Fuentes Primarias

El análisis de las fuentes primarias se llevará a cabo mediante una estrategia de análisis cualitativo de contenido, orientada a identificar patrones, tendencias y relaciones entre las experiencias y percepciones de los actores entrevistados. Este proceso busca comprender cómo los gobernadores regionales y sus equipos interpretan las limitaciones del modelo de descentralización y las dinámicas de coordinación con el nivel central.

El procedimiento analítico se estructurará en las siguientes etapas:

- **Transcripción de entrevistas:**

Todas las entrevistas semiestructuradas serán transcritas de forma literal para asegurar la fidelidad de los testimonios y permitir un análisis exhaustivo del discurso.

- **Lectura abierta y codificación inicial:**

Se realizará una lectura exploratoria de las transcripciones con el fin de identificar unidades de significado relevantes. Posteriormente, se desarrollará una **codificación abierta**, registrando conceptos y temas recurrentes vinculados con la coordinación intergubernamental, la autonomía, las barreras institucionales y practicas replicables.

- **Agrupación de códigos en categorías temáticas:**

Los códigos obtenidos se organizarán en categorías analíticas previamente definidas en el diseño metodológico, que permiten estructurar los hallazgos de acuerdo con las variables clave del estudio:

Tabla 3. Códigos para matriz de análisis de resultados

Variable	Descripción
Frecuencia y regularidad de la coordinación	Presencia o ausencia de reuniones formales/informales, su frecuencia, duración y continuidad.
Instancias estructuradas de coordinación	Mesas de trabajo, comités u otras instancias institucionales o técnico -políticas.
Contrapartes técnicas	Participación de equipos técnicos, jefaturas u operadores intermedios en la articulación regional-central.
Barreras institucionales y políticas	Dificultades normativas, solapamientos de competencias, tensiones partidarias, falta de reglas claras.
Prácticas replicables	Experiencias de coordinación que podrían transformarse en mecanismos institucionales sostenibles.
Propuestas o recomendaciones	Sugerencias realizadas por los entrevistados para mejorar la articulación intergubernamental.

- **Análisis comparativo entre regiones y actores:**

Se efectuará un contraste transversal entre los discursos de los distintos entrevistados, considerando la diversidad territorial y política de las regiones seleccionadas. Este análisis permitirá reconocer diferencias y similitudes en los modos de coordinación, así como en la influencia que ejercen los factores políticos e institucionales sobre las relaciones entre el nivel regional y el nivel central.

- **Identificación de patrones e inferencias:**

Finalmente, se identificarán patrones discursivos comunes, tensiones estructurales y experiencias replicables, que servirán como base para la elaboración de inferencias orientadas al diseño de un mecanismo institucional de articulación intergubernamental.

La información se organizará mediante matrices de análisis, lo que facilitará la comparación sistemática entre regiones y la construcción de interpretaciones teóricas sólidas a partir de los datos empíricos. En este proceso, se buscará mantener una coherencia constante entre los objetivos específicos del estudio, las categorías analíticas y la evidencia empírica obtenida, asegurando la validez interna y la trazabilidad del análisis.

5.B. Fuentes Secundarias:

El análisis de las fuentes secundarias tiene como propósito complementar y contrastar la información obtenida en las entrevistas, incorporando los discursos institucionales de AGORECHI para ampliar la comprensión del proceso de descentralización y las dinámicas de coordinación intergubernamental.

Se recopilarán comunicados oficiales, apariciones en prensa y declaraciones públicas emitidas por AGORECHI entre 2021 y 2025, sistematizando los documentos según fecha, medio y contenido relevante. Posteriormente, se realizará una lectura abierta y codificación temática, aplicando las categorías que hagan sentido utilizadas para las

fuentes primarias como lo son: autonomía, coordinación, barreras institucionales, gobernanza multinivel y prácticas replicables.

El análisis se centrará en identificar patrones discursivos y tendencias argumentativas, contrastando las posiciones colectivas de los gobiernos regionales con las percepciones individuales recogidas en las entrevistas. Asimismo, se considerarán las diferencias entre los gobernadores de oposición y los alineados con el gobierno central, para observar cómo la orientación política influye en el discurso institucional.

Capítulo IV: Resultados

1. Resultados Generales:

1.A. Entrevista a Gobernadores Regionales:

a. Coordinación intergubernamental: escasa formalidad, fuerte peso personal

Las entrevistas revelan que la coordinación entre gobernadores regionales y delegados presidenciales se sostiene mayormente sobre vínculos personales y no sobre estructuras institucionales consolidadas. En todos los casos, las reuniones son frecuentes pero informales, orientadas a la gestión cotidiana o a la resolución de contingencias.

El gobernador de Arica y Parinacota, Diego Paco, describe una dinámica marcada por la voluntad más que por la normativa: *“Tenemos reuniones cortas todas las semanas y reuniones técnicas cada quince días... pero son gestiones pequeñas, sin un impacto mayor o trascendental en la región.”*

En la misma línea, Alejandro Santana (Los Lagos) reconoce que la relación “*depende bastante de la voluntad personal*”, destacando que “*ella [la delegada] ha tenido buena disposición para mantenerme informado respecto de temas relevantes, principalmente en materia de seguridad y emergencias*”.

A diferencia de las regiones donde las tensiones políticas son más evidentes, Diego Villar (Maule) sostiene que el buen entendimiento ha permitido sostener la colaboración sin necesidad de formalización: “*Mientras el delegado y el gobernador tengan claras las atribuciones de cada uno y no se inmiscuyan en las del otro, el trabajo puede avanzar bien.*”

La falta de mecanismos formales o de reglamentos de coordinación queda evidenciada en casi todas las regiones. Marcelo Santana, gobernador de Aysén, lo expresa con claridad: “*No hay una orgánica clara ni un marco institucional que la regule. Es una relación que uno busca solo cuando es necesario para resolver problemas.*”

En términos metodológicos, los relatos coinciden con lo observado en la literatura sobre gobernanza intergubernamental relacional (Hernández Díaz, 2006; Montecinos, 2020), donde las interacciones informales y el liderazgo personal sustituyen la institucionalidad formal, generando dependencia de la voluntad y del contexto político local.

b. Barreras estructurales: Centralismo, duplicidad y competencias

Los entrevistados coinciden en identificar barreras estructurales que dificultan la consolidación de una gobernanza regional efectiva. La más reiterada es el centralismo que se manifiesta tanto en la subordinación jerárquica de las Secretarías Regionales Ministeriales (seremis) como en la dependencia presupuestaria de los gobiernos regionales respecto del nivel central.

El gobernador Alejandro Santana (Los Lagos) sintetiza esta tensión institucional: *“Seguimos siendo un país muy presidencialista y centralista... La Administración Central, la Delegación y los servicios públicos asumen, por defecto, que el gobierno regional va a financiar programas que ellos plantean.”*

En términos similares, Jaime Aravena (Biobío) advierte que el diseño institucional “mantiene una lógica de competencia más que de colaboración”, lo que deriva en la duplicidad de funciones y en la lucha por visibilidad política: *“Hay competencia por ver quién anuncia primero un proyecto o una buena noticia, incluso cuando el financiamiento viene del gobierno regional.”*

La coexistencia entre autoridad electa y autoridad designada también genera tensiones en torno a la legitimidad. Diego Paco (Arica) señala que esta dualidad produce ineficiencia administrativa: *“A veces me salto a la delegación porque siento que no tiene el peso*

político suficiente... Muchas veces prefiero ir directamente a la subsecretaría o a los ministros, porque es más rápido destrabar los temas allí.”

Asimismo, Marcelo Santana (Aysén) advierte sobre el sesgo político como un obstáculo recurrente: *“En el tema de la Zona Franca, no era una prioridad para esta delegación presidencial, lo que llevó a que se entorpeciera el proceso. Más que colaborar, se torpedeó la iniciativa.”*

Estas percepciones confirman el diagnóstico planteado por Montecinos (2023) y Orellana et al. (2020): la descentralización chilena ha avanzado en la creación de cargos electos, pero no en la redistribución efectiva del poder, lo que genera una “bipolaridad institucional” donde los incentivos están más orientados al conflicto que a la cooperación.

c. Autonomía regional: Dependencia presupuestaria y escasa transferencia de competencias

Una de las tensiones más persistentes que emerge de las entrevistas es la limitada autonomía real de los gobiernos regionales. Si bien cuentan con legitimidad democrática, los gobernadores siguen careciendo de control sobre la mayoría de los recursos financieros y programas de inversión pública.

El gobernador Diego Paco explica: *“El Gobierno Regional destina alrededor del 92% de su presupuesto a inversiones ejecutadas a través de servicios públicos... actualmente administramos solo el 10% del presupuesto que llega a la región; el 90% sigue llegando a través de ministerios.”*

De manera concordante, Alejandro Santana (Los Lagos) sostiene que *“los gobiernos regionales somos órganos completamente dependientes del gobierno central, tanto en materia de presupuesto como en la posibilidad de tomar decisiones”*.

En el caso de Aysén, Marcelo Santana agrega que *“falta avanzar en la definición de roles”*, destacando que muchas inversiones ministeriales aún se deciden sin coordinación con el gobierno regional.

Se manifiesta que existe un desfase entre la autonomía formal establecida por la Ley N° 21.074 y la autonomía efectiva, restringida por los mecanismos de control financiero del nivel central (DIPRES y Contraloría). Tal como señala Irarrázaval (2021), la descentralización chilena ha sido *“administrativa en su forma, pero no política en su fondo”*.

d. Prácticas replicables: Comunicación directa, respeto protocolar y liderazgo colaborativo

A pesar de las tensiones institucionales que caracterizan el proceso de descentralización, las entrevistas con los gobernadores regionales revelan una serie de prácticas de coordinación útiles y replicables que han permitido sostener la gestión pública regional en un contexto de fragmentación y débil institucionalidad formal.

Uno de los hallazgos más consistentes entre los entrevistados es la relevancia de la comunicación fluida y horizontal entre el gobernador y el delegado presidencial como herramienta básica de coordinación.

En la Región de Coquimbo, el gobernador Cristóbal Juliá enfatiza que la comunicación directa y permanente ha sido clave para evitar conflictos y mantener coherencia frente a la ciudadanía: *“La principal práctica es la comunicación. Por ejemplo, ante cualquier polémica, como una toma de ruta por parte de pescadores, primero me comunico con el delegado. Conversamos, él me pone al tanto de la situación y luego, si hay que dar declaraciones, las hacemos coordinadamente.”*

De forma similar, en el Maule, Diego Villar destaca la coordinación constante entre los equipos técnicos y comunicacionales de ambas instituciones: *“Yo tengo buena relación con el jefe de gabinete del delegado, y el equipo de comunicaciones del Gobierno Regional también tiene buena relación con su contraparte en la delegación. Eso permite generar un trabajo más coordinado.”*

Por su parte, el gobernador de Arica y Parinacota, Diego Paco, complementa esta visión proponiendo la creación de mesas técnicas periódicas por temáticas específicas, como seguridad, vivienda, obras públicas o desarrollo social, con participación de las divisiones del Gobierno Regional y los servicios públicos correspondientes. Estas instancias, según

el propio gobernador, permitirían dar continuidad y sistematizar los acuerdos, reduciendo la dependencia de la voluntad individual.

Por lo tanto se puede inferir que una coordinación intergubernamental efectiva podría sustentarse, en gran medida, en la disposición al diálogo y la construcción de vínculos personales y técnicos de confianza en el caso de no existir mecanismos formales. Tal como plantea Hernández Díaz (2006), la acción intergubernamental exitosa suele apoyarse en la comunicación y la confianza recíproca como pilares de la cooperación institucional.

Otra práctica replicable identificada en varias regiones es el respeto institucional y la claridad de los roles competenciales entre las figuras de gobernador y delegado presidencial.

En Coquimbo, el mismo Juliá subraya que uno de los elementos más importantes para la coordinación efectiva ha sido el cuidado de los protocolos institucionales: *“Aunque el delegado es designado, es el representante del Presidente en la región. Cuidamos mucho que cada actividad o hito institucional tenga claridad sobre cuál es el rol de la delegación.”*

Por su parte, Diego Villar explica que el trabajo armónico en el Maule se ha sustentado en “mantener reglas claras” y en el reconocimiento de las competencias respectivas: *“Nosotros entendemos que la seguridad pública está radicada en la delegación y no es*

una atribución nuestra. Desde el Gobierno Regional tenemos claro que nuestro objetivo es trabajar en proyectos que contribuyan al desarrollo de la región.”

El respeto mutuo y la claridad de funciones emergen así como prácticas institucionales efectivas que previenen los roces políticos y permiten mantener una cooperación estable, incluso en contextos de diferencias ideológicas o partidarias.

Por otro lado, en regiones como Aysén y Los Lagos, los entrevistados destacan el valor de las mesas técnicas institucionalizadas como espacios neutrales que reducen la politización y facilitan la gestión.

El gobernador Marcelo Santana explica que las mesas STOP, lideradas por Carabineros, funcionan con reglas claras y seguimiento técnico: *“Son mesas bien técnicas y ejecutivas. En temas de delincuencia y seguridad pública no hay mucho espacio para disputas o ‘gustitos personales’.”*

En la Región de Los Lagos, Alejandro Santana coincide al señalar que las situaciones de emergencia obligan a una cooperación inmediata y transversal: *“Hemos enfrentado algunas situaciones de desastres naturales, y en esos casos ha habido una buena coordinación. Producto de la contingencia, todos nos autoconvocamos por un fin superior y el poder colabora.”*

Se puede inferir que cuando la gestión se centra en objetivos técnicos y medibles (como la seguridad o la respuesta ante emergencias), la coordinación intergubernamental se fortalece y adquiere continuidad, validando lo que Montecinos (2023) describe como una “gobernanza pragmática y funcional”.

Más allá de las normas, los gobernadores coinciden en que el éxito de la coordinación depende del estilo de liderazgo que adopte cada autoridad.

En Arica, Diego Paco plantea que la colaboración debe basarse en el trabajo conjunto con los servicios públicos: *“Para resolver problemas hay que trabajar con los demás; no hay otra opción.”*

Desde Biobío, Jaime Aravena sostiene que la coordinación mejora cuando ambas autoridades logran alinearse estratégicamente frente al nivel central: *“Cuando hay una dificultad política, siempre ayuda que el delegado y el gobernador tengan una visión común. Cuando ambos empujan en la misma dirección, la región gana peso frente al nivel central.”*

Estas declaraciones reflejan lo que la literatura conceptualiza como liderazgo cooperativo regional (Montecinos, 2023), entendido como la capacidad de articular actores diversos bajo una lógica de colaboración y corresponsabilidad territorial.

1.B. Resultados: Prensa y comunicados oficiales

El análisis de comunicados institucionales y prensa nacional revela que, entre 2023 y 2025, el proceso de descentralización chileno ha estado marcado por tensiones políticas e incertidumbre normativa en torno a la figura del delegado presidencial regional (DPR). Las iniciativas legislativas impulsadas por el Ejecutivo, junto con las reacciones de los gobiernos regionales, evidencian una brecha entre el discurso descentralizador y la práctica administrativa, situación que ha profundizado la desconfianza entre autoridades subnacionales y el nivel central.

El 31 de mayo de 2023, el Ejecutivo ingresó al Congreso el Mensaje Presidencial N.º 072-031, proyecto de reforma constitucional que proponía modificar la figura del delegado presidencial regional y provincial (Gobierno de Chile, 2023a). El texto justificaba la medida como parte del avance del proceso de descentralización, señalando la necesidad de fortalecer a los gobiernos subnacionales y mejorar la coordinación entre niveles de gobierno. Por lo que la propuesta reemplazaba el cargo de delegado presidencial por el de “jefe regional y provincial de Gobierno Interior”, dependiente del Ministerio del Interior, el cual será el encargado de coordinar la administración del Estado en la región y de vincular al Ejecutivo con los gobiernos regionales.

Este proyecto, presentado como el cumplimiento de una de las promesas de campaña del Presidente Boric, fue ampliamente rechazado por la Asociación de Gobernadores Regionales de Chile (AGORECHI), que lo calificó como “poco serio” y carente de contenido descentralizador (AGORECHI, 2023). En un comunicado del 13 de junio del mismo año, la asociación anunció la suspensión del diálogo con el Ejecutivo, argumentando que la reforma constituía “un simple cambio de nombre” que mantenía la subordinación política de los gobiernos regionales. De esta forma, el distanciamiento de los gobernadores busca insistir en que las funciones de coordinación de servicios públicos y planificación del desarrollo regional deben corresponder exclusivamente a los gobiernos regionales.

La cobertura de medios nacionales reforzó esta percepción. La Tercera destacó el “malestar transversal” de los gobernadores (Palacios, 2023), mientras que la Fundación Chile Descentralizado (2023) advirtió que la iniciativa representaba un retroceso político, al no avanzar en la transferencia de competencias ni en la autonomía fiscal. Por otra parte, el gobernador metropolitano Claudio Orrego sintetizó el sentir regional señalando que el proyecto era “gatopardista, porque apenas le cambia el nombre al cargo” (Cooperativa, 2023).

En septiembre del mismo año, el Ejecutivo presentó el Mensaje Presidencial N.º 174-369, que crea el Ministerio de Seguridad Pública y redefine las funciones del Ministerio del Interior (Gobierno de Chile, 2023b). La propuesta incluía dos subsecretarías y nuevas

Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI) de Seguridad Pública, dependientes de la Subsecretaría de Prevención del Delito.

No obstante, el proyecto mantuvo la mención expresa a los delegados presidenciales regionales y provinciales como contrapartes institucionales para la ejecución de la Estrategia Nacional de Seguridad Pública. Esta referencia generó desconcierto en los gobiernos regionales, al interpretarse como una ratificación del rol del delegado presidencial, contradiciendo los compromisos políticos previos de su eliminación.

Desde un enfoque analítico, la coexistencia de estos proyectos legislativos demuestra una falta de coherencia en la política de descentralización. Mientras una iniciativa buscaba modificar la figura del delegado, otra consolidaba su rol operativo dentro del sistema estatal. Esta superposición normativa profundizó la confusión institucional, debilitando la coordinación entre niveles administrativos y políticos.

Las reacciones frente al proyecto del Ejecutivo derivaron en una crisis de confianza entre el Gobierno y los gobernadores regionales. A mediados de 2023, AGORECHI anunció la ruptura del diálogo político y la decisión de impulsar una reforma parlamentaria propia para eliminar definitivamente las delegaciones presidenciales (Silva, 2023).

Los comunicados enfatizaron que el Ejecutivo había incumplido el compromiso de campaña asumido por el presidente Gabriel Boric en 2021, y que el proceso de

descentralización se encontraba “estancado por falta de decisión política” (Fundación Chile Descentralizado, 2025b).

La prensa nacional recogió el cambio de posiciones de los gobernadores quienes pasaron de una lógica de cooperación institucional a una estrategia de presión política, trasladando el debate desde el Ejecutivo hacia el Congreso Nacional (La Tercera, 2023). Este episodio marcó un punto de inflexión en la gobernanza territorial, posicionando a los gobiernos regionales como actores con agenda propia y capacidad de incidencia legislativa.

En 2025, la Cumbre de las Regiones, organizada por la Agrupación de Universidades Regionales (AUR) junto a AGORECHI, culminó con una declaración transversal por la descentralización, en la que se reafirmó la necesidad de eliminar las delegaciones presidenciales, fortalecer la autonomía presupuestaria y crear mecanismos de coordinación multinivel permanentes (Agrupación de Universidades Regionales de Chile, 2025; La Cumbre de las Regiones, 2025). El documento final propuso la creación de un Consejo Nacional de Gobernadores Regionales como órgano permanente de interlocución con el Ejecutivo y de articulación interregional. Asimismo, planteó que la descentralización debía incluir un sistema de financiamiento territorial equitativo, en línea con las demandas de una futura Ley de Rentas Regionales.

2. Discusión y análisis de resultados generales:

El proceso de descentralización en Chile, observado a través de la experiencia de los gobiernos regionales y del discurso público analizado, revela una tensión estructural entre la autonomía formal y la dependencia funcional del Estado.

La triangulación entre las entrevistas a gobernadores regionales y las fuentes secundarias (comunicados oficiales, prensa, ley y proyectos de ley) muestra un sistema político en el que los avances normativos hacia la descentralización conviven con mecanismos de control desde el gobierno central que limitan la capacidad efectiva de gestión territorial. Lejos de constituir un diseño coordinado, la gobernanza regional se ha construido sobre relaciones informales, liderazgos personales y arreglos pragmáticos, lo que ha derivado en una práctica de cooperación intergubernamental altamente dependiente de la voluntad política más que de la institucionalidad.

1. La descentralización como promesa inconclusa: autonomía formal y dependencia práctica

Los resultados de las entrevistas permiten constatar que los gobiernos regionales operan dentro de un modelo híbrido, donde la autonomía política es reconocida normativamente por la Ley N.º 21.074 y la elección democrática de los gobernadores regionales, pero su ejercicio cotidiano continúa subordinado al poder central a través del control financiero, la fragmentación administrativa y la figura del delegado presidencial. Como señalaron los propios entrevistados, un alto porcentaje de los recursos regionales sigue dependiendo del

presupuesto ministerial, lo que restringe la capacidad de planificación y ejecución del desarrollo territorial.

En este contexto, las RIG no se estructuran sobre mecanismos formales, sino sobre vínculos personales y arreglos informales de cooperación. La coordinación efectiva entre distintos niveles de gobierno aparece cuando existe “buena sintonía” entre las autoridades, mientras que la falta de confianza o afinidad política genera parálisis y problemas en la gestión regional.

Este hallazgo coincide con la descripción de Hernández Díaz (2006) sobre la gobernanza intergubernamental basada en la “racionalidad relacional”: los sistemas políticos donde la cooperación depende de la interacción y la confianza más que de la norma tienden a reproducir desigualdades y discrecionalidades. El marco legal chileno, si bien reconoce la autonomía regional, no redefine los mecanismos de mando y coordinación entre niveles, lo que perpetúa una relación de subordinación vertical.

Es por esto que el supuesto de Montecinos (2023) se valida, en el que la descentralización en Chile ha avanzado en legitimidad democrática, pero no en transferencia efectiva de poder: se elige al gobernador, pero las decisiones sustantivas continúan centralizadas. Siendo las fuentes primarias (entrevistas) un reflejo de esta paradoja: los gobernadores valoran la elección popular como una fuente de legitimidad, pero reconocen que su

margen de acción depende del apoyo político del Ejecutivo y de los ministerios sectoriales.

2. La dualidad institucional: tensiones entre autoridad electa y autoridad designada

El análisis conjunto de las entrevistas y las fuentes documentales evidencia que la coexistencia entre gobernadores regionales (electos) y delegados presidenciales (designados) constituye el principal obstáculo para la consolidación de una gobernanza regional. De esta forma, la dualidad institucional (que se pretendía resolver con el proyecto de reforma constitucional de 2023 (Mensaje Presidencial N.º 072-031)) terminó profundizando la ambigüedad del sistema.

El intento del Ejecutivo por reemplazar la figura del delegado por un “jefe regional de Gobierno Interior”, manteniendo sus funciones y dependencia en el Ministerio del Interior, fue interpretado por los gobernadores como un gesto simbólico sin impacto real en la redistribución del poder (Gobierno de Chile, 2023a; AGORECHI, 2023).

En la práctica, esta reforma fue leída como un ejemplo de lo que Orellana et al. (2020) describen como “reformas administrativas sin contenido político”, es decir, ajustes nominales que no alteran las estructuras de control. El rechazo público de la Asociación de Gobernadores Regionales de Chile, en el que califica el proyecto de “poco serio” y suspenden el diálogo con el Ejecutivo, reflejó uno de los quiebres políticos más importantes desde la instalación de los gobiernos regionales. La prensa (La Tercera, 2025; Fundación

Chile Descentralizado, 2025a) y los comunicados de AGORECHI documentan cómo los gobernadores trasladaron el debate al Congreso, generando un bloque regional con agenda propia, que reclamaba autonomía presupuestaria y liderazgo político real.

A nivel discursivo, esta tensión revela un conflicto de fondo sobre la concepción misma del Estado unitario: si la coordinación intergubernamental se ejerce desde el control o desde la corresponsabilidad. Para Irrázaval y Rodríguez (2018), la descentralización efectiva requiere diseñar mecanismos de coordinación multinivel donde las competencias estén claramente delimitadas y los flujos de información sean recíprocos. En el caso chileno, la ausencia de tales mecanismos ha provocado que la relación entre los niveles regional y central se mueva entre la cooperación pragmática y la confrontación abierta.

3. La gobernanza racional: Comunicación, respeto y liderazgo cooperativo

A pesar de la fragilidad institucional, los resultados también muestran prácticas emergentes de coordinación que funcionan en la práctica. Experiencias como las de Coquimbo, Maule y Aysén ilustran que la comunicación directa, la confianza personal y el respeto protocolar pueden generar condiciones de gobernanza efectiva, incluso sin marcos formales. El trabajo conjunto en mesas técnicas (como las mesas STOP de seguridad pública) o las reuniones informales de coordinación entre gabinetes y equipos de comunicación son ejemplos de mecanismos de gobernanza relacional (Montecinos, 2020), en los que la cooperación se sustenta en la interacción constante y la neutralidad técnica.

En estos casos, los liderazgos regionales asumen un rol articulador más que jerárquico, ejerciendo un liderazgo colaborativo, entendido como la capacidad de generar acuerdos entre actores con distintos grados de poder. El jefe de gabinete del Maule lo resumía al señalar que “cuando hay buena relación, esa armonía se transmite hacia abajo y todo fluye mejor”, mostrando cómo la gestión intergubernamental se construye tanto en el plano político como en la cultura organizacional.

Desde la teoría de la gobernanza multinivel, Garnham (2022) sostiene que los sistemas descentralizados exitosos son aquellos que institucionalizan la cooperación horizontal, creando espacios donde los actores regionales y nacionales negocian de manera continua. Las buenas prácticas identificadas en las entrevistas representan precisamente formas incipientes de esa cooperación, aunque aún dependientes de la voluntad personal de los actores. De ahí que el desafío sea transformar esas prácticas relacionales en procedimientos institucionalizados, garantizando continuidad más allá del ciclo político.

4. La descentralización como conflicto discursivo: de la colaboración al reclamo institucional

Las fuentes secundarias complementan y amplifican las declaraciones recogidas en las entrevistas, mostrando que el conflicto entre gobernadores y el Ejecutivo ha evolucionado hacia un debate político nacional sobre la arquitectura del Estado. La Cumbre de las Regiones 2025 y los comunicados de AGORECHI plantean una narrativa coherente: la descentralización ha dejado de ser un ideal administrativo y se ha convertido en una

demanda política estructural por parte de los gobiernos subnacionales, siendo insuficiente la sola elección democrática del gobernador. Por lo que la figura del delegado presidencial, en ese marco, simboliza la resistencia del poder central a ceder espacios de decisión.

El análisis del proyecto legislativo de la eliminación del delegado presidencial y de la ley que crea el Ministerio de Seguridad refuerza esta lectura. Mientras el Ejecutivo proponía una redefinición nominal del cargo de delegado, la creación del Ministerio de Seguridad volvió a incluir expresamente al delegado presidencial como actor clave en la ejecución de políticas sectoriales (Gobierno de Chile, 2023b). Esto demuestra, como advierte Montecinos (2023), que las reformas de descentralización en Chile han avanzado bajo una lógica de “desconcentración funcional más que de autonomía política”.

La discusión pública y las reacciones de los gobernadores evidencian que el país transita una etapa intermedia, donde el proceso de descentralización ha generado nuevas legitimidades, pero sin resolver la tensión entre control y autonomía. Desde una perspectiva teórica, se trata de lo que Irrarrázaval y Rodríguez (2018) denominan “etapa de cohabitación institucional”, en la cual los nuevos actores regionales compiten por espacio político dentro de un marco centralista aún dominante.

5. Hacia una propuesta de buenas prácticas: institucionalizar la confianza

A partir de la triangulación entre los resultados empíricos y las fuentes documentales, es posible derivar una propuesta de buenas prácticas orientada a fortalecer la coordinación

intergubernamental desde una perspectiva cooperativa y técnica. Estas prácticas surgen tanto de las experiencias exitosas relatadas por los gobernadores como de las recomendaciones colectivas expresadas por AGORECHI y la Cumbre de las Regiones. La principal conclusión es que la descentralización requiere no solo reformas legales, sino también mecanismos sostenibles de gobernanza relacional, capaces de equilibrar la autoridad del nivel central con la autonomía de los gobiernos regionales.

En coherencia con los planteamientos de Montecinos (2020) y Garnham (2022), las buenas prácticas se organizan en torno a seis dimensiones:

1. **Comunicación permanente y horizontal:** establecer canales formales de diálogo entre gobernador, delegado y equipos técnicos, garantizando continuidad comunicacional incluso ante cambios políticos.
2. **Claridad de roles y respeto institucional:** asegurar la definición de competencias mediante protocolos interinstitucionales que delimiten funciones y liderazgos.
3. **Neutralidad técnica y evidencia en la gestión:** fortalecer mesas técnicas sectoriales con criterios de desempeño y evaluación objetiva, para reducir la politización.
4. **Colaboración territorial multiactor:** integrar municipios, servicios públicos y actores privados en instancias de planificación regional coordinada.
5. **Liderazgo cooperativo regional:** promover liderazgos que articulen actores diversos, priorizando la negociación y la cooperación sobre la competencia.

Por último, existe un sexta propuesta de buena práctica que significa cambiar el marco normativo, pero que responde a la tensión y posición que tiene la AGORECHI. Bajo el supuesto que el Delegado Presidencial Regional no será eliminad, una forma de lograr que exista una colaboración y cooperación en las RIG, es entregando mayor autonomía fiscal, lo que ayudará a no solo avanzar a una mayor descentralización, sino que también a resolver los nudos existentes entre los gobiernos subnacionales y el Ejecutivo.

6. **Autonomía fiscal y corresponsabilidad:** avanzar hacia mecanismos financieros descentralizados (como la futura Ley de Rentas Regionales) que respalden la planificación territorial autónoma.

Estas dimensiones no buscan reemplazar la estructura institucional existente, sino dotarla de mecanismos de coordinación estables y replicables, transformando las prácticas exitosas observadas en propuesta de guía operativa de cooperación intergubernamental.

Tabla 4. Propuestas de guía de buenas prácticas de coordinación intergubernamental

Práctica	Descripción	Objetivo	Evidencia empírica
Comunicación horizontal	Establecer reuniones periódicas y canales técnicos de comunicación directa entre autoridades regionales y nacionales.	Mejorar la coordinación cotidiana y prevenir conflictos.	Casos de Coquimbo y Maule: contacto directo y coordinación mediática conjunta. Además, parcialmente Aysén.
Claridad de roles	Definir protocolos y atribuciones específicas	Evitar duplicidad de funciones y solapamiento competencial.	Entrevistas y reclamos de AGORECHI
Neutralidad técnica	Promover mesas técnicas lideradas por organismos especializados	Sustentar decisiones en evidencia y reducir politización.	Mesas STOP en Aysén, coordinación ante emergencias en Los Lagos y mesas indígenas en Arica.

	(Carabineros, MOP, SERVIU) con seguimiento regular.		
Colaboración multiactor	Integrar municipios, universidades y sociedad civil en la planificación regional.	Generar políticas de desarrollo coherentes y legitimadas	Cumbre de las Regiones 2025 y acuerdos interuniversitarios (AUR).
Liderazgo cooperativo	Fomentar liderazgos basados en articulación y consenso más que jerarquía.	Consolidar redes interinstitucionales estables.	Experiencias del Maule y Biobío; gobernadores como articuladores.
*Autonomía y corresponsabilidad fiscal	Impulsar una Ley de Rentas Regionales y mecanismos de gestión financiera descentralizada.	Garantizar independencia operativa y sostenibilidad territorial.	Demandas reiteradas en comunicados de AGORECHI y prensa nacional.

**Se entiende como una propuesta que deberá impulsar cambios normativos pero que ayudara a descomprimir la tensión institucional.*

Capítulo V: Conclusión

La etapa actual ha abierto un nuevo capítulo en el proceso de descentralización chileno, en la que su implementación ha puesto en evidencia las tensiones entre el ideal de autonomía regional y la persistencia del control centralizado. A lo largo de esta investigación, se ha demostrado que las reformas impulsadas por las leyes N.º 21.073 y 21.074, si bien marcaron un punto importante en la democratización del nivel regional, no han logrado consolidar un sistema de gobernanza territorial plenamente coherente. La coexistencia entre gobernadores regionales electos y delegados presidenciales designados, ambos con legitimidad, continúa generando zonas grises en la toma de decisiones, sobreposición de funciones y conflictos por la conducción política de las regiones.

Este estudio se propuso analizar las dinámicas que configuran las relaciones intergubernamentales entre gobernadores regionales y delegados presidenciales, identificando sus principales barreras, aprendizajes y oportunidades de mejora. A partir de ello, se plantea una propuesta práctica orientada a fortalecer la colaboración entre ambos niveles de autoridad, reconociendo que la eventual eliminación de la figura del delegado presidencial sigue siendo un escenario distante dentro del marco político e institucional actual. Los hallazgos permiten concluir que, pese a los avances normativos y a la legitimidad democrática alcanzada por los gobiernos regionales, la descentralización en Chile continúa siendo un proceso incompleto, sostenido en una institucionalidad híbrida que combina autonomía formal con una persistente dependencia funcional del nivel central.

Las entrevistas a los gobernadores regionales revelaron un patrón común: las relaciones con los delegados presidenciales se sostienen principalmente en la confianza personal y la sintonía política más que en mecanismos institucionalizados. Cuando la relación es fluida, los proyectos avanzan; cuando existe conflicto, la gestión se paraliza. Este rasgo confirma que la descentralización no solo enfrenta un problema normativo, sino también cultural y relacional, donde la coordinación depende del liderazgo y de la disposición individual de las autoridades. Esta constatación coincide con lo señalado por Hernández Díaz (2006) y Montecinos (2023): la gobernanza efectiva requiere tanto estructuras estables como vínculos de cooperación basados en la reciprocidad y la confianza.

Los resultados reflejan que Chile se encuentra en una etapa intermedia de su proceso descentralizador. La creación de los gobiernos regionales electos introdujo una legitimidad inédita en el nivel subnacional, pero el Estado aún no ha resuelto el modo en que esa legitimidad se articula con el poder central. Los delegados presidenciales siguen representando la continuidad del poder político del Ejecutivo, mientras que los gobernadores regionales manifiestan la búsqueda de autonomía territorial. En este equilibrio inestable se reproduce la tensión entre autoridad democrática y autoridad administrativa, una tensión que hasta el momento no se resuelve eliminando figuras, sino construyendo reglas claras de cooperación.

En este escenario, la investigación busca demostrar que el principal déficit de la descentralización chilena no necesariamente radica en la falta de reformas legales, sino en la ausencia de un sistema estable de coordinación intergubernamental. No existen instancias obligatorias y regulares de diálogo entre ambos niveles, ni protocolos claros que definan cómo deben comunicarse, priorizar proyectos o resolver discrepancias. Esta carencia institucional no solo afecta la eficiencia administrativa, sino que también debilita la legitimidad del proceso descentralizador frente a la ciudadanía.

Por ello, la guía de buenas prácticas elaborada a partir de esta investigación adquiere importancia como instrumento para avanzar hacia una gobernanza más cooperativa y funcional. La guía no busca reemplazar la normativa vigente ni resolver todos los dilemas estructurales del modelo, sino ofrecer un marco de acción práctica que permita

institucionalizar los aprendizajes acumulados en la relación cotidiana entre gobernadores y delegados. Se concibe como un instrumento transicional, buscando transformar la cooperación personal en una prácticas que puedan ser utilizadas por figuras autoridades.

A través de las entrevistas y del análisis de experiencias de éxito y fracaso, la guía propone principios y mecanismos replicables para fortalecer la comunicación, la coordinación y la corresponsabilidad territorial. Establece orientaciones concretas, como la necesidad de mantener mesas técnicas periódicas, definir protocolos de intercambio de información, promover liderazgos colaborativos y garantizar neutralidad técnica en la toma de decisiones. Estas medidas podrían representar pasos significativos hacia la consolidación de un modelo de gobernanza multinivel más maduro, donde la confianza y la coordinación se institucionalicen como parte del funcionamiento regular del Estado.

La importancia de esta guía radica también en su valor simbólico. Surge en un momento en que la descentralización enfrenta críticas y dudas sobre su viabilidad, y ofrece una alternativa práctica a la lógica de confrontación. En lugar de centrarse en la eliminación o sustitución de figuras, propone reorientar el enfoque del debate hacia la cooperación efectiva. Esta perspectiva reconoce que la descentralización no se alcanza mediante la supresión del poder central, sino a través del fortalecimiento de las capacidades locales y la articulación equilibrada entre niveles de gobierno. En este sentido, la guía aporta un enfoque constructivo y gradualista, orientado a generar resultados tangibles y sostenibles.

Asimismo, la investigación permite advertir que las buenas prácticas identificadas no son meramente administrativas, sino expresiones de madurez política. Allí donde la comunicación es constante, donde las decisiones se basan en evidencia técnica y donde prevalece el respeto institucional, la descentralización muestra su potencial transformador. Por el contrario, cuando predomina la competencia por el poder y la fragmentación, los conflictos intergubernamentales se profundizan. Por tanto, el desafío hacia el futuro no es solo normativo, sino cultural: instalar una ética de cooperación y corresponsabilidad que trascienda los ciclos políticos y se consolide como parte del ADN institucional.

Por lo tanto, los resultados de esta tesis evidencian que el avance del proceso de descentralización no depende exclusivamente de reformas estructurales, sino también de la capacidad de las instituciones para generar mecanismos sostenibles de aprendizaje, adaptación y cooperación. En este sentido, la guía de buenas prácticas propuesta representa un aporte orientado a sistematizar experiencias y traducirlas en orientaciones concretas que puedan ser aplicadas, evaluadas y eventualmente replicadas en distintos contextos regionales. El estudio aspira a contribuir tanto al fortalecimiento de la gestión regional como a la comprensión académica de las relaciones intergubernamentales en el marco de la gobernanza territorial chilena.

El proceso de descentralización en Chile se mantiene como un proceso en desarrollo, caracterizado por avances graduales y desafíos persistentes. La consolidación de una

institucionalidad basada en la coordinación, la confianza y la corresponsabilidad podría favorecer un funcionamiento más coherente del Estado en sus distintos niveles.

Anexos:

ANEXO 1: Entrevista Diego Paco, Gobernador de Arica y Parinacota

1. ¿Cómo es su relación con la Delegación Presidencial?

Nuestra relación actualmente es de buena comunicación y de trabajo con pensamiento común para mantener sintonía. A pesar de tener distintas visiones políticas, compartimos una sola visión: trabajar colaborativamente.

En esos términos, hasta ahora, con la delegada subrogante, el trabajo que hemos desarrollado en conjunto ha tenido buen puerto.

2. ¿Con qué frecuencia se reúne usted o su equipo con la delegada presidencial o su equipo durante su mandato? ¿Y en qué contexto ocurren esos encuentros?

Tenemos reuniones cortas todas las semanas y reuniones técnicas cada quince días. Es decir, hay una frecuencia bastante permanente, periódica.

Los encuentros técnicos se dan en mesas específicas para acelerar distintas gestiones en los servicios públicos; por ejemplo, mesas relacionadas con crimen organizado, que se realizan cada cuarenta y cinco días aproximadamente.

También hay reuniones para resolver temas más ciudadanos o sociales, ante algún incendio, cuando hay personas perjudicadas, o por permisos que no pueden conseguir algunos ramaderos por problemas cotidianos que van surgiendo.

3. ¿En esas instancias de coordinación participan contrapartes técnicas? ¿Cuál ha sido su rol?

Desde mi punto de vista, siempre voy acompañado de una contraparte técnica para hacer seguimiento. La Delegación Presidencial es un servicio pequeño, pero igual mantiene funcionarios técnicos. Es más pequeña que el Gobierno Regional, aunque no más que otros servicios públicos.

Siempre hay una contraparte técnica y tratamos de que los mismos funcionarios den continuidad a los acuerdos y gestiones. A veces dependemos de otras instituciones que, si no asisten a esas reuniones técnicas, dificultan el traspaso de información.

Como la persona coordinadora y articuladora de los servicios públicos es la delegación, uno espera que sean ellos quienes sigan con la gestión correspondiente a los servicios públicos. Sin embargo, eso a veces se retrasa o no se concreta.

4. ¿En su caso, usted siempre participa en esas reuniones o hay veces en que solo asisten sus jefes de división o asesores?

En lo personal, también delego, pero siempre asisto a la primera reunión. Después, las contrapartes técnicas continúan con la comunicación.

5. Además de la mesa de seguridad, ¿cuáles son los principales objetivos o temáticas que se han dado en estos comités, mesas de trabajo o instancias de coordinación?

Hay algunas mesas establecidas por ley, como el STOP, la Mesa de Crimen Organizado y de Seguridad en general. Otras son más contingentes, muy orientadas a solucionar problemas específicos del momento.

No hemos tenido reuniones técnicas para elaborar un plan maestro económico, turístico o de ordenamiento de servicios públicos en la región. Eso no se ha desarrollado, en parte porque la delegada es subrogante. El cargo no solo requiere a una persona, sino también respaldo político, ya que la delegación es más un cargo político que técnico. Si no tiene liderazgo suficiente, los servicios tampoco le dan prioridad a lo que la delegación —o la delegada en este caso— diga, como si se los pidiera directamente un ministro o un subsecretario.

6. Al comienzo mencionó que tienen reuniones semanales. ¿Son instancias de coordinación general, para establecer en qué está cada institución?

Sí, son gestiones pequeñas para mantener las puertas abiertas: consultas, oficios, coordinación entre la sociedad y los servicios públicos. Son reuniones cortas, sin un impacto mayor o trascendental en la región. Las reuniones más técnicas, entre comillas, son cada quince días. Pero esas son las que están establecidas por ley. No tenemos muchas reuniones de planificación o de orden estratégico, que son las que considero realmente trascendentes para lograr avances concretos y significativos en la región.

7. ¿En esas instancias existen reglas claras, agendas, actas o mecanismos de seguimiento? ¿O dependen más de acuerdos informales?

Un poco de ambos, pero todas las reuniones se registran con actas y listas de asistencia. Aun así, dado que se trata de una subrogancia política, me resulta más rápido ir directamente a hablar con el secretario regional ministerial o con el director o directora del servicio a cargo, para hacer las gestiones más ágiles. A veces salto a la delegación porque siento que no tiene el peso político suficiente. Al menos, esa ha sido la experiencia en mi región.

8. ¿Desde que asumió siempre ha tenido una delegación subrogante, o antes tuvo una con mayor peso político?

Asumí el 6 de enero, y desde esa fecha la delegación ha estado subrogante. Antes tuve una titular, pero estaba con prenatal, luego salió, y lamentablemente hoy se encuentra en una situación delicada de salud, a raíz del parto que tuvo. Desde abril aproximadamente, estoy con subrogancia.

9. En su experiencia, ¿la coordinación con la delegada ha dependido más de la voluntad personal que de un marco institucional? ¿Cómo se equilibra esa relación?

La buena comunicación influye bastante en la voluntad, pero también influye el hecho de que el Gobierno Regional financia a los servicios públicos. Es decir, hay una mezcla entre voluntad y obligación, porque el Gobierno Regional destina alrededor del 92 % de su presupuesto a inversiones ejecutadas a través de servicios públicos y comunidades técnicas. Eso genera una presión compartida: tanto social, económica y cultural, que también llega a la Delegación Presidencial y la motiva a mantener buena disposición con nosotros para ejecutar y destinar los fondos.

10. ¿Cuáles han sido las principales barreras que ha enfrentado para coordinarse con la delegación o con el nivel central?

No hemos tenido barreras directas con la delegación, pero sí hay un problema de falta de dirección.

La delegación tiene muchos servicios a su cargo y, quizá por falta de experiencia o de liderazgo político, no logra articularlos. Esa ha sido la mayor dificultad: la ausencia de una ruta clara. Si bien hay voluntad y trabajamos en conjunto, creo que los problemas regionales requieren algo más que una simple coordinación. Con el nivel central, muchas veces prefiero ir directamente a la subsecretaría o a los ministros, porque es más rápido destrabar los temas allí.

11. Según la documentación de prensa en la mayoría de los casos, la relación con la delegación presidencial ha sido conflictiva. En su caso, se ve una relación más fluida. ¿Podría describir alguna práctica de coordinación, formal o informal, que considere útil o replicable?

Creo que la delegación, como su nombre lo indica, es un representante del Presidente. El propio presidente Boric, en una reunión donde participamos varios gobernadores, dijo que no eliminaría las delegaciones porque necesita una forma de articularse con los ministerios regionales para saber qué ocurre y mantener control desde el Ejecutivo.

Eso puede funcionar siempre que el delegado tenga respaldo político, peso y conocimiento técnico sobre cómo funciona la administración pública. En Arica y Parinacota, ese conocimiento es escaso. Están muy enredados, tanto política como técnicamente, en cómo desenvolverse. Nosotros hemos sido un apoyo, un sostén. Como gobernador elegido por votación popular, tengo respaldo ciudadano, lo que genera confianza en la sociedad. A menudo me llaman para participar en reuniones con la sociedad civil ante manifestaciones, problemas o promesas incumplidas, para respaldar políticamente y dar garantías de que iniciaremos gestiones. Por eso, para nosotros es fundamental mantener comunicación con la delegación y los servicios públicos, porque para resolver problemas de vivienda necesito coordinarme con el Ministerio de Vivienda; para arreglar caminos y carreteras, con Obras Públicas; y así con todos los demás servicios. Todos dependemos unos de otros, incluso de los municipios. La región es pequeña, por lo tanto, siempre nos vamos a ver.

Entiendo que existen distintas visiones políticas —izquierda y derecha, por ejemplo—, pero una cosa es pensar diferente y otra es imponer un pensamiento y pelearse con todos. Para resolver y avanzar hay que trabajar con los demás; no hay otra opción. Si una autoridad no quiere resolver, se queda en el discurso eterno del conflicto y la polarización, como ocurre en el Congreso. El gobernador, en cambio, es una figura más parecida al alcalde: la gente no distingue quién tiene qué competencias, simplemente acude a la autoridad que considera mayor, al alcalde o al gobernador. Además, “gobierno regional” suena a “gobierno”, entonces piensan que decidimos todo, y eso se ha confundido mucho por la falta de educación cívica en los colegios. Incluso en la sociedad civil hay desconocimiento sobre cómo funciona realmente el sistema.

Si me pregunta a mí, creo que el delegado debería eliminarse. Es una figura política que actúa como una barrera, y depende mucho del Presidente y de la visión del propio delegado. Si el delegado y el gobernador no se entienden, será una pelea constante durante cuatro años. Cuando ocurre un problema, nadie dice “voy a ir donde la delegada o el delegado presidencial”; van donde el gobernador o el alcalde. Además, si un gobernador pudo convencer a miles de personas para ser elegido, es porque tiene capacidad de liderazgo. En cambio, un delegado es designado, muchas veces por cuoteo político, y eso no garantiza competencias para administrar o gestionar. Cuando uno hace campaña, asume compromisos que quiere cumplir, y eso genera un nivel distinto de responsabilidad y legitimidad.

12. ¿Y cómo ve usted la articulación de las Secretarías Regionales Ministeriales si se eliminara la figura del delegado?

Sería más fácil para el Presidente o los ministros reunirse con dieciséis gobernadores regionales, que no necesitan ser recibidos todos los días, que tener que coordinarse con delegados y gobernadores por separado. Hoy, la delegación puede querer una cosa, el gobernador otra, y se pierde la comunicación. La delegación responde a un lineamiento

sectorial, mientras el gobernador tiene una mirada más regional y cercana a la gente. Por eso, las seremías podrían depender directamente de sus ministerios, pero con articulación del gobernador regional. Actualmente, los gobiernos regionales administramos solo el 10 % del presupuesto que llega a la región; el 90 % sigue llegando a través de ministerios. Ese 10 % debería tener una orientación más regional, descentralizada, basada en lo que la ciudadanía realmente necesita, y no solo en programas diseñados desde el nivel central.

Anexo 2: Entrevista Cristóbal Julia, Gobernador de Coquimbo

- 1. ¿Con qué frecuencia se ha reunido usted o su equipo con el delegado presidencial durante su mandato? ¿Y en qué contextos ocurren esos encuentros, si es que ocurren?**

Con el delegado Galo Luna tenemos muy buena relación. Y eso es importante mencionarlo, porque quizás explique por qué la coordinación ha funcionado tan bien. Somos ambos de Ovalle y con su hermana fuimos compañeros de curso. Además, Galo es una persona dialogante, descentralizadora y con muy buen criterio político. Nuestra primera reunión fue el mismo día que asumí, y él me dijo: “Cristóbal, tú eres la máxima autoridad regional, me pongo a tu disposición”. Desde entonces, hemos tenido reuniones regulares. Él me ha sumado a todos los comités que habían sido abandonados por la exgobernadora, e incluso me incluye en instancias donde el gobernador no tendría necesariamente que participar. Nos comunicamos frecuentemente por WhatsApp y trabajamos en conjunto en situaciones como el apagón reciente, donde nos reunimos en Senapred. La coordinación ha sido muy fluida, a pesar de que él es del Partido Comunista y yo de Chile Vamos.

- 2. ¿Usted cree que esa buena relación se debe a que se conocían previamente o a una voluntad personal de ambas partes?**

Creo que es una combinación. Ambos somos personas dialogantes y entendemos que la única forma de sacar adelante a la región es trabajando de forma coordinada y sin exclusiones. Él no discrimina por tendencias políticas y yo tampoco. Nuestra personalidad y sentido de responsabilidad institucional han sido claves para esta buena relación.

- 3. ¿Existen mesas de trabajo o comités que funcionan de manera estable en la región para coordinar políticas públicas con el gobierno central? ¿Cuáles son sus objetivos?**

Sí, estamos involucrados en varias mesas. Una muy particular es la del Olivar, que trata temas de pueblos originarios tras el hallazgo de un sitio arqueológico durante la construcción de una carretera. Ha habido muchos conflictos ahí y hemos trabajado colaborativamente. También participamos en la mesa de cambio climático, la mesa rural campesina y otras relacionadas con temas agrícolas, mineros y turísticos. Todas estas

instancias cuentan con gobernanza formal y han funcionado de manera sostenida en el tiempo.

4. ¿En esas instancias de coordinación participan contrapartes técnicas regulares? ¿Cuál ha sido su rol?

Sí. Por el lado del gobierno central, participan los seremis y directores de servicio. Por parte del gobierno regional, dependiendo del tipo de reunión, asisto con los jefes de división. Estas contrapartes técnicas son quienes aterrizan los acuerdos y dan continuidad al trabajo interinstitucional.

5. ¿Estas instancias cuentan con reglas claras, agendas, actas o mecanismos de seguimiento? ¿O dependen más de acuerdos informales?

Son instancias bastante formales. Muchas están establecidas por ley o mediante resoluciones. En todas se levantan actas, hay secretarios técnicos o ejecutivos, se asignan roles y se establecen compromisos. Luego, en las siguientes reuniones se hace seguimiento de esos compromisos. Funcionan como cualquier mesa establecida legal o reglamentariamente.

6. Desde su experiencia, ¿la coordinación con el delegado ha dependido más de la voluntad personal que de un marco institucional? Sabemos que hoy ese marco es bastante vago.

Sí, efectivamente. Galo Luna tiene plena conciencia, criterio y profesionalismo. Él sabe bien cuál es su rol, y yo también el mío. Hay un respeto por la jerarquía de las autoridades regionales. Por ejemplo, cuando viene un ministro o hay actos públicos, se respeta el protocolo. A diferencia de lo que se observa a veces a nivel nacional o en el Congreso, aquí no operamos desde la trinchera. Además, compartimos edificio con la delegación, lo que facilita mucho la relación tanto entre nosotros como entre nuestros equipos. En resumen, remamos para el mismo lado.

7. Usted me comentaba que en Agorechi hay buena relación entre los 16 gobernadores. Desde esa mirada, ¿cuáles cree que han sido las principales barreras que han enfrentado otros gobernadores para coordinar con los delegados o el nivel central?

En algunas regiones el componente político pesa más. Hay gobernadores más impetuosos, y también delegados que no dialogan. Sé de regiones donde gobernador y delegado ni siquiera se hablan. Eso daña la institucionalidad. De hecho, en nuestra región la exgobernadora no tenía relación con el delegado, lo que generó una situación muy negativa que terminó con su destitución. Yo llegué precisamente a revertir ese escenario, y creo que lo hemos logrado. En Agorechi tenemos muy buen diálogo entre todos, la

directiva está compuesta de manera paritaria entre oposición y oficialismo. Lo que nos une es fortalecer las regiones, porque todos compartimos el diagnóstico de que el cargo de gobernador fue creado con una ley precaria, que requiere reformas, incluso constitucionales, para alcanzar su real potencial.

8. ¿Podría describir alguna práctica, formal o informal, que considere especialmente útil o replicable para lograr una buena coordinación entre gobernador y delegado?

La principal es la comunicación. Por ejemplo, ante cualquier polémica —como una toma de ruta por parte de pescadores— yo primero me comunico con el delegado. Conversamos, él me pone al tanto de la situación y luego, si hay que dar declaraciones, las hacemos coordinadamente. Si puedo colaborar, lo hago. Esa comunicación directa y fluida ha sido clave en todos los escenarios, buenos y malos.

9. ¿Y en cuanto a prácticas formales?

Lo más importante es el respeto al protocolo. Aunque el delegado es designado, es el representante del Presidente en la región. Entonces, cuidamos mucho que cada actividad o hito institucional tenga claridad sobre cuál es el rol de la delegación. Siempre los incluimos, y si no corresponde, actuamos de forma paralela, pero con pleno conocimiento de quiénes son los actores involucrados: seremis, directores de servicio, concejales, COREs. Todos deben estar informados y ubicados en su rol. Esa conciencia protocolar ha ayudado a evitar roces innecesarios.

10. La Ley 21.073 y la 21.074 no contempla un espacio formal de coordinación entre gobernador y delegado. Hay algunas posturas que proponen generar un espacio obligatorio de coordinación mientras no se elimine la figura del delegado. ¿Cree usted que eso podría funcionar?

Sí, especialmente en regiones donde la comunicación no ha sido fluida. Acá mismo, en la región, vivimos un caso así con la exgobernadora. Tomó mucho tiempo recuperar el rumbo institucional. El gobierno regional cumple un rol fundamental, aunque no tenga atribuciones sobre policías u otras áreas que maneja el delegado. Por eso, obligar a las partes a sentarse a conversar me parece una buena política. No debería ser necesario si actuáramos como políticos razonables, pero ante realidades adversas, es útil. Además, debe haber herramientas legales que permitan actuar ante autoridades que no cumplen su rol. En el caso de la exgobernadora, su destitución fue por abandono de deberes, entre otras razones. Entonces, contar con una instancia formal y obligatoria de coordinación puede prevenir estos daños institucionales.

11. Una de las promesas de campaña del presidente Boric fue eliminar la figura del delegado presidencial, pero el proyecto que presentó solo cambia su nombre a “jefatura regional”. ¿Cuál es su opinión sobre esa propuesta?

Dado cómo está estructurada actualmente la figura del gobernador regional, no creo que sea pertinente eliminar la del delegado presidencial, al menos por ahora. La cartera sectorial depende directamente de las directrices del Presidente, y es difícil coordinar eso desde el nivel central sin un representante en la región. Mientras no se fortalezca la estructura de los gobiernos regionales, esa figura sigue siendo necesaria. Nosotros, por ejemplo, no tenemos autonomía financiera ni capacidad de respuesta inmediata ante emergencias. Si hay un aluvión, no podemos mandar camiones a despejar rutas. Eso lo hace el delegado, porque es parte del Ministerio del Interior. Por eso, hasta que no se concreten las reformas necesarias, el delegado es imprescindible.

12. Cuando habla de reformas constitucionales, ¿a cuáles se refiere específicamente?

Principalmente a la que entrega autonomía financiera a los gobiernos regionales, como lo haría una Ley de Rentas Regionales. Aún no está en el Congreso como proyecto, pero la estamos promoviendo con apoyo de parlamentarios. Esa autonomía permitiría, por ejemplo, evitar la burocracia actual: hoy cada convenio debe pasar dos veces por DIPRES y Contraloría, una por intención y otra por ejecución. Es un proceso muy lento. Primero necesitamos esa ley, y luego podríamos discutir, por ejemplo, si los seremis deben depender del gobierno regional. Pero lo central es avanzar en una verdadera descentralización fiscal, y eso requiere una reforma constitucional, no solo leyes simples como la que se discute actualmente (“Regiones más fuertes”).

Anexo 3: Entrevista Diego Villar, Jefe de Gabinete Gobernador Regional del Maule

1. ¿Con qué frecuencia se han reunido ustedes —como gobernador regional o su equipo— con el delegado presidencial durante su mandato? Puede incluir también al equipo del delegado. ¿Y en qué contexto han ocurrido esos encuentros?

Principalmente coincidimos con el delegado en actividades protocolares o ceremonias. No sé cómo será en otras regiones, pero acá hemos tenido un trabajo bien cordial, de mucho respeto.

Tenemos algunas iniciativas que hemos estado desarrollando en conjunto. Como somos oposición al gobierno de turno —políticamente hablando—, hemos procurado mantener una muy buena relación, porque acá se trata de un trabajo en equipo. Los servicios de gobierno nos presentan proyectos e iniciativas que nosotros ayudamos a financiar, y también, cuando necesitamos impulsar algunas ideas, lo hacemos en conjunto. Por ejemplo, estamos trabajando con el sistema de cámaras de televigilancia con inteligencia artificial, que depende de la Subsecretaría del Delito. Hemos trabajado bien de la mano

con ellos para avanzar y ser una de las primeras regiones en poder aplicarlo a nivel nacional.

2. ¿Existen otras mesas de trabajo o comités que funcionen de manera estable en la región para coordinar políticas públicas con el gobierno central? ¿Cuáles serían los principales objetivos o temáticas?

Así como estables, no. Pero como somos una administración nueva, estamos implementando algunas propuestas. Por ejemplo, reactivamos el Comité de Integración Paso Pehuenche, que no se realizaba hace nueve años en la Región del Maule. Este consiste en reunir a las autoridades de la región con autoridades de la provincia de Mendoza. Este año se realizó en Chile, en Talca. Se arman comisiones de infraestructura, turismo y otros temas, donde las autoridades de ambos lados trabajan de forma conjunta para potenciar el Paso Pehuenche, que es uno de los más importantes del centro sur de Chile.

3. Cuando hablas de autoridades de ambas partes, ¿te refieres al delegado, al gobernador y a las autoridades argentinas?

Claro. En este caso vino el gobernador de la provincia de Mendoza, que es la autoridad más importante, además de los intendentes de las principales comunas de esa provincia: San Rafael, Malargüe, Mendoza, General Alvear, etcétera. Por lo general, en todas las mesas que trabajamos —por ejemplo, con la Cámara Chilena de la Construcción o la futura mesa de turismo que impulsaremos en las próximas semanas—, siempre se invita y convoca al delegado. Entendemos que es un actor fundamental en la coordinación de los servicios públicos actualmente.

4. En esas instancias de coordinación, ¿participan también contrapartes técnicas de manera regular? ¿Cuál ha sido su rol?

Sí, generalmente cuando abordamos temas de seguridad, el delegado asiste con su equipo de confianza o con los seremis correspondientes al tema tratado. De esa forma, vamos avanzando coordinadamente.

5. En todo este tiempo de gestión —casi diez meses ya—, ¿las reuniones cuentan con reglas claras, agendas, actas o mecanismos de seguimiento, o son más bien acuerdos informales?

Son más que todo acuerdos informales. En estos casos, al delegado se le invita a participar, pero quien lidera la iniciativa es el gobernador. De todas formas, el delegado también tiene sus propias mesas y, a veces, nos convoca a trabajar en conjunto. Entendemos que cada uno tiene su agenda y sus prioridades, y respetamos los espacios que ocupa cada autoridad.

6. A diferencia de otras entrevistas que he hecho, usted mencionó que han tenido una relación muy cordial con el delegado presidencial. Desde su experiencia, ¿la coordinación con el delegado ha dependido más de la voluntad personal de las autoridades o existe un marco institucional claro?

Yo creo que el marco está claro. Cada uno tiene sus atribuciones y su rol que cumplir, independientemente de lo que se piense sobre la figura administrativa del delegado. El delegado tiene sus atribuciones y el gobernador tiene las suyas. En ese sentido, la cancha está bien marcada y eso permite que podamos trabajar bien sobre esa base.

7. ¿Y cuáles han sido las principales barreras que han enfrentado para coordinarse con el delegado o con el nivel central?

En general, no hemos tenido barreras. Hemos tenido muy buena aceptación y un buen trabajo conjunto. El gobernador trabaja con todos los parlamentarios, de todos los colores políticos. Por ejemplo, si necesitamos audiencias con la DIPRES o con Hacienda, para temas de presupuesto o para destrabar algún proyecto que esté detenido, hemos ido acompañados de parlamentarios de derecha y de izquierda. En ese sentido, no hemos tenido inconvenientes.

8. Y justamente desde esa experiencia, ¿podrías describir alguna práctica de coordinación —formal o informal— que consideres especialmente útil o replicable para otros gobiernos regionales?

Creo que mientras el delegado y el gobernador tengan claras las atribuciones de cada uno y no se inmiscuyan en las del otro, el trabajo puede avanzar bien. Ahora, esto es política, y entendemos que a veces hay egos de por medio que dificultan la relación. Pero acá, afortunadamente, hemos tenido un buen trabajo. Te lo digo un poco “off the record”: para nosotros ha sido más fácil porque somos oposición. No hay una lucha interna ni competencia política. Desconozco cómo será en otras regiones, pero quizás cuando el gobernador y el delegado son del mismo color político puede haber más roces o celos por temas de protagonismo o visibilidad. En nuestro caso, tenemos claro que somos un gobierno regional de derecha, y el delegado pertenece al gobierno de izquierda. En ese sentido, hemos trabajado bien, cada uno dentro de sus límites y atribuciones. Cuando hay ceremonias, el gobernador felicita al delegado por su trabajo, y viceversa. Ahora, si llegara otro gobierno, por ejemplo, si José Antonio Kast llegara a la presidencia, lo más probable es que el delegado sea de tendencia republicana. Ese delegado podría ser un futuro candidato a gobernador cuando el nuestro vaya a la reelección, y eso generaría una relación política mucho más compleja. Hoy, en cambio, trabajamos con un delegado que sabe que su cargo tiene fecha de término, así que tampoco busca generar conflictos. Por eso estos diez meses de trabajo han sido bien cordiales, de mucho respeto y con alto nivel de colaboración.

9. ¿Entre el gobernador y el delegado existe alguna relación más directa, de comunicación frecuente o reuniones periódicas?

No, reuniones periódicas no, pero nos vemos constantemente. Por ejemplo, yo tengo buena relación con el jefe de gabinete del delegado, y el equipo de comunicaciones del Gobierno Regional también tiene buena relación con su contraparte en la delegación. Además, la región es chica, Talca es una ciudad pequeña, así que siempre estamos al tanto de las actividades del delegado.

10. Entonces eso sería una buena práctica: que los equipos tengan buena relación, lo que permite generar un trabajo más coordinado.

Exactamente. Si hay una buena relación entre el delegado y el gobernador, eso se transmite hacia abajo y facilita todo el trabajo.

Entrevistadora:

11. ¿Qué propuesta harías para mejorar la coordinación entre los gobernadores regionales y el gobierno central, considerando su experiencia?

Creo que mientras existan reglas claras del juego y cada autoridad tenga bien definidas sus atribuciones, las funciones deberían ser complementarias para el desarrollo de la región.

No creo que la solución pase por normar todo con reuniones periódicas u obligaciones formales —aunque ayudan—, porque si no hay buena sintonía entre ambas figuras políticas, es muy difícil trabajar de buena forma.

12. Y desde el punto de vista de ustedes, ¿las atribuciones están claras? Te pregunto porque en otras regiones me han dicho que la ley no define del todo los límites y que muchas veces se pisan las funciones. Pero por lo que mencionas, ustedes sí tienen claridad.

Sí, absolutamente. Nosotros entendemos que la seguridad pública está radicada en la delegación —ahora en el futuro Ministerio de Seguridad—, y no es una atribución nuestra. Eso lo tenemos claro. Desde el Gobierno Regional del Maule, tenemos claro que nuestro objetivo es trabajar en proyectos e iniciativas que contribuyan al desarrollo de la región. Para eso trabajamos no solo con la delegación y sus servicios dependientes, sino también con las 30 municipalidades, la academia, el sector privado y organizaciones sociales sin fines de lucro, entre otros.

13. ¿Y no hay un problema considerando que el delegado lidera los distintos servicios y seremías?

Para nosotros no ha sido un problema, porque, como te digo, hemos tenido buenas relaciones. Una de las cosas que ocurrió con la administración anterior es que, aun siendo del mismo color político, muchos seremis y directores de servicio nos decían al venir al despacho del gobernador: “Gracias por invitarnos, es primera vez que conocemos esta oficina”. Entonces, cuando hay un trabajo cercano, de respeto y comprensión de los roles de cada autoridad, todo fluye más fácil, y hacia abajo también se percibe ese clima de colaboración.

Anexo 4: Entrevista Jaime Aravena, Jefe de División de Infraestructura y Transportes del Gobierno Regional del Biobío

- 1. Me gustaría consultarle si es que han existido reuniones entre el equipo del gobierno regional y el de la delegación presidencial durante este mandato. ¿Con qué frecuencia se han reunido y en qué contextos ocurren estos encuentros?**

En general, los encuentros son pocos y más bien casuales que programados. A veces coincidimos en actividades o en situaciones de contingencia. En algunos casos participa el gobernador; en otros, asisto yo u otro jefe de división. Pero son temas puntuales. Por ejemplo, para la vuelta a clases en marzo, el gobernador inició una mesa de trabajo con municipios y entidades para abordar la congestión, que es crítica acá. Al mismo tiempo, el delegado presidencial formó su propia mesa con actores sectoriales, lo que generó una especie de competencia. Finalmente, ambas mesas se integraron, pero fue más bien forzado. La impresión que tengo es que hay una lógica de competencia más que de colaboración. Se dice que se va a cooperar, pero en la práctica se replica lo que hace el otro, como para no quedar atrás.

- 2. ¿Existen mesas de trabajo o comités que funcionen de manera estable para coordinar políticas públicas con el gobierno central?**

No, no existen. Todo es más bien coyuntural. Por ejemplo, se formó una mesa con alcaldes para ver temas de hospitales con proyectos detenidos. Ahí participó la delegación y el Servicio de Salud. La única mesa formal, entre comillas, en la que participamos, aunque no manejamos directamente, es la Mesa de Movilidad. Es sectorial, liderada por la Secretaría Técnica del Ministerio de Transportes, e incluye al subsecretario del MOP, a seremis, y participan tanto el gobernador como el delegado presidencial. Pero esa mesa viene impuesta desde el nivel central.

- 3. ¿Cuál cree usted que es la razón por la cual no hay capacidad para que ambas autoridades regionales se sienten en una misma mesa y trabajen colaborativamente?**

Creo que falta voluntad política. Es necesario entender que los esfuerzos suman y que cada uno puede aportar desde su rol. Pero lo que predomina es una lógica de competencia.

Desde el gobierno regional, nuestro rol es principalmente financiar iniciativas y apoyar a municipios y organizaciones con programas o proyectos. La delegación, en cambio, tiene funciones ligadas al Ministerio del Interior y a la coordinación con los seremis como representante del Presidente. A decir verdad, hay más coordinación directa entre el gobierno regional y los seremis que con la delegación presidencial.

4. La ley 21.373 y la 21.374 no contemplan mecanismos formales de coordinación entre el delegado presidencial y el gobernador regional. ¿Cree usted que podría establecerse algún mecanismo formal que obligue a ambas autoridades a trabajar de forma coordinada?

A mí no me gusta que las cosas se impongan por la fuerza, porque muchas veces quedan en la teoría y en la práctica no se concretan o tienen poco impacto. Creo que esto depende más bien de la voluntad política. Desde los gobiernos regionales no hay problema en coordinar, porque la visión es local y el gobernador es la autoridad elegida. En cambio, el delegado responde a directrices nacionales, y si intentara generar instancias de coordinación, probablemente recibiría un “tiron de orejas” desde Santiago. Además, como los gobernadores están pidiendo más competencias, los delegados van perdiendo protagonismo, lo que genera fricciones. También influye el hecho de que el gobernador es electo y el delegado es designado. Incluso la prensa local busca más la opinión del gobernador que del delegado, lo que refleja una mayor valoración desde el nivel territorial.

5. Desde su punto de vista, ¿cuáles han sido las principales barreras que ha enfrentado la gobernación regional para coordinar con el delegado o con el nivel central?

La principal dificultad está con el delegado, no con los sectores. Con los seremis se trabaja bien; el gobernador los convoca, se generan mesas, hay reuniones y una actitud colaborativa. Con la delegación, en cambio, hay más distancia. Hay competencia por ver quién anuncia primero un proyecto o una buena noticia, incluso cuando el financiamiento viene del gobierno regional. El delegado muchas veces anuncia iniciativas que no ha liderado ni financiado, como una forma de mostrar gestión desde el gobierno central. Su rol ha sido más político y comunicacional.

6. Una de las promesas de campaña del presidente Boric fue eliminar la figura del delegado presidencial. En 2023 se presentó un proyecto que, en lugar de eliminarla, la reemplazaba por una "jefatura regional". Desde su experiencia, ¿cree usted que se debería eliminar la figura del delegado presidencial?

Desde mi punto de vista, sí. Creo que el cargo de delegado presidencial debería eliminarse. Entiendo que ningún partido quiere perder poder, por eso no se avanza, pero la figura del delegado genera duplicidad y tensión. Algunos proponen dejarlo solo con funciones de coordinación en seguridad, pero creo que lo ideal es fortalecer los gobiernos regionales y avanzar hacia su liderazgo pleno. Los delegados deben pedir autorización a Santiago para

casi todo, lo que inhibe su capacidad de acción. En cambio, el gobernador puede levantar iniciativas y hablar libremente desde el territorio. Esto permite una respuesta más pertinente y oportuna a las necesidades locales.

7. Algunas posturas políticas sostienen que eliminar al delegado presidencial podría generar aún más centralismo, ya que los seremis tendrían que reportar directamente al nivel central sin pasar por una coordinación regional. ¿Cree usted que eso podría ocurrir?

Creo que eso no sería muy distinto a lo que ya ocurre hoy. Los delegados no tienen atribuciones locales reales, todo sigue centralizado. Lo mismo pasa con los seremis: deben pedir autorización a Santiago para casi todo. Si toman decisiones por cuenta propia, reciben reproches desde el nivel central. Por eso la figura del gobernador es tan relevante: tiene autonomía, respaldo democrático y puede tomar decisiones sin pedir permiso. Algunos lo ven como un riesgo, pero así son las democracias: uno elige a su autoridad y asume las consecuencias. Hoy, incluso con delegado, los proyectos sectoriales avanzan muy lentamente. Si las decisiones fueran locales, muchas iniciativas podrían ejecutarse más rápido. Además, los gobiernos regionales ya coordinan directamente con los sectores, sin necesidad de pasar por el delegado. Esa coordinación ya existe, y no tendría por qué desaparecer si el delegado deja de existir.

8. Entendiendo que eliminar al delegado presidencial no parece viable en el corto plazo, ¿qué propuesta haría usted para mejorar la coordinación entre gobernadores regionales y delegados presidenciales?

Es difícil responder porque yo no soy ni delegado ni gobernador, pero puedo hablar desde mi experiencia. Creo que lo que más falta es que ambas partes comprendan sus respectivos roles. Yo estuve del otro lado, fui seremi cuando existía el intendente, y en ese tiempo había reuniones diarias, una cercanía permanente con los sectores. Eso cambió con la creación del delegado. Hoy veo que el delegado se ha centrado casi exclusivamente en ser vocero del gobierno central y en temas de seguridad, con poco vínculo real con los sectores. En cambio, los gobiernos regionales sí están conectados con los sectores porque trabajan juntos en financiamiento y ejecución de proyectos. Si el delegado se involucrara más con lo sectorial, podría integrarse mejor con el gobierno regional. Pero eso depende de una decisión política desde el nivel central. A mi juicio, no son los gobiernos regionales los que ponen barreras: la resistencia viene más bien desde la lógica centralista.

9. Entendiendo que el actual gobernador lleva solo seis meses en el cargo, ¿hay alguna práctica formal o informal que, en su experiencia, considere útil o replicable para mejorar la coordinación?

Sí, cuando hay una dificultad política, siempre ayuda que el delegado y el gobernador tengan una visión común. Cuando ambos empujan en la misma dirección, la región gana peso frente al nivel central. Se abren caminos, se destraban decisiones. Pero cuando no

hay acuerdo, se genera tensión, y eso paraliza los avances. En los pocos casos en que ha habido coordinación real, los resultados han sido mejores. Un ejemplo fue la llegada de los primeros buses eléctricos a Concepción. Fue un logro sectorial, coordinado por el Ministerio de Transportes, la seremía y el gobierno regional. La delegación no tuvo participación, pero todos salieron a hablar del tema porque era una buena noticia. Eso muestra que, cuando hay voluntad común, se puede avanzar. El problema es que el delegado muchas veces representa los intereses del nivel central, mientras que el gobernador representa a la región.

Anexo 5: Entrevista Alejandro Santana, Gobernador Regional de Los Lagos

1. ¿Existen mesas de trabajo o comités que funcionen de forma estable en la región para coordinar políticas públicas con el gobierno central?

Sí, está la mesa de seguridad, donde participa el gobierno nacional. Hay también un par de mesas en materia de Corfo, de carácter laboral, entre otras, que más que definir políticas públicas, son instancias de coordinación. Yo creo que, hoy día, en este plan de descentralización que los gobiernos regionales tenemos, esas mesas van a ser cada vez más escasas, producto de que las políticas públicas centralistas difieren mucho de las urgencias y prioridades de cada región. En consecuencia, creo que el eje va a cambiar: serán los gobiernos regionales quienes creen mesas y convoquen al representante del gobierno central, para conocer su visión y participación en ellas.

2. ¿Y en estas mesas que están actualmente, participan equipos técnicos de la delegación o el delegado?

Sí, participa la delegada en algunas de ellas. En otras, participan los directores de servicio.

3. Entonces, ¿sí existen instancias donde usted como gobernador y la delegada tienen cierto grado de coordinación o trabajo conjunto en algunas temáticas?

Sí, hay participación. En las mesas, cuando se crean, los estatutos definen quiénes serán los representantes del gobierno central, del sector privado y del gobierno nacional. Es importante destacar que, en muchas de estas mesas, la presidencia recae en el gobierno nacional. La mayoría de las mesas donde participa el gobierno central y el regional son presididas por el gobierno nacional, salvo en el caso de la mesa de seguridad.

4. Gobernador, ¿y en esas instancias de coordinación hay reglas claras, agendas, actas, mecanismos de seguimiento o son acuerdos más informales?

Sí existen, pero creo que deben fortalecerse mucho más. Estas mesas adolecen de objetivos cuantificables. Falta claridad sobre dónde estamos y hacia dónde queremos ir, con metas que sean medibles en el corto, mediano y largo plazo.

5. Gobernador, y en su caso particular —aquí estamos hablando de coordinaciones formales—, ¿usted ha tenido instancias informales con la delegada presidencial?

Sí, tenemos diálogo. Conversamos sobre algunos temas. Tengo que reconocer que ella ha tenido buena disposición para mantenerme informado respecto de temas relevantes, principalmente en materia de seguridad, emergencias y otros asuntos de interés. Siempre ha mostrado disposición para mantenerme al tanto.

6. Entonces, desde su experiencia, ¿la relación y coordinación que existe con la delegada ha dependido más de la voluntad personal de las autoridades o de un marco institucional?

Tiene mucho que ver con la disposición de cada autoridad. Diría que depende bastante de la voluntad personal.

7. Y un tema que me parece muy importante: el hecho de que la gobernación constitucional sea administrada por un actor de oposición al gobierno de turno, ¿cree usted que eso influye en la posibilidad de mantener un formato de diálogo y coordinación?

Sí, ayuda mucho. Esta diferencia de signo político contribuye a que exista un control cruzado que obliga al diálogo. Como he dicho antes, también obliga a mantener un flujo de información, lo que es positivo.

8. Desde su punto de vista, ¿cuáles han sido las principales barreras que ha enfrentado para coordinar con el delegado presidencial o con el nivel central?

Creo que seguimos siendo un país muy presidencialista y centralista. Esto hace que la Administración Central, la Delegación y los Servicios Públicos asuman, por defecto, que el gobierno regional va a tener disposición para financiar programas que ellos plantean. Nosotros estamos impulsando un cambio importante: ahora estamos diciendo al gobierno central que sí, estamos disponibles, pero en la medida que sus propuestas se ajusten al plan del gobierno regional. Esto es parte del trabajo que estamos haciendo aquí en la Región de Los Lagos, y también en otras regiones.

9. ¿Cree usted que las diferencias políticas, el solapamiento de funciones o la ausencia de mecanismos formales han sido barreras para generar una buena coordinación con la delegada presidencial?

Sí, siempre de alguna forma se sienten esas barreras, porque hablamos de visiones distintas. La gobernación es un órgano público y político, elegido democráticamente. Cuando hay un cambio de signo político en las administraciones, se genera una distancia que es natural.

10. Gobernador, dentro de su experiencia, que ya lleva alrededor de seis meses en el cargo, ¿puede describir alguna práctica de coordinación que considere especialmente útil o replicable, que haya funcionado bien?

Creo que principalmente en temas de seguridad. Hemos enfrentado algunas situaciones de desastres naturales, y en esos casos ha habido una buena coordinación. El gobierno central ha tomado decisiones y posiciones de apoyo. En esas situaciones, producto de la contingencia, todos nos autoconvocamos por un fin superior y el poder colabora. Pero en otros temas, no hay coordinación.

11. ¿Y cómo lleva esa falta de coordinación en otras áreas?

El gran problema es la falta de transferencia de competencias a los gobiernos regionales. Espero que se avance en este ámbito. Hoy los gobiernos regionales somos órganos completamente dependientes del gobierno central, tanto en materia de presupuesto como en la posibilidad de tomar decisiones. Necesitamos más autonomía en la gestión financiera. Mi visión es que los gobiernos regionales deben tener sus propios programas, definidos en función de sus capacidades, pero con foco en las urgencias reales de sus territorios. Las regiones son distintas, con realidades sociales, productivas, educativas y demográficas diversas. Ninguna política centralista puede absorber de manera efectiva esas diferencias. La descentralización real permite entender, por ejemplo, que una comuna rural no puede ser tratada igual que una urbana cuando se habla de seguridad o emergencias.

12. El traspaso de competencias es uno de los temas que se está debatiendo en el Congreso Nacional. Se habla, por ejemplo, de la creación de divisiones de seguridad en los gobiernos regionales. ¿Qué visión tiene al respecto?

Nosotros hemos creado un programa de seguridad pública desde el gobierno regional, específicamente en términos financieros. Definimos qué vamos a financiar, qué públicos serán beneficiarios y qué requisitos deben cumplir quienes solicitan recursos. El objetivo es focalizar bien el gasto público. Entre 2018 y 2024, siete de cada diez pesos invertidos en seguridad pública provinieron del gobierno regional, a pesar de que no tenemos responsabilidad constitucional en esta materia. Solo tres de cada diez pesos fueron aportados por el Ministerio del Interior o el Ministerio de Seguridad. Es decir, asumimos un rol relevante en el financiamiento de la seguridad sin tener la atribución formal.

13. Una de las promesas de campaña del presidente Boric fue eliminar las delegaciones presidenciales. Sin embargo, lo que se presentó fue un cambio de nombre, manteniendo sus funciones. Además, las leyes 21.173 y 21.174 no incluyen mecanismos formales de coordinación que institucionalicen estas relaciones. Entendiendo que usted lleva seis meses en el cargo, ¿cómo proyecta esta relación con los delegados presidenciales hacia el futuro?

Hay dos cosas importantes. Primero, la exministra del Interior, Carolina Tohá, en la primera asamblea de gobernadores regionales 2025-2029, dijo textual: “A poco andar, el gobierno se dio cuenta de que era imposible eliminar las delegaciones presidenciales”. Por tanto, no hubo ni esfuerzo real ni convicción para cumplir esa promesa de campaña. Segundo, creo que las delegaciones presidenciales no se justifican. Lo que sí se justifica son las representaciones ministeriales a través de los seremis. Hoy, la única función relevante que podría tener un delegado es en seguridad, pero ya existe una seremía de Seguridad. Por lo tanto, el cargo de delegado presidencial debiera eliminarse.

14. Algunas personas señalan que si las seremías dependen directamente del gobierno central, sin pasar por una autoridad regional, eso podría generar aún más centralismo. ¿Cómo cree usted que se podría abordar ese riesgo?

Es muy peligroso. Sin una autoridad regional que coordine y tenga atribuciones claras, se refuerza el centralismo. La descentralización debe ir acompañada de mayores atribuciones y más presupuesto para los gobiernos regionales. Hay políticas que pueden mantenerse centralizadas, como vivienda, salud o educación, por su carácter nacional. Pero la mayoría de los desafíos regionales deben ser abordados desde una mirada local, con decisiones tomadas por los propios gobiernos regionales.

15. Y por último, entendiendo que hoy coexisten las figuras del delegado y del gobernador, ¿qué propuesta haría usted para mejorar la coordinación entre el gobierno regional y el gobierno central?

Debemos convocar en torno a temas de interés común entre el gobierno nacional y el poder central. Hay materias donde no existe ese interés compartido, y eso es una realidad. He visto programas en áreas como turismo o innovación que no responden a las prioridades de nuestra región. Muchas veces se fomenta la demanda cuando el problema está en la oferta, o viceversa. Esto muestra que no hay una adecuación real a las características del territorio. Nosotros estamos convencidos de que este no es un tema simple, pero debemos enfrentarlo con altura de miras. El objetivo final es el desarrollo de nuestros territorios. No hay que olvidar que el ordenamiento territorial —una de nuestras funciones clave— no es solo infraestructura, sino también innovación, sustentabilidad y desarrollo a largo plazo.

Anexo 6: Entrevista Marcelo Santana, Gobernador Regional de Aysén.

1. Se han logrado generar espacios de coordinación con el delegado presidencial y con qué frecuencia se han reunido usted y su equipo. No solo usted como gobernador, sino también sus jefes de división: ¿han logrado generar un lazo con la delegación presidencial?

En el ejercicio del cargo, el gobernador debe relacionarse con la mayoría de las autoridades regionales, y dependiendo del tema, también con el delegado presidencial. Sin embargo, esta no es una relación obligatoria ni está definida por normativa. Es una relación que uno busca solo cuando es necesario para resolver problemas o conflictos. No hay una orgánica clara ni un marco institucional que la regule. Muchas veces existe un conflicto de interés entre la gestión del gobierno regional y las funciones del delegado presidencial. Por eso, no es una relación fácil y más bien se utiliza solo cuando resulta indispensable.

2. ¿En qué casos particulares ha visto usted que ha sido necesario recurrir al delegado presidencial?

Principalmente en materias que requieren relación directa con el gobierno central. Por ejemplo, el Plan de Zonas Extremas necesita ser visado por el Ministerio de Hacienda, y también se requieren cartas de compromiso de los ministerios respecto de su aporte financiero. Como eso ha sido difícil de conseguir, recurrimos al delegado para que, como representante del gobierno en la región, oficie y colabore. También en materias de seguridad y emergencias, donde el gobierno regional no tiene atribuciones directas, tratamos de coordinar con el delegado. Asimismo, en temas de coordinación macro con seremis o direcciones regionales, el delegado puede ayudar a destrabar gestiones con los ministerios.

3. ¿Han logrado generar mesas de trabajo o comités que funcionen de manera estable para coordinar políticas públicas con el gobierno central?

Nosotros no hemos creado mesas adicionales. Ya existen unas 22 mesas en funcionamiento, de distintos órdenes: comités, comisiones, mesas técnicas. En ellas participamos conjuntamente con la delegación, aunque la mayoría son de continuidad y están definidas por ley, como la Comisión Regional de Uso del Borde Costero, la Comisión de Vivienda y Territorio, la de Ciencia o la Mesa de Cambio Climático. Por ejemplo, una nueva que levantamos fue la Mesa de Zona Franca, porque es un proyecto que estaba abandonado y decidimos retomarlo. En ese caso, el Ministerio de Hacienda nos pidió expresamente que incluyéramos al delegado presidencial.

4. ¿En esas instancias de coordinación participan contrapartes técnicas, como jefes de división tanto del gobierno regional como de la delegación? ¿Cuál es el rol de esas contrapartes?

Sí, las contrapartes técnicas son clave. Ellas hacen seguimiento a los temas y permiten que las decisiones se ejecuten. Tanto el gobernador como el delegado son figuras de toma de decisiones, pero quienes ejecutan lo acordado en las mesas son las divisiones del

gobierno regional. En cuanto a la delegación, la relación técnica no es formal, sino más bien un seguimiento por correo o contactos puntuales.

5. Entonces, en ese sentido, ¿existen estas instancias de coordinación con reglas claras, como actas o agendas?

Sí, en la mayoría de las mesas que están constituidas por ley existen actas de seguimiento y registros de acuerdos en cada reunión. En el caso de la mesa de Zona Franca —que no es obligatoria por ley sino que fue levantada desde el gobierno regional— también se implementaron mecanismos de seguimiento. La División de Fomento a la Industria (DIFOI) actúa como secretaría técnica, llevando el registro de las reuniones.

6. Según lo que me comenta, la participación de la delegación depende mucho de lo que diga el gobierno central o de las necesidades que ustedes tengan para llegar a él, ¿es así?

Claro, efectivamente. La participación del delegado responde más a la necesidad de conectarnos con el gobierno central que a una relación institucionalizada.

7. Desde su experiencia, ¿la coordinación con el delegado ha dependido más de la voluntad personal de las autoridades o de un marco institucional?

Diría que es 50 y 50. Hay instancias donde expresamente ambas partes deben estar presentes —delegado y gobernador— y están definidas normativamente. Pero hay otras en las que nos convocamos por un tema puntual, específico o emergente, según las necesidades de la región.

8. ¿Cuáles cree usted que son las principales barreras que ha enfrentado para coordinarse con el delegado presidencial o con el nivel central?

Muchas veces existe un sesgo político. Por ejemplo, en el tema de la Zona Franca, no era una prioridad para esta delegación presidencial, lo que llevó a que se entorpeciera el proceso. Más que colaborar, se torpedeó la iniciativa. Es algo que se ve con frecuencia, cuando hay egoísmo político o temor de que otro tenga éxito en una gestión determinada. Eso es decepcionante.

9. ¿Y cómo ha resuelto esas situaciones en que la falta de voluntad política frena una gestión?

Hago lo mismo que hacía cuando era alcalde: si veo que no hay voluntad por parte de un Seremi o del delegado, salto el conducto regular y voy directamente al ministro o al subsecretario. Por eso los gobernadores viajan tanto a Santiago: cuando la gestión regional no avanza, se busca destrabar el tema directamente en los niveles superiores. Muchas veces se comprueba que sí hay voluntad, lo que demuestra que el problema estaba en la región.

10. ¿Podría describir alguna práctica de coordinación, ya sea formal o informal, que considere especialmente útil o replicable y que permita que las cosas funcionen bien?

Una de las que funciona relativamente bien son las mesas STOP, que son las Mesas de Seguridad Pública. Están lideradas por Carabineros de Chile y por el delegado presidencial. Nosotros, al igual que los municipios, actuamos como entes ejecutores o coordinadores de iniciativas. Estas mesas tienen un funcionamiento normado, técnico, y permiten analizar con datos la incidencia de delitos o incivildades. Diría que son bastante efectivas.

11. ¿A qué cree usted que se debe que ese tipo de mesas funcionen mejor que otras?

Creo que en temas de delincuencia y seguridad pública no hay mucho espacio para disputas o “gustitos personales” entre instituciones. Además, como están lideradas por Carabineros, eso le da una cierta neutralidad a la entrega de información y a los datos, lo que limita la posibilidad de interpretaciones políticas o subjetivas. Son mesas bien técnicas y ejecutivas.

12. ¿Qué propuesta haría usted para mejorar la coordinación entre gobernadores regionales y el gobierno central, considerando su experiencia en el cargo?

Creo que todavía falta avanzar en la definición de roles. A nosotros mismos nos cuesta entender qué hace uno u otro, y para alguien fuera del sistema público debe ser aún más difícil. Con la creación de nuevos ministerios, como el de Seguridad, el delegado presidencial ha ido perdiendo parte del rol que antes tenía el intendente. Pienso que todo lo relacionado con inversiones y coordinación de la acción pública para el desarrollo regional debería estar en manos del gobernador. El delegado, como representante del presidente, puede tener un rol protocolar, pero su intervención muchas veces entorpece la coordinación con los ministerios. El gobierno regional tiene una visión más amplia del territorio y puede priorizar mejor, por ejemplo, cuando hay que cubrir brechas como la falta de ambulancias. Si el Ministerio solo financia cinco, nosotros podemos completar el resto y cerrar la brecha con rapidez. Eso hoy se ve obstaculizado.

13. ¿Cree usted que una de las falencias de las leyes 21.673 y 21.774 es que no incluyen mecanismos de coordinación formales entre gobernador y delegado presidencial? ¿Funcionaría mejor si existiera una ley que obligue a esa coordinación?

Puede ser. En Chile estamos acostumbrados a funcionar al alero de una normativa que deje las cosas claras. Pero más que una ley de coordinación, yo apostaría por definir con claridad las competencias. Y avanzar en entregar más atribuciones a las regiones, sobre todo en la coordinación del accionar público y ministerial vinculado al desarrollo regional.

Las delegaciones presidenciales no tienen mucho que aportar ahí. El gobierno regional sí tiene un espectro amplio de acción que permitiría ejercer ese rol de forma efectiva.

14. ¿Se refiere a que ciertas carteras como Salud, por ejemplo, podrían estar bajo una coordinación del gobernador regional?

Correcto. Hoy ya ocurre en algunos casos. Por ejemplo, toda la inversión en Agua Potable Rural debe ser coordinada por el gobierno regional, aunque los recursos sean ministeriales. No sucede lo mismo con los caminos, donde el MOP actúa de forma autónoma. También sucede en parte con FOSIS y Corfo, donde la inversión productiva se coordina parcialmente con los gobiernos regionales. Yo creo que todos los ministerios con incidencia regional podrían derivar su coordinación al gobierno regional.

15. Considerando que la figura del delegado presidencial es compleja y que el proyecto de ley del gobierno actual propuso solo cambiarle el nombre a “jefe regional”, ¿qué competencias cree usted que deberían asignarse a los delegados para clarificar sus funciones?

Dado que somos un país unitario —y eso no va a cambiar— debe existir un representante del presidente en cada región. Pero ese delegado no debiera tener injerencia sobre el desarrollo regional. Esa es tarea del gobierno regional. El delegado puede tener un rol protocolar, representar al presidente en actos oficiales, por ejemplo. Pero no debería coordinar a los seremis. Esa función, en mi opinión, entorpece más de lo que contribuye.

Anexo 7: Matriz de resultados Gobernador de Arica y Parinacota

Variable principal	Categorías analíticas	Indicadores/ Preguntas orientadas	Frases	Relación Marco Teórico
Frecuencia y regularidad de la coordinación	Reuniones periódicas; coordinación sostenida	¿Con qué frecuencia se reúnen? ¿En qué contextos?	“Tenemos reuniones cortas todas las semanas y reuniones técnicas cada quince días.” / “Los encuentros técnicos se dan en mesas específicas para acelerar distintas gestiones en los servicios públicos; por ejemplo, mesas relacionadas con crimen organizado, que se realizan cada cuarenta y cinco días aproximadamente.” / “También hay reuniones para resolver temas más ciudadanos o sociales, ante algún incendio, cuando hay personas perjudicadas, o por permisos que no pueden conseguir algunos ramaderos por	Reafirma la existencia de coordinación rutinaria como componente funcional de la gobernanza multinivel (Hernández Díaz, 2006; Montecinos, 2020).

			problemas cotidianos que van surgiendo.”	
Instancias estructuradas de coordinación	Mesas legales (STOP, Crimen Organizado, Seguridad); Mesas contingentes	¿Existen mesas estables? ¿Objetivos?	“Hay algunas mesas establecidas por ley, como el STOP, la Mesa de Crimen Organizado y de Seguridad en general.” / “Otras son más contingentes, muy orientadas a solucionar problemas específicos del momento.” / “No hemos tenido reuniones técnicas para elaborar un plan maestro económico, turístico o de ordenamiento de servicios públicos en la región.” / “Eso no se ha desarrollado, en parte porque la delegada es subrogante.”	Reproduce la distinción entre coordinación sectorial impuesta y coordinación estratégica ausente (Irrázaval & Rodríguez, 2018).
Contrapartes técnicas	Participación técnica constante	¿Participan contrapartes? ¿Rol?	“Desde mi punto de vista, siempre voy acompañado de una contraparte técnica para hacer seguimiento.” / “La Delegación Presidencial es un servicio pequeño, pero igual mantiene funcionarios técnicos.” / “Siempre hay una contraparte técnica y tratamos de que los mismos funcionarios den continuidad a los acuerdos y gestiones.” / “A veces dependemos de otras instituciones que, si no asisten a esas reuniones técnicas, dificultan el traspaso de información.” / “Como la persona coordinadora y articuladora de los servicios públicos es la delegación, uno espera que sean ellos quienes sigan con la gestión correspondiente a los servicios públicos. Sin embargo, eso a veces se retrasa o no se concreta.”	Confirma la importancia de las capacidades técnicas para sostener relaciones intergubernamentales (Montecinos, 2023; Garnham & Irrázaval, 2022).
Barreras institucionales y políticas	Falta de dirección; ausencia de ruta común	¿Principales barreras?	“No hemos tenido barreras directas con la delegación, pero sí hay un problema de falta de dirección.” / “La delegación tiene muchos servicios a su cargo y, quizá por falta de experiencia o de liderazgo político, no logra articularlos.” / “Esa ha sido la mayor dificultad: la ausencia de una ruta clara.” / “Con el nivel central, muchas veces prefiero ir directamente a la subsecretaría o a los	Expone las limitaciones estructurales derivadas del diseño de la Ley 21.074, que separó funciones sin crear un sistema coordinado (Garnham & Irrázaval, 2022).

			ministros, porque es más rápido destrabar los temas allí.”	
Prácticas replicables o útiles	Comunicación interinstitucional; apoyo del GORE	¿Prácticas exitosas o replicables?	“Nosotros hemos sido un apoyo, un sostén.” / “Como gobernador elegido por votación popular, tengo respaldo ciudadano, lo que genera confianza en la sociedad.” / “Por eso, para nosotros es fundamental mantener comunicación con la delegación y los servicios públicos.” / “Para resolver problemas de vivienda necesito coordinarme con el Ministerio de Vivienda; para arreglar caminos y carreteras, con Obras Públicas; y así con todos los demás servicios.” / “Todos dependemos unos de otros, incluso de los municipios.” / “Para resolver y avanzar hay que trabajar con los demás; no hay otra opción.”	Se relaciona con la noción de gobernanza cooperativa y aprendizaje institucional entre niveles (Hernández Díaz, 2006; Montecinos, 2023).

Anexo 8: Matriz de resultados Gobernador de Coquimbo

Variable principal	Categorías analíticas	Indicadores/ Preguntas orientadas	Frases	Relación Marco Teórico
Frecuencia y regularidad de la coordinación	Reuniones periódicas; comunicación directa	¿Con qué frecuencia se reúnen? ¿En qué contextos?	“Nuestra primera reunión fue el mismo día que asumí, y él me dijo: ‘Cristóbal, tú eres la máxima autoridad regional, me pongo a tu disposición.’” / “Desde entonces, hemos tenido reuniones regulares.” / “Nos comunicamos frecuentemente por WhatsApp y trabajamos en conjunto en situaciones como el apagón reciente, donde nos reunimos en Senapred.” / “La coordinación ha sido muy fluida, a pesar de que él es del Partido Comunista y yo de Chile Vamos.”	Ejemplo de coordinación rutinaria basada en vínculos personales más que en mandatos institucionales, coincidente con el enfoque de “gobernanza relacional” (Montecinos, 2023).
Instancias estructuradas de coordinación	Mesas formales y sostenidas (Olivar, cambio climático, mesa rural, minera, turística)	¿Existen mesas estables? ¿Cuáles son sus objetivos?	“Sí, estamos involucrados en varias mesas.” / “Una muy particular es la del Olivar, que trata temas de pueblos originarios tras el hallazgo de un sitio arqueológico durante la construcción de una carretera.” / “También participamos en la	Representa la institucionalización progresiva de espacios de coordinación regional, asociados a la dimensión de gobernanza

			<p>mesa de cambio climático, la mesa rural campesina y otras relacionadas con temas agrícolas, mineros y turísticos.” / “Todas estas instancias cuentan con gobernanza formal y han funcionado de manera sostenida en el tiempo.”</p>	<p>multinivel (Irarrázaval & Rodríguez, 2018).</p>
<p>Contrapartes técnicas</p>	<p>Participación regular; continuidad técnica</p>	<p>¿Participan contrapartes? ¿Rol?</p>	<p>“Por el lado del gobierno central, participan los seremis y directores de servicio.” / “Por parte del gobierno regional, dependiendo del tipo de reunión, asisto con los jefes de división.” / “Estas contrapartes técnicas son quienes aterrizan los acuerdos y dan continuidad al trabajo interinstitucional.”</p>	<p>Destaca la relevancia del “nivel técnico-administrativo” en la eficacia de la coordinación intergubernamental (Montecinos, 2020).</p>
<p>Barreras institucionales y políticas</p>	<p>Falta de comunicación en otras regiones; conflictos previos</p>	<p>¿Principales barreras observadas en el sistema?</p>	<p>En algunas regiones el componente político pesa más.” / “Sé de regiones donde gobernador y delegado ni siquiera se hablan. Eso daña la institucionalidad.” / “En nuestra región la exgobernadora no tenía relación con el delegado, lo que generó una situación muy negativa que terminó con su destitución.”</p>	<p>Reafirma las tensiones político-institucionales como obstáculo estructural de la descentralización chilena (Montecinos, 2020).</p>
<p>Prácticas replicables o útiles</p>	<p>Comunicación directa; coordinación frente a crisis</p>	<p>¿Qué prácticas resultan replicables?</p>	<p>“La principal es la comunicación. Por ejemplo, ante cualquier polémica — como una toma de ruta por parte de pescadores— yo primero me comunico con el delegado.” / “Conversamos, él me pone al tanto de la situación y luego, si hay que dar declaraciones, las hacemos coordinadamente.” / “Esa comunicación directa y fluida ha sido clave en todos los escenarios, buenos y malos.”</p>	<p>Refuerza la importancia de la confianza y comunicación como recursos para la gobernanza cooperativa (Hernández Díaz, 2006; Montecinos, 2023).</p>
<p>Prácticas formales replicables</p>	<p>Respeto al protocolo institucional</p>	<p>¿Qué prácticas formales considera útiles?</p>	<p>“Lo más importante es el respeto al protocolo.” / “Aunque el delegado es designado, es el representante del Presidente en la región.” / “Cuidamos mucho que cada actividad o hito institucional tenga claridad sobre cuál es el rol de la delegación.” / “Siempre los incluimos, y si no corresponde, actuamos de forma paralela, pero con pleno</p>	<p>Refleja una cultura de coordinación sustentada en el reconocimiento de roles diferenciados y legitimidad compartida (Orellana et al., 2020).</p>

			conocimiento de quiénes son los actores involucrados.”	
Propuestas institucionales	Fortalecer autonomía financiera; Ley de Rentas Regionales	¿Qué reformas se proponen?	“Principalmente la que entrega autonomía financiera a los gobiernos regionales, como lo haría una Ley de Rentas Regionales.” / “Esa autonomía permitiría, por ejemplo, evitar la burocracia actual: hoy cada convenio debe pasar dos veces por DIPRES y Contraloría.” / “Primero necesitamos esa ley, y luego podríamos discutir si los seremis deben depender del gobierno regional.”	Relacionado con los enfoques de descentralización fiscal y autonomía territorial (Irrázaval & Rodríguez, 2018; Riquelme et al., 2021).

Anexo 9: Matriz de resultados Jefe de Gabinete región del Maule

Variable principal	Categorías analíticas	Indicadores/ Preguntas orientadas	Frases	Relación Marco Teórico
Frecuencia y regularidad de la coordinación	Coordinación cordial y frecuente en actividades; encuentros informales	¿Con qué frecuencia se reúnen? ¿En qué contextos?	“Principalmente coincidimos con el delegado en actividades protocolares o ceremonias.” / “Hemos tenido un trabajo bien cordial, de mucho respeto.” / “Tenemos algunas iniciativas que hemos estado desarrollando en conjunto.” / “Nos vemos constantemente.” / “La región es chica, Talca es una ciudad pequeña, así que siempre estamos al tanto de las actividades del delegado.”	Confirma la existencia de coordinación práctica basada en interacción cotidiana y proximidad territorial (Montecinos, 2020).
Instancias estructuradas de coordinación	Mesas y comités reactivados o nuevos	¿Existen mesas de trabajo estables? ¿Objetivos?	“Reactivamos el Comité de Integración Paso Pehuenche, que no se realizaba hace nueve años.” / “Este consiste en reunir a las autoridades de la región con autoridades de la provincia de Mendoza.” / “Se arman comisiones de infraestructura, turismo y otros temas, donde las autoridades de ambos lados trabajan de forma conjunta para potenciar el Paso Pehuenche.” / “Estamos implementando algunas propuestas, como la futura mesa de turismo que impulsaremos en las próximas semanas.”	Ejemplo de gobernanza transfronteriza y cooperación multinivel territorial (Irrázaval & Rodríguez, 2018).

Contrapartes técnicas	Participación técnica en coordinación de seguridad y desarrollo	¿Participan contrapartes? ¿Rol?	“Generalmente cuando abordamos temas de seguridad, el delegado asiste con su equipo de confianza o con los seremis correspondientes al tema tratado.” / “De esa forma, vamos avanzando coordinadamente.”	Relevancia de la articulación técnico-sectorial como mecanismo operativo en relaciones intergubernamentales (Montecinos, 2023).
Barreras institucionales y políticas	Escasas barreras; cooperación transversal	¿Qué obstáculos se han enfrentado?	“En general, no hemos tenido barreras.” / “Hemos tenido muy buena aceptación y un buen trabajo conjunto.” / “El gobernador trabaja con todos los parlamentarios, de todos los colores políticos.” / “Si necesitamos audiencias con la DIPRES o con Hacienda... hemos ido acompañados de parlamentarios de derecha y de izquierda.”	Expone un caso atípico de coordinación sin conflicto, donde prima la cooperación política transversal (Montecinos, 2023).
Prácticas replicables o útiles	Respeto de atribuciones; colaboración interinstitucional	¿Qué prácticas son replicables?	“Creo que mientras el delegado y el gobernador tengan claras las atribuciones de cada uno y no se inmiscuyan en las del otro, el trabajo puede avanzar bien.” / “Si hay una buena relación entre el delegado y el gobernador, eso se transmite hacia abajo y facilita todo el trabajo.”	Refuerza la importancia de la confianza y comunicación como recursos para la gobernanza cooperativa (Hernández Díaz, 2006; Montecinos, 2023).
Prácticas formales replicables	Respeto al protocolo institucional	¿Qué prácticas formales considera útiles?	“Lo más importante es el respeto al protocolo.” / “Aunque el delegado es designado, es el representante del Presidente en la región.” / “Cuidamos mucho que cada actividad o hito institucional tenga claridad sobre cuál es el rol de la delegación.” / “Siempre los incluimos, y si no corresponde, actuamos de forma paralela, pero con pleno conocimiento de quiénes son los actores involucrados.”	Muestra la gobernanza basada en claridad competencial y relaciones de confianza (Orellana et al., 2020).
Prácticas informales positivas	Colaboración entre equipos técnicos y comunicacionales	¿ ¿Existen vínculos interinstitucionales a nivel operativo?	“Yo tengo buena relación con el jefe de gabinete del delegado, y el equipo de comunicaciones del Gobierno Regional también tiene buena relación con su contraparte en la delegación.” / “Eso sería una buena práctica: que los equipos tengan buena relación, lo que permite	Coincide con la idea de redes interinstitucionales como soporte informal de la coordinación (Hernández Díaz, 2006).

			generar un trabajo más coordinado.”	
Propuestas de mejora	Mantener reglas claras sin excesiva normatividad	¿Qué propuestas plantea para fortalecer la coordinación?	“No creo que la solución pase por normar todo con reuniones periódicas u obligaciones formales.” / “Si no hay buena sintonía entre ambas figuras políticas, es muy difícil trabajar de buena forma.	Contrasta con enfoques que abogan por mayor formalización: plantea cooperación basada en racionalidad política (Montecinos, 2023).

Anexo 10: Matriz de resultados Gobernador Regional Biobío

Variable principal	Categorías analíticas	Indicadores/ Preguntas orientadas	Frases	Relación Marco Teórico
Frecuencia y regularidad de la coordinación	Encuentros esporádicos; lógica de contingencia	¿Con qué frecuencia se reúnen? ¿En qué contextos?	“En general, los encuentros son pocos y más bien casuales que programados.” / “A veces coincidimos en actividades o en situaciones de contingencia.” / “En algunos casos participa el gobernador; en otros, asisto yo u otro jefe de división.” / “Por ejemplo, para la vuelta a clases en marzo, el gobernador inició una mesa de trabajo con municipios y entidades para abordar la congestión.” / “Al mismo tiempo, el delegado presidencial formó su propia mesa con actores sectoriales, lo que generó una especie de competencia.” / “Finalmente, ambas mesas se integraron, pero fue más bien forzado.”	Representa un modelo de coordinación reactiva y fragmentada, típico de sistemas descentralizados con competencias solapadas (Orellana et al., 2020).
Instancias estructuradas de coordinación	Mesas ad hoc; centralizadas desde ministerios	¿Existen mesas de trabajo estables? ¿Objetivos?	“No, no existen. Todo es más bien coyuntural.” / “Por ejemplo, se formó una mesa con alcaldes para ver temas de hospitales con proyectos detenidos.” / “La única mesa formal, entre comillas, en la que participamos, aunque no manejamos directamente, es la Mesa de Movilidad.” / “Es sectorial, liderada por la Secretaria Técnica del Ministerio de Transportes, e incluye al subsecretario del MOP, a seremis, y participan tanto el gobernador como el delegado presidencial.” / “Pero esa mesa viene	Expone la verticalidad persistente del diseño institucional y la falta de autonomía regional en la generación de espacios de gobernanza (Irrázaval & Rodríguez, 2018).

			impuesta desde el nivel central.”	
Contrapartes técnicas	Participación técnica en coordinación de seguridad y desarrollo	¿Participan contrapartes? ¿Rol?	“Generalmente cuando abordamos temas de seguridad, el delegado asiste con su equipo de confianza o con los seremis correspondientes al tema tratado.” / “De esa forma, vamos avanzando coordinadamente.”	Relevancia de la articulación técnico-sectorial como mecanismo operativo en relaciones intergubernamentales (Montecinos, 2023).
Barreras institucionales y políticas	Ausencia de mecanismos normativos; sesgo político centralista	¿Qué barreras dificultan la coordinación?	“Falta voluntad política.” / “Predomina una lógica de competencia.” / “Desde el gobierno regional, nuestro rol es principalmente financiar iniciativas y apoyar a municipios y organizaciones.” / “La delegación, en cambio, tiene funciones ligadas al Ministerio del Interior y a la coordinación con los seremis.” / “Desde los gobiernos regionales no hay problema en coordinar, porque la visión es local y el gobernador es la autoridad elegida.” / “El delegado responde a directrices nacionales, y si intentara generar instancias de coordinación, probablemente recibiría un ‘tirón de orejas’ desde Santiago.”	Refleja el centralismo como barrera estructural del modelo chileno, vinculado a la falta de incentivos institucionales a la cooperación (Garnham & Irrázaval, 2022).
Prácticas replicables o útiles	Coordinación en crisis y metas compartidas	¿Qué prácticas se podrían replicar?	“Cuando hay una dificultad política, siempre ayuda que el delegado y el gobernador tengan una visión común.” / “Cuando ambos empujan en la misma dirección, la región gana peso frente al nivel central.” / “Un ejemplo fue la llegada de los primeros buses eléctricos a Concepción... Fue un logro sectorial coordinado por el Ministerio de Transportes, la seremía y el gobierno regional.” / “Eso muestra que, cuando hay voluntad común, se puede avanzar.”	Confirma la tesis de Hernández Díaz (2006) sobre la cooperación como resultado de afinidad de objetivos, no de imposición normativa.
Propuestas de mejora	Clarificación de roles y liderazgo del gobernador	¿Qué reformas se sugieren?	“Creo que lo que más falta es que ambas partes comprendan sus respectivos roles.” / “El delegado se ha centrado casi exclusivamente en ser vocero	Coincide con propuestas teóricas de fortalecer la función de coordinación

			del gobierno central y en temas de seguridad, con poco vínculo real con los sectores.” / “Si el delegado se involucrara más con lo sectorial, podría integrarse mejor con el gobierno regional.” / “A mi juicio, no son los gobiernos regionales los que ponen barreras: la resistencia viene más bien desde la lógica centralista.”	horizontal del GORE como espacio articulador (Montecinos, 2023).
--	--	--	--	--

Anexo 11: Matriz de resultados Gobernador Región de Biobío

Variable principal	Categorías analíticas	Indicadores/ Preguntas orientadas	Frases	Relación Marco Teórico
Frecuencia y regularidad de la coordinación	Coordinación ocasional y temática	¿Con qué frecuencia se reúne con la delegada o su equipo?	“Sí, está la mesa de seguridad, donde participa el gobierno nacional.” / “Hay también un par de mesas en materia de Corfo, de carácter laboral, entre otras, que más que definir políticas públicas, son instancias de coordinación.” / “En algunas de estas mesas participa la delegada; en otras, los directores de servicio.” / “Tenemos diálogo. Conversamos sobre algunos temas.”	Representa una coordinación de carácter operativo y limitado, centrada en mesas sectoriales, coherente con un modelo de “descentralización administrativa incompleta” (Irrázaval & Rodríguez, 2018).
Instancias estructuradas de coordinación	Mesas sectoriales con participación central predominante	¿Existen mesas de trabajo estables? ¿Objetivos?	“Cuando se crean, los estatutos definen quiénes serán los representantes del gobierno central, del sector privado y del gobierno nacional.” / “En muchas de estas mesas, la presidencia recae en el gobierno nacional.” / “La mayoría de las mesas donde participa el gobierno central y el regional son presididas por el gobierno nacional, salvo en el caso de la mesa de seguridad.”	Confirma la primacía del nivel central en la gobernanza sectorial y la limitada capacidad de conducción regional (Montecinos, 2020).
Contrapartes técnicas	Participación técnica discontinua	¿Participan contrapartes técnicas de la delegación o de los servicios?	“Sí, participa la delegada en algunas de ellas. En otras, participan los directores de servicio.” / “Estas mesas adolecen de objetivos cuantificables. Falta claridad sobre dónde estamos y hacia dónde queremos ir, con metas que sean medibles.”	Coincide con la literatura sobre debilidad de mecanismos de evaluación intergubernamental (Garnham & Irrázaval, 2022).

Barreras institucionales y políticas	Centralismo; solapamiento de funciones	¿Cuáles son las principales barreras para coordinar con el delegado o nivel central?	“Seguimos siendo un país muy presidencialista y centralista.” / “Esto hace que la Administración Central, la Delegación y los Servicios Públicos asuman, por defecto, que el gobierno regional va a tener disposición para financiar programas que ellos plantean.” / “Nosotros estamos impulsando un cambio importante: ahora estamos diciendo al gobierno central que sí, estamos disponibles, pero en la medida que sus propuestas se ajusten al plan del gobierno regional.” / “Hablamos de visiones distintas: la gobernación es un órgano elegido democráticamente.”	Reafirma la hipótesis del centralismo funcional y la falta de autonomía decisional de los gobiernos regionales (Montecinos, 2020; Irarrázaval & Rodríguez, 2018).
Prácticas replicables o útiles	Coordinación ante crisis y desastres	¿Qué prácticas se podrían replicar?	“Principalmente en temas de seguridad. Hemos enfrentado algunas situaciones de desastres naturales, y en esos casos ha habido una buena coordinación.” / “El gobierno central ha tomado decisiones y posiciones de apoyo.” / “Producto de la contingencia, todos nos autoconvocamos por un fin superior y el poder colabora.” / “Pero en otros temas, no hay coordinación.”	Ejemplo de gobernanza contingente: coordinación efectiva en crisis, pero ausente en la gestión ordinaria (Orellana et al., 2020).
Propuestas de mejora	Coordinación en torno a intereses comunes; desarrollo territorial	¿Qué reformas se sugieren?	“Debemos convocar en torno a temas de interés común entre el gobierno nacional y el poder central.” / “He visto programas en áreas como turismo o innovación que no responden a las prioridades de nuestra región.” / “Nosotros estamos convencidos de que este no es un tema simple, pero debemos enfrentarlo con altura de miras.” / “El objetivo final es el desarrollo de nuestros territorios.” / “No hay que olvidar que el ordenamiento territorial no es solo infraestructura, sino también innovación, sustentabilidad y desarrollo a largo plazo.”	En línea con la noción de gobernanza territorial como instrumento de cohesión regional (Irarrázaval & Rodríguez, 2018; Montecinos, 2023).

Anexo 12: Matriz de resultados Gobernador Regional de Aysén

Variable principal	Categorías analíticas	Indicadores/ Preguntas orientadas	Frases	Relación Marco Teórico
Frecuencia y regularidad de la coordinación	Relación ocasional y funcional	¿Con qué frecuencia se reúnen? ¿En qué contextos?	“El gobernador debe relacionarse con la mayoría de las autoridades regionales, y dependiendo del tema, también con el delegado presidencial.” / “Sin embargo, esta no es una relación obligatoria ni está definida por normativa.” / “Es una relación que uno busca solo cuando es necesario para resolver problemas o conflictos.” / “No hay una orgánica clara ni un marco institucional que la regule.”	Representa una coordinación eventual y reactiva, característica de un sistema con competencias fragmentadas y débil institucionalidad (Orellana et al., 2020).
Instancias estructuradas de coordinación	Mesas sectoriales y comisiones existentes; creación de nuevas mesas	¿Existen mesas o comités formales?	“Ya existen unas 22 mesas en funcionamiento, de distintos órdenes: comités, comisiones, mesas técnicas.” / “En ellas participamos conjuntamente con la delegación, aunque la mayoría son de continuidad y están definidas por ley.” / “Por ejemplo, la Comisión Regional de Uso del Borde Costero, la Comisión de Vivienda y Territorio, la de Ciencia o la Mesa de Cambio Climático.” / “Una nueva que levantamos fue la Mesa de Zona Franca, porque es un proyecto que estaba abandonado y decidimos retomarlo.” / “En ese caso, el Ministerio de Hacienda nos pidió expresamente que incluyéramos al delegado presidencial”	Confirma la dependencia de marcos formales preexistentes y la baja autonomía para generar estructuras propias de coordinación (Irrázaval & Rodríguez, 2018).
Contrapartes técnicas	Seguimiento operativo; coordinación limitada	¿Participan contrapartes técnicas? ¿Rol?	“Las contrapartes técnicas son clave.” / “Ellas hacen seguimiento a los temas y permiten que las decisiones se ejecuten.” / “Tanto el gobernador como el delegado son figuras de toma de decisiones, pero quienes ejecutan lo acordado en las mesas son las divisiones del gobierno regional.” / “En cuanto a la delegación, la relación técnica no es formal, sino más bien un seguimiento	Refleja la importancia de los equipos técnicos en la operativización de acuerdos intergubernamentales, aunque sin institucionalidad estable (Montecinos, 2023).

			por correo o contactos puntuales.	
Barreras institucionales y políticas	Sesgo político; interferencia en proyectos regionales	¿Qué barreras dificultan la coordinación?	“Muchas veces existe un sesgo político.” / “En el tema de la Zona Franca, no era una prioridad para esta delegación presidencial, lo que llevó a que se entorpeciera el proceso.” / “Más que colaborar, se torpedeó la iniciativa.” / “Es algo que se ve con frecuencia, cuando hay egoísmo político o temor de que otro tenga éxito en una gestión determinada.” / “Eso es decepcionante.”	Ejemplo claro del efecto del centralismo político y de los incentivos partidarios negativos sobre la cooperación territorial (Montecinos, 2020).
Prácticas replicables o útiles	Coordinación en seguridad pública (mesas STOP)	¿Qué prácticas se podrían replicar?	“Una de las que funciona relativamente bien son las mesas STOP, que son las Mesas de Seguridad Pública.” / “Están lideradas por Carabineros de Chile y por el delegado presidencial.” / “Nosotros, al igual que los municipios, actuamos como entes ejecutores o coordinadores de iniciativas.” / “Estas mesas tienen un funcionamiento normado, técnico, y permiten analizar con datos la incidencia de delitos o incivildades.” / “Diría que son bastante efectivas.”	Ejemplo de gobernanza colaborativa funcional, en la que un tercero (Carabineros) ejerce rol neutral, reduciendo el sesgo político (Hernández Díaz, 2006).
Propuestas de mejora	Clarificación de competencias y descentralización de la inversión	¿Qué cambios propone para mejorar la coordinación?	“Más que una ley de coordinación, apostaría por definir con claridad las competencias.” / “Avanzar en entregar más atribuciones a las regiones, sobre todo en la coordinación del accionar público y ministerial vinculado al desarrollo regional.” / “El gobierno regional sí tiene un espectro amplio de acción que permitiría ejercer ese rol de forma efectiva.” / “Todos los ministerios con incidencia regional podrían derivar su coordinación al gobierno regional.”	Propone avanzar hacia un modelo de coordinación descentralizada, en línea con la literatura sobre autonomía funcional y gobernanza multinivel (Montecinos, 2023; Garnham & Irarrázaval, 2022).

Bibliografía

Agrupación de Universidades Regionales de Chile. (2025). *Declaración final: Cumbre de las Regiones 2025*. AUR.

Asociación de Gobernadores Regionales de Chile (AGORECHI). (2023). *Declaración pública sobre el proyecto de reforma constitucional que crea la figura del jefe regional*. AGORECHI.

Cooperativa (2024, diciembre). Gobernadores critican proyecto "semántico" del Ejecutivo para eliminar a los delegados presidenciales.

Galilea Ocón, S. (2020). *La descentralización en tiempos de crisis*. Revista Estado, Gobierno y Gestión Pública, (35), 13–63. Universidad de Chile.

Galilea Ocón, S. (2023). *La nueva descentralización y el rol de los gobiernos subnacionales*. Centro de Estudios en Gobernanza y Desarrollo Regional.

Garnham, J., & Irrarrázaval, I. (2022). *Descentralización en Chile: desafíos y perspectivas*. Revista de Administración Pública, 87(2), 45-67.

Gobierno de Chile. (2023a). *Mensaje Presidencial N.º 072-031: Modifica la figura del delegado presidencial regional y provincial*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Gobierno de Chile. (2023b). *Mensaje Presidencial N.º 174-369: Crea el Ministerio de Seguridad Pública*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Hernández Díaz, R. (2006). *Relaciones intergubernamentales: Conceptos y desafíos en América Latina*. Revista de Ciencia Política, 26(2), 145-168.

Hernández, R. (2019). *Competencias del Gobernador Regional: Funciones del órgano ejecutivo del Gobierno Regional (Nº SUP: 122712)*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Asesoría Técnica Parlamentaria.

Irrarrázaval, I., & Rodríguez, J. (2018). *Evaluación de la descentralización en Chile: avances y limitaciones*. Documento de Trabajo No. 152, Centro de Estudios Públicos.

Montecinos, E. (2020). *Gobernanza y descentralización en Chile: análisis de las tensiones institucionales en el nivel regional.* Revista de Estudios Políticos y Administrativos, 77, 31-58.

Montecinos, E. (2023). *Evolución de la descentralización en Chile entre 1990 y 2022: Actores, cambios y perspectivas de gobernanza regional.* Revista del CLAD Reforma y Democracia, (87), 19-42. <https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n87.a2>

Orellana, C., Ramírez, P., & Riquelme, J. (2020). *La fragmentación de la autoridad regional: desafíos de la descentralización en Chile.* Revista de Geografía y Gobernanza Territorial, 71(1), 101-127.

Palacios, C. (2023, 1 junio). Molestia en gobernadores: piden al Ejecutivo retirar proyecto que elimina figura del delegado presidencial por “insuficiente y poco serio”. *La Tercera.*

Ramírez, P. (2020). *Historia y evolución del modelo descentralizador en Chile.* Cuadernos de Política Regional, 45(2), 67-89.

Riquelme, J., Orellana, C., & Ramírez, P. (2021). *La descentralización fiscal en Chile: un análisis de su impacto en la autonomía regional.* Estudios de Economía y Política Pública, 88(1), 55-78.

Silva, N., (2023). *Gobernadores congelan diálogo con el Ejecutivo y emplazan a Boric por ley para eliminar Delegaciones.* Radio en Línea.