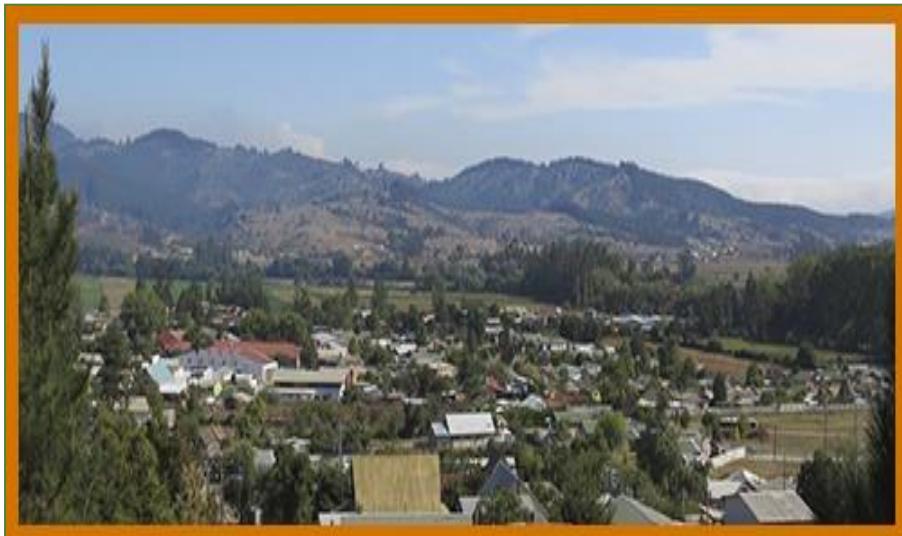


PLAN MUNICIPAL DE CULTURA COMUNA DE LICANTÉN



INFORME FINAL

PLAN MUNICIPAL DE CULTURA

Praxis Consultores Asociados Ltda.

ABRIL 2017



Índice

Introducción	4
A. Contexto Institucional de la Asesoría	4
B. Objetivos del Estudio.....	5
B.1. Objetivo General.....	5
B.2. Objetivos Específicos	5
C. Metodología de Investigación	6
1. Capítulo Etapa N° I: Diagnóstico Cultural Comunal	9
1.1. Inserción Comunal.....	9
1.2. Constitución Mesa Técnica.....	9
1.3. Recolección de Información de Fuentes Secundarias.....	9
1.4. Recolección de Información de Fuentes Primarias.....	9
1.5. Evaluación Plan de Desarrollo Comunal Vigente	9
2. Diagnóstico Comunal	11
2.1. Ubicación	11
2.2. Historia Local, Patrimonio e Identidad	12
2.3. Indicadores Demográficos.....	13
2.3.1. Población Total Año 2002 y Proyección Población Año 2015	13
2.3.2. Población por Sexo y Índice de Masculinidad 2002 y 2015	13
2.3.3. Población por Grupos de Edad Censo Año 2002 y Proyección Año 2015	13
2.3.4. Índice de Dependencia Demográfica y Adultos Mayores	14
2.3.5. Población según Etnia Declarada Censo Año 2002	14
2.3.6. Población según Religión Declarada Censo Año 2002	14
2.4. Indicadores Sociales	15
2.4.1. Población según Pobreza por Ingresos CASEN 2011 y 2013 (MSAE).....	15
2.4.2. Índice de Hacinamiento de Hogares FPS Julio 2013	15
2.5. Indicadores de Salud	15
2.5.1. Número de Establecimientos de Salud según Tipo (DEIS 2015)	16
2.5.2. Población Inscrita en Servicio de Salud Municipal Año 2012.....	16
2.5.3. Población en FONASA según Nivel Año 2013	16
2.5.4. Tasas de Natalidad, Mortalidad General e Infantil Año 2012	17
2.6. Indicadores Educacionales	17
2.6.1. Establecimientos Educacionales por Dependencia 2012 - 2014.....	17
2.6.2. Matrícula por Dependencia Años 2012 - 2014	17
2.6.3. Matrícula por Nivel de Educación Años 2012 - 2014	18
2.6.4. Resultados SIMCE Cuarto Básico Años 2009, 2011 y 2013	18
2.6.5. Resultados SIMCE Octavo Básico Años 2009, 2011 y 2013.....	18
2.6.6. Resultados SIMCE Segundo Medio Años 2010 y 2013.....	18
2.6.7. Resultados Promedio PSU por Dependencia Años 2013 - 2015	19
3. Diagnóstico Institucional	19
3.1. Departamento Municipal de Cultura.....	19
3.2. Actividades Realizadas Años 2013, 2014 y 2015	20
3.2.1. Actividades Realizadas Año 2013	20
3.2.2. Actividades Realizadas Año 2014	20
3.2.3. Actividades Realizadas Año 2015	21
4. Diagnóstico Participativo.....	22
4.1. Metodología de Trabajo.....	23
4.2. Presentación de los Resultados del Diagnóstico Participativo.....	23
4.2.1. Resumen Actores Locales Participantes en el Diagnóstico Participativo	24
4.3. Resultados Fortalezas Culturales.....	24
4.3.1. Actor Político (Concejales): Fortalezas Culturales	24
4.3.2. Actor Técnico (Mesa Técnica): Fortalezas Culturales.....	25
4.3.3. Actores Sociales (Cabildo Cultural): Fortalezas Culturales	25
4.3.4. Matriz Integrada de Conceptos: Fortalezas Culturales	26



4.4.	Resultados Problemas / Debilidades Culturales	27
4.4.1.	Actor Político (Concejales): Problemas / Debilidades Culturales	27
4.4.2.	Actor Técnico (Mesa Técnica): Problemas / Debilidades Culturales	29
4.4.3.	Actores Sociales (Cabildo Cultural): Problemas / Debilidades Culturales	30
4.4.4.	Matriz Integrada de Conceptos: Problemas / Debilidades Culturales	30
5.	Conclusiones Etapa N° I: Diagnóstico Cultural Comunal	31
5.1.	Conclusiones Diagnóstico Institucional	32
5.2.	Conclusiones Diagnóstico Participativo	32
5.3.	Conclusiones Generales o Ideas – Fuerza o Vocaciones de Desarrollo Cultural.	35
6.	Capítulo Etapa N° II: Definición de Imagen – Objetivo y Lineamientos Estratégicos	38
6.1.	Ideas – Fuerzas, Necesidades, Potencialidades y Vocaciones de Desarrollo	38
7.	Imagen – Objetivo (Visión de Futuro).....	39
7.1.	Marco Conceptual	39
7.2.	Visión de Futuro Cultural de Licantén (2017 – 2020).....	40
7.3.	Misión Institucional.....	40
8.	Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Cultural	41
8.1.	Profundización de los Lineamientos Estratégicos: El Método	42
9.	Descripción de los Lineamientos Estratégicos	44
9.1.	Lineamiento Estratégico Nº 1: Fortalecer y Desarrollar la Creación Artística - Cultural.....	44
9.2.	Lineamiento Estratégico Nº 2: Promover, Resguardar y Cautelar el Patrimonio Cultural.....	45
9.3.	Lineamiento Estratégico Nº 3: Fortalecer la Participación Ciudadana.....	45
9.4.	Lineamiento Estratégico Nº 4: Fortalecimiento de la Gestión del Departamento Municipal de Cultura	46
10.	Capítulo Etapa N° III: Plan de Inversiones y Plan de Acción 2017 - 2020	48
10.1.	Matriz Iniciativas de Inversión	49
10.2.	Distribución de Iniciativas de Inversión por Lineamiento Estratégico y por Tipologías	50
11.	Capítulo Etapa N° IV: Sistema de Seguimiento, Evaluación y Actualización del Plan	53
11.1.	El Rol de la Evaluación en el Plan Municipal de Cultura (PMC)	53
11.2.	Implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan	55
11.3.	Organigrama: Estructura Institucional para la Implementación del Plan	55
11.4.	Descripción de los Niveles Operacionales del Organigrama	56
11.5.	Funciones y Productos Esperados de la Estructura Institucional	57
11.6.	Aspectos Prácticos de la Implementación del Sistema	59
12.	Plan de Acción: Estrategia General de Implementación del Plan	66
12.1.	Objetivo General del Plan de Acción	67
12.2.	Objetivos Específicos del Plan de Acción	67
13.	Bibliografía Empleada.....	68



Introducción

La implementación de la Asesoría en la elaboración del **Plan Municipal de Cultura de Licantén**, constituye un ejercicio investigativo y proactivo, cuyo objetivo instrumental, es sentar las bases o directrices que permitan hacer realidad, las aspiraciones de desarrollo y/o fortalecimiento que tienen los actores culturales locales en un futuro mediato.

Para definir y construir este futuro mediato anhelado, se requiere necesariamente responder la siguiente interrogante y desde cuya respuesta se desplegarán las futuras estrategias y acciones:

La interrogante es:

¿Cuál es el estado, contexto y/o escenario, en el que se encuentra la Cultura en Licantén en la actualidad?

Para responder esta pregunta, se ha realizado un proceso de investigación de carácter exploratorio - descriptivo y cuya recolección de información, ha sido estructurada metodológicamente en función de los siguientes niveles investigativos, a saber:

- ❖ Un primer nivel de: Investigación y recolección de datos de fuentes secundarias (archivos, bases de datos institucionales disponibles, información on-line, etc.) y
- ❖ Un segundo nivel de: Investigación y recolección de datos de fuentes primarias (Entrevistas Dirigidas con Informantes Claves; Talleres FODA's; Metaplan Y Cabildo Cultural)

El resultado de este proceso de recolección y análisis de la información obtenida con su correspondiente conclusión general y específica, constituyen en esencia, el contenido del presente documento y que se expresa, en un Plan Municipal de Cultura para la Comuna de Licantén.

Los principales resultados, se exponen a continuación:

A. Contexto Institucional de la Asesoría

RED CULTURA es un programa nacional y se expresa territorialmente. Busca contribuir a mejorar el acceso y participación de las personas en arte y cultura. Su estrategia se funda en la necesidad de poner en relación al sector cultural, institucional e infraestructuras, para en conjunto generar las condiciones de acceso y participación en arte y cultura, especialmente de las personas que no cuentan con esta posibilidad por efectos de la centralización regional y nacional, poco involucramiento institucional comunal en el ámbito cultural, escaso financiamiento y necesidades de formación. Poner a la cultura al centro del desarrollo de una comuna es parte de los desafíos del programa como estrategia de sustentabilidad y desarrollo comunal. Poner en valor la identidad local y reconocer las culturas comunitarias, a través de estrategias de planificación cultural participativa que inviten a la construcción colectiva de líneas estratégicas que integren un plan municipal de cultura, es la invitación que se le realiza a las municipalidades para que cuenten con un



Plan Municipal de Cultura (PMC) y lo incorporen en sus estrategias de desarrollo comunal (PLADECO).

En consecuencia, el Consejo Regional de la Cultura y las Artes de la VII Región del Maule, solicito mediante Licitación Pública, la contratación del Servicio de "Asesoría en Planes Municipales de Cultura", en el marco del Programa Red de Cultura y cuya asesoría debe contemplar los siguientes aspectos operacionales, a saber:

- a) Antecedentes culturales comunales.
- b) Matriz Marco lógico - Árbol de Problemas - Diagnóstico participativo - Indagación apreciativa, u otra propuesta validad por el CRCA y el Municipio correspondiente.
- c) Cuerpo o contenido (marco conceptual, marco teórico, marco referencial y marco metodológico).
- d) Principios del Plan Municipal de Cultura
- e) Líneas estratégicas
- f) Acciones a desarrollar
- g) Plan de financiamiento
- h) Estrategia de difusión y comunicación
- i) Estrategia de monitoreo y seguimiento
- j) Cronograma estimado de acciones
- k) Bibliografía

B. Objetivos del Estudio

Praxis Consultores sintetiza el alcance del estudio en los siguientes Objetivo General y Objetivos Específicos, a saber:

B.1. Objetivo General

"Articular significativa, proactiva, comprometida, estratégica y sinérgicamente al Municipio de la Comuna de Licantén con los actores sociales culturales locales y viceversa".

B.2. Objetivos Específicos

Por ende, los Objetivos Específicos a alcanzar, son los siguientes:

- a. Dotar al Municipio de una estrategia de desarrollo y fomento de la cultura y las artes, cuya implementación instrumental, sea ampliamente elaborada, diseñada, validada y socializada por el conjunto de los actores locales involucrados durante el proceso de elaboración del PMC.
- b. Dotar al Municipio de una guía para la acción en el ámbito cultural.
- c. Incorporar el Lineamiento Estratégico "Desarrollo y Fomento de la Cultura y las Artes" en el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO).



- d. Establecer un Plan de Acción y un Plan de Inversiones del Ámbito Cultural, en consenso con la comunidad y los actores culturales, articulado e integrado normativa y funcionalmente, al Plan de Acción y al Plan de Inversiones en el PLADECOP.

C. Metodología de Investigación

En consecuencia, para lograr el Objetivo General y los Objetivos Específicos anteriormente señalados, la Metodología de Investigación propuesta por **Praxis Consultores Asociados Ltda.**, se describe a continuación:

Dado que el objetivo instrumental, consiste en elaborar un Plan Municipal de Cultura a base de un proceso de Planificación Estratégica Participativa del Ámbito o Dimensión Cultural, es dable definir que el PMC es (operacionalmente) un **"PLADECOP acotado y que está referido sólo al Ámbito o Dimensión Cultural"**.

La sentencia antes señalada no es un aspecto menor, ya que en ella se encuentra implícita, la importancia instrumental que debe adquirir el PMC, así como, de los resultados y productos de calidad, en función de establecer una **"correlación operacional"** con el PLADECOP vigente, ya que en esencia, un Plan Municipal de Cultura (PMC) y vinculación instrumental con el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECOP), reside en **un análisis político – técnico y económico, por parte del Municipio, respecto de la factibilidad real de implementar las soluciones** de las diversas problemáticas señaladas por los distintos actores locales, para con esto, establecer un compromiso factible y controlar la generación de expectativas. Una vez realizado lo anterior, se programarán estas soluciones en un Plan de Acción con un horizonte temporal, cuya duración se determinará a partir de las sugerencias y análisis pertinentes.

Por ende, en una primera fase de asesoría, la elaboración del PMC está orientado a establecer un Diagnóstico Cultural de la Comuna, cuya metodología de trabajo consiste en la aplicación de un **Modelo de Planificación Estratégica**, con la activa participación del Cuerpo Directivo del Municipio ligado o relacionado al Ámbito Cultural (Actor Técnico), del Sr. Alcalde y el Concejo Municipal (Actor Político) y de la Dirigencia de las Organizaciones Culturales y Líderes Culturales Locales (Actor Social) y de los representantes del CRCA del Maule, en pos de su involucramiento significativo y vinculante.

El objetivo explícito de este estudio, es alcanzar un **"Acuerdo o Compromiso entre los Actores Locales relacionados con la Cultura, de carácter Estratégico"**, respecto de un conjunto de propuestas de iniciativas de inversión (Estudios, Programas, Proyectos) factibles y reales de implementar durante el periodo de vigencia del Plan, teniendo en consideración, los recursos humanos y el Presupuesto Municipal disponibles, así como, la capacidad de acceder, postular y "competir" a Fuentes de Financiamiento Público de nivel central y/o sectorial.



Por lo tanto, el Plan Municipal de Cultura de Licantén, adquiere en primer lugar, **relevancia política**, ya que constituirá un compromiso de la máxima autoridad comunal frente a la comunidad y actores culturales locales; en segundo lugar, **relevancia técnica**, ya que orientará y comprometerá la gestión del Cuerpo Directivo y las áreas del Municipio relacionadas con la temática cultural; en tercer lugar, **relevancia social**, ya que permitirá que los actores culturales locales organizados realicen un “Control Ciudadano” respecto del estado de avance del Plan, y orientará la labor colaboradora y/o fiscalizadora del CRCA del Maule.

En consecuencia, a continuación, se presenta el Informe Final del proceso de asesoría en la elaboración del Plan Municipal de Cultura de Licantén.



**CAPITULO ETAPA N° I:
DIAGNÓSTICO CULTURAL COMUNAL**



1. Capítulo Etapa N° I: Diagnóstico Cultural Comunal

En términos generales, esta etapa, comprendió la implementación de las siguientes actividades / acciones, a saber:

1.1. Inserción Comunal

Esta actividad, consistió en la realización de un primer encuentro a fin de coordinar el inicio del proceso de la Asesoría y contó con la presencia de las siguientes personas:

- ✓ Contraparte Técnica Sr. Israel Aguirre; Director DIDEKO Municipalidad de Licantén.
- ✓ Contraparte Técnica Red Cultura CRCA del Maule, Sra. Patricia Torres
- ✓ Coordinador General Praxis Consultores Asociados Ltda., Sr. Ricardo Galaz S. y
- ✓ Coordinador de Terreno Praxis Consultores Asociados Ltda., Sr. Rodrigo Hidalgo G.

1.2. Constitución Mesa Técnica

Actividad realizada el día 02 de noviembre y consistió, en primer lugar, en conformar el Equipo Gestor, integrado por los miembros de la Mesa Técnica y los profesionales de primera línea de la Consultora; en segundo lugar, presentar de manera formal, la propuesta metodológica a fin de obtener observaciones, modificaciones, sugerencias pertinentes; en tercer lugar, establecer acuerdos operacionales relativos a la calendarización de las actividades participativas.

1.3. Recolección de Información de Fuentes Secundarias

Actividad consistente en la solicitud de información de carácter secundario (textos, documentos, informes, balances, organigramas, catastros, etc.) disponible a nivel municipal.

1.4. Recolección de Información de Fuentes Primarias

Actividad consistente en recolectar de información de carácter primario, mediante las siguientes acciones:

- ✓ Entrevistas Funcionarios Municipales Mesa Técnica.
- ✓ Taller Marco Lógico Funcionarios Municipales Mesa Técnica.
- ✓ Entrevistas Sr. Alcalde y Sr@s. Concejales y
- ✓ Cabildos Culturales con Actores Sociales.

1.5. Evaluación Plan de Desarrollo Comunal Vigente

Actividad consistente en establecer la existencia del Lineamiento Estratégico y Plan de Inversión en materia cultural, al interior del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) Vigente.



Al respecto se puede señalar que el Plan de Desarrollo Comunal de Licantén no se encuentra vigente, en este sentido el municipio se encuentra elaborando dicho instrumento de planificación estratégica local para el período 2017 - 2021.

Independientemente de lo anterior, en el PLADEC 2004 - 2008, la Comisión Cultura constato los siguientes aspectos, a saber:

a. Problema 1:

- ✓ Existe infraestructura adecuada en la Comuna para sostener actividades culturales permanentes, pero no existe gestión de los espacios existentes.

b. Causa:

- ✓ Insuficiente presupuesto municipal para la gestión de los espacios existentes.

c. Consecuencias:

- ✓ No existe un hábito por parte de la comunidad para participar de las actividades culturales.
- ✓ Poca motivación por parte de los estudiantes, al no sentir un lugar específico como un espacio propio para dichas actividades.
- ✓ Bajo nivel cultural y desarrollo de la calidad de vida de los habitantes de nuestra comuna.

a. Problema 2:

- ✓ No existe una real conciencia por parte de los habitantes de la comuna acerca de los beneficios que la Cultura, en todas sus áreas, es capaz de entregarles.

b. Causa:

- ✓ La ausencia de este tipo de actividades a lo largo del tiempo y la falta de un departamento claramente establecido dentro de la Municipalidad que se encargara de este problema específico.

c. Consecuencias:

- ✓ Poca participación y motivación por parte de los habitantes de la comuna para involucrarse en las actividades culturales.
- ✓ Poca capacidad de valoración de las diversas actividades culturales.
- ✓ Falta de entusiasmo para participar en comunidad de las diferentes ofertas culturales que se están generando en la comuna.

a. Problema 3:

- ✓ No existe un trabajo, planificado y sistematizado, en conjunto entre los Colegios y la Municipalidad, lo que dificulta los canales de comunicación con los estudiantes que son uno de los grupos más importantes dentro de la comunidad para ser involucrados en materia cultural.

b. Causa:

- ✓ La poca motivación por parte de profesores y funcionarios relacionados al Área de Educación para crear y generar estos nexos que ayuden a realizar un trabajo estrecho entre ambas entidades.



c. Consecuencias:

- ✓ No hay ningún tipo de interés por parte de los estudiantes por participar en las diversas actividades culturales realizadas hasta el momento en nuestra comuna.
- ✓ Poca motivación por parte de estos mismos para involucrarse de manera consciente en la creación de actividades culturales que contribuyan a su propio desarrollo académico.
- ✓ Escaso nivel cultural por parte de los estudiantes, en cuanto a las diversas disciplinas que componen el área de la cultura.

a. Problema 4:

- ✓ Falta de compromiso de la Institucionalidad Cultural (Consejo).

b. Causa:

- ✓ La falta de un lugar fijo de la Institucionalidad para reunirse. Muchas veces los horarios de las reuniones resultan inconvenientes para algunos integrantes, lo que dificulta el buen funcionamiento del Consejo.

c. Consecuencias:

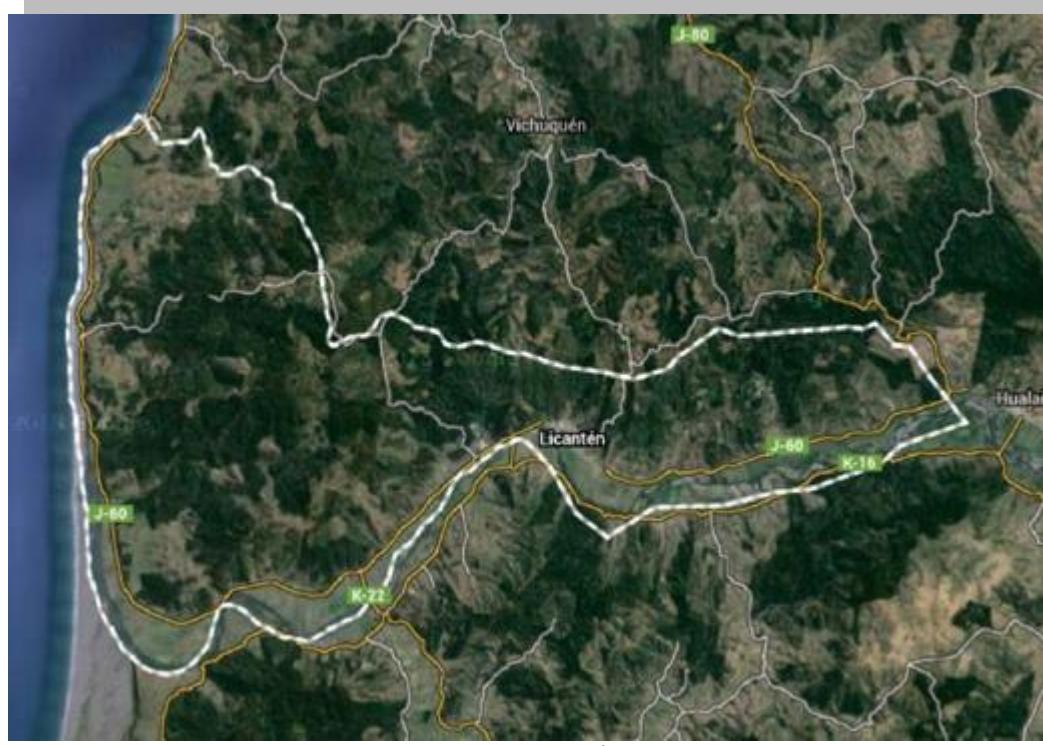
- ✓ Una de las principales consecuencias de este problema es la poca motivación por parte de los integrantes del Consejo para reunirse a discutir sobre temas de contingencia en materia de cultura lo que a su vez se traduce en una escasa o nula participación ciudadana.

2. Diagnóstico Comunal

A continuación, se presentan antecedentes comunales de carácter general.

2.1. Ubicación

La comuna de Licantén pertenece a la provincia de Curicó, en la VII Región del Maule. Se ubica a 90 km. al poniente de Curicó. Limita al Sur con la comuna de Curepto, al norte con la comuna de Vichuquén, al este con la comuna de Hualañé y al oeste con el Océano Pacífico. A escasos kilómetros de la costa, cuenta con playas y balnearios como Iloca y Duao. El río Mataquito pasa por el centro de Licantén y constituye uno de sus principales atractivos naturales.



Mapa Comunal

2.2. Historia Local, Patrimonio e Identidad

Las localidades de Lora e Idahue destacan por concentrar expresiones de la cultura popular, como son las fiestas populares, los cantores a lo humano y lo divino, y la artesanía textil. A su vez, las localidades costeras poseen expresiones típicas relacionadas con la vida y trabajo en el mar.

La mayoría de los espacios patrimoniales son las iglesias, monumentos, espacios públicos, tales como: Biblioteca Pública Municipal, Cementerio, Iglesia "Nuestra señora del Rosario de Lora", la Pasarela, entre otros.

Es importante mencionar el componente indígena que está presente en la identidad de la zona. El Baile de los Negros, por ejemplo, es fruto de la síntesis entre creencias religiosas cristianas y cultura indígena.

Los personajes insignes identificados en Licantén, son el poeta Pablo de Rokha y la soprano Rayén Quirral. Por otro lado, la comunidad reconoce aspectos típicos del mundo rural, como la rayuela, el rodeo y las santiguadoras.



2.3. Indicadores Demográficos

La información contenida en este capítulo, extraída principalmente del Censo de Población y Vivienda del año 2002 del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), permite caracterizar a la población en distintos aspectos en un momento determinado y en distintos niveles territoriales, ya sean nacionales, regionales o comunales. Se entrega información estadística de población total del país, desagregada por grupo de edad y sexo, además de información sobre declaración de pertenencia a etnia y religión. Del análisis de estas características de la población se entregan índices de masculinidad y de dependencia demográfica. Según el Censo del 2002 la población nacional estaba compuesta por 15.116.435 personas, mientras que para el 2015 la proyección de la población estimada era de 18.006.407 personas, lo que representa un 19,1% de aumento.

2.3.1. Población Total Año 2002 y Proyección Población Año 2015

Territorio	Año 2002	Año 2015	Variación (%)
Comuna de Licantén	6.902	7.267	5,29
Región del Maule	908.097	1.042.989	14,85
País	15.116.435	18.006.407	19,12

2.3.2. Población por Sexo e Índice de Masculinidad 2002 y 2015

Territorio	Año 2002		Año 2015		Índice Masculinidad	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	2002	2015
Comuna de Licantén	3.654	3.248	3.861	3.406	112,50	113,36
Región del Maule	452.988	455.109	517.428	525.561	99,53	98,45
País	7.447.695	7.668.740	8.911.940	9.094.467	97,12	97,99

2.3.3. Población por Grupos de Edad Censo Año 2002 y Proyección Año 2015

Edad	2002	2015	% según Territorio 2015		
			Comuna	Región	País
0 a 14	1.778	1.416	19,49	20,05	20,36
15 a 29	1.458	1.554	21,38	23,95	23,79
30 a 44	1.836	1.554	21,38	19,93	21,36
45 a 64	1.165	1.814	24,96	25,20	24,17
65 y más	665	929	12,78	10,86	10,32
Total	6.902	7.267	100	100	100



2.3.4. Índice de Dependencia Demográfica y Adultos Mayores

Territorio	Índice Dependencia Demográfica		Índice de Adultos Mayores	
	2002	2015	2002	2015
Comuna de Licantén	54,79	47,64	37,40	65,61
Región del Maule	53,21	44,75	31,14	54,15
País	51,03	44,25	31,30	50,66

2.3.5. Población según Etnia Declarada Censo Año 2002

Etnia	Cantidad de Personas	
	Total	Porcentaje
Alacalufe	1	0,01
Atacameño	1	0,01
Aimara	1	0,01
Colla	0	0
Mapuche	124	1,80
Quechua	4	0,06
Rapa Nui	0	0
Yámana	1	0,01
Ninguno de los anteriores	6.770	98,09
Total	6.902	100

2.3.6. Población según Religión Declarada Censo Año 2002

Religión	Total	% según Territorio		
		Licantén	Región	País
Católica	4.032	78,69	75,79	69,96
Evangélica	636	12,41	14,68	15,14
Ninguna, ateo, agnóstico	235	4,59	5,37	8,30
Otra religión	221	4,31	4,17	6,60
Total	5.124	100	100	100



2.4. Indicadores Sociales

La información contenida en este capítulo corresponde al porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos, de la Encuesta de Caracterización Social (Casen) del Ministerio de Desarrollo Social, y los indicadores de hacinamiento y saneamiento de la Ficha de Protección social (FPS). Según el Ministerio de Desarrollo Social, el nuevo cálculo del indicador de pobreza por ingreso se enmarca en la actualización de la metodología de medición. Dentro de los principales cambios incorporados se destaca la Actualización de la Línea de Pobreza y Pobreza Extrema, realizada a partir de una actualización de la Canasta Básica de Alimentos y de la Canasta Básica de Bienes y Servicios no alimentarios (Base VII Encuesta de Presupuestos Familiares de 2011-2012); también, en vez de tener una única línea de pobreza y pobreza extrema expresada en valores Per cápita, se definen distintas líneas de pobreza y de pobreza extrema que dependen del tamaño del hogar. Así la Encuesta CASEN indica que el porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos en Chile era un 22,2% el año 2011 y el año 2013 era de 14,4%, lo que representa una disminución 7,8 puntos porcentuales.

2.4.1. Población según Pobreza por Ingresos CASEN 2011 y 2013 (MSAE)

Territorio	% de Personas en Situación de Pobreza por Ingresos	
	2011	2013
Comuna de Licantén	40,35	23,01
Región del Maule	32,50	22,30
País	22,20	14,40

2.4.2. Índice de Hacinamiento de Hogares FPS Julio 2013

Indicadores	Porcentaje de Hogares		
	Comuna	Región	País
Porcentaje de hogares con hacinamiento medio	18,96	20,52	19,88
Porcentaje de hogares con hacinamiento critico	1,21	2,03	2,32
Porcentaje de hogares con saneamiento deficitario	32,42	20,74	16,98

2.5. Indicadores de Salud

Los indicadores de salud seleccionados en este capítulo se refieren, en primer lugar, a los establecimientos de salud en la comuna. También la cantidad de personas que se encuentra inscrita en el sistema de salud municipal, que en Chile al año 2012 era de 12.993.022 inscritos. El Fondo Nacional de Salud (FONASA) clasifica a sus beneficiarios en tramos según ingreso (A/B/C/D), lo que determina su forma de acceder a la atención de salud. El año 2013, del total de los afiliados a FONASA, el 23,5% pertenecía al grupo A (personas carentes de ingresos), personas para las cuales no está disponible la modalidad de libre elección.



2.5.1. Número de Establecimientos de Salud según Tipo (DEIS 2015)

Número de Establecimientos	Comuna	Región	País
Centro de Diagnóstico y Terapéutico	0	4	10
Centro de Diálisis	0	0	35
Centro de Referencia de salud	0	0	9
Centro de Salud	0	20	382
Clínica	0	6	172
Consultorio General rural	0	3	117
Consultorio General urbano	0	40	465
Dirección Servicio de salud	0	1	29
Establecimiento Alta Complejidad	0	3	64
Establecimiento Baja Complejidad	1	7	103
Establecimiento Mediana Complejidad	0	3	28
Hospital (No perteneciente al SNSS)	0	0	30
Laboratorio Clínico o dental	0	6	228
Oficina Sanitaria	0	0	3
Posta de Salud Rural	4	161	1.177
Puesto de Atención Médica Especializada	0	0	3
Vacunatorio	0	2	29
Total	5	256	2.884

2.5.2. Población Inscrita en Servicio de Salud Municipal Año 2012

Comuna	Región	País
2.620	898.838	12.993.022

2.5.3. Población en FONASA según Nivel Año 2013

Población según Tramo	Comuna		Región		País	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Grupo A	1.369	28,46	219.178	25,44	3.099.413	23,45
Grupo B	2.055	42,72	354.006	41,09	4.784.920	36,20
Grupo C	604	12,56	139.551	16,20	2.283.555	17,28
Grupo D	782	16,26	148.819	17,27	3.049.016	23,07
Total	4.810	100	861.554	100	13.216.904	100



2.5.4. Tasas de Natalidad, Mortalidad General e Infantil Año 2012

Territorio	Tasa de Natalidad	Tasa de Mortalidad General	Tasa de Mortalidad Infantil
Comuna de Licantén	9,13	7,43	0
Región del Maule	13,12	6,19	6,50
País	14,01	5,67	7,40

2.6. Indicadores Educacionales

En este capítulo se presentan un conjunto de datos e indicadores que permiten tener una visión resumida de la realidad comunal. En primer lugar, los tipos de establecimientos educacionales que imparten educación escolar en las comunas del país. Los datos sirven para comparar la comuna con la región y el país, entender cómo se distribuyen los establecimientos por dependencia -municipal, particular subvencionado, particular pagado- y si han existido variaciones en los últimos dos años. Asimismo, se aportan los resultados promedio de las pruebas de medición de calidad (Simce) durante la trayectoria escolar y los resultados al egreso del sistema escolar, Pruebas de Selección Universitaria (PSU), en orden a observar elementos de desempeño.

2.6.1. Establecimientos Educacionales por Dependencia 2012 - 2014

Establecimientos	Comuna		Región		País	
	2012	2014	2012	2014	2012	2014
Corporación Municipal	0	0	0	0	1.131	1.106
Municipal DAEM	5	4	584	566	4.383	4.225
Particular Subvencionado	2	3	283	294	5.965	6.065
Particular Pagado	0	0	13	12	625	595
Corporación de Administración Delegada	0	0	5	5	70	70
Total	7	7	885	877	12.174	12.061

2.6.2. Matricula por Dependencia Años 2012 - 2014

Matrícula según Dependencia	Comuna		Región		País	
	2012	2014	2012	2014	2012	2014
Corporación Municipal	0	0	0	0	451.091	429.479
Municipal DAEM	1.083	986	113.647	109.511	908.804	875.155
Particular Subvencionado	134	238	87.380	90.873	1.887.180	1.919.392
Particular Pagado	0	0	7.276	7.363	254.719	270.491
Corporación de Administración Delegada	0	0	3.086	2.949	49.473	46.802
Total	1.217	1.224	211.389	210.696	3.551.267	3.541.319



2.6.3. Matricula por Nivel de Educación Años 2012 - 2014

Matricula según Nivel de Educación	Comuna		Región	
	2012	2014	2012	2014
Educación Parvularia	89	118	351.589	378.052
Enseñanza Básica Niños	743	728	1.962.255	1.939.926
Educación de Adultos	0	0	19.666	17.491
Educación Especial	113	118	159.517	176.818
Enseñanza Media Niños	272	260	938.936	909.674
Enseñanza Media Adultos	0	0	119.304	119.358
Total	1.217	1.224	3.551.267	3.541.319

2.6.4. Resultados SIMCE Cuarto Básico Años 2009, 2011 y 2013

4to Básico	Comuna			Región			País		
	2009	2011	2013	2009	2011	2013	2009	2011	2013
Lectura	271	288	270	264	268	263	262	267	264
Matemática	269	286	268	255	262	258	253	259	256

2.6.5. Resultados SIMCE Octavo Básico Años 2009, 2011 y 2013

8vo Básico	Comuna			Región			País		
	2009	2011	2013	2009	2011	2013	2009	2011	2013
Lectura	261	252	269	252	256	258	252	254	255
Matematica	279	282	283	259	260	263	260	259	262

2.6.6. Resultados SIMCE Segundo Medio Años 2010 y 2013

2do Medio	Comuna		Región		País	
	2010	2013	2010	2013	2010	2013
Lectura	238	252	255	252	259	254
Matemática	240	251	252	263	256	267



2.6.7. Resultados Promedio PSU por Dependencia Años 2013 - 2015

Psu Promedio por Dependencia	Comuna		Región		País	
	2013	2015	2013	2015	2013	2015
Municipal	465,87	474,73	459,90	464,57	453,77	457,19
Particular Subvencionado	0	0	490,06	493,65	490,74	492,47
Particular Pagado	0	0	617,53	616,13	606,70	600,17

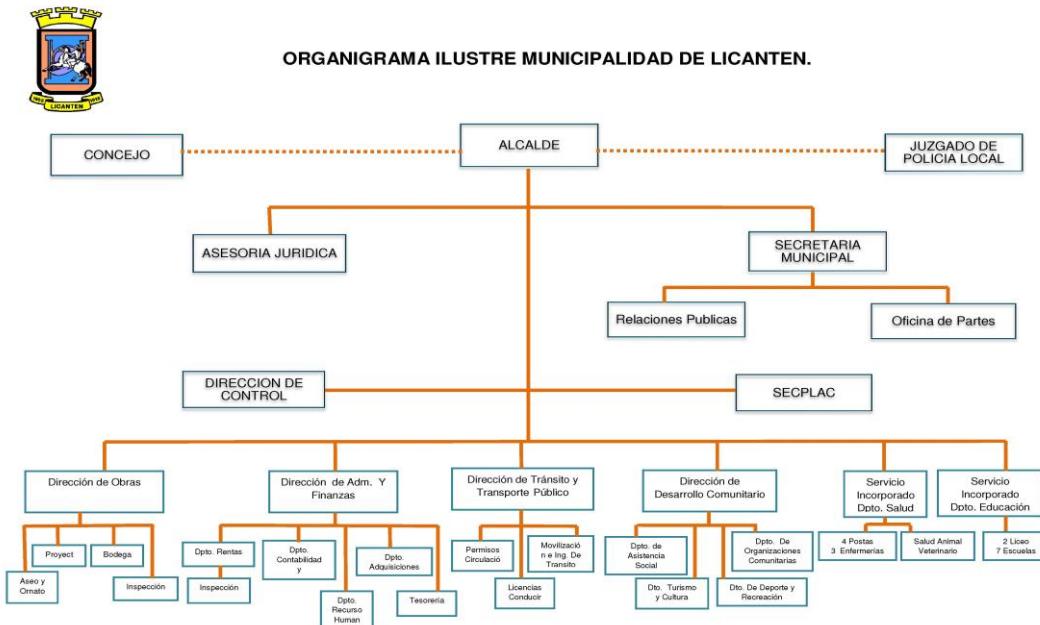
3. Diagnóstico Institucional

El diagnóstico institucional del Sector Cultura del Municipio de Licantén, reside fundamentalmente en la información recolectada en su oportunidad y que se detalla a continuación:

3.1. Departamento Municipal de Cultura

El Municipio de Licantén, para implementar sus iniciativas y actividades de índole cultural, cuenta con un Departamento de Cultura el cual está a cargo del Director de Desarrollo Comunitario (DIDEKO).

El Organigrama Institucional que indica la dependencia administrativa del Dpto. de Cultura y existente en Transparencia Pública del municipio al mes de noviembre del año 2016, es el siguiente:





3.2. Actividades Realizadas Años 2013, 2014 y 2015

Las Cuentas Públicas del municipio indican que las actividades desarrolladas por el Dpto. de Cultura son las siguientes:

3.2.1. Actividades Realizadas Año 2013

Objetivo del Dpto. de Cultura:

"El Departamento de Cultura de la Ilustre Municipalidad de Licantén tiene como objeto central la promoción y difusión del arte y la cultura en sus diversas manifestaciones, estimulando la participación de la comunidad en actividades que fortalezcan el desarrollo cultural y la recreación de todos los habitantes de la comuna".

- Festival "Una voz para Licantén": \$ 6.000.000.
- Orquesta Sinfónica Municipal: \$ 16.474.000.
- Cumbre Folclórica.
- Semana Rokhiana.
- Licantén en verano.
- Aniversario Comunal
- Biblioteca Municipal Licantén: Lanzamiento de Libros – Formación agrupación teatral infantil – Cursos de Alfabetización Digital.
- Alianzas estratégicas con Empresas: Banco Estado – Instituto Profesional La Araucana.
- Convenio con Servicio País Cultura & Fundación para la Superación de la Pobreza: Comitivas Culturales - Programa Radial – Encuesta
- Feria Costumbrista: "A Comer Me Llaman". Ilustre Municipalidad de Licantén & Cámara de Comercio Licantén \$ 1.100.000.
- Celebración de San Pedro: Sindicatos de Pescadores La Pesca y Dua \$ 500.000 c/u
- Día del Patrimonio Cultural Comunidad de Lora \$ 500.000
- Baile de Los Negros – Lora Agrupación Amigos de la Iglesia Nuestra Señora del Rosario \$ 400.000.
- Fiesta de Los Niños HATCH \$ 400.000.

3.2.2. Actividades Realizadas Año 2014

OBJETIVOS:

- i. Planificación y ejecución de la oferta artísticos cultural impulsada por el Municipio.
- ii. Gestión de aportes de Terceros a través de auspicios, donaciones o patrocinios de empresas privadas.
- iii. Asesoría, capacitación y formulación de proyectos a fondos concursables.
- iv. Implementación de un espacio para la generación de actividades formación de actividades artístico - culturales.



- v. Coordinar, planificar, y ejecutar las diferentes actividades Municipales durante el año 2014.

Actividades Culturales Año 2014	MONTO M\$
Orquesta Sinfónica	21.238
Aniversario Comunal	9.000
Festival de la Cultura y las Artes Juveniles: Vibra Estadio.	2.700
Festival Una Voz para Licantén	18.559
Celebración Semanas de las Localidades.	10.225
Fiesta Costumbrista "A Comer me llaman".	1.200
Celebraciones de Fin de Año	35.937
Fiestas Patrias	10.590
Otras Actividades	1.210
Otras Celebraciones	3.974
TOTAL	114.633

3.2.3. Actividades Realizadas Año 2015

OBJETIVOS:

- i. Planificación y ejecución de la oferta artísticos cultural impulsada por el Municipio.
- ii. Gestión de aportes de Terceros a través de auspicios, donaciones o patrocinios de empresas privadas.
- iii. Asesoría, capacitación y formulación de proyectos a fondos concursables.
- iv. Implementación de un espacio para la generación de actividades formación de actividades artístico - culturales.
- v. Coordinar, planificar, y ejecutar las diferentes actividades Municipales durante el año 2015.

Actividades Culturales Año 2015	MONTO M\$
Orquesta Sinfónica	21.341
Aniversario Comunal	9.000
Festival Una Voz para Licantén	24.029
Celebración Semanas de las Localidades.	5.180
Fiesta Costumbrista "A Comer me llaman".	
Fiestas Patrias	
Otras Actividades	1.200
Orquesta Sinfónica	10.590
Aniversario Comunal	1.210
TOTAL	72.550



4. Diagnóstico Participativo

La búsqueda de información que genera conocimiento mediante el apoyo de datos cualitativos no es reciente.

Desde la antigüedad clásica la generación del saber a través de la lógica, la observación y el lenguaje, se manifiesta en reflexiones de grandes filósofos como Demócrito, Epicuro, Platón y Aristóteles.

Esta búsqueda atraviesa la Edad Media, con el desarrollo del pensamiento teológico de Santo Tomás de Aquino, apoyado en las propuestas aristotélicas.

En la Edad Moderna irrumpen la búsqueda cuantitativa y científica (Galileo, Newton), bajo la presunción de que todos los eventos de la naturaleza pueden ser explicados matemáticamente.

Sin embargo, el pensamiento discursivo filosófico (Leibniz, Descartes, Kant, Hegel y posteriores) irrumpen significativamente.

A posteriori, es en el siglo XX cuando surgen y se desarrollan los métodos cualitativos en el marco de la investigación social. Las pesquisas tipo "Encuestas" podían describir las características homogéneas de grandes sectores de la población; pero no permitían el estudio en profundidad de las opiniones, actitudes y percepciones que explicitaran fenómenos sociales complejos donde coexisten distintos grupos o actores.

Así, aparece en escena, el Interaccionismo Simbólico, rescatando el valor de la vida cotidiana y la perspectiva de los actores sociales en la construcción del conocimiento.

"Los seres humanos construimos permanentemente la realidad mediante la negociación y la interacción. Y esa concepción de los actores constituye el objeto esencial de la búsqueda sociológica (Coulon, 1988)".

Posteriormente, la Etnometodología brinda un nuevo punto de apoyo a la búsqueda de conocimiento de base cualitativa.

"Los seres humanos no son meros seguidores de reglas ideales, sino que las modifican y las transforman en la búsqueda de una vida más razonable; la etnometodología se centra en el estudio de este proceso (Coulon, 1988; Goetz y LeCompte, 1988)."

Instrumentalmente, la búsqueda del conocimiento por vía cualitativa (lenguaje y lógica) no constituye una moda pasajera, sino que se trata de una propuesta válida para el desarrollo del conocimiento social.

Basado en estas premisas teóricas, la elaboración del presente Diagnóstico Participativo, consiste precisamente en recabar información de primera fuente o "**cara a cara**" y "**desde y con**" los distintos actores sociales locales de la comuna de Licantén.



El objetivo instrumental, es el hecho de contar con información valida, representativa y consensuada respecto de la cotidianeidad y de la realidad cultural local por parte del conjunto de los actores sociales locales involucrados con la temática.

Además, trata de suplir la falta de información cuantitativa respecto de aquellos tópicos que son relevantes para el desarrollo cultural comunal.

4.1. Metodología de Trabajo

El proceso de recolección de información desde fuentes primarias para la presente etapa diagnóstica, consistió en la aplicación de instrumentos diseñados en función del perfil, de las características o tipología y de la participación y asistencia esperada, respecto de cada Actor Comunal convocado.

Así, por ejemplo, para el Actor Político (Sr. Alcalde y Sr@s. Concejales) y Actor Técnico (Mesa Técnica Municipal), se aplicaron Entrevistas las cuales contenían preguntas abiertas relacionadas con el Análisis FODA.

Respecto del Actor Cultural Social, se realizó un (1) "Cabildo Cultural".

Independientemente de la herramienta o metodología de trabajo empleada, según actor local, se diseñaron preguntas comunes a objeto de que posteriormente, sus respuestas posibilitaran el análisis de distintos tópicos de manera estandarizada o similar.

Así, las preguntas que el conjunto de los actores debía responder fueron las siguientes:

- ✓ ¿Cuáles son las principales fortalezas culturales de Licantén en la actualidad?
- ✓ ¿Cuáles son los principales problemas o debilidades culturales de Licantén en la actualidad?
- ✓ ¿Cuál, según vuestra opinión responsable, debería ser la solución específica al problema por usted planteado?

Posteriormente, la información obtenida en el proceso antes señalado, fue agrupada según conceptos semánticamente similares o relacionados cuya concentración gregaria permitió el análisis estadístico pertinente.

4.2. Presentación de los Resultados del Diagnóstico Participativo

En primer lugar, se exponen los resultados en base a las preguntas investigativas de origen y que estaban centradas en identificar los siguientes aspectos, a saber:

¿Cuáles son?:

- i. Las Fortalezas Culturales Ámbito Comunal / Organizacional / Institucional.
- ii. Los Problemas / Debilidades Culturales Ámbito Comunal / Organizacional / Institucional.
- iii. Las Soluciones "Factibles y Reales" de los Problemas / Debilidades.



En segundo lugar y una vez obtenidos los resultados, se presenta la **"Matriz Integrada de Conceptos"**, la cual contiene la agrupación de los conceptos semánticos idénticos o similares, a objeto de que su sumatoria permita el análisis estadístico correspondiente.

4.2.1. Resumen Actores Locales Participantes en el Diagnóstico Participativo

Los actores locales que participaron en la fase diagnóstica del PMC se distribuyen de la siguiente manera:

Resumen Actores Participantes Diagnóstico Cultural Comunal		
Actor Participante	Número	Porcentaje
Actor Político (Entrevistas)	3	25%
Actor Técnico (Entrevistas)	3	25%
Actor Social (Cabildo Cultural)	6	50%
Totales	12	100%

A continuación, los resultados obtenidos del Diagnóstico Participativo:

4.3. Resultados Fortalezas Culturales

4.3.1. Actor Político (Concejales): Fortalezas Culturales

Las respuestas a la Entrevista Semi – Estructurada, la cual respondieron solo 2 concejales y el Sr. Alcalde cuyos resultados obtenidos son los siguientes:

Nº	Alcalde Sr. Marcelo Fernandez	Concejal Sr. CARLOS CANALES HAFEMANN	Concejal Sr. BRUNO HUMBERTO GONZALEZ ACUÑA
1	Voluntad para reconocer a la cultura como un factor esencial del desarrollo comunal	Su gente, su identidad cultural, que, aunque no está bien definida hay cierto arraigo por la etnia indígena (mapuche)	Se ha estado creando un equipo municipal para el desarrollo de la cultura
2	Existen ejes o simbolismos culturales potentes para potenciar.	Sus espacios públicos y la gran diversidad de territorio, campo, playa, mar, sector urbano. Diría que contamos con un territorio privilegiado.	Organizaciones y particulares más comprometidos con la cultura
3		Las fiestas religiosas y costumbristas por ejemplo la fiesta de los negros lora.	Actualmente existen más recursos municipales para la cultura
4		Bueno hay hertas agrupaciones folklóricas y grupos que apoyan la cultura eso sí, chamanto y pañuelo, tierra y mar, pasión cuequera etc.	Nuestra biblioteca hoy cumple un rol fundamental para desarrollar cultura
5		Contamos con un taller de sinfónica.	



4.3.2. Actor Técnico (Mesa Técnica): Fortalezas Culturales

Las Entrevistas Semiestructuradas, se aplicaron a los miembros de la Mesa Técnica el día 02 de Noviembre y los resultados obtenidos son los siguientes:

Entrevista Mesa Técnica	Fortalezas Jerarquizadas
Juan Pablo Navarro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad de tradiciones campesinas 2. Variedad de agrupaciones folclóricas 3. Voluntad política para promover la cultura 4. Intentos por ampliar la oferta cultural 5. Existencia de un medio de difusión (con Liceo)
Alejandro Rojas	<ol style="list-style-type: none"> 1. La riqueza de identidad (agricultura-pesca) 2. La historia y sus pueblos originarios 3. Flora nativa
Israel Aguirre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencias exitosas en el área con NNA 2. Acciones instauradas que tienen potencial 3. Existencia de manifestaciones o figuras relevantes 4. Comuna pequeña facilita las posibilidades de acceso

4.3.3. Actores Sociales (Cabildo Cultural): Fortalezas Culturales

Se realizó un (1) Cabildo Cultural en donde asistieron 06 Dirigentes y Líderes Culturales Formales e Informales, a saber:

ASISTENTES TALLER	ORGANIZACIÓN/ÁREA/CARGO
María Cárdenas,	Orquesta Sinfónica Infantil municipal de Licantén
Yanina Quirral,	Grupo de artesanas Las Divinas de Idahue
Víctor fuentes,	Agrupación folclórica Tierra y mar
Claudia Inostroza,	Grupo Folklórico pasión Cuequera Licantén
Joaquín Cifuentes	Iglesia Nuestra Señora del Rosario de Lora (baile de los negros)
Bernardita Guerrero,	Agrupación Vecinos
Adriana Maureira	Mesa de mujeres Rurales Licantén



A su vez, mediante trabajo grupal, los asistentes señalaron que las fortalezas culturales que en la actualidad tiene la comuna de Licantén son las siguientes:

CABILDO CULTURAL		
FORTALEZAS CULTURALES JERARQUIZADAS		
Ámbito Municipal	Ámbito Organizaciones Sociales	Ámbito Comunal
Voluntad política	Consolidación de agrupaciones con experiencia	Biodiversidad (campo-costa)
PMC	diversidad de áreas de trabajo artístico, patrimonial, gastronómico	Baile de los negros
Oficina de turismo	compromiso de los socios o integrantes de las organizaciones sociales culturales	Pablo de Rokha
Creación escuela de artesanos	Autogestión	Rayen Quirral
Orquesta Sinfónica		Cultivo artesanal
		Cantoras/es populares
		Espacios o puntos turísticos, culturales (Pasarela, caleta de pescadores)
		Santuario de Lora
		Paseo Ciro Boetto
		Avistamiento de aves (La Pesca)

4.3.4. Matriz Integrada de Conceptos: Fortalezas Culturales

El resultado de la agrupación de los conceptos semánticamente similares o idénticos, respecto de las fortalezas culturales que en la actualidad tiene la comuna de Licantén y que fueron expresados en las entrevistas al Sr. Alcalde y Sr@s. Concejales y a los miembros de la Mesa Técnica y en el Cabildo Cultural, son las siguientes:

Matriz Integrada de Conceptos: Fortalezas Culturales		
Conceptos Agrupados	Frecuencia Opinión	Porcentaje
Tradiciones, Identidad Campesina	6	22%
Variedad Organizaciones Culturales y Artistas	10	37%
Voluntad Política, Apoyo Municipal	5	19%
Biodiversidad, Flora Nativa.	4	15%
Pablo de Rokha	2	7%
TOTALES	27	100%



En consecuencia, la jerarquización de los conceptos, en base a su frecuencia estadística, es la siguiente:

Fortalezas Culturales Jerarquizadas	
Jerarquía	Concepto
1	Variedad Organizaciones Culturales y Artistas
2	Tradiciones, Identidad Campesina
3	Voluntad Política, Apoyo Municipal
4	Biodiversidad, Flora Nativa.
5	Pablo de Rokha

4.4. Resultados Problemas / Debilidades Culturales

4.4.1. Actor Político (Concejales): Problemas / Debilidades Culturales

Los problemas / debilidades culturales que en la actualidad tiene la comuna de Licantén señaladas por el Sr. Alcalde y los Sr@s. Concejales son las siguientes:

Ámbito Comunal		
Nº	Problemas / Debilidades Jerarquizadas	Soluciones Propuestas
Alcalde Sr. Marcelo Fernandez	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos Disponibles 2. Dispersión Geográfica no permite acceso universal a la cultura 3. Prácticas culturales no vinculadas con un fin educacional 4. Falta Infraestructura Cultural 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar recursos en otras fuentes de financiamiento (Privados). 2. Llevar acciones culturales a lugar más alejados. 3. Mayor alianza DAEM y Dpto. Cultura. 4. Gestionar financiamiento para un Centro Cultural.
Concejal Sr. CARLOS CANALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diría que la falta de motivación o interés por actividades culturales de sus habitantes. La gente acá es muy conservadora. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. En el caso del encargado de cultura que sea de exclusiva dedicación y tenga contactos directos con la



Ámbito Comunal		
Nº	Problemas / Debilidades Jerarquizadas	Soluciones Propuestas
HAFEMANN	<p>2. Pocos espacios adecuados para actividades culturales, llámesel sala de teatro, salón de las artes o algo parecido...</p> <p>3. Y una nula o poca iniciativa comunal es solo lo justo, recuerdo que alguna ocasión la planta celulosa trajo una obra de teatro top, con actores de primer nivel con clínicas para los niños y adultos de la comuna fue un éxito.</p> <p>4. Falta planificación o una carta Gantt anual de las actividades culturales comunales y relacionarlas con las de la provincia y la región. Falta líder.</p>	<p>provincia y la región y porque no con el nivel nacional. Establecer lazos con la empresa privada.</p> <p>2. Realizar carta Gantt o planificación anual adecuada.</p> <p>3. Existen unas bodegas municipales que podrían arreglarse y funcionar como teatro o salón de la cultura y las artes.</p> <p>4. Conexión del profesorado y el municipio en el ámbito cultural.</p>
Concejal Sr. BRUNO HUMBERTO GONZALEZ ACUÑA	<p>1. Recintos apropiados para desarrollar diferentes actividades culturales</p> <p>2. Recintos apropiados para diferentes talleres culturales</p> <p>3. Falta identidad cultural para la comuna</p>	<p>1. Desarrollar y postular un centro cultural para la comuna de Licantén</p> <p>2. Fortalecer y apoyar diferentes talleres artísticos en la comuna</p>

Ámbito Municipal (Institucional)		
Nº	Problemas / Debilidades Jerarquizadas	Soluciones Propuestas
Alcalde Sr. Marcelo Fernandez	<p>1. Recursos Insuficientes.</p> <p>2. Pocos funcionarios dedicados a esta labor.</p>	<p>1. Apalancar recursos externos diferentes a las vías tradicionales.</p> <p>2. Destinar algún funcionario con responsabilidad exclusiva.</p>
Concejal Sr. CARLOS CANALES HAFEMANN	<p>1. Una comunidad poco participativa. Falta de empoderamiento de su identidad cultural.</p> <p>2. Insuficiente presupuesto para esta área.</p> <p>3. La no Existencia de un Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), Y EL Plan Regulador Comunal.</p> <p>4. No hay un planeamiento o planificación de política cultural comunal.</p> <p>5. No existe un trabajo planificado entre Colegios y el Municipio.</p>	<p>1. Motivar con actividades culturales interesantes para la comunidad.</p> <p>2. Darle un valor agregado a las distintas Etnias, conectarlas con la región.</p> <p>3. Aumentar el presupuesto municipal en tema cultura, que el aporte sea mayor.</p> <p>4. Que haya un planteamiento de política cultural local bien planificada.</p> <p>5. Debe haber un Pladeco comunal. Es necesario para una comuna turística. Por ende, debe ir al rescate de la identidad y de su cultura.</p>
Concejal Sr. BRUNO HUMBERTO GONZALEZ ACUÑA	<p>1. Requiere fortalecer el trabajo con las organizaciones culturales</p> <p>2. Darles espacio a diferentes vecinos dispuestos a apoyar y aportar ideas y experiencias en la cultura.</p> <p>3. Crear una mesa de trabajo para la cultura comunal y la Corporación municipal cultural.</p>	<p>1. Capacitar a las diferentes organizaciones y conocer experiencias exitosas</p> <p>2. Incorporar a personas con capacidades para el desarrollo cultural.</p> <p>3. Crear la Corporación cultural para la comuna de Licantén</p>



4.4.2. Actor Técnico (Mesa Técnica): Problemas / Debilidades Culturales

Ámbito Comunal		
Entrevista Mesa Técnica	Problemas / Debilidades Jerarquizadas	Soluciones Propuestas
Juan Pablo Navarro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de dichas tradiciones 2. Carencia de infraestructura cultural 3. Repertorio estático y excesivamente tradicional 4. Baja audiencia 5. El proceso se ha extendido demasiado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rescatar y visibilizar tradiciones y expresiones culturales locales 2. Buscar recursos para infraestructura 3. Asesorar o capacitar agrupaciones folclóricas 4. Diseñar estrategias de formación de audiencias 5. Poner en práctica el PMC
Alejandro Rojas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de plataforma cultural adecuada 2. Formación de audiencias 3. Valoración de identidad 4. Formación de elaboración de proyectos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teatro municipal 2. Programación anual 3. Rescatar y traspasar a las nuevas generaciones a través de un taller de patrimonio 4. Orientar agrupaciones a elaborar proyectos
Israel Aguirre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comuna carece de un lugar adecuado para la realización del quehacer cultural 2. Acceso a mayor diversidad cultural V/S lo que está legitimado por la comunidad (se impone lo masivo) 3. Presupuesto destinado a cultura no es suficiente 4. Poca o escasa coordinación escuela municipio 5. Elevar el nivel de los gestores culturales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobación de proyecto para que la comuna cuente con un centro cultural 2. Destinar recursos para acciones culturales no masivas 3. Vincular el quehacer comunal cultural con la educación 4. Iniciar un trabajo formativo con los gestores culturales

Ámbito Municipal		
Entrevista Actor Clave / Relevante	Problemas o Debilidades Culturales Jerarquizadas	Soluciones Propuestas
Juan Pablo Navarro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de una política cultural 2. Falta de recursos económicos 3. No existe un encargado exclusivo del área 4. Carencia de infraestructura cultural 5. Falta de reconocimiento a culturas locales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar prontamente el PMC 2. Destinar recursos inamovibles a cultura 3. Nombrar encargado exclusivo del área 4. Conseguir recursos para infraestructura 5. Reconocer y apoyar a intereses locales
Alejandro Rojas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas administrativos 2. Desconocimiento de procedimientos 	
Israel Aguirre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos 2. Infraestructura 3. Funcionarios del ámbito efectúan más funciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estrategias para obtener recursos de fuentes privadas 2. Aprobación de recursos para centro cultural 3. Asignar solo la función al funcionario



4.4.3. Actores Sociales (Cabildo Cultural): Problemas / Debilidades Culturales

Los asistentes al Cabildo Cultural señalaron que los principales problemas / debilidades que en la actualidad tiene la comuna de Licantén, en el ámbito cultural, son las siguientes:

Tipo	Problemas	Soluciones	Prioridad
Comunal	Santuario de Lora en mal Estado	Diseño de reparación y conservación de Santuario de Lora	1°
Municipal	No hay encargado de cultura con dedicación exclusiva	Contratación de Encargado de cultura	2°
Organizaciones sociales	Desconocimiento de las fuentes de obtención de recursos y de formulación de proyectos	Capacitación a las organizaciones culturales entre otras de las fuentes de obtención de recursos y de formulación de proyectos	3°
Organizaciones sociales	Inexistencia de infraestructura y equipamiento cultural	Creación de centro cultural con equipamiento	4°
Comunal	Centro cultural y monumento de Pablo de Rokha en mal estado	Diseño de reparación de centro cultural y del monumento de Pablo de Rokha en mal estado.	5°
Organizaciones sociales	Desconocimiento del quehacer artístico cultural por la comunidad	Crear Mesa de cultura comunal y difundir periódicamente la oferta cultural	6°
Municipal	financiamiento inequitativo para la cultura y las artes	Priorizar de acuerdo a lineamientos estratégicos del PMC	7°

4.4.4. Matriz Integrada de Conceptos: Problemas / Debilidades Culturales

El resultado de la agrupación de los conceptos semánticamente similares o idénticos, respecto de los principales problemas / debilidades culturales que en la actualidad tiene la comuna de Licantén y que fueron expresados en los talleres, entrevistas y en los Cabildos Culturales, son los siguientes:

Matriz Integrada de Conceptos: Problemas / Debilidades Culturales			
Conceptos Agrupados	Frecuencia Opinión	Porcentaje	
Faltan recursos, pocos funcionarios	12	26%	
Dispersión geográfica y de Identidad	4	9%	
Falta Infraestructura Cultural o está en mal estado.	13	28%	
Falta motivación y participación organizaciones culturales, formación de audiencias.	7	15%	
Falta planificación, Mesa de Trabajo, Procedimientos.	10	22%	
Totales	46	100%	



La jerarquización de los conceptos, en base a su frecuencia estadística, es la siguiente:

Problemas / Debilidades Culturales Comunales Jerarquizadas	
Jerarquía	Concepto
1	Falta Infraestructura Cultural o está en mal estado.
2	Faltan recursos, pocos funcionarios
3	Falta planificación, Mesa de Trabajo, Procedimientos.
4	Falta motivación y participación organizaciones culturales, formación de audiencias.
5	Dispersión geográfica y de Identidad

5. Conclusiones Etapa N° I: Diagnóstico Cultural Comunal

El Plan Municipal de Cultura PMC, tiene como objetivo, constituirse en uno de los principales instrumentos de planificación y gestión con que contaría las instituciones municipales en nuestro país para proyectar el futuro y desarrollo deseado en el ámbito cultural. Su propósito es contribuir a ordenar, sistematizar y orientar el desarrollo cultural de una comuna, articulando, motivando y consensuando el accionar del Gobierno Local en correspondencia con las demandas de los actores culturales y del compromiso de los actores políticos y técnicos, todo esto, en función del mejorar y fortalecer el acceso amplio a la cultura por parte del conjunto de los habitantes adscritos a un territorio, en un horizonte de mediano plazo.

Es en este contexto, en que los actores y líderes culturales sociales, las autoridades políticas (Sr. Alcalde y Concejales) y el cuerpo directivo y funcionarios del municipio de Licantén relacionados con la temática cultural, abordan participativa y proactivamente, un proceso colectivo de elaboración del Plan Municipal de Cultura ¹, con el fin de explicitar las

¹ Herramienta prospectiva de planificación estratégica, participativa y flexible.



fortalezas que tiene la comuna en el ámbito cultural, como además, identificar las principales necesidades, problemáticas y/o debilidades que existen en la actualidad, a fin de establecer un conjunto de iniciativas (Estudios, Programas y Proyectos) que deberán implementarse durante el periodo de vigencia del presente PMC., convirtiendo en consecuencia al Plan Municipal de Cultura en un instrumento que define, orienta y proyecta las políticas, planes, programas y acciones en función de un desarrollo estructural de carácter estratégico, sostenido y competitivo del quehacer cultural local.

Operacionalmente, la presente etapa de Diagnóstico Cultural, tuvo como objetivo metodológico, recoger información de carácter secundario y esencialmente de carácter primario, que permitiera responder la pregunta de origen de la presente investigación - asesoría, a saber:

¿Cuál es el estado, contexto y/o escenario, en el que se encuentra la cultura en Licantén en la actualidad?

En consecuencia y producto del proceso realizado, se señalan a continuación, las principales conclusiones obtenidas en esta etapa diagnóstica, a saber:

5.1. Conclusiones Diagnóstico Institucional

El Municipio de Licantén, para implementar sus iniciativas y actividades de índole cultural, cuenta con el Departamento de Cultura y cuyo principal objetivo es implementar actividades que permitan desarrollar y fortalecer la creación y formación artística, resguardar el patrimonio material e inmaterial, como, además, facilitar y promover el acceso a las expresiones culturales por parte del conjunto de la comunidad.

5.2. Conclusiones Diagnóstico Participativo

La participación e información recabada desde los distintos actores comunales, adquiere relevancia al momento de circunscribir de mejor manera, las variables investigadas en el presente estudio.

Las conclusiones que a continuación se exponen, “**no agotan en sí mismo**”, la riqueza y profundidad de la información recolectada en su oportunidad, si no que promueve, permite y posibilita, diseñar y enfrentar las soluciones a las diversas problemáticas presentadas, de manera más específica, focalizada y pertinente.

Metodológicamente, el análisis y los resultados obtenidos de la información cualitativa, consistió en organizar, estructurar y jerarquizar los conceptos, aspectos u opiniones que se presentaban de manera común y/o similar en todos los actores involucrados (Actor Político, Actor Técnico y Actores Sociales).



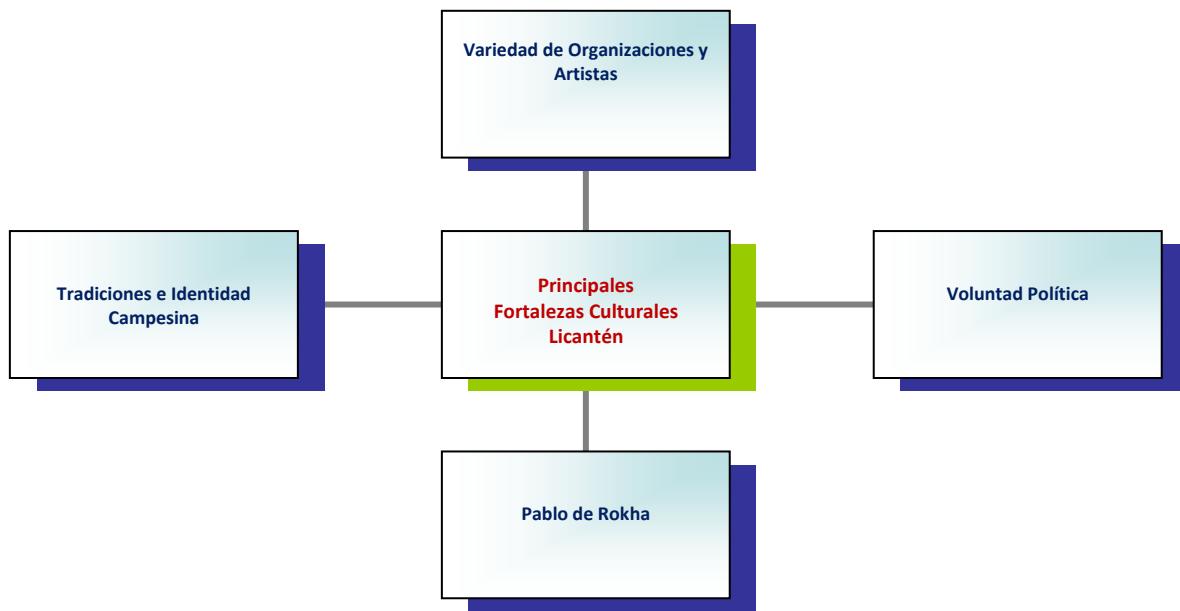
En consecuencia, los resultados del análisis integrado desde la información contenida en las matrices son los siguientes:

- a. Las Fortalezas Culturales:** Definidas a base de la sumatoria agregada de las opiniones vertidas por el conjunto de los actores locales y que en la actualidad posee la comuna de Licantén son:

Fortalezas Culturales Jerarquizadas	
Jerarquía	Concepto
1	Variedad Organizaciones Culturales y Artistas
2	Tradiciones, Identidad Campesina
3	Voluntad Política, Apoyo Municipal
4	Biodiversidad, Flora Nativa.
5	Pablo de Rokha

Es decir, las principales fortalezas culturales están asociadas a la variedad de organizaciones y artistas culturales, a las tradiciones, a la voluntad política para impulsar y fomentar la cultura y al hecho histórico del nacimiento de Pablo de Rokha, aspectos todos que esencialmente, constituyen las principales fortalezas con que cuenta la Comuna de Licantén en la actualidad.

Gráficamente las principales **Fortalezas Culturales** que tiene la comuna de Licantén, en la actualidad son:



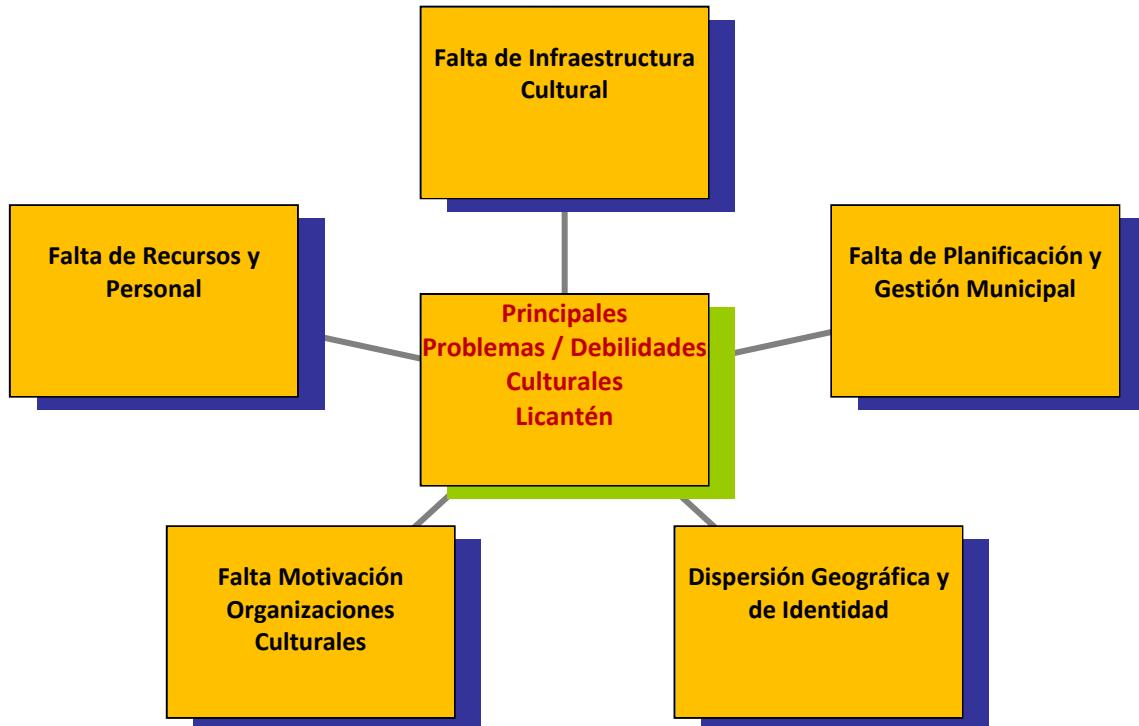


- b. Los principales **Problemas y/o Debilidades Culturales** que tiene la comuna en la actualidad son:

Problemas / Debilidades Culturales Comunales Jerarquizadas	
Jerarquía	Concepto
1	Falta Infraestructura Cultural o está en mal estado.
2	Faltan recursos, pocos funcionarios
3	Falta planificación, Mesa de Trabajo, Procedimientos.
4	Falta motivación y participación organizaciones culturales, formación de audiencias.
5	Dispersión geográfica y de Identidad

Es decir, los principales problemas / debilidades culturales están relacionados con la falta de infraestructura para uso cultural, en la escasez de recursos económicos para la realización de actividades culturales, así como, en la falta de personal asignado al área, aspectos todos que constituyen, los principales problemas / debilidades existentes en la actualidad.

Gráficamente los principales **Problemas y/o Debilidades Culturales** que tiene Licantén en el ámbito comunal como en el ámbito organizacional / municipal son:





5.3. Conclusiones Generales o Ideas – Fuerza o Vocaciones de Desarrollo Cultural.

Licantén posee características, fortalezas y oportunidades que la preconfiguran como una comuna que posee y/o cuenta con potencialidades estructurales para avanzar en el fortalecimiento y desarrollo de la cultura de manera significativa.

Por otro lado, la falta de instrumentos de planificación estratégica, de infraestructura y equipamiento cultural, de recursos humanos, materiales y financieros, etc., atentan contra el objetivo de que sus habitantes accedan, creen, se capaciten y promuevan su quehacer artístico – cultural.

La existencia de una Corporación Cultural y del compromiso y apoyo de las máximas autoridades políticas, del cuerpo directivo y funcionarios municipales y de las organizaciones sociales culturales, permiten establecer una estrategia de desarrollo y fortalecimiento de la cultura en Licantén.

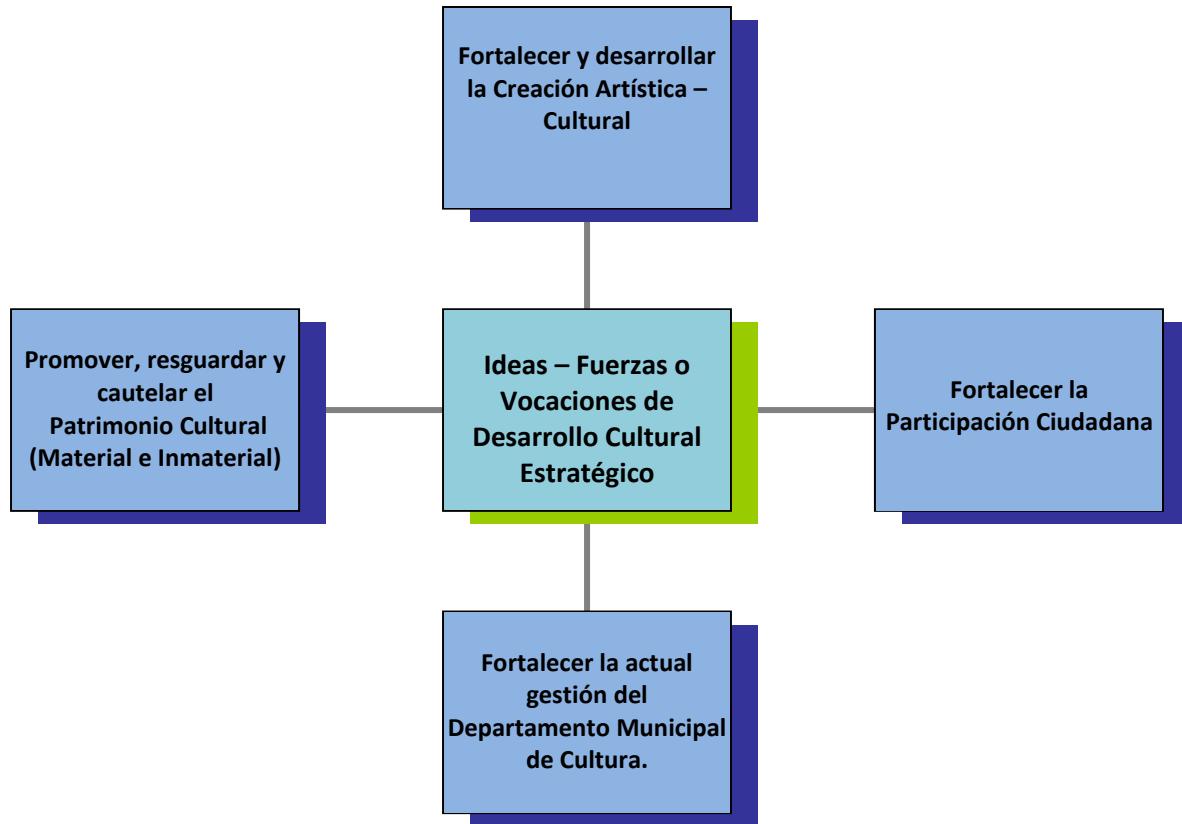
Por ende, analíticamente y desde los resultados obtenidos en esta etapa de diagnóstico global, institucional y participativo, es como surgen las siguientes **“ideas-fuerza o vocaciones de desarrollo cultural”**, cuya implementación institucional específica, posibilitarían y potenciarían el desarrollo estratégico de la cultura en la comuna de Licantén **en el corto y mediano plazo**, a saber:

- i. Fortalecer y desarrollar la Creación Artística – Cultural.
- ii. Promover, resguardar y cautelar el Patrimonio Cultural, Material e Inmaterial existente en la actualidad, como, además, poner en valor estos hitos patrimoniales en torno a una estrategia de desarrollo turístico, la cual se base, en la singularidad rural de la comuna.
- iii. Fortalecer la Participación Ciudadana y su accesibilidad a la cultura.
- iv. Fortalecer la actual gestión del Departamento Municipal de Cultura.

Estas “Ideas – Fuerzas” deberán ser operacionalizadas, en las siguientes Etapas de Definición de la Imagen – Objetivo, Visión y Misión Institucional, Lineamientos Estratégicos, Plan de Inversiones, Plan de Acción y Sistema de Seguimiento y Evaluación.



Gráficamente las “**Ideas – Fuerzas o Vocaciones de Desarrollo Cultural de carácter Estratégico**” son:





CAPITULO ETAPA N° II:
**DEFINICIÓN DE IMAGEN - OBJETIVO
Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**



6. Capítulo Etapa N° II: Definición de Imagen – Objetivo y Lineamientos Estratégicos

La planificación, en su diseño clásico como las versiones más modernas de tipo estratégica, no son un sistema de gobierno ni un fin en sí mismo; es un instrumento destinado a un pertinente y completo análisis de la realidad que enfrenta la sociedad y el territorio y ofrecer, en consecuencia, métodos de participación, organización, colaboración y consenso, para definir la estrategia en adecuación y sintonía con los recursos disponibles y en función de optimizar al máximo estos recursos en beneficio de la comunidad.

En consecuencia y según lo anterior, el PMC, en sí mismo, constituye una oferta que hace el Municipio, al conjunto de los actores culturales locales y a la comunidad, para orientar y enfrentar el desarrollo cultural en Licantén en el mediano y largo plazo.

Para ello, se han tomado en cuenta, los antecedentes y datos cuantitativos y cualitativos recopilados, sistematizados y analizados en la etapa del diagnóstico cultural comunal, con lo cual se logra tener una mirada sobre la situación actual de la comuna, sus fortalezas, sus debilidades y por sobre todo, de sus potencialidades o vocaciones de desarrollo. Se trata, en rigor, de fijar un punto de partida desde el cual se ponen en marcha las medidas que permitirán alcanzar la situación deseada en el futuro. Esta imagen objetivo constituye la visión de futuro que se busca para el ámbito cultural de Licantén.

Metodológicamente los contenidos se obtuvieron mediante técnicas de investigación, principalmente de orden cualitativo a objeto de establecer distintos tópicos relativos al desarrollo comunal basados “en y desde” la participación activa de los actores comunales y de un trabajo de gabinete destinado a analizar y sistematizar la información obtenida.

En este sentido, se incorpora la Visión de Futuro o Imagen Objetivo, para un horizonte de mediano plazo, la cual deberá ser aprobada por la Mesa Técnica y sancionada de manera definitiva, por el Sr. Alcalde, como máxima autoridad comunal y responsable del desarrollo comunal.

La operacionalización o instrumentalización de la Imagen Objetivo deseada, se realiza mediante la descripción de los Lineamientos Estratégicos respectivos, los cuales y en esencia, constituyen las vías que la institución municipal, deberá implementar, a objeto de alcanzar los objetivos deseados por el conjunto de actores involucrados en el proceso.

6.1. Ideas – Fuerzas, Necesidades, Potencialidades y Vocaciones de Desarrollo

La implementación del presente Plan Municipal de Cultura de Licantén ha tenido sus propias particularidades. Estas, han podido visualizarse a partir de los aportes generados en cada una de las instancias de participación ciudadana, política y funcionaria y en la observación participante efectuadas por el equipo consultor en el transcurso del proceso.



En términos generales y a la luz de los resultados del Diagnóstico Cultural Comunal, es dable señalar que la comuna de Licantén, cuenta con las siguientes ideas – fuerza, potencialidades, necesidades o vocaciones que definen el accionar institucional en el corto y mediano plazo, a saber:

- i. Fortalecer y desarrollar la Creación Artística – Cultural.
- ii. Promover, resguardar y cautelar el Patrimonio Cultural, Material e Inmaterial existente en la actualidad, como, además, poner en valor estos hitos patrimoniales en torno a una estrategia de desarrollo turístico, la cual se base, en la singularidad rural de la comuna.
- iii. Fortalecer la Participación Ciudadana y su accesibilidad a la Cultura.
- iv. Fortalecer la actual gestión del Departamento Municipal de Cultura.

7. Imagen – Objetivo (Visión de Futuro)

7.1. Marco Conceptual

La definición de una visión de futuro constituye un factor clave dentro del proceso de planificación. Como plantea Joel Barker (2004) "*la visión sin acción es una fantasía inalcanzable. La acción sin visión es una actividad azarosa. La visión y la acción juntas pueden cambiar el mundo...*".

Jack Fleitman (2000) define la visión como "*el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento*". Es decir, constituye un enunciado socialmente compartido, que define el camino y el fin y cuya función instrumental es el de orientar y encauzar las acciones de mediano y corto plazo.

Campbell y Nash, consideran que la visión, desde el punto de vista de las organizaciones, se refiere al futuro, lo que no sólo define los objetivos sino también los valores bajo los que se deben alcanzar. Se refieren a la intención estratégica que da dirección a los esfuerzos de la organización al contrastar la situación deseada en el futuro versus las condiciones existentes o situación actual.

La visión de futuro, en el marco del proceso de asesoría para la elaboración del Plan Municipal de Cultura, constituye en sí, el objetivo estratégico o meta estructural a lograr en un periodo definido.

En esencia, la Visión de Futuro, constituye un concepto o "ideal" a alcanzar y cuya instrumentalización u operacionalización, permite convocar, aglutinar, ordenar y finalmente comprometer, a las distintas expresiones o voluntades políticas, técnicas y sociales comunales.

En este sentido, la visión de futuro cumple dentro de la planificación, la función de vincular el presente con los sueños o ideales de futuro de un conjunto de personas.



7.2. Visión de Futuro Cultural de Licantén (2017 – 2020)

La propuesta de Visión de Futuro del presente Plan Municipal de Cultura 2017 – 2020 reside en aquella elaborada a partir de las opiniones de los distintos actores culturales locales, a saber:

"Licantén proyecta el desarrollo de la cultura mediante el fortalecimiento de los actores culturales locales y de la gestión institucional municipal, con el propósito de ampliar el acceso del conjunto de sus habitantes a la cultura y con pleno resguardo de nuestras tradiciones, costumbres, patrimonio material e inmaterial"

Al analizar esta propuesta es posible identificar al menos las siguientes dimensiones de desarrollo, las cuales constituyen el anhelo de sus autoridades, de los funcionarios municipales y de la comunidad.

En primer término, se hace referencia al hecho de fortalecer la gestión y/o accionar de los actores culturales locales ya sean estos organizados o artistas individuales, mediante el empoderamiento, autogestión y fomento de su quehacer artístico -cultural.

En segundo lugar, se establece la necesidad de fortalecer la gestión municipal a fin de apoyar, coordinar e implementar las diversas acciones y actividades culturales con el fin de aumentar el acceso a la cultura por parte del conjunto de los habitantes de la comuna.

En tercer lugar, se indica que el futuro cultural deseado, debe considerar en su implementación, el resguardo y respeto de las tradiciones, costumbres, patrimonio material e inmaterial existente y su identidad, que singulariza a la comuna en el concierto de la VII Región del Maule.

7.3. Misión Institucional

La Misión responde a la consulta respecto a: ¿Cuál es el propósito que se tiene como Municipio hoy y cuál debiera ser en el futuro, para concretar, el logro de la visión de futuro o imagen objetivo?

En los municipios y en los servicios públicos se asocia con frecuencia la misión de cada uno de ellos con los contenidos de su ley orgánica, o que, dadas las características de la función pública, es indudablemente importante en términos de la definición de un marco general, sin embargo, esta es insuficiente como orientación para la acción.

La Misión es una “declaración única” que define el propósito o la razón de ser de una organización y permite orientar las acciones que realicen las personas que la componen hacia el logro de un resultado esperado.



La misión genérica de los municipios está definida en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, y se expresa como: "satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas" (art.1 Ley 18.695). Esto define el horizonte o propósito principal común a todos los municipios chilenos. No obstante, es posible y necesario fijar una misión más particular, que otorgue una identidad y sentido de pertenencia que sirva de orientación para la gestión cultural estratégica del Municipio de Licantén.

En este sentido, la propuesta de la Misión Institucional definido por la para alcanzar la Visión de Futuro y la operacionalización de los Lineamientos Estratégicos, reside en aquella elaborada a partir de las opiniones de los distintos actores culturales locales, a saber:

MISIÓN INSTITUCIONAL

"Implementar la Visión de Futuro Cultural de Licantén, mediante una gestión innovadora, proactiva, competitiva, articuladora, eficiente, participativa, sostenible y amigable, que le permita a todos los habitantes acceder a la cultura".

8. Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Cultural

Los Lineamientos Estratégicos (LE) se entienden como los ejes, temáticas, ámbitos, dimensiones o áreas que constituyen, básicamente, los componentes generales de la planificación estratégica.

A su vez, los Lineamientos Estratégicos tienen como sustento metodológico, los siguientes aspectos, a saber:

- a. Los Lineamientos Estratégicos, surgen del análisis de la realidad diagnóstica realizada en la etapa anterior. (Ideas – Fuerza o Conclusiones Generales del Diagnóstico Comunal)
- b. Los Lineamientos Estratégicos son ámbitos de desarrollo posibles de implementar - por la institución municipal- en el periodo de vigencia del Plan, o a lo menos sentar sus bases estructurales.
- c. Los Lineamientos Estratégicos, que dan base operacional a la Visión de Futuro, deben ser reales, factibles, medibles y cuantificables².
- d. Los Lineamientos Estratégicos responden y son congruentes con la opinión, sugerencias, demandas y/o necesidades señaladas por los distintos Actores Comunales (Técnicos, Políticos y Sociales) involucrados durante el proceso de elaboración de la etapa diagnóstica del Plan Municipal de Cultura, por ende, poseen una validez y confiabilidad instrumental y societal en sí mismos.

² Permiten su análisis estadístico (Cumplimiento de la ejecución del LE)



8.1. Profundización de los Lineamientos Estratégicos: El Método

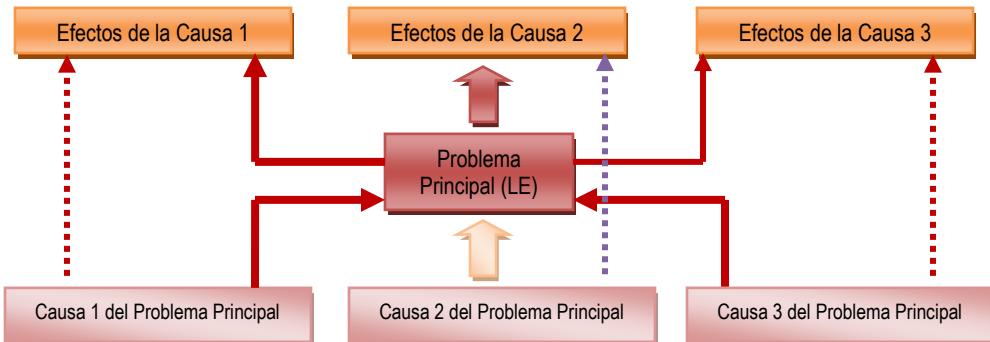
Para profundizar los LE, es necesario identificar y circunscribir los componentes que están en su base ya no desde una mirada diagnóstica, sino que en función de una desagregación metodológica que permita su implementación instrumental en un Plan a ejecutarse en el corto y/o mediano plazo (próximos 3 años).

En rigor, se trata de establecer las particularidades instrumentales y/u operacionales que componen cada Lineamiento Estratégico en específico.

Para lograr esta profundización, se realizaron distintos Talleres de Trabajo, empleando el Enfoque Marco Lógico al utilizar las técnicas de “Árbol de Problemas” y Árbol de Objetivos”; talleres en donde asistieron los funcionarios municipales que componen la Mesa Técnica del presente Plan Municipal de Cultura.

Teóricamente, el Marco Lógico y su técnica (diagnóstica y prospectiva de base) del “Árbol de Problemas” y “Árbol de Objetivos” consiste básicamente en la elaboración colectiva de los siguientes esquemas:

Esquema Básico Marco Lógico: “Árbol de Problemas”



La técnica establece que para la construcción del “Árbol de Problemas”, los asistentes deben realizar los siguientes pasos:

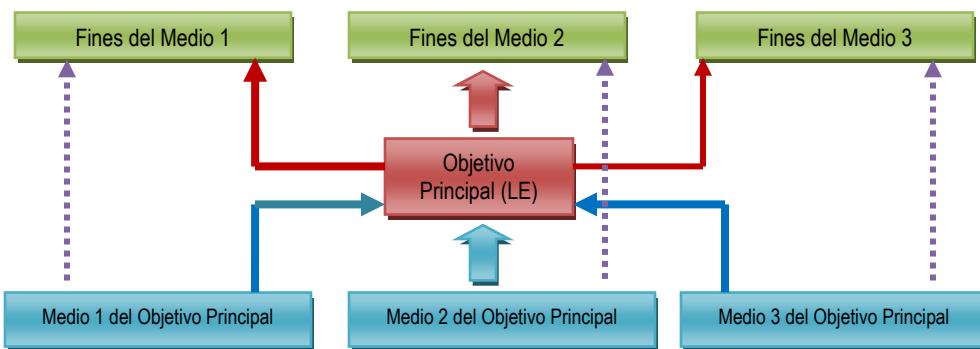
- Analizar y consensuar el “Problema Principal”
- Identificar las “Causas” (hechos, aspectos, condiciones, deficiencias verificables y reales) que están a la base del “Problema Principal”.
- Identificar los “Efectos” que provoca la existencia de una “Causa” en específico.

Metodológicamente, el resultado a obtener, es la desagregación del Lineamiento Estratégico, cuyo conjunto de conceptos se encuentran expresados “semánticamente” de manera negativa.

Una vez elaborado el “Árbol de Problemas”, este se coloca en “semántica positiva” construyéndose el “Árbol de Objetivos” en donde el Problema Principal, pasa a constituirse en el Objetivo Principal.



Esquema Básico Marco Lógico: “Árbol de Objetivos”



La técnica establece que para la construcción del “Árbol de Objetivos”, los asistentes deben realizar los siguientes pasos:

- Analizar y consensuar el “Objetivo Principal”
- Identificar los “Medios” (planes, programas, proyectos, acciones o actividades) que permiten la reducción o neutralización de la “Causa”
- Establecer los “Fines” a modo de objetivos específicos, metas o resultados que se esperan obtener al momento de implementar los “Medios”.

En términos generales, el método consiste en realizar el tránsito desde el “Árbol de Problemas” al “Árbol de Objetivos” en donde:

- ✓ Las causas se transforman en los medios, ya que estos son los instrumentos para su resolución y
- ✓ Los efectos se transforman en los objetivos (Fines).

A modo de resumen, la metodología permite establecer o identificar los siguientes aspectos:

- ✓ Las “Causas” que están en la base del Problema Principal.
- ✓ Los “Efectos” que provoca la existencia de estas Causas.
- ✓ Los “Medios” o Acciones que permitirían reducir o neutralizar la Causa y
- ✓ Los “Fines” u Objetivos esperados de la intervención o implementación de los Medios o Acciones.

En consecuencia, el ejercicio desarrollado en los talleres de trabajo, consistió en la desagregación analítica de cada uno de los Lineamientos Estratégicos, cuyos resultados, permitieran obtener los siguientes productos en función del cumplimiento del presente ciclo de la planificación estratégica, a saber:

- Propiciar un trabajo colectivo, consensuado y prospectivo por parte de los asistentes cuya función o ejercicio profesional – laboral en el municipio, estuviese relacionado con el Lineamiento Estratégico.
- Establecer la secuencia o relación lineal entre: Causa – Efectos – Medios – Fines.



- c. Asociar los “Medios”, como conceptos cualitativos, a una dimensión de carácter estructural, a objeto de permitir el análisis gregario y estadístico correspondiente.
- d. Identificar las Iniciativas de Inversión (Medios) que el Actor Técnico propone a modo de resolución del “Problema Principal” y/o consecución del “Objetivo Principal”.

9. Descripción de los Lineamientos Estratégicos

Los resultados de los Talleres Marco Lógico (Árbol de Problemas – Árbol de Objetivos) y el análisis específico es el siguiente:

9.1. Lineamiento Estratégico Nº 1: Fortalecer y Desarrollar la Creación Artística - Cultural

ÁRBOL DE PROBLEMAS		ÁRBOL DE OBJETIVOS	
Carencia de instancias institucionales para la formación artística cultural en la comuna		Diseñar programa de formación artística cultural en la comuna	
Causas	Efectos	Medios	Fines
Recursos destinados a cultura no fomentan la creación artístico cultural	No existe desarrollo de talentos artísticos culturales	Destinar recursos a la formación artístico cultural	Desarrollar talentos locales
Inexistencia de política en formación artística cultural	Inexistencia de trabajo sistematizado	Diseñar plan municipal de cultura en el ámbito de la creación	Integrar a objetivos estratégicos formación artística cultural
Inexistencia de infraestructura y equipamiento para la creación artística cultural	Imposibilidad de tener plataformas adecuadas para desarrollar nuevos talentos	Diseñar infraestructura artístico cultural para la comuna	Formación de nuevos talentos

El lineamiento expresa la necesidad de fortalecer y desarrollar el eje de la creación artística – cultural definido en la Política de Cultura 2011 – 2016 del CNCA.

En este sentido, los fines establecen como objetivos operacionales, el diseño de una Política Cultural de alcance comunal y de implementar acciones a fin de contar con recursos económicos que permitan el desarrollo e implementación de actividades culturales, es decir, la búsqueda de financiamiento y recursos económicos externos, así como también diseñar, programar y ejecutar una oferta programática de talleres.



9.2. Lineamiento Estratégico Nº 2: Promover, Resguardar y Cautelar el Patrimonio Cultural

ÁRBOL DE PROBLEMAS		ÁRBOL DE OBJETIVOS	
La promoción, el fomento y la preservación patrimonial no constituyen iniciativas institucionales		Promover, fomentar y preservar el patrimonio cultural local a nivel institucional	
Causas	Efectos	Medios	Fines
falta de preservación y reconocimiento del patrimonio cultural de la comuna	Desconocimiento y desvalorización del patrimonio cultural y de la identidad	Preservar y reconocer el patrimonio cultural de la comuna	Conocimiento y valorización del patrimonio cultural de la comuna
Perdida de la identidad cultural de Licantén	Subvaloración de la cultura local	Fortalecimiento de la identidad cultural de Licantén	Valoración de la cultura local
Carencia de infraestructura y equipamiento cultural	Inexistente oferta cultural	Construir infraestructura cultural	Aumentar la oferta cultural local

El lineamiento expresa la necesidad de poner en valor, promover, resguardar y cautelar el Patrimonio Cultural de índole material, inmaterial y natural existente en la comuna mediante la elaboración de una Política Cultural Comunal y de un presupuesto para realizar un diagnóstico que identifique dicho patrimonio.

9.3. Lineamiento Estratégico Nº 3: Fortalecer la Participación Ciudadana

ÁRBOL DE PROBLEMAS		ÁRBOL DE OBJETIVOS	
Subvaloración de la cultura en el desarrollo local		Valoración de la contribución de la cultura en el desarrollo local	
Causas	Efectos	Medios	Fines
Escasa diversidad y oferta cultural	Inexistencia de desarrollo cultural diverso	aumentar y diversificar la oferta cultural local	Existencia de desarrollo cultural diverso
La participación es restringida a espectáculos municipales	Actividades culturales con asistencia no masiva corren el riesgo de no repetirse	mayor y diversa oferta cultural municipal	Actividades culturales con asistencia no masiva se fortalecen
Oferta educativa no contempla la formación de audiencias	Consumo estandarizado y homogéneo a nivel cultural	Desarrollo en las escuelas de formación de audiencias	Consumo intercultural y diverso a nivel cultural
Escasa participación de la comunidad en actividades no masivas	No se conoce el valor de la cultura local	Aumentar la participación de la ciudadanía en actividades culturales locales	Desarrollar el cultural local
No existe instancia colectiva de trabajo de los gestores artístico-culturales a nivel local	no hay coordinación ni conexión con el trabajo cultural local	Crear mesa de trabajo a nivel cultural local	Generación de coordinación y asociatividad
Inexistencia de planificación territorial	Localidades costeras sin oferta municipal	Planificación territorial en las zonas costeras	Localidades costeras con oferta municipal

El lineamiento expresa la necesidad de fortalecer la participación ciudadana para facilitar su acceso a las distintas manifestaciones culturales.

En este sentido, integrar a la comunidad mediante la promoción, información, difusión y de las diversas ofertas artísticas – culturales y la capacitación a organizaciones sociales



para que estas puedan acceder a fuentes de financiamientos internas y externas, constituye los fines operacionales del presente lineamiento.

9.4. Lineamiento Estratégico Nº 4: Fortalecimiento de la Gestión del Departamento Municipal de Cultura

ÁRBOL DE PROBLEMAS		ÁRBOL DE OBJETIVOS	
Inexistencia de política cultural		Diseñar política cultural	
Causas	Efectos	Medios	Fines
Falta de infraestructura y equipamiento	Desarrollo artístico cultural de bajo nivel en la comuna	Diseño de infraestructura y equipamiento cultural	Aumentar desarrollo cultural local
Falta de recurso financieros	Baja inversión en cultura	Aumentando los recursos financieros	Mayor inversión en cultura
Inexistencia de recurso humano especializado y con dedicación exclusiva	No hay una conducción calificada en cultura	Contratación de recursos humanos especializados y con dedicación exclusiva	Conducción calificada en cultura

El lineamiento establece la necesidad de incrementar los recursos económicos mediante el incremento de la gestión técnica a fin de apalancar y atraer recursos económicos producto de la elaboración y postulación de programas y proyectos a fuentes de financiamiento externas.



CAPITULO ETAPA N° III

**PLAN DE INVERSIONES Y PLAN DE ACCIÓN
PERÍODO 2017 - 2020**



10. Capítulo Etapa N° III: Plan de Inversiones y Plan de Acción 2017 - 2020

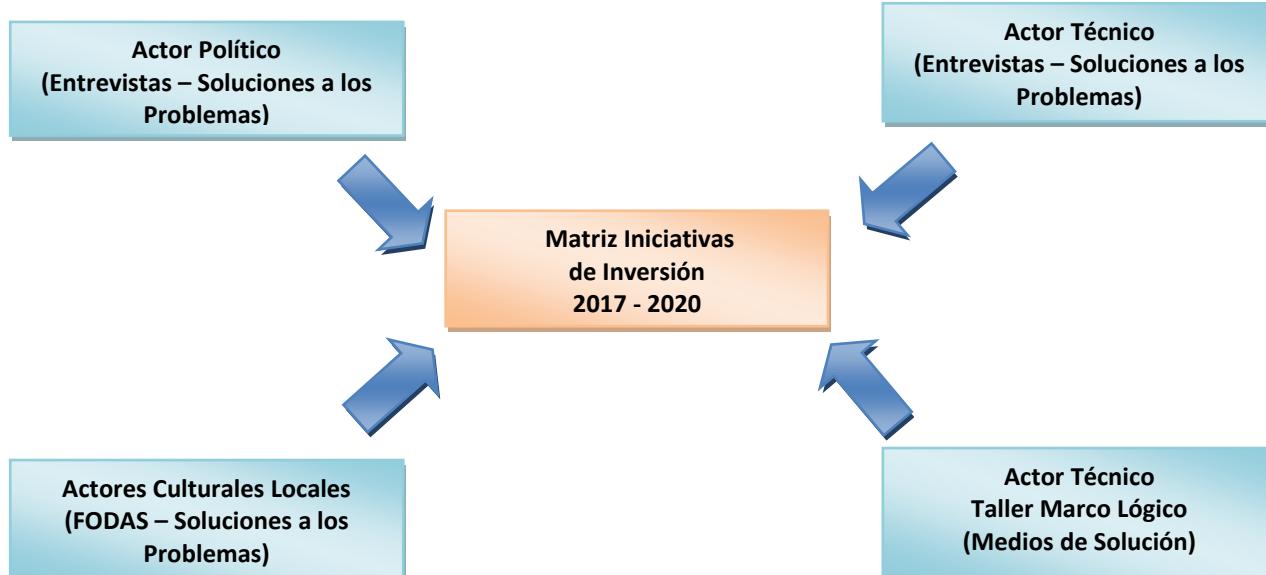
La definición del Plan de Inversiones, constituye la etapa más concreta del proceso de elaboración del Plan Municipal de Cultura, ya que es, en esta fase, en la cual se plasma la voluntad técnica y política de la institución municipal para implementar –mediante iniciativas concretas- la Visión de Futuro cultural deseada; Visión a obtener mediante la operacionalización de las iniciativas que están en la base de los Lineamientos Estratégicos.

Constituye en sí, un acto del “compromiso explícito” de la institución frente a la comunidad, define las metas de gestión para el periodo y por ende, señala implícita y explícitamente, los tópicos por la cual, la gestión municipal, será evaluada.

El Plan de Inversiones, (**cuyo ideal** es su implementación completa durante el periodo 2017 - 2020), está construido en base a tres fuentes, a saber:

- ✓ Entrevistas Actor Político y Actor Técnico.
- ✓ Talleres de Trabajo “FODAs”, con representantes y dirigentes de las Organizaciones y Líderes Culturales.
- ✓ Talleres de Trabajo “Marco Lógico” y
- ✓ Observación Participante de los Profesionales de la Consultora.

Es decir, las iniciativas de inversión surgieron del trabajo participativo y colaborativo, en distintas jornadas, talleres y reuniones con los distintos actores y que se expresa gráficamente:





10.1. Matriz Iniciativas de Inversión

La presente matriz, como se señalará anteriormente, fue confeccionada en base a la información proporcionada en distintos momentos de la asesoría, por los actores políticos, técnicos y sociales; a su vez:

- a. Las iniciativas de inversión han sido integradas, según su correspondencia temática, al Lineamiento Estratégico respectivo.
- b. Las iniciativas de inversión han sido clasificadas según tipología de inversiones, en donde: **ES = Estudio; PR = Programa y PY = Proyecto.**
- c. Se identifica al Actor Comunal (A = Actor Político, B = Actor Técnico y C = Actores Culturales Sociales) que solicita, la iniciativa en cuestión.
- d. Las iniciativas de inversión han sido programadas para su ejecución, en correlación con un periodo de vigencia de cuatro (4) años, es decir: **año 2017; 2018, 2019 y 2020.**

El resultado de esta matriz de iniciativas de inversión es la siguiente:

Lineamiento Estratégico	Nº	Nombre Iniciativa	Tipo de Iniciativa (ES = Estudio; PR = Programa; PY = Proyecto)	Año Estimado de Ejecución			
				2017	2018	2019	2020
Lineamiento Estratégico Nº 1: Fortalecer y Desarrollar la Creación Artística - Cultural	1	Destinar recursos a la formación artístico cultural	PR	X	X	X	X
	2	Diseñar plan municipal de cultura en el ámbito de la creación	ES	X			
	3	Diseñar infraestructura artístico cultural para la comuna	PY	X	X		
Lineamiento Estratégico Nº 2: Promover, Resguardar y Cautelar el Patrimonio Cultural (Material e Inmaterial)	1	Preservar y reconocer el patrimonio cultural de la comuna	PR	X	X	X	X
	2	Fortalecimiento de la identidad cultural de Licantén	PR	X	X	X	X
	3	Construir infraestructura cultural	PY	X	X		
Lineamiento Estratégico Nº 3: Fortalecimiento de la Participación Ciudadana	1	aumentar y diversificar la oferta cultural local	PR	X	X	X	X
	2	Mayor y diversa oferta cultural municipal	PR	X	X	X	X
	3	Desarrollo en las escuelas de formación de audiencias	PR	X	X	X	X
	4	Aumentar la participación de la ciudadanía en actividades culturales locales	PR	X	X	X	X
	5	Crear mesa de trabajo a nivel cultural local	PR	X			
	6	Planificación territorial en las zonas costeras	ES	X	X		
Lineamiento Estratégico Nº 4:	1	Diseño de infraestructura y equipamiento cultural	ES	X	X		

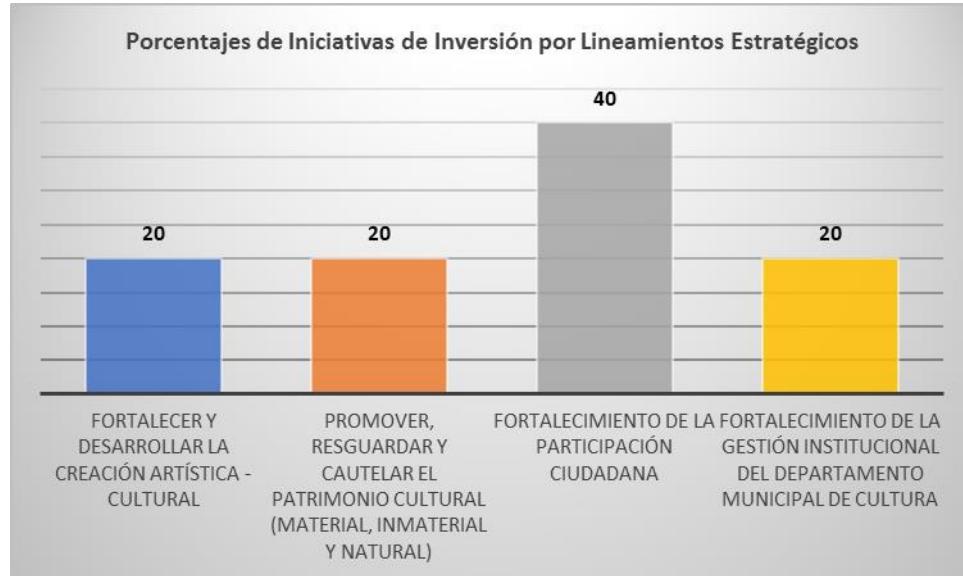


Lineamiento Estratégico	Nº	Nombre Iniciativa	Tipo de Iniciativa (ES = Estudio; PR = Programa; PY = Proyecto)	Año Estimado de Ejecución			
				2017	2018	2019	2020
Fortalecimiento de la Gestión Institucional del Departamento Municipal de Cultura	2	Aumentar los recursos financieros	PR	X	X	X	X
	3	Contratación de recursos humanos especializados y con dedicación exclusiva	PR	X	X	X	X

10.2. Distribución de Iniciativas de Inversión por Lineamiento Estratégico y por Tipologías

El total de Iniciativas obtenidas en los talleres de trabajo con los Actores Locales por Lineamiento Estratégico es el siguiente:

Lineamientos Estratégicos		Número de Iniciativas de Inversión	Porcentaje
1	Fortalecer y Desarrollar la Creación Artística - Cultural	3	20%
2	Promover, Resguardar y Cautelar el Patrimonio Cultural (Material, Inmaterial y Natural)	3	20%
3	Fortalecimiento de la Participación Ciudadana	6	40%
4	Fortalecimiento de la Gestión Institucional del Departamento Municipal de Cultura	3	20%
Total Iniciativas de Inversión		15	100%





RESUMEN INICIATIVAS DE INVERSIÓN POR TIPOLOGÍAS	
Estudios	3
Programas	10
Proyectos	2
Total Iniciativas de Inversión	15



A modo de conclusión general de la información contenida en la presente etapa, es dable señalar que:

1. Las iniciativas contenidas en el Plan de Inversiones para el periodo 2017 – 2020, alcanzan a un total de 15.
2. El Lineamiento Estratégico Nº 3 “Fortalecimiento de la Participación Ciudadana” es el que concentra el mayor número de iniciativas, con 6.
3. Finalmente señalar, que respecto de las Tipologías de Inversión, de las 15 iniciativas, el 67% de ellas corresponden a “Programas”, el 20% a “Estudios” y el 13% restante a la categoría “Proyectos”.



CAPITULO ETAPA N° IV
**SISTEMA DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN
Y ACTUALIZACIÓN DEL PLAN**



11. Capítulo Etapa N° IV: Sistema de Seguimiento, Evaluación y Actualización del Plan

*"Lo que no se mide no se puede controlar y
Lo que no se controla no se puede gestionar..."*

El Plan Municipal de Cultura, no es una formulación estática, por el contrario este representa la mirada de un momento en la evolución cultural de la comuna y una oferta de desarrollo cultural deseable que el Municipio hace a la comunidad local.

En este sentido el Plan debe estar sujeto a una permanente evaluación y análisis, sobretodo en tanto la realidad social, económica, cultural, medioambiental, institucional, etc., van experimentando modificaciones.

Entonces hay que tener presente que la aplicación de criterios de seguimiento y evaluación del Plan, por parte de los equipos técnicos, las autoridades y la ciudadanía, no es un fin en sí mismo (como muchas veces parece entenderse), sino que es un medio que permite conocer y comprender en qué medida las acciones de desarrollo cultural (programas, proyectos y estudios) propuestas en cada lineamiento estratégico, han sido capaces de contribuir al propósito principal expresado en la Visión de Futuro que busca cambiar la situación actual por otra más próxima a lo que desean las autoridades y la ciudadanía de Licantén.

Para enfrentar los riesgos inherentes a cada fase lógica del Plan, éste debe ser concebido de manera suficientemente dinámica para permitir modificaciones o correcciones en forma permanente aproximando las acciones a los objetivos. El Plan que es concebido como un instrumento estático, inflexible, frente a las variaciones que experimenta el medio, entraña el riesgo cierto de imposibilitar cualquier mejoramiento propuesto en virtud de los cambios que se produzcan en el entorno que influye a la comuna y sus habitantes.

11.1. El Rol de la Evaluación en el Plan Municipal de Cultura (PMC)

La evaluación, para efectos de este análisis, es un proceso que permite examinar las actividades ejecutadas para controlar el desempeño futuro de los proyectos, programas y estudios que constituyen la fase operativa del Plan.

La evaluación del proyecto nos sitúa en una doble perspectiva: por una parte existe la necesidad de evaluar resultados, expresados como indicadores-metas; pero además como proceso, o como un estado de avance de los resultados transitorios que vamos obteniendo conforme se despliegan las actividades.

La evaluación de los resultados y objetivos significa definir algunos criterios de satisfacción o éxito (expresados como cambios cualitativos), pero además deben existir indicadores (cuantitativos). Ambos entregarán información que permiten ver los verdaderos resultados que se han conseguido durante la marcha del Plan.



En consecuencia, la evaluación, ya sea como proceso o como resultado, o como la medición de los cambios cualitativos o cuantitativos, es una etapa dinámica del PMC, que a lo menos debe permitir lo siguiente:

- ✓ Operacionalizar los Lineamientos Estratégicos mediante la implementación de los proyectos que residen en su base.
- ✓ Asegurar la realización de las actividades y resultados esperados dentro de los plazos de tiempo programados.
- ✓ Permitir ajustar las acciones programadas.

Es decir, el seguimiento y evaluación del Plan, es un proceso continuo, permanente, comprometido y responsable, que consiste en comparar los indicadores de la situación inicial con los del término del proyecto, programa o del Plan en su conjunto, para determinar la medida en que este instrumento de planificación ha contribuido al desarrollo esperado o a la visión de futuro deseada.

En nuestro caso, el principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar la implementación concreta del conjunto de las iniciativas contenidas en el Plan de Inversiones 2016 - 2018, mediante parámetros predefinidos (Número de Iniciativas de Inversión a implementar Anualmente v/s Iniciativas de Inversión No Implementadas Anualmente) y que en rigor, constituyen las metas del presente Plan y cuyo comportamiento observado y resultante, permiten establecer la tendencia de la gestión institucional y su proyección futura.

Es decir, lo que persigue la implementación del sistema de seguimiento y evaluación del Plan es observar y evaluar la tendencia de los resultados obtenidos en un momento dado y con esto, aplicar las necesarias medidas correctivas con el fin de alcanzar las metas prediseñadas.

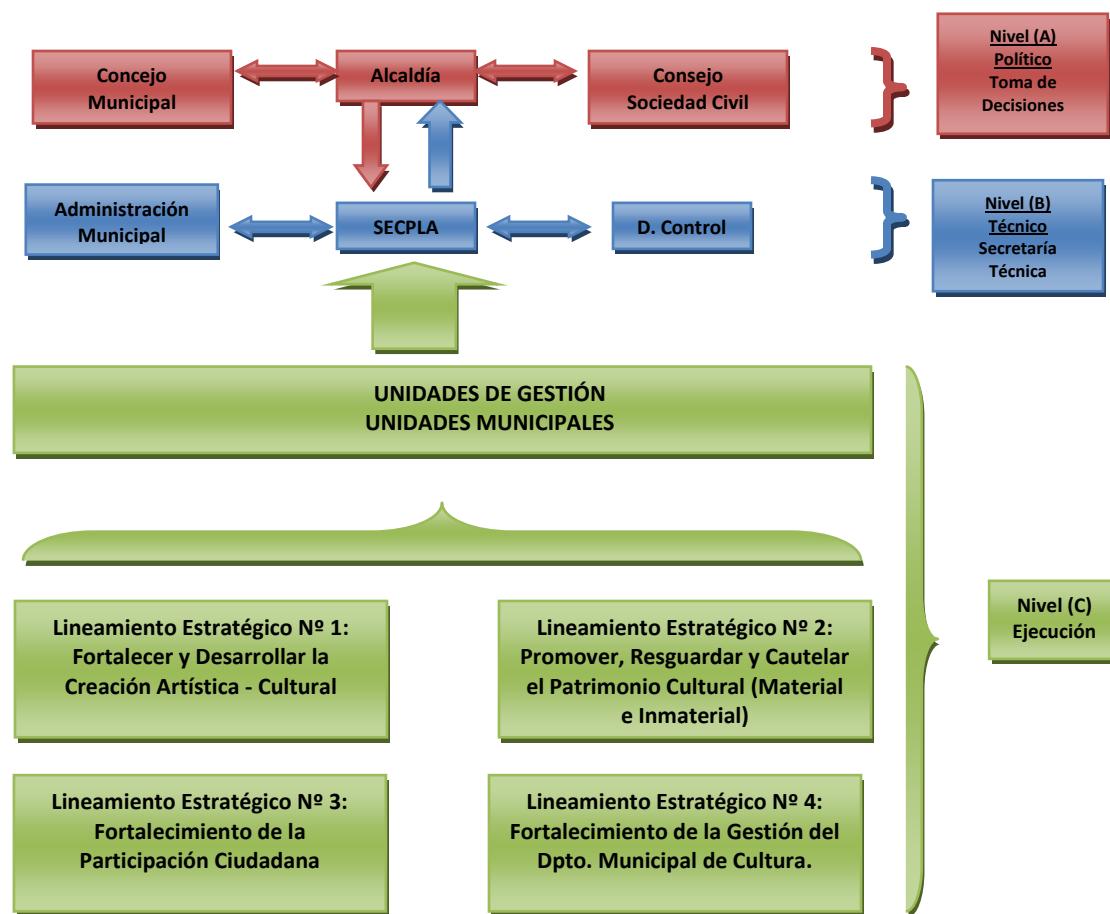


11.2. Implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan

La implementación de un sistema de seguimiento y evaluación, requiere que la institución municipal, cuente con una **estructura de carácter formal** para determinar los estados de avance de los procesos y evaluar los resultados o impactos alcanzados producto de la propia ejecución del Plan.

11.3. Organigrama: Estructura Institucional para la Implementación del Plan

El siguiente organigrama, representa la estructura óptima a implementar para el seguimiento y evaluación del Plan, a saber:





11.4. Descripción de los Niveles Operacionales del Organigrama

Como observamos, en el organigrama anterior, la implementación del sistema de seguimiento y la evaluación del Plan, en el municipio de Licantén, reside sobre la base de tres niveles cuya definición operacional es la siguiente, a saber:

- A. Nivel (A) Político:** Es la instancia máxima respecto del seguimiento y evaluación del plan, ya que está compuesto por la Sr. Alcalde, el Concejo Municipal y el Consejo de la Sociedad Civil. Su función es solicitar informes semestrales respecto de dos hitos institucionales: El Presupuesto Municipal y la Cuenta Pública frente a la comunidad.
- B. Nivel (B) Técnico: Secretaría Técnica:** Es la instancia compuesta por las Direcciones de Administración Municipal, SECPLA y Contraloría Municipal, debido a su posición jerárquica en la estructura municipal y de sus competencias respecto del ordenamiento de los recursos humanos y materiales, de la planificación, del control y de la evaluación (que estas unidades realizan normativamente), respecto del quehacer cotidiano de la institución. En este sentido, esta instancia, será la Unidad Municipal encargada de coordinar e implementar la estructura y el organigrama anteriormente señalado, para la ejecución, el seguimiento y la evaluación de las iniciativas contenidas en el Plan 2017 - 2020.
- C. Nivel (C) Ejecución:** Son las “Unidades de Gestión” y que están compuestas por las Direcciones, Unidades, Departamentos, Áreas o Programas, etc., y que tienen directa responsabilidad con la implementación de los Estudios, Programas o Proyectos específicos contenidos en el Plan de Inversiones. Es decir. Su función es la responsabilidad de la implementación “vis a vis” de cada una de las iniciativas contenidas en el Plan.



11.5. Funciones y Productos Esperados de la Estructura Institucional

Las funciones y los productos esperados de los distintos niveles operacionales que componen la estructura institucional de gestión del para la implementación del Plan de Inversiones, son las siguientes:

ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE GESTIÓN: FUNCIONES Y PRODUCTOS			
Nivel Operacional	Unidades Comprometidas	Funciones	Productos Esperados
Nivel (A) Político	Alcaldía, Concejo Municipal y Consejo Sociedad Civil	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fiscalizar la Implementación del Plan. 2. Informar a la Comunidad (Cuenta Pública). 3. Aprobar, Modificar u Observar el Presupuesto Municipal con las iniciativas contenidas en el Plan. 4. Apoyar la Gestión Público – Privada en la consecución de recursos para las iniciativas del Plan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar a la comunidad en la Cuenta Pública el Estado de Avance del Plan. 2. Mesa Público – Privada.
Nivel (B) Técnico : Secretaría Técnica del Plan	Administración Municipal, SECPLA y Contraloría Municipal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actuar como Secretaría Técnica de la Ejecución, el Seguimiento y la Evaluación del PMC, prestando asesoría a cada dirección municipal o área de gestión, para apoyar las tareas de implementación del Plan y la evaluación respectiva. 2. Convocar en forma separada o en conjunto a todas las direcciones que componen las áreas de gestión (LE), al menos una vez al semestre para solicitar antecedentes y aportar información relativa al estado de avance del Lineamiento Estratégico en cuestión. 3. Llevar registro y acta de cada sesión de trabajo referida a la evaluación de las medidas contenidas en el Plan, de cada área de gestión. En dicho registro se deberá consignar el estado de avance del lineamiento. 4. Solicitar informes específicos de estado de avance del Plan a cada dirección municipal que integra las áreas de gestión estratégicas. 5. Proponer medidas tendientes a perfeccionar los objetivos, el diseño de las metas, las iniciativas por lineamiento estratégico y todas aquellas que permitan perfeccionar y actualizar las iniciativas contenidas en el Plan. 6. Mantener actualizados los antecedentes del Diagnóstico Cultural, conforme se generen nuevos datos y agregar nuevas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar la factibilidad de “institucionalizar” la estructura de implementación, seguimiento y evaluación del Plan, mediante la creación de un <u>Reglamento Interno</u>. 2. Emitir un <u>Informe Semestral</u> (Resumen Ejecutivo) del estado de avance del Plan, indicando los logros y no logros alcanzados en cada lineamiento estratégico que compone el Plan, el cual será remitido al Sr. Alcalde, Directores Municipales y Concejales. Se sugiere que este Informe Semestral, se realice a fines del mes de Agosto de cada año, a objeto de visualizar, incorporar o fortalecer iniciativas del PMC en el Presupuesto Municipal; instrumento que se elabora en el mes de Octubre. 3. Elaborar un <u>Informe Anual del Plan</u>, indicando las metas y logros alcanzados y las modificaciones que se han producido en cada una de las áreas de gestión que constituyen los Lineamientos Estratégicos. Deberá proponer además, las medidas a adoptar para su perfeccionamiento. Se sugiere que este Informe Anual se realice en el mes de Marzo de cada año a objeto de integrar los resultados del Plan en la Cuenta Pública Anual y que se presenta a la comunidad durante el mes de Abril.



ESTRUCTURA INSTITUCIONAL DE GESTIÓN: FUNCIONES Y PRODUCTOS			
Nivel Operacional	Unidades Comprometidas	Funciones	Productos Esperados
		dimensiones o temáticas emergentes al Plan.	
Nivel (C) Ejecución	Unidades de Gestión	<ol style="list-style-type: none"> Identificar los indicadores de gestión de las iniciativas. Validación del Coordinador del Lineamiento Estratégico. Evaluar Trimestralmente las iniciativas a cargo. Supervisar la ejecución de las iniciativas asignadas a su unidad en el Plan de Inversiones y que se cumplan en el periodo señalado. Informar periódicamente a la Secretaría Técnica de las dificultades, necesidades y/o facilitadores para la fiel ejecución de la iniciativa. Participar en las reuniones de coordinación con las otras unidades comprometidas en el lineamiento estratégico en cuestión. Informar semestralmente el estado de avance de la iniciativa al Coordinador del lineamiento estratégico. A su vez, este Coordinador deberá informar a la Secretaría Técnica del Plan. 	<ol style="list-style-type: none"> Matriz de Indicadores de Gestión de la Iniciativa (Estudio, Programa o Proyecto). Cronograma de Reuniones de Evaluación del Lineamiento Estratégico. Informes Trimestrales de las Unidades de Gestión al Coordinador del Lineamiento Estratégico. Informes periódicos del Coordinador a la Secretaría Técnica.

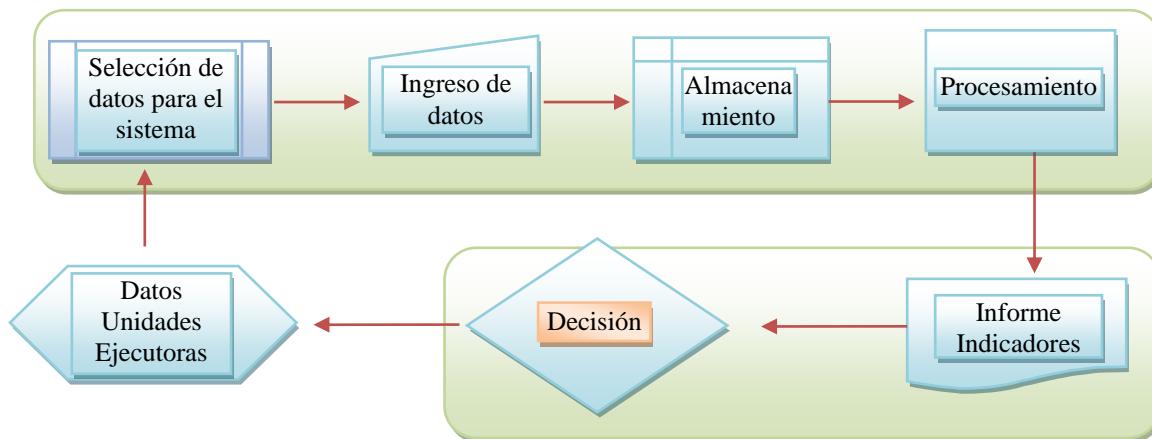


11.6. Aspectos Prácticos de la Implementación del Sistema

a. La Recolección de Datos

Para evaluar, se necesitan datos y del análisis de los datos se establecen las conclusiones o las evaluaciones respectivas para la toma de decisiones.

En este sentido la dinámica de la recolección y del tratamiento de la información es vital al momento de establecer una “evaluación y actualización” periódica del Plan y que se expresa básicamente en el siguiente esquema:



El esquema muestra el flujo de información y el modelamiento de datos requeridos para un adecuado funcionamiento del sistema de seguimiento y evaluación.

Como se observa, las unidades municipales o ejecutoras, definen y aportan los antecedentes específicos de cada una de las iniciativas propuestas y desarrolladas en función del PMC. Luego el equipo que compone el nivel operativo del LE, selecciona, ingresa y procesa los datos, los que deben quedar registrados en los distintos momentos en que se confecciona la evaluación.

Posteriormente, el Coordinador del lineamiento emite el informe a la Secretaría Técnica en base a los indicadores de cumplimiento de cada una de las metas y/o procedimientos requeridos para la implementación de los estudios, programas y proyectos, que componen el Plan de Inversiones.

b. ¿Qué evaluamos?

En esencia, evaluamos la implementación o ejecución de las iniciativas contenidas en cada año calendario; objeto instrumental del sistema de seguimiento y evaluación.

En este sentido, es dable recalcar o redundar el hecho de que el sistema evaluará las iniciativas (estudios, programas o proyectos) contenidas en cada lineamiento estratégico según el periodo establecido para su ejecución o implementación y que se encuentran explícitas en el cronograma anual del Plan de Inversiones.



Estadísticamente, las iniciativas contenidas en el Plan de Inversiones, según año – calendario, son las siguientes, a saber:

Distribución del Número de Iniciativas a Evaluar por Año Calendario (Según Cronograma Plan de Inversiones)					
Lineamiento Estratégico	Iniciativas a Evaluar Año 2017	Iniciativas a Evaluar Año 2018	Iniciativas a Evaluar Año 2019	Iniciativas a Evaluar Año 2020	Total de Iniciativas a Evaluar Periodo 2017 - 2020
Fortalecer y Desarrollar la Creación Artística - Cultural	3	2	1	1	7
Promover, Resguardar y Cautelar el Patrimonio Cultural (Material e Inmaterial)	3	3	2	2	10
Fortalecimiento de la Participación Ciudadana	6	5	4	4	19
Fortalecimiento de la Gestión Institucional del Dpto. Municipal de Cultura.	3	3	2	2	10
TOTALES DE INICIATIVAS A EVALUAR EN CADA AÑO CALENDARIO	15	13	9	9	46

c. Criterios para la Evaluación

Definido el objeto de la evaluación (Número de Iniciativas Anuales contenidas en el Plan de Inversiones), es necesario establecer los mecanismos de dicha evaluación.

Al respecto y a modo de control y compromiso de la gestión de las Unidades de Gestión, se deben asimilar los siguientes criterios:

- a. Las iniciativas contenidas en el Plan de Inversiones responden al conjunto de las necesidades expresadas por los distintos actores involucrados durante el proceso de elaboración de la presente asesoría en la elaboración del Plan Municipal de Cultura.
- b. Por ende, estas iniciativas de inversión son necesidades explícitas, concretas, socializadas y validadas.
- c. Lo anterior, implica en rigor, un mayor compromiso de los actores técnicos y políticos en función de la ejecución del 100% de las iniciativas contenidas en el presente Plan de Inversiones.
- d. Por ende, el objetivo instrumental del Plan Municipal de Cultura, en esencia, es lograr la ejecución del 100% de las iniciativas.
- e. En contraposición a este objetivo, existe la factibilidad o posibilidad de que un número (menor) de estas iniciativas no pueda concretarse por falta de financiamiento.



- f. En consecuencia, el seguimiento del Plan consistirá básicamente, en la evaluación de aquellas iniciativas que cuenten con financiamiento para su fiel ejecución.

d. ¿Cómo Evaluamos?

Para evaluar la ejecución de las iniciativas contenidas (de manera anual) en el Plan de Inversiones, se requiere que las Unidades de Gestión, incrementen la recolección de datos e informen a las instancias respectivas en base a las siguientes Fichas o Matrices de Evaluación, a saber:

i. Matriz de Factibilidad Financiera de las Iniciativas

En primer lugar, las Unidades de Gestión deberán señalar la factibilidad de la implementación de la iniciativa a la Secretaría Técnica, en base a la disposición de recursos económicos y humanos para su fiel ejecución:

Lineamiento Estratégico	Número de la Iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento?								Observaciones	
		Año 2017		Año 2018		Año 2019		Año 2020			
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
LE Nº 1	LE 1 - 1										
	LE 1 - X										
LE Nº 2	LE 2 - 1										
	LE 2 - X										
	LE 2 - X										
LE Nº X	LE X - X										
Total Factibilidad de Iniciativas											

Obtenido el número de iniciativas factibles de implementar anualmente, la Unidad de Gestión procederá a:

1. Establecer el porcentaje de factibilidad “real” del cumplimiento del Lineamiento Estratégico, en base al análisis estadístico comparativo de las Iniciativas Financiadas v/s Iniciativas No Financiadas.
2. Del análisis estadístico anterior y la proyección de los datos obtenidos en función de circunscribir el rol institucional, la Unidad de Gestión procederá a diseñar, proponer e implementar distintas estrategias y acciones a objeto de conseguir compromisos y/o acuerdos técnico – políticos o públicos y/o privados que permitan alcanzar, el cumplimiento del 100% de las iniciativas contenidas en el lineamiento estratégico a su cargo. (Apalancamiento de recursos humanos y económicos)



Posteriormente se procederá a desarrollar los instrumentos de seguimiento y evaluación de las iniciativas contenidas en el Plan de Inversiones 2017 – 2020 y que se exponen a continuación:

ii. Ficha de Seguimiento Individual (Trimestral) de las Iniciativas

En primer lugar, (y sólo en) aquellas iniciativas que cuenten con financiamiento, las Unidades de Gestión (**Nivel (C) Ejecución**), deberán nutrir al sistema de seguimiento de manera trimestral, los siguientes conceptos, a saber:

Ficha de Seguimiento Individual (Trimestral) de Iniciativas			
Lineamiento Estratégico			
Nomenclatura de la Iniciativa			
Unidad Municipal Responsable (Unidad de Gestión)			
Unidades Colaboradoras (Ejecución)			
Nombre de la Iniciativa (Textual)			
Fecha de Inicio Esperado			
Fecha de Término Esperado			
Monto de la Iniciativa (M\$)			
Fuente de Financiamiento			
Localización (Ubicación Geográfica)			
Evaluación de la Iniciativa			
Actividades Programadas (Trimestre)	Actividades Realizadas (Trimestre)		(A) Porcentaje de Ejecución Actividades Logradas
	Si	No	
1.			Ecuación: $(X * 100 / N)$
2.			
3.			
4.			
5.			
Total Actividades Trimestre = (N)	(X)	(Y)	
Beneficiarios Directos			(B) Porcentaje de Beneficiarios Logrados
Beneficiarios Esperados Trimestre (N)	Beneficiarios Logrados Trimestre (X)		Ecuación: $(X * 100 / N)$
Productos Programados Trimestre	Productos Realizados Trimestre		(C) Porcentaje de Productos Logrados
	Si	No	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Total Productos Trimestre = (N)	(X)	(Y)	
Resultados de la Evaluación Trimestral			
(A) Porcentaje de Ejecución Actividades Logradas		% (A)	
(B) Porcentaje de Beneficiarios Logrados		% (B)	
(C) Porcentaje de Productos Logrados		% (C)	
TOTALES (Sumatorias de A, B y C (div)/3)		Resultado Sumatoria (A+B+C) / 3	
CONCEPTO³ (MM) – (M) – (R) – (B) – (MB)		Concepto	
Fecha de la Evaluación:		Nombre de los Evaluadores:	
Observaciones de la Unidad de Gestión:			

³ Ver: Tabla de Evaluación de Resultados: Conceptos



iii. Matriz Semestral y Anual de Seguimiento de Iniciativas

La Matriz Semestral y Anual de Seguimiento, corresponde al análisis estadístico de las iniciativas que se implementaron v/s las no implementadas de manera semestral, para proceder finalmente a la evaluación anual del comportamiento del lineamiento estratégico en cuestión, estableciendo los pros y los contras al respecto.

Ejemplo:

Matriz Anual de Seguimiento de Iniciativas Año 2017											
Lineamiento Estratégico	Número de Iniciativas Proyectadas Año 2017	Evaluación 1° Semestre (Agosto)			Evaluación 2° Semestre (Marzo)			Evaluación Anual (Marzo)			
		Número de Iniciativas Implementadas	% Logro	% Déficit	Número de Iniciativas Implementadas	% Logro	% Déficit	Número de Iniciativas Implementadas	% Logro	% Déficit	
LE1: Fortalecer y Desarrollar la Creación Artística - Cultural	3										
LE2: Promover, Resguardar y Cautelar el Patrimonio Cultural (Material e Inmaterial)	3										
LE3: Fortalecimiento de la Participación Ciudadana	6										
LE4: Fortalecimiento de la Gestión Institucional (Corporación Municipal de la Cultura y las Artes)	3										
Totales	15										
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN											
Equipo Evaluador: (Nombres y Cargos)											
Fecha evaluación: (Sem. 1) o (Sem. 2) o (Anual)					NIVEL DE LOGRO			CONCEPTO			
Concepto Asignado:					100 %			MUY BUENO (MB)			
(MB) – (B) – (R) – (M) – (MM)					76% al 99%			BUENO (B)			
					51% al 75%			REGULAR (R)			
					26% al 50%			MALO (M)			
					0% al 25%			MUY MALO (MM)			

Para dimensionar el estado de avance de la iniciativa, es necesario asociar los resultados a una pauta de valores, de las variables analizadas, en la Ficha de Seguimiento Individual de Iniciativas.

La Tabla de Evaluación de los resultados y sus conceptos asociados es la siguiente:

Conceptos	Resultado (%)
MUY BUENO (MB)	100 %
BUENO (B)	76% - 99%
REGULAR (R)	51% - 75%
MALO (M)	26% - 50%
MUY MALO (MM)	0% - 25%



El significado de los Conceptos asociados a los Resultados obtenidos para la Tabla de Evaluación, es la siguiente, a saber:

MUY BUENO (MB): Nivel de logro de las acciones (Actividades, Beneficiarios y Productos) de la iniciativa específica (Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre en el **100%** respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).

BUENO (B): Nivel de logro de las acciones (Actividades, Beneficiarios y Productos) de la iniciativa específica (Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre entre el rango del **76% al 99%** respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).

REGULAR (R): Nivel de logro de las acciones (Actividades, Beneficiarios y Productos) de la iniciativa específica (Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre entre el rango del **51% al 75%** respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).

MALO (M): Nivel de logro de las acciones (Actividades, Beneficiarios y Productos) de la iniciativa específica (Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre entre el rango del **26% al 50%** respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).

MUY MALO (MM): Nivel de logro de las acciones (Actividades, Beneficiarios y Productos) de la iniciativa específica (Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre entre el rango del **0% al 25%** respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).

Finalmente señalar que es de vital importancia, implementar el Sistema de Seguimiento del Plan ya que sólo así, será posible evaluar la gestión institucional.



iv. Ciclo Final de la Planificación Estratégica

El ciclo final del proceso de planificación estratégica, consiste en determinar estimativamente **los** montos y/o recursos necesarios, de cada iniciativa en particular y cuya sumatoria global por lineamiento estratégico, establecerá el presupuesto requerido para implementar el Plan anual y globalmente.

En este sentido, corresponderá que las Unidades de Gestión realicen, como una de sus primeras actividades, la valorización de la cartera de iniciativas.

Para esto, se sugiere que las Unidades de Gestión, elaboren la siguiente Matriz a objeto de que analicen, definan y circunscriban su rol y acoten, focalicen y su accionar, labor o responsabilidad:

Matriz Presupuesto Estimado de Iniciativas de Inversión y Fuentes de Financiamiento						
Lineamiento Estratégico	Iniciativa de Inversión	Presupuesto Estimado Año 2017	Presupuesto Estimado Año 2018	Presupuesto Estimado Año 2019	Presupuesto Estimado Año 2020	Fuente de Financiamiento
LE Nº 1	LE 1 - 1	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
	LE 1 - 2	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
	LE 1 - N	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
Total Presupuesto Estimado del LE Nº 1 por Año		Σ \$ N	Σ \$ N	Σ \$ N	Σ \$ N	
		Iniciativas	Iniciativas	Iniciativas	Iniciativas	
LE Nº 2	LE 2 - 1	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
	LE 2 - 2	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
	LE 2 - N	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
Total Presupuesto Estimado del LE Nº 2 por Año		Σ \$ N	Σ \$ N	Σ \$ N	Σ \$ N	
		Iniciativas	Iniciativas	Iniciativas	Iniciativas	
LE Nº 3	LE 3 - 1	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
	LE 3 - 2	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
	LE 3 - N	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
Total Presupuesto Estimado del LE Nº 3 por Año		Σ \$ N	Σ \$ N	Σ \$ N	Σ \$ N	
		Iniciativas	Iniciativas	Iniciativas	Iniciativas	
LE Nº 4	LE 4 - 1	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
	LE 4 - 2	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
	LE 4 - N	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
Total Presupuesto Estimado del LE Nº 4 por Año		Σ \$ N	Σ \$ N	Σ \$ N	Σ \$ N	
		Iniciativas	Iniciativas	Iniciativas	Iniciativas	
Total Presupuesto Estimado Anual		Σ \$ N	Σ \$ N	Σ \$ N	Σ \$ N	
		LE	LE	LE	LE	

En donde:

La ecuación:

$$\Sigma \$ N \text{ Iniciativas} = (\text{Sumatoria de Montos de } N \text{ (Número de Iniciativas)}).$$

La ecuación:

$$\Sigma \$ N LE = (\text{Sumatoria de Montos de los Lineamientos Estratégicos por Año} = \text{Total Presupuesto Estimado Anual}).$$



Y la ecuación:

$\Sigma \$ Total Plan = (Sumatoria de Montos Anuales = Total Presupuesto Estimado del Plan de Inversiones - Periodo 2017 - 2020).$

Respecto de las Fuentes de Financiamiento, éstas pueden ser, a modo de ejemplo, las siguientes:

Fuente de Financiamiento (Ejemplos)	Definición
FNDR 2% CULTURA	Fondo Nacional de Desarrollo Regional (Gobierno Regional)
FONDART	Fondo de Desarrollo de las Artes
CNCA	Otros Fondos del CNCA.
Otros Fondos del Estado	Fondos específicos y puntuales de asignación estatal.
Presupuesto Municipal	Recursos Propios Municipales
NRP	No Requiere Presupuesto (Ya que la implementación de la iniciativa es en base a la "gestión propia" del área)
Fondos de Privados	Fondos provenientes del Sector Privado

Es importante señalar que este ejercicio, corresponde única y exclusivamente a las Unidades de Gestión debido a que ellas conocen los mecanismos de asignación presupuestaria, así como, los montos o costos específicos, acotados, reales y fidedignos para cada iniciativa.

12. Plan de Acción: Estrategia General de Implementación del Plan

El Plan de Acción o Estrategia General de Implementación del Plan de Inversiones y su correspondiente seguimiento y evaluación, consiste básicamente, en el ordenamiento de secuencias lógicas de acciones o actividades a implementar a objeto de cumplir con los objetivos de desarrollo trazados en este instrumento de planificación local.

En rigor, el Plan de Acción es un "Manual de Procedimientos" ad – hoc al funcionamiento normativo que la institución municipal realiza de manera cotidiana.

Por ende, este Plan posee sus propios objetivos generales, específicos, actividades, productos y/o resultados y cuya implementación secuencial, se describen a continuación:



12.1. Objetivo General del Plan de Acción

El Objetivo General del Plan de Acción es:

"Implementar la totalidad (100%) de las iniciativas contenidas en el Plan de Inversiones (Cartera de Proyectos) a objeto de lograr los fines u objetivos definidos en los Lineamientos Estratégicos y avanzar en consecuencia, en la consecución de la Visión de Futuro deseada".

12.2. Objetivos Específicos del Plan de Acción

Los Objetivos Específicos en orden secuencial de implementación son los siguientes:

- i. Difundir y Socializar en el conjunto de los Actores Políticos, Técnicos y Sociales, la Visión de Futuro definida y los Objetivos Generales de los Lineamientos Estratégicos.
- ii. Estructurar las Unidades de Gestión por Lineamiento Estratégico.
- iii. Estructurar el marco presupuestario estimativo (recursos necesarios y fuentes de financiamiento) para la implementación de las Iniciativas de Inversión (Matriz Presupuesto Estimado)
- iv. Identificar las Iniciativas de Inversión que cuentan y no cuentan con el respectivo financiamiento para su implementación.
- v. Elaborar y ejecutar estrategias de resolución para aquellas Iniciativas de Inversión que no cuentan con financiamiento para su implementación.
- vi. Ejecutar las Iniciativas de Inversión que tienen financiamiento.
- vii. Evaluar el estado de avance del Plan de Inversiones de manera trimestral, semestral y anual. (Matrices de Evaluación)
- viii. Informar los resultados de la ejecución del Plan de Inversiones al conjunto de los Actores Políticos, Técnicos, Sociales y comunidad en general.
- ix. Fortalecer, adecuar o reformular las Iniciativas de Inversión contenidas en el Plan de Inversiones. (*Instrumento flexible y en función del Lineamiento Estratégico y Visión de Futuro*).



13. Bibliografía Empleada

La bibliografía empleada a modo de marco teórico y/o guía metodológica corresponde a los siguientes textos y medios de información de carácter secundario, a saber:

- a) Política Nacional de Cultura 2011 – 2016.
- b) Manual de Elaboración Planes de Desarrollo Comunal. SUBDERE Esteban Somns. Año 2002.
- c) Manual de Elaboración Planes de Desarrollo Comunal. CEPAL Año 2009.
- d) Caja de Herramientas Planificación Local Participativa. Ministerio de Obras Públicas Año 2004.
- e) Política, Planificación y Gobierno. Carlos Matus – ILPES – Fundación ALTADIR Edición Año 2002.
- f) Hombre de Paradigma. Joel Barker. 1987.
- g) Evaluación Integral para Implantar Modelo de Calidad. Jack Fleitman. PAX Año 2009.
- h) Metodología Elaboración de Proyectos Bajo Enfoque Marco Lógico. ILPES Año 2010.

FIN