



INFORME FINAL

PLAN MUNICIPAL DE CULTURA PERQUENCO

Índice

1. Introducción.....	3
1.1. Contexto Institucional.....	4
2. Objetivos del Estudio	7
2.1. Objetivo General	7
2.2. Objetivos Específicos	7
3. Marco Teórico Conceptual.....	8
3.1. Conceptos básicos.....	8
3.2. La relevancia de la cultura como polo de desarrollo a nivel local.....	9
4. Marco Metodológico	12
5. Etapa 0. Ajuste Metodológico.....	16
6. Etapa 1. Diagnóstico Comunal	17
6.1. Antecedentes Regionales y Comunes.....	17
6.2. Antecedentes Históricos.....	18
6.3. Antecedentes Demográficos y Socioeconómicos.....	19
6.4. Antecedentes Institucionales Municipalidad de Perquenco.....	23
6.5. Ingresos y Gastos Municipales.....	24
6.5.1. Ingresos Municipales 2017.....	24
6.5.2. Gastos Municipales 2017.....	25
6.6. Organizaciones Comunitarias.....	26
6.7. Unidad de Cultura Municipal.....	27
6.8. Plan Desarrollo de Cultura 2014-2017	30
6.9. Antecedentes Culturales y Artísticos Regionales y Comunes.....	31
7. Etapa 2. Diagnóstico Participativo Necesidades Culturales de Perquenco.....	38
7.1. Metodología Participativa.....	41
7.2. Participación de los Actores Locales.....	43
7.2.1. Participación Concejo Municipal.....	43
7.2.2. Participación Mesa Técnica de Cultura.....	44
7.2.3. Participación de la Comunidad	45
7.2.4. Conclusiones de la Participación de Actores Locales.....	46
7.4. Resultados del Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales.....	47
7.4.1. Resultados Fortalezas Institucionales (Municipales).....	47

7.4.2.	Resultados Fortalezas Comunitarias.	49
7.4.3.	Resultados Fortalezas Comunales.	50
7.4.4.	Resultados Problemas y Soluciones.....	52
7.4.5.	Conclusiones Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales.	56
8.	Etapa 3. Elaboración Plan Municipal de Cultura.	61
8.1.	Metodología.....	61
8.2.	Imagen Objetivo (Visión de futuro).	64
8.3.	Lineamientos Estratégicos.....	66
8.4.	Elaboración, sistematización y análisis de los lineamientos estratégicos.	67
8.4.1.	Lineamientos Estratégicos	70
8.5.	Plan de Acción	90

1. Introducción

La actualización del Plan Municipal de Cultura de Perquenco constituye un ejercicio de investigación y planificación participativa de políticas públicas a nivel local cuyo objetivo es producir conocimiento actualizado de la comuna de Perquenco en el campo cultural.

En tal sentido, es necesario desde el punto de vista teórico metodológico desarrollar un proceso de investigación mixta¹ (Zorrilla ,1993:43), de carácter descriptiva pues "(...) busca especificar las propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro tipo de fenómeno que se somete a análisis" (Hernández, Fernández y Baptista; 2006, 60), y aplicada, pues busca conocer para hacer, para actuar, para construir, y para modificar.

La producción y/o recolección de información se estructura metodológicamente a través de las siguientes etapas (PMC Macul; 2014, 7):

- Revisión bibliográfica de fuentes secundarias², tales como textos e investigaciones académicas, documentos regionales y municipales, bases de datos institucionales disponibles, información on-line, entre otros posibles.
- Producción y/o recolección de fuentes primarias³ tales como los cabildos culturales y/o reuniones de trabajo participativas – deliberativas; entrevistas a informantes clave o actores relevantes, catastro de artistas y/o cultores/as locales y organizaciones comunitarias.

Del proceso de producción y/o recolección, sistematización y análisis de la información producida se obtiene el diagnóstico participativo en el campo de la cultura de la comuna de Perquenco, a partir de dicho diagnóstico se realiza el proceso de planificación estratégica participativa que adquiere alcance prospectivo.

¹ Es decir, investigación documental e investigación de campo.

² Las fuentes secundarias contienen información primaria reelaborada, sintetizada y reorganizada, o remiten a ella. Son fuentes especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Se estructuran en discursos textuales o icónicos fragmentados, coherentes e independientes en su significado, y siguen la lógica y la estructura de las bases de datos, con campos recuperables a través de diferentes recursos especialmente elaborados para ello (Romanos; 2000,18).

³ Las fuentes primarias contienen información original, producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Son fuentes destinadas a comunicar los resultados del conocimiento y de la creación. Se estructuran en discursos textuales o icónicos consecutivos, coherentes y dependientes con su significado, y siguen la lógica y el diseño de cada disciplina o arte elegidos (Romanos; 2000,19).

1.1. Contexto Institucional

Chile es un país de geografía compleja, cuya historia y modelo actual de desarrollo explican en parte, las iniciativas de descentralización y desconcentración que se están llevando a cabo. La concentración de la población y de la actividad económica es muy alta con un modelo altamente centralista de la administración política, cuyo gasto público total a nivel subnacional (3,0% como porcentaje del PIB) es débil y también a nivel del gasto subnacional (regiones, provincias y comunas) como porcentaje del total del gasto público (13,1%), situando a Chile entre los más bajos de la OCDE (OCDE; 2017, 9).

De ahí la valoración positiva de los esfuerzos que se vienen realizando para la desconcentración y descentralización del Estado que han entregado nuevas atribuciones a las regiones y fortalecido los gobiernos locales de las comunas del país. Es en este contexto, donde los Planes de Desarrollo, regionales, comunales, sectoriales (culturales) u otros adquieren relevancia como instrumentos de planificación, acción y gestión municipal, que permiten la concreción de los objetivos que se plantea la comunidad.

La idea central es actualizar el Plan Municipal de Cultura (PMC) para que sea un componente orgánico del Plan de Desarrollo Comunal, PLADECO aprobado por el Concejo Municipal.

La ley le otorga al municipio un rol privativo y fundamental en la elaboración del PLADECO, en función del desarrollo local. El municipio es un actor que dispone de ventajas y restricciones para dirigir el desarrollo comunal. De lo anterior se desprende que el PLADECO tiene un rol fundamental en la gestión municipal, orientando las acciones cotidianas del municipio a partir del Plan. Sin embargo, no siempre es posible profundizar en cada uno de los sectores o temáticas que están consideradas en el PLADECO como áreas de gestión municipal por diversas variables. Es así como cada municipalidad y determinados Ministerios o Servicios de nivel central estiman en determinados momentos elaborar planes de desarrollo sectoriales como en cultura entre otros.

Los planes de desarrollo sectorial o temáticos como Cultura, se constituyen como componentes del PLADECO vigente con su respectiva actualización y ajuste pero de forma coherente en las cartas de navegación que orientan las actividades e inversiones de la comuna, en tanto estrategias de desarrollo local, otorgándole a la gestión comunal la posibilidad de lograr significativos avances, tanto en materia de crecimiento económico,

como en la promoción del desarrollo social⁴, el desarrollo cultural⁵ y la calidad de vida de la población en sintonía con la ciudadanía, mediante procesos participativos sustantivos y efectivos.

El Ministerio de las culturas las artes y el patrimonio ha propuesto, en base a la ley 19.891, las políticas culturales regionales para el período 2011-2016, las cuales tienen por objeto: apoyar al desarrollo de las artes y la difusión de la cultura; contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural⁶ de la Nación; y promover la participación de éstas en la vida cultural del país. Es así, que durante el año 2011 se generaron diversas instancias participativas con el fin de obtener una caracterización regional, a cargo de las diversas direcciones regionales, lo que derivó en la formulación de las nuevas políticas culturales regionales.

En este contexto, Red Cultura es un programa del Ministerio, que aborda el territorio y que busca contribuir a mejorar el acceso y participación de las personas a las diferentes formas de arte y cultura.

Su objetivo es contribuir a un mejor acceso y participación de la población al arte y la cultura mediante el fomento a la descentralización de la oferta artística y cultural del país a través del fortalecimiento de la gestión cultural⁷ municipal y la participación ciudadana.

Su estrategia se funda en la necesidad de poner en relación, al sector cultural, la institucionalidad y a las infraestructuras, quienes en conjunto generan las condiciones de acceso y de participación al arte y la cultura, preocupándose especialmente de comunidades en situación de vulnerabilidad.

El programa Red Cultura trabaja la gestión con especial énfasis en la participación, siendo diseñados cuatro componentes desde los que se desprenden las acciones que desde la

⁴ Proceso de promoción del bienestar de las personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico". El desarrollo social es un proceso que, en el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, principalmente. Implica también la reducción de la pobreza y la desigualdad en el ingreso. En este proceso, es decisivo el papel del Estado como promotor y coordinador del mismo, con la activa participación de actores sociales, públicos y privados. (Midgley, 1995)

⁵ Es el adelanto de la vida cultural de una comunidad, supeditado a la realización de sus valores culturales y vinculados a las condiciones generales de desarrollo económico y social. (Tesauro Universal UNESCO 1981)

⁶ Conjunto de bienes, muebles e inmuebles, materiales e inmateriales, de propiedad de particulares, de instituciones y organismos públicos o semipúblicos, de la Iglesia y de la Nación, que tengan un valor excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte y de la ciencia, de la cultura en suma, y que por lo tanto sean dignos de ser conservados por las naciones y pueblos conocidos por la población, a través de las generaciones como rasgos permanentes de su identidad (Dr. Edwin R. Harvey) UNESCO.

⁷ Todo aquello que concierne a los procesos de la administración cultural y a las dimensiones del quehacer cultural, que aseguran un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas, programas o proyectos específicos del sector cultural. (CNCA 2009).

coordinación nacional como regional debe emprender, estos son:

- Fortalecimiento de la Gestión del Sistema de Infraestructura Cultural: Procurar la actualización del Catastro de Infraestructura Cultural CNCA, considerando categorías de clasificación, escalas de localización, habilitación interna y caracterización general de la gestión de cada una, lo que permitirá desarrollar diversos análisis tendientes a su cuantificación y caracterización para servir de apoyo a la definición de políticas y programas enfocados en temas de acceso y participación.
- Planificación Cultural Participativa: Desarrollar un modelo para la Planificación Cultural Territorial inclusivo con instrumentos que garanticen una participación efectiva e inclusiva de la comunidad incorporado pueblos originarios⁸, personas con capacidades diferentes y ámbitos de género, para avanzar en una planificación cultural regional y comunal de todas y todos que incorpore las políticas culturales regionales y las estrategias de desarrollo.
- Iniciativas Culturales Comunitarias: Co-crear las bases de una política pública para el ámbito de las iniciativas culturales comunitarias que sea pensada, debatida y elaborada en conjunto por ambas orgánicas (Estado y sociedad civil) y que apoye la reconfiguración de un imaginario colectivo que tenga en sus bases lo cultural y artístico como ejes.
- Fomento del Acceso a Experiencias Artísticas: Fomentar el acceso a experiencias artístico-culturales a través de la vinculación recíproca del proceso artístico y/o cultural, con una comunidad específica, para mejorar el acceso de las comunidades a las experiencias artísticas – culturales mediante la convivencia con el proceso de creación del artista y/o con el proceso de desarrollo colectivo y creativo de experiencias innovadoras en desarrollo cultural comunitario.

⁸ Denominación relacionada por los pueblos indígenas del continente americano como una manera de reivindicar su cultura y sus intereses. En la actualidad, el Estado chileno reconoce oficialmente la existencia de nueve pueblos aborígenes, el principal cuantitativamente es el Mapuche, seguido de los pueblos Aimara, Atacameño, Quechua, Rapanui, Kolla, Kawésqar y Yagán.

2. Objetivos del Estudio

2.1. Objetivo General

Mejorar la planificación cultural comunal y la gestión en infraestructura cultural, mediante la actualización del Plan Municipal de Cultura considerando el análisis y sistematización de la información existente en la unidad de cultura y la participación ciudadana para validar el instrumento.

2.2. Objetivos Específicos

1. Acompañar y facilitar el proceso de participación comunitaria y sistematizar sus avances.
2. Revisar el catastro comunal de artistas, artesanos, creadores y organizaciones artísticas culturales actualizarlo, complementarlo y perfeccionarlo.
3. Establecer un vínculo permanente y fluido con el equipo Programa Red Cultura de la Región de La Araucanía.
4. Establecer un vínculo permanente y fluido con el equipo de la Unidad de Cultura de la comuna de Perquenco.
5. Coordinar acciones para un trabajo conjunto con la Mesa Técnica del PMC.

3. Marco Teórico Conceptual

3.1. Conceptos básicos.

El estudio considera conceptualmente las siguientes definiciones, según los términos de referencia suscritos:

Participación: Acción y efecto de participar, de acuerdo, a la RAE. Para los marcos programáticos se refiere a la instancia en que las personas son convocadas a diseñar, planificar y cogestionar un proyecto cultural, un Plan Municipal de Cultura o un plan de gestión de su espacio cultural.

Participación Ciudadana: Se refiere a la “intervención de diversas personas en actividades públicas, en tanto portadores y portadoras de intereses sociales. Implica relacionarse con el Estado y sus políticas programas y proyectos. Implica procesos de organización, planificación, liderazgo preparación y evaluación de proyectos y procesos de comunicación de las decisiones tomadas colectivamente”

Diagnóstico: Proceso participativo de identificación de la dinámica social y activos culturales, necesidades socioculturales, estado de la infraestructura cultural local y artistas y/o organizaciones artísticas culturales de una comunidad. Todo, en base a antecedentes propios de la comuna (geografía, clima, patrimonio natural, patrimonio material, patrimonio cultural inmaterial, etcétera) y una caracterización de la población.

Plan Municipal de Cultura: Documento formal y orientador para el desarrollo cultural de una comuna que se caracteriza por su construcción participativa en términos de necesidades, demandas y estrategias de acción en materia artístico - cultural de una comuna. Es la expresión de deseos de desarrollo de un territorio⁹ a partir del arte y la cultura en función de mejorar la calidad y condiciones de vida de sus habitantes desde las particularidades de su historia, patrimonio e identidad, conteniendo aspectos generales como antecedentes, diagnóstico, objetivos a mediano y largo plazo, líneas estratégicas, estructuras de financiamiento, actividades y sistema de evaluación y seguimiento, todo esto a partir de procesos de participación comunitaria.

⁹ “Un ambiente de vida, de acción y de pensamiento de una comunidad asociado a procesos de construcción de identidad” Tizon (1995). “Una trama de relaciones con raíces históricas, configuraciones políticas e identidades que ejercen un papel todavía poco conocido en el propio desarrollo económico” Abramovay (1999).

3.2. La relevancia de la cultura como polo de desarrollo a nivel local.

Norbert Lechner, plantea que todas las estrategias de desarrollo se vinculan con la cultura, sean estas estrategias económicas, políticas, sociales, medioambientales, educacionales, patrimoniales entre otras. Expresa que *“las estrategias de desarrollo están insertas en determinado contexto cultural y, a su vez, tienen impactos culturales”* (CNCA; 2009, 14). De ahí, que es posible que los Planes Municipales de Cultura se constituyan en estrategias participativas para el desarrollo cultural que aportan significativamente a los PLADECOS al desarrollo local.

El Estado de Chile suscribe la definición de la UNESCO de cultura como “el conjunto distintivo de rasgos espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias” (Unesco; 1982)¹⁰.

La cultura entonces cumple un rol estratégico en el desarrollo de las personas al interior de cada territorio, a tal punto que muchos pueblos y lugares del planeta han apostado por una revalorización de lo cultural, de lo identitario, recreando incluso nuevas identidades culturales y patrimoniales como eje de su propio desarrollo (CNCA: 2009). *“La búsqueda o reconstrucción de una identidad territorial constituye la razón evidente de individuos, de grupos, de localidades y de espacios motivados por un deseo de situarse, de enraizarse en una sociedad* (Molano; 2006, 7, citado en CNCA; 2009, 16).

Desde esta perspectiva, es posible que la participación de los actores locales focalizada en la cultura de forma transversal e intersectorial, pueda constituirse en el soporte material y subjetivo del desarrollo local, re-significando a su vez la identidad comunal. Por tanto, los planes de desarrollo culturales pueden resignificar los territorios a través de una participación sustantiva y efectiva de la comunidad.

Durante los últimos años, se ha transitado desde un concepto que vincula el desarrollo a una perspectiva reduccionista, vinculada particularmente al ámbito económico, hacia una mirada del desarrollo comprendido en su perspectiva amplia. Esta nueva mirada ha sido complementada con una serie de investigaciones que revelan que *“diversos componentes no visibles del funcionamiento cotidiano de una sociedad, que tienen que ver con la situación de su tejido social básico, inciden silenciosamente en las posibilidades de crecimiento y desarrollo”* (Kliksberg; 2001, 7). De esta manera, la cultura se ha instalado en el debate sobre el desarrollo cambiando el esquema tradicional asociado a variables productivas o económicas, y reconociendo que, sin duda, el desarrollo cultural se entiende como un elemento fundamental para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

¹⁰ <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>

Para el PNUD 2002 (Nosotros los Chilenos: Un Desafío Cultural de Chile, Desarrollo Humano en Chile), la cultura debe ser entendida en completa correlación con el desarrollo. Así, la cultura es la forma en que las personas deciden vivir juntas, es la sensación de cohesión social basada en los valores y creencias compartidas, lo que plasma el desarrollo humano individual. Si la gente vive bien junta, si coopera de manera de enriquecerse mutuamente, amplía sus opciones individuales. De esta forma, el desarrollo humano se preocupa no sólo por la gente como individuos, sino, además, por la forma en que éstos interactúan y cooperan en las comunidades.

Ezequiel Ander Egg en su libro sobre políticas culturales municipales plantea que “si la cultura da al hombre –de acuerdo a Unesco– la capacidad de reflexionar sobre sí mismo, si la cultura nos hace seres más humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos; si la cultura nos ayuda a expresar una toma de conciencia de nosotros mismos, reconociéndonos como un proyecto inacabado”, qué duda cabe que cuanto se haga en el ámbito de la acción cultural, abre nuevos cauces a la democracia”.

Desde un punto de vista antropológico, cultura es aquella totalidad compleja que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y todas las demás capacidades y hábitos que el hombre adquiere como miembro de la sociedad. En este sentido, la cultura “se identifica con lo cultivado o adquirido, incluye todo tipo de aprendizajes realizados para la satisfacción de necesidades, tanto individuales (sistema integrado de conducta) como colectivamente (experiencias acumuladas y transmitidas)”.

Una última definición, más práctica, utilizada en el manual de Cultura y Ciudad, remite a la siguiente caracterización de cultura: “entenderemos la cultura como un conjunto de actividades y productos de carácter simbólico, realizadas en los ámbitos intelectual, artístico, social y recreativo, concebidos con un carácter creativo”.

La cultura no se realiza exclusivamente en el ámbito intelectual; no se restringe al campo de las ideas. Tampoco se restringe a las artes, por mucho que éstas sean un subconjunto especialmente relevante. Se define también en lo social, en las relaciones, en la transmisión de valores y en las actividades recreativas, ocupando un lugar cada día más importante en el uso del tiempo libre.

El PNUD entiende cultura como “el modo particular en que una sociedad experimenta su convivencia y la forma en que se la imagina y representa” (PNUD 2002, p.38). En este sentido, la cultura se manifiesta como constitutiva de la dimensión social humana en una doble dimensión: a nivel del individuo, en tanto este es quien construye y reconstruye la cultura en su interacción con la comunidad, y a su vez ésta se constituye como una fuente de la que el sujeto se provee de sentido para la vida, y a partir de la cual construye su identidad y las pautas que lo orientan socialmente.

La cultura se inscribe en el contexto comunitario incidiendo profundamente en las representaciones sociales que los individuos se hagan del mundo. En su pertinencia con la

política pública¹¹, la cultura se entiende como un derecho que se encuentra ratificado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos: “el derecho de tomar parte libremente de la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y participar del progreso científico y en los beneficios que de él resulten”.

Esta concepción de la cultura como un derecho se encuentra vinculada a una noción comunitaria por esencia. Esto es, al hecho de pertenecer a una comunidad y participar de ella, a la vez que también se encuentra enlazada a la noción de individuo en tanto sujeto de derechos.

Este es el sentido que adopta la cultura dentro de la política pública cultural chilena, se hace hincapié en que la cultura es la que marca las posibilidades de desarrollo de un país, en tanto que “fortalecer la cultura es la única manera de participar desde nuestra propia identidad en el mundo globalizado. Desarrollar la cultura significa dotar de instrumentos idóneos a las personas para fortalecer sus valores, comprender el mundo en el que viven, asumirlo y participar de los cambios. Por eso, la cultura debe estar en el centro de nuestra idea de desarrollo” (CNCA, 2005).

El rol estratégico de la cultura en el desarrollo local constituye un enfoque cada vez más legitimado. Inge Ruigrok (2009) rescata el aporte del desarrollo cultural al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en cuatro dimensiones: economía, cohesión social, turismo cultural sostenible y fomento de una ciudadanía participativa (Ruigrok 2009). La cultura aporta a la cohesión social a través del acceso y uso del patrimonio cultural y natural, y de los espacios públicos. Finalmente, contribuye al fomento de la ciudadanía participativa en la medida en que da acceso a educación extra académica y a nuevas tecnologías a través de centros culturales o de medios de comunicación alternativos (CNCA; 2013, 8)

El municipio es un actor clave en el desarrollo cultural local ya que el progreso en esta dimensión de la vida en sociedad requiere de la articulación con entidades que hagan de soporte institucional. Según Ruigrok, “como la cultura está allí donde está la gente, en sus vidas diarias, parecería lógico que las políticas culturales y los gobiernos locales fuesen de la mano” (idem:19). En este sentido, el municipio es entendido crecientemente como un “facilitador” del desarrollo local, y como un gestor y articulador de la participación de actores locales. Por esta razón, el municipio es reconocido hoy como un ente clave para la descentralización de la política cultural, de modo que una parte importante de los programas contenidos en ella involucran su accionar. (CNCA; 2013, 9).

Diversos estudios y propuestas técnicas coinciden en algunos elementos clave para la elaboración de políticas culturales a nivel local. Ruigrok rescata cuatro herramientas que

¹¹ En términos muy generales, para efectos de este manual, hablamos de una política pública cuando a través de una serie de acciones organizadas, calendarizadas y presupuestadas en el tiempo, orientadas hacia objetivos determinados, el Estado busca resolver asuntos que la comunidad ha identificado como problemas. La política pública o cursos de acción serán ejecutada por el gobierno de turno.

las autoridades locales pueden desarrollar y debiesen involucrar, en su construcción, procesos participativos.

Cuadro: Elementos clave para la elaboración de políticas culturales a nivel local.

Estrategia cultural local, que contenga prioridades culturales, plazos de implementación, indicadores de seguimiento y evaluación y procedimientos de supervisión (Plan)

Carta de derechos y obligaciones culturales.

Consejo de cultura local.

Implementación de evaluaciones de impacto cultural.

Fuente: CNCA. Elaboración propia.

A nivel nacional, el estudio Levantamiento de Línea Base Programa Arte y Cultura en mi Barrio – Servicio País Cultural (CNCA y Asesorías para el Desarrollo 2011) identifica ocho ámbitos de una gestión cultural efectiva por parte de los gobiernos locales, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Ámbitos para una gestión cultural local efectiva.

Una dotación de personal con capacitación y experiencia.

Recursos operativos adecuados y tenencia de equipamiento e infraestructura cultural.

Planificación y planes de desarrollo cultural.

Incorporación de la participación de la comunidad en instrumentos de planificación.

Registro y uso de información cultural.

Diversidad de iniciativas culturales, no sólo a nivel de eventos, sino también de desarrollo de capacidades y asociatividad cultural en la comunidad.

Conocimiento y uso de la institucionalidad y oferta cultural de financiamiento.

Establecimiento de redes estables de colaboración intra-municipales, externos y con el nivel nacional y regional del CNCA.

Fuente: CNCA. Elaboración propia.

4. Marco Metodológico¹²

Entendemos que la fase técnica se subordina al nivel epistemológico, teórico y metodológico en la construcción de un objeto de estudio; por tanto, la aplicación de una técnica es una decisión producto del andamiaje epistemológico desde el cual se construye lo teórico-metodológico. En este sentido, es posible a partir del breve marco teórico explicitado que guiará el proceso investigativo, tomar decisiones metodológicas que apunten a una construcción crítica de la problemática a estudiar. Para cumplir con tal objetivo, se utilizarán diferentes estrategias de producción de información, tanto cualitativa como cuantitativa, tal como están convenidas en las bases y propuesta técnica.

El marco metodológico se sustenta en el ejercicio y aplicación en amplios espacios de

¹² Es el modo en que se enfocan los problemas y buscan las respuestas. En las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación. Los supuestos, intereses y propósitos que llevan a elegir una u otra metodología (Taylor y Bodgan; 1987, 15)

Participación Ciudadana sustantiva donde se incorporan sectores de actores que tradicionalmente están excluidos de los procesos de participación como mujeres, jóvenes, discapacitados, etnias, adultos mayores, inmigrantes, entre otros, para generar diagnósticos territoriales y planes de inversión reales y representativos de todos los estamentos de la población en el campo cultural. En síntesis, el proceso de participación sustantivo de los actores comunales permite asegurar que el diagnóstico, la visión, asociación estratégica, los objetivos estratégicos y la construcción del Plan de Acción representen el pensamiento y aspiraciones de todos los actores de Perquenco, por tanto, ofrece perspectivas de sostenibilidad.

En segundo lugar, se reconocen como actores participantes tanto del proceso de diagnóstico como de planificación estratégica al actor técnico, que está compuesto por los funcionarios municipales que conforman la Mesa Técnica de Cultura como jefes o directores de departamentos y programas cuya participación permite la intersectorialidad en el ciclo de elaboración de la política pública (diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación). Por otra parte, el actor político conformado exclusivamente por el Concejo Comunal y por último, el actor social, conformado por las organizaciones sociales formales e informales artístico culturales, por los trabajadores y trabajadoras de las 13 disciplinas de las artes y la cultura reconocidas por el CNCA y todas aquellas organizaciones comunitarias (territoriales¹³ o funcionales¹⁴) que puedan ser convocadas como actores relevantes del campo cultural como de vecinos y vecinas de diversas localidades y/o barrios.

Un tercer aspecto, a considerar en la metodología es el *Enfoque Sistémico*, donde se incorporan elementos sociales, económicos, productivos, de género, medio ambientales y socio culturales desde un enfoque territorial¹⁵. La propuesta se sitúa desde una perspectiva de desarrollo territorial, entendiéndose cada territorio como un sistema, donde cada uno agrupa una red de variables y relaciones sociales y culturales que el plan debe considerar como también en el contexto provincial y regional).

El cuarto elemento que se incorpora en la metodología es la *Planificación Estratégica* como instrumento de la gestión por resultados. Como se sabe, la Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las instituciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios que les impone el contexto histórico-social-cultural y lograr mayor eficiencia,

¹³ Las Juntas de vecinos son organizaciones comunitarias de carácter territorial representativas de las personas que residen en una misma unidad vecinal y cuyo objeto es promover el desarrollo de la comunidad, defender los intereses y velar por los derechos de los vecinos y colaborar con las autoridades del Estado y de las municipalidades. (Ley N°19418)

¹⁴ Aquella con personalidad jurídica y sin fines de lucro, que tenga por objeto representar y promover valores e intereses específicos de la comunidad dentro del territorio de la comuna o agrupación de comunas respectiva. (Ley N°19418)

¹⁵ Implica reconocer la diferencia en términos de condiciones, potencialidades, oportunidades, lógicas, dinámicas y maneras de relación con el mundo que existen entre los territorios urbanos y rurales, y entre las distintas zonas de la ciudad, con el fin de orientar las políticas, la acción y la inversión de una manera equitativa, de tal forma que se minimicen los impactos y se garantice la inclusión de todos los territorios en las dinámicas de desarrollo global.

eficacia, calidad y excelencia de los servicios que proveen tanto públicos como privados. A partir de un diagnóstico de la situación actual, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado y posible, participativo, en tanto, comunidad, en el mediano o largo plazo. El hecho de abordar un proceso sistémico de Planificación Estratégica posibilita al municipio discutir y analizar aspectos claves de su gestión para la ejecución de los Planes de Desarrollo Cultural.

Por último, la metodología esbozada en el documento “Guía Metodológica para el Desarrollo de Planes Municipales de Cultura” del CNCA, en donde desde el punto de vista sectorial y/o temático se explicitan los procesos de trabajo que se deben utilizar. También se consideran entre la bibliografía la Metodología para la elaboración de Planes de Desarrollo Comunal del Ministerio de Planificación y Cooperación; la Metodología para la elaboración de Planes de Desarrollo Comunal de la SUBDERE – CEPAL; los Apuntes metodológicos para la elaboración de Estrategias y Planes Regionales de la SUBDERE y la Política Nacional y Regional de Cultura 2011 – 2016 y CNCA en proceso de actualización entre otros.

El proceso metodológico a realizar para elaborar el Plan Municipal de Cultura, ha considerado etapas en las que a través de protocolos de gestión se produce y/o levanta información primaria y secundaria disponible, de generar una participación ciudadana sustantiva y efectiva que permita generar diagnóstico comunal como de la elaboración de la planificación estratégica cultural y disponer de un sistema de seguimiento y evaluación para alcanzar mayores grados de legitimidad de las políticas públicas en su ciclo de elaboración de parte de la comunidad de Perquenco.

El presente estudio considera que las estrategias metodológicas cualitativas y cuantitativas responden tanto al nivel epistemológico, teórico y metodológico en la construcción del objeto de estudio -diagnóstico cultural de Perquenco- como del elemento prospectivo relacionado con la planificación estratégica.

La complementariedad de abordajes metodológicos dará cuenta de la perspectiva desde la cual se asume el objeto de estudio, entendido como un campo de estudio a explorar, pero también a describir y proyectar en el tiempo a partir de metodologías participativas.

Se procederá a la revisión, análisis y sistematización de la información bibliográfica disponible y consolidada de fuentes secundarias de carácter cuantitativo o cualitativo, información que será posible de triangular y complementar con las fuentes primarias que se producirán y/o levantarán con la estrategia de producción de información primaria entre los actores comunales.

Las revisiones bibliográficas, son trabajos que tienen por objetivo analizar y sintetizar el material publicado sobre un tema a elección y así evaluar distintos aspectos sobre el dicho material, generando en un solo trabajo una descripción detallada sobre el estado del arte de un tema específico (Roussos, 2011).

El uso del enfoque cualitativo permitirá la producción de datos descriptivos, aquellos surgidos de “(...) las propias palabras de las personas, escritas o habladas, y la conducta observable (...)” (Bodgan y Taylor: 1987; 20), información que será recogida a través de tres técnicas de producción y/o recolección de información: observación participante, entrevista semi-estructurada y entrevistas grupales del tipo participativo.

La observación participante, puede ser descrita como el proceso de contemplar sistemáticamente como se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma. De origen etnográfica (antropología) donde investigador es el instrumento (subjetividad-realidad).

En el diseño de la investigación de la observación participante permanece flexible, tanto antes como durante el proceso real. Aunque los observadores participantes tienen una metodología y tal vez algunos intereses investigativos generales, los rasgos específicos de su enfoque evolucionan a medida que operan. Hasta que no entramos en el campo, no sabemos qué preguntas hacer ni cómo hacerlas (Bodgan y Taylor: 1987;31-32).

A medida que los observadores adquieren conocimientos y comprensión de un escenario, las preguntas pasan a ser más directivas y centradas en un foco (Denzin;1978). Como método de investigación analítico, la observación participante depende del registro de notas de campo completas, precisas y detalladas. El presente estudio considera aplicar la técnica en los talleres participativos de los actores comunales.

La entrevista cualitativa permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida. Para Denzin y Lincoln (2005, p. 643) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas” (Vargas; 2012). Además, esta técnica permitirá en el proceso de construcción del objeto de estudio realizar cruces, contrapuntos y/o triangulaciones que permitan mayor confiabilidad y validez de la información.

Por último, la elaboración del PMC de Perquenco considera la ejecución de las siguientes etapas de trabajo:

- Etapa 1: Ajuste metodológico.
- Etapa 2: Diagnostico cultural comunal.
- Etapa 3: Elaboración Plan Municipal de Cultura.
- Etapa 4: Validación actores locales del Plan Municipal de Cultura.

5. Etapa 0. Ajuste Metodológico.

Reuniones de coordinación y gestión

Consiste en establecer los primeros nexos comunicacionales con la contraparte técnica - Encargada de Cultura. En tal sentido, se tomó contacto vía telefónica, correo electrónico y reunión de trabajo tanto on line como presencial para gestionar y coordinar las actividades participativas consideradas en la planificación del proceso.

Se hizo entrega a la contraparte municipal de la propuesta técnica y metodológica que guiará la elaboración del Plan.

En dicha actividad se establecieron los siguientes acuerdos operativos a gestionar:

- a) Identificar y seleccionar los cabildos culturales a realizar.
- b) Diseño y convocatoria de invitaciones a Cabildos Culturales.
- c) Fechas y horarios Cabildos Culturales.
- d) Fecha y horario presentación y reunión de trabajo con el Concejo Municipal.
- e) Fecha y horario presentación y reunión de trabajo con la Mesa Técnica de Cultura.

Cuadro: Presentaciones, Mesas de Trabajo y Cabildos Culturales Perquenco

	Cabildo Cultural Comunidades Mapuche	Cabildo Cultural Urbano	Presentación y reunión de trabajo con el Concejo Municipal	Presentación y reunión de trabajo con la Mesa Técnica de Cultura
Sede	Centro Cultural	Centro Cultural	Centro Cultural	Centro Cultural
Fecha	26-6-2018	27-6-2018	27-6-2018	27-6-2018

Fuente: Acuerdos Operativos PMC Perquenco.

6. Etapa 1: Diagnóstico Comunal

6.1. Antecedentes Regionales y Comunales

Ubicación Geográfica

La región de La Araucanía limita al norte con la región del Biobío, al sur con la región de Los Ríos, al este con Argentina y al oeste con el Océano Pacífico. Se divide administrativamente en dos provincias: Malleco y Cautín. La provincia de Malleco está compuesta por las comunas de Angol (su capital), Collipulli, Curacautín, Ercilla, Lonquimay, Los Sauces, Lumaco, Purén, Renaico, Traiguén y Victoria. La provincia de Cautín, en donde se encuentra Perquenco, está compuesta por las comunas de Temuco (su capital y regional), Carahue, Cunco, Curarrehue, Freire, Galvarino, Gorbea, Lautaro, Loncoche, Melipeuco, Nueva Imperial, Padre Las Casas, Pitrufquén, Pucón, Puerto Saavedra, Teodoro Schmidt, Toltén, Vilcún, Villarica y Cholchol (Política Cultural Regional La Araucanía 2017-2022; 2018, 42).

Posee una superficie de 31.842,3 km², equivalentes al 4,2% del territorio nacional. La vegetación es de tipo boscosa, densa y abundante, condicionada por la alta presencia de precipitaciones. Se caracteriza por la presencia de la cuenca hidrográfica del río Imperial y del río Toltén (ibid).

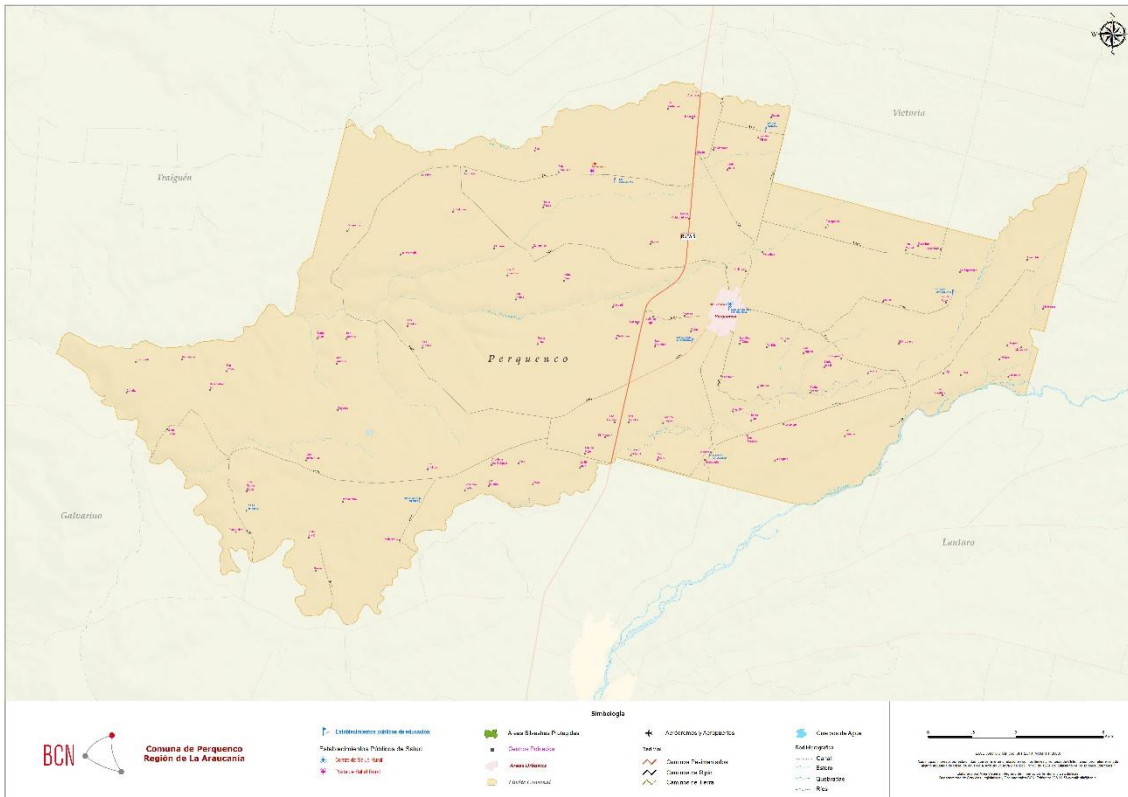
Hay tres tipos de climas en la región: uno predominante, que se localiza en la cordillera de la Costa y la precordillera andina, de tipo templado oceánico lluvioso; un segundo que se sitúa al norte de la región de tipo templado cálido de menor precipitación, y, por último, uno en la costa de tipo templado oceánico de costa occidental, con una abundante humedad relativa y precipitaciones de entre 1.000 y 1.500 mm (Ibid).

La comuna de Perquenco limita al Norte con la comuna de Victoria incluido el río Quino, desde el lindero oriente del predio Quino, hasta la desembocadura del estero el salto, desde su desembocadura en el río Quino hasta la desembocadura del estero púa; el estero púa, desde su desembocadura en el estero el salto hasta el camino de reducción Quiñanao a púa; el camino de reducción Quiñanao a púa y el camino de reducción Quiñanao Perquenco, desde el estero púa hasta el lindero sur del predio reducción Quiñanao; el lindero sur de los predios de la reducción Quiñanao, Santa María de parcela 10, Santa María, San Bartolo y Santa Rosa, desde el camino de reducción Quiñanao a Perquenco hasta el río Quillen, desde el lindero sur del predio Santa Rosa hasta el lindero poniente del predio San Ramón (Pladeco 2013-2017)

Al este con la comuna de Victoria y Lautaro incluido el lindero poniente de los predios San Ramón, reducción Ancao Ancaten, y Santa Hilda, desde el río Quillen hasta el río Cautín; y el río Cautín, desde el lindero poniente del predio santa Hilda hasta el lindero sur del predio Calatayud. Por el Sur con la comuna de Lautaro y parte de la comuna de Galvarino incluido el lindero sur de los predios Calatayud, Santa Julia, Vertientes, San Pablo, y el

Manzano, desde el río Cautín al río Quillem; y el río Quillem desde el lindero sur del predio el Manzano hasta la desembocadura del estero Perquenco. Y al Oeste con las comunas de Traiguén y Galvarino incluido el estero Perquenco, desde su desembocadura en el río Quillem hasta el lindero oriente del predio Quino, y el lindero oriente del predio Quino; desde el estero Perquenco hasta el río Quino (Ibid).

Cuadro: Mapa de la Comuna Perquenco.



Fuente BCN.

6.2. Antecedentes Históricos.

Según el PMDC de Perquenco 2014-2017, los habitantes de la actual comuna, desde muy temprana edad como ciudad y territorio de fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX, en su organización comunitaria, promovieron formas de acercamiento y convivencia en torno al desarrollo artístico, al esparcimiento y diversas manifestaciones culturales, sociales y deportivas. Junto al gran trabajo que significaba la construcción de una comuna, proliferan las organizaciones sociales y deportivas. Las autoridades de la época, se preocupan de la educación de la comuna, trabajo que dio frutos con la construcción en 1920, de los primeros edificios que albergarían nuestros centros educativos, también se preocuparán en 1911 de construir un pequeño Teatro, que albergará algunos espectáculos públicos, traídos

esporádicamente por las autoridades de la época, o celebraciones, que servirán para que los perquenquinos pudieran entretenerse¹⁶.

Desde la década de 1920 y una vez que Perquenco contó “con servicios básicos, escuelas, telégrafo, registro civil, entre otros, comienzan a suceder otros hechos que van otorgando identidad a nuestra comuna, la llegada de la primera imagen de San Sebastián, y el nacimiento del Santuario, la llegada de las primeras Iglesias Evangélicas, la transformación gracias al ferrocarril, en una de las plazas más importantes de la región para las carreras de caballos. Surgen nuevos equipos de fútbol, entre otros, el Deportivo O’Higgins y la Estrella de Chile, que animarán por décadas reñidos y sabrosos encuentros en la mítica cancha de Brasil, surgen las Fiestas de la Primavera, llenando nuestra historia, de reinas, galas, carnavales y colores.” (PMDC Perquenco 2014-2017; 5).

Otro gran hito desde el punto de vista cultural patrimonial, “es la construcción en 1952 del antiguo Teatro, edificio que atesoró en sus paredes y salones, tantas historias y recuerdos de muchos habitantes de nuestra comuna, celebraciones, fiestas, cine, presentaciones artísticas, convirtiéndose por años en uno de los principales lugares de encuentro de la comunidad. Múltiples han sido a lo largo de la historia comunal, las manifestaciones deportivas, artísticas y sociales que hemos desarrollado, tantas que no podríamos enumerarlas todas, pero que se han transformado en una parte importante de la forma en la que los perquenquinos nos relacionamos, en el modo de ver, sentir y vivir en nuestra comuna” (Ibid).

6.3. Antecedentes Demográficos y Socioeconómicos.

Chile posee según el Censo 2017, 17.574.003 habitantes, la región de La Araucanía posee una población de 957.224 habitantes y la comuna de Perquenco con 6.905 personas.

La población regional de La Araucanía representa el 5,4% de la población total de país, a su vez, la comuna de Perquenco el 0,7% del total poblacional de la región.

Cuadro 1: Población país – región – comuna.

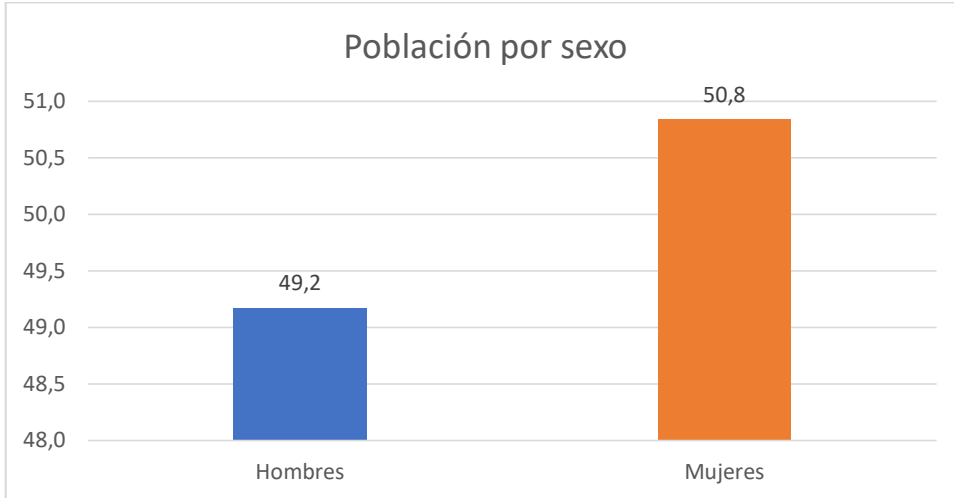
Censo 2017	
Territorio	Habitantes
País	17.574.003
Región	957.224
Comuna	6905

Fuente: INE 2017. Elaboración Propia.

¹⁶ Perquenco, tierra de trigo, caciques, reyes y santos 1950-2000. Mauricio Sandoval Reyes.

La población de la Comuna de Perquenco por sexo es similar a la media nacional y regional, donde las mujeres son levemente más que los hombres (%), corroborando la tendencia de los últimos censos respecto de la mayoría de población femenina habitante en el territorio.

Cuadro: Población por sexo comuna de Perquenco.



Fuente: INE 2017. Elaboración Propia.

Respecto de la conformación de los grupos etarios por sexo, es posible establecer, que en todos los grupos etarios hay más mujeres que hombres, aunque cuantitativamente no sea significativo estadísticamente. La brecha mayor se encuentra en los jóvenes, donde los hombres son menos porcentualmente que en los otros grupos etarios, alcanzando el 47,4%.

Cuadro: Población por grupos de edad.

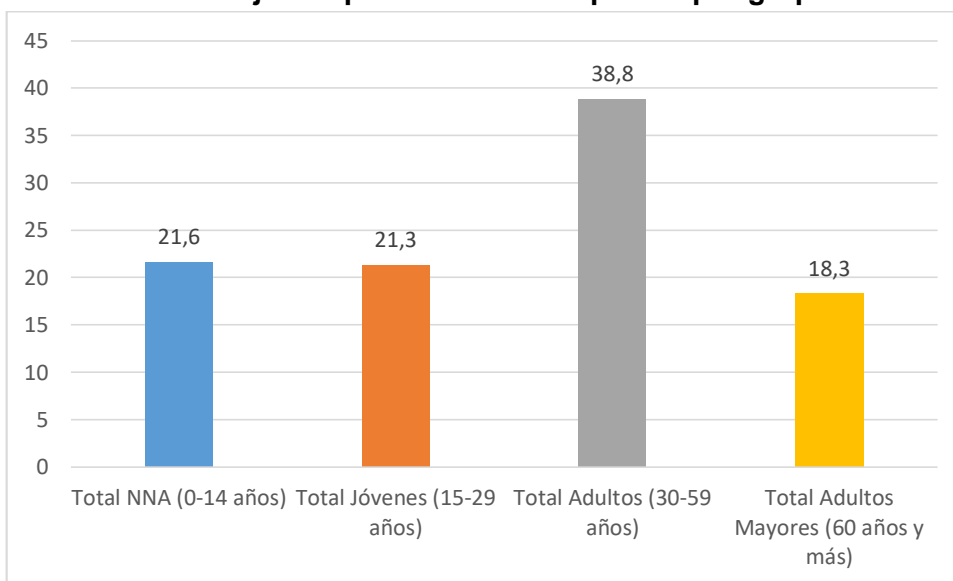
Grupos de edad	Hombres	Mujeres	Total	Porcentajes
0 a 4	242	243	485	7,0
5 a 9	247	260	507	7,3
10 a 14	253	246	499	7,2
Total NNA (0-14 años)	742	749	1491	21,6
15 a 19	244	275	519	7,5
20 a 24	221	256	477	6,9
25 a 29	233	242	475	6,9
Total Jóvenes (15-29 años)	698	773	1471	21,3
30 a 34	188	199	387	5,6
35 a 39	197	197	394	5,7
40 a 44	246	257	503	7,3
45 a 49	226	257	483	7,0
50 a 54	269	236	505	7,3
55 a 59	212	198	410	5,9

Grupos de edad	Hombres	Mujeres	Total	Porcentajes
Total Adultos (30-59 años)	1338	1344	2682	38,8
60 a 64	178	166	344	5,0
65 a 69	141	137	278	4,0
70 a 74	117	112	229	3,3
75 a 79	87	99	186	2,7
80 a 84	60	70	130	1,9
85 a 89	28	42	70	1,0
90 a 94	6	13	19	0,3
95 a 99	0	4	4	0,1
100 o más	0	1	1	0,0
Total Adultos Mayores (60 años y más)	617	644	1261	18,3
Total Comunal	3395	3510	6905	100,0

Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

Respecto a los grupos etarios desde un punto de vista económico, la población económicamente activa (PEA) representa el 65,1% del total poblacional. Siendo los niños, niñas y adolescentes (NNA) con el 21,6 el grupo etario dependiente cuantitativamente mayor que los adultos mayores con un 18,3%.

Cuadro: Porcentajes de población de Perquenco por grupo etario.



Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

En Perquenco el número total de viviendas es de 2.877, tal como se puede observar en el siguiente cuadro. De ellas, el 80,4% son viviendas particulares, es decir, viviendas dentro de una propiedad, destinada total o parcialmente a la habitación permanente o temporal de personas y destaca el 11,8% de viviendas que si bien están destinadas para ser utilizadas

como viviendas particulares, se encontraron deshabitadas al momento del levantamiento censal.

Cuadro: Cantidad de Viviendas por tipo

Viviendas Particulares Ocupadas con Moradores Presentes	Viviendas Particulares Ocupadas con Moradores Ausentes	Viviendas Particulares Desocupadas (en Venta, para arriendo, Abandonada u otro)	Viviendas Particulares Desocupadas (de Temporada)	Viviendas Colectivas	TOTAL VIVIENDAS
2.314	87	339	136	1	2.877

Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

Por otra parte, es necesario relevar desde el punto de vista intercultural la población perteneciente a pueblos originarios existente en Perquenco. En tal sentido, el porcentaje de población indígena de Perquenco es equivalente al 50,9%, de cual el 50,3% es de origen mapuche. Es decir, existe una paridad entre mapuches y no mapuches en la comuna.

Cuadro: Población perteneciente a pueblos originarios o indígenas.

Grupos de Edad	Total población perteneciente a pueblo indígena	Mapuche	Porcentaje (%) de mapuches por grupos de edad.	Aymara	Colla	Diaguita	Desconocido
0 a 4	267	262	8	1	2	2	3
5 a 9	280	275	8	1	1	0	3
10 a 14	308	305	9	0	0	1	2
Total NNA (0-14 años)	855	842	24%	2	3	3	8
15 a 19	288	286	8	0	0	1	2
20 a 24	229	224	6	0	0	0	5
25 a 29	244	238	7	0	0	0	5
Total Jóvenes (15-29 años)	761	748	22%	0	0	1	12
30 a 34	187	181	5	1	1	0	5
35 a 39	213	210	6	1	0	0	2
40 a 44	254	253	7	0	0	0	1
45 a 49	244	243	7	0	0	0	1
50 a 54	250	250	7	0	0	0	0
55 a 59	183	181	5	2	0	0	0

Grupos de Edad	Total población perteneciente a pueblo indígena	Mapuche	Porcentaje (%) de mapuches por grupos de edad.	Aymara	Colla	Diaguita	Desconocido
Total Adultos (30-59 años)	1.331	1.318	38%	4	1	0	9
60 a 64	170	170	5	0	0	0	0
65 a 69	125	125	4	0	0	0	0
70 a 74	99	98	3	0	0	0	1
75 a 79	75	74	2	0	0	0	1
80 a 84	61	60	2	0	0	0	1
85 a 89	24	24	1	0	0	0	0
90 a 94	12	11	0	0	0	0	1
95 a 99	1	1	0	0	0	0	0
100 o más	0	0	0	0	0	0	0
Total Adultos Mayores (60 años y más)	567	563	16%	0	0	0	4
Total Comuna	3.514	3.471	100	6	2	2	33

Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

6.4. Antecedentes Institucionales Municipalidad de Perquenco.

La Municipalidad de Perquenco es una Corporación Autónoma de Derecho Público, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Le corresponde tanto la Administración de la Comuna, como también satisfacer las necesidades de la comunidad, asegurando su participación en el progreso económico, social y cultural de la Comuna.

El Concejo Municipal está conformado por el Alcalde, que es su Autoridad Máxima y por seis Concejales/as electos democráticamente mediante votación popular en el 2016 que sesiona en forma ordinaria cuatro veces al mes y eventualmente realiza sesiones extraordinarias.

Cuadro: Integrantes Consejo Municipal

Cargo	Nombre
Alcalde	Luis Alberto Muñoz Pérez
Concejal	Elena Bravo Sepúlveda
Concejal	Gerardo Benjamín Sanhueza Soto
Concejal	Miguel Alejandro Lara Valdebenito
Concejal	Claudia Urrutia Acevedo
Concejala	Alejandro Sepúlveda Tapia
Concejal	Juan Luis Opazo Jofré

Fuente Sistema Nacional de Información Municipal SINIM, 2016.

6.5. Ingresos y Gastos Municipales

6.5.1. Ingresos Municipales 2017

Tal como se puede observar en el siguiente cuadro, los ingresos municipales durante el año 2017 alcanzaron la suma total de \$ 2.890.045.000 correspondiente a un decrecimiento del -3,70% %¹⁷ respecto del año anterior 2016 y acumulando en los últimos dos años, un decrecimiento de casi el 20% desde el 2015.

El mayor ingreso municipal es Otros ingresos corrientes, referido principalmente a la participación en el Fondo Común Municipal (FCM) de la comuna constituye el 71,6%, lo que se traduce en una dependencia de ese fondo de la comuna equivalente a más de dos tercios (2/3) del total de ingresos. En segundo lugar, con tan sólo un 10,9% los tributos sobre el uso de bienes y la realización de actividades, es decir, los ingresos propios, que pueden ser impuestos territorial, permisos de circulación, patentes comerciales u otras, derechos de aseo, otros derechos, rentas de la propiedad, licencias de conducir y similares, multas e intereses, concesiones, patentes acuícolas, patentes mineras y casinos. (Cuenta Pública: 2018, 7).

¹⁷ Calculado en base a los ingresos del año 2016 según la Cuenta Pública del mismo año ascendiente a \$ 2.797.169.

Cuadro: Ingresos Municipales (2017)

Items	Presupuesto M\$	Efectivo	Porcentaje del Ingreso Total
Tributo Uso de Bienes y Realización de Actividades	314.271		10,9
Transferencias Corrientes	162.698		5,6
Renta de Propiedad	3.576		0,1
Ingresos de Operación	9.347		0,3
Otros Ingresos Corrientes	2.068.853		71,6
Venta de Activos No Financieros	250		0,0
Venta de Activos Financieros	0		0,0
Recuperación de Préstamos	0		0,0
Transferencias para Gastos de Capital	179.548		6,2
Saldo Inicial de Caja	151.502		5,2
Total Ingresos	2.890.045		100,0

Fuente: Cuenta Pública 2018.

6.5.2. Gastos Municipales 2017

Bajo este nombre el sistema de Contabilidad Gubernamental agrupa todos aquellos egresos y haberes de dinero que se consideran en el Presupuesto Municipal anual. 2.693.789, representando un incremento del 0,3%, respecto del 2016.

A continuación, es posible observar en el siguiente cuadro la información de gastos municipales del año 2017. Entre los ítems destaca como el de mayor gasto los realizados en de Gastos en Personal, que alcanza a la cifra de \$1.103.611.000, los que representan aproximadamente el 41% del total de gasto municipal. En segundo lugar, con un 24,8% del gasto en el ítems de Bienes y Servicios de Consumo (Cuenta Pública: 2017, 7).

Cuadro: Gastos Municipales año 2017.

Cuentas De Gastos	Presupuesto Efectivo M\$	Porcentaje (%) Del Gasto
Gastos en Personal	1.103.611	41,0
Bienes y Servicios de Consumo	668.718	24,8
Prestaciones de Seguridad Social	141	0,0
Transferencias Corrientes	476.206	17,7
Integros al Fisco	1.043	0,0
Otros Gastos Corrientes	4.171	0,2
Adquisición de Ac vos No Financieros	275.353	10,2
Inicia vas de Inversión	164.546	6,1
Total Gastos	2.693.789	100,0

Fuente: Cuenta Pública 2018

6.6. Organizaciones Comunitarias.

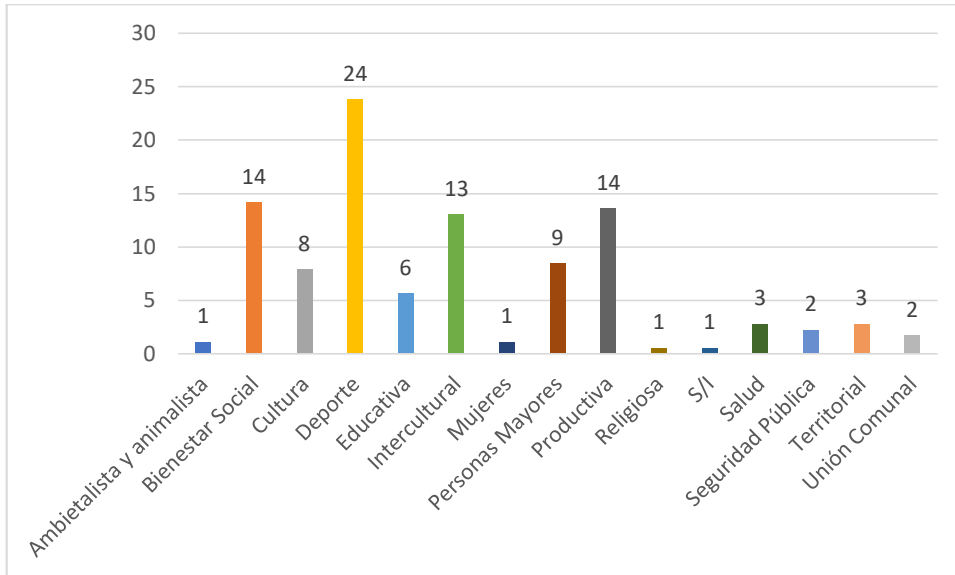
En la comuna de Perquenco existen organizaciones comunitarias, organizaciones o agrupaciones funcionales y organizaciones territoriales.

Tipo de Organización Comunitaria	Frecuencia	Porcentaje
Ambientalista y animalista	2	1,1
Bienestar Social	25	14,2
Cultura	14	8,0
Deporte	42	23,9
Educativa	10	5,7
Intercultural	23	13,1
Mujeres	2	1,1
Personas Mayores	15	8,5
Productiva	24	13,6
Religiosa	1	0,6
S/I	1	0,6
Salud	5	2,8
Seguridad Pública	4	2,3
Territorial	5	2,8
Unión Comunal	3	1,7
Total	176	100

Fuente: Secretaría Municipal 2018. Elaboración Propia.

Del total de organizaciones comunitarias, las funcionales culturales representan el 8% equivalente a 14 organizaciones, tal como se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico: Porcentaje de organizaciones comunitarias por tipo o temática.



Fuente: Secretaría Municipal 2018. Elaboración Propia.

6.7. Unidad de Cultura Municipal

La Unidad de Cultura de la Municipalidad de Perquenco emerge o es creada aproximadamente el 2008 y en el 2014 a partir de gestiones de la propia unidad de cultura, obtienen los recursos para la elaboración del Plan de Desarrollo Cultural, el primero en su especificidad en la región. En la actualidad tiene un equipo de 2 funcionarios y una estructura administrativa que le permite desarrollar las múltiples actividades que están bajo su cargo. Esta condición ha permitido, realizar una cierta planificación anual y espontánea y además contar con un presupuesto que permite ejecutar las actividades planificadas. Su director participa de las reuniones de comités técnicos, al mismo nivel que los demás jefes de departamento. Sin embargo, esta validación interna y estructura en la práctica responde a una voluntad política debido a los intereses y motivaciones de la actual gestión municipal, es decir, de modo discrecional.

Durante el 2014 la municipalidad de Perquenco realizó y/o ejecutó 22 actividades culturales y/o de celebración o conmemoración de hitos específicos con un gasto de \$103.068.580 pesos, equivalente al 3,31% del presupuesto municipal. Durante el 2015 se realizaron y/o ejecutaron 27 actividades culturales y/o de celebración o conmemoración de hitos específicos cuyo gasto anual fue de \$94.808,874, representado el 2.83% del presupuesto municipal. Durante el 2016, se realizaron y/o ejecutaron 26 actividades culturales y/o de celebración o conmemoración de hitos específicos cuyo gasto anual fue de \$119.836,638, representado el 4,28% del presupuesto municipal. Por último en el 2017, se realizaron y/o ejecutaron 24 actividades culturales y/o de celebración o conmemoración de hitos

específicos cuyo gasto anual fue de \$101.091.001, representado el 3.49% % del presupuesto municipal. A continuación, se puede observar en el siguiente cuadro, las actividades culturales realizadas durante los últimos cuatro años.

Cuadro: Iniciativas y Actividades Culturales 2014-2017

Disciplina y/o Temática	Iniciativa	2014	2015	2016	2017
Artes Escénicas	Quilapán el último gran Lonko, Ni una menos	X	X	X	
Danza	1° Gala, Gira Nacional a Isla de Pascua	X			
Danza	Taller para NNA	X			
Pueblos originarios	Wetripantu	X	X	X	X
Patrimonio Histórico y Cultural	Desfile de Carros Alegóricos Aniversario Comuna	X	X	X	X
Patrimonio Histórico y Cultural	Muestra Patrimonial de Carretones	X	X	X	X
Gastronomía	Fiesta Costumbrista de San Juan	X	X	X	X
Gastronomía	Fiesta Costumbrista del Asado de Cordero	X	X	X	X
Gastronomía	Kuchen de Arándanos más grande Chile	X	X	X	X
Música	Festival de la Voz del Arándano	X	X	X	
Recreativo	Programa Verano Entretenido	X	X	X	X
Patrimonio Histórico y Cultural	Giras y muestras patrimoniales	X	X	X	
Patrimonio Histórico y Cultural	Museo Regional		X	X	X
Patrimonio Histórico y Cultural	Concursos de historia	X	X	X	X
Pueblos originarios	Instalación de Rehue En Plaza de Armas		X		
Patrimonio Histórico y Cultural	Juegos Criollos	X	X	X	X
Patrimonio Histórico y Cultural	Juegos Criollos Rurales	X	X	X	X
Recreativo	Show Aniversario Comuna	X	X	X	X
Gestión Cultural y redes	Intercambio y experiencias de trabajo con gestores culturales de Medellín y Bogotá		X		
Gestión Cultural y redes	Programa Viva Comuna de la Universidad Católica de Temuco	X	X	X	X
Gestión Cultural y redes	Mejoramiento en infraestructura y equipamiento		X	X	X
Danza	Taller de Ballet Clásico		X	X	X
Música	Perkenrock			X	
Patrimonio Histórico y Cultural	Celebración Cruz de Mayo	X	X	X	X
Danza	Taller Ballet Folclórico Antu Newen	X	X	X	X

Disciplina y/o Temática	Iniciativa	2014	2015	2016	2017
Danza	Taller Ballet Folclórico Antu Newen Weche		X	X	X
Música	Coro Polifónico Perquenco				X
Danza	Primera Gira Internacional Brasil				X
Patrimonio Histórico y Cultural	Fiesta de la Esquila	X	X	X	X
Música	Concierto Bandas Locales	X	X	X	X
Recreativo	Taller de Mosaicos			X	
Patrimonio Histórico y Cultural	Cuecada Comunal	X	X	X	X
Música	Encuentro Freestyle				X
Artes Escénicas	Convención Nacional de artes circense		X		

Fuente: Cuentas Públicas 2014, 2015, 2016 y 2017 y Unidad de Cultura. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta en la siguiente tabla, la evolución del presupuesto desde el 2014 al 2017, periodo inicial y final en que se ejecuta el Plan de Desarrollo Cultural existente, en total, se han invertido en cultura un total de 418.805.093 en los últimos 4 años, sin embargo, no hay desglose de los montos y podrían existir más montos dada la inexistencia de sistematización de la información.

Cuadro: Porcentajes del Presupuesto de Cultura respecto del Presupuesto Municipal.

Presupuesto	Presupuesto Municipal	Presupuesto de Cultura	Porcentaje P. Cultura sobre P. Municipal
2014	\$3,111,068,840	\$103,068,580	3,31%
2015	\$3,340,197,821	\$94,808,874	2,83%
2016	\$2,797,168,745	\$119,836,638	4,28%
2017	\$2,890,044,914	\$101,091,001	3,49%

Fuente: Cuentas Públicas 2014, 2015, 2016 y 2017 y Unidad de Cultura. Elaboración Propia.

6.8. Plan Desarrollo de Cultura 2014-2017

El año 2014 se llevó a cabo la elaboración del Plan de Desarrollo Cultural de Perquenco, en donde a través de la siguiente tabla se pueden apreciar los programas y proyectos realizados al 2017.

Cuadro: Resumen de Planes, programas y proyectos PMC Perquenco 2014.

Programa	Proyecto	Cumplimiento (si/no)	Observaciones
Programa De Capacitación De Gestores Culturales Territoriales	Escuela De Gestión Cultural Territorial		
Programa De Integración E Interacción Entre La Unidad De Cultura Y Los Establecimientos Educativos De La Comuna. "Cultura-Educa"	Comité De Coordinación De Actividades Artísticas culturales		
Programa De Encuentro, Intercambio Y Producción Artística Entre Organizaciones De La Comuna	Plan De Intercambio Entre Organizaciones mesa Del Folklor		
Programa De Extensión Cultural Territorial	Caminos Culturales		
Programa De Extensión Cultural Territorial	Agenda Mapuche		
Programa De Preservación Del Patrimonio Comunal "Tu Historia Es Nuestra Historia"	Museo Patrimonial Comunitario		

Programa De Preservación Del Patrimonio Comunal “Tu Historia Es Nuestra Historia”	Propuesta Pedagógica Didáctica Fiestas Tradicionales Perquenquinas		
Programa Biblioteca Pública	Plan De Gestión Integral Biblioteca Pública		
Programa De Turismo Cultural	Plan De Desarrollo Turismo Cultural De Perquenco		
Programa De Mejora Y Continuidad Del PMDC	Continuidad PMDC		

Fuente: PMC 2014 Perquenco.

6.9. Antecedentes Culturales y Artísticos Regionales y Comunales

Desde la perspectiva del desarrollo cultural planificado, un total de 26¹⁸ de los 32, es decir el 81,2% de los municipios de la región de la región firmaron la Agenda de Cultura Municipal 2013-2016, ocho de ellas (Perquenco, Cholchol, Toltén, Nueva Imperial, Renaico, Lumaco, Saavedra y Freire) ya tienen su Plan Comunal de Cultura ingresado al Pladeco, y otras cinco (Carahue, Lautaro, Lonquimay, Collipulli y Padre las Casas) están en su etapa final de validación e incorporación a él. Las municipalidades de Cholchol, Villarrica y Temuco, por su parte postularon a fondos Red Cultura 2016 para el Fortalecimiento de la Gestión Cultural Local y quedaron seleccionados para contar con una asesoría a fin de levantar y/o actualizar sus planes municipales de cultura, y el Centro Cultural de Renaico postuló para levantar y/o su plan de gestión 2016-2017. (CNCA, 2017, 194-195).

La infraestructura cultural es un espacio privilegiado para el encuentro y el ejercicio ciudadano. Se trata de lugares de intercambio de historias, de memoria y vida colectiva, en donde, además de disfrutar de las artes y de las manifestaciones culturales, pensamos y construimos colectivamente una mejor comunidad (CNCA: 2017, 6).

¹⁸ Punta Arenas, Laguna Blanca, Río Verde, San Gregorio, Cabo de Hornos, Porvenir, Primavera, Puerto Natales, Torres del Paine y Timaaukel. En esta región existen 11 comunas y diez municipios, pues la comuna del territorio antártico funciona administrativamente bajo el alero del municipio de Cabo de Hornos.

Por Infraestructura cultural se entenderá un bien inmueble o recinto de carácter permanente, de características físicas específicas que posibilitan el desarrollo de diversas disciplinas artísticas y culturales en su interior, y de distintas actividades o fases del ciclo cultural: creación cultural, producción, difusión/distribución, formación y conservación, entre otros (CNCA: 2017, 19). En el siguiente cuadro es posible observar los diferentes tipos de infraestructura que el Catastro 2015 ha definido.

Cuadro: Tipologías de infraestructura cultural

Tipo de Infraestructura	Definición
Archivo	Recinto que reúne uno o más conjuntos orgánicos de documentos, de cualquier fecha o soporte, organizados y conservados con el fin de servir al sujeto productor o a cualquier persona, como testimonio de la gestión de actos administrativos y/o jurídicos, o como información para fines científicos o culturales.
Biblioteca	Establecimiento abierto al público, dedicado a la conservación y registro de la cultura a través del almacenamiento, cuidado y organización sistemática de libros, diarios, revistas, música, mapas, etcétera, cuyo funcionamiento es importante para el desarrollo de los conocimientos humanos, la conservación de tradiciones comunitarias y/o de patrimonios de diferente tipo.
Centro cultural y/o casa de la cultura	Recinto dedicado a la promoción y difusión de la cultura, a través de la organización de actividades de exhibición, formación e intercambio cultural, entre otras.
Centro de documentación	Establecimiento dedicado a la recopilación y sistematización de un registro bibliográfico especializado, en diversos formatos y dirigida a un público restringido.
Circo o carpa de circo	Espacio (móvil o estable) dedicado a la representación de disciplinas circenses.
Estudio de grabación	Recinto dedicado a la fijación y edición de creaciones musicales, radioteatros, jingles, comerciales y otras obras de audio, en el que se prepara la versión definitiva de estas antes de los procesos de copiado y reproducción.
Galería de arte	Recinto dedicado a la exhibición y comercialización de obras de las artes visuales.
Museo	Recinto permanente, dedicado al beneficio y desarrollo de la comunidad, a través de la colección, mantención, aseguramiento, investigación, distribución y/o exhibición de reportes materiales sobre la cultura, las personas y su medio ambiente. El recinto debe estar abierto al público con el propósito de que la comunidad tenga la oportunidad de conocer, estudiar o experimentar con esos materiales.
Sala de exposición	Recinto dedicado, exclusivamente, a la exhibición de obras de las artes visuales.
Sala de cine	Recinto destinado a la exhibición de obras audiovisuales.
Sala de ensayo	Recinto habilitado para la práctica de intérpretes en diversas áreas artístico-culturales (escénica, música, agrupaciones, otras).
Teatro o sala de teatro	Recinto destinado a la representación de obras dramáticas o a otros espectáculos públicos propios de la escena.

Espacios públicos	Corresponden principalmente a espacios públicos urbanos que van más allá de los especialmente contruidos o habilitados que son utilizados para prácticas artísticas y culturales. Por ejemplo, anfiteatros abiertos, costaneras, calles techadas, plazas, parques, anfiteatros, explanadas, entre otros.
Espacios deportivos	Corresponden a recintos de uso eminentemente deportivo, dedicado al beneficio y desarrollo de la comunidad, y que eventualmente son adaptados para fines culturales. Por ejemplo, gimnasios y canchas de fútbol, coliseos, complejos deportivos, estadios, entre otros.
Espacios multiuso	Corresponden a recintos cerrados, con fines comunitarios, que permite la realización de múltiples actividades, siendo particularmente compatibles con el desarrollo de actividades culturales. En esta categoría se cuentan salas, salones, auditorios, centros comunitarios, rucas y sedes sociales.
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Muelles, costaneras • Salones municipales • Anfiteatros • Plazas y parques • Aulas magnas • Galpones

Fuente: Catastro de Infraestructura Cultural Pública y Privada 2015. Elaboración Propia.

También con el propósito de considerar la relación público-privada en torno a la existencia y gestión de la infraestructura cultural, se buscó explícitamente clasificar los registros levantados a partir de su propiedad y/o administración (CNCA: 2017, 21).

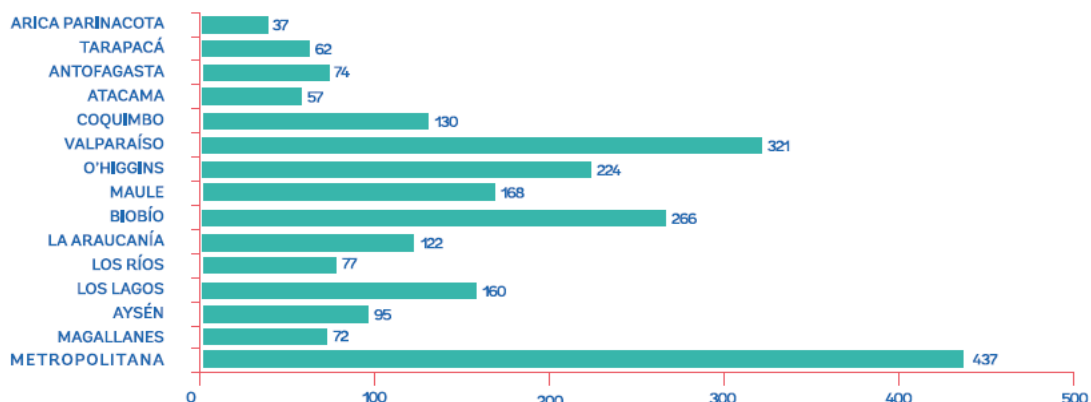
Cuadro: Tipo de Propiedad de la Infraestructura

Tipo	Definición
Propiedad pública	Es aquella de dominio de titularidad pública (es decir, que no pertenece a un particular). Los bienes de propiedad pública son aquellos de uso comunitario, como una plaza, una calle, una escuela estatal o un hospital. En el lenguaje cotidiano podría entenderse como propiedad pública a aquello que es de todos; dicha titularidad compartida es encarnada por el Estado, que es el único con derecho a conceder un uso privativo o un permiso respecto al bien público mediante una concesión administrativa
Propiedad privada	Es aquella particular y personal de cada individuo (y que, por lo tanto, no pertenece a la propiedad estatal o pública). En el ámbito del derecho el concepto de propiedad privada hace referencia al poder jurídico completo de una persona, natural o jurídica, sobre una cosa.

Fuente: Catastro de Infraestructura Cultural Pública y Privada 2017. Elaboración Propia.

En el siguiente gráfico, es posible constatar que según el Catastro Infraestructura pública y privada, la región de La Araucanía ocupa el 8° lugar a nivel nacional con infraestructura cultural disponible.

Gráfico: Cantidad de Infraestructura Cultural Catastrada, Escala Nacional, según Región.



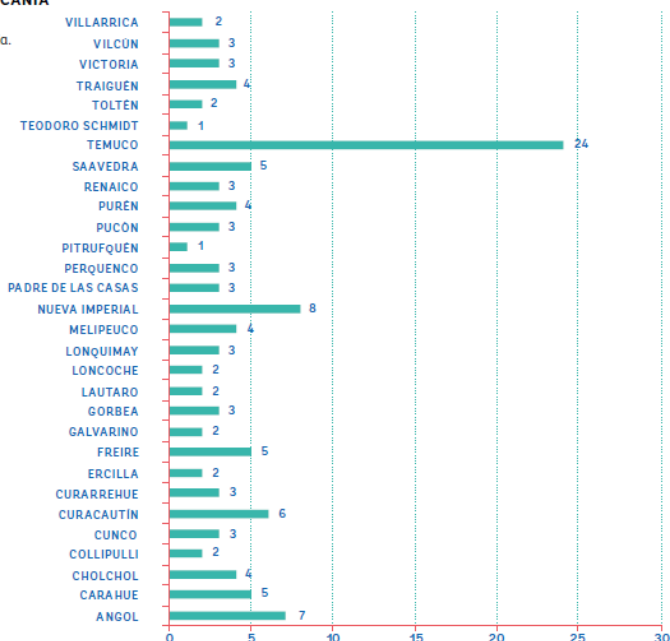
Fuente: Catastro Infraestructura pública y privada 2015.

En la Región de La Araucanía según el Catastro Infraestructura pública y privada, existe un total de 122 inmuebles identificados como infraestructura cultural, de los cuales el 87,7% (107) son públicos y el 12,3% (15) son de carácter privado. Los inmuebles públicos se encuentran presentes en todas las comunas de la región, primando de forma considerable sobre la infraestructura privada, en la comuna de Temuco, donde un tercio (1/3) de las infraestructuras culturales catastradas son de titularidad privada y dos tercios (2/3) de carácter público (CNCA; 2017, 201).

Gráfico: Cantidad De Infraestructuras Culturales Catastradas, Escala Comunal, Región De La Araucanía

CANTIDAD DE INFRAESTRUCTURAS CULTURALES CATASTRADAS. ESCALA COMUNAL. REGIÓN DE LA ARAUCANÍA

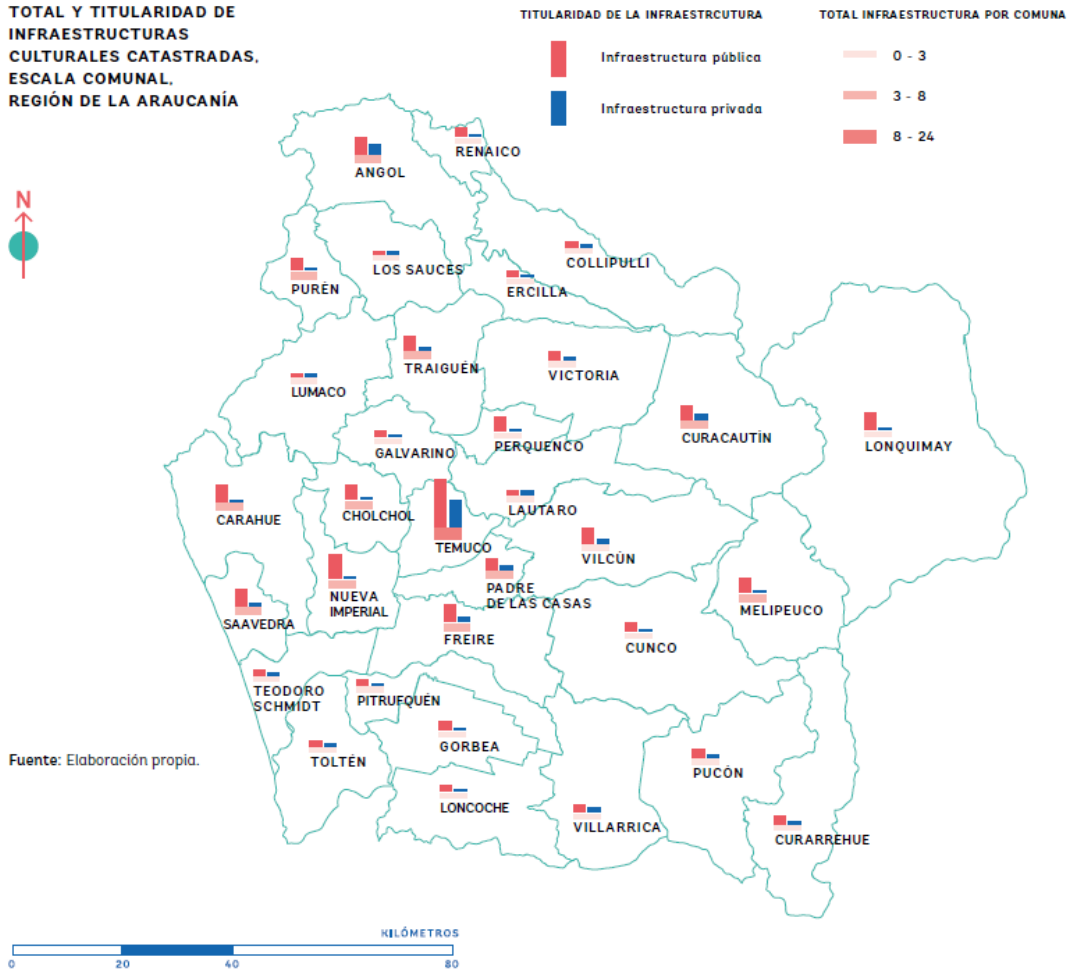
Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Catastro Infraestructura pública y privada 2017.

En relación con la distribución espacial de la titularidad de las infraestructuras culturales catastradas es posible establecer que, a pesar de configurarse una alta concentración en la capital provincial Temuco, llegando al 19,7%, el resto del territorio regional presenta una distribución relativamente uniforme y menor a dos dígitos (CNCA; 2017, 196).

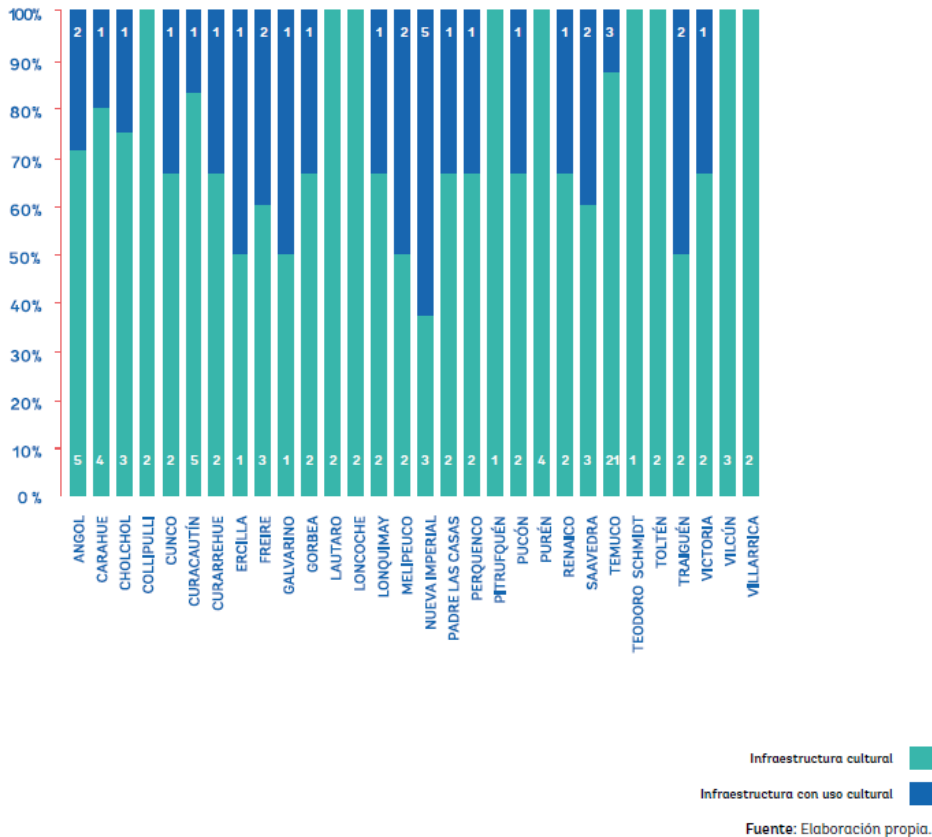
Cuadro: Mapa total y titularidad de infraestructuras culturales catastradas, Escala comunal, Región de La Araucanía.



Fuente: Catastro Infraestructura pública y privada 2015.

De las infraestructuras catastradas, el 73,7% corresponde a infraestructuras de tipo cultural¹⁹ y un 26,3% a otro tipo de infraestructuras²⁰ utilizadas para el desarrollo de actividades culturales. En casi todas las comunas de la región, la infraestructura de tipo (CNCA; 2017, 196). A continuación, puede observarse, el gráfico del tipo de infraestructuras culturales catastradas a escala comunal en la Región de La Araucanía.

Tipo de Infraestructuras Culturales Catastradas, escala comunal, Región de La Araucanía.



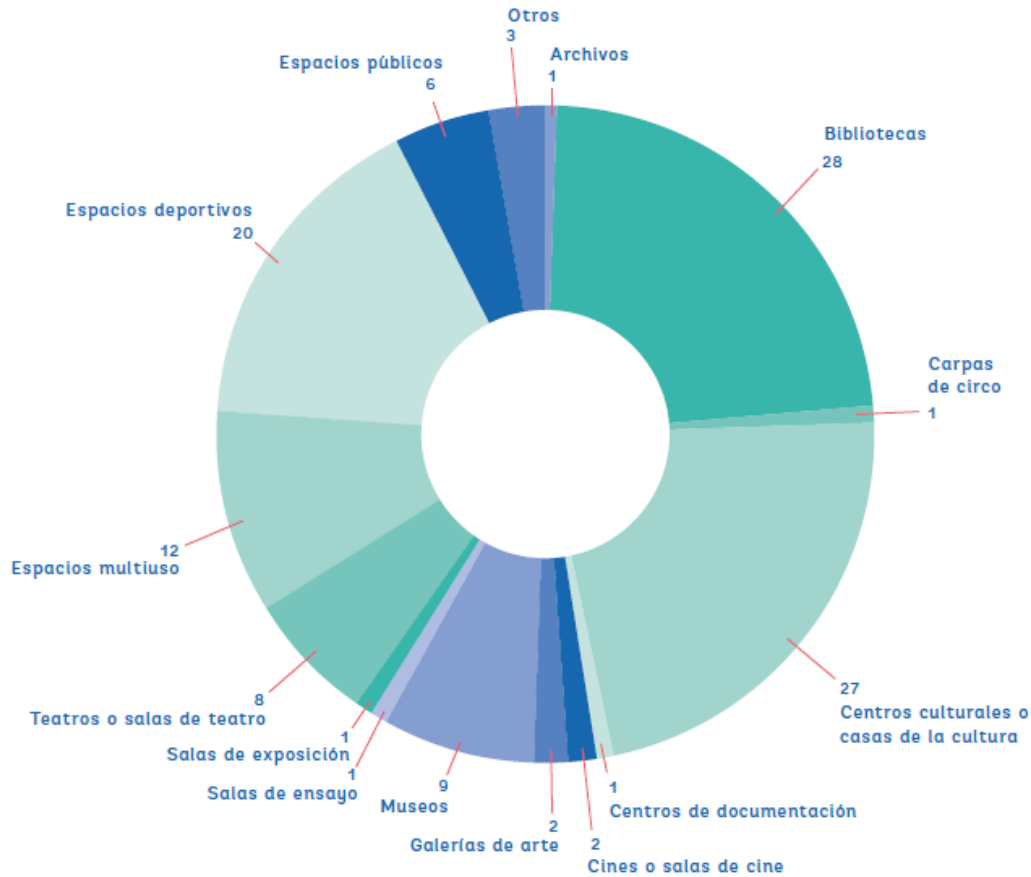
Fuente: Catastro Infraestructura pública y privada 2017.

¹⁹ Bien inmueble o recinto de carácter permanente, de características físicas específicas que posibilitan el desarrollo de diversas disciplinas artísticas y culturales en su interior, y de distintas actividades o fases del ciclo cultural: creación cultural, producción, difusión/distribución, formación y conservación, entre otros (CNCA; 2017, 20).

²⁰ Bienes inmuebles y espacios públicos y de soporte urbano, que van más allá de los especialmente contruidos o habilitados, que sean utilizados para prácticas artísticas y culturales. Se caracterizan por tener uso habitual y calendarizado de actividades artístico-culturales (todos los días; alguna vez al mes; algunos periodos del año). Corresponden, por ejemplo, a salones de edificios municipales, espacios para el deporte y la cultura, anfiteatros abiertos, parques, entre otros (CNCA; 2017, 20).

Las tipologías de infraestructura cultural que priman a nivel regional son las bibliotecas, con un 23%, los centros culturales, con un 22,1%. . Destacan también entre las altas concentraciones los espacios deportivos, con un 16,4%. Las tipologías menos presentes a nivel regional son los archivos, las carpas de circo, los centros de documentación, las salas de ensayo y las salas de exposición, con un 0,8% para cada una de ellas. No se catastraron estudios de grabación como tales, si bien en los centros culturales de Angol y de Padre Las Casas, ambos construidos con recursos del Consejo de la Cultura e inaugurados en 2010 y 2013, respectivamente, cuentan con este tipo de espacio. Incluso el Centro Cultural de Angol cuenta ya con su propio sello de grabación, Nahuelbuta, que ha marcado un antes y después en el apoyo cultural institucional a la creación musical en toda la región (CNCA, 2017, 199).

Cuadro: Infraestructuras Culturales Catastradas según tipología, Región de La Araucanía.



Fuente: Catastro Infraestructura pública y privada 2017.

En la comuna de Perquenco, existen tres (3) infraestructuras culturales, las cuales tres (3) son públicas, dos (2) son Infraestructura de tipo cultural y una (1) es infraestructura de uso cultural, tal como es posible observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Tipología de infraestructura cultural existente en Perquenco 2018.

Nombre Infraestructura Cultural	Tipologías infraestructura cultural	de Tipo Propiedad de la Infraestructura	de Tipo de Infraestructura Culturales
Biblioteca Municipal	Biblioteca	Pública	Infraestructura de tipo cultural
Centro Cultural	Centro Cultural	Pública	Infraestructura de tipo cultural
Gimnasio	Espacios deportivos	Pública	Infraestructura de uso cultural

Fuente: Municipalidad de Perquenco. Elaboración propia.

7. Etapa 2. Diagnóstico Participativo Necesidades Culturales de Perquenco.

Los planes de desarrollo a nivel local tienen como principal desafío incorporar la participación ciudadana territorializada, como uno de los elementos esenciales en su proceso de formulación, al objeto de identificar las problemáticas y potencialidades de cada territorio y, a partir de éstos, construir una imagen objetivo que represente cabalmente las aspiraciones de cada unidad territorial (Espinoza; 2010, 11).

La participación ciudadana territorializada es un concepto estratégico de la gestión municipal, en tanto proceso esencialmente local, político y endógeno, donde el municipio cumple un rol de mediador y articulador de actores locales y no necesariamente gerencial y directivo, como lo que se le ha llevado a cabo históricamente en Chile (Ibid).

La participación ciudadana, apunta entonces, a asegurar que las inversiones en materia de cultura, salud, educación, infraestructura y desarrollo económico respondan efectivamente a los intereses y aspiraciones de las comunidades y/o ciudadanía de cada unidad territorial.

Respecto de la participación, existen según la OCDE, de la cual Chile es país miembro, al menos tres niveles que cubren un vasto campo de interacciones posibles para cada etapa del ciclo de políticas públicas, tales como el diseño, elaboración, ejecución y evaluación.

En tal sentido y según en el Manual de la OCDE sobre Información, Consulta y Participación en la Elaboración de Políticas Públicas (2006), podemos distinguir un primer nivel básico de participación como es la **información**, que se caracteriza por una relación de sentido unidireccional desde el gobierno hacia los ciudadanos donde se genera información para estos últimos. Un segundo nivel es de **consulta** se caracteriza por una relación de doble dirección en donde las comunidades y/o la ciudadanía sugieren y plantean propuestas a los respectivos gobiernos centrales o subnacionales y locales. Por último, en

un nivel superior en cuanto a su cualidad, la **participación activa**, donde las comunidades y la ciudadanía se comprometen activamente en el ciclo de diseño de políticas públicas, ciertamente este último nivel de participación es el esperable que desarrollen los gobiernos locales en la toma de decisiones estratégicas (Gramberger; 2002, 17-18).

La metodología utilizada en la presente consultoría pretende un ciclo de políticas públicas participativas en todos sus niveles, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Ciclo de Política Pública Participativa



Elaboración Propia.

El concepto de participación ciudadana ha ido incluyendo progresivamente áreas que con anterioridad eran potestad de las “instituciones representativas como la formulación y diseño de las políticas públicas, así como el control de la probidad de los servicios públicos. Cada nivel de participación ciudadana exige cierta rigurosidad a la hora de establecer políticas y mecanismos, en especial el nivel de Información, el cual resulta clave para que la ciudadanía pueda incidir en los asuntos públicos. Por último, se puede apreciar, en las últimas décadas, que diversas legislaciones han ido consagrando mecanismos co-decisionales, tales como los plebiscitos, iniciativas populares, consejos ciudadanos resolutorios en ciertas temáticas y presupuestos participativos” (Subdere y DOS; 2016, 17).

A nivel gubernamental en Chile, el actual gobierno (2014-2018), ha definido a “la participación ciudadana como un proceso de cooperación mediante el cual el Estado

y la ciudadanía identifican y deliberan conjuntamente acerca de problemas públicos y sus soluciones, con metodologías y herramientas que fomentan la creación de espacios de reflexión y diálogos colectivos, encaminados a la incorporación activa de la ciudadanía en el diseño y elaboración de las decisiones públicas” (Instructivo presidencial de participación ciudadana en la gestión pública N° 007 del 6 agosto 2014).

En Chile, “una de las bases que sustentan el derecho a la participación ciudadana corresponde al acceso expedito a información pertinente sobre la gestión pública. Tal precepto se consagra legalmente en nuestro país a través de la Ley N° 20.500 Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, que señala en su artículo 71 que “cada órgano de la Administración del Estado deberá poner en conocimiento público la información relevante acerca de sus políticas, planes, programas, acciones y presupuestos, asegurando que ésta sea oportuna, completa y ampliamente accesible” (Subdere y DOS; 2016, 19).

En el artículo 73 de la Ley N° 20.500 se indica que “los órganos de la Administración del Estado, de oficio o a petición de parte, deberán señalar aquellas materias de interés ciudadano en que se requiera conocer la opinión de las personas (...) La consulta señalada (...) deberá ser realizada de manera informada, pluralista y representativa (...) Las opiniones recogidas serán evaluadas y ponderadas por el órgano respectivo, en la forma que señale la norma de aplicación general”. Las Cuentas Públicas Participativas de acuerdo con la Ley N° 20.500 que establece el derecho de la ciudadanía a participar en leidas distintas instancias de la gestión pública, señalando en su artículo 72: “Los órganos de la Administración del Estado, anualmente, darán cuenta pública participativa a la ciudadanía de la gestión de sus políticas, planes, programas, acciones y de su ejecución presupuestaria” (Ibid)

En la actualidad se “(...) entiende la participación ciudadana como un proceso de cooperación mediante el cual el Estado y la ciudadanía identifican y deliberan conjuntamente acerca de problemas públicos y sus soluciones, con metodologías y herramientas que fomentan la creación de espacios de reflexión y diálogo colectivos, encaminados a la incorporación activa de la ciudadanía en el diseño y elaboración de las decisiones públicas”. (Ibid).

En tal sentido, los Cabildos Culturales (sectoriales) y por localidades (territoriales) constituyen instancias deliberativas y dialógicas de discusión y participación ciudadana convocadas por el municipio con apoyo de la consultora, con el objeto de escuchar las opiniones y propuestas de las comunidades, de la ciudadanía y actores relevantes sobre el estado actual de la cultura en Perquenco. Corresponde, a un proceso de participación temprana, que permite producir y producir y/o recolectar insumos para elaborar un diagnóstico y plan estratégico de carácter local a nivel cultural de carácter al menos consultivo o vinculante.

7.1. Metodología Participativa

El proceso de producción y/o recolección de información de fuentes primarias para la elaboración del diagnóstico participativo se han utilizado técnicas participativas en mesas de trabajo y/o entrevistas estructuradas de respuestas abiertas con todos los actores, cuya esencia es de carácter dialógica y deliberativa., tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Metodología Participativa



En tal sentido, se realizaron mesas de trabajo con el Concejo Municipal, con la Mesa Técnica de Cultura, y se realizaron dos cabildos, uno urbano y el otros intercultural, los que contemplaron la presentación del proceso de elaboración del plan municipal de cultura por parte de la consultora, posteriormente se iniciaba la metodología participativa que constaba de dos momentos metodológicos diferenciados, en primer lugar, la construcción de la visión de futuro y posteriormente del trabajo grupal de análisis FODA simplificado²¹.

Para el conjunto de los actores, se diseñaron preguntas similares en clave FODA, tal como lo señala la metodología propuesta por el CNCA, con el propósito de sistematizar y analizar en categorías similares que respondan a los ejes estratégicos de las políticas culturales 2017-2022 a nivel regional.

La pauta de preguntas que los actores locales respondieron fueron las siguientes²²:

²¹ No se considerar las categorías de amenazas y oportunidades.

²² Basadas en las preguntas diseñadas en los PMC de Peñalolén, Macul, San Ramón, San José de Maipo, Molina, Vichuquén, Licanten y Til Til entre otros.

- ¿Cuáles son las principales fortalezas en la dimensión territorial (comunal/local); institucional (municipal) y comunitaria (organizaciones sociales y/o culturales) de la cultura de Perquenco?
- ¿Cuáles son los principales problemas y/o debilidades de la cultura de Perquenco?
- ¿Cuáles las respectivas soluciones a dichas problema/s o debilidad/es identificada/s?

El proceso participativo se ha sistematizado considerando en primer lugar, el carácter vinculante de la metodológica propuesta, de forma que la opinión mayoritaria de la comunidad representada por los distintos actores locales participantes del proceso de elaboración del diagnóstico del PMC, prevalezca por sobre otras consideraciones políticas o técnicas. En segundo lugar, se ha considerado la integración vertical con las políticas regional y nacional de cultura, de modo de utilizar los ejes estratégicos como dimensiones para agrupar por categorías a las problemáticas y soluciones. En tercer lugar, se han agrupado en subdimensiones a partir de categorías o temáticas a fines o relacionales, de modo de dar cuenta de la especificidad local.

Respecto de las fortalezas, la información producida y/o levantada en el proceso participativo fue sistematizada y clasificada a partir de temáticas y/o conceptos similares o relacionales a partir de un análisis cualitativo tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro. Posteriormente se realizó un análisis cuantitativo de modo de determinar las frecuencias y porcentajes por tipos de fortalezas, es decir, comunales y/o locales, institucionales o municipales y comunitarias o artístico-culturales.

Cuadro: Esquema Metodológico de Presentación de Resultados de Fortalezas.



Fuente: PMC Til Til. Elaboración Propia.

Respecto de las debilidades o problemas, en primer lugar, los resultados fueron sistematizados cualitativamente a partir de la clasificación en dimensiones estratégicas, y posteriormente, en subdimensiones temáticas, resultados que permitieron jerarquizarlos a partir del análisis cuantitativo de frecuencias y porcentajes.

Cuadro: Esquema Metodológico de Presentación de Resultados de Debilidades y Problemas Culturales



Fuente: PMC Til Til. Elaboración Propia

7.2. Participación de los Actores Locales.

El diagnóstico participativo caracteriza la participación de los actores locales y el número de asistentes participantes en las actividades realizadas (PMC, Til Til; 2017, 69).

7.2.1. Participación Concejo Municipal.

El 27 de junio de 2018, se realizó la mesa de trabajo con el Concejo Municipal de la Comuna de Perquenco, en el contexto del estudio para la elaboración del Plan Municipal de Cultura. La reunión se realizó entre las 15:00 y 16:30 horas en el Centro Cultural.

Según registro de asistencia, participaron del taller 2 concejales de la comuna, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Asistentes Concejo Municipal

Cargo	Nombre
Alcalde	Miguel Alejandro Lara Valdebenito
Concejal	Claudia Urrutia Acevedo
Total	2

Fuente: Registro de Asistencia de Mesa de Trabajo Concejo Municipal.

La actividad cumplió con el objetivo de presentar la metodología participativa de la elaboración del PMC. Además, conocer la visión de la y él concejal presentes respecto del desarrollo cultural de la comuna de Perquenco en los próximos años, es decir, la imagen objetivo. Posteriormente, se trabajó en la identificación de las fortalezas comunales, municipales y comunitarias y en los problemas y soluciones de la comuna de Perquenco en el campo cultural.

7.2.2. Participación Mesa Técnica de Cultura.

El 26 de junio de 2018 se realizó la mesa de trabajo con funcionarios municipales de la comuna de Perquenco, en el contexto del estudio para la elaboración del Plan Municipal de Cultura. La reunión se realizó entre las 12:30 y 14:00 horas en el Centro Cultural.

Según registro de asistencia, participaron de la mesa de trabajo 11 funcionarios municipales, tal como se puede observar en el siguiente cuadro, independientemente de ello, se le envió a los otros miembros del gabinete Cultural el resultado del mismo para incorporar sus opiniones.

Cuadro: Asistentes Funcionarios Municipales (Mesa Técnica)

Nombre	Unidad municipal
Karen Marcela Medina	PDTI
Cristóbal Chandía Feluami	Deportes
Lucia Venegas Jiménez	Obras (seguridad)
Pia Martínez Martínez	Dideco
Maria Alejandra Poblete	Obras (seguridad)
Cristian Hernández Aidura	SECPLAN
Manuel Figueroa Ríos	Unidad Medio Ambiente
Cristian Cancino Pincheira	SECPLAN
Alejandro Cornejo Sanhueza	PDTI
Hans Topp Retamal	Educación
Paulo Ayala	Cultura
Total	

Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia

La actividad de trabajo cumplió con el objetivo de presentar la metodología participativa de la elaboración del PMC. Además, conocer la visión de la Mesa de Cultura respecto del

desarrollo cultural de la comuna de Perquenco en los próximos años, es decir, la imagen objetivo. Posteriormente, se trabajó en la identificación de las fortalezas comunales, municipales y comunitarias y en los problemas y soluciones de la comuna de Perquenco en el campo cultural.

7.2.3. Participación de la Comunidad

Entre el 26 y 27 de junio del 2018, la comunidad de Perquenco participó en la elaboración del estudio del Plan Municipal de Cultura, básicamente a partir de los cabildos culturales (reuniones participativas) con una modalidad dialógica y deliberativa

Según registro de asistencia y de entrevistas, participaron en total de 24 personas, pertenecientes a diversas organizaciones, instituciones, vecinas y/o disciplinas artísticas y/o culturales de las distintas localidades, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

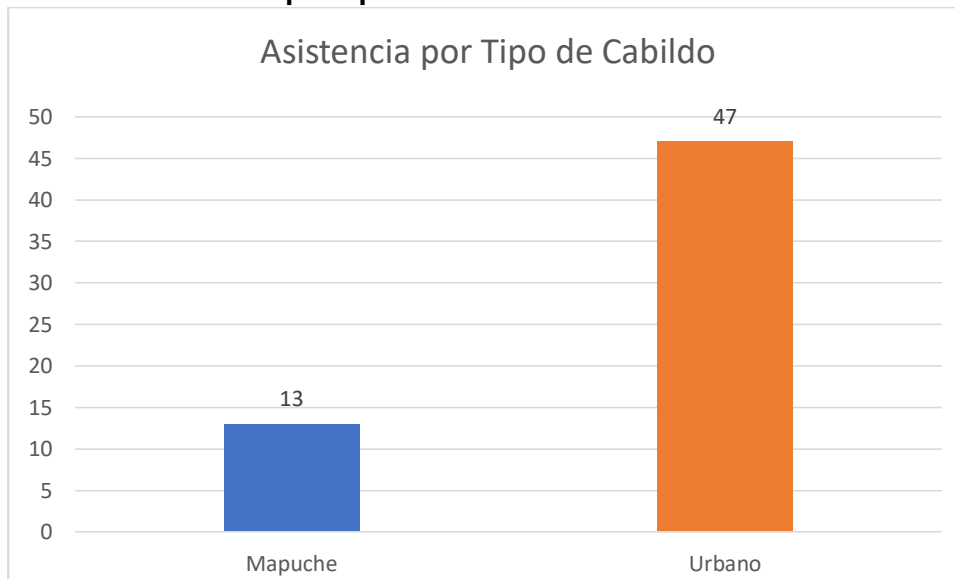
Cuadro: Asistentes por Zonas a Cabildos Culturales

Cabildo	Cantidad de Asistentes
Urbano	47
Mapuche	13
Total	60

Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia

Del total de participantes, el 78,3% participó en el cabildo urbano, mientras que el 21,7% lo hizo en el cabildo mapuche.

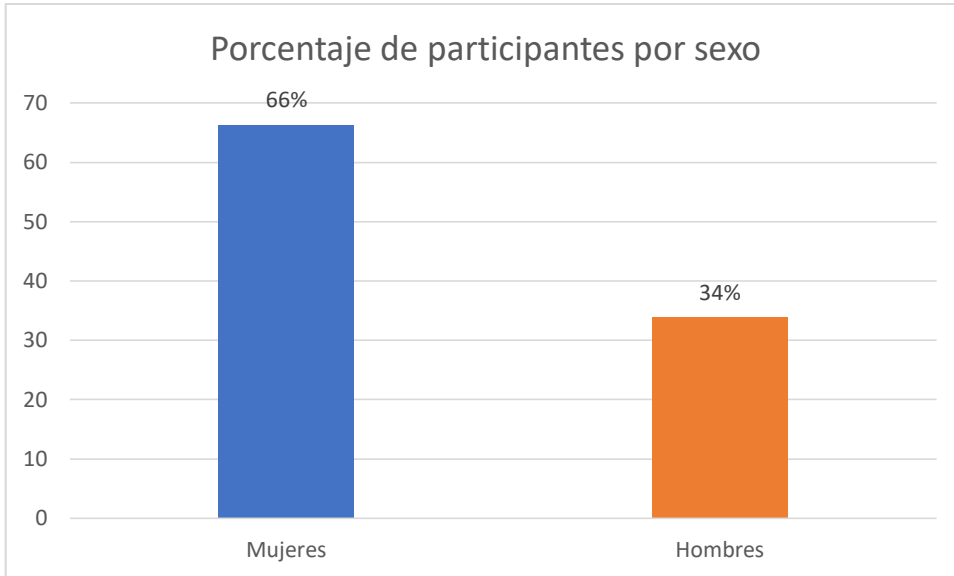
Gráfico: Asistentes por tipo de Cabildo Cultural.



Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia.

Participaron más hombres (34%) que mujeres (66%), tal como se puede observar en el siguiente cuadro, situación que representa en general a la mayor parte de las comunas, donde las mujeres participan más que los hombres a nivel local.

Gráfico: Asistentes por sexo.



Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia

7.2.4. Conclusiones de la Participación de Actores Locales.

A partir de los registros sistematizados de las actas de asistentes y entrevistas, participaron de la elaboración del diagnóstico participativo un total de 73 personas. De ellas, el 82,2% corresponde a la comunidad de perquenco rural y/o urbana, el 2,7% al Concejo Municipal y el 15,1% a la Mesa Técnica de Cultura.

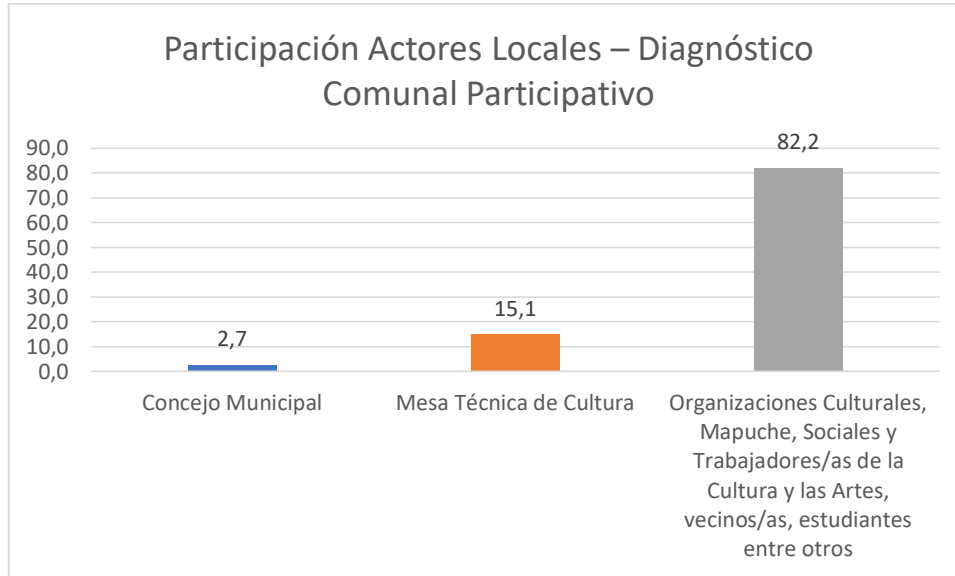
Tabla: Resumen Participación Actores Locales – Etapa Diagnóstico Participativo

Resumen General Participación Actores Comunales Diagnóstico Comunal Participativo		
Actor Local	N	%
Concejo Municipal	2	2,7
Mesa Técnica de Cultura	11	15,1
Organizaciones Culturales, Mapuche, Sociales y Trabajadores/as de la Cultura y las Artes, vecinos/as, estudiantes entre otros	60	82,2
Total Participantes	73	100

Fuente: Actas de Asistencia. Elaboración Propia

En el siguiente gráfico se puede observar en forma de barras, los porcentajes de la participación den el diagnóstico participativo de las necesidades culturales.

Gráfico: Participación Actores Locales – Diagnóstico Comunal Participativo.



Fuente: Actas de Asistencia. Elaboración Propia

7.4. Resultados del Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales.

7.4.1. Resultados Fortalezas Institucionales (Municipales).

Se presentan las fortalezas institucionales identificadas por el conjunto de la comunidad de Perquenco, es decir, Concejo Municipal, Mesa Técnica de Cultura, Cabildo Mapuche y Cabildo Urbano. Además se han clasificado y/o agrupado en dimensiones temáticas según corresponda.

Cuadro: Consolidado de fortalezas institucionales (Municipales) por dimensión temática.

N°	Fortaleza	Dimensión Temática
1	Departamento social	Gestión Municipal
2	Departamento Educación	Gestión Municipal
3	Departamento Salud	Gestión Municipal
4	Departamento finanzas	Gestión Municipal
5	Departamento obras	Gestión Municipal
6	Biblioteca	Infraestructura Cultural
7	Centro Cultural	Infraestructura Cultural

N°	Fortaleza	Dimensión Temática
8	Departamento Deporte	Gestión Municipal
9	Alcaldía	Gestión Municipal
10	Consejo municipal	Gestión Municipal
11	Casa de acogida	Infraestructura Cultural
12	Infraestructura de calidad y espacios para desarrollar iniciativas culturales	Infraestructura Cultural
13	Depto. De cultura	Gestión Cultural
14	Iniciativa y buena gestión en el desarrollo de actividades culturales	Gestión Cultural
15	Infraestructura cultural (C.Cultural)	Infraestructura Cultural
16	Biblioteca	Infraestructura Cultural
17	Gimnasio municipal	Infraestructura Cultural
18	Facilita recursos	Gestión Cultural
19	Apoyo técnico	Gestión Cultural
20	Presupuestos participativos	Gestión Cultural
21	Giras de estudios (Viajes a museos)	Gestión Cultural
22	Fomenta el deporte	Gestión Municipal
23	Centro cultural	Infraestructura Cultural
24	Casas de acogidas	Infraestructura Cultural
25	Biblioteca	Infraestructura Cultural
26	Escuelas (centros de educación)	Infraestructura Cultural
27	Gimnasio municipal	Infraestructura Cultural
28	Estadio municipal	Infraestructura Cultural
29	Balneario municipal	Infraestructura Cultural
30	Esta el espacio físico	Infraestructura Cultural
31	Esta el tiempo para realizar actividades.	Gestión Cultural
32	Muy buena ubicación	Infraestructura Cultural
33	Cuenta con presupuesto.	Gestión Municipal
34	Centro cultural	Infraestructura Cultural
35	Promoción de la cultura en el estamento educacional	Gestión Cultural
36	Voluntad política de trabajo con el pueblo mapuche	Gestión Municipal
37	Apoyo municipal a adultos mayores en el ámbito de la cultura	Gestión Cultural
38	Oferta cultural para NNA	Gestión Cultural
39	Impulso de programa de reciclaje	Gestión Municipal
40	Asistencia técnica de PDTI en la producción de productos con identidad local	Gestión Municipal
41	Reconocimiento al patrimonio inmaterial vivo	Gestión Cultural
42	Gestión municipal de cultura	Gestión Cultural
43	Voluntad política de trabajo intercultural.	Gestión Municipal
44	Acceso a la infraestructura cultural (Espacios y Recursos)	Infraestructura Cultural
45	Promoción de la participación intercultural (Difusión y convocatoria)	Gestión Cultural
46	Competencias técnicas en la gestión cultural.	Gestión Cultural

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

7.4.2. Resultados Fortalezas Comunitarias.

Se presentan las fortalezas comunitarias identificadas por el conjunto de la comunidad de Perquenco, es decir, Concejo Municipal, Mesa Técnica de Cultura, Cabildo Mapuche y Cabildo Urbano. Además se han clasificado y/o agrupado en dimensiones temáticas según corresponda.

Cuadro: Consolidado de Fortalezas Comunitarias.

N°	Fortaleza	Dimensión Temática
1	JJVV	Organizaciones Territoriales
2	Ballet clásico y folclore	Oferta cultural
3	CC.AA	Organización Estudiantiles
4	Orquesta sinfónica	Oferta cultural
5	Grupo de mujeres indígenas	Oferta Intercultural
6	Instituciones deportivas	Organización Funcionales
7	Organizaciones animalistas y ambientalistas	Organizaciones Funcionales
8	Club tejo	Organizaciones Funcionales
9	Club Adulto mayor	Organizaciones Funcionales
10	Diversidad de organismos culturales	Organizaciones Funcionales
11	Organizaciones formales y activas	Organizaciones Funcionales
12	Reconocimiento cultura y difusión (conjuntos folclóricos, ballet, club de rayuela.	Oferta cultural
13	Infraestructura propia	Infraestructura comunitaria
14	Realización de pasacalles culturales	Oferta cultural
15	Vestuario propio	Equipamiento comunitario
16	Grupos de danza y folclor	Oferta cultural
17	Gestionan talleres culturales.	Oferta cultural
19	Talleres y cuidados del medio ambiente	Oferta cultural
20	Ballet antu newen (reconocidos)	Oferta cultural
21	Los corraleros.	Oferta cultural
22	Aportan a la preservación de las tradiciones.	Oferta cultural
23	Literatura y taller de lectura	Oferta cultural
24	Autogestión	Gestión Comunitaria
25	Juntas de vecinos	Organizaciones Territoriales
26	Club de rayuela	Organizaciones Funcionales
27	Unión comunal	
28	Adultos mayores	Organizaciones Funcionales
29	Agrupación de mujeres mapuches	Oferta Intercultural
30	Agrupaciones de artes (Bandas, danza, música y artes visuales)	Oferta cultural
31	Cuentan con recursos propios	Gestión Comunitaria
32	Son solidarias (realizan bingos y rifas).	Gestión Comunitaria
33	Son conocidas nacional e internacionalmente; Ballet Antu Newen y los corraleros.	Oferta cultural
34	Revitalización de productos gastronómicos (apícolas, licores artesanales, corderos, cervezas artesanales	Oferta cultural

N°	Fortaleza	Dimensión Temática
35	Recuperación de la memoria histórica en actividades culturales	Oferta cultural
36	Existencias de patrimonio inmaterial vivo	Oferta cultural
37	Participación de la comunidad en actividades culturales	Oferta cultural
38	Ballet Municipal	Oferta cultural
39	Orquesta Municipal	Oferta cultural
40	Coro Municipal	Oferta cultural
41	Celebración de las tradiciones culturales (guillatún, San Francisco, We tripantu, etc.)	Oferta Intercultural
42	Rescate y revitalización del mapuzungún.	Oferta Intercultural
43	Trafkintu (intercambio de semillas)	Oferta Intercultural
44	Rescate y revitalización del palin.	Oferta Intercultural
45	Rescate de la artesanía, instrumentos musicales y gastronomía.	Oferta Intercultural
46	Integración, respeto y dialogo con los no mapuches	Gestión Comunitaria

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

7.4.3. Resultados Fortalezas Comunes.

Se presentan las fortalezas comunales identificadas por el conjunto de la comunidad de Perquenco, es decir, Concejo Municipal, Mesa Técnica de Cultura, Cabildo Mapuche y Cabildo Urbano. Además se han clasificado y/o agrupado en dimensiones temáticas según corresponda.

Cuadro: Consolidado de Problemas/ Debilidades y Soluciones Mesa Técnica de Cultura.

N°	Fortaleza	Dimensión Temática
1	Orquesta municipal	Oferta Cultural Institucional
2	Buenos accesos viales	Infraestructura Pública
3	Celebración Cruz de mayo	Oferta Cultural Religiosa
4	Acceso a redes de internet	Oferta Cultural Pública
5	Fiesta costumbrista	Oferta Cultural Comunitaria
6	Buenos centros deportivos	Oferta Cultural Comunitaria
7	Celebración religiosa de San Sebastián	Oferta Cultural Religiosa
8	Festival del kuchen de arándano	Oferta Cultural Comunitaria
9	Maquinas deportivas abiertas a la comunidad	Equipamiento Comunitario
10	Balneario municipal natural	Infraestructura Pública
11	Transporte interurbano y rural	Servicios Públicos
12	Wetripantu	Oferta Intercultural

N°	Fortaleza	Dimensión Temática
13	Corrida San Sebastián	Oferta Cultural Religiosa
14	Importancia histórica	Memoria Histórica
15	Comuna con dimensiones que facilitan la participación y articulación	Participación Ciudadana
16	Ubicación geográfica	Geografía
17	Fiesta del kuchen de arándano	Oferta Cultural Comunitaria
18	Ferias costumbristas	Oferta Cultural Comunitaria
19	Corrida de San Sebastián	Oferta Cultural Religiosa
20	Cruz de mayo	Oferta Cultural Religiosa
21	Estofado de san juan	Oferta Cultural Comunitaria
22	Feria de la Esquila (lana)	Oferta Cultural Comunitaria
23	Fiesta de la primavera	Oferta Cultural Comunitaria
24	Actividades culturales	Oferta Cultural Comunitaria
25	Encuentros de talentos	Oferta Cultural Pública
26	Actividades recreativas	Oferta Cultural Pública
27	Concursos académicos	Oferta Cultural Pública
28	Actividades día del patrimonio cultural.	Oferta Cultural Institucional
29	Fiesta religiosa	Oferta Cultural Religiosa
30	Feria costumbrista	Oferta Cultural Comunitaria
31	Festividad San Sebastián.	Oferta Cultural Religiosa
32	El kuchen de arándano más grande de Chile.	Oferta Cultural Comunitaria
33	Participación ciudadana sustantiva	Participación Ciudadana
34	Ruca mapuche	Infraestructura Cultural
35	Mesa de mujeres indígenas	Oferta Intercultural
36	Mesa comunal indígena	Oferta Intercultural
37	Mayor parte de la población de origen mapuche	Oferta Intercultural
38	Fiestas tradicionales Asado de cordero, Kuchen de arándanos y estofado de San Juan	Oferta Cultural Comunitaria
39	Educación pública con componentes interculturales	Oferta Intercultural
40	Patrimonio cultural histórico plurinacional del parlamento de Quilín (Quillém)	Memoria Histórica
41	Tinajas de perquenco	Infraestructura Cultural
42	Festividad religiosa de San Sebastián	Oferta Cultural Religiosa
43	Ruca	Infraestructura Cultural
44	Celebración Wetripantu y Trafkintu.	Oferta Intercultural
45	Existencia de Rewe.	Oferta Intercultural
46	Ferias campesinas e interculturales.	Oferta Intercultural
47	Mesa territorial indígena	Oferta Intercultural

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

7.4.4. Resultados Problemas y Soluciones

Los cabildos culturales fueron facilitados por el consultor a través de metodologías participativas, en ellos señalaron los problemas y las debilidades que posee la comuna de Perquenco en el ámbito de la cultura en la actualidad y sus respectivas soluciones.

Se presentan los problemas y soluciones por dimensión estratégica y subdimensión temática identificadas por los participantes del Cabildo Culturales

Dimensión Estratégica	Subdimensión Temática	Problemas y/o debilidades	Soluciones
Fomento de las artes y las culturas	Oferta Cultural	Poca inversión a los talentos	Incrementar talleres artísticos - culturales
Fomento de las artes y las culturas	Oferta Cultural	Desequilibrio en el gasto público entre el espectáculo y la acción cultural	Destinar un porcentaje mínimo para el show u espectáculo, priorizando la cultura mapuche.
Formación y sensibilización artística y patrimonial de la ciudadanía	Oferta Cultural	Falta desarrollar la literatura.	Promoción con la juventud y trabajo en los establecimientos educacionales.
Formación y sensibilización artística y patrimonial de la ciudadanía	Trabajo Intersectorial Educación	Carencia de actividades culturales en los establecimientos educacionales.	Fomento de los espacios culturales en los establecimientos educacionales.
Formación y sensibilización artística y patrimonial de la ciudadanía	Oferta Cultural	Falta énfasis en el Ballet clásico.	Que se iguallen los énfasis entre los 2 ballet Clásico y Folclórico
Formación y sensibilización artística y patrimonial de la ciudadanía	Oferta Cultural	No se garantiza el acceso (traslado) de los NNA a las actividades culturales, ensayos de ballet, coro y orquesta entre otros.	Concentrar el mismo día los ensayos y poner a disposición un transporte municipal común
Gestión municipal cultural	Comunicaciones	Falta de información y transparencia en decisiones de la unidad de cultura	Transparencia y participación de la comunidad
Gestión municipal cultural	Trabajo Intersectorial Educación	Falta de articulación entre la unidad de cultura, DAEM y deportes.	Planificación conjunta (incorporación de historia de Perquenco en malla curricular)
Gestión municipal cultural	Comunicaciones	Falta de información sobre proyectos y fondos.	Capacitación en postulación a proyectos y fondos (además de la difusión de proyectos y fondos)

Dimensión Estratégica	Subdimensión Temática	Problemas debilidades	y/o	Soluciones
Gestión municipal cultural	Educación, sensibilización y capacitación	Falta de fiscalización a las diversas instituciones municipales. (educ. y salud)		Fiscalización y taller de buen trato.
Gestión municipal cultural	Recursos Humanos	Debilidad dirección banda instrumental y orquesta.		Cambio de director, nuevo director pase un periodo de prueba
Gestión municipal cultural	Comunicaciones	Falta oportuna de información respecto de las fechas de presentación y postulación a proyectos		Calendarización respecto de las fechas y plazos para postular oportunamente a proyectos culturales.
Otros	Educación, sensibilización y capacitación	No hay hábitos de cuidado al medio ambiente		Promover la educación ambiental a través de talleres
Otros	Trabajo Intersectorial	Inexistencia de oficina de turismo		Gestionar el requerimiento a nivel regional
Participación y acceso a las artes y las culturas	Memoria Histórica	Falta de reconocimiento de los actores locales.		Eventos de reconocimiento cultural.
Participación y acceso a las artes y las culturas	Educación, sensibilización y capacitación	Falta capacitación en la gestión cultural y comercial (cosecha justa)		Capacitación a la comunidad en el área de interés.
Participación y acceso a las artes y las culturas	Oferta Cultural	Falta de espacios de participación en la biblioteca.		Crear un grupo de trabajo que aporte en las labores de la biblioteca.
Participación y acceso a las artes y las culturas	Oferta Cultural	Falta de espacios para el graffiti y muralismo.		Que se realice un festival de graffiti y muralismo.
Participación y acceso a las artes y las culturas	Trabajo Intersectorial	Falta de dialogo entre las comunidades indígenas y los vecinos de Perquenco.		Crear entre las dos partes instancias de dialogo y trabajo.
Participación y acceso a las artes y las culturas	Infraestructura	Falta un espacio cultural en Quillen.		Construcción de espacios cívicos- cultural en Quillen y reactivación del teatro juvenil y adulto mayor
Participación y acceso a las artes y las culturas	Equipamiento	Baja participación en actividades culturales y falta de movilización para organizaciones y adulto mayor		Bus para la cultura.
Participación y acceso a las artes y las culturas	Oferta Cultural	No se hacen talleres recreativos por falta de recursos.		Que se realicen talleres y se asignen recursos adecuados.

Dimensión Estratégica	Subdimensión Temática	Problemas debilidades	y/o	Soluciones
Participación y acceso a las artes y las culturas	Comunicaciones	Insuficiencia oferta cultural en el sector rural	difusión comunal	Creación de una radio comunal municipal.
Participación y acceso a las artes y las culturas	Trabajo Intersectorial Económico Educación Intercultural	Debilidad de las políticas municipales y de las comunidades en la reproducción y recuperación de artes y oficios tradicionales		Creación de escuela de artes y oficios tradicionales mapuches.
Puesta en valor de los espacios culturales ciudadanos	Trabajo Intersectorial Económico Social	Falta de espacios para la venta de productos locales.		Facilitar un espacio una vez al mes.
Puesta en valor de los espacios culturales ciudadanos	Trabajo Intersectorial Económico Social	Poca utilización de la plaza y falta de espacios para el comercio y actividades.		Construcción y eventos en plazas municipales y construcción feria itinerante y establecida.
Puesta en valor de los espacios culturales ciudadanos	Equipamiento	Factores climáticos generan baja participación.		Espacios climatizados
Puesta en valor de los espacios culturales ciudadanos	Oferta Cultural	Interrupción festival arándanos	festival voz	Retomar festival, asignar presupuesto adecuado.
Puesta en valor de los espacios culturales ciudadanos	Recursos Humanos	No hay suficiente cuidado en torno al centro cultural.		Colocar un guardia y mejorar vigilancia nocturna. (con recursos adecuados)
Puesta en valor de los espacios culturales ciudadanos	Trabajo Intersectorial Económico Social	Inexistencia de una feria comunal para la venta e intercambio de productos		Instalar una feria para la venta e intercambio de productos
Puesta en valor de los espacios culturales ciudadanos	Trabajo Intersectorial Económico Social	Falta de participación en ferias y exposiciones comunales y provinciales		Generando lazos a nivel comunal y provincial para este tipo de actividades
Puesta en valor de los espacios culturales ciudadanos y reconocimiento de los pueblos indígenas	Trabajo Intersectorial Económico Social	Ausencia de espacios de comercialización e intercambio de artes, oficios y tradiciones.		Crear instancias e iniciativas permanentes de comercialización e intercambio durante todos los sábados.
Puesta en valor de los espacios culturales ciudadanos y reconocimiento de los pueblos indígenas	Trabajo Intersectorial Económico Social	Falta fortalecer instancias de organización solidaria, comunitaria y asociativa en la producción, distribución, comercialización e intercambio.		Promover y/o generar organizaciones de tipo social y colectiva y facilitar el asesoramiento a las comunidades.

Dimensión Estratégica	Subdimensión Temática	Problemas debilidades	y/o	Soluciones
Reconocimiento de los pueblos indígenas	Memoria Histórica	Ausencia de reconocimiento y visibilización de la autoridad del lonko	de y la	Constitución de un consejo de lonkos de perquenco.
Reconocimiento de los pueblos indígenas	Trabajo Intersectorial Educación Intercultural	Debilidad en los programas y contenidos de la educación intercultural		Fortalecer a través de las autoridades tradicionales (Ej: Consejo de lonkos)
Reconocimiento de los pueblos indígenas	Trabajo Intersectorial Educación Intercultural	Ausencia de evaluación de los contenidos y educación intercultural		Realizar una evaluación y seguimiento por parte de las autoridades o consejo de lonkos.
Reconocimiento de los pueblos indígenas	Trabajo Intersectorial Económico Social	Ausencia y falta de integración del quehacer mapuche en la economía comunal		Fortalecer y visibilizar la economía mapuche comunal en la ruta 5 sur.
Rescate y difusión del patrimonio cultural	Memoria Histórica	Poco registro patrimonial grafico		Agrupación rescate patrimonial
Rescate y difusión del patrimonio cultural	Memoria Histórica	Falta de reconocimiento de la memoria histórica		Agrupación dependientes del Centro Cultural, trabajen en líneas de memoria histórica (articulación) ej: Placas de hitos históricos, revista histórica – cultural.
Rescate y difusión del patrimonio cultural	Memoria Histórica	Ausencia de registro histórico de nuestro patrimonio cultural.		Incentivo del rescate cultural en los habitantes.
Rescate y difusión del patrimonio cultural	Infraestructura	Inexistencia de museo local		Estudio sobre la pertinencia de un museo local
Rescate y difusión del patrimonio cultural	Memoria Histórica	Quillém no está reconocido como sitio de interés histórico		Realizar la gestión para convertirlo como sitio de interés histórico
Rescate y difusión del patrimonio cultural	Memoria Histórica	Invisibilización de oficios y expresiones culturales locales		Construir un taller vivo para la muestra de oficios y expresiones culturales locales

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia

7.4.5. Conclusiones Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales.

Luego de sistematizar la información resultante de la producción y/o levantamiento de información primaria sobre las necesidades culturales de la comuna de Perquenco por sus propios actores, se presentan las conclusiones grupadas a partir de la dimensión conceptual respecto del área temática en las que fueron clasificadas cada iniciativa, de modo de presentar los resultados de forma más ordenada y priorizada a partir de las frecuencias de las mismas.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de las **Fortalezas Institucionales (Municipales)** según la dimensión temática en que han sido agrupadas.

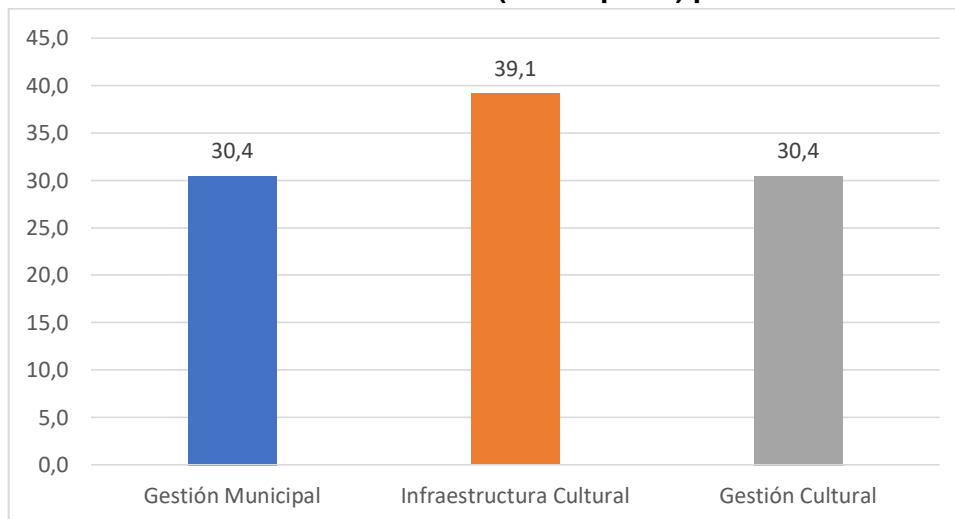
Tabla: Fortalezas institucionales (municipales) por dimensión temática.

Fortalezas	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Gestión Municipal	14	30,4
Infraestructura Cultural	18	39,1
Gestión Cultural	14	30,4
Total	46	100

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

En el siguiente gráfico, se pueden observar los porcentajes de la tabla anterior por área temática.

Gráfico: Fortalezas institucionales (municipales) por dimensión temática.



Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de las **Fortalezas Comunitarias** según la dimensión temática en que han sido agrupadas.

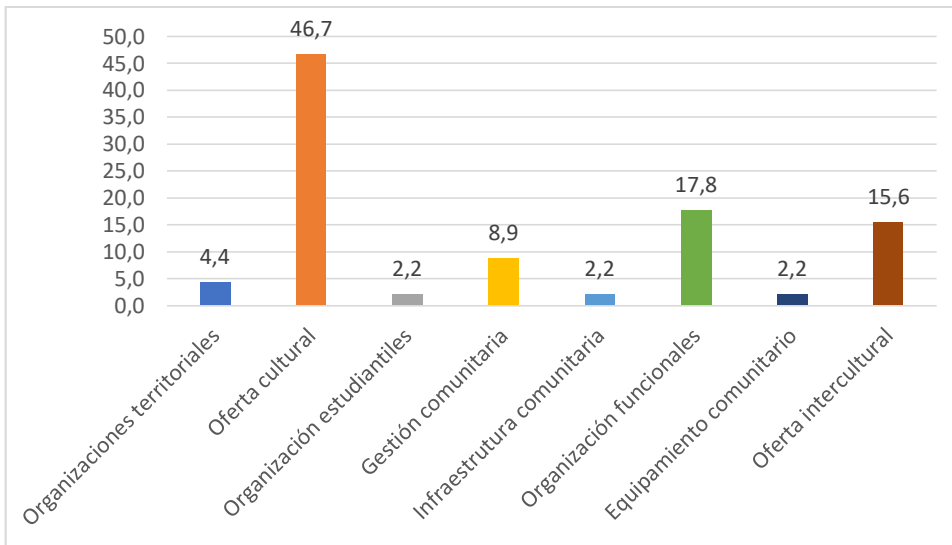
Tabla: Fortalezas comunitarias por dimensión temáticas.

Fortalezas	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Organizaciones Territoriales	2	4,4
Oferta cultural	21	46,7
Organización Estudiantiles	1	2,2
Oferta Intercultural		0,0
Gestión Comunitaria	4	8,9
Infraestructura comunitaria	1	2,2
Organización Funcionales	8	17,8
Equipamiento comunitario	1	2,2
Oferta Intercultural	7	15,6

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

En el siguiente gráfico, se pueden observar los porcentajes de la tabla anterior por área temática.

Gráfico: Porcentaje de fortalezas comunitarias por dimensión temática.



Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de las **Fortalezas Comunes (Territoriales)** según la dimensión temática en que han sido agrupadas.

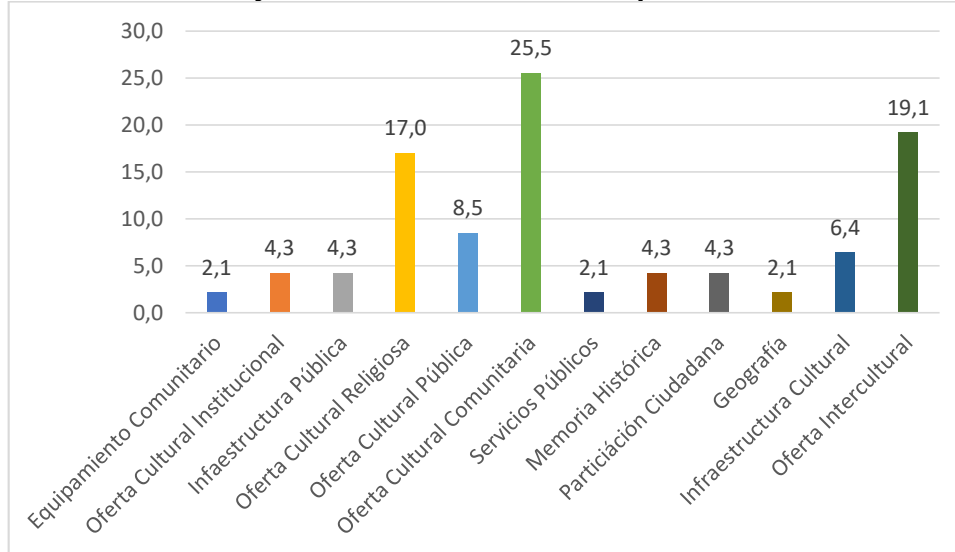
Tabla: Fortalezas comunitarias por dimensión temáticas.

Fortalezas	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Equipamiento Comunitario	1	2,1
Oferta Cultural Institucional	2	4,3
Infraestructura Pública	2	4,3
Oferta Cultural Religiosa	8	17,0
Oferta Cultural Pública	4	8,5
Oferta Cultural Comunitaria	12	25,5
Servicios Públicos	1	2,1
Memoria Histórica	2	4,3
Participación Ciudadana	2	4,3
Infraestructura Cultural	3	6,4
Oferta Intercultural	9	19,1
Geografía	1	2,1
Total	47	100,0

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

En el siguiente gráfico, se pueden observar los porcentajes de la tabla anterior por área temática.

Gráfico: Porcentaje de fortalezas comunales por dimensiones temáticas.



Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de los Problemas y Soluciones según eje estratégico en que han sido agrupadas.

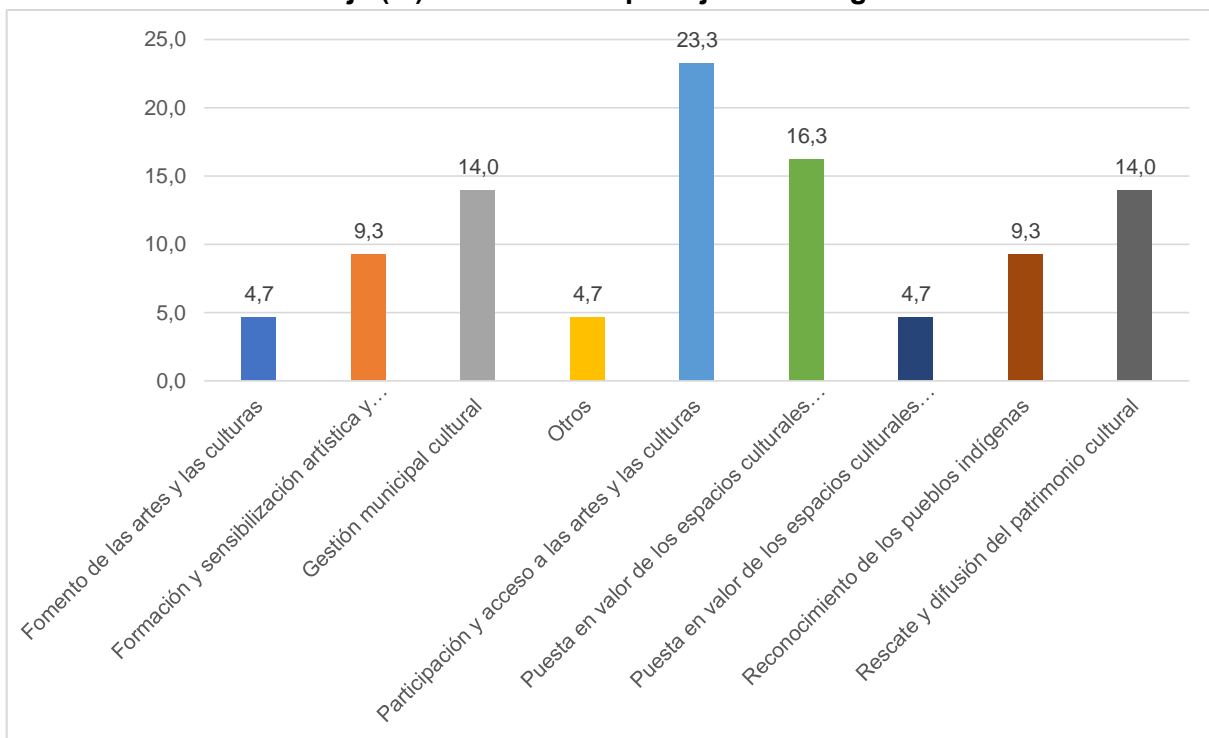
Tabla de Frecuencias y Porcentajes de Problemas y Soluciones por Eje Estratégico

Ejes Estratégicos	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Fomento de las artes y las culturas	2	4,7
Formación y sensibilización artística y patrimonial de la ciudadanía	4	9,3
Gestión municipal cultural	6	14,0
Otros	2	4,7
Participación y acceso a las artes y las culturas	10	23,3
Puesta en valor de los espacios culturales ciudadanos	7	16,3
Puesta en valor de los espacios culturales ciudadanos y reconocimiento de los pueblos indígenas	2	4,7
Reconocimiento de los pueblos indígenas	4	9,3
Rescate y difusión del patrimonio cultural	6	14,0
Total	43	100

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

En el siguiente gráfico, se pueden observar los porcentajes de la tabla anterior por eje estratégico.

Gráfico: Porcentaje (%) de Iniciativas por Ejes Estratégicos



Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de los Problemas y Soluciones según eje temático en que han sido agrupadas.

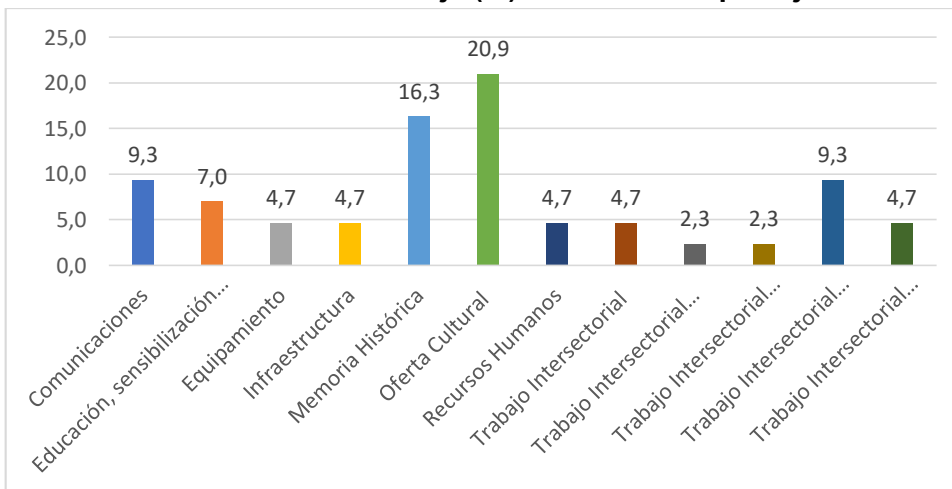
Tabla de Frecuencias y Porcentajes de Problemas y Soluciones por Eje Temático

Ejes Temáticos	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Comunicaciones	4	9,3
Educación, sensibilización y capacitación	3	7,0
Equipamiento	2	4,7
Infraestructura	2	4,7
Memoria Histórica	7	16,3
Oferta Cultural	9	20,9
Recursos Humanos	2	4,7
Trabajo Intersectorial	2	4,7
Trabajo Intersectorial Económico Educación	1	2,3
Trabajo Intersectorial Económico Social	7	9,3
Trabajo Intersectorial Educación	2	4,7
Trabajo Intersectorial Educación Intercultural	2	4,7
Total	43	93,0

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

En el siguiente gráfico, se pueden observar los porcentajes de la tabla anterior por eje temático.

Gráfico: Porcentaje (%) de Iniciativas por Ejes Temático



Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

8. Etapa 3. Elaboración Plan Municipal de Cultura.

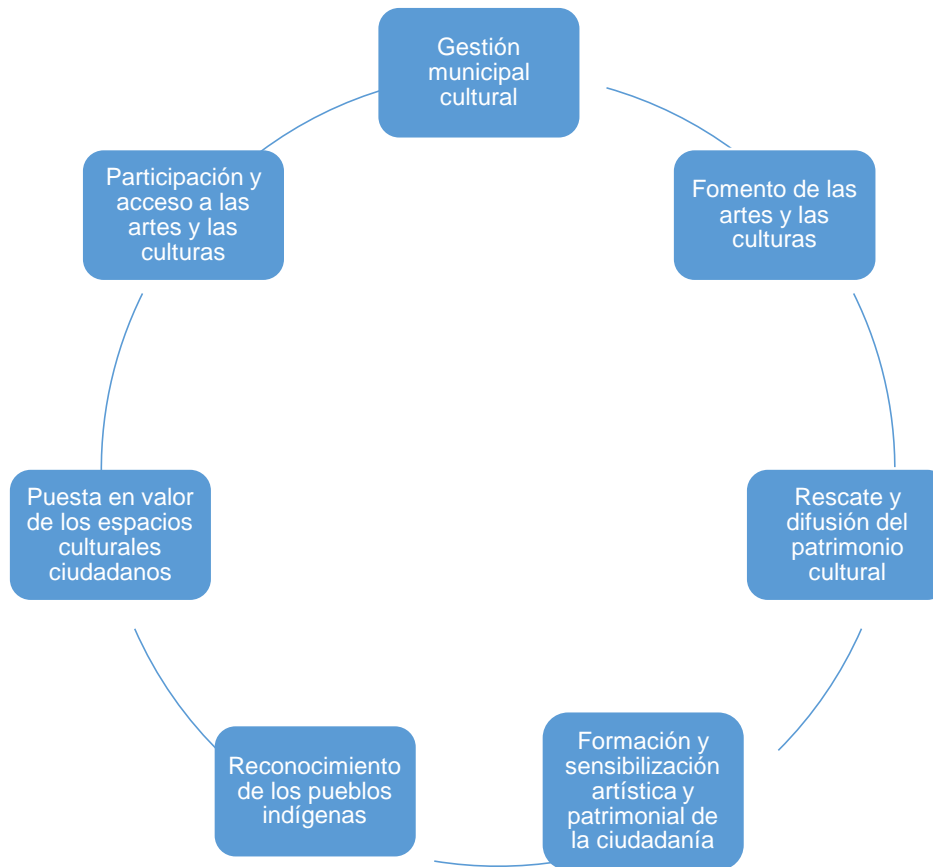
8.1. Metodología

El proceso de planificación cuenta con dos insumos primordiales; por una parte, el resultado del análisis del diagnóstico comunal y sectorial, información proveniente de fuentes secundarias principalmente; y de otra, el diagnóstico participativo comunal -de fuentes primarias- a través del trabajo de producción de información con el Concejo Municipal, Mesa Técnica de Cultura y comunidades que participaron y accedieron a los Cabildos Culturales. Entonces, para este proceso de planificación, se han considerado los antecedentes y la información primaria y secundaria como los datos cuantitativos y cualitativos producidos, recopilados, sistematizados y analizados en la etapa del diagnóstico comunal de cultura de Perquenco.

Este proceso incluye fijar un punto de partida (línea base), desde el cual se ponen en marcha las medidas que permitirán alcanzar una situación deseada en el futuro. Esta Imagen Objetivo constituye la visión de futuro que se busca para el ámbito de la cultura de Perquenco y que los actores políticos, técnicos y sociales deben definir. La Imagen Objetivo (Visión) requiere de una Asociación Estratégica (Misión) para su cumplimiento que también es componente de este trabajo participativo con todos los actores locales.

Posterior a la definición de la visión de futuro y de la asociación estratégica, se trabajó en una sesión de taller en la profundización de los lineamientos estratégicos que constituyen por integración vertical (Política Cultural Nacional 2017-2022 y Política Cultural Regional La Araucanía 2017-2022) ejes temáticos coherentes desde el punto de vista técnico con el propio diagnóstico cultural. Los lineamientos estratégicos constituyen la columna vertebral del plan comunal de seguridad pública, tal como puede observarse a continuación.

Cuadro: Lineamientos Estratégicos Plan Municipal de Cultura Perquenco 2018-2022.



Fuente: Política Cultural Regional La Araucanía de la Araucanía 2017-2022. Elaboración Propia

Se trabajó con el Mesa Técnica de Cultura la profundización de estos 7 lineamientos con metodología de taller participativo, para establecer programas, proyectos, estudios y acciones o gestión, a partir del consolidado por ejes temáticos de los problemas y soluciones del proceso participativo, de modo, que satisfagan los objetivos y que tengan la factibilidad de ser financiados, ya sea con recursos municipales, regionales, sectoriales u otros, priorizando las iniciativas más importantes a 4 años. Para el efecto, se trabajó con el enfoque de marco lógico utilizando el Método Zopp, que permite estructurar los problemas y los objetivos de forma participativa y deliberativa a través del Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos por cada línea de intervención de cada Lineamiento Estratégico (LE) del Plan.

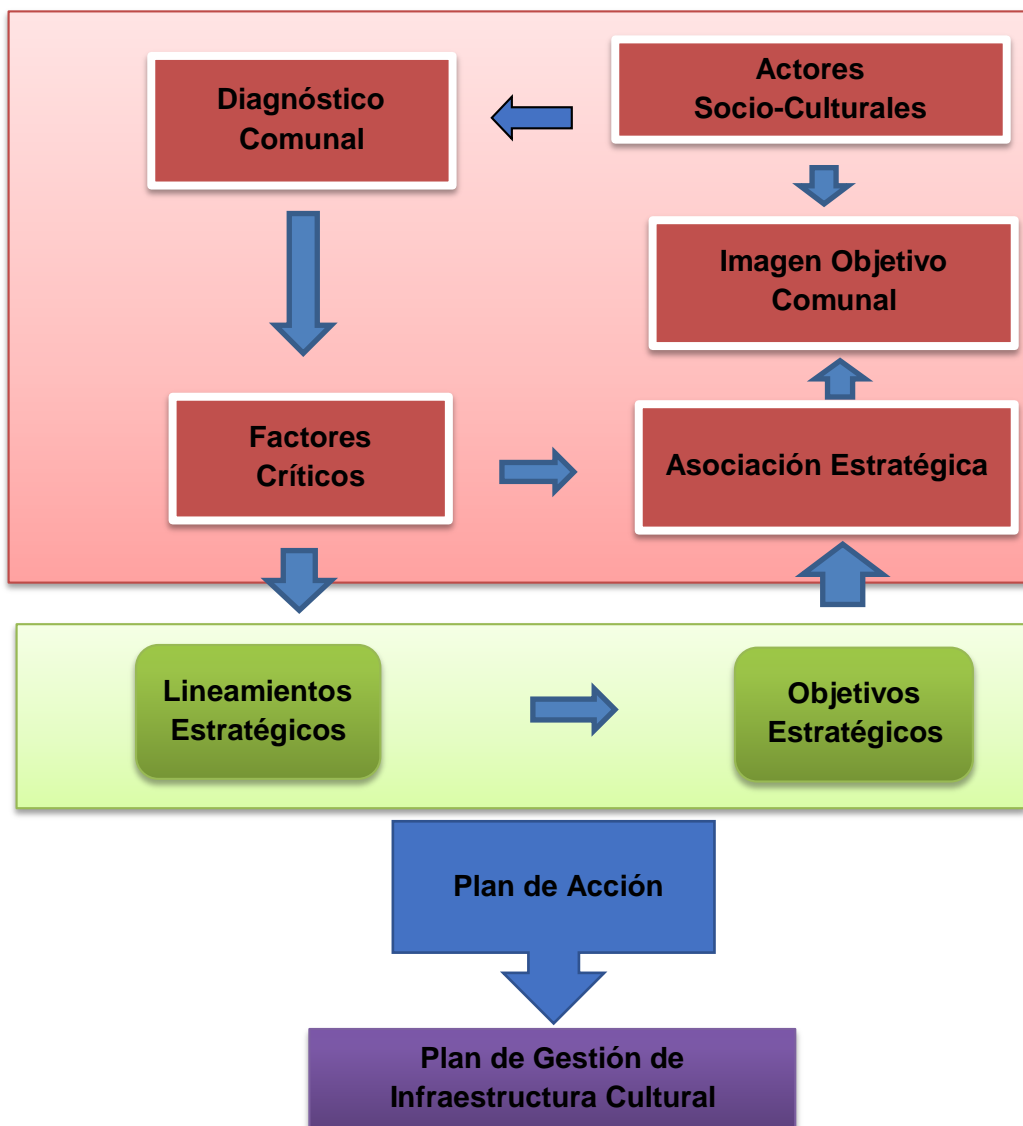
El proceso de planificación estratégica para este estudio contempló los siguientes productos:

- Visión Comunal de Cultura
- Asociación Estratégica

- Lineamientos Estratégicos
- Objetivos Estratégicos
- Objetivos Específicos
- Iniciativas

El análisis utilizado para la formulación del plan siguió la secuencia que se muestra en el siguiente diagrama, donde, a través de pasos sucesivos, se construye el plan mediante distintos niveles de detalle.

Cuadro: Proceso general de formulación del Plan Municipal de Cultura.



Fuente: Bases Técnicas. Elaboración Propia.

8.2. Imagen Objetivo (Visión de futuro).

La Imagen Objetivo (Visión de futuro), constituye un concepto, cuya instrumentalización u operacionalización permite comprometer, ordenar, aglutinar y convocar a las distintas expresiones o voluntades políticas, técnicas y sociales comunales. Constituye en sí mismo, el objetivo estratégico o meta estructural a lograr en un período definido, en este caso, el 2022 (Plan Municipal de Cultura Peñalolén: 2015, 105).

La metodología empleada para la construcción de la Imagen Objetivo (Visión de futuro) está basada en la aplicación de diversas estrategias metodológicas, técnicas o dinámicas de producción de información según el tipo de actor comunal y las propias condiciones contextuales de la experiencia de los cabildos culturales. Una vez consolidada la información se agrupa en dimensiones y se realizan procesos de trabajo sistemático y recursivo que permite la elaboración y redacción de una primera imagen objetivo que posteriormente se va sometiendo a diversos procesos de validación con los actores generando la validación final del enunciado. Este proceso considera tres momentos metodológicos.

El primero, es producto del proceso de empoderamiento y fortalecimiento del Concejo Municipal, del Mesa Técnica de Cultura y principalmente de la diversidad de actores sociales de todas las localidades participantes, que desde su constitución para este Plan han trabajado con metodologías participativas en su elaboración.

El segundo momento metodológico, dice relación con el trabajo en taller del Mesa Técnica de Cultura que a partir de los resultados del análisis del diagnóstico de fuentes primarias y secundarias, cuantitativas, cualitativas y participativo, identifican las causas que originan los factores críticos o problemas principales, los que se transforman en objetivos de donde emanan los objetivos estratégicos del plan, y que constituyen las vías o caminos que el municipio deberá implementar, con objeto de alcanzar los objetivos deseados por el conjunto de actores participantes en el proceso de elaboración y posterior administración estratégica del Plan.

El tercer momento, una vez elaborada la Imagen Objetivo y validada por la Mesa Técnica se trabaja con el Concejo Municipal y representantes de la Comunidad para validar e incorporar las sugerencias y observaciones que de ambas instancias emerjan.

El método de trabajo utilizado consiste entonces, en la aplicación de procesos de análisis sistemáticos por parte del consultor, sometiendo los resultados a la consideración y validación por parte de los participantes en diversos talleres de trabajo. El proceso de análisis sigue un enfoque secuencial, sin embargo, al terminar cada paso del proceso, se realiza un análisis de consistencia y perfeccionamiento de los productos obtenidos en el paso anterior, es decir, se resguarda la lógica vertical del proceso en los distintos niveles

del plan.

La Imagen Objetivo o Visión, se construye entonces, a partir de la metodología participativa realizada de forma transversal con todos los actores (Concejo Municipal, Mesa Técnica de Cultura y Cabildos Culturales) utilizando diversas técnicas según el actor y en distintos talleres de trabajo; de esta forma, la visión expresa conceptualmente la síntesis de los deseos, valores, anhelos y principios expresados por los y las participantes al menos para los próximos cuatro años.

En consecuencia, a lo descrito anteriormente, es posible definir la Imagen Objetivo o Visión de la siguiente forma:

Para Perquenco, la integración intercultural se constituye en el eje estratégico y transversal para la promoción de la cohesión social en el desarrollo cultural a nivel local. La comuna promueve la gestión cultural participativa junto a los diversos actores socio-culturales como grupos etarios, fortaleciendo la unidad y el respeto comunitario, colaborando en los procesos que fomentan el desarrollo creativo de la comunidad, y propiciando de forma integral las estrategias que mejoren la calidad de vida de sus habitantes a través del derecho a las culturas, las artes y el patrimonio.

La participación y corresponsabilidad cobra relevancia, ya que, por una parte, los procesos participativos poseen la virtud de generar un mayor compromiso e identidad de los habitantes con las metas y, por otra, también consiguen generar una disposición distinta de los habitantes cuando perciben que sus necesidades o expectativas poseen -a la luz de la discusión política y comunitaria- una prioridad distinta que la de otros proyectos (Pladeco Recoleta; 2015)

De la participación se desprende por tanto una asociación estratégica que es preciso especificar por cuanto permite establecer relaciones de co-responsabilidad en torno a los éxitos y fracasos derivados de cualquier proceso de planificación (Pladeco Recoleta; 2015).

La asociación estratégica comunal, refiere al rol en el cumplimiento de la Imagen Objetivo o Visión, que le corresponderá a cada actor comunal involucrado en las mismas. Responsabilidades que, por lo demás, son asumidas por cada una de las partes durante este proceso

En tal sentido, la asociación estratégica comunal está dividida en dos componentes estratégicos que constituyen la alianza que posibilita el desarrollo local, es decir, la municipalidad (institucional) y la comunidad o sociedad.

Municipal:

- ***La Municipalidad de Perquenco a través de su Unidad de Desarrollo Cultural, debe generar y activar los dispositivos para fortalecer el proceso identitario comunal y su representación multicultural. Promoviendo la diversidad de las expresiones culturales; incentivar la libre creación artística, la distribución y disfrute de bienes y servicios culturales; la preservación de la memoria social y el patrimonio histórico material e inmaterial de la comuna. Garantizando el ejercicio pleno de los derechos culturales para todos sus habitantes, generando espacios de encuentro, unidad y participación, promoviendo a través del desarrollo cultural el mejoramiento de la calidad de vida, la reconstrucción del tejido social y el bienestar de todos los habitantes de Perquenco y el territorio.***

Comunidad:

- ***Fortalecer el trabajo comunitario poniendo en valor las identidades de cada localidad, estableciendo una alianza estratégica con el municipio en la ejecución del Plan Municipal de Cultura.***

8.3. Lineamientos Estratégicos²³.

Los Lineamientos Estratégicos constituyen los ejes, temáticas, ámbitos, dimensiones o áreas de los componentes generales de la planificación estratégica (Plan Municipal de Cultura Peñalolén; 2015, 107).

A su vez, los Lineamientos Estratégicos se sustentan desde el punto de vista metodológico a partir de los siguientes procesos y productos:

- a. Surgen del análisis del diagnóstico participativo realizado.
- b. Constituyen temáticas, ejes o ámbitos de desarrollo posibles y factibles de implementar - por la municipalidad, instituciones y organizaciones- en el periodo de vigencia del Plan, o a lo menos sentar sus bases estructurales en el proceso de transformación y desarrollo local.
- c. Constituyen la base operacional a la Visión de Futuro, deben ser reales, factibles, medibles y cuantificables.

²³ Basada en la estructura del PMC de Til Til.

d. Poseen vinculación y congruencia respecto de las opiniones, sugerencias, demandas y/o necesidades señaladas por la comunidad y los actores participantes durante el proceso de elaboración de la etapa diagnóstica (Ibid).

8.4. Elaboración, sistematización y análisis de los lineamientos estratégicos.

Para profundizar los Lineamientos Estratégicos, 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 (Pladeco Pica; 2015)

Se trata entonces, de establecer según la propuesta metodológica, una construcción participativa y deliberativa de las particularidades instrumentales y/u operacionales que componen cada Lineamiento Estratégico en específico, según el proceso deliberativo entre las visiones institucionales, políticas, sociales y técnicas de los participantes.

Para lograr esta profundización, se realizó un (1) taller de trabajo con el Gabinete Cultural, empleando el Enfoque de Marco Lógico (EML) en específico utilizando las técnicas de Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos (PMC Til Til; 2017, 121).

El árbol de problemas es una herramienta técnica y visual y es utilizada para la identificación de una situación, que es percibida por un grupo o comunidad, como un problema que necesita ser resuelto. Su principal aporte es la posibilidad que otorga de problematizar las situaciones. Una vez detectado el problema central, este debe ser analizado tanto en sus causas como en sus efectos, de tal manera que permita proponer diferentes alternativas de solución (Pladeco Peñalolén; 2014).

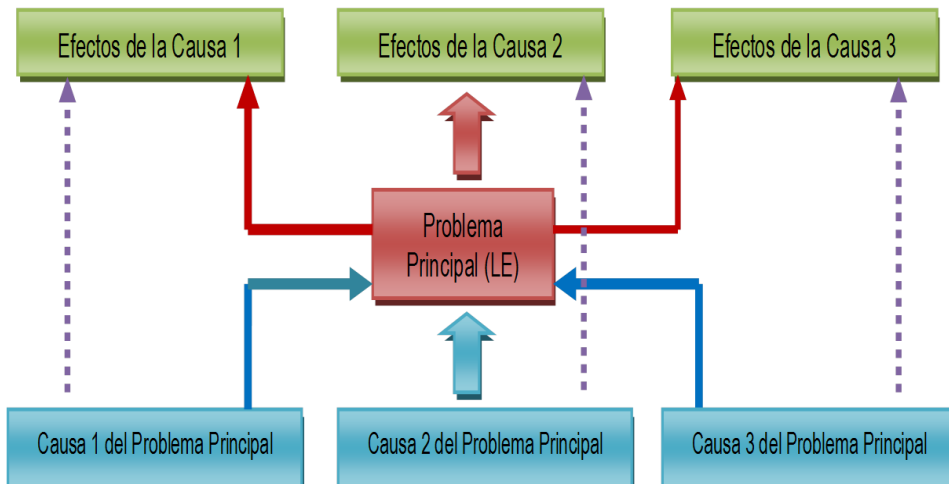
El árbol de problemas ofrece una visión parcial de la realidad, estructurada en torno a los problemas que padece un colectivo o unos colectivos de personas concretos, estableciendo las relaciones de causalidad que se establecen entre esos problemas. Evidentemente, esas relaciones constituyen una simplificación de la realidad, pero permiten determinar una jerarquización de los problemas y ofrecen una base para una posible intervención (Camacho et al; 2001).

Uno de los momentos analíticos más complejos de este ejercicio, dice relación con la identificación del problema principal del Lineamiento Estratégico. En tal sentido, fue posible identificar en el trabajo participativo con la Mesa Técnica las problemáticas que constituyen las líneas de intervención para cada lineamiento estratégico.

“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:

Consiste básicamente en la elaboración con metodología participativa y colectiva del siguiente esquema²⁴.

Esquema Básico Marco Lógico: "Árbol de Problemas"



La técnica establece para la construcción o elaboración del Árbol de Problemas, que los participantes realicen los siguientes pasos:

- Analizar, deliberar y consensuar el Problema Principal de cada Lineamiento Estratégico.
- Identificar las Causas como inadecuación entre oferta y demanda, hechos, aspectos, condiciones, deficiencias verificables y reales de carácter social y/o institucional que condicionan o generan las condiciones de posibilidad del Problema Principal, es decir, existencia de cierta correlación.
- Identificar los respectivos Efectos que provoca la existencia de determinada Causa en específico.

Metodológicamente, el resultado es la desagregación del Lineamiento Estratégico, cuyo conjunto de conceptos se encuentran lingüística o discursivamente expresados de forma negativa o crítica.

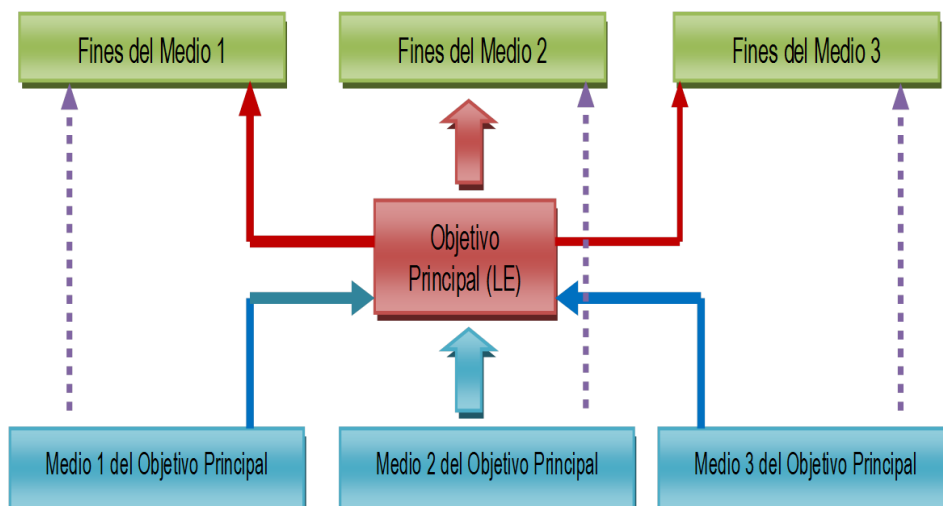
Una vez elaborado el Árbol de Problemas, se transforma técnicamente el lenguaje o discurso a positivo construyéndose el Árbol de Objetivos en donde el Problema Principal, pasa a constituirse en el Objetivo Principal.

²⁴ Basado en el esquema PMC TII Til.

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

- Analizar, deliberar y consensuar el Objetivo Principal.
- Identificar los Medios (planes, programas, proyectos, estudios, 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.

Esquema Básico Marco Lógico: "Árbol de Objetivos"



Enunciativos o Declarativos:

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.

- Los Fines u objetivos esperados de la intervención o implementación de los Medios o acciones.

En consecuencia, el ejercicio desarrollado en el taller de profundización de los lineamientos estratégicos con el Gabinete Cultural, consistió en identificación de las principales problemáticas comunales en el campo cultural de la comuna, localidades y sectores por cada uno de los lineamientos estratégicos a partir del resultado del diagnóstico participativo, cuyos resultados, permitieron obtener los siguientes productos en función del cumplimiento del presente ciclo de la planificación estratégica (Ibid):

- Trabajo colectivo, deliberativo y prospectivo por parte de los participantes que integraron cada uno de los lineamientos estratégicos.
- Establecimiento de la secuencia o relación lineal entre: Causa – Efectos – Medios – Fines.
- Asociación de los Medios, como conceptos cualitativos, a una dimensión de carácter estructural, con objeto de general análisis estadístico y cualitativo correspondiente.
- Identificación de las Iniciativas de Inversión (Medios) que el CCSP propone a modo de resolución del Problema Principal y/o consecución del Objetivo Principal.

8.4.1. Lineamientos Estratégicos

A continuación, entonces, se presentará el resultado del trabajo profundización de los lineamientos estratégico en árboles de problema y solución que en modalidad de taller el Mesa Técnica de Cultura a partir de los problemas y soluciones planteadas en el proceso participativo.

8.4.1.1. Lineamiento estratégico de fomento de las artes y las culturas.

El lineamiento estratégico de fomento de las artes y las culturas debe promover acciones públicas y privadas que incentiven, favorezcan y estimulen los dominios culturales²⁵,

²⁵ Los dominios culturales definidos en el Marco de Estadísticas Culturales representan un conjunto común de actividades económicas (producción de bienes y servicios) y sociales (participación en “eventos culturales”) que tradicionalmente se han considerado de naturaleza “cultural” (Unesco, 2009).

profundizando en cada una de sus etapas/ciclos, desde los procesos de formación de los artistas hasta el acceso ciudadano, generando medios y condiciones tanto para la expresión cultural de los artistas como para que la ciudadanía pueda acceder a ella, contribuyendo así al avance hacia el pleno respeto de los derechos humanos, basado en los valores de dignidad, la libertad de las personas y comunidades y los principios de igualdad y no discriminación (Política Cultural Regional La Araucanía 2017-2022; 2017, 22).

Se trata, por tanto, de promover aquellos programas, proyectos, estudios, beneficios y/o servicios en el proceso de la gestión cultural institucional que tengan como objetivo desplegar acciones para **Aumentar integral y sosteniblemente la oferta cultural de disciplinas artístico-culturales en la comuna**. A continuación, se puede observar el resultado del trabajo de identificación del problema principal sus causas y efectos que luego se transformó en el objetivo estratégico de la Fomento de las Artes y las Culturas cuyos medios serán las iniciativas (estudios, programas, proyectos y/o gestión) y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa.

Cuadro: Lineamiento Estratégico Fomento de las Artes y las Culturas.

ÁRBOL DE PROBLEMAS		ÁRBOL DE OBJETIVOS	
Escasa oferta cultural integral para el conjunto de todas las disciplinas artístico-culturales.		Aumentar integral y sosteniblemente la oferta cultural de disciplinas artístico-culturales en la comuna.	
CAUSAS	EFFECTOS	MEDIOS	FINES
Inexistencia de asignación de recursos participativos.	Concentración de recursos determinadas disciplinas artístico-culturales	Distribución de recursos a través de presupuestos participativos culturales.	Diversificar la oferta comunitaria participativamente.
Población no se identifica integralmente con las ofertas existentes.	No hay participación ni pertinencia local en la oferta institucional.	La oferta cultural institucional participativa y pertinente localmente.	Aumentar la participación y pertinencia local en la oferta institucional.
Escasez de recursos materiales, humanos y financieros.	Oferta cultural poco diversificada.	Generación de recursos materiales, humanos y financieros aprovechando las capacidades locales y regionales.	Aumentar la oferta cultural diversificada y sostenible con identidad local, regional e intercultural.

Fuente: Taller de Método ZOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Los factores críticos asociados al problema de la inadecuación entre la oferta y la demanda es la **Escasa oferta cultural integral para el conjunto de todas las disciplinas artístico-culturales** son los siguientes:

En primer lugar, la inexistencia de asignación de recursos participativos lo que provocaría entre otras causas la concentración de recursos en determinadas disciplinas artístico-culturales.

En segundo lugar, la población no se identifica integralmente con las ofertas existentes esta situación tendría el efecto de que no hay participación ni pertinencia local en la oferta institucional en cultura hacia la comunidad.

Por último, y en tercer lugar, la escasez de recursos materiales, humanos y financieros cuyo efecto sería una oferta cultural poco diversificada.

Desde un análisis de la tipología de las iniciativas respecto de la metodología utilizada por el Sistema Nacional de Inversiones (SNI), es posible, clasificar las iniciativas del Lineamiento Estratégico Fortalecimiento Formación y Creación Artística - Cultural tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Tipos de Iniciativa

Escasa oferta cultural integral para el conjunto de todas las disciplinas artístico-culturales.		
Tipo de Iniciativa	Frecuencia Tipología de la Iniciativa	
	N	%
Estudio	0	0
Programas	2	67,7
Proyecto	0	0
Gestión	1	33,3
Totales	3	100%

Fuente: Taller de Método ZOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2022.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del lineamiento de Fomento de las Artes y las Culturas, es decir, **Aumentar integral y sosteniblemente la oferta cultural de disciplinas artístico-culturales en la comuna**, se realizó su desagregación en objetivos específicos²⁶, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento; es necesario considerar que es factible que un objetivo específico contribuya a cumplir más de un objetivo estratégico.

²⁶ Son la concreción, especificación o desglosamiento del objetivo estratégico. Los objetivos específicos contienen elementos particulares y concretos que permiten hacer operativo el objetivo estratégico. El conjunto o sumatoria de los objetivos específicos debe permitir y apuntar a la realización del objetivo estratégico. Son los propósitos más concretos que se quieren alcanzar y deben ser acordes a los programas y proyectos diseñados. No son acciones y deben ser redactados en infinitivo.

Cuadro: Objetivos Específicos Lineamiento Fortalecimiento Formación y Creación Artística - Cultural

N°	Objetivos Específicos
1	Diversificar la oferta cultural e intercultural comunitaria.
2	Aumentar la participación en la toma de decisiones y la pertinencia local en la oferta institucional.
3	Diversificar la oferta cultural de forma sostenible, fomentando y promoviendo la identidad local, regional e intercultural.

Fuente: Taller de Método ZOOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas la distribución de recursos a través de presupuestos participativos culturales con el objetivo específico de diversificar la oferta cultural e intercultural comunitaria.

También contempla que la oferta cultural institucional sea participativa y pertinente localmente con el objetivo específico de aumentar la participación en la toma de decisiones y la pertinencia local en la oferta institucional.

Por último, considera la generación de recursos materiales, humanos y financieros aprovechando las capacidades locales y regionales con el objetivo específico de diversificar la oferta cultural de forma sostenible, fomentando y promoviendo la identidad local, regional e intercultural.

8.4.1.2. Lineamiento estratégico de Participación y Acceso a las Artes y las Culturas.

El Lineamiento Estratégico de participación y acceso a las artes y las culturas persigue fomentar, colaborar y promover el fortalecimiento de las iniciativas, proyectos y expresiones comunitarias de las culturas y de las organizaciones sociales, territoriales y funcionales vinculadas a estas manifestaciones culturales, como, asimismo, a promover el respeto y valoración de las diversas expresiones del folclor del país y de las culturas tradicionales y populares en sus diversas manifestaciones. (Política Cultural Regional La Araucanía 2017-2022; 2017, 22).

Se trata, por tanto, de promover aquellos programas, proyectos, estudios, beneficios y/o servicios en el proceso de la gestión cultural institucional que tengan como objetivo desplegar acciones para **Fortalecer la participación comunitaria en la toma de decisiones de la gestión cultural municipal**. A continuación, se puede observar el resultado del trabajo identificación del problema principal sus causas y efectos que luego se transformó en el objetivo estratégico de la **Participación y Acceso a las Culturas y las Artes** cuyos medios serán las iniciativas (estudios, programas, proyectos y/o gestión) y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa.

Cuadro: Lineamiento Estratégico Participación y Acceso a las Culturas y las Artes

ÁRBOL DE PROBLEMAS		ÁRBOL DE OBJETIVOS	
Falta de participación comunitaria en la toma de decisiones de la gestión cultural municipal.		Fortalecer la participación comunitaria en la toma de decisiones de la gestión cultural municipal.	
CAUSAS	EFFECTOS	MEDIOS	FINES
Ausencia de instancias participativas para la comunidad.	Insatisfacción y falta de pertinencia de la oferta cultural local.	Diseño y creación de instancias participativas para la comunidad.	Generar satisfacción y sentido de pertenencia con la oferta cultural local.
Escasa participación y acceso a la oferta cultural institucional del sector rural.	Desconocimiento de la participación cultural local rural.	Elaboración de estudio sobre oferta y participación cultural del sector rural y mapuche.	Conocer la participación cultural local rural e intercultural.
Falta de formación y competencias en el campo artístico cultural.	Escasas competencias técnicas y/o profesionales en el ámbito de la cultura a nivel comunitario.	Promoción de procesos formativos y de competencias en el campo artístico cultural.	Generar competencias técnicas en el ámbito de la cultura a nivel comunitario.

Fuente: Taller de Método ZOOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Los factores críticos asociados al problema de la **Falta de participación comunitaria en la toma de decisiones de la gestión cultural municipal** son los siguientes:

En primer lugar, la ausencia de instancias participativas para la comunidad, lo que generaría entre otras causas Insatisfacción y falta de pertinencia de la oferta cultural local.

En segundo lugar, la escasa participación y acceso a la oferta cultural institucional del sector rural, esta situación tendría como efecto el desconocimiento de la participación cultural local rural.

Por último, y en tercer lugar, la falta de formación y competencias en el campo artístico cultural, cuyo efecto sería las escasas competencias técnicas y/o profesionales en el ámbito de la cultura a nivel comunitario.

Desde un análisis de la tipología de las iniciativas respecto de la metodología utilizada por el Sistema Nacional de Inversiones (SNI), es posible, clasificar las iniciativas del Lineamiento Estratégico **Participación y Acceso a las Culturas y las Artes**, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Tipos de Iniciativa.

Falta de participación comunitaria en la toma de decisiones de la gestión cultural municipal.		
Tipo de Iniciativa	Frecuencia Tipología de la Iniciativa	
	N	%
Estudio	1	33,3
Programas	1	33,4
Proyecto	0	0
Gestión	1	33,3
Totales	3	100%

Fuente: Taller de Método ZOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2022.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del lineamiento de fomento de las artes y las culturas, es decir, **Fortalecer la participación comunitaria en la toma de decisiones de la gestión cultural municipal**, se realizó su desagregación en objetivos específicos, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento; es necesario considerar que es factible que un objetivo específico contribuya a cumplir más de un objetivo estratégico.

Cuadro: Objetivos Específicos Lineamiento Participación y Acceso a las Culturas y las Artes.

N°	Objetivos Específicos
1	Generar satisfacción y sentido de pertenencia con la oferta cultural local.
2	Conocer la participación cultural local rural y mapuche.
3	Generar competencias técnicas en el ámbito de la cultura a nivel comunitario.

Fuente: Taller de Método ZOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas el diseño y creación de instancias participativas para la comunidad con el objetivo específico de generar satisfacción y sentido de pertenencia con la oferta cultural local.

También contempla la elaboración de estudio sobre oferta y participación cultural del sector rural y mapuche, con el objetivo específico de conocer la participación cultural local rural y mapuche.

Por último, considera la promoción de procesos formativos y de competencias en el campo artístico cultural con el objetivo específico generar competencias técnicas en el ámbito de la cultura a nivel comunitario.

8.4.1.3. Lineamiento estratégico de Formación y Sensibilización Artística y Patrimonial de la Ciudadanía.

La formación artística con enfoque ciudadano promueve una reflexión en torno a los conceptos dominantes de persona, cultura y sociedad, y sobre los modos en que los relatos, las visualidades y los sonidos que los componen influyen en la construcción de nuestra identidad sociocultural (Política Cultural Regional La Araucanía 2017-2022; 2017, 23).

Se trata, por tanto, de promover aquellos programas, proyectos, estudios, beneficios y/o servicios en el proceso de la gestión cultural institucional que tengan como objetivo desplegar acciones para **Establecer Mesa de Trabajo Municipal Intersectorial de Cultura Educación**. A continuación, se puede observar el resultado del trabajo identificación del problema principal sus causas y efectos que luego se transformó en el objetivo estratégico de la **Formación y Sensibilización Artística y Patrimonial de la Ciudadanía** cuyos medios serán las iniciativas (estudios, programas, proyectos y/o gestión) y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa

Cuadro: Lineamiento Estratégico Formación Y Sensibilización Artística y Patrimonial de la Ciudadanía.

ÁRBOL DE PROBLEMAS		ÁRBOL DE OBJETIVOS	
Escaso trabajo intersectorial entre cultura y educación.		Establecer Mesa de Trabajo Municipal Intersectorial de Cultura Educación.	
CAUSAS	EFFECTOS	MEDIOS	FINES
Ausencia de planificación institucional intersectorial entre cultura y educación.	Descoordinación entre ambos departamentos.	Planificación intersectorial a través de la instalación de la Mesa de Trabajo de Cultura y Educación.	Coordinar y planificar intersectorialmente la oferta de educación artística cultural municipal.
Falta de participación de la comunidad educativa en el diseño de la oferta cultural.	Iniciativas culturales no responden necesariamente a los intereses de la comunidad escolar.	Participación de la comunidad educativa en el diseño de la oferta cultural.	Crear iniciativas pertinentes a los intereses de la comunidad escolar.

Fuente: Taller de Método ZOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Los factores críticos asociados al problema de la inadecuación entre la oferta y la demanda es el **Escaso trabajo intersectorial entre cultura y educación** son los siguientes:

En primer lugar, la ausencia de planificación institucional intersectorial entre cultura y educación lo que provocaría la descoordinación entre ambos departamentos.

Y en segundo lugar, la falta de participación de la comunidad educativa en el diseño de la oferta cultura esta situación tendría el efecto de que las iniciativas culturales no responden necesariamente a los intereses de la comunidad escolar..

Desde un análisis de la tipología de las iniciativas respecto de la metodología utilizada por el Sistema Nacional de Inversiones (SNI), es posible, clasificar las iniciativas del Lineamiento Estratégico **Fortalecimiento Formación y Sensibilización Artística y Patrimonial de la Ciudadanía**, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Tipos de Iniciativa

Escaso trabajo intersectorial entre cultura y educación.		
Tipo de Iniciativa	Frecuencia Tipología de la Iniciativa	
	N	%
Estudio	0	0
Programas	1	50
Proyecto	0	0
Gestión	1	50
Totales	2	100%

Fuente: Taller de Método ZOOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2022.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del lineamiento de fomento de las artes y las culturas, es decir, **Establecer Mesa de Trabajo Municipal Intersectorial de Cultura Educación.**, se realizó su desagregación en objetivos específicos, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento; es necesario considerar que es factible que un objetivo específico contribuya a cumplir más de un objetivo estratégico.

Cuadro: Objetivos Específicos Lineamiento Formación Y Sensibilización Artística y Patrimonial de la Ciudadanía.

N°	Objetivos Específicos
1	Coordinar y planificar intersectorialmente la oferta de educación artística cultural municipal.
2	Crear iniciativas pertinentes a los intereses de la comunidad escolar.

Fuente: Taller de Método ZOOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas de planificación intersectorial a través de la instalación de la mesa de trabajo de cultura y educación con el objetivo específico de coordinar y planificar intersectorialmente la oferta de educación artística cultural municipal.

Por último, considera la participación de la comunidad educativa en el diseño de la oferta cultural con el objetivo específico de Crear iniciativas pertinentes a los intereses de la comunidad escolar.

8.4.1.4. Lineamiento estratégico Puesta en Valor de los Espacios Culturales Ciudadanos.

La infraestructura cultural desempeña un papel clave en el acceso, participación y formación cultural, que fomentando y facilitando el desarrollo de capacidades de gestión y mediación cultural promueven el ejercicio del derecho a asociarse en y entre las organizaciones culturales, con el fin de facilitar las actividades de creación, promoción, mediación, difusión, formación, circulación y gestión en los distintos ámbitos de las culturas y del patrimonio. (Política Cultural Regional La Araucanía 2017-2022; 2017, 25).

Se trata entonces de promover aquellos programas, proyectos, estudios, beneficios y/o servicios que tengan como objetivo desplegar acciones con el objetivo **Diseñar y crear espacios para la exposición y el intercambio del conjunto de las expresiones artísticas y culturales locales**. A continuación, se puede observar el resultado del trabajo identificación del problema principal sus causas y efectos que luego se transformó en el objetivo estratégico de la puesta en valor de los espacios culturales ciudadanos. cuyos medios serán las iniciativas (estudios, programas, proyectos y/o gestión) y los fines correspondientes a los objetivos estratégicos de cada iniciativa.

Cuadro: Lineamiento Estratégico Puesta en Valor de los Espacios Culturales Ciudadanos.

ÁRBOL DE PROBLEMAS		ÁRBOL DE OBJETIVOS	
Falta de espacios para la exposición y el intercambio del conjunto de expresiones artísticas y culturales.		Diseñar y crear espacios para la exposición y el intercambio del conjunto de las expresiones artísticas y culturales locales.	
CAUSAS	EFFECTOS	MEDIOS	FINES
Falta de asociatividad de la comunidad para generar espacios culturales.	Escasas iniciativas comunitarias para resolver las demandas de espacios culturales.	Fortalecer la asociatividad de la comunidad para la generación de espacios culturales.	Generar iniciativas comunitarias para resolver las demandas de espacios culturales
Carencia de equipamiento e infraestructura cultural pertinente.	Inhibe el desarrollo artístico cultural de ciertas disciplinas.	Postular a financiamiento y gestión cultural para el déficit de equipamiento e infraestructura cultural pertinente.	Fomentar el desarrollo cultural de ciertas disciplinas.
Desactualización del catastro de artistas, cultores, artesanas/os.	Desconocimiento del potencial de comercialización, distribución de bienes y productos culturales.	Realizar actualización del catastro de artistas, cultores y artesanas/os.	Promover el intercambio, circulación, comercialización y distribución de bienes y productos culturales.

Fuente: Taller de Método ZOOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Los factores críticos asociados al problema de la inadecuación entre la oferta y la demanda es la **Falta de espacios para la exposición y el intercambio del conjunto de expresiones artísticas y culturales** son los siguientes:

En primer lugar, la falta de asociatividad de la comunidad para generar espacios culturales lo que provocaría entre otras las escasas iniciativas comunitarias para resolver las demandas de espacios culturales.

En segundo lugar, la carencia de equipamiento e infraestructura cultural pertinente, esta situación tendría el efecto de inhibir el desarrollo artístico cultural de ciertas disciplinas.

Por último, y en tercer lugar, desactualización del catastro de artistas, cultores, artesanos/os, cuyo efecto sería el desconocimiento del potencial de comercialización, distribución de bienes y productos culturales.

Desde un análisis de la tipología de las iniciativas respecto de la metodología utilizada por el Sistema Nacional de Inversiones (SNI), es posible, clasificar las iniciativas del Lineamiento Estratégico Fortalecimiento puesta en valor de los espacios culturales ciudadanos, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Tipos de Iniciativa

Escasa oferta cultural integral para el conjunto de todas las disciplinas artístico-culturales.		
Tipo de Iniciativa	Frecuencia Tipología de la Iniciativa	
	N	%
Estudio	1	33,4
Programas	1	33,3
Proyecto	0	0
Gestión	1	33,3
Totales	3	100%

Fuente: Taller de Método ZOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2022.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del lineamiento de fomento de las artes y las culturas, es decir, **Diseñar y crear espacios para la exposición y el intercambio del conjunto de las expresiones artísticas y culturales locales**, se realizó su desagregación en objetivos específicos, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento; es necesario considerar que es factible que un objetivo específico contribuya a cumplir más de un objetivo estratégico.

Cuadro: Objetivos Específicos Lineamiento Fortalecimiento Formación y Creación Artística - Cultural

N°	Objetivos Específicos
1	Generar iniciativas comunitarias para resolver las demandas de espacios culturales.
2	Fomentar el desarrollo cultural de ciertas disciplinas.
3	PROMOVER EL INTERCAMBIO, CIRCULACIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y PRODUCTOS CULTURALES.

Fuente: Taller de Método ZOOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas el fortalecimiento de la asociatividad comunitaria para la generación de espacios culturales con el objetivo específico de Generar iniciativas comunitarias para resolver las demandas de espacios culturales.

También contempla que la postulación a financiamiento y gestión cultural para el déficit de equipamiento e infraestructura cultural pertinente con el objetivo específico de fomentar el desarrollo cultural de ciertas disciplinas.

Por último, considera la actualización del catastro de artistas, cultores y artesanas/os con el objetivo específico de promover el intercambio, circulación, comercialización y distribución de bienes y productos culturales.

8.4.1.5. Lineamiento Estratégico Rescate y Difusión del Patrimonio cultural.

El patrimonio cultural posee la función de coordinar acciones para la identificación, incremento, conservación y difusión del patrimonio cultural. En la actualidad, Chile posee “un extenso territorio reconocido por su multiculturalidad y por el patrimonio vivo de sus comunidades, fortaleciendo en cada uno de sus habitantes un sentimiento de identidad que se apropia y recrea constantemente. Como motor de la diversidad cultural, el patrimonio no deja de ser frágil y durante los últimos años y su salvaguarda se ha convertido en una de las prioridades de la cooperación internacional” (Política Cultural 2011-2016, CNCA; 2011, 50).

Cuadro: Patrimonio



Fuente: UNESCO (2011) Los ámbitos del patrimonio cultural inmaterial.

1. Patrimonio Natural:

- Formaciones físicas, biológicas, geológicas y fisiográficas.
- Zonas que constituyan el hábitat de especies -animal y vegetal- amenazadas.
- Zonas con valor universal excepcional desde el punto de vista estético o científico, de la conservación o de la belleza natural.

2. Patrimonio Cultural

2.1. Patrimonio Cultural Material:

- Se entiende como un bien, o conjunto de ellos, que constituyen un legado o herencia que se traspasa de una generación a otra.
- Opera como testimonio de la existencia de nuestros antepasados, sus prácticas y formas de vida.

2.2. Patrimonio Cultural Inmaterial:

- Usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas que las comunidades, grupos o individuos reconocen como parte de su patrimonio cultural.
- Infunde un sentimiento de identidad y continuidad y contribuye a promover el respeto de la diversidad cultural y la creatividad humana.

En el siguiente cuadro, se pueden observar las prácticas, actividades y objetivos del patrimonio cultural inmaterial.

Cuadro: Prácticas/actividades/objetivos Patrimonio Cultural Inmaterial

Prácticas/actividades/objetivos
Se transmite de generación en generación
Es recreado constantemente por las comunidades y grupos en función de su entorno
Interactúa con la naturaleza y su historia
Infunde un sentimiento de identidad y continuidad
Contribuye a promover el respeto de la diversidad cultural y humana
Pertenece a depositarios específicos que lo heredan o reciben en herencia

Fuente: UNESCO (2011) Los ámbitos del patrimonio cultural inmaterial. Elaboración Propia.

En el siguiente cuadro, se pueden observar los ámbitos que conforman el patrimonio cultural inmaterial con sus respectivos componentes u objetivos.

Cuadro: Ámbitos de Patrimonio Cultural Inmaterial

Ambitos	Componentes/Objetivos
Tradiciones y expresiones orales	Diversidad de formas habladas, incluyendo adivinanzas, cuentos y mitos.
	Transmitir valores culturales y sociales y la memoria colectiva.
Artes del espectáculo	Contempla la música vocal, instrumental, la danza y el teatro, la poesía cantada, y otras numerosas formas de expresión.
Usos sociales, rituales y actos festivos	Costumbres estructurantes de la vida en comunidades y grupos.
	Reafirmar la identidad de los grupos que los practican públicos o privados.
	Relacionar la visión del mundo, la historia y la memoria de las comunidades.
Conocimientos y usos relacionados con la naturaleza y el universo.	Saberes, técnicas, competencias, prácticas y representaciones creadas por las comunidades en su interacción con el medio natural.
Técnicas artesanales tradicionales	Artesanía tradicional como la manifestación más tangible del patrimonio cultural inmaterial.
	Técnicas y conocimientos utilizados en las actividades artesanales (más que los productos de la artesanía).

Fuente: UNESCO (2011) Los ámbitos del patrimonio cultural inmaterial. Elaboración Propia.

En definitiva, que se estimule, favorezca, respete y reconozca la diversidad de relatos, sus manifestaciones materiales e inmateriales, los diversos procesos de memorias, lenguajes y la diversidad de patrimonios culturales que conforman Chile. Promueve el resguardo y promoción del patrimonio cultural, a nivel nacional, debiendo contribuir a su reconocimiento y salvaguarda, promoviendo su conocimiento y acceso, y fomentando la participación de las personas y comunidades en los procesos de memoria colectiva y definición patrimonial. También el reconocimiento oficial de expresiones y manifestaciones representativas del patrimonio inmaterial y de las personas comunidades que son Tesoros Humanos Vivos (Política Cultural Regional La Araucanía 2017-2022; 2017, 24).

Se trata entonces de promover aquellos programas, proyectos, estudios, beneficios y/o servicios que tengan como objetivo desplegar acciones con el objetivo Diseñar y crear espacios para la exposición y el intercambio del conjunto de las expresiones artísticas y culturales locales. A continuación, se puede observar el resultado del trabajo identificación del problema principal sus causas y efectos que luego se transformó en el objetivo estratégico de la **Puesta en Valor de los Espacios Culturales Ciudadanos**, cuyos medios serán las iniciativas (estudios, programas, proyectos y/o gestión) y los fines correspondientes a los objetivos estratégicos de cada iniciativa.

Cuadro: Lineamiento Estratégico Rescate y Difusión Del Patrimonio Cultural.

ÁRBOL DE PROBLEMAS		ÁRBOL DE OBJETIVOS	
Desconocimiento del patrimonio natural y cultural.		Rescatar y difundir el patrimonio natural y cultural local.	
CAUSAS	EFFECTOS	MEDIOS	FINES
Inexistencia de catastro patrimonial.	Desvalorización e visibilización del patrimonio natural y cultural.	Generación de catastro patrimonial.	Valorizar y poner en valor el patrimonio natural y cultural.
Ausencia de gestión en turismo.	Ausencia de políticas de turismo local.	Creación de una oficina de turismo.	Elaborar políticas de turismo local.
Falta de incorporación del patrimonio cultural y natural en la educación formal y no formal.	Desconocimiento de las nuevas generaciones del patrimonio natural y cultural existente en la comuna.	Incorporación del patrimonio cultural y natural en la educación formal y no formal.	Fomentar el conocimiento y puesta en valor las nuevas generaciones del patrimonio natural y cultural.
Ausencia de espacio y registro que permita visibilizar el patrimonio cultural e histórico de la comuna.	Desconocimiento de la historia y patrimonio cultural de la comuna.	Creación de espacio y registro que visibilice el patrimonio cultural e histórico de la comuna.	Generar espacios y registros que permitan visibilizar el patrimonio cultural e histórico de la comuna.

Fuente: Taller de Método ZOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Los factores críticos asociados al problema de la inadecuación entre la oferta y la demanda es la **Desconocimiento del patrimonio natural y cultural** son los siguientes:

En primer lugar, la inexistencia de un catastro patrimonial provocaría entre otras causas la desvalorización e visibilización del patrimonio natural y cultural.

En segundo lugar, la ausencia de gestión en turismo tendría el efecto de la ausencia de políticas de turismo local.

En tercer lugar, falta de incorporación del patrimonio cultural y natural en la educación formal y no formal produciría el desconocimiento de las nuevas generaciones del patrimonio natural y cultural existente en la comuna.

Y por último, la ausencia de espacios y registros que permitan visibilizar el patrimonio cultural e histórico de la comuna cuyo efecto sería el desconocimiento de la historia y patrimonio cultural de la comuna.

Desde un análisis de la tipología de las iniciativas respecto de la metodología utilizada por el Sistema Nacional de Inversiones (SNI), es posible, clasificar las iniciativas del **Lineamiento Estratégico Rescate y Difusión del Patrimonio Cultural**, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Tipos de Iniciativa

Desconocimiento del patrimonio natural y cultural.		
Tipo de Iniciativa	Frecuencia Tipología de la Iniciativa	
	N	%
Estudio	1	25
Programas	2	50
Proyecto	1	0
Gestión	0	25
Totales	4	100%

Fuente: Taller de Método ZOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2022.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del lineamiento de fomento de las artes y las culturas, es decir, **Rescatar y difundir el patrimonio natural y cultural local**, se realizó su desagregación en objetivos específicos, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento; es necesario considerar que es factible que un objetivo específico contribuya a cumplir más de un objetivo estratégico.

Cuadro: Objetivos Específicos Lineamiento Rescate y Difusión Del Patrimonio Cultural.

N°	Objetivos Específicos
1	Visibilizar y poner en valor el patrimonio natural y cultural.
2	Elaborar políticas de turismo local.
3	Fomentar el conocimiento y puesta en valor las nuevas generaciones del patrimonio natural y cultural.
4	Crear espacios y registros que permitan visibilizar el patrimonio cultural e histórico de la comuna.

Fuente: Taller de Método ZOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas la generación de catastro patrimonial con el objetivo específico de visibilizar y poner en valor el patrimonio natural y cultural.

También contempla que la creación de una oficina de turismo con el objetivo específico elaborar políticas de turismo local.

En tercer lugar, la incorporación del patrimonio cultural y natural en la educación formal y no formal con el objetivo de fomentar el conocimiento y puesta en valor las nuevas generaciones del patrimonio natural y cultural.

Por último, la creación de espacios y registros que visibilicen el patrimonio cultural e histórico de la comuna con el objetivo específico de diversificar generar espacios y registros que permitan visibilizar el patrimonio cultural e histórico de la comuna..

8.4.1.6. Lineamiento estratégico reconocimiento de los pueblos indígenas²⁷.

Los pueblos indígenas han sido reincorporados en la acción pública en cultura el año 2014, con lo que se reanudó una relación que había sido establecida inicialmente en los años 90, desde la División de Cultura del Ministerio de Educación. En 2014, el CNCA, asumiendo la responsabilidad de hacer cumplir el Convenio 169 de la OIT (ratificado por Chile en 2008), organiza un proceso de consulta previa a los pueblos indígenas y Comunidad afrodescendiente de Arica y Parinacota en torno al proyecto de ley del Ministerio. Desde entonces, el CNCA ha instalado cada vez más a los pueblos indígenas como temática de su accionar, con la creación del Departamento de Pueblos Originarios en 2015, y el posterior diseño del Programa de Revitalización Cultural. En este contexto de robustecimiento de la relación entre el CNCA y los pueblos indígenas, la Política Nacional de Cultura los incorpora no sólo en sus principios y en su enfoque conceptual, sino también en sus objetivos estratégicos Política Cultural Nacional 2017-2022; 2017, 43).

Se trata de promover y colaborar en el reconocimiento y salvaguarda del patrimonio cultural indígena, coordinando su accionar con los organismos públicos competentes en materia de pueblos indígenas; estimular y contribuir al conocimiento, valoración y difusión de las manifestaciones culturales, fomentando la interculturalidad; velando por el cumplimiento de las convenciones internacionales en materia cultural, artística y patrimonial del cual Chile es parte. Se debe considerar la complejidad de estas culturas, y así reconocer la diversidad y la multiplicidad de dimensiones, como parte integrante de la sociedad de hoy, y de la fluidez de las identidades vivas. De esta manera se vinculan lógicas de fomento productivo e innovación con lógicas de conservación, recuperación y revaloración del conocimiento y los haceres multiculturales (Política Cultural Regional La Araucanía 2017-2022; 2017, 26).

²⁷ En la Política Nacional de Cultura se utiliza formalmente la nomenclatura “indígena” por ser la denominación empleada, tanto en los tratados internacionales de derechos hacia estos pueblos, como en la ley que crea el Ministerio de la Culturas, las Artes y el Patrimonio. No obstante, en relación al trabajo que desarrolla el Departamento de Pueblos Originarios del CNCA en las 15 regiones del país, y en el territorio insular de Rapa Nui, los términos “indígena” u “originario” se pueden utilizar y entender de manera indistinta (Política Cultural Regional La Araucanía 2017-2022)

Se trata entonces de promover aquellos programas, proyectos, estudios, beneficios y/o servicios que tengan como objetivo desplegar acciones con el objetivo **Elaborar y diseñar políticas interculturales locales**. A continuación, se puede observar el resultado del trabajo identificación del problema principal sus causas y efectos que luego se transformó en el objetivo estratégico del **Lineamiento Estratégico Reconocimiento de los Pueblos Indígenas** cuyos medios serán las iniciativas (estudios, programas, proyectos y/o gestión) y los fines correspondientes a los objetivos estratégicos de cada iniciativa.

Cuadro: Lineamiento Estratégico Reconocimiento de los Pueblos Indígenas.

ÁRBOL DE PROBLEMAS		ÁRBOL DE OBJETIVOS	
Inexistencia de políticas interculturales locales.		Elaborar y diseñar políticas interculturales locales.	
CAUSAS	EFEKTOS	MEDIOS	FINES
Pérdida de las formas organizacionales tradicionales mapuche.	Perdida de la autoridad tradicional ancestral.	Promoción de formas organizacionales tradicionales del pueblo mapuche.	Recuperar la figura de la autoridad tradicional ancestral.
Pérdida y desconocimiento de las tradiciones, lenguaje y costumbres ancestrales mapuche.	Perdida de sus tradiciones e identidad cultural mapuche.	Recuperación, rescatar y promover las tradiciones, lenguaje y costumbres ancestrales mapuche.	RECUPERAR Y PROMOVER LAS TRADICIONES E IDENTIDAD CULTURAL MAPUCHE.
Falta de instancias e iniciativas que promueva el desarrollo de la cultura mapuche.	Invisibilización de productos, artesanía, gastronomía mapuche, etc.	Generación de instancias e iniciativas que promuevan el desarrollo de la cultura mapuche.	Visibilizar y poner en valor los productos, artesanía, gastronomía mapuche, etc.

Fuente: Taller de Método ZOOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Los factores críticos asociados al problema de la inadecuación entre la oferta y la demanda es la **Inexistencia de políticas interculturales locales** son los siguientes:

En primer lugar, la pérdida de las formas organizacionales tradicionales mapuche lo que provocaría entre otras causas la pérdida de la autoridad tradicional ancestral.

En segundo lugar, se constata una pérdida y desconocimiento de las tradiciones, lenguaje y costumbres ancestrales mapuche esta situación tendría el efecto de Pérdida de sus tradiciones e identidad cultural mapuche.

Por último, la falta de instancias e iniciativas que promuevan el desarrollo de la cultura mapuche cuyo efecto sería la invisibilización de productos, artesanía, gastronomía mapuche.

Desde un análisis de la tipología de las iniciativas respecto de la metodología utilizada por el Sistema Nacional de Inversiones (SNI), es posible, clasificar las iniciativas del Lineamiento Estratégico Reconocimiento de los Pueblos Indígenas tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Tipos de Iniciativa

Inexistencia de políticas interculturales locales		
Tipo de Iniciativa	Frecuencia Tipología de la Iniciativa	
	N	%
Estudio	0	0
Programas	3	100
Proyecto	0	0
Gestión		0
Totales	3	100%

Fuente: Taller de Método ZOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2022.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del lineamiento de fomento de las artes y las culturas, es decir, **Elaborar y diseñar políticas interculturales locales**, se realizó su desagregación en objetivos específicos, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento; es necesario considerar que es factible que un objetivo específico contribuya a cumplir más de un objetivo estratégico.

Cuadro: Objetivos Específicos Lineamiento Reconocimiento de los Pueblos Indígenas.

N°	Objetivos Específicos
1	Recuperar la figura de la autoridad tradicional ancestral.
2	Recuperar y promover las tradiciones e identidad cultural mapuche.
3	Visibilizar y poner en valor los productos, artesanía, gastronomía mapuche, etc.

Fuente: Taller de Método ZOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas la promoción de formas organizacionales tradicionales del pueblo mapuche con el objetivo específico de recuperar la figura de la autoridad tradicional ancestral.

También contempla que la recuperación, rescatar y promover las tradiciones, lenguaje y costumbres ancestrales mapuche con el objetivo específico de recuperar y promover las tradiciones e identidad cultural mapuche.

Por último, considera la generación de instancias e iniciativas que promuevan el desarrollo de la cultura mapuche con el objetivo específico de Visibilizar y poner en valor los productos, artesanía, gastronomía mapuche, etc.

8.4.1.7. Lineamiento estratégico gestión municipal cultural.

La gestión institucional en cultura pretende convertirse en área prioritaria de la gestión municipal. En tal sentido, la existencia de la Unidad de Cultura incorporada al Organigrama Municipal constituye la materialización de la voluntad política y mirada estratégica en el rol de la cultura en el desarrollo local. “La envergadura de ésta, en términos de profesionales y recursos, depende del tamaño del municipio y sus posibilidades. Ahora bien, independiente de ello, es necesario que el equipo profesional posea una experticia en el tema y sobre todo claridad y compromiso con las políticas culturales comunales. Si bien esta oficina se inserta dentro del municipio y fundamentalmente debe realizar un trabajo interno, también adquiere un rol a nivel externo, marcando presencia a nivel comunal y relacionándose con la institucionalidad cultural a nivel regional y nacional. Deberá contar con una plataforma en términos de equipos profesionales capacitados, con clara definición de roles y funciones para el logro e implementación de las políticas culturales a nivel comunal, donde la infraestructura municipal, las políticas municipales y el presupuesto municipal incorporen este sub sistema en su estructura organizacional. (Guía Metodológica para el desarrollo de planes municipales de cultura. CNCA; 2011, 44).

Se trata, por tanto, de promover aquellos programas, proyectos, estudios, beneficios y/o servicios que tengan como objetivo fortalecer la unidad de cultura municipal. A continuación, se puede observar el resultado del trabajo identificación del problema principal sus causas y efectos que luego se transformó en el objetivo estratégico de la Gestión Municipal Cultural, cuyos medios serán las iniciativas (estudios, programas, proyectos y/o gestión) y los fines correspondientes a los objetivos estratégicos de cada iniciativa.

Cuadro: Lineamiento Estratégico Gestión Municipal Cultural.

ÁRBOL DE PROBLEMAS		ÁRBOL DE OBJETIVOS	
Deficiencias en la gestión cultural tanto institucional como comunitaria de la Unidad de Cultura.		Fortalecer la Unidad de Cultura para mejorar la gestión cultural tanto institucional como comunitaria.	
CAUSAS	EFFECTOS	MEDIOS	FINES
Escasez de RR.HH con competencias técnicas y/o profesionales en la unidad de cultura.	Sobrecarga laboral de los integrantes de la unidad.	Contratación de personal con competencias técnicas y/o profesionales según las necesidades de gestión.	Mejorar la gestión cultural a través de la distribución eficiente y eficaz de las responsabilidades con descripción y perfiles de cargo.
Ausencia de protocolos de difusión y comunicaciones efectivas.	Falta de difusión de los proyectos y de la gestión cultural comunitaria de la unidad de cultura.	Diseño de Plan de Difusión y protocolos comunicacionales.	Mejorar la difusión y comunicaciones de la gestión cultural y visibilización de los proyectos.

Falta de planificación anual y definición de roles en la gestión del equipo de cultura	Desorganización, improvisación, ineficiencia en el uso de los recursos.	Planificación anual y definición de roles de la unidad de cultura.	Organizar y generar eficiencia en el uso de los recursos.
Ausencia de participación comunitaria en la gestión cultural e institucional.	Comunidad no participa en la toma de decisiones.	Creación y funcionamiento del Consejo Comunal de Cultura.	Empoderar y fortalecer desde la comunidad la gestión cultural comunal.

Fuente: Taller de Método ZOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Los factores críticos asociados al problema de la inadecuación entre la oferta y la demanda es la **Deficiencias en la gestión cultural tanto institucional como comunitaria de la Unidad de Cultura** son los siguientes:

En primer lugar, la escasez de recursos humanos con competencias técnicas y/o profesionales en la unidad de cultura lo que provocaría entre otras causas una sobrecarga laboral de los integrantes de la unidad.

En segundo lugar, la ausencia de protocolos de difusión y comunicaciones efectivas, esta situación generaría una difusión de los proyectos y de la gestión cultural comunitaria de la unidad de cultura.

Por último, y en tercer lugar, la escasez de recursos materiales, humanos y financieros cuyo efecto sería una oferta cultural poco diversificada.

Desde un análisis de la tipología de las iniciativas respecto de la metodología utilizada por el Sistema Nacional de Inversiones (SNI), es posible, clasificar las iniciativas del Lineamiento Estratégico Gestión Municipal Cultural, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Tipos de Iniciativa

Deficiencias en la gestión cultural tanto institucional como comunitaria de la Unidad de Cultura		
Tipo de Iniciativa	Frecuencia Tipología de la Iniciativa	
	N	%
Estudio	0	0
Programas	2	25
Proyecto	0	0
Gestión	2	25
Totales	4	100%

Fuente: Taller de Método ZOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2022.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del lineamiento de fomento de las artes y las culturas, es decir, **Fortalecer la Unidad de Cultura para mejorar la gestión cultural tanto institucional como comunitaria**, se realizó su desagregación en objetivos específicos, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento; es necesario considerar que es factible que un objetivo específico contribuya a cumplir más de un objetivo estratégico.

Cuadro: Objetivos Específicos Lineamiento Gestión Municipal Cultural

N°	Objetivos Específicos
1	Mejorar la gestión cultural a través de la distribución eficiente y eficaz de las responsabilidades con descripción y perfiles de cargo.
2	Mejorar la difusión y comunicaciones de la gestión cultural y visibilización de los proyectos.
3	Organizar y generar eficiencia en el uso de los recursos.
4	Empoderar y fortalecer desde la comunidad la gestión cultural comunal.

Fuente: Taller de Método ZOOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas la contratación de personal con competencias técnicas y/o profesionales según las necesidades de gestión con el objetivo específico de mejorar la gestión cultural a través de la distribución eficiente y eficaz de las responsabilidades.

También contempla el diseño de un plan de difusión y protocolos comunicacionales con el objetivo específico mejorar la difusión y comunicaciones de la gestión cultural y visibilización de los proyectos.

En tercer lugar, considera la planificación anual y definición de roles de la unidad de cultura para organizar y generar eficiencia en el uso de los recursos.

Por último, considera la creación y funcionamiento del Consejo Comunal de Cultura con el objetivo específico de empoderar y fortalecer desde la comunidad la gestión cultural comunal.

8.5. Plan de Acción

A continuación, se presenta el consolidado del Plan de Acción que considera las iniciativas por cada lineamiento estratégico identificando el objetivo estratégico y objetivo específico por años de ejecución.

Cuadro: Plan de Acción

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Iniciativas	Tipos de Inicia-tiva	2019	2020	2021	2022
Fomento de las Artes y las Culturas	Aumentar integral y sosteniblemente la oferta cultural de disciplinas artístico-culturales en la comuna.	Diversificar la oferta cultural e intercultural comunitaria .	Distribución de recursos culturales a través de presupuestos participativos .	Programa	X	X	X	X
		Aumentar la participación en la toma de decisiones y la pertinencia local en la oferta institucional .	Diseño de la oferta cultural institucional participativa y con pertinencia local.	Programa	X	X	X	X
		Diversificar la oferta cultural de forma sostenible, fomentando y promoviendo la identidad local, regional e intercultural .	Generación recursos materiales, humanos y financieros aprovechando las capacidades locales y regionales.	Gestión	X	X	X	X
Formación Y Sensibilización Artística y Patrimonial de la Ciudadanía.	Establecer Mesa de Trabajo Municipal Intersectorial de Cultura Educación.	Coordinar y planificar intersectorialmente la oferta de educación artística cultural municipal.	Planificación intersectorial a través de la instalación de la Mesa de Trabajo de Cultura y Educación.	Gestión	X	X	X	X
		Crear iniciativas pertinentes a los intereses de la comunidad escolar.	Participación de la comunidad educativa en el diseño de la oferta cultural.	Programa	X	X	X	X

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Iniciativas	Tipos de Inicia-tiva	2019	2020	2021	2022
Gestión Municipal Cultural.	Fortalecer la Unidad de Cultura para mejorar la gestión cultural tanto institucional como comunitaria.	Mejorar la gestión cultural a través de la distribución eficiente y eficaz de las responsabilidades con descripción y perfiles de cargo.	Contratación de personal con competencias técnicas y/o profesionales según las necesidades de gestión.	Gestión		X	X	X
		Mejorar la difusión y comunicaciones de la gestión cultural y visibilización de los proyectos.	Diseño de Plan de Difusión y protocolos comunicacionales.	Programa	X			
		Organizar y generar eficiencia en el uso de los recursos.	Planificación anual y definición de roles de la unidad de cultura.	Gestión	X	X	X	X
		Empoderamiento y fortalecimiento comunitario en la gestión cultural comunal.	Creación y funcionamiento del Consejo Comunal de Cultura.	Programa	X	X	X	X
Participación y Acceso a las Culturas y las Artes.	Fortalecer la participación comunitaria en la toma de decisiones de la gestión cultural municipal.	Generar satisfacción y sentido de pertenencia con la oferta cultural local.	Diseño y creación de instancias participativas para la comunidad.	Gestión	X	X	X	X
		Conocer la participación cultural local rural y mapuche.	Elaboración de estudio sobre oferta y participación cultural del	Estudio			X	

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Iniciativas	Tipos de Inicia-tiva	2019	2020	2021	2022
			sector rural y mapuche.					
		Generar competencias técnicas en el ámbito de la cultura a nivel comunitario .	Promoción de procesos formativos y de competencias en el campo artístico cultural.	Programa	X	X	X	X
Puesta en Valor de los Espacios Culturales Ciudadanos	Diseñar y crear espacios para la exposición y el intercambio del conjunto de expresiones artísticas y culturales.	Generar iniciativas comunitarias para resolver las demandas de espacios culturales	Fortalecimiento de la asociatividad comunitaria para la generación de espacios culturales.	Programa	X	X	X	X
		Fomentar el desarrollo cultural de ciertas disciplinas.	Postulación a financiamiento y gestión cultural para el déficit de equipamiento e infraestructura cultural pertinente.	Gestión			X	X
		Promover el intercambio , circulación, comercialización y distribución de bienes y productos culturales.	Actualización del catastro de artistas, cultores y artesanas/os .	Estudio	X	X	X	X
Reconocimiento de los Pueblos Indígenas	Elaborar y diseñar políticas interculturales locales.	Recuperar la figura de la autoridad tradicional ancestral.	Promoción de formas organizacionales tradicionales del pueblo mapuche.	Programa	X	X	X	X
		Recuperar y promover las tradiciones	Recuperación, rescatar y promover las tradiciones,	Programa	X	X	X	X

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Objetivo Específico	Iniciativas	Tipos de Inicia-tiva	2019	2020	2021	2022
		e identidad cultural mapuche.	lenguaje y costumbres ancestrales mapuche.					
		Visibilizar y poner en valor los productos, artesanía, gastronomía mapuche, etc.	Generación de instancias e iniciativas que promuevan el desarrollo de la cultura mapuche.	Programa	X	X	X	X
Rescate y Difusión Del Patrimonio Cultural.	Rescatar y difundir el patrimonio natural y cultural local.	Visibilizar y poner en valor el patrimonio natural y cultural.	Generación de catastro patrimonial.	Estudio			X	X
		Elaborar políticas de turismo local.	Creación de una oficina de turismo.	Programa			X	
		Fomentar el conocimiento y puesta en valor las nuevas generaciones el patrimonio natural y cultural.	Incorporación del patrimonio cultural y natural en la malla curricular local.	Programa				X
		Crear espacios y registros que permitan visibilizar el patrimonio cultural e histórico de la comuna.	Creación de espacio y registro que visibilice el patrimonio cultural e histórico de la comuna.	Proyecto		X	X	X

Fuente: Taller de Método ZOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Al analizar la distribución de frecuencias de la cantidad de iniciativas por cada Lineamiento Estratégico es posible identificar que tanto la Gestión Municipal Cultural como el Rescate y Difusión Del Patrimonio Cultural poseen la mayor cantidad de iniciativas, 4 (18,2%) respectivamente, en segundo lugar, el Fomento de las Artes y las Culturas, la Participación

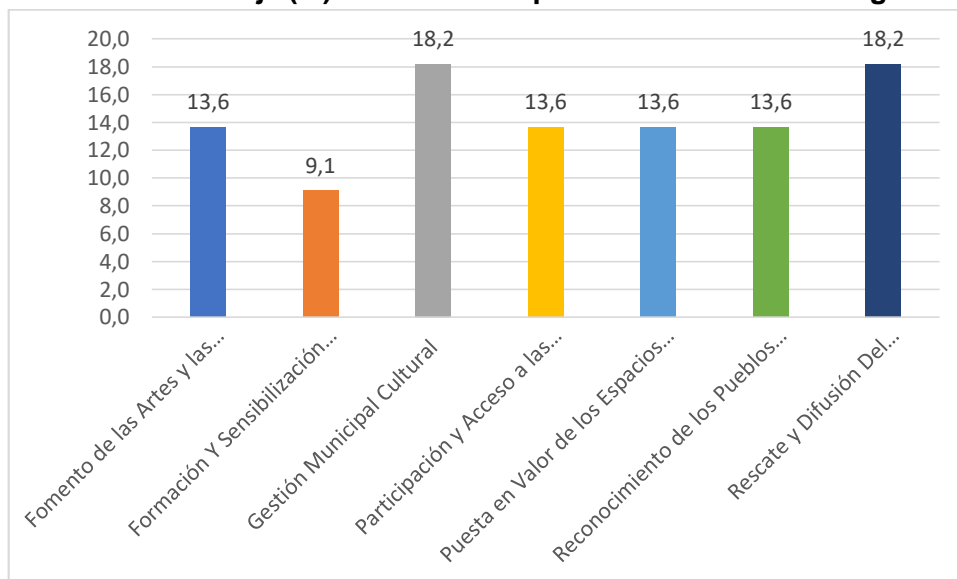
y Acceso a las Culturas y las Artes, la Puesta en Valor de los Espacios Culturales Ciudadanos y el Reconocimiento de los Pueblos Indígenas poseen 3 (13,6%) iniciativas respectivamente y, por último, la Formación Y Sensibilización Artística y Patrimonial de la Ciudadanía con 2 iniciativas (9,1%).

Cuadro: Distribución y Frecuencia de Iniciativas por Lineamiento Estratégico.

Lineamiento Estratégico	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Fomento de las Artes y las Culturas	3	13,6
Formación Y Sensibilización Artística y Patrimonial de la Ciudadanía.	2	9,1
Gestión Municipal Cultural	4	18,2
Participación y Acceso a las Culturas y las Artes.	3	13,6
Puesta en Valor de los Espacios Culturales Ciudadanos.	3	13,6
Reconocimiento de los Pueblos Indígenas	3	13,6
Rescate y Difusión Del Patrimonio Cultural.	4	18,2

Fuente: Taller de Método ZOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Gráfico: Porcentaje (%) de Iniciativas por Lineamiento Estratégico.



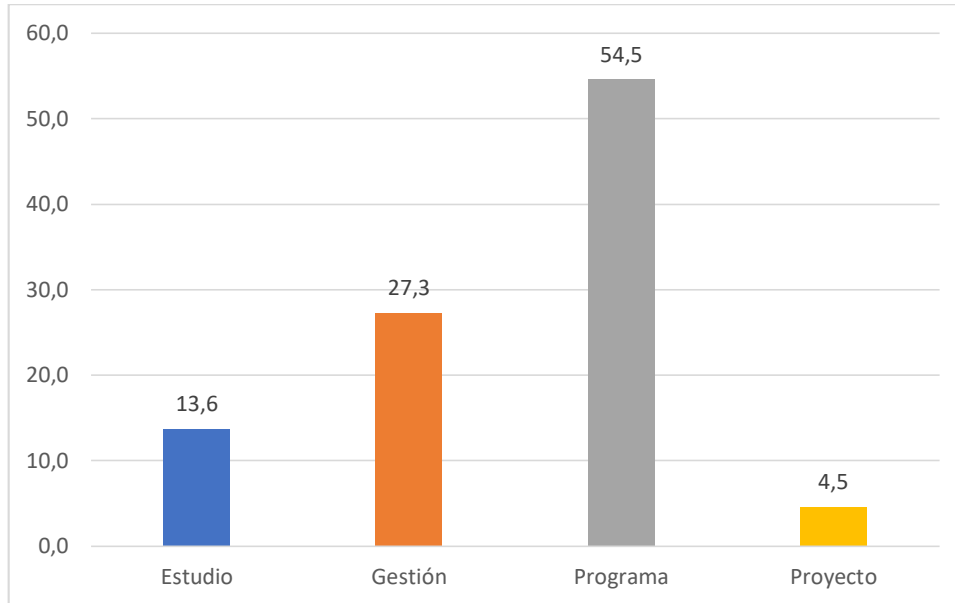
Fuente: Taller de Método ZOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Cuadro: Distribución y Frecuencia de Iniciativas por Tipo de Iniciativa.

Tipo de Iniciativa	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Estudio	3	13,6
Gestión	6	27,3
Programa	12	54,5
Proyecto	1	4,5

Fuente: Taller de Método ZOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

Gráfico: Porcentaje de Tipos de Iniciativas



Fuente: Taller de Método ZOOOP con Mesa Técnica de Cultura. Elaboración propia.

9. Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Municipal de Cultura

El Sistema de Seguimiento y Evaluación es un proceso permanente de indagación y valoración de la gestión del PMC para generar conocimiento y aprendizaje que alimenten la toma de decisiones.

El módulo de seguimiento y evaluación del Plan Municipal de Cultura tiene por objetivo aportar información para retroalimentar el proceso de ejecución del Plan, se trata de proveer al Plan de las características de flexibilidad y adaptabilidad para corregir la ejecución ante cambios del entorno o desviaciones respecto de lo planificado. Dicha retroalimentación se refiere a dos aspectos principales:

Por una parte, realizar un seguimiento del avance, tanto de la ejecución de las iniciativas y actividades del Plan como al cumplimiento de los objetivos planteados en el mismo, de manera de mantener un control y adaptación de los programas de trabajo.

Por otra parte, de manera complementaria, se evalúan los resultados obtenidos, tanto de las iniciativas como en el grado de cumplimiento de los objetivos; esto se relaciona con la capacidad de evaluar la eficacia del Plan para lograr el avance de la comuna hacia su visión.

Se debe considerar que la aplicación de criterios de seguimiento y evaluación del Plan, por

parte de los equipos técnicos, las autoridades y la ciudadanía constituye un medio que permite conocer y comprender en qué medida las acciones de desarrollo cultural (programas, proyectos, estudios y gestiones) 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 Perquenco (PMC Til Til; 2017, 135).

Desde esta perspectiva, se pueden plantear los objetivos del Sistema de Seguimiento y Plan Municipal de Cultura.

9.1. Objetivo del Sistema de Seguimiento y Evaluación.

Proveer a los actores involucrados en el Plan Municipal de Cultura de Perquenco, principalmente a la Unidad de Cultura, al Concejo Municipal, a la instancia de participación ciudadana que asesorará al municipio en lo que respecta a las políticas culturales y a la ciudadanía en general, de la información pertinente y necesaria para mantener la capacidad de adaptación del Plan. Lo anterior, permite estar en condiciones de incorporar las adecuaciones, tanto en la formulación de objetivos, los programas de acción, definición de iniciativas y actividades, de manera de introducir los ajustes necesarios para adaptarse a los cambios que la realidad del proceso de ejecución o cambios en el entorno exijan.

9.2. El Rol de la Evaluación en el Plan Municipal de Cultura (PMC)²⁸.

“La evaluación es el proceso que permite examinar las actividades ejecutadas para controlar el desempeño futuro de los proyectos, programas, estudios y acciones que constituyen la fase operativa del Plan Municipal de Cultura.

La evaluación del Plan Municipal de Cultura considera dos componentes. Por una parte, es necesario evaluar los resultados, expresados como indicadores-metas; y el proceso, o como un estado de avance de los resultados transitorios que se obtienen en la medida en que se ejecutan las iniciativas, es decir, los proyectos, programas, estudios y/o acciones.

La evaluación de s resultados y objetivos implica definir algunos criterios de satisfacción o éxito (expresados como cambios cualitativos), pero además deben existir indicadores (cuantitativos). Ambos componentes entregarán información que permitirán observar los resultados obtenidos en la ejecución del Plan Municipal de Cultura.

En consecuencia, la evaluación, sea como proceso o como resultado, o como la medición de los cambios cualitativos o cuantitativos constituyen una etapa dinámica del Plan Municipal de Cultura, que permite:

²⁸ El Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Municipal de Cultura aplicado en Perquenco es el mismo aplicado en Peñalolén y Til Til entre otros municipios donde el consultor participó.

- Operacionalizar los Lineamientos Estratégicos mediante la implementación de los proyectos, programas y estudios y acciones propuestos.
- 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 Municipal de Cultura es un proceso continuo, permanente, comprometido y responsable, que consiste en comparar los indicadores de la situación inicial (línea base) con los del término del proyecto, programa o del Plan Municipal de Cultura 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.

Para el Plan Municipal de Cultura, el principal objetivo de los indicadores, es evaluar la implementación del conjunto de las iniciativas contenidas en el Plan de Inversiones 2019 - 2022, 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 Municipal de Cultura 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 Municipal de Cultura 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.

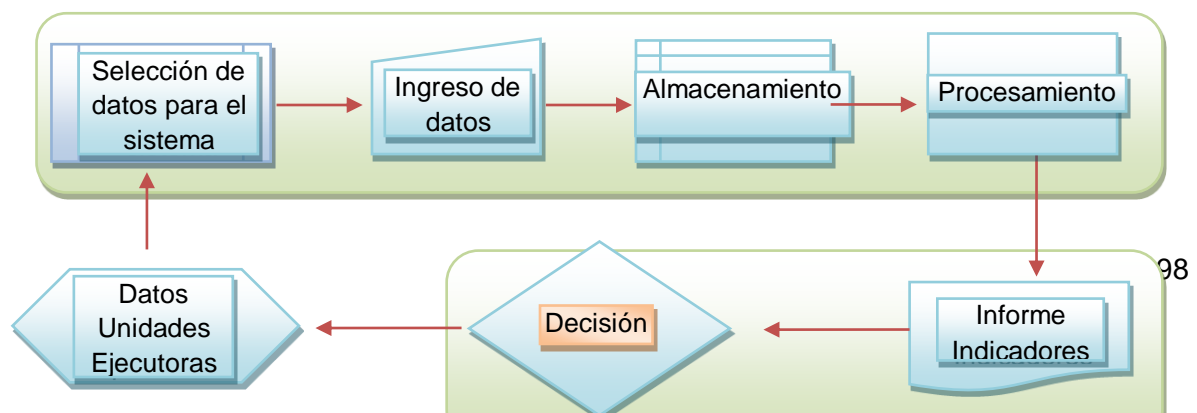
9.3. Aspectos Prácticos de la Implementación del Sistema

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 producción y/o recolección y tratamiento de la información es vital al momento de establecer una evaluación y actualización periódica del Plan Municipal de Cultura tal como se puede observar en el siguiente esquema.

Cuadro: Esquema Producción y/o Recolección y Tratamiento de la información



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 Lineamiento Estratégico, selecciona, ingresa y procesa los datos, los que deben quedar registrados en los distintos momentos en que se confecciona la evaluación.

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

b. ¿Qué se evalúa?

Se evalúa la implementación o ejecución de las iniciativas establecidas por año calendario; objeto instrumental del sistema de seguimiento y evaluación.

En este sentido, el sistema evaluará las iniciativas (estudios, programas, proyectos o gestiones) contenidas en cada lineamiento estratégico según el periodo establecido para su ejecución o implementación explicitadas en el cronograma anual del Plan de Inversiones.

En el siguiente cuadro, se puede observar, la cantidad de frecuencias por lineamiento estratégico de las iniciativas establecidas en el Plan de Inversiones, según año – calendario.

Cuadro: Distribución del Número de Iniciativas a Evaluar por Año Calendario (Según Cronograma Plan de Inversiones)

Lineamiento Estratégico	Iniciativas a Evaluar Año 2019	Iniciativas a Evaluar Año 2020	Iniciativas a Evaluar Año 2021	Iniciativas a Evaluar Año 2022	Total de Iniciativas a Evaluar Periodo 2019- 2022
Fomento de las Artes y las Culturas.	3	3	3	3	12
Formación Y Sensibilización Artística y Patrimonial de la Ciudadanía.	2	2	2	2	8
Gestión Municipal Cultural.	3	3	3	3	12
Participación y Acceso a las	1	1	2	1	5

Lineamiento Estratégico	Iniciativas a Evaluar Año 2019	Iniciativas a Evaluar Año 2020	Iniciativas a Evaluar Año 2021	Iniciativas a Evaluar Año 2022	Total de Iniciativas a Evaluar Periodo 2019- 2022
Culturas y las Artes.					
Puesta en Valor de los Espacios Culturales Ciudadanos.	2	2	3	3	10
Reconocimiento de los Pueblos Indígenas.	3	3	3	3	12
Rescate y Difusión Del Patrimonio Cultural.	0	1	2	2	5

Fuente: Matriz Iniciativas de Inversión Elaboración Propia

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 a partir de la siguiente ficha y/o matriz de evaluación.

- **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 Mesa Técnica de Cultura en base a la disposición de recursos económicos y humanos para su fiel ejecución.

Matriz de Factibilidad de la Implementación de la Iniciativa de Inversión

Lineamiento Estratégico	Número de la Iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento?										Observaciones	
		Año 2018		Año 2019		Año 2020		Año 2021		Año 2022			
		Si	No	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, las Unidades de Gestión procederá a diseñar, proponer e implementar distintas estrategias y acciones con 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.

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

- **Ficha de Seguimiento Individual (Semestral) de las Iniciativas**

En primer lugar, exclusivamente en aquellas iniciativas que cuenten con financiamiento, las Unidades de Gestión (**Nivel (C) Ejecución**), deberán nutrir al sistema de seguimiento de manera trimestral en diversas dimensiones, tal como se puede observar en la siguiente ficha.

Ficha de Seguimiento Individual (Semestral) de Iniciativas

Lineamiento Estratégico						
Nombre 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 (Semestral)	Actividades (Semestral)	Realizadas		Porcentaje de Actividades Logradas	de	Ejecución
		Si	No			
1.				Ecuación: (X * 100/ N)		
2.						
3.						
4.						
5.						
Total Actividades Trimestre = (N)		(X)	(Y)			
Beneficiarios Directos				Porcentaje de Beneficiarios Logrados		
Beneficiarios Esperados Semestral (N)		Beneficiarios Logrados Semestral (X)		Ecuación: (X * 100/ N)		
Productos Trimestre	Programados	Productos Realizados		Porcentaje de Productos Logrados	de	Productos
		Productos Semestral	Realizados			
1.				Ecuación: (X * 100/ N)		
2.						
3.						
4.						
5.						
Total Productos Trimestre = (N)		(X)	(Y)			
Resultados de la Evaluación Semestral						
(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		
CONCEPTO ²⁹ (MM) – (M) – (R) – (B) – (MB)				Concepto		
Fecha de la Evaluación:		Nombre de los Evaluadores:				
Observaciones de la Unidad de Gestión:						

i. Matriz Semestral y Anual de Seguimiento de Iniciativas

²⁹ Ver Tabla de Evaluación de Resultados: Conceptos.

La Matriz Semestral y Anual de Seguimiento, corresponde al análisis estadístico de las iniciativas que se implementaron v/s las no implementadas semestralmente, para proceder finalmente a la evaluación anual del comportamiento del lineamiento estratégico estableciendo las debilidades y fortalezas al respecto tal como se puede observar en el siguiente ejemplo.

Cuadro: Matriz Anual de Seguimiento de Iniciativas Año 2019

Lineamiento Estratégico	Número de Iniciativas Proyectadas Año 2019	Evaluación 1° Semestre			Evaluación 2° Semestre			Evaluación Anual		
		Número de Iniciativas Implementadas	% Logro	% Déficit	Número de Iniciativas Implementadas	% Logro	% Déficit	Número de Iniciativas Implementadas	% Logro	% Déficit
Fomento de las Artes y las Culturas										
Formación Y Sensibilización Artística y Patrimonial de la Ciudadanía.										
Gestión Municipal Cultural.										
Formación Y Sensibilización Artística y Patrimonial de la Ciudadanía.										
Participación y Acceso a las Culturas y las Artes.										

Puesta en Valor de los Espacios Culturales Ciudadanos.										
Reconocimiento de los Pueblos Indígenas										
Rescate y Difusión Del Patrimonio Cultural.										
Resultados de la Evaluación										
Equipo Evaluador: (Nombres y Cargos)										
Fecha evaluación: (Sem. 1) o (Sem. 2) o (Anual)					NIVEL DE LOGRO			CONCEPTO		
Concepto Asignado: (MB) – (B) – (R) – (M) – (MM)					100 %			Muy Bueno (Mb)		
					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%

Los significados de los conceptos asociados a los resultados obtenidos para la Tabla de Evaluación se pueden observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Calificación Tabla de Evaluación

Calificación	Concepto
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).

ii. 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 con objeto de analizar, definir y circunscribir su rol y acoten, focalicen su accionar, labor o responsabilidad.

Cuadro: Matriz Presupuesto de Iniciativas de Inversión y Fuentes de Financiamiento

Lineamiento Estratégico	Iniciativa de Inversión	Presupuesto Estimado Año 2019	Presupuesto Estimado Año 2020	Presupuesto Estimado Año 2021	Presupuesto Estimado Año 2022	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		∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N 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		∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N 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		∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N 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		∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	

Total	Presupuesto	$\sum \$ N$	$\sum \$ N$	$\sum \$ N$	$\sum \$ N$
Estimado Anual		LE	LE	LE	LE

La ecuación:

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

La ecuación:

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

La ecuación:

$$\sum \$ \text{ Total Plan} = (\text{Sumatoria de Montos Anuales} = \text{Total Presupuesto Estimado del Plan de Inversiones – Periodo 2017 - 2020}).$$

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
Ministerio de las Culturas las Artes y el Patrimonio.	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 municipal y/o sectorial)
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.

10.6. 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 con 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:

10.7. 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) con objeto de lograr los fines u objetivos definidos en los Lineamientos Estratégicos y avanzar en la consecución de la Visión de Futuro deseada.

10.8. Objetivos Específicos del Plan de Acción

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

1. 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.
2. Estructurar las Unidades de Gestión por Lineamiento Estratégico.
3. Estructurar el marco presupuestario estimativo (recursos necesarios y fuentes de financiamiento) para la implementación de las Iniciativas de Inversión (Matriz Presupuesto Estimado)

4. Identificar las Iniciativas de Inversión que cuentan y no cuentan con el respectivo financiamiento para su implementación.
 - a. Elaborar y ejecutar estrategias de resolución para aquellas Iniciativas de Inversión que no cuentan con financiamiento para su implementación.
 - b. Ejecutar las Iniciativas de Inversión que tienen financiamiento.
 - c. Evaluar el estado de avance del Plan de Inversiones de manera semestral, semestral y anual. (Matrices de Evaluación)
 - d. Informar los resultados de la ejecución del Plan de Inversiones al conjunto de los Actores Políticos, Técnicos, Sociales y comunidad en general.
 - e. 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).”

10. Bibliografía.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA. (2011). “Política Cultural 2011-2016”.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2013). “Estudio de Gestión Cultural Municipal”.

Ander-Egg, E. (1992). “Políticas Culturales Municipales”. Ciccus Ediciones, Buenos Aires.

Espinoza, C. (2010). “La Territorialización de la Participación Ciudadana en el Marco de la Elaboración de Planes de Desarrollo Comunales”. Revista Tiempo y Espacio, 25/2010, Universidad del Bío-Bío.

GORE Magallanes y La Antártida. Estrategia de Desarrollo Regional de Magallanes y la Antártida EDR.

Gramberger, M. OECD. (2001). “Manual de la OECD, sobre información, consulta y participación en la elaboración de las políticas públicas”. Secretaría de la Función Pública, Gobierno de México.

Larraín, J. (2001). “Identidad Chilena”. Santiago. Lom.

Lechner, N. (2001). "Artículo La política de desarrollo como un desafío cultural". Revista Aportes, Santiago.

Ministerio de Desarrollo Social. (2015). "Metodología de Diseño Muestral Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, Casen 2015".

Municipalidad de Chaitén. (2017). "Plan Municipal de Cultura Chaitén".

Municipalidad de Licantén. (2016). "Plan Municipal de Cultura Licantén".

Municipalidad de Macul. (2014). "Plan Municipal de Cultura Macul".

Municipalidad de Molina. (2015). "Plan Municipal de Cultura Molina".

Municipalidad de Peñalolén. (2014). "Plan Municipal de Cultura Peñalolén".

Municipalidad de San José de Maipo. (2014). "Plan Municipal de Cultura San José de Maipo".

Municipalidad de San Ramón. (2014). "Plan Municipal de Cultura San Ramón".

Municipalidad de Til Til. (2017). "Plan Municipal de Cultura Til Til".

Municipalidad de Vichuquén. (2017). "Plan Municipal de Cultura Vichuquén".

Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda. (2014). Actualización Pladeco Pedro Aguirre Cerda 2014.

Municipalidad de Peñalolén. (2014). Actualización Pladeco Peñalolén 2014.

Municipalidad de Recoleta. (2015). Actualización Pladeco Recoleta 2015

Municipalidad de San Joaquín. (2014). Actualización Pladeco San Joaquín 2014.

Romanos, Susana (2000). "Guía de fuentes de información especializadas". Centro de Estudios y Desarrollo Profesional en Bibliotecología y Documentación. Buenos Aires.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo SUBDERE. (2017). "Revisión de Gobernabilidad Multinivel en Chile: Modernización del Sistema Municipal".

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) / División de Organizaciones Sociales, (2016). "Guía Participación Ciudadana en la Gestión Municipal".