

ILUSTRE MUNICIPALIDAD



INFORME FINAL

PLAN MUNICIPAL DE CULTURA TORRES DEL PAYNE

Índice

1. Introducción.....	4
1.1. Contexto Institucional.....	5
2. Objetivos del Estudio	8
2.1. Objetivo General.....	8
2.2. Objetivos Específicos	8
3. Marco Teórico Conceptual.....	9
3.1. Conceptos básicos.....	9
3.2. La relevancia de la cultura como polo de desarrollo a nivel local.	10
4. Marco Metodológico.....	14
Etapas del estudio.....	17
5. Etapa 1. Ajuste Metodológico.....	17
5.1. Reuniones de coordinación y gestión	17
6. Etapa 2. Diagnóstico Comunal.....	18
6.1. Antecedentes Regionales y Comunales	18
6.2. Antecedentes Históricos.....	20
6.3. Antecedentes Demográficos y Socioeconómicos.....	25
6.3.1. Antecedentes Demográficos.	25
6.3.2. Antecedentes Socioeconómicos	31
6.3.3. Antecedentes Económicos	34
6.3.4. Antecedentes Educacionales.....	38
6.3.6. Antecedentes Institucionales Municipalidad de Torres del Payne	41
6.3.7. Organizaciones Sociales y Participación Ciudadana.....	44
6.3.8. Cultura Municipal.....	46
6.4. Plan Municipal de Cultura 2016.....	58
6.4.1. Evaluación PMC 2014.....	64
7. Antecedentes Culturales y Artísticos.....	67
8. Etapa 2. Diagnóstico Comunal Participativo (Actores Locales).....	75
8.1. Metodología Participativa	78
8.2. Participación de los Actores Locales	80
8.2.1. Participación Concejo Municipal	80
8.2.2. Participación Gabinete Cultural	81
8.2.3. Participación de la Comunidad	81

8.2.4. Participación Total Actores Locales	83
8.3. Resultados del Diagnóstico Comunal Participativo.....	84
8.3.1. Resultados Concejo Municipal.....	84
8.3.2. Resultados Gabinete Cultural	85
8.3.3. Resultados Participación Comunidad	87
8.3.4. Resultados Informantes Claves o Actores Relevantes.....	89
8.4. Matriz Integrada de Conceptos: Fortalezas	94
8.4.1. Fortalezas Municipales (Institucionales)	94
8.4.2. Fortalezas Comunitarias	96
8.4.3. Fortalezas Territoriales (Comunales y/o Locales)	97
8.4.4. Debilidades y/o Problemas Culturales Comunales y Soluciones por Dimensiones Estratégicas	99
8.4.4.1. Problemas y/o Debilidades Culturales del Dimensión Estratégica del Patrimonio Cultural.	99
8.4.4.2. Problemas y/o Debilidades Culturales de la Dimensión Estratégica de Participación y Acceso a la Cultura.....	100
8.4.4.3. Problemas y/o Debilidades Culturales de la Dimensión Estratégica Creación y Difusión de las Actividades Artísticas y Culturales.	102
8.4.4.4. Problemas y/o Debilidades Culturales de la Dimensión Estratégica Gestión Institucional.....	104
8.5. Conclusiones Diagnóstico Participativo.....	106
8.5.1. Consolidado de Fortalezas Culturales	108
8.5.2. Sistematización de Problemas y/o Debilidades Culturales por Ejes Temáticos	109
8.6. Catastro Cultural de Organizaciones Artístico-Culturales o Artistas y/o Trabajadores de las Culturas y las Artes de Torres del Payne.	109
9. Etapa 3. Elaboración Plan Municipal de Cultura.	111
9.1. Metodología.....	111
9.2. Imagen Objetivo (Visión de futuro).	114
9.3. Asociación Estratégica Comunal.....	115
9.4. Lineamientos Estratégicos.....	116
9.4.1. Profundización de los Lineamientos Estratégicos.	117
9.4.2. Lineamiento Estratégico de Fortalecimiento Formación y Creación Artística – Cultural.....	120
9.4.3. Lineamiento Estratégico de Fortalecimiento Patrimonio Cultural.	123

9.4.4. Lineamiento Estratégico de Fortalecimiento Participación y Acceso a la Cultura.....	129
9.4.5. Lineamiento Estratégico de Fortalecimiento de la Gestión Municipal en Cultura.....	132
9.5. Plan de Inversiones y Plan de Acción 2018 - 2022.....	136
9.6. Matriz Iniciativas de Inversión	138
9.7. Distribución de Iniciativas de Inversión por Lineamientos Estratégicos	142
10. Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Municipal de Cultura.....	144
10.1. Objetivo del Sistema de Seguimiento y Evaluación.....	145
10.2. El Rol de la Evaluación en el Plan Municipal de Cultura (PMC).	145
10.3. Implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan	¡Error!
10.3.1. Organigrama Estructura Institucional para la Implementación del Plan	¡Error!
10.3.1.1. ¡Error! Marcador no definido.	
10.4. Funciones y Productos Esperados de la Estructura Institucional.....	¡Error!
10.4.1. ¡Error! Marcador no definido.	
10.5. Aspectos Prácticos de la Implementación del Sistema.....	146
10.6. Plan de Acción: Estrategia General de Implementación del Plan	156
10.7. Objetivo General del Plan de Acción.....	157
10.8. Objetivos Específicos del Plan de Acción.....	157
11. Bibliografía	159

1. Introducción

La elaboración del Plan Municipal de Cultura de Torres del Payne se constituye en un ejercicio de investigación y planificación participativa de políticas públicas a nivel local cuyo objetivo es producir conocimiento actualizado de la comuna de Torres del Payne 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):

- Investigación y revisión bibliográfica y/o documental de fuentes secundarias², tales como textos e investigaciones académicas, documentos regionales y municipales, bases de datos institucionales disponibles, información on-line, entre otros posibles.
- Investigación de campo 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 Torres del Payne, 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 dc 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.

Es de suma importancia y relevancia la que permite el desarrollo de esta nueva iniciativa orientada a dotar al municipio de Torres del Payne de un Plan Municipal de Cultura. Dotarse de una concepción estratégica y en desarrollo sobre el espacio cultural y su comunidad saliendo de la agenda cultural clásica a base de actividades esporádicas será un importantísimo adelanto en la condición actual del municipio, afirmando su rol de liderazgo como promotor y coordinador de iniciativas de la comunidad.

La idea central es lograr que el Plan Municipal de Cultura (PMC) sea un componente orgánico del Plan de Desarrollo Comunal, PLADECO aprobado por el Concejo Municipal. Ciertamente, ese logro será un proceso de cambio cultural en la gestión municipal no exento de dificultades ya que hasta ahora el campo de la gestión cultural a nivel local es una preocupación marginal en la agenda municipal del día a día.

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 Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes (CNCA) 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. Políticas finalmente estructuradas en 3 ejes de acción: objetivos, propósitos y estrategias.

En este contexto, Red Cultura es un programa del CNCA, 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

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 vinculado 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).

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 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 incorporando 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

Elaborar el Plan Municipal de Cultura en la comuna de Torres del Payne y fortalecer la gestión cultural local mediante la planificación y gestión participativa con enfoque de derecho.

2.2. Objetivos Específicos

1. Mejorar la gestión cultural municipal, de manera participativa y con enfoque de derecho.
2. Fomentar la participación y acceso de la ciudadanía en su desarrollo cultural.
3. Fortalecer a la contraparte municipal en cultura para el mejoramiento de su gestión.

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” Tizón (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” (ídem: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).

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.

Diversos estudios y propuestas técnicas coinciden en algunos elementos clave para la elaboración de políticas culturales a nivel local. Ruigrok rescata cuatro herramientas que 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 cualitativas como cuantitativas, tal como están convenidas en las bases y propuesta técnica.

El marco metodológico se sustenta en el ejercicio y aplicación en amplios espacios de *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 Torres del Payne, 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.

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)

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)

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, 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 sistemático 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 Torres del Payne.

El presente estudio considera que las estrategias metodológicas cualitativas y cuantitativas responden tanto al nivel epistemológico, teórico y metodológico en la

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.

construcción del objeto de estudio -diagnóstico cultural de Torres del Payne- 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 (...)” (Bogdan 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 (Bogdan 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, está 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.

Etapas del estudio

La elaboración del PMC de Torres del Payne considera la ejecución de las siguientes etapas de trabajo:

- Etapa 1: Ajuste Metodológico.
- Etapa 2: Diagnóstico Cultural Comunal.
- Etapa 3: Elaboración Plan Municipal de Cultura.
- Etapa 4: Validación Actores Locales del Plan Municipal de Cultura.

5. Etapa 1. Ajuste Metodológico.

5.1. 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 para gestionar y coordinar las actividades en terreno del consultor entre los días 9 y 19 de enero del 2018.

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 las localidades donde se desarrollarán los cabildos culturales.
- b) Diseño y reproducción de invitaciones a Cabildos Culturales.
- c) Fechas y horarios Cabildos Culturales en las localidades.
- d) Fecha y horario presentación a Concejo Municipal.
- e) Fecha y horario reunión de trabajo con Concejo Municipal.
- f) Fecha y horario presentación y reunión de trabajo con Gabinete Cultural.
- g) Inicio de proceso de difusión del PMC y los Cabildos Culturales.
- h) Preproducción de los Cabildos Culturales y reuniones informativas y de trabajo.

Cuadro: Presentaciones, mesa de trabajo y Cabildos Culturales Torres del Payne

Localidad	Cabildo 1 Cerro Castillo	Cabildo Pueblito Serrano	Cabildo Cerro Guido	Mesa de trabajo con Gabinete Cultural	Cabildo 2 Cerro Castillo	Exposición a Concejo Municipal	Mesa de trabajo con Concejo Municipal
Sede	Salón Concejo Municipal						
Fecha / Horario	Viernes 12 enero, 16 horas	Lunes 15 enero, 10 horas	Martes 16 enero, 18 horas	Miércoles 17 de enero, 15 horas	Jueves 18 de enero, 16 horas	Viernes 19 de enero, jornada matinal	Viernes 19 de enero, 14 horas

Fuente: Acuerdos Operativos PMC Torres del Payne

6. Etapa 2. Diagnóstico Comunal.

6.1. Antecedentes Regionales y Comunales

Ubicación Geográfica

La comuna de Torres del Payne se encuentra ubicada en la Región de Magallanes y Antártica Chilena, región ubicada “entre los paralelos 48° 37' S y el Polo Sur, se sitúa en el geosistema templado húmedo frío, oceánico o subantártico, cuyo rasgo más característico lo constituye el hundimiento de la depresión intermedia y el predominio irregular de la Cordillera de los Andes, que se presenta englaciada y fragmentada en islas, archipiélagos y penínsulas” (EDR¹⁶ Magallanes y Antártica Chilena; 2012-2020, 7).

La región posee 1.382.033 km² y se encuentra integrada principalmente por dos territorios, por una parte, el territorio de Magallanes, con 132.035 km²; y por otra, el territorio Antártico con 1.250.000 km². La región está subdividida en las y una población provincias de Antártica Chilena, Magallanes, Tierra del Fuego y Última Esperanza, las que en conjunto agrupan a once (11) comunas, aproximadamente el 50% de la superficie regional corresponde a áreas silvestres protegidas, estratificadas en reservas, monumentos naturales y parques nacionales” (Ibid.).

Se trata, por tanto, de la región “más austral y la de mayor superficie de Chile. Ubicada en el extremo meridional del continente sudamericano, en la parte sur de la Patagonia, limita

¹⁶ Estrategia de Desarrollo Regional.

al norte con la Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo, al este con Argentina, al oeste con el océano Pacífico y el límite austral es el paso Drake que separa Chile Continental y el Territorio Chileno Antártico delimitado por los meridianos 90 ° y 53 ° de longitud oeste, el paralelo 60 °S y el Polo Sur, que es considerado oficialmente como el límite meridional del país. El Territorio Antártico es una reclamación realizada por el gobierno chileno desde la década del '40 y está subordinada a las disposiciones del Tratado Antártico".¹⁷

Por su parte, la comuna de Torres del Payne pertenece la provincia de Última Esperanza que a su vez alberga a la comuna de Puerto Natales, capital provincial. La comuna de Torres del Payne posee una superficie total de 6.630 km², correspondiente al 5,02% de la superficie de Magallanes y el 0,88% de la superficie total del país. Se encuentra ubicada a 51°15'57.60" Latitud Sur y 7°22'12" Longitud Oeste. Se encuentra en la Provincia de Última esperanza, limitando al Norte y al Este con la república de Argentina, al Oeste con el campo de hielo patagónico sur y al Sur con la comuna de Natales – específicamente en el río Tres Pasos. (GORE Magallanes y Antártica Chilena; 2013, 17).

Cuadro: Mapa de la Comuna Torres del Payne.



Fuente SERNATUR.

¹⁷ <http://patiperriandochi.blogspot.cl/2014/11/xii-magallanes-y-antartica-chile.html>

El territorio de Torres del Payne posee un clima trasandino con degeneración esteparia, con menor precipitación que las laderas occidentales de la cordillera patagónica y región de los canales, pues las masas de aire llegan con poco contenido de humedad después de atravesar las cumbres cordilleranas. Las precipitaciones permanecen durante todo el año, llegando al orden de 250 a 400 mm, es decir un 10% de los registros de la costa occidental. La distribución de las precipitaciones durante el año es aproximadamente homogénea, pero se pueden identificar los meses de otoño (abril y mayo) como los más lluviosos. Un segundo máximo puede presentarse entre noviembre y enero. En el invierno las precipitaciones son casi exclusivamente de nieve (Dirección Meteorológica de Chile, citado en EDR Magallanes y Antártica Chilena, 17).

6.2. Antecedentes Históricos.

“La naturaleza sobre los canales patagónicos es, en gran parte agria y hostil. Se yergue en el sospechoso y agazapado perfil de sus cerros duros y pelados que parecen levantarse después de un cataclismo telúrico, destrozados e hirvientes de enconos. El sol fulge, a ratos, como un dardo de oro por entre los desgarrones de nubes sobre los picos nevados (...)” (Melfi, 1939:20). El clima influye completamente en el aislamiento y en la soledad. Dos conceptos importantes y transversales en la vida de la gente de campo”. (Torres del Payne; 2017, 8).

El poblamiento del territorio magallánico fue producto principalmente de desplazamientos de pequeños grupos humanos que fueron conformando distintas características socioculturales y de organización, tales como cazadores y recolectores terrestres, marinos o canoeros. Estos primeros habitantes lograron adaptarse a las severas condiciones climáticas del territorio (PCR¹⁸ 2011-2016; 24).

Estos grupos de cazadores, recolectores terrestres y marítimos desde hace unos 12.000 años A.C. “iniciaron un largo proceso de adaptación a un territorio marcado por condiciones medioambientales extremadamente adversas para la vida humana (...) a juicio de Morello y Junge (2010:19) esta impresionante historia de adaptación da cuenta de una templanza humana y evidencia la utilización de estrategias adaptativas que sólo pueden ser comprendidas a partir un conocimiento profundo de las singularidades del territorio y de los rasgos culturales de estos mismos pueblos”. (Molina; 2011, 60).

De esta forma, se fueron constituyendo la diversidad de pueblos originarios que poblaron este vasto territorio, tales como, los Kawésqar, selk’nam, yaganas, aónikenk, entre otros. En tal sentido, hace unos aproximadamente 11.500 años atrás, los primeros pobladores fueron los Aonikenk o Tehuelches que se desplazaban por los sectores cercanos al parque nacional Torres del Paine, y por la zona de los canales estaban los Kaweskar,

¹⁸ Política Cultural Regional.

quienes navegaban en sus embarcaciones construidas con corteza de árboles por los fiordos y canales (Pladetur Última Esperanza; 2017,13).

En 1557 llegaron a la zona los primeros colonizadores españoles, fue Juan de Ladrilleros en busca del Estrecho de Magallanes, el cual no había sido navegado desde 1.520 cuando el portugués Hernando de Magallanes visitó estos lugares. Este personaje fue quien bautizo la zona como Última Esperanza, específicamente el fiordo que nace desde la ciudad de Puerto Natales, debido a que esta era su “última esperanza” de encontrar el Estrecho de Magallanes (Pladetur Última Esperanza; 2017,13).

Después de varios miles de años antes y después de nuestra era y durante la primera mitad del siglo XIX, en el proceso de formación y construcción de Estado chileno, éste comprende “la necesidad de fijar un asentamiento a orillas del paso transoceánico austral de Magallanes. Será el 21 de mayo de 1843, cuando zarpó la goleta Ancud hacia los mares australes, con 23 personas comandadas por el capitán Juan Williams. El 21 de septiembre de ese mismo año, en punta Santa Ana, península de Brunswick, la pequeña goleta recaló entregando al país la posesión efectiva del territorio. El 30 de octubre, se inauguró en ese lugar un fuerte de madera denominado Bulnes, en homenaje al presidente que fue motor de estos eventos. El gobernador de la colonia, José de los Santos Mardones, luego de vastas exploraciones del territorio en busca de un mejor asentamiento para su gente, dispuso el traslado de la población 50 kilómetros hacia el norte, junto al río del Carbón, a un lugar llamado Punta Arenosa. El 18 de diciembre de 1848 nació oficialmente Punta Arenas.” (Martinic, 2003, citado por PCR 2011-2016, 28).

La ciudad de Punta Arenas en sus inicios fue designada como colonia penal para reos y militares relegados o castigados, en este contexto se habrían producido disturbios, entre ellos el conocido Motín de Cambiaso. Esta situación se mantuvo hasta el año 1867, momento en que Chile cambia la política de poblamiento de la zona “mediante la colonización extranjera y decretando el puerto libre de impuestos y aduanas para Punta Arenas. La navegación a vapor favoreció el tráfico por el estrecho, paso obligado entre los océanos Atlántico y Pacífico. Posteriormente, en 1910, se generó una nueva corriente migratoria, motivada por la fiebre del oro –sobre todo en la costa de Tierra del Fuego– y luego por la Primera Guerra Mundial. (PCR 2011-2016, 29).

Es la colonización en el periodo republicano, la que permite el surgimiento de las estancias ganaderas u ovejunas estructuren la vida y forma de la región de Magallanes, de la provincia, y, por cierto, de la comuna de Torres del Payne gracias a la mano de obra que reproduce la industria. Estas unidades productivas y de vida -las estancias- se amoldaron al clima hostil, al viento, la nieve de toda la Patagonia chileno-argentina. La ganadería, entonces, se convirtió en la actividad pionera de la economía regional, que junto al vasto territorio y el clima se convirtieron en los elementos constitutivos de la “vida ganadera”. De esta forma esta actividad económica se transformó en la gran esperanza de sustento a los habitantes del territorio (Torres del Payne; 2017, 3).

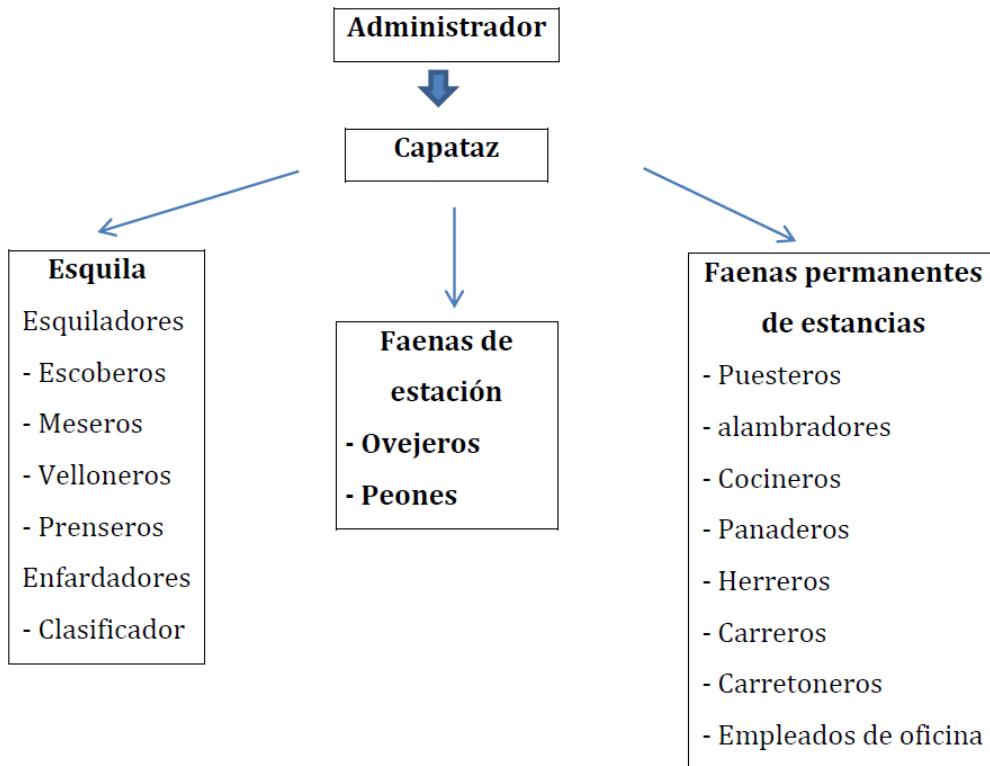
Es así como se desarrolla la industria de la ganadería en la zona de la provincia de Última Esperanza. A partir de esta actividad económica, la provincia se vuelve de gran

importancia para la región principalmente producto de las grandes exportaciones de ovinos y bovinos a los mercados europeos. A principios del siglo XX nace la ciudad de Puerto Natales creada para abastecer el desarrollo de las actividades ganaderas (Pladetur Última Esperanza; 2017,13).

Estos movimientos migratorios a la región provenientes desde Chiloé y Europa principalmente, dan inicio a una segunda proeza adaptativa -la primera la realizan los pueblos originarios- logrando superar los numerosos obstáculos que presentaba el territorio, tales como el aislamiento y las extremas condiciones de vida. La superación de estas barreras genera las condiciones de posibilidad, para establecer asentamientos humanos en Punta Arenas, Puerto Natales, Porvenir y Cabo de Hornos. Sería entonces y en este contexto, en que surge un entramado cultural y social pletórico en matices simbólico-identitarios constitutivos de la sociedad magallánica de mediados del siglo XIX y cuyos elementos diferenciadores se proyectan hasta la actualidad (Molina; 2011, 60).

“Las estancias se organizaban dependiendo del ritmo de las actividades que se debían realizar, por ejemplo, la esquila y la “marca” se organizaba en torno a un administrador general de la estancia, un capataz y a una comparsa de ovejeros y esquiladores. Los puesteros, en cambio, generalmente vivían en la estancia y trabajaban con sus propios animales, en este caso con sus caballos y perros ovejeros. Sus labores iban entre el recorrido periódico de los campos a el desplazamiento de los piños, que cambiaban dependiendo de las estaciones del año. En verano se llevaban al campo de verano para el pastoreo, posteriormente se llevaban a los campos de inviernos y por último, para el baño y esquila.” (Torres del Payne; 2017,13).

Cuadro: Organigrama Estancias



“Las estancias (...) son las unidades de ocupación rural, ordenada por los procesos de concesiones de tierras que permitieron la subdivisión del territorio. Están estructuradas en base al casco, puestos y caminos. Son establecimientos destinados a cumplir funciones productivas, relacionadas con la ganadería ovina... Son consideradas como centros autosuficientes de actividad económica y de vida orientados exclusivamente a la actividad productiva ovina, aislados en puntos específicos dentro del territorio. Entre los distintos elementos que conforman las estancias, los cascos constituyen el elemento más importante. Un casco de estancia...podría llegar a concentrar, durante la época de esquila, más de un centenar de trabajadores. El foco productivo se centró en el galpón de esquila, en tanto que el dominio visual convergió en la casa de administración... Los cascos fueron construidos considerando adecuadas relaciones entre arquitectura, topografía, clima y orientación. La orientación está vinculada con una posición adecuada de soleamiento, hecho fundamental en estas latitudes, relacionados con la temperie; tiene que ver con su condición de signo que sitúa al viajero, hecho materializado en los techos rojos de las edificaciones; enfatiza esa condición de espacio orientado respecto de los puntos cardinales y de los elementos físicos del territorio. Actualmente los cascos de estancia son un conjunto arquitectónico en los cuales permanece atrapado en un lugar y tiempo como signo y memoria de la puesta de producción de esos territorios” (Feliú, 2013)¹⁹.

En este contexto, es que emerge “la Sociedad Explotadora Tierra del Fuego (SETF) la empresa ganadera más importante de la Patagonia Austral, gracias a la acertada gestión

¹⁹ Citado en la Investigación Documental

de sus administradores alcanzaban la cima de sus posesiones fundiarias. Al contabilizar las hectáreas de campo para la explotación pastoril se llegaron a totalizar un poco menos de 3.000.000. Esta cifra hacía notar de manera tangible la fuerza económica y el poder que esto conllevaba; poder que se hacía notar dentro y fuera de las fronteras territoriales. "a los diecisiete años de existencia, la Sociedad representaba una dotación de campos dedicados a la ganadería de 2.900.000 hectáreas. La SETF pensaba que antes de civilizar debían industrializar ese vasto territorio, debían tecnologizar las faenas. El mejor ejemplo de esta rápida y abrupta tecnologización es la faena de esquila que, junto con el beneficio frigorífico, concentraban la mayor parte de mano de obra y maquinaria. De hecho, desde la sustitución de la tijera y del corte a campo abierto por las guías eléctricas -alimentadas a motor- en el interior del galpón, la industria no ha evolucionado mayormente". (Torres del Payne; 2017, 20).

Una vez instalada la ganadería, principios del siglo XX, como la principal actividad económica de este territorio aumentan los potenciales asentamientos humanos y el desarrollo de los mismos, lo que permite acrecentar levemente el número de habitantes o a lo menos la presencia permanente durante todo el año. Un hito importante en el desarrollo de este territorio y que tiene una expresión significativa hasta nuestros días es el nacimiento del Parque Nacional Torres del Payne en 1959), permitiendo incorporar un porcentaje relevante de terrenos (sobre del 30% de la superficie de la comuna) originalmente dedicados a la ganadería al dominio estatal y particularmente de la Corporación Nacional Forestal (CONAF). En la actualidad y desde hace algunas décadas, este parque nacional cuenta con resguardos ambientales nacionales (área silvestre protegida) e internacionales (reserva de la biosfera y patrimonio de la humanidad - 1978) lo que lo transformó en un atractivo turístico de primer orden a nivel nacional e internacional que cada año recibe aproximadamente a 150.000 visitantes provenientes de todas partes del mundo." (Pladeco Torres del Payne; 2012, 15).

Desde 1980 Torres del Payne, mediante D. F. L. Nº 1-2.268 del 5 de junio y publicado en el Diario Oficial del 15 de octubre del mismo año, fue creada como comuna cuya formación rural - fronteriza (limita al Norte y Este con la República Argentina) se mantiene hasta el día de hoy. Dicha medida posibilitó fortalecer el desarrollo de servicios esenciales como educación, salud, telecomunicaciones, infraestructura vial, accesos fronterizos y otros, los que fortalecieron las políticas de desarrollo del territorio. Con el paso de los años, el Municipio ha logrado consolidarse como un actor estratégico en el desarrollo de Torres del Payne (GORE Magallanes y Antártica Chilena; 2013,16).

La capital de la comuna de Torres del Payne es Villa Cerro Castillo ubicada a 58 km de Puerto Natales y a 56 km de portería Laguna Amarga (Paso fronterizo río Don Guillermo). El poblado habría sido creado en 1906, "siendo en sus orígenes la estancia más importante de la Sección de Ultima Esperanza, propiedad de una gran empresa ganadera -Sociedad Explotadora Tierra del Fuego- la cual llegó a tener 2 millones de hectáreas, siendo la empresa ganadera más grande que ha conocido la historia nacional, el atractivo de este lugar radica en sus construcciones e instalaciones ganaderas, las cuales se

conservan intactas desde 1906 y cumplen las mismas funciones que en sus orígenes.” (GORE Magallanes y Antártica Chilena; 2013,17).

Los poblados con mayor asentamiento en la comuna Torres del Payne son: Villa Cerro Guido donde habitan familias principalmente dedicadas a la actividad ganadera, Río Serrano, Sede Administrativa Parque Nacional Torres del Paine con bastante dispersión poblacional debido al amplio desarrollo de la industria turística, pues en todo el parque se han creado una gran cantidad de hoteles, camping, restaurantes, etc. y la capital comunal Villa Cerro Castillo en donde se encuentra la municipalidad y otros servicios públicos (Padem; 2018, 10 y Pladetur; 2017, 16).

Pese al desarrollo urbano aún es posible observar en el territorio que conforma la comuna, “una gran riqueza natural compuesta por una amplia gama de fauna, espacio marítimo principalmente lagos y en menor medida ríos y una flora más austera pero adaptada, debido a las condiciones climáticas complejas y adversas en gran parte de las estaciones del año, pero no menos importante, producidas por extremas bajas temperaturas en la temporada invernal y por la gran cantidad de viento con fuertes ráfagas en temporada estival, lo que constituye un clima trasandino con degeneración esteparia. Esto provoca una limitada existencia de bosques excepto en lo que compone el Parque Nacional Torres del Paine como símbolo patente de la comuna, y sus parques adyacentes. Se potencian grandes hectáreas de planicies y montañas rocosas, que gran parte del año permanecen nevadas”. (PMC Torres del Payne; 2014, 4).

Además, la provincia de Última Esperanza cuenta con 4 áreas silvestres protegidas por el estado; Parque Nacional Torres del Paine, Parque Nacional Bernardo O’Higgins, Monumento natural Cueva del Milodón y la Reserva nacional Alacalufes (Padetur 2017, 11).

6.3. Antecedentes Demográficos y Socioeconómicos.

Chile posee 17.574.003 habitantes, la región de Magallanes y Antártica Chilena posee una población de 166.533 habitante y la comuna de Torres del Payne 1209 habitantes.

6.3.1. Antecedentes Demográficos²⁰.

La población regional de Magallanes y Antártica Chilena representa el 0,9% de la población total de país, a su vez, la comuna de Torres del Payne el 0,7% del total poblacional de la región, es decir, siguen siendo ambos territorios subnacionales de baja densidad poblacional y particularmente la comuna de Torres del Payne que, por sus características climáticas y territoriales, la baja densidad poblacional ha sido una

²⁰ El presente subcapítulo ha sido elaborado en base a la sistematización de los resultados del Censo 2017, recientemente publicado.

constante estadística e histórica, que en la actualidad llega a 0,18 habitantes por kilómetro cuadrado.

La comuna se encuentra entre el 5% de las comunas del país con menos de 5000 habitantes (OCDE; 2017, 19).

Cuadro 1: Población país – región – comuna y densidad poblacional.

Territorio	Censo 2002		Censo 2017	
	Habitantes	Densidad Poblacional	Habitantes	Densidad Poblacional
País	15.051.109	20	17.574.003	21,98
Región	147.506	1,12	166.533	1,26
Comuna	739	0,11	1209	0,18

Fuente: INE 2002- 2017. Elaboración Propia.

Según el Censo 2017, la población de la región alcanza a 166.533, es decir, 19.027 habitantes más que hace tres quinquenios o 15 años, con un crecimiento del 12,9% intercensal, es decir, entre el 2002 y el 2017.

Comparativamente respecto del Censo 2002, el crecimiento poblacional en la comuna de Torres del Payne asciende al 63,6 % en el periodo intercensal, es decir, que la población aumento en 470 habitantes en 15 años, lo que sin duda es estadísticamente y demográficamente significativo.

Cuadro: Variación población años 2002-2017

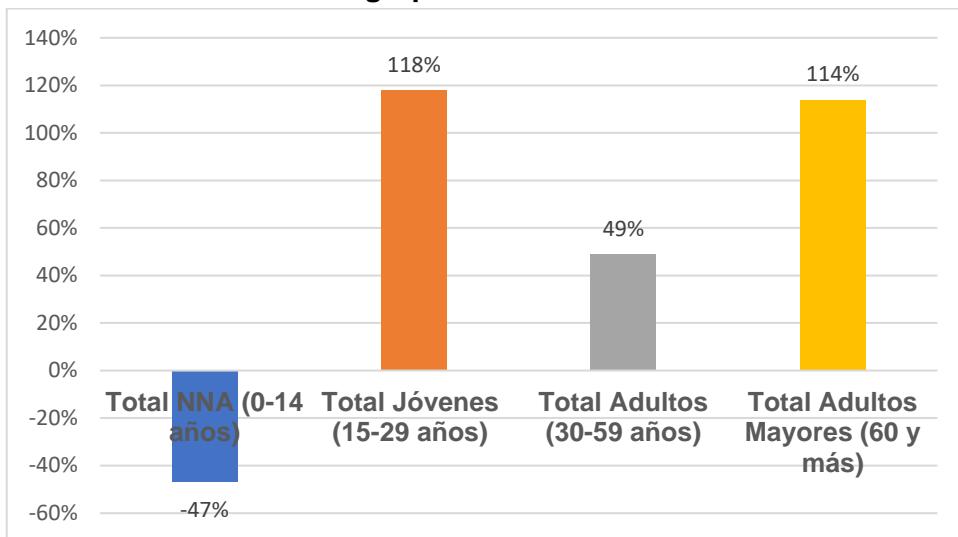
Censo 2002	Censo 2017	Variación censal 2002-2017
739	1209	63,6%

Fuente: Censo 2002 y 2017, INE. Elaboración Propia.

A continuación, se puede observar en el siguiente gráfico la variación de los grupos etarios de la población comunal entre el censo 2002 y 2017. El único grupo etario que tuvo decrecimiento son los NNA²¹ (0-14 años) que de 91 en el 2002 descendieron a 48 en el 2017. El grupo que más aumentó fue el de los jóvenes (15-29 años) de 208 a 453 en el 2017 y los adultos mayores de 59 el 2002 a 126 el 2017. Por último, los adultos (30-59 años) que de 390 en el 2002 llegaron a 582 en el 2017.

²¹ Niños, niñas y adolescentes.

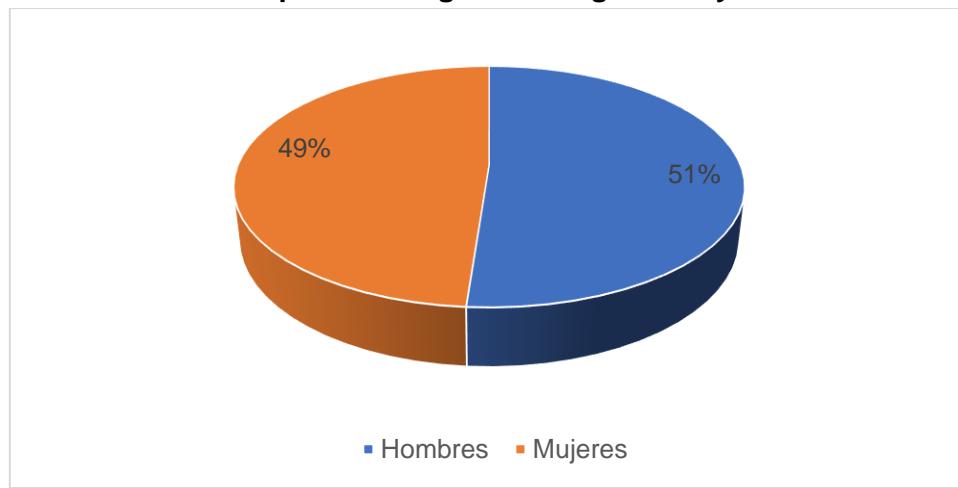
Cuadro: Variación Intercensal de grupos etarios 2022 - 2017



Fuente: Censo 2002 y 2017, INE. Elaboración Propia.

Por otra parte, a nivel regional, es posible observar un porcentaje diferente al promedio nacional respecto de la población categorizada por la variable sexo, en tal sentido, en la región de Magallanes y Antártica Chilena, el 51% son hombres y el 49% mujeres, situación inversamente proporcional a nivel nacional y en que tan sólo 5 regiones del país, dicho porcentaje de hombres supera el de mujeres (Tarapacá, Antofagasta, Atacama y Aysén).

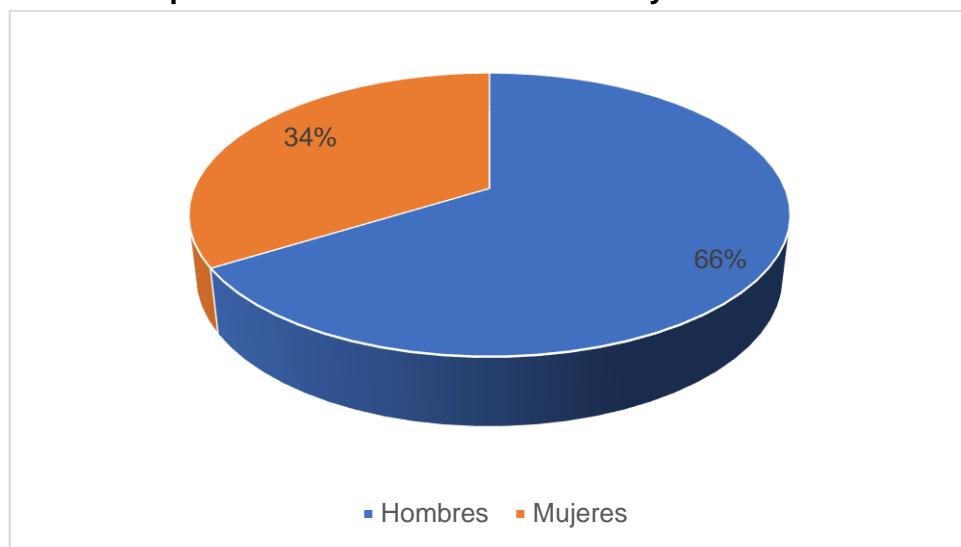
Cuadro: Población por sexo región de Magallanes y Antártica Chilena.



Fuente: INE 2002- 2017. Elaboración Propia.

La población de la Comuna de Torres del Payne por sexo se distancia de la media nacional y regional, en que cada dos (2) de cada tres (3) habitantes de la comuna son hombres (66%), corroborando la tendencia de los últimos censos respecto de la mayoría de población masculina habitante en el territorio. En tal sentido, una (1) de cada tres (3) habitantes son mujeres (34), condición demográfica necesaria de considerar en todas las políticas sociales de la comuna. En el 2002 el porcentaje de mujeres de mujeres era 8% menor al 2017, en la actualidad en la comuna hay 409 mujeres. Desde un análisis por grupos etarios donde más crecieron las mujeres son jóvenes y adultos (200 más), es decir, en la población económicamente activa (PEA).

Cuadro: Población por sexo comuna de Torres del Payne.



Fuente: INE 2017. Elaboración Propia.

Respecto de la conformación de los grupos etarios por sexo, es posible establecer, que entre los niños, niñas y adolescentes -NNA- (0-14 años) hay más mujeres que hombres, siendo el único grupo etario en que el índice de masculinidad (78) es menor que el comunal, equivalente a 196, es decir, que por cada 196 hombres hay 100 mujeres. También llama la atención el bajo porcentaje de mujeres adultas mayores (60 y más años) que alcanza al 22,2%, respecto del total de hombres adultos mayores, puesto que en general, es mucho mayor a nivel país (55,7%); regional 53,1%, inclusive en Natales (51,3%), en donde hay más mujeres que hombres adultos mayores.

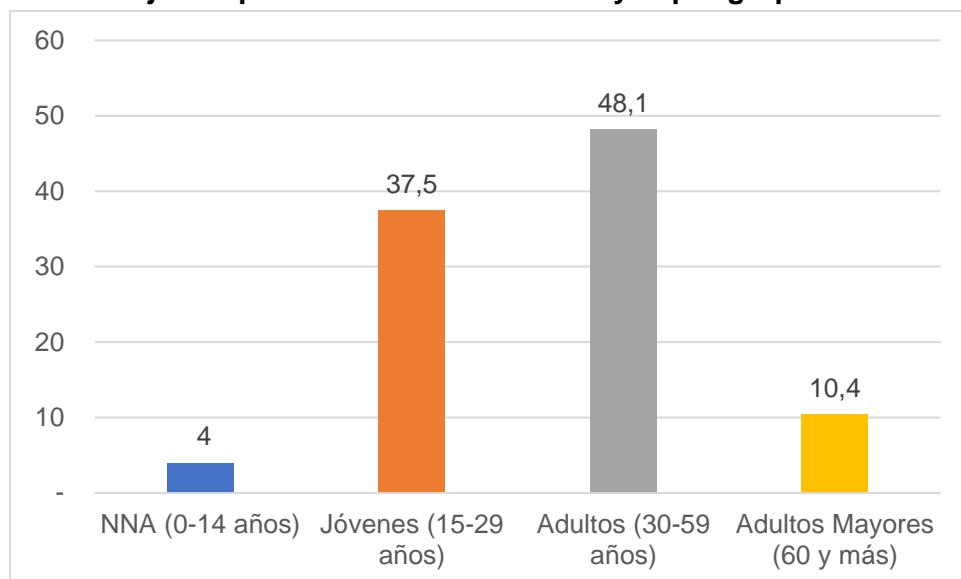
Cuadro: Población por grupos de edad.

Grupos de Edad	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
0 a 4	6	9	15	1,2
5 a 9	7	8	15	1,2
10 a 14	8	10	18	1,5
Total NNA (0-14 años)	21	27	48	4,0
15 a 19	19	4	23	1,9
20 a 24	89	76	165	13,6
25 a 29	161	104	265	21,9
Total Jóvenes	269	184	453	37,5
30 a 34	120	68	188	15,6
35 a 39	80	29	109	9,0
40 a 44	53	23	76	6,3
45 a 49	59	17	76	6,3
50 a 54	53	17	70	5,8
55 a 59	47	16	63	5,2
Total Adultos	412	170	582	48,1
60 a 64	39	7	46	3,8
65 a 69	27	8	35	2,9
70 a 74	18	8	26	2,2
75 a 79	12	2	14	1,2
80 a 84	2	2	4	0,3
85 a 89	0	1	1	0,1
Total Adultos Mayores	98	28	126	10,4
Total Comunal	800	409	1.209	100,0

Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

Por otra parte, es relevante el porcentaje de hombres jóvenes (37,5%) respecto del total de la población que sumado a la población adulta suma el 85,6% del total de la población comunal, en que los hombres representan el 65,8% del total de ambos grupos etarios, lo que asegura en cierta medida, la reproducción demográfica de tendencia masculina en el territorio.

Cuadro: Porcentajes de población de Torres del Payne por grupo etario.



Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

En Torres del Payne el número total de viviendas es de 226, tal como se puede observar en el siguiente cuadro. De ellas, el 56,2% son viviendas particulares, es decir, viviendas dentro de una propiedad, destinada total o parcialmente a la habitación permanente o temporal de personas; el 14% son utilizadas como viviendas particulares de temporada, destinadas al uso sólo en determinadas épocas del año, con fines de recreación (veraneo, descanso, vacaciones de invierno, entre otros), o para fines de trabajo (temporada de cosecha, entre otros) y destacan también las viviendas colectivas con un 14% del total de viviendas utilizadas como lugar de alojamiento por un conjunto de personas, generalmente sin relación de parentesco, que comparten la vivienda o parte de ella por razones de salud, trabajo, religión, estudios, disciplina, entre otros.

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
127	16	7	38	38	226

Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

Las viviendas contarían con los servicios básicos en forma adecuada, a pesar de que sectores de más concentración habitacional poseen sistemas de alcantarillado autoconstruidos; el sistema eléctrico funcionaba sobre la base de motores generadores que no permiten entregar este servicio durante las 24 horas. Desde el 2017 un proyecto

de electrificación a partir de la instalación de un sistema interconectado ha posibilitado la cobertura eléctrica por 24 horas a la población de Cerro Castillo y sus intermedios desde Puerto Natales. En relación con el agua, en Cerro Castillo, es distribuida por medio de red de PVC hidráulico y su captación se logra mediante bombas eléctricas de pozo profundo, ésta es sometida a tratamiento de desinfección por medio de hipoclorito de calcio. En Villa de Cerro Castillo se cuenta con una planta de tratamiento de aguas servidas en los otros centros poblados la canalizan hasta las viviendas, sin ningún tratamiento ni cloración (Padem; 2018, 10).

La comuna cuenta con 22 establecimientos de alojamiento turísticos, de los cuales 17 son hoteles u hosterías y 5 son sectores de camping, entregando un total de 992 camas (Pladetur; 2017, 20).

Por último, con relación al índice de dependencia, es decir, las personas que no están en edad de trabajar (0-14 y 65 y más años) y dependen potencialmente de las que si lo están (15-64 años), el índice de dependencia en la comuna es considerablemente menor a comportamiento a nivel país y región, eso producto de la escasa población de NNA y Adultos mayores en la comuna.

Cuadro: Índice Dependencia Demográfica

Territorio/Censo	2002	2017
Comuna de Torres del Paine	18,24	11,8
Región de Magallanes y la Antártica Chilena	45,67	43,3
País	51,03	45,8

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2002 y 2017. Elaboración Propia

6.3.2. Antecedentes Socioeconómicos

Tal como es posible de observar en el siguiente cuadro que corresponde al porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos, de la Encuesta de Caracterización Social (Casen) del Ministerio de Desarrollo Social indica que el porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos en Chile era un 22,2% el año 2011 y el año 2013 era de 14,4%, lo que representa una disminución 7,8 puntos porcentuales entre una y otra medición a nivel país, sin embargo, para el caso de Torres del Payne, tanto el 2011 como el 2013 los porcentajes las personas en situación de pobreza en la comuna son mayores a los promedios regionales y nacionales significativamente, en el 2011 uno (1) de cada cinco (5) habitantes de la comuna se encontraba en situación de pobreza, y en el 2013, disminuyó 10 puntos porcentuales y casi uno (1) de cada ocho (8) se encontraba en esta situación en Torres del Payne. Destaca en el 2013 una pobreza menor al promedio país, aunque mayor al nivel regional.

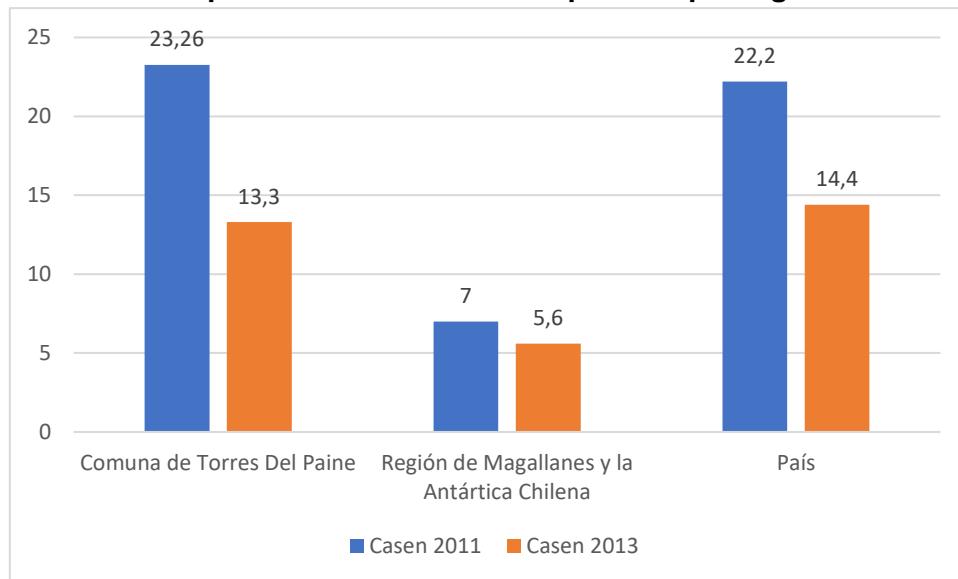
Cuadro: Población según pobreza por Ingresos CASEN 2011 y 2013, Metodología SAE CASEN 2011-2013²².

Territorio	% de Personas en Situación de Pobreza por Ingresos	
	2011	2013
Territorio/Año Casen		
Comuna de Torres Del Paine	23,26	13,3
Región de Magallanes y la Antártica Chilena	7	5,6
País	22,2	14,4

Fuente: BCN²³. Estimación de la pobreza por ingresos a nivel comunal 2013 Nueva metodología (SAE e imputación de medias por conglomerados) CASEN, Ministerio de Desarrollo Social.

En el siguiente gráfico se puede apreciar la evolución del porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos a nivel de la comuna, región y país.

Cuadro: % de personas en situación de pobreza por ingresos.



Respecto de los indicadores de hacinamiento es posible observar que la comuna de Torres del Payne posee indicadores significativamente menores que los de nivel regional y país con relación al hacinamiento de hogares, en rigor casi un (1) hogar de cada diez está con hacinamiento medio y no hay casos con hacinamiento crítico. Respecto del

²² El nuevo marco excluyó las denominadas Áreas de difícil Acceso que incluyen el Chile Insular (excepto Chiloé) y zonas rurales de regiones extremas tales como las comunas de General Lagos, Colchane, Ollagüe, Juan Fernández, Isla de Pascua, Cochamó, Chaitén, Futaleufú, Hualaihué, Palena, Lago Verde, Guaitecas, O'Higgins, Tortel, Laguna Blanca, Río Verde, San Gregorio, Cabo de Hornos (Ex - Navarino), Antártica, Primavera, Timaukel, **Torres del Paine**. Implica no tener datos de la Casen 2015 y la discontinuidad de los datos comunales.

²³ Biblioteca del Congreso Nacional.

https://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/Torres_del_Paine.

índice de saneamiento de hogares, la comuna presenta un 29,3% de hogares con saneamiento deficitario, es decir, tres (3) de cada diez (10) hogares presenta dicha condición.

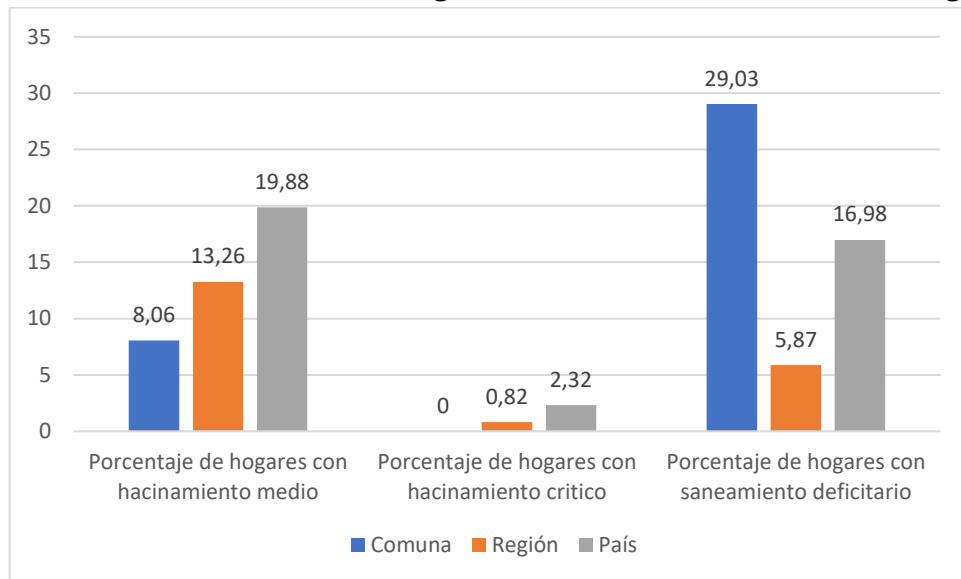
Cuadro: Índice de Hacinamiento de Hogares e Índice de Saneamiento de Hogares FPS²⁴ (Julio 2013).

Indicadores	Comuna	Región	País
Porcentaje de hogares con hacinamiento medio	8,06	13,26	19,88
Porcentaje de hogares con hacinamiento critico	0	0,82	2,32
Porcentaje de hogares con saneamiento deficitario	29,03	5,87	16,98

Fuente: BCN: Ficha de Protección Social (FPS), Ministerio de Desarrollo Social.

A continuación, en el siguiente gráfico, se puede observar la información la información del cuadro precedente en forma porcentual.

Gráfico: Índice de hacinamiento de hogares e índice de saneamiento de hogares.



Fuente: BCN: Ficha de Protección Social (FPS), Ministerio de Desarrollo Social.

²⁴ Ficha de Protección Social, en la actualidad se llama Registro Social de Hogares.

6.3.3. Antecedentes Económicos

Desde una mirada histórica, la región de Magallanes “ha conformado su estructura productiva en torno al sector primario, sin embargo, en sus inicios fue marcado por una creciente actividad mercantil en lo referente al comercio, construcción, ganadería, explotación de recursos naturales, entre otros.” (GORE; 2012, 7)²⁵

En la actualidad, la economía de la región se sustenta principalmente en la ganadería, particularmente ovina como en la actividad forestal, sobre todo en la explotación de la lenga. En el sector secundario o industrial, principalmente en la extracción y producción de hidrocarburos como el petróleo y el gas natural; la extracción e industrialización de productos del mar como centolla, ostión del sur y congrio dorado, y en la generación de energía eléctrica, con un sistema de suministro de energía independiente del Sistema Interconectado Central, y con centrales termoeléctricas que aprovechan el gas natural disponible (Subtel, 2008, citado en PRC 2011-2016, 26).

El turismo se ha constituido en otra fuente de ingresos en la región. Este tercer sector, de servicios, se ha desarrollado principalmente debido al potencial que presenta el territorio con hermosos paisajes, además, esta zona es la puerta natural de ingreso a la Antártica y a su principal destino: la península antártica, que corresponde al Territorio Chileno Antártico (PCR 2011-2016, 26).

A continuación, se presenta en los siguientes cuadros, información sobre la cantidad de empresas y trabajadores dependientes según tamaño y según rubro económico.

En el año 2009 en el país había 913.428 empresas y el año 2013 1.013.159, lo que representa un crecimiento de 10,9 %. En la región de los Magallanes y Antártica Chilena, en el 2009 había 10.720 empresas creciendo al 2013 en un 6,3%. La comuna de Torres del Payne el 2009 había 25 empresas, no existiendo ni grandes ni medianas empresas. En el año 2013, en Torres del Payne existían 26 empresas, es decir, tan solo una más (4%).

Cuadro: Número de empresas según tamaño 2009-2011-2013

Tamaño Empresa	Comuna			Región			País		
	2009	2011	2013	2009	2011	2013	2009	2011	2013
Grande	0	0	0	93	111	112	10.203	12.101	13.320
Mediana	0	0	0	181	183	229	20.191	23.928	26.884
Micro	16	12	12	7.456	7.454	7.638	613.638	626.694	647.395
Pequeña	6	12	11	1.615	1.850	2.009	137.570	160.841	179.820
Sin Ventas	3	3	3	1.375	1.340	1.404	131.826	135.017	145.740
Total	25	27	26	10.720	10.938	11.392	913.428	958.581	1.013.159

²⁵ Agenda de Fomento Productivo para el Desarrollo Económico Local de la Región de Magallanes Informe Nº 1: Caracterización Económica Comunal.

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII).

También se presenta información sobre la cantidad de trabajadores por tamaño de la empresa. En tal sentido es posible observar, que al 2013 había 161 trabajadores formales en la comuna, de los cuales el 60,9% pertenecen a las micro y pequeñas y el restante a empresas sin ventas. Durante los últimos años en la comuna ha crecido en número de trabajadores de las mismas, aumentando en el periodo 2009-2013 un 15,8%. A nivel regional el 2013 había 67.424 trabajadores/as formales.

Cuadro: Número de trabajadores según tamaño de la empresa 2009-2011-2013

Origen	Comuna			Región			País		
	2009	2011	2013	2009	2011	2013	2009	2011	2013
Grande	0	0	0	22.010	27.342	26.747	3.325.324	4.082.529	4.480.396
Mediana	0	0	0	11.643	10.563	11.097	1.211.968	1.399.086	1.398.780
Micro	44	15	22	7.273	7.026	7.188	556.101	536.914	545.058
Pequeña	44	81	76	16.451	16.788	18.988	1.526.231	1.654.917	1.719.191
Sin Ventas	51	54	63	2.735	3.116	3.404	462.184	508.524	566.568
Total	139	150	161	60.112	64.835	67.424	7.081.808	8.181.970	8.709.993

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII).

En el país se observa que para el año 2013 los 3 principales rubros económicos de las empresas chilenas eran el comercio al por mayor y menor, repuestos, vehículos, automotores/enseres domésticos, las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler y el Transporte, almacenamiento y comunicaciones. En el caso de la región, el comercio también ocupa el primer lugar con mayor cantidad de empresas seguido del transporte, almacenamiento y comunicaciones y, en tercer lugar, las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, en cambio en la comuna, las empresas mayoritarias por rubro con las del sector primario de agricultura, ganadería, caza y silvicultura con el 46,1 del total de empresas existentes. Compartiendo el segundo lugar, las empresas de comercio y los hoteles y restaurantes con un 11,5% respectivamente. En tercer lugar, transporte, almacenamiento y comunicaciones e intermediación financiera con un 7,7% respectivamente. Por último, cabe mencionar la existencia de empresas en los rubros de explotación de minas y canteras, industria manufacturera no metálica, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler y otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales .

Cuadro: Número de empresas por rama de actividad 2009-2011-2013

Origen	Comuna			Región			País		
	2009	2011	2013	2009	2011	2013	2009	2011	2013
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	12	12	12	680	660	600	90.268	87.514	84.625
Explotación de minas y canteras	0	1	1	44	57	81	5.657	5.932	6.131
Industrias manufactureras no metálicas	1	0	1	568	615	700	48.942	52.047	56.986
Comercio al por mayor y menor, repuestos, vehículos, automotores/enseres domésticos	3	3	3	3.516	3.512	3.656	337.229	346.123	354.631
Hoteles y restaurantes	3	4	3	818	799	817	40.063	43.166	47.014
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2	4	2	1.616	1.553	1.547	96.966	100.205	101.263
Intermediación financiera	2	2	2	204	246	259	39.349	45.506	54.446
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	0	0	1	831	885	927	93.911	103.049	109.317
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	2	1	1	450	461	513	36.862	37.170	45.075
Total	25	27	26	10.720	10.938	11.392	915.899	960.652	1.014.482

Fuente: BCN. Servicio de Impuestos Internos (SII).

Tal como se puede observar, en el siguiente cuadro de empresas formales, el comercio al por mayor y menor, repuestos, vehículos, automotores/enseres domésticos constituye el 34,3% del total de las ramas de actividad por empresa siendo el de mayor peso cuantitativo del total comunal. Lo siguen en segundo lugar, las empresas del rubro de hotelería y restauración con un 17,6% del total de empresas de la comuna. En tercer lugar, y distante de las que siguen, la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, que remonta a la tradición y orígenes pioneros de la comuna. El cuarto lugar, lo comparten el transporte, almacenamiento y comunicaciones que viene en constante seguimiento y el rubro de la construcción que se mantiene estable en los años de medición.

La principal fuente de trabajo formal en la comuna es en el rubro de otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales con el 398,5% del total de trabajadores, posiblemente podría explicarse debido al personal municipal y/o público existente en la comuna. En segundo lugar, la agricultura, ganadería, caza y silvicultura con el 33,5 %, que si bien ha disminuido en los últimos años sigue siendo relevante en términos de la economía comunal. En tercer lugar, la industria manufacturera no metálica con el 22,5% del total de trabajadores y trabajadoras; y, en tercer lugar, pero desplazando al comercio en el 2013, la hotelería y restauración o restaurantes con el 18% en crecimiento sostenido.

Número de trabajadores por rama de actividad 2009-2011-2013.

Origen	Comuna			Región			País		
	2009	2011	2013	2009	2011	2013	2009	2011	2013
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	64	64	54	3.118	2.711	2.345	752.861	745.680	690.989
Industrias manufactureras no metálicas	0	0	22	7.699	6.893	7.978	588.883	670.715	795.167
Comercio al por mayor y menor, repuestos, vehículos, automotores/enseres domésticos	2	2	9	12.685	13.083	14.103	1.151.043	1.363.673	1.526.199
Hoteles y restaurantes	15	24	12	4.214	4.421	4.669	262.732	283.482	311.506
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	0	1	0	4.122	4.183	4.251	454.136	528.760	525.674
Intermediación financiera	8	6	2	1.533	333	412	206.514	240.202	254.072
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	50	53	62	1.177	1.518	1.253	273.909	336.076	276.576
Total	139	150	161	60.112	64.835	67.424	7.081.808	8.181.970	8.709.993

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII)

También es necesario explicitar, dados los alcances que posee para el campo de la cultura, que gran parte del territorio comunal está destinado a las labores agropecuarias

(96,2%), situación que da cuenta de la importancia de las estancias en la comuna a pesar de que el censo agropecuario data del 2007.

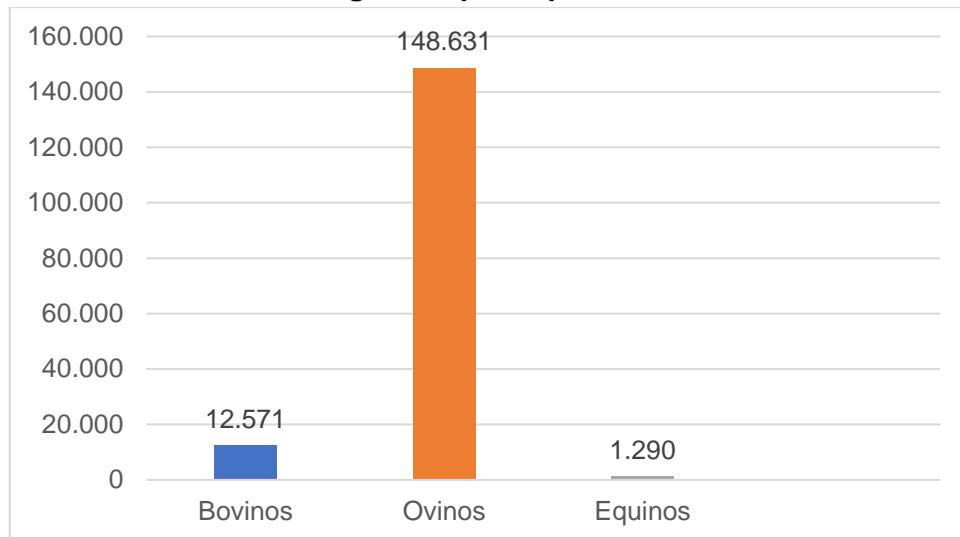
Cuadro: Número de cabezas de ganado por especie 2007

Tipo de Explotaciones	% Sobre Comuna	% Sobre Región
Superficie Agropecuaria	96,22	5,72
Superficie Forestal	3,78	3,40
Superficie Total	100	5,58

Fuente: BCN. Censo Agropecuario 2007.

En el miso Censo del 2007, se constataban un total de 162.492 cabezas de ganado en la comuna, de las cuales el ganado ovino representaba el 91,5%.

Gráfico: Número de cabezas de ganado por especie 2007



Fuente: BCN. Censo Agropecuario 2007.

6.3.4. Antecedentes Educacionales

La comuna posee dos establecimientos educacionales cuya cobertura abarca los niveles de 1º a 8º año básico, una se encuentra en la localidad de Cerro Castillo; la Escuela Rural Internado Ramón Serrano Montaner, que es la única escuela internado de la provincia, brinda un servicio educativo que permite asegurar el derecho a la escolaridad con cobertura de alojamiento, alimentación, salud, recreación, transporte y apoyo social de dicha población escolar. La escuela-internado alberga mayoritariamente a estudiantes que provienen de la comuna de Natales. Por otra parte, se encuentra la Escuela Rural Cerro Guido, ubicada en la localidad del mismo nombre cuya cobertura educacional está dirigida principalmente a los niños hijos de puesteros de la zona que trabajan para la Ganadera

Cerro Guido (PMC Torres del Payne; 2014, 4). Además, la comuna cuenta con un equipo de profesionales del programa de integración PIE (Padem; 2018, 12).

Para la cobertura de la población preescolar, la comuna cuenta con dos Jardines Infantiles: El Castillito, ubicado en Cerro Castillo y Solcito de la Patagonia ubicado en la localidad de Cerro Guido. Ambos establecimientos con transferencia de fondos con apoyo técnico de JUNJI (Ibid).

Respecto del campo cultural a nivel educativo, el Padem (2018) señala que la educación artística en el sistema escolar favorecería los procesos cognitivos como la creatividad, la reflexión, la concentración, el pensamiento estético y el juicio crítico, entre otros posibles. Contribuiría también, a que los estudiantes valoren la diversidad cultural a través del reconocimiento y el análisis de sus diversas manifestaciones. En tal sentido, la educación artística debe ser reconocida como como un valor social y derecho humano. En este contexto, el Ministerio de Educación impulsa el Plan Nacional de Artes en Educación pretende fortalecer la educación artística a través de algunas líneas de acción (Padem; 2018, 27), tal como se puede observar en el siguiente cuadro:

Nº	Iniciativa
1	Fortalecimiento de la implementación del currículum en Artes, de la experiencia artística en horas de libre elección de la JEC.
2	Formación inicial y continua docente.
3	Fortalecimiento de escuelas artísticas.
4	Articulación con instituciones que desarrollan Programas en Educación, arte y cultura.
5	Promoviendo el desarrollo sistemático de la Educación Artística, con un sello inclusivo, innovador y que aporte a la educación de calidad e integral de los estudiantes y sus familias.
6	Incorporar orientaciones técnico-pedagógicas para la implementación de la educación artística en los instrumentos de gestión PME-PEI.

Fuente Padem 2018. Elaboración Propia.

Para el desarrollo de estas iniciativas, el Ministerio de Educación a través del Plan Nacional de Artes en Educación, puso a disposición de los Establecimientos Educacionales las siguientes líneas 2015- 2018.

- Equipamiento Artístico
- Talleres Artísticos
- Encuentros Regionales
- Semana de la Educación Artística
- Formación continua para docentes en Artes.

En la actualidad, se encuentra implementada la Biblioteca CRA entregando todo el mobiliario y libros a cargo de una técnica en establecimiento educacional Ramón Serrano Montaner (Padem, 2017, 28).

Cuadro: Matricula Establecimientos Educacionales.

Establecimientos Educacionales	Año	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	Totales
Escuela Ramón Serrano Montaner	2017	2	0	4	3	1	8	3	4	25
Escuela Básica Rural Unidocente Cerro Guido		0	1		2	2	1	1	1	8
Totales		2	1	4	5	3	8	4	5	33

Fuente: Padem 2018. Elaboración Propia.

Cuadro: Funcionarios de escuelas y administración.

Cargo	Cantidad
Docentes Encargados De Escuelas	2
Docentes	4
Administrativos	1
Asistentes De La Educación	7
Total	14

Fuente: Padem 2018. Elaboración Propia.

Programas	Objetivo
Cra (Centro Recursos Aprendizaje)	Implementar la biblioteca con diversos recursos escritos, audiovisuales, a través de los fondos FAEP 2015. Se implementó con mobiliario y texto para comenzar el trabajo en CRA. Escuela Ramón Serrano. Comienzo de funcionamiento marzo 2018.
Textos Escolares	Entregar todos los textos escolares para apoyo del proceso de enseñanza aprendizaje.
“Movámonos” Faep	Sin Información
Senda	Sin Información
Aprendizajes por la ruta del teatro.	Desarrollar la expresión oral y corporal de los estudiantes y fortalecer su personalidad dando énfasis a las artes.
Coros navideños	Desarrollar habilidades de canto e instrumentos corales.
Programa Educativo Forjadores Ambientales	Sin Información
Educación Consumidor Sernac	Sin Información
Salud Escolar (Taller de Nutrición, Encuentro de Bicicletadas, Senderismo, Pin-pon).	Sin Información
Muestra Folclórica	Cultivar el Folclor Chileno en las escuelas.
Instrumentos Musicales	Sin Información

Vive Tu Huerto
Encuentro de Inclusión

Fuente: Padem 2018. Elaboración Propia.

6.3.6. Antecedentes Institucionales Municipalidad de Torres del Payne.

La Municipalidad de Torres del Payne 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	Roberto Cárdenas
Concejal	Juan Carlos Almonacid Vidal
Concejal	Soraya Rojel Figueroa
Concejal	Jessica Barrientos Barrientos
Concejal	Arturo Kroeger Mac Leod
Concejala	Felipe Vidal Gallardo
Concejal	Juan José Romero Morano

Fuente Sistema Nacional de Información Municipal SINIM, 2016.

6.3.6.1. Personal Municipal

El año 2016, el personal municipal estaba compuesto por 16 funcionarios, del total el 50 % es de planta, el 25 % es a contrata, el 25 % y el 25 % a honorarios, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Composición contractual del personal municipal año 2016.

Tipo	Cantidad
Funcionarios de Planta	8
Funcionarios a Contrata	4
Funcionarios a Honorarios (Subtítulo 21.03)	4
Funcionarios a Honorarios a Programas (Subtítulo 21.04.004)	0
Funcionarios Código del Trabajo	0
Total	16

Fuente: SINIM, 2016. Elaboración Propia.

6.3.6.2. Ingresos y Gastos Municipales

Ingresos Municipales 2016

Tal como se puede observar en el siguiente cuadro, los ingresos municipales durante el año 2016 ascendieron a la suma total de \$ 1.537.990.831 correspondiente a un incremento del 3,9%²⁶ respecto del año anterior 2015.

El mayor ingreso municipal es Otros ingresos corrientes, referido principalmente a la participación en el Fondo Común Municipal (FCM) de la comuna, seguido de los tributos sobre el uso de bienes y la realización de actividades (ingresos propios). Estos ingresos se generaron por concepto de pago de patentes municipales y tasas por derechos en un total de \$152.218.438, permiso de circulación con un total de \$ 46.652.004 y la participación impuesto territorial, alcanzado un monto de \$111.406.575 (Cuenta Pública: 2016, 9).

Cuadro: Ingresos Municipales (2016)

Ingresos Municipales	Monto	%
Tributos sobre el uso de bienes y la realización de actividades	310.277.017	20,2%
Transferencias Corrientes	118.881.257	7,7%
Rentas de la Propiedad	3.196.294	0,2%
Ingresos de Operación	0	0,0%
Otros ingresos corrientes	941.561.028	61,2%
Transferencias de gasto de Capital	110.409.173	7,2%
Saldo Inicial de Caja	53.666.062	3,5%
TOTAL	1.537.990.831	100,0%

Fuente: Cuenta Pública 2016.

Gastos Municipales 2016

Bajo este nombre el sistema de Contabilidad Gubernamental agrupa todos aquellos egresos y haberes de dinero que se consideran en el Presupuesto Municipal anual.

A continuación, es posible observar en el siguiente cuadro la información de gastos municipales del año 2016. Entre los ítems destaca el Subtítulo 24, relativo a transferencias corrientes, representando alrededor de un 38% del total del gasto municipal. En este contexto, las mayores transferencias que se realizan corresponden a transferencias o subvenciones a otras entidades públicas, y una menor proporción al sector privado. Por otra parte, el ítem de Gastos en Personal alcanzó la cifra de

²⁶ Calculado em base a los ingresos del año 2015 según la Cuenta Pública del mismo año ascendiente a \$ 1.480.726.423.

\$490.958.221, los que representan aproximadamente el 33,7% del total de gasto realizado (Cuenta Pública: 2016, 10).

Cuadro: Gastos Municipales año 2016.

Gastos Municipales	Monto	%
Gastos en Personal	490.958.221	33,7%
Bienes y Servicios en Consumo	312.485.274	21,5%
Prestaciones Seguridad Social	0	0,0%
Transferencias Corrientes	554.018.272	38,1%
Integros al Fisco	0	0,0%
Otros Gastos Corrientes	1.454.542	0,1%
Adquisición Activos No Financieros	22.480.348	1,5%
Inversión	49.990.103	3,4%
Servicio a la Deuda	23.867.227	1,6%
Total	1.455.253.987	100,0%

Fuente: Cuenta Pública 2016

6.3.6.2. Fondo Común Municipal

Las fuentes de los ingresos municipales permiten construir indicadores para ilustrar en términos comparativos, la mayor o menor dependencia financiera de estos organismos. Como dato referencial para el año 2014, el 37,7% de los municipios nacionales dependían financieramente entre un 50% y un 84% del Fondo Común Municipal (FCM). En el gasto se determinan los porcentajes destinados a inversión²⁷ municipal, lo que puede ser estimado el motor del desarrollo comunal; el porcentaje de recursos que se traspasan desde el gobierno central para cubrir los sectores de educación y salud municipal. (SINIM, 2016).

Para el caso de la comuna de Torres del Payne, el FCM representa aproximadamente el 58 % del total de ingresos municipales percibidos (Cuenta pública; 2016, 9). Es decir, se encuentra en el tercio de municipios con ese rango de dependencia.

Cuadro: Fondo Común Municipal

Descripción	Monto
Participación anual del FCM	\$887.063.938.-
Aporte extraordinario FCM	\$ 6.645.985.-
Total	\$893.709.923

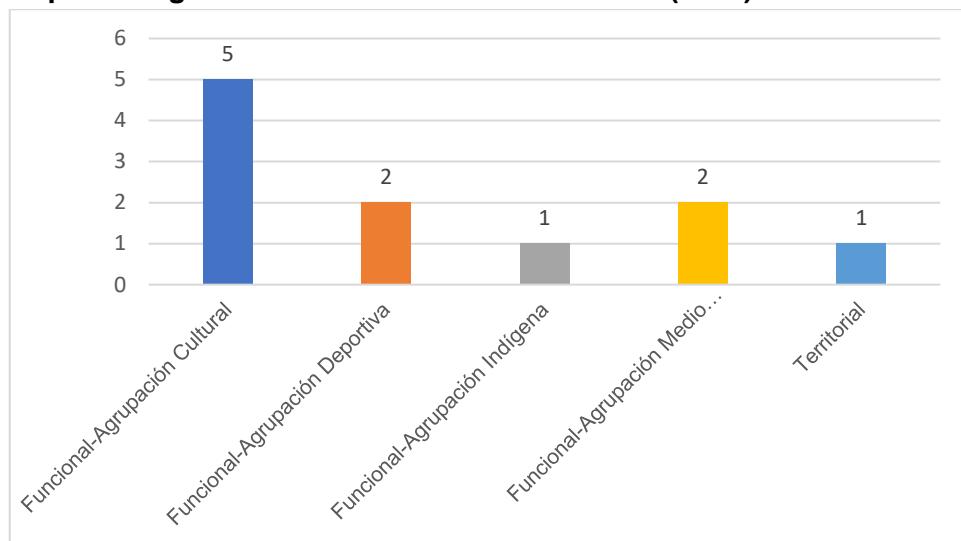
Fuente Sistema Nacional de Información Municipal SINIM, 2016.

²⁷ Es la aplicación de recursos financieros destinados a incrementar los activos fijos o financieros de una entidad. Ejemplo: maquinaria, equipo, obras públicas, bonos, títulos, valores, etc. Comprende la formación bruta de capital fijo y la variación de existencias de bienes generados en el interior de una economía. Adquisición de valores o bienes de diversa índole para obtener beneficios por la tenencia de los mismos que en ningún caso comprende gastos o consumos, que sean, por naturaleza, opuestos a la inversión. (CNCA 2009).

6.3.7. Organizaciones Sociales y Participación Ciudadana

En la comuna de Torres del Payne existen 11 organizaciones comunitarias, 10 organizaciones o agrupaciones funcionales (90,9%) y una organización territorial (9,1%).

Gráfico: Tipo de Organizaciones Comunitarias Activas (2018).

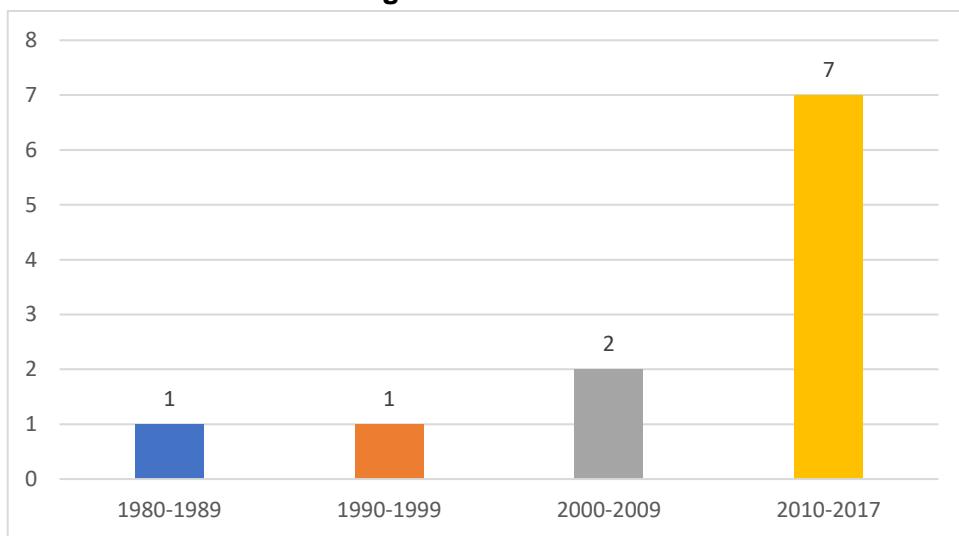


Fuente: Secretaría Municipal, 2018. Elaboración Propia

Tal como es posible de observar en el gráfico precedente, las organizaciones funcionales culturales constituyen la mayor cantidad (5) y porcentaje (45,5%) de organizaciones comunitarias de la comuna, con un total de 5 (36,4%). En segundo lugar, por una parte, las organizaciones deportivas²⁸ con 2 (18,2%) y por otra, las medioambientalistas también con 2 (18,2%). Luego, en tercer lugar, se encuentran la agrupación indígena y la junta de vecinos de Cerro Castillo.

²⁸ Entidad de carácter privado, autogobernada y sin fines de lucro, dedicada a la promoción de la cultura a través de la asociación de personas, persiguiendo la participación y representación comunitaria en torno a actividades artístico-culturales. Ejemplos de organizaciones culturales son los círculos de amigos, los clubes adultos mayores, los clubes de cueca, huasos y rodeo, los clubes de tango, las asociaciones indígenas, entre otros.

Gráfico: Año de creación de las Organizaciones Comunitarias Activas



Fuente: Secretaría Municipal, 2018. Elaboración Propia

A continuación, se puede observar el cuadro con el listado de organizaciones comunitarias de la comuna de Torres del Payne.

Cuadro: Organizaciones Comunitarias Activas

Organizaciones Comunitarias	Año De Creación	Tipo
Junta De Vecinos Villa Cerro Castillo	1984	Territorial
Ama Torres Del Payne	2004	Funcional-Agrupación Medio Ambiente
Club De Rodeo "Torres Del Payne	1991	Funcional-Agrupación Cultural
Club Ecuestre "Torres Del Payne	2007	Funcional-Agrupación Deportiva
Grupo "Yamkank" De Torres Del Payne	2013	Funcional-Agrupación Cultural Femenina
Club Enduro Ecuestre "Cerro Guido	2014	Funcional-Agrupación Deportiva
Grupo De Ganaderos "Torres Del Payne	2015	Funcional-Agrupación Cultural Productiva
Funcional-Agrupación Mujeres Del Fin Del Mundo	2016	Funcional-Agrupación Cultural Femenina
Consejo Indígena Del Turismo	2016	Funcional-Agrupación Indígena y Turismo
Agrupación De Porteadores, Cocineros Y Campamenteros De Montaña Parque Nacional Torres Del Paine	2016	Funcional-Agrupación Cultural
Comité De Defensa Del Parque Nacional Torres Del Paine	2016	Funcional-Agrupación Medio Ambiente

Fuente: Secretaría Municipal, 2018. Elaboración Propia

6.3.8. Cultura Municipal

Durante el 2014 la municipalidad de Torres del Payne realizó y/o ejecutó 9 actividades culturales y/o de celebración o conmemoración de hitos específicos. Durante el 2015 realizó y/o ejecutó 18 actividades culturales y/o de celebración o conmemoración de hitos específicos cuyo gasto anual fue de \$86.480.724, representando el 6% del presupuesto municipal. Durante el 2016, realizó y/o ejecutó 13 actividades culturales y/o de celebración o conmemoración de hitos específicos cuyo gasto anual fue de \$ 75.757.296, representando el 4,9% del presupuesto municipal. Es decir, que a pesar de que se incrementó el presupuesto municipal en un 3,7% (\$57.264.408 más que el 2015), se invirtieron \$10.723.428 menos que el 2015, representando un decrecimiento en la inversión cultural de un 12%. A continuación, se puede observar en el siguiente cuadro, las actividades culturales realizadas durante los últimos tres años.

Cuadro: Actividades Culturales 2014-2015-2016.

Actividad	Objetivos	Fecha Ejecución	Monto Invertido	Descripción/Resultados
Fiesta a la Chilena 2016	<p>Fomentar el agroturismo y el Turismo Cultural dentro de la Región.</p> <p>Lograr la participación de al menos 20 jinetes chilenos.</p> <p>Lograr la participación de al menos 10 Jinete Argentinos.</p> <p>Mantener el posicionamiento de este evento dentro del calendario de actividades, entre una de las iniciativas cultural, turística y deportiva de la Región.</p> <p>Lograr la participación de al menos 5 jinetes femeninos.</p> <p>Lograr la participación de al menos 10 participantes en la carrera de resistencia "El Sol".</p> <p>Lograr la participación de al menos 20 niños</p>	29,30 y 31 de enero de 2016	25.000.000	<p>Participación de al menos 20 jinetes Chilenos.</p> <p>Participación de 37 competidores para las distintas actividades desarrolladas.</p> <p>Participación de al menos 10 Jinete Argentinos.</p> <p>Participación de 10 competidores para las distintas actividades desarrolladas.</p> <p>Mantener el posicionamiento de este evento dentro del calendario de actividades, entre una de las iniciativas cultural, turística, y deportiva de la Región.</p> <p>Participación de 19 competidoras en distintas</p>

	en las actividades diferentes programadas para ellos.		pruebas, tanto como rodeo femenino y carrera de resistencia.
			Participación de 13 competidores entre menores y adultos.
			Participación de 25 personas en distintas pruebas, tanto como Monta de carnero y Yinkana y el chancho ensebado.
Celebración Día Internacional De La Mujer	Lograr la participación de la comunidad en la actividad conmemorativa del día Internacional de la mujer. Homenajear a la mujer habitante y trabajadora de la comuna.	8 Marzo de 2016	\$5.131.285 Se logra la participación de al menos 150 mujeres provenientes de distintas áreas de la comuna Torres del Payne.
Celebración Día Del Trabajador	Conmemorar al trabajador/a de la comuna Torres del Payne. Y también Homenajear en forma especial a trabajadores más antiguos de la comuna Torres del Payne	9 de abril de 2016	\$4.466.378 Se logra una participación de alrededor 200 personas, habitantes de la comuna Torres del Payne. Se brinda a homenaje a 4 trabajadores de campo, más antiguos y que han permanecido en forma continua en la comuna. Y también se homenajeo a 2 funcionarias Municipales por sus años de servicio.
Actualización Y Renovación De Material Bibliográfico Para Biblioteca Pública	Potenciar y actualizar la Biblioteca pública y poder acercar a la población a la lectura	6 de mayo al 12 de mayo 2016	\$9.972.454 Se logra una participación de alrededor 200 personas, entre niños y adultos, todos habitantes de la comuna Torres del Payne.
Celebración día de la madre	Lograr la participación de la comunidad en la actividad	13 de mayo 2016	\$636.548 Se logra la participación de al menos 150 mujeres provenientes de distintas

		conmemorativa del día de la madre. homenajear a las madres habitante y trabajadoras de la comuna.		áreas de la comuna Torres del Payne.
Día Del Patrimonio	El objetivo principal es reunir a la población resaltando la importancia de nuestras costumbres y valorando nuestro patrimonio intangible.	06 de junio 2016	Sin Aportes Asociados	se reunieron 30 personas aproximadamente, pertenecientes a distintos lugares de nuestra Comuna.
Celebración Día Del Padre	Lograr la participación de la comunidad en la actividad conmemorativa del día del Padre. Homenajear a los Padres habitante y trabajadores de la comuna.	17 de junio 2016	\$5.955.661	Se logra la participación de al menos 150 invitados provenientes de distintas áreas de la comuna Torres del Payne.
Celebración Día Del Niño	Reunir a los niños de toda la comuna Torres del Paine, y así desarrollar diferentes actividades entretenidas para que estos se diviertan y pasen una tarde agradable. Juntar a los establecimientos educacionales, escuela y jardines infantiles, en un solo lugar.	08 de agosto 2016	\$458.540	Se logra la participación de la totalidad de los alumnos de los establecimientos educacionales junto a sus familias, además de los invitados de niños que viven en la comuna.
Taller Itinerante Básico De Talabartería, “Yo Hago Mis Herramientas”	Entregar conocimientos básicos a los trabajadores de campo para la confección de sus herramientas de trabajo, tanto como lazos, sogas, botones, trenzas, correas, etc.	Julio, Octubre 2016	-\$2.875.000	Se contó con aproximadamente 20 beneficiarios, entre hombres y mujeres, quienes mayoritariamente fueron hombres, con un rango de edad de 30 a 40 años.

		Utilizar los últimos 30 minutos de cada taller para realizar una mateada y crear un espacio de conversación con los participantes.	
		Además de enseñarles a trabajar el cuero desde su inicio hasta la utilización de las herramientas, aprendiendo a curtir, estirar, cocer el cuero, etc.	
Taller De Guitarra, “Mi Voz En La Guitarra”	De	Entregar conocimientos sobre guitarra, para incentivar a la comunidad a conformar un grupo folclórico.	Julio Y \$907.500
		Agosto 2016	Participación de 20 personas, entre 07 a 50 años. Los asistentes aprendieron notas y acordes básicos, para así poder continuar aprendiendo de esta actividad.
Taller de cueca “Las cuatro esquinas”		Poder ayudar y enseñar a la comunidad a aprender a desenvolverse con nuestro baile típico nacional, aprendiendo a bailar la cueca tradicional.	Julio Y \$907.500
		Agosto 2016	20 personas, entre 07 a 50 años. Los asistentes aprendieron los pasos básicos de la cueca.
Festival Internacional Del Esquilador En Torres Del Payne		Se busca fomentar espacios artísticos y culturales, y poder dar el acceso a la Comunidad (Nacional e internacional) de participar en esta actividad llena de valor cultural e identidad local.	12 y 13 de noviembre 2016 \$13.500.000
			Se produjo acercamiento a la población ajena al campo a poder presenciar de una actividad llena de historia y arte.
			Con la participación de esquiladores de Chile, Argentina y Uruguay se vivió el primer Festival del Esquilador en Torres del Payne, oportunidad en que el municipio local organizador del evento

					<p>aprovechó para homenajear a ex trabajadores de la Sociedad Explotadora Tierra del fuego. El galpón de esquila de Villa Cerro Castillo fue lugar donde se realizó la competencia que se extendió por dos días. Diez fueron los esquiladores que mostraron su destreza en la faena de la esquila, con velocidad, precisión y calidad al momento de esquilar los animales, en la eventualidad se coronaron a los cuatro primeros lugares.</p>
Desfile Celebración Fiestas Patrias	Reunir a la comunidad en general en la celebración de Fiestas Patrias. Lograr la mayor cantidad de participantes en el desfile cívico Militar.	16 de septiembre 2016	\$5.946.430	Se logra la participación de alrededor de 500 personas entre invitados a desfilar y espectadores.	
Fiesta A La Chilena En Torres Del Payne		30,31 Enero Y 1 De Febrero Del 2015	\$21.808.000	Jineteadas nocturnas. Variadas competencias durante el día (monta de novillos, guampeadas, apialadura. Rodeo femenino, yincana a caballo). Final de las jineteadas y premiación.	
Reencuentro De Raíces Chilotas En Torres Del Payne	Fomentar espacios artísticos y culturales a los cuales las personas de la comunidad nacional e internacional pueda acceder con facilidad a impulsar procesos de rescate de la cultura de nuestros ancestros, a través de	25 De Julio 2015	\$7.560.954	Asistencia de 250 personas. Escenografía con imágenes de los palafitos, realizando degustación de alimentos típicos chilotas, presentación de videos del actual Chiloé, exposición de pinturas al óleo a cargo del pintor don Javier Mansilla	

<p>la puesta en valor de los productos con identidad local, en los cuales puedan identificarse y distinguir sus talentos y cimentar valores. Desarrollar un aporte al desarrollo territorial para que se rescate y potencie la cultura chilota de la comuna, en un espacio donde se ponen en valor las tradiciones e identidad.</p>	<p>Águila, quien expuso 22 cuadros de pinturas. En la presentación folklórica se destacó la diversidad cultural, en acordeón, canto, baile y humor, según lo descrito en el díptico que se adjunta al presente documento.</p>
<p>Encuentro De Mujeres Rurales Instancia de participación de mujeres de las comunas rurales de la región.</p>	<p>25 De Julio \$ 4.524.500</p> <p>Participaron mujeres de las comunas y localidades de Timaukel, San Gregorio, Laguna Blanca, Seno Obstrucción, Dorotea, Cerro Castillo y Cerro Guido.</p>
<p>Abriendo Puertas Al Teatro Estudiantil S/I</p>	<p>Octubre 2015 \$ 4.217.040</p> <p>Nueve obras teatrales de escuelas se presentaron al público que asistió al salón de eventos de Villa Cerro Castillo, dentro de las cuales se presentó el trabajo realizado por los niños de la escuela Ramón Serrano Montaner.</p>
<p>“Encuentro Folklórico Escolar, En Torres Del Payne</p>	<p>Septiembre De 2015 \$ 1.800.000</p> <p>Participaron Escuela Ramón Serrano Montaner, escuela G-4 Baudilia Avendaño de Yousuff, Escuela E-3 Coronel Santiago Bueras, Liceo María Mazzarello, Escuela Nicolás Mladinic Ddobronic, Escuela de Lenguaje Última Esperanza y el Colegio Puerto Natales, a los que se sumaron los clubes de</p>

					cueca “alma folclórica” y “nuestra pasión
Coro Navideño En Torres Del Payne	Recorrer la comuna y alrededores cantando villancicos con niños de la Escuela Ramón Serrano Montaner para terminar cantando en diversos lugares como estancias y hoteles de la comuna	Diciembre De 2015	\$500.000		
Asado Familiar	Que los habitantes de la comuna logren compartir en familia de un tradicional asado al palo, con la presencia del actor y su elenco, quien a su vez hace presente su trabajo “la invención de la patria”, producción que hace partícipe a la comuna Torres Del Payne Como parte de la historia de la Región de Magallanes.	18 de Enero 2015	\$500.000	Se logra una participación de alrededor 200 personas, habitantes de la comuna Torres Del Payne, contando con la colaboración de ganaderos y habitantes para el desarrollo de la actividad	
Celebración Dia Internacional De La Mujer	Lograr la participación de la comunidad en la actividad conmemorativa del día internacional de la mujer. Homenajear a la mujer habitante y trabajadora de la comuna.	06 de Marzo 2015	\$1.174.421	Se logra la participación de al menos 150 mujeres provenientes de distintas áreas de la comuna Torres del Payne.	
Encuentro De Radiodifusore s De Chile	Lograr la participación máxima de todos los radiodifusores de la Región de Magallanes y chile, quienes participan a su vez de un seminario de radiodifusores de	25 De Abril 2015	\$1.129.788	Se logra una participación de alrededor 200 personas, radiodifusores de todo el país, contando con radiodifusores locales y regionales.	

chile.							
Celebración	Conmemorar al	30 De Abril	\$ 5.026.900				
Dia Del Trabajador	trabajador (a) de la comuna Torres Del Payne.						
	Homenajear en forma especial a trabajadores más antiguos de la comuna Torres Del Payne.						
Celebración	Lograr la participación	08 De Mayo	\$ 4.540.983	Se logra la participación de al menos 150 mujeres provenientes de distintas áreas de la comuna Torres Del Payne.			
Dia De La Madre	de la comunidad en la actividad conmemorativa del día de la madre.						
	Homenajear a las madres habitante y trabajadoras de la comuna.						
Celebración	Lograr la participación	12 De Junio	\$ 5.591.509	Se logra la participación de al menos 150 invitados provenientes de distintas áreas de la comuna torres del payne.			
Dia Del Padre	de la comunidad en la actividad conmemorativa del día del padre.						
	Homenajear a los padres habitante y trabajadores de la comuna.						
Encuentro De Precursoros Ganaderos Y Deportivos De Torres Del Payne	Reunir en un solo lugar a nuestros antiguos trabajadores de la sociedad explotadora tierra del fuego, quienes iniciaron sus funciones en Villa Cerro Castillo y Villa Cerro Guido.	17 de Julio 2015	\$ 400.000	Se logra la participación de alrededor de 80 invitados, desde ex trabajadores y ganaderos.			
	Reunir a quienes fueron precursores de la ganadería y el deporte en la						
	Se reúne gran parte de los ex trabajadores de la sociedad explotadora tierra del fuego que funciono en Villa Cerro Castillo y Villa Cerro Guido.						
	Se logra reunir a						

	<p>comuna, destacándose el futbol como actividad en sus tiempos libres, potenciando a su vez el intercambio de costumbres, trabajo e historias de campo.</p> <p>Rescatar las historias de vida que tuvieron estos trabajadores en la comuna, contando con la presencia de ex trabajadores de la sociedad explotadora tierra del fuego de Villa Cerro Castillo y Villa Cerro Guido.</p>		<p>personas que no se han visto durante mucho tiempo.</p>
Celebración Día Del Niño	<p>Reunir a los niños de toda la comuna Torres Del Payne. Desarrollar actividades entretenidas para que estos se diviertan. Juntar a los establecimientos educacionales, escuela y jardines infantiles, en un solo lugar.</p>	<p>4 De Agosto 2015</p>	<p>\$ 824.871</p> <p>Se logra la participación de la totalidad de los alumnos de los establecimientos educacionales junto a sus familias, además de los invitados de niños que viven en la comuna.</p> <p>La actividad entretenida logra además que los niños compartan y se conozcan.</p>
Desfile Celebración Fiestas Patrias	<p>Reunir a la comunidad en general en la celebración de fiestas patrias. Lograr la mayor cantidad de participantes en el desfile cívico militar.</p>	<p>15 De Septiembre 2015</p>	<p>\$ 2.675.616</p> <p>Se logra la participación de alrededor de 500 personas entre invitados a desfilar y espectadores.</p>
Desfile Cívico Militar Aniversario Comuna Torres Del Payne	<p>Reunir a la comunidad en general en la celebración del aniversario de la comuna.</p> <p>Lograr la mayor cantidad de</p>	<p>15 De Octubre 2015</p>	<p>\$ 3.861.369</p> <p>Se logra la participación de alrededor de 500 personas entre invitados participar del desfile y espectadores.</p>

<p>participantes en el desfile cívico militar.</p>					
Cena Aniversario Comuna Torres Payne	Del	Reunir a toda la comunidad de Torres Del Payne. Celebrar un año más de crecimiento de la comuna.	30 Octubre 2015	De \$19.914.122	Se logra la participación de alrededor de 700 personas a la cena.
Cierre Cultural	Hito	Reunir a toda la comunidad para presenciar de actividades y gastronomía típica de la zona.	2015	\$430.651	Se logra obtener un público de alrededor de 100 personas quienes activamente participaron en todas las actividades programadas.
		Presenciar el trabajo realizado por la residencia artística, quienes estuvieron cerca de 2 meses en la comuna, trabajando directamente con la comunidad.			Asistencia de la mayoría de los alumnos de establecimientos educacionales de la comuna, quienes asisten con sus padres.
		Invitar a los alumnos de establecimientos educacionales para que asistan a la actividad con sus padres.			
Fiesta a la Chilena en Torres del Payne			31 de enero y 1 de febrero del 2014	\$21.808.000	Inauguración y jineteadas nocturnas. Se desarrollan variadas competencias durante el día como monta de novillos, guampeadas, apialadura. Rodeo femenino, yincana a caballo. Final de las jineteadas y premiación.
Teatro Estudiantil 2014	S/I		Octubre 2014	\$3.290.000.	Nueve obras teatrales se presentaron al público que asistió al salón de eventos de Villa Cerro Castillo. Se presentó el trabajo realizado por los

			niños de la Escuela Ramón Serrano Montaner, presentaron Teatro de Sombras.
Encuentro folklórico Escolar, en Torres del Payne	Septiembre de 2014	Septiembre de 2014	Participaron la Escuela Ramón Serrano Montaner, Escuela G4 Baudilia Avendaño de Yousuff, Escuela E-3 Coronel Santiago Bueras, Liceo María Mazzarello, Escuela Nicolás Mladinic Dobronic, Escuela de Lenguaje Última Esperanza y el Colegio Puerto Natales, a los que se sumaron los clubes de cueca
Coros Navideños	Diciembre de 2014		Se inició los primeros días del mes de diciembre su propósito es recorrer la comuna y alrededores cantando villancicos con niños de la Escuela Ramón Serrano Montaner para terminar cantando en diversos lugares como Estancias y Hoteles de la Comuna.
Día Mundial S/I del Libro	23 de abril S/I 2014		Concursos pictóricos con la participación de la comunidad educativa Escuela Ramón Serrano Montaner y el Jardín Infantil Castillito
Día del Patrimonio Cultural de Chile	26 de mayo 2014		Se efectuó un encuentro de Bibliotecas Públicas en nuestro edificio que fue visitado por funcionarios de la Biblioteca N° 14 de Puerto Natales y un grupo de niños, a los que se les agasajó con un desayuno posteriormente

		visitamos junto a ellos el galpón de esquila y otras dependencias que pertenecieron a la ex - Estancia Cerro Castillo.
Día del Patrimonio	19 de Octubre de 2014	visita al Cementerio de colonos ubicado en la comuna Torres del Payne, posteriormente se invitó a la comunidad asistente a una once desarrollada en el comedor comunitario.
Mateada Cultural	23 de Octubre 2014	Se invitó a las comunas rurales a compartir un día de variadas actividades, en las cuales cada una trae algo destacado de su comuna. evento consistió en una mateada literaria que lleva por nombre leyendo muestra historia Payne esta actividad está dentro de la Cartelera Cultural de la Biblioteca Pública Municipal N° 16.
Celebración del día del cine	18 de Diciembre 2014	Se invitó a la comunidad a la exhibición de una realización audiovisual llamada PUERTO HAMBRE, filmada en Fuerte Bulnes, la actividad se llevó a cabo en las dependencias del auditorio de la Biblioteca Pública de Cerro Castillo.

Fuente: Cuentas Públicas2014-2015 y 2016 Torres del Payne. Elaboración Propia.

6.4. Plan Municipal de Cultura 2016

El año 2014 se llevó a cabo la elaboración del Plan Municipal de Cultura de Torres del Payne, en

Otros temas darán lugar a planes y/o programas que deberán elaborar los equipos municipales que integran el Departamento de Cultura y otras oficinas que intervienen en el quehacer cultural de la Comuna (DIDECO, Salud, Educación, entre otro) (PMC Torres del Payne; 2014, 6).

es necesario precisar que determinados programas y/o proyectos apuntan a resolver problemas o cumplir más de un objetivo estratégico por lo que pueden repetirse nominalmente en más de una oportunidad, lo que no significa que se dupliquen esfuerzos, sino más bien, significa que se debe poner énfasis en la coordinación de los distintos actores que intervendrán en los programas y/o proyectos planteados. (PMC Torres del Payne; 2014, 7).

El plan 2014 desagrega la imagen objetivo en 5 lineamientos estratégicos tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Imagen Objetivo y Lineamientos Estratégicos PMC 2014



Fuente: PMC Torres del Payne 2014. Elaboración Propia.

A continuación, es posible observar en el siguiente cuadro, el resumen de los planes, programas y proyectos del PMC Torres del Payne 2014, se trata de 5 planes con 9 programas, con 11 proyectos y 23 iniciativas.

Cuadro: Resumen de Planes, programas y proyectos PMC Torres del Payne 2014.

Plan	Programa	Proyecto	Objetivo	Iniciativas
Comunidad y Cultura: Torres del Payne para todos	Fomento a la Cultura y la Recreación	Promoción de la Gestión Cultural Local	Reunir de manera periódica a la comunidad junto con las autoridades locales y entidades privadas para hablar sobre distintas temáticas culturales, continuando con la dinámica establecida para la construcción del PMC en pos de la gestión local en	Coordinadora Cultural Comunitaria Mateadas Culturales

<p>cultura.</p>				
Fortalecimiento al Desarrollo Comunitario en Cultura	Fortalecimiento al Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil	Desarrollar una escuela de capacitación para dirigentes sociales, funcionarios municipales, y micro emprendedores de la comuna con la finalidad de aumentar las habilidades técnicas traspasando a los participantes las competencias que les permitan realizar de manera óptima sus labores.		Escuela de Líderes Locales
		Financiar cursos de capacitación para dirigentes en temas de liderazgo social, gestión y planificación estratégica, desarrollo sustentable, gestión local, como también elementos para la elaboración, control y gestión de proyectos, gestión de recursos, donaciones y financiamientos externos.	Asesoría permanente en la elaboración de proyectos comunitarios.	
		Instalar capacidades no solo en la gestión municipal sino también en la comunidad y actores locales claves en el desarrollo cultural de la comuna, exponiendo en este espacio aquellas experiencias significativas y posibles de ser replicadas en el territorio.	Observatorio Local de Experiencias Comunitarias en Cultura	
Arte y Cultura Local	Desarrollo Territorial Artístico	Arte Local: Estrategias para su	Activar, desarrollar y promover la Mesa de Artesanía a Comunal,	Mesa de Artesanía Promoción

	Rural	Desarrollo	involucrando más actores y estableciendo metas a corto plazo, además de contar con un apoyo municipal estratégico que dé a conocer y oriente a los integrantes de la Mesa sobre los fondos de cultura y desarrollo local existentes en la región.	Tradición Artística Local.
	Espacios de Formación Artística Local	Los Talleres de Formación están enfocados a los creadores locales, para fomentar su crecimiento y desarrollo. Se establecerá un consenso con las organizaciones artesanales y creadores locales que no estén asociados a alguna organización para establecer las temáticas de estas.	Talleres de Formación.	Escuela de Artes y Oficios.
	Mi Escuela, Mi Comunidad.	Alianza Multisectorial DAEM y Unidad de Cultura.	Fortalecimiento de Desarrollo Artístico Local en Comunidades Educativas.	Talleres de diferentes disciplinas artísticas dirigidos a niños y niñas.
Recreación y Cultura en mi Comuna	Comunicación, Difusión y Muestra de Artistas Locales	Plan Comunicacional	Diseñar e implementar una campaña de difusión de la oferta comunal de servicios y programas en Cultura, en toda la comuna y a todos sus habitantes.	Estrategia de Difusión y Comunicación. Creación y Distribución de un Boletín Cultural Creación de Radio Comunitaria.
	Espacios de Eventos		Con el desarrollo de estas	Gestión de alianzas

<p>Encuentro y Recreación Social</p>	<p>Culturales</p>	<p>actividades se busca favorecer el encuentro y dispersión social de la comunidad al alero de actividades, fiestas y celebraciones de interés comunal que reafirmen la identidad comunal, la tradición rural y la pertinencia local de aquellas manifestaciones socio culturales propias de la zona y altamente valoradas por los habitantes de Torres del Payne, especialmente en la temporada estival en donde la comunidad realiza la mayoría de sus actividades sociales y de encuentro.</p>	<p>estratégicas, con organismos públicos, privados y mixtos en apoyo a las actividades artísticas y de extensión cultural de Torres del Payne</p> <p>Celebración y Difusión del calendario de Actividades Sociales, Recreativas, Artísticas y Culturales de la Comuna.</p>
<p>Torres del Payne protege al su patrimonio y ocupa sus espacios públicos</p>	<p>Protección al Patrimonio</p>	<p>Formación Patrimonial Ciudadana</p>	<p>Valoración de los sitios y rutas patrimoniales de carácter histórico, artístico, arqueológico y natural de la zona</p> <p>Taller de capacitación para estudiantes en patrimonio y cultura</p> <p>Creación y capacitación del voluntariado por el patrimonio (CONAF)</p> <p>Creación circuito turismo patrimonio</p>

			arquitectónico de Torres del Payne	
	Protección y Difusión Patrimonial.	Se espera con este Programa que la comunidad de Torres del Payne gane en recursos intangibles y capital social al reconocer y cuidar el patrimonio local presente en el territorio, ya sea el visible y tangible, como el inmaterial y de tipo arqueológico.	Plan Normativo para la Protección del Patrimonio Cultural Arqueológico, Antropológico y Paleontológico de la comuna.	
	Espacios Públicos más cercaos para todos	Gestión para la correcta inversión cultural de los Espacios Públicos	Lograr una adecuada propuesta técnica para mejorar la gestión y el desarrollo cultural de estos espacios de la Unidad de Cultura y el Municipio, elaborando así un Plan de Gestión de la Biblioteca y Museo Municipal en la comuna.	Plan de Gestión Museo y Biblioteca Municipal.
Departamento de Cultura: Gestión Integradora	Gestión Integradora	Mejoramiento de la Gestión Municipal Cultura	Mejorar la capacidad de gestión del actual Equipo que compone el Unidad de Cultura, definiendo roles y funciones en los profesionales, mejorar sus actuales condiciones laborales y proyectar el aumento de profesionales en dicho departamento.	Equipo Municipal de Cultura.
		Con este programa se pretende promover un sentido de territorialidad y de pertenencia entre los	Conformación de Unidades Socio- Territoriales.	

	habitantes de cada sector de la comuna, priorizar la intervención según los requerimientos de la comunidad, fomentar la participación social e incentivar la autogestión comunitaria.	
	Generar coordinación comunal entre los diversos servicios públicos con el propósito de maximizar su accionar en el territorio.	Transversalización de las Intervenciones Sociales desde la Mesa Técnica de Cultura.

Fuente: PMC 2014 Torres del Payne.

6.4.1. Evaluación PMC 2014

Para efectos de la evaluación del cumplimiento de las iniciativas del PMC 2014-2018, se ha realizado un ejercicio de cruce de información a partir de las actividades realizadas desde el 2014 a 2017 y que fueron publicadas en las respectivas cuentas públicas, a excepción del último año, en que la encargada de cultura completó el instrumento diseñado por el consultor de las actividades culturales del 2017.

Cuadro: Evaluación PMC 2014-2018

Plan	Programa	Proyecto	Iniciativas	Actividades realizadas 2014-2017
Comunidad y Cultura: Torres del Payne para todos	Fomento a la Cultura y la Recreación.	Promoción de la Gestión Cultural Local.	Coordinadora Cultural Comunitaria	Si
	Fortalecimiento al Desarrollo Comunitario en Cultura.	Fortalecimiento al Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil.	Mateadas Culturales	Si
			Escuela de Líderes Locales	No
			Asesoría permanente en la elaboración de Proyectos comunitarios.	
Arte y Cultura	Desarrollo	Arte Local:	Observatorio Local de Experiencias Comunitarias en Cultura	No
			Mesa de Artesanía	No

Local	Territorial Artístico Rural.	Estrategias para su Desarrollo.	Promoción Tradición Artística Local.	Si
	Espacios de Formación Artística Local	Talleres de Formación.	Talleres de Formación.	Si
	Mi Escuela, Mi Comunidad.	Alianza Multisectorial DAEM y Unidad de Cultura.	Escuela de Artes y Oficios. Talleres de diferentes Disciplinas artísticas dirigidos a niños y niñas.	Si
Recreación y Cultura en mi Comuna	Comunicación, Difusión y Muestra de Artistas Locales	Plan Comunicacional	Estrategia de Difusión y Comunicación. Creación y Distribución de un Boletín Cultural Creación de Radio Comunitaria.	No
Torres del Payne protege su patrimonio y ocupa sus espacios públicos	Espacios de Encuentro y Recreación Social	Eventos Culturales	Gestión de alianzas estratégicas, con organismos públicos, privados y mixtos en apoyo a las actividades artísticas y de extensión cultural de Torres del Payne Celebración y Difusión del calendario de Actividades Sociales, Recreativas, Artísticas y Culturales de la Comuna.	No
	Protección al Patrimonio	Formación Patrimonial Ciudadana	Taller de capacitación Para estudiantes en patrimonio y cultura Creación y capacitación Del voluntariado por el patrimonio (CONAF)	No
			Creación circuito Turismo patrimonio Arquitectónico de Torres del Payne	No
	Protección y Difusión Patrimonial.	Plan Normativo para la Protección del Patrimonio Cultural Arqueológico, Antropológico Y Paleontológico de la comuna.		No
	Espacios Públicos	Gestión para la Correcta inversión	Plan de Gestión Museo y Biblioteca	No

	más cercanos para todos	cultural de los Espacios Públicos	Municipal.
Departamento de Cultura: Gestión Integradora	Gestión Integradora	Mejoramiento de la Gestión Municipal en Cultura	Equipo Municipal de Si Cultura.
			Conformación de Unidades Socio-Territoriales.
			Transversalización de las Intervenciones Sociales desde la Mesa Técnica de Cultura.

Fuente: PMC 2014 Torres del Payne. Elaboración Propia.

7. Antecedentes Culturales y Artísticos

Desde la perspectiva del desarrollo cultural planificado, un total de 9²⁹ de los 10 municipios de la región de la Región firmaron la Agenda de Cultura Municipal 2013-2016, seis de las cuales (Puerto Natales, Porvenir, Punta Arenas, Torres del Paine, Laguna Blanca y Primavera) ya tienen su Plan Comunal de Cultura en diferentes etapas de proceso para su incorporación a su Pladeco. Por su parte, la municipalidad de Cabo de Hornos postuló a los fondos Red Cultura 2016 para el Fortalecimiento de la Gestión Cultural Local y quedó seleccionada para contar con una asesoría a fin de diseñar participativamente su Plan Municipal de Cultura, y el centro cultural municipal Casa Azul del Arte, de Punta Arenas, obtuvo financiamiento para actualizar su plan de gestión 2016/2017 (CNCA, 2017, 250).

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).

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 Definición Infraestructura	
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	Establecimiento dedicado a la recopilación y sistematización de un registro

²⁹ 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.

documentación	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 construidos 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).

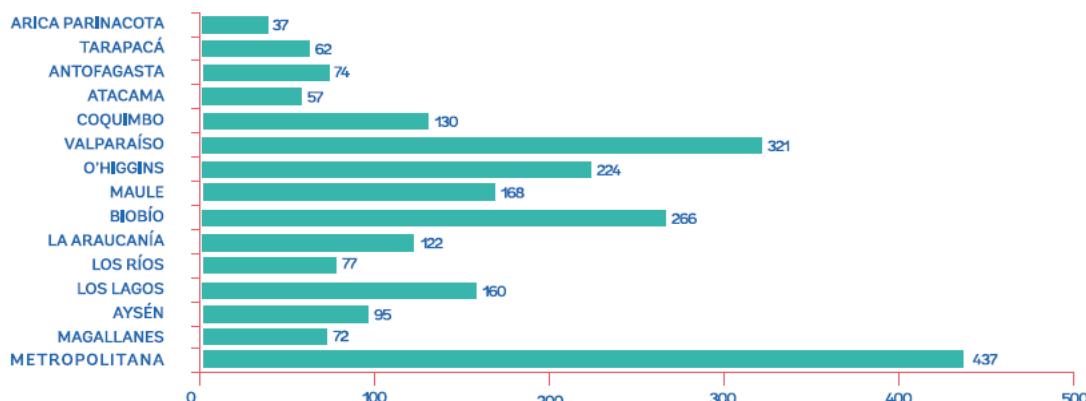
Cuadro: Tipo de Propiedad de la Infraestructura

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 Magallanes y de La Antártica Chilena ocupa el 12º lugar a nivel nacional con infraestructura cultural disponible, se encuentra entre las cuatro (4) regiones con menor infraestructura cultural a nivel nacional.

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

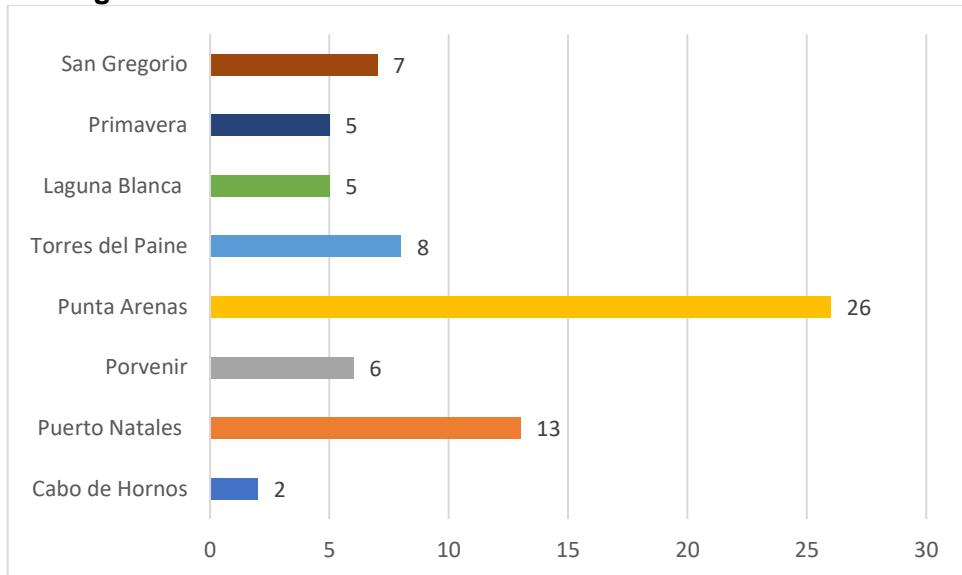


Fuente: Catastro Infraestructura pública y privada 2015.

En la Región de Magallanes y de La Antártica Chilena según el Catastro Infraestructura pública y privada, existe un total de 72 inmuebles identificados como infraestructura cultural, de los cuales el 73,6% (53) son públicos y el 26,4% (19) 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, excepto en las comunas de Punta Arenas, donde la mitad de las infraestructuras culturales catastradas son de titularidad privada y la otra mitad de carácter público, y Puerto Natales. Las infraestructuras culturales catastradas de carácter privado tienden a concentrarse en las comunas de Punta Arenas, Puerto Natales y Torres del Paine, atendiendo a las concentraciones demográficas y a los espacios de alto flujo turístico (CNCA; 2017, 256).

De los 72 inmuebles reconocidos como infraestructura cultural tienden a concentrarse en la comuna de Punta Arenas, capital regional, con un 36,1% del total y en la comuna de Puerto Natales, con un 18,1%, entre ambas concentran el 54% de la región. La comuna en la que se catastró una menor cantidad de infraestructuras es la comuna de Cabo de Hornos, con un 2,8%. Los espacios que cuentan con salas de lectura alcanzan a diecisiete (17), es decir un 24% del total de espacios catastrados. No se registraron infraestructuras culturales en las comunas de Río Verde y Timaukel. En el caso de Torres del Payne, la comuna posee un total de 9 inmuebles³⁰, situándose por sobre la media regional y en el 3º lugar regional con más infraestructura, ocho (8) son de propiedad pública y una (1) privada, condición favorable respecto del promedio regional, aunque no necesariamente, en relación, a las necesidades propias de la dispersión geográfica, demográfica y sociocultural de la comuna.

Gráfico: Cantidad De Infraestructuras Culturales Catastradas, Escala Comunal, Región De Magallanes Y De La Antártica Chilena

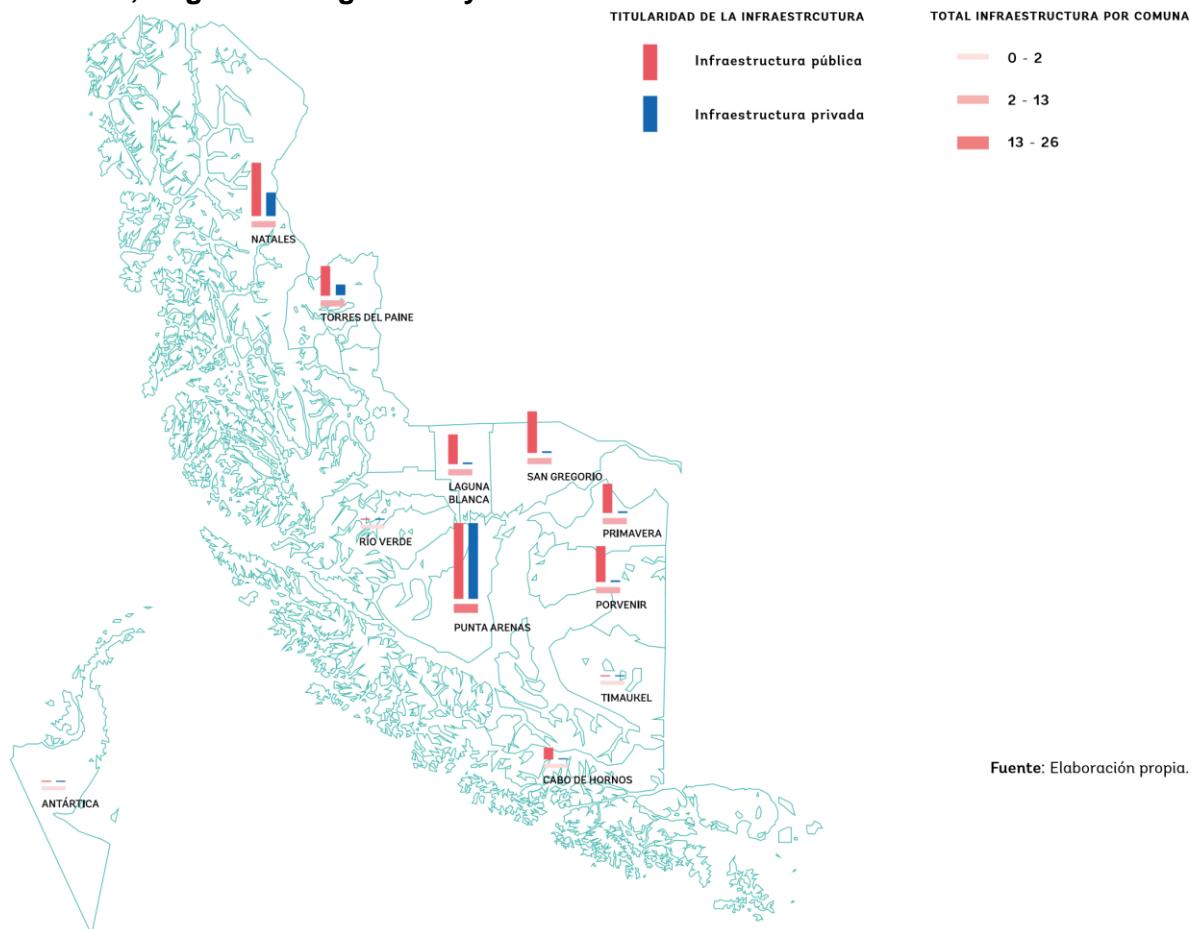


Fuente: Catastro Infraestructura pública y privada 2017. Elaboración propia.

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 de espacios públicos en las dos comunas con mayor población de la región (Punta Arenas y Puerto Natales), el resto del territorio regional presenta una distribución relativamente uniforme, datos que concuerdan con la distribución demográfica que presenta la población en la región. Las infraestructuras culturales catastradas insertas en zonas patrimoniales son ocho, es decir, el 11% del total de los espacios catastrados (CNCA; 2017, 252).

³⁰ Según el Catastro Infraestructura pública y privada 2017 son ocho (8), sin embargo, en año 2017 fue construido el Gimnasio de Cerro Guido.

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



Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Catastro Infraestructura pública y privada 2015.

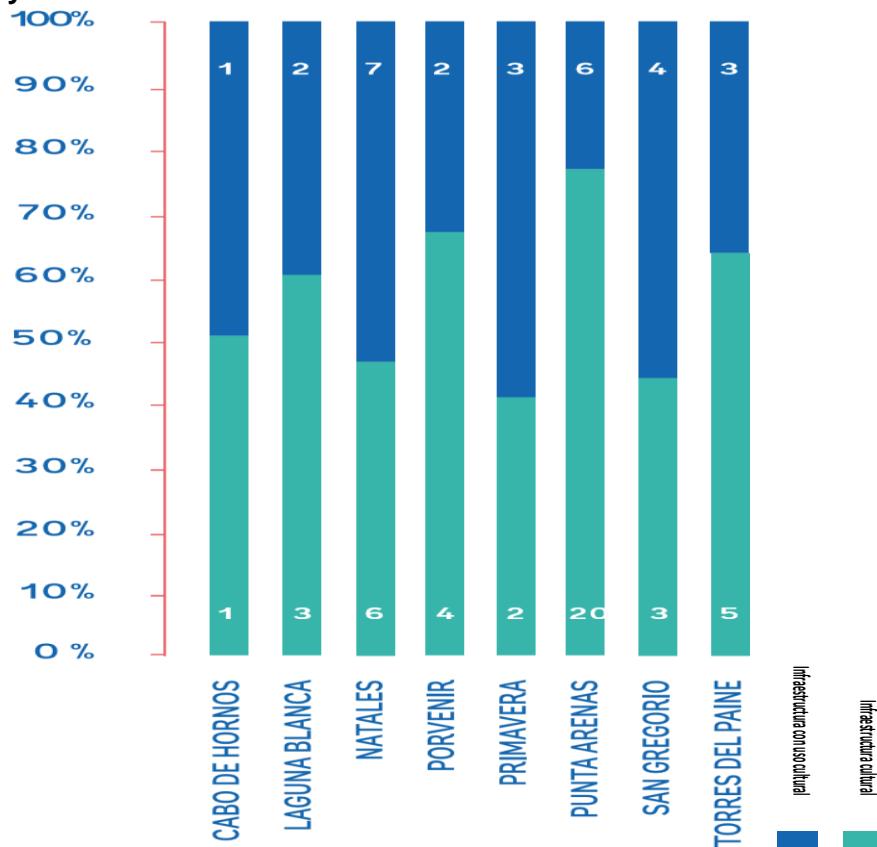
De las infraestructuras catastradas, el 61,1% corresponde a infraestructuras de tipo cultural³¹ y un 39% a otro tipo de infraestructuras³² utilizadas para el desarrollo de actividades culturales. En casi todas las comunas de la región, la infraestructura de tipo cultural supera el 50% de los espacios catastrados presentes en cada comuna, excepto en Puerto Natales, San Gregorio y Primavera (CNCA; 2017, 255). A continuación, puede

³¹ 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).

³² Bienes inmuebles y espacios públicos y de soporte urbano, que van más allá de los especialmente construidos 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 períodos 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).

observarse, el gráfico del tipo de infraestructuras culturales catastradas a escala comunal en la Región de Magallanes y de La Antártica Chilena.

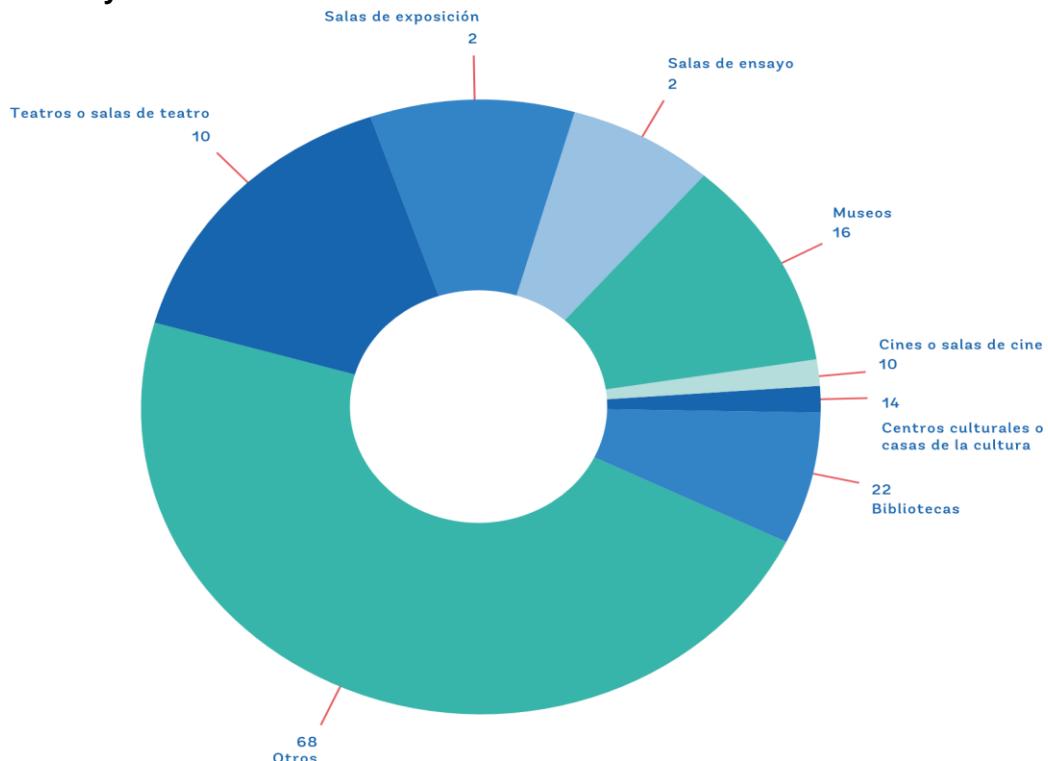
Tipo de Infraestructuras Culturales Catastradas, escala comunal, Región de Magallanes y de La Antártica Chilena.



Fuente: Catastro Infraestructura pública y privada 2017.

Las tipologías de infraestructura cultural que priman a nivel regional son las bibliotecas, con un 15,3%, los museos, con un 11,1%, y los centros culturales, con un 9,7%. Los valores menos significativos corresponden a las salas de ensayo y las salas de exposiciones, las que alcanzan al 1,4% cada una. No se registraron archivos, carpas de circo, centros de documentación, estudios de grabación ni galerías de arte —aunque el centro cultural y escuela artística municipal Casa Azul del Arte y el salón de exposiciones ubicado al interior del Casino de Punta Arenas, suman esfuerzos en pro del desarrollo artístico regional en cuanto a la difusión y el apoyo a la creación en artes visuales—; en la categoría. Otros, se ubican canchas, medialunas para jineteadas y rodeos, así como múltiples salones comunitarios multiuso (CNCA, 2017, 255).

Cuadro: Infraestructuras Culturales Catastradas según tipología, Región de Magallanes y de La Antártica Chilena.



Fuente: Catastro Infraestructura pública y privada 2015.

En la comuna de Torres del Payne, tal como se explicitó más arriba, existen diez (10) infraestructuras culturales, de las cuales dos (2) son privadas y ocho (8) públicas, cuatro (4) son Infraestructura de tipo cultural y seis (6) son infraestructuras de uso cultural, tal como es posible observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Tipología de infraestructura cultural existente en Torres del Payne 2018.

Nombre Infraestructura Cultural	Tipologías de infraestructura cultural	Tipo de Propiedad de la Infraestructura	Tipo de Infraestructura Culturales
Biblioteca Municipal	Biblioteca	Pública	Infraestructura de tipo cultural
Museo	Museo	Pública	Infraestructura de tipo cultural
Escuela	Espacios multiuso	Pública	Infraestructura de uso cultural
Salón de Eventos Múltiple	Espacios multiuso	Pública	Infraestructura de uso cultural
Gimnasio	Espacios deportivos	Pública	Infraestructura de uso cultural
Comedor Comunitario	Espacios públicos	Pública	Infraestructura de tipo cultural
Albergue Municipal	Espacios deportivos	Pública	Infraestructura de uso cultural
Gimnasio Cerro Guido	Espacios deportivos	Pública	Infraestructura de uso cultural
Galpón de Esquila	Otros	Privada	Infraestructura de uso cultural
Medialuna para jineteadas	Otros	Privada	Infraestructura de tipo cultural

Fuente: Entrevista semiestructurada a actores relevantes, CNCA Magallanes y la Antártica Chilena y Municipalidad de Torres del Payne, Equipo Red Cultura. Elaboración propia.

8. Etapa 2. Diagnóstico Comunal Participativo (Actores Locales)

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).

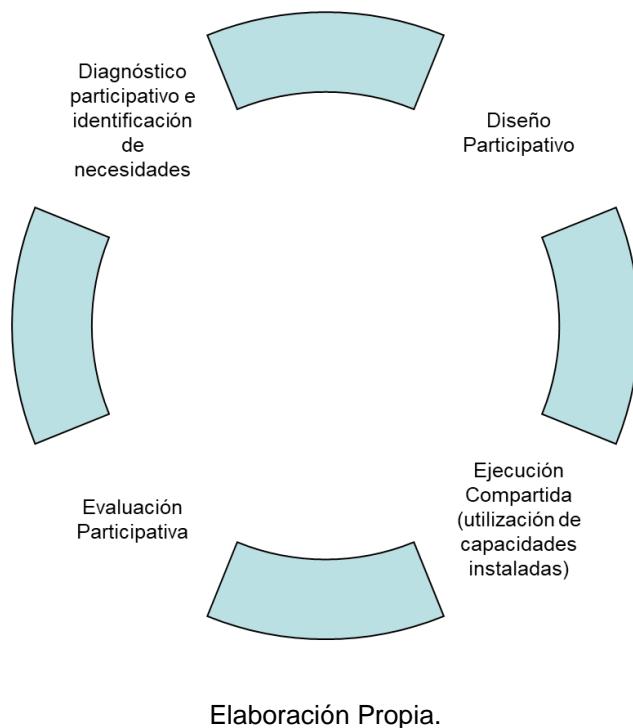
La participación ciudadana, apunta entonces, a asegurar que las inversiones en materia de cultura, salud, educación, infraestructura y desarrollo económico respondan efectivamente a los intereses y aspiraciones de las comunidades y/o ciudadanía de cada unidad territorial.

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 calidad, 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



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 resolutivos 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 ledas 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 Torres del Payne. 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.

8.1. 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.

En tal sentido, se realizaron mesas de trabajo con el Concejo Municipal, con el Gabinete Cultural (Mesa Técnica de Cultura), y en las localidades de Villa Cerro Castillo y Villa Cerro Guido, 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 simplificado³³. Por otra parte, se realizaron diversas entrevistas estructuradas de respuesta abierta a informantes claves o actores relevantes en pueblo Serrano en donde se utilizó la modalidad de casa a casa y en Villa Cerro Castillo a integrantes de organizaciones culturales, artistas y cultores locales.

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 2018-2022.

La pauta de preguntas que los actores locales respondieron fueron las siguientes³⁴:

- ¿Cuáles son las principales fortalezas en las dimensiones comunal/local; municipal/institucional y comunitaria de la cultura de Torres del Payne?
- ¿Cuáles son los principales problemas y/o debilidades de la cultura de Torres del Payne?
- ¿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.

³³ No se considerar las categorías de amenazas y oportunidades.

³⁴ 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.

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.



Fuente: PMC Til Til. Elaboración Propia

8.2. 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).

8.2.1. Participación Concejo Municipal

El 19 de enero de 2018, se realizó la mesa de trabajo con el Concejo Municipal de la Comuna de Torres del Payne, en el contexto del estudio para la elaboración del Plan Municipal de Cultura. La reunión se realizó entre las 11:45 y 12:30 horas en la sala de concejo.

Según registro de asistencia, participaron del taller 3 concejales y 2 concejalas municipales y el Alcalde de la comuna, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Asistentes Concejo Municipal

Cargo	Nombre
Alcalde	Roberto Cárdenas
Concejal	Juan Carlos Almonacid Vidal
Concejal	Soraya Rojel Figueroa
Concejal	Jessica Barrientos Barrientos
Concejal	Arturo Kroeger Mac Leod
Concejal	Juan José Romero Morano
Total	6

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

La mesa de trabajo cumplió con el objetivo de presentar la metodología participativa de la elaboración del PMC. Además, conocer la visión del Concejo Municipal respecto del desarrollo cultural de la comuna de Torres del Payne 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 Torres del Payne en el campo cultural.

8.2.2. Participación Gabinete Cultural

El 17 de enero de 2018 se realizó la mesa de trabajo con funcionarios municipales de la comuna de Torres del Payne, en el contexto del estudio para la elaboración del Plan Municipal de Cultura. La reunión se realizó entre las 10:00 y 12:30 horas en la sala de concejo.

Según registro de asistencia, participaron de la mesa de trabajo 4 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
Gabriela Navarro	Cultura
Víctor Oyarzo	Secretario Municipal
Fabián Cárdenas	Secplan
Eduardo Aguila	Comunicaciones
Total	4

Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia

La mesa de trabajo cumplió con el objetivo de presentar la metodología participativa de la elaboración del PMC. Además, conocer la visión del Gabinete Cultural respecto del desarrollo cultural de la comuna de Torres del Payne 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 Torres del Payne en el campo cultural.

8.2.3. Participación de la Comunidad

Entre el 12 y 19 de enero del 2018, la comunidad de Torres del Payne participó en sus diferentes localidades, es decir, en Cerro Castillo, Cerro Guido y Pueblo Serrano en la elaboración del estudio del Plan Municipal de Cultura, básicamente a partir de dos

estrategias, en primer lugar, en los cabildos culturales (reuniones participativas) y en entrevistas. Se utilizaron estas modalidades dado el contexto de dispersión geográfica que presenta la comuna, y de otra que la etapa participativa se desarrolló en la época estival, situación que dificulta la asistencia debido a la gran cantidad de población que trabaja en el rubro del turismo, ambas condiciones dificultaban, por tanto, la asistencia a los cabildos culturales cuya modalidad dialógica y deliberativa constituía la estrategia principal.

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.

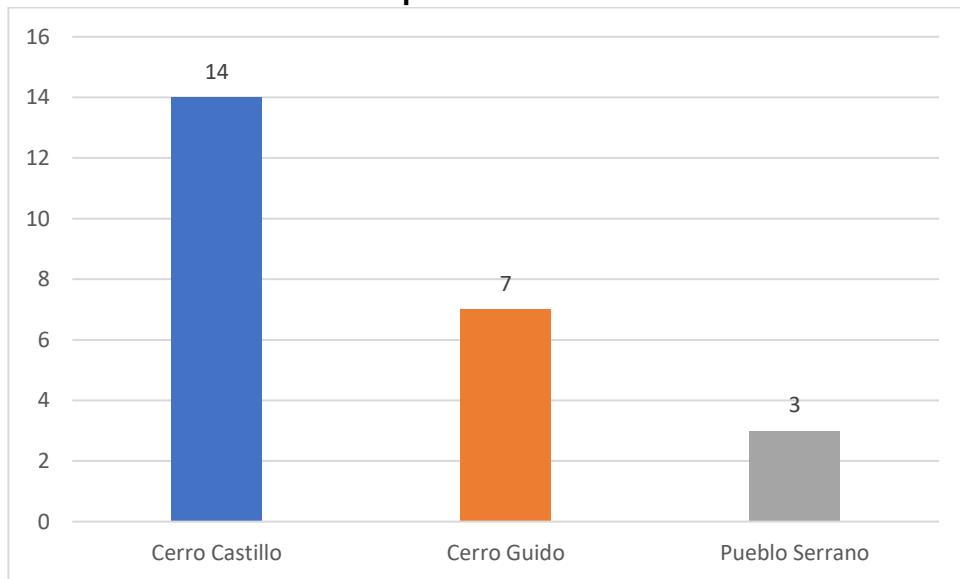
Cuadro: Asistentes por Zonas a Cabildos Culturales

Localidad	Cantidad de Asistentes
Cerro Castillo	14
Cerro Guido	7
Pueblo Serrano	3
Total	24

Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia

Del total de participantes, el 58,3% pertenece a Cerro Castillo, mientras que el 29,2% a Cerro Guido y finalmente el 12,5% a Pueblo Serrano. Es posible afirmar que la cifras son relativamente proporcionales a la cantidad de habitantes de cada poblado que conforman la comuna.

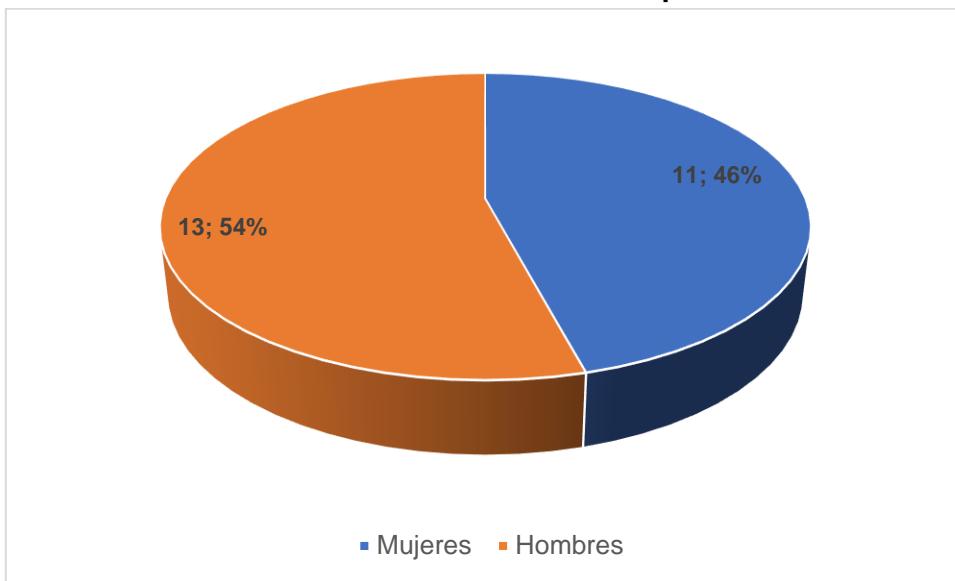
Gráfico: Asistentes por Zonas a Cabildos Culturales



Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia.

Participaron más hombres (54%) que mujeres (46%), tal como se puede observar en el siguiente cuadro. Si bien no son representativas de los porcentajes por sexo de la comuna, son relativamente correspondientes con esas diferencias en donde 2 de cada tres son hombres, pero lo relevante, es que conforman que las mujeres participan en general en mayor proporción que los hombres.

Gráfico: Asistentes por sexo.



Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia.

8.2.4. Participación Total 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 34 personas. De ellas, el 70,6% corresponde a la comunidad y sus diferentes localidades, el 17,6% al Concejo Municipal y el 11,8% al Gabinete Cultural.

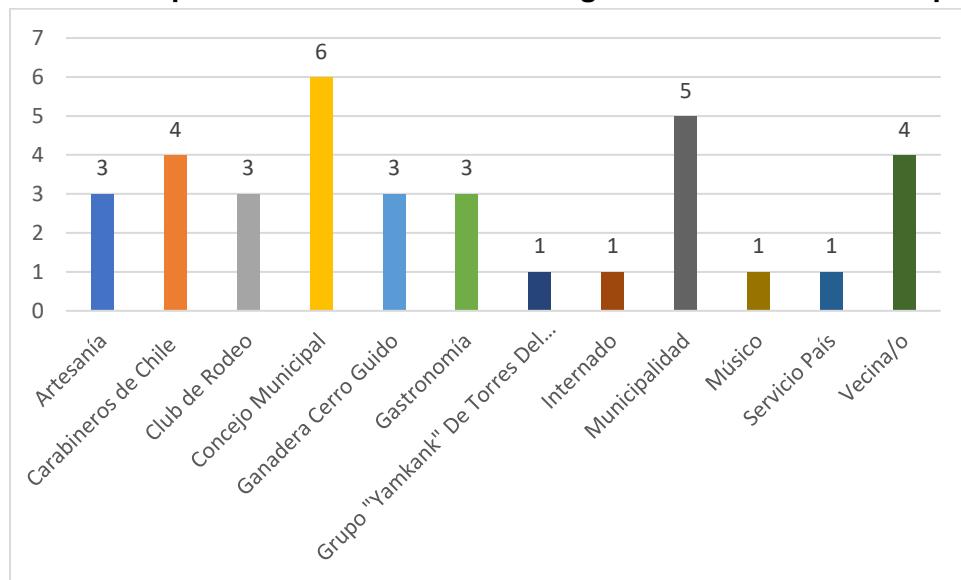
Tabla: Resumen Participación Actores Locales – Etapa Diagnóstico Participativo

Resumen General Participación Actores Comunales Diagnóstico Comunal Participativo		
Actor Local	N	%
Concejo Municipal	6	17,6
Gabinete Cultural	4	11,8
Organizaciones Culturales, Sociales y Trabajadores/as de la Cultura y las Artes, vecinos/as, estudiantes entre otros	24	70,6
Total Participantes	34	100

Fuente: Actas de Asistencia. Elaboración Propia

Respecto de las organizaciones participantes, es posible observar en el siguiente gráfico su distribución. La institución del Concejo Municipal fue la que aportó con mayor número de participantes (17,6%); en segundo lugar, la municipalidad (14,7%); el tercer lugar, lo comparten Carabineros de Chile presentes en Cerro Castillo y Cerro Guido (11,8%) y con el mismo porcentaje las vecinas o vecinos. Comparten el cuarto lugar, las artesanas, el Club de Rodeo, las y los trabajadores de la ganadera de Cerro Guido y las cocineras (gastronomía) de Cerro Castillo y Pueblo Serrano.

Gráfico: Participación Actores Locales – Diagnóstico Comunal Participativo



Fuente: Actas de Asistencia. Elaboración Propia

8.3. Resultados del Diagnóstico Comunal Participativo

En el presente capítulo, se presentan con la metodología antes explicitada, los resultados de las mesas de trabajo, cabildos culturales y entrevistas estructuradas a informantes claves o actores relevantes del diagnóstico cultural de la comuna de Torres del Payne.

8.3.1. Resultados Concejo Municipal

Se presentan las fortalezas por dimensiones identificadas por los integrantes del Concejo Municipal de la Municipalidad de Torres del Payne.

Cuadro: Consolidado de Fortalezas Concejo Municipal.

Comunales y/o locales	Municipales	Comunitarias
Fiesta a la chilena	Plan municipal de cultura	Encuentros folclóricos
biblioteca,	Encargada de cultura	Compromiso de la comunidad que hace de esto parte de su vida
Museo	Colegios	Identidad local marcada en el tiempo tradiciones
Presencia de CONAF		Payador Jonathan Hernández
Reconocimiento regional d las actividades del campo		Estancieros Raúl Cárdenas, Néstor Gallardo y Arturo Kroeger
Integración intercultural con argentina		

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

Se presentan las debilidades y/o problemas y soluciones respectivas, identificadas por los integrantes del Concejo Municipal de la Municipalidad de Torres del Payne.

Cuadro: Consolidado de Problemas/ Debilidades y Soluciones Concejo Municipal.

Problema o Debilidad Comunal	Solución
Participación ciudadana débil en la coordinación y organización de actividades culturales y recreativas	Empoderar y fortalecer a la comunidad
Dispersión territorial que afecta de las actividades	Mejorar la conectividad y las comunicaciones
Estacionalidad de la oferta cultural	Actividades permanentes y sostenibles en las localidades descentralizadas, pertinentes y participativas
Presencia municipal mínima de las localidades de pueblo serrano y Villa Cerro Guido	Creación de Sede o delegación municipal

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

8.3.2. Resultados Gabinete Cultural

Se presentan las fortalezas por dimensiones identificadas por los integrantes del Gabinete Cultural de la Municipalidad de Torres del Payne.

Cuadro: Consolidado de Fortalezas Gabinete Cultural

Comunales y/o locales	Municipales	Comunitarias
Fuerte identidad local ganadera y turística	Gestión técnica de recursos financieros, humanos y materiales para el desarrollo cultural	Diversidad de conocimientos del trabajo ganadero de sus trabajadores/as
Arraigo cultural y territorial	Equipo de comunicaciones que difunde las actividades culturales	Cantautores de música patagónica con la identidad local
Condición de aislamiento extremo	Voluntad política para la gestión cultural	Agrupaciones comunitarias y culturales
Factor climático hace privilegiar los espacios privados (familias) por sobre los públicos	Alcalde vinculado histórica y permanentemente al territorio local	Costumbres e idiosincrasia de colaboración y solidaridad (dar y recibir)
Transmisión de la oralidad de la historia comunal y familiar	Unidad de cultura	
Tipo de gastronomía propia	La capacidad de mantener vigente la tradición cultural de la comuna	
Influencia intercultural chilota, argentina y europea	Emplazamiento estratégico y fronterizo de la municipalidad	
La vastedad territorial		
Desarrollo de agro-turismo-cultural		

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presentan las debilidades y/o problemas y soluciones respectivas, identificadas por los integrantes del gabinete Cultural de la Municipalidad de Torres del Payne.

Cuadro: Consolidado de Problemas/ Debilidades y Soluciones Gabinete Cultural

Problema o Debilidad Comunal	Solución
Aislamiento geográfico.	Gestionar el cumplimiento de los planes de desarrollo de zonas extremas y su inclusión en el plan estratégico regional.
Poco compromiso y desinterés en la participación de la comunidad.	Creación de COSOC e incentivo para crear organizaciones territoriales y/o funcionales y realizar visitas permanentes y puerta a puerta y cara a cara a las localidades.
Falta de infraestructura pública en Cerro Guido y Pueblo Serrano.	Diseño participativo con pertinencia local, cultural y sostenible de la infraestructura pública y/o comunitaria.
Falta de dotación municipal	Nueva dotación de planta con la nueva ley 20922
Museo no cuenta con la información pertinente y actualizada es poco atractivo, inexistencia de promoción y difusión	Creación de museo interactivo
Falta de control y seguimiento de las investigaciones patrimoniales (paleontológicas y arqueológicas)	Crear ordenanza municipal en patrimonio natural y cultural
Poca conciencia con los bienes patrimoniales	Sensibilización y educación patrimonial

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

8.3.3. Resultados Participación Comunidad

Los cabildos culturales fueron facilitados por el consultor a través de metodologías participativas, en ellos señalaron las fortalezas que posee la comuna de Torres del Payne en el ámbito de la cultura en la actualidad y las debilidades y/o problemas con sus respectivas soluciones.

8.3.3.1. Cerro Castillo

Se presentan las fortalezas por dimensiones identificadas por los participantes del Cabildo Cultural de Cerro Castillo.

Cuadro: Fortalezas Cabildo Cultural Cerro Castillo

Comunales y/o locales	Municipales	Comunitarias
Interés por mantener una identidad cultural	Departamento de cultura	Representantes de la música, talabarteros, tejedoras de telar, club de lectura, artesanía, madera, con vidrio, fieltro,
Riqueza natural paleontológica y geológica	Existencia de convenios con instituciones científicas, culturales u otras	Dos agrupaciones femeninas
La cultura ganadera y campesina	Actividades con historia como la jineteada	Comunidad participativa y corresponsable
Son pocos y se conocen bien	Desarrollo de diversos talleres artísticos culturales	Voluntad de transferir conocimientos por parte de los artistas y cultores locales
Vocación y disponibilidad solidaria para colaborar	Posee infraestructura cultural	Representantes de la música, talabarteros, tejedoras de telar, club de lectura, artesanía, madera, con vidrio, fieltro.
Departamento de cultura		

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presentan las debilidades y/o problemas y soluciones respectivas, identificadas por los participantes del Cabildo Cultural de Cerro Castillo.

Cuadro: Problemas y Soluciones Cabildo Cultural Cerro Castillo

Problema o Debilidad Comunal	Solución
Estacionalidad de las actividades culturales en verano	Ejecutar programas y actividades culturales durante todo el año
Inexistencia de catastro de patrimonios humanos vivos, cultores y artistas	Catastrar a patrimonios humanos vivos, cultores y artistas
Existencia de convenios con otros municipios no utilizados	Conocer los convenios y ejecutarlos
Escasa articulación de las organizaciones para la promoción de las actividades culturales	Articular a las organizaciones sociales y/o culturales para la promoción de las actividades culturales
Inexistencia de un plan de difusión y comunicaciones de la oferta cultural	Creación y diseño de plan de difusión y comunicaciones de la oferta cultural
Exclusión de la población flotante de las actividades culturales	Incluir a la población flotante en las actividades culturales
Inexistencia de planificación y coordinación de las actividades culturales	Planificación y coordinación de las actividades culturales
Oferta cultural está focalizada hacia las mujeres y es poco atractiva a hombres	Diseñar oferta cultural atractiva incluyendo oferta diferenciada para la población masculina.
Escasa oferta cultural a NNA atractiva con pertinencia local y participativa	Oferta diferenciada, pertinente y atractiva para NNA.

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

8.3.3.2. Cerro Guido

Se presentan las fortalezas por dimensiones identificadas por los participantes del Cabildo Cultural de Cerro Castillo.

Cuadro: Fortalezas Cerro Guido³⁵

Comunales y/o locales	Municipales	Comunitarias
		Las jineteadas
		Las carreras chilenas
		Enduro escuestre
		Actos de fono mímica
		Radio de los NNA (Escuela)

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presentan las debilidades y/o problemas y soluciones respectivas, identificadas por los participantes del Cabildo Cultural de Cerro Guido.

Cuadro: Problemas y Soluciones Cerro Guido

Problemas	Soluciones
Inexistencia de participación ciudadana	Incentivos para fomentar la participación y empoderamiento
Falta de oferta cultural pertinente	Diseñar oferta cultural participativa pertinente con la comunidad anual y crear un hito o fiesta cultural
Ausencia de intervención municipal sostenible y con seguimiento	Municipio en terreno y ferias de servicios y departamentos
No se utilizan los espacios públicos para actividades recreativas y culturales por falta de financiamiento	Habilitación de espacios públicos con financiamiento asignado
Falta de plan de difusión y comunicaciones	Entrega de invitaciones personalizadas, boletín o diario comunal y coordinación interinstitucional

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

8.3.4. Resultados Informantes Claves o Actores Relevantes

Con el propósito de producir y/o levantar información debido a la escasa asistencia en Cerro Castillo y las dificultades producto de las dinámicas laborales en pueblo Serrano y dada la dispersión geográfica y demográfica de la comuna, se procedió a realizar entrevistas estructuradas abiertas a miembros de la comunidad.

³⁵ Los y las participantes no identificaron ni señalaron fortalezas en dichas dimensiones pues la percepción era negativa.

Se presentan las fortalezas comunales y/o locales identificadas por los informantes claves o actores relevantes.

Cuadro: Fortalezas Comunales y/o Locales

Informante Clave o Actor Relevante	Fortalezas Comunales y/o Locales
CNCA Equipo Red Cultura	Posee infraestructura para uso cultural (Biblioteca Municipal Museo, Escuela, Salón de Eventos Múltiple, Gimnasio Cerro Castillo, Quinchó Municipal, Albergue Municipal Y Gimnasio Cerro Guido.
	Tiene una fiesta típica de jineteadas que realza su identidad cultural
	Tiene un importante y reconocido patrimonio natural y cultural
Uberlinda Silva/ Pueblo Serrano	Oferta gastronómica típica
Alejandra Toro y Ana María Villaroel/ Pueblo Serrano	Diversidad cultural (ganadera, agroturismo, pesca entre otros)
	Diversidad intercultural internacional
	Cultura campesina
	Oferta Gastronómica de la Patagonia (asados de cordero con productos endémicos)
	Cultura gaucha
Crianza de los NNA con respecto a la naturaleza	
Jonathan Hernández Paredes	Historia de la Villa Carro Castillo ligada a la ganadería
	Intercambio intercultural con Argentina
María Paredes	Gente trabajadora solidaria y colaboradora
	Personas de palabras como los antiguos
Club de Rodeo	Rodeo
	Fiesta a la chilena
	Competencia de perros ovejeros
	Turismo, ganadería y esquila
	Media Luna
Victor Quelos Subiabre	Fiesta a la chilena
Agrupación "Yamkank" De Torres Del Payne	Puerta de acceso a la octava maravilla, por lo tanto, el turismo es clave.
	Desarrollo de jineteadas que muestra parte importante de la cultura sectorial.
	Sus pobladores permanentes y transitorios aportan diversidad cultural.
	Poseer un municipio que es permanente colaborador para las actividades desarrolladas en la comuna.
	La ganadería, ya que aporta conocimientos a las nuevas generaciones, mostrando su historia y exponiendo su labor como la esquila de ovinos.

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

Se presentan las fortalezas municipales o institucionales identificadas por los informantes claves o actores relevantes.

Cuadro: Fortalezas Municipales

Informante Clave o Actor Relevante	Fortalezas de la Municipalidad
CNCA Equipo Red Cultura	Tienen un referente cultural comunal (Encargada de Cultura) estable y capacitada
	Cuentan con un Plan Municipal De Cultura lo utilizan para sus acciones culturales
	La autoridad comunal siempre ha estado dispuesta a trabajar en el ámbito cultural (agenda cultural)
	Hay presupuesto destinado a cultura
Uberlinda Silva/ Pueblo Serrano	Departamento de cultura
	Visitas a la localidad (participación ciudadana)
Alejandra Toro y Ana María Villaroel/ Pueblo Serrano	Oficina y encargada de cultura
	Alcalde de la localidad
Jonathan Hernández Paredes	Municipio ha resaltado y promovido las características rurales de la comuna.
	Autoridades poseen conocimiento del entorno en el que viven ya que pertenecen al territorio
María Paredes	Encargada de cultura que guía el desarrollo cultural
Club de Rodeo	Profesionales capacitados en cultura
	Encargada de cultura
Victor Quelo Subiabre	Encargada de cultura
Grupo "Yamkank" De Torres Del Payne	Poseer una red de apoyo a través de entidades públicas que favorecen el fortalecimiento de la cultura.
	Tener un capital humano, compuesto por funcionarios y profesionales dispuestos a ejecutar labores en pro del desarrollo cultural.
	Su permanente disposición a facilitar todas las dependencias municipales con capacidad para acoger personas, exposiciones y otros eventos culturales.
	Tener una estrecha relación con el CNCA, para proponer, postular y ejecutar proyectos en bien de la comunidad.
	Ser soporte importante para las organizaciones sociales de la comuna.

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

Se presentan las fortalezas comunitarias identificadas por los informantes claves o actores relevantes.

Cuadro: Fortalezas Comunitarias

Informante Clave o Actor Relevante	Fortalezas Comunitarias
CNCA Equipo Red Cultura	<p>La comunidad participa activamente en las actividades programadas</p> <p>Las organizaciones son comprometidas y participativas</p> <p>Las organizaciones se preocupan de su autogestión y se interesan en participar en postulaciones a proyectos</p>
Uberlinda Silva/ Pueblo Serrano	Desarrollo y oferta gastronómica y recreativa de familias colonas de río Serrano
Alejandra Toro y Ana María Villaruel/ Pueblo Serrano	<p>Desarrollo de la gastronomía patagónica tradicional</p> <p>Usos y costumbres de la cultura gaucha (vestimentas, jinetadas)</p> <p>Conservación y promoción de las tradiciones</p>
Jonathan Hernández Paredes	<p>Convivir en un entorno cultural donde existen condiciones de posibilidad para la creación</p> <p>Historia personal y familiar de los habitantes de la comuna que han reproducido la cultura tradicional del territorio</p>
María Paredes	Diversidad de productos artesanales tradicionales
Club de Rodeo	<p>La unidad de la comunidad trabajo en equipo, colaboración</p> <p>Rescate de las tradiciones del territorio</p> <p>Trabajo con perros y ovejeros</p>
Victor Quelo Subiabre	Oficios tradicionales talabartería
Grupo "Yamkank" De Torres Del Payne	<p>Su gente, siempre ávida de aprender cosas nuevas y mostrar quienes somos.</p> <p>La capacidad de adaptarse a lo que hay y desarrollar con poco un gran trabajo.</p> <p>Pese a las dificultades por distancia y clima, si hay un proyecto nuevo, se realizan los esfuerzos para asistir a los aprendizajes.</p> <p>Los habitantes de esta comuna expresan la cultura a través de sus ancestrales costumbres y su historia de vida.</p>

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presentan las debilidades y/o problemas y soluciones respectivas, identificadas por los informantes claves o actores relevantes.

Cuadro: Problemas / Debilidades Comunales y Comunitarias

Informante Clave o Actor Relevante	Problemas / Debilidades	Soluciones
CNCA Equipo Red Cultura	Escaso acceso al territorio	Mayor flujo de transporte público con mayor y mejores itinerarios
	Escasez de artistas locales que pueden apoyar e incentivar la capacitación y formación en ámbitos artísticos de la comunidad	Realizar catastro de artistas y cultores/as. Potenciar sus habilidades, saberes, técnicas y competencias. Incentivar a realizar actividades de formación a miembros de su comunidad interesados en e quehacer cultural
Uberlinda Silva/ Pueblo Serrano	Déficit de infraestructura pública y/o municipal para el desarrollo de actividades comunitarias	Construcción de delegación municipal
	Falta de organización comunitaria	Apoyar proceso de empoderamiento y fortalecimiento comunitario
Alejandra Toro y Ana María Villaroel/ Pueblo Serrano	Falta de terrenos comunitarios	Obtener una concesión de tierras
	Falta de delegación (oficina) municipal y salón multiuso	Diseñar proyecto de infraestructura municipal y comunitaria
	Falta de oferta cultural local	Creación de hito y oferta cultural para la localidad
Jonathan Hernández Paredes	El turismo del territorio de características naturales ha invisibilizado el patrimonio cultural inmaterial	Aprovechar las oportunidades que ofrece el turismo recreativo para generar turismo cultural (museo, fiestas y espacios que posee Cerro Castillo)
	Falta de capacitación y conocimiento experto de los profesionales municipales del contexto cultural e histórico de la comuna	Capacitación en historia cultural regional y comunal
María Paredes	Falta de oportunidades para reunirse, participar y espacios específicos para la venta de productos	Crear espacios para la venta de producto artesanales de las localidades
	Falta de capacitación para las artesanas	Generar instancias de capacitación para las artesanas
Club de Rodeo	Medialuna presenta problemas en el equipamiento y tribunas	Generar la gestión para entregar la medialuna al municipio para el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento
	Inexistencia de difusión y comunicaciones para el rodeo	Plan de difusión y comunicaciones para el rodeo
Víctor Quelo Subiabre	Falta de interés y dificultad por la dispersión geográfica en el aprendizaje de la talabartería	Capacitación de oficios en talabartería sustentable en distintas localidades
	Falta de visibilización y punto de venta de artesanías tradicionales	Crear infraestructura para puestos de ventas en artesanía

Grupo "Yamkank" De Torres Del Payne	El factor monetario, para desarrollar actividades tendientes a fortalecer la cultura a nivel comunal.	Tener acceso a mayores recursos para comprar los insumos que se necesitan para realizar trabajos de artesanía y también hacer un aporte a nuestra comuna. Como organización tenemos ideas para realizar murales que muestren la naturaleza, fauna y otros, pero los fondos a los que podemos acceder son exiguos y no alcanzan para profesionales que nos enseñen como hacer un buen trabajo.
---	---	---

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

8.4. Matriz Integrada de Conceptos: Fortalezas

El presente acápite, trata sobre la sistematización de los resultados de los actores locales más arriba expuestos, trabajo participativo que ha permitido la identificación de fortalezas culturales a nivel comunal por cada dimensión y que se exponen a continuación.

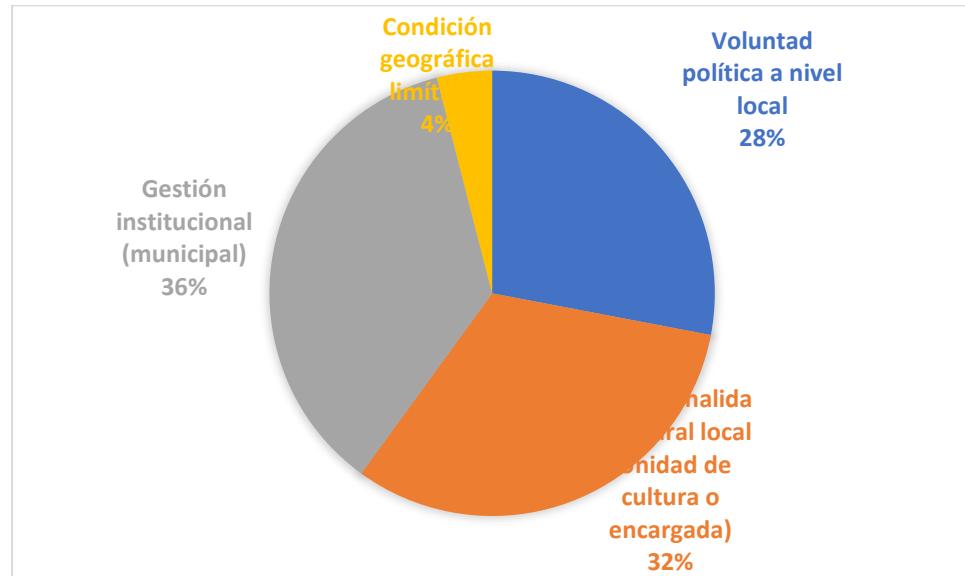
8.4.1. Fortalezas Municipales (Institucionales)

Cuadro: Frecuencias y Porcentajes de Fortalezas Municipales

Matriz Integrada de Conceptos Fortalezas Municipales		
Fortalezas	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Voluntad política a nivel local	7	28
Institucionalidad cultural local (Unidad de cultura y/o encargada de cultura)	8	32
Gestión institucional (municipal)	9	36
Condición geográfica limítrofe	1	4
Total	25	100

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

Gráfico: Porcentajes de Fortalezas Municipales



Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia

Las fortalezas institucionales se jerarquizan a partir de la suma de frecuencias de los conceptos expresados por los actores comunitarios, son las que se pueden observar en el siguiente cuadro:

Cuadro: Jerarquización de Fortalezas Municipales

Jerarquía	Temáticas
1	Gestión institucional (municipal)
2	Institucionalidad cultural local (Unidad de cultura y/o encargada de cultura)
3	Voluntad política a nivel local
4	Condición geográfica limítrofe

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia

8.4.2. Fortalezas Comunitarias

El trabajo en modalidad de taller con metodologías participativas permitió la identificación de fortalezas de la comunidad, de las organizaciones sociales y/o culturales a nivel comunal, las que fueron expresadas en conceptos que posteriormente agrupados semánticamente a partir de la sistematización en trabajo de gabinete, arrojó los siguientes resultados.

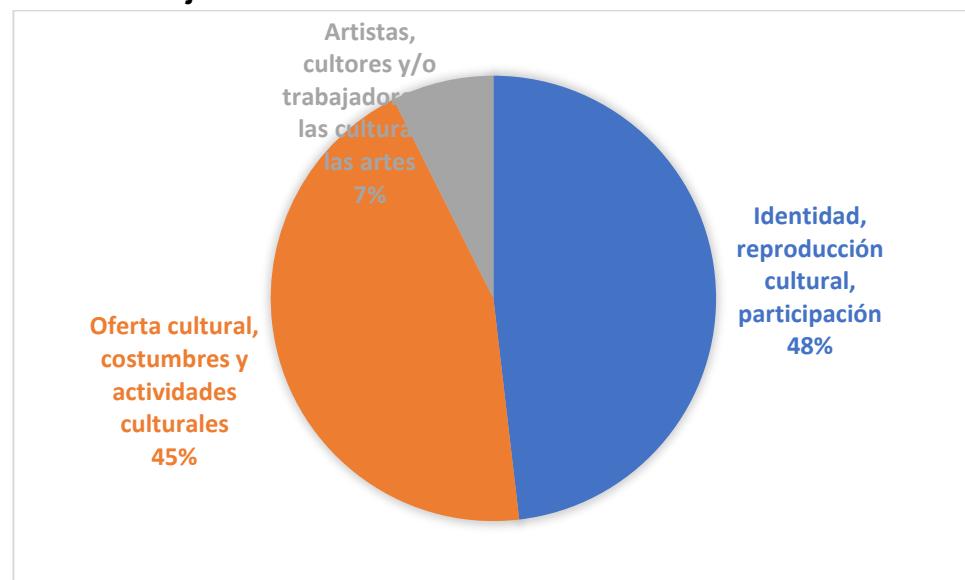
Cuadro: Frecuencias y Porcentajes de Fortalezas Comunitarias

Fortalezas	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)	Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia
Identidad, reproducción cultural, participación	13	48,1	
Oferta cultural, costumbres y actividades culturales	12	44,4	
Artistas, cultores y/o trabajadores de las culturas y las artes	2	7,4	
Total	27	100	

ón Propia

Ahora, en el siguiente gráfico de barras se pueden visualizar las fortalezas priorizadas.

Gráfico: Porcentajes de Fortalezas Comunitarias



Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia

Las fortalezas comunitarias (organizaciones sociales y/o culturales) se jerarquizan a partir de la suma de frecuencias de los conceptos expresados por los actores comunitarios, y son las que se pueden observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Jerarquización de Fortalezas Comunitarias (Organizaciones Sociales y/o culturales).

Jerarquía	Temáticas
1	Identidad, reproducción cultural, participación
2	Oferta cultural, costumbres y actividades culturales
3	Artistas, cultores y/o trabajadores de las culturas y las artes

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia

8.4.3. Fortalezas Territoriales (Comunales y/o Locales)

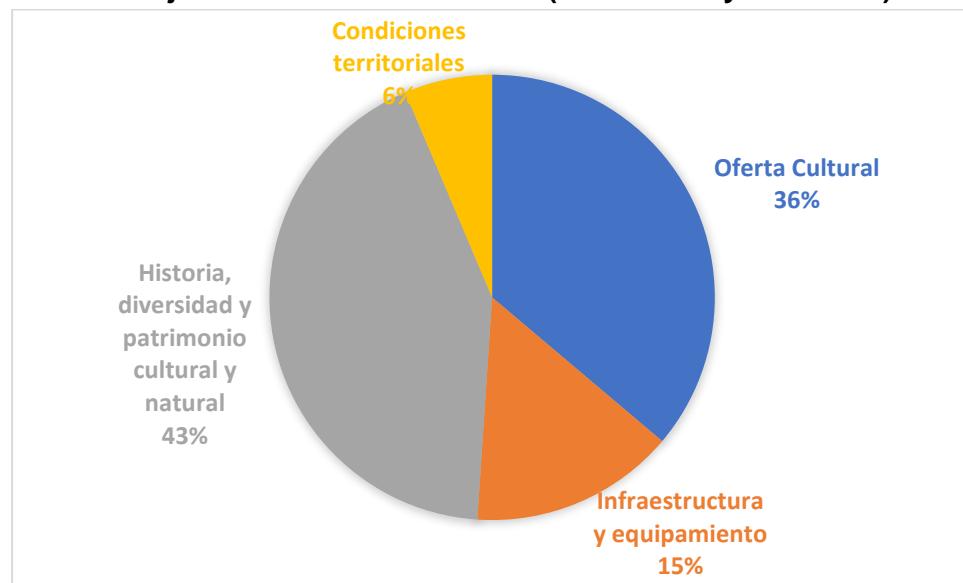
El trabajo en modalidad de taller con metodologías participativas permitió la identificación de fortalezas culturales comunales y/o locales, las que fueron expresadas en conceptos que posteriormente agrupados semánticamente a partir de la sistematización en trabajo de gabinete, arrojó los siguientes resultados.

Cuadro: Frecuencias y Porcentajes Fortalezas Territoriales (Comunales y/o Locales)

Fortalezas	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Oferta Cultural	17	36,17
Infraestructura y equipamiento	7	14,89
Historia, diversidad y patrimonio cultural y natural	20	42,55
Condiciones territoriales	3	6,38
Total	47	100,0

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia

Gráfico: Porcentajes Fortalezas Territoriales (Comunales y/o Locales).



Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia

Las fortalezas territoriales se jerarquizan a partir de la suma de frecuencias de los conceptos expresados por los actores comunitarios, son las que se pueden observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Jerarquización de Fortalezas Territoriales (Comunales y/o locales)

Jerarquía	Conceptos
1	Historia, diversidad y patrimonio cultural y natural
2	Oferta Cultural
3	Infraestructura y equipamiento
4	Condiciones territoriales

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

8.4.4. Debilidades y/o Problemas Culturales Comunales y Soluciones por Dimensiones Estratégicas

A continuación, se presentan cuadros consolidados de debilidades y/o problemas culturales comunales y soluciones identificadas y/o señaladas por los actores locales en el contexto del diagnóstico participativo, las que han sido clasificadas por dimensión estratégica y subdimensión temática.

8.4.4.1. Problemas y/o Debilidades Culturales del Dimensión Estratégica del Patrimonio Cultural.

A continuación, se presentan los problemas y/o debilidades y soluciones del patrimonio cultural identificados y/o señalados por los actores locales.

Cuadro: Consolidado de las Subdimensiones Temáticas de los Problemas y/o Debilidades y Soluciones del Patrimonio Cultural

Subdimensión Temática	Problemas y/o debilidades	Soluciones
Oferta Cultural	El turismo del territorio de características naturales ha invisibilizado el patrimonio cultural inmaterial.	Aprovechar las oportunidades que ofrece el turismo recreativo y/o deportivo para generar turismo cultural (museo, fiestas y espacios que posee Cerro Castillo).
Infraestructura y equipamiento público	Medialuna presenta problemas en el equipamiento y tribunas.	Iniciar la gestión para la entrega de la medialuna al municipio para el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento (Raúl Cárdenas se comprometió a su entrega).
Infraestructura y equipamiento público	Museo no cuenta con la información pertinente y actualizada es poco atractivo e inexistencia de promoción y difusión.	Creación de museo interactivo en Cerro Castillo cuya infraestructura y equipamiento y convertirlo en polo de atracción turística.
Coordinación interinstitucional	Falta de control y seguimiento de las investigaciones patrimoniales (paleontológicas y arqueológicas) desarrolladas por instituciones y privados.	Crear ordenanza municipal de patrimonio natural y cultural.
Sensibilización, educación y capacitación	Poca conciencia con los bienes patrimoniales.	Sensibilización y educación patrimonial.
Oferta Cultural	Inexistencia de catastro de patrimonio inmaterial (tesoros humanos vivos, cultores y artistas).	Catastrar el patrimonio cultural inmaterial (Tesoros humanos vivos, cultores y artistas).

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia

Cuadro: Frecuencias y Porcentajes de las Subdimensiones Temáticas de los Problemas y/o Debilidades Comunales de la dimensión Estratégica del Patrimonio Cultural.

Subdimensión Temática	Frecuencia	Porcentaje
Oferta Cultural	2	33,3
Sensibilización, educación y capacitación	1	16,7
Infraestructura y equipamiento público	2	33,3
Coordinación interinstitucional	1	16,7
Total	6	100,0

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia

Los problemas y debilidades del patrimonio cultural a nivel comunal se jerarquizan a partir de la suma de frecuencias de los problemas identificados y/o expresados por los actores locales, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Jerarquización de las Subdimensiones Temáticas de los Problemas y/o Debilidades Comunales de la Dimensión Estratégica del Patrimonio Cultural.

Jerarquía	Subdimensión Temática
1	Oferta Cultural
2	Fortalecimiento y empoderamiento comunitario
3	Infraestructura y equipamiento público

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

8.4.4.2. Problemas y/o Debilidades Culturales de la Dimensión Estratégica de Participación y Acceso a la Cultura.

A continuación, se presentan los problemas y/o debilidades y soluciones de participación y acceso a la cultura identificados y/o señalados por los actores locales.

Cuadro: Consolidado de las Subdimensiones Temáticas de los Problemas y/o Debilidades y Soluciones de Participación y Acceso a la Cultura.

Subdimensión Temática	Problemas y/o debilidades	Soluciones
Fortalecimiento y empoderamiento comunitario	Débil participación ciudadana en la coordinación y organización de actividades culturales y recreativas.	Empoderar y fortalecer a la comunidad en la coordinación y organización de actividades culturales y recreativas.
Oferta Cultural	Estacionalidad de la oferta cultural.	Realizar actividades culturales en forma descentralizada, con pertinencia local, de forma participativa, permanentes y sostenibles en las localidades.
Fortalecimiento y empoderamiento comunitario	Falta de organización comunitaria.	Desarrollar procesos de empoderamiento y fortalecimiento comunitario.
Oferta Cultural	Falta de oferta cultural en localidades.	Creación de hito y oferta cultural para cada localidad.
Infraestructura y equipamiento público	Falta de oportunidades para asociarse y participar en espacios aptos para la venta de productos artesanales y/o locales.	Crear espacios para la venta de productos artesanales y locales de todas las localidades.
Fortalecimiento y empoderamiento comunitario	Poco compromiso y desinterés en la participación de la comunidad.	Creación de COSOC e incentivo para crear organizaciones territoriales y/o funcionales y realizar visitas permanentes puerta a puerta y cara a cara en las localidades.
Fortalecimiento y empoderamiento comunitario	Escasa de participación ciudadana.	Incentivos para fomentar la participación y empoderamiento comunitario.
Oferta Cultural	Falta de oferta cultural pertinente.	Diseñar oferta cultural participativa y pertinente con la comunidad de carácter anual y creando hitos o fiestas culturales para las localidades.
Oferta Cultural	Estacionalidad de las actividades culturales en el verano.	Ejecutar programas y actividades culturales durante todo el año.
Fortalecimiento y empoderamiento comunitario	Escasa articulación de las organizaciones para la promoción de las actividades culturales.	Articular a las organizaciones sociales y/o culturales para la promoción de las actividades culturales.
Oferta Cultural	Exclusión de la población flotante de las actividades culturales.	Incluir a la población flotante de las actividades culturales.
Oferta Cultural	Oferta cultural está focalizada hacia las mujeres y es poco atractiva para los hombres.	Diseñar oferta cultural atractiva incluyendo oferta diferenciada para la población masculina.
Oferta Cultural	Escasa oferta cultural a NNA atractiva con pertinencia local y participativa.	Oferta diferenciada, pertinente y atractiva para NNA.

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se puede observar el cuadro de frecuencias y porcentajes de las subdimensiones temáticas de la dimensión estratégica del participación y acceso a la cultura.

Cuadro: Frecuencias y Porcentajes de las Subdimensiones Temáticas de los Problemas y/o Debilidades Comunales de la Dimensión Estratégica de Participación y Acceso a la Cultura.

Subdimensión Temática	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Fortalecimiento y empoderamiento comunitario	5	38,5
Infraestructura y equipamiento público	1	7,7
Oferta Cultural	7	53,8
Total	13	100,0

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia

Los problemas y debilidades de la participación y acceso a la cultura a nivel comunal se jerarquizan a partir de la suma de frecuencias de los conceptos expresados por los actores locales, tal como se pueden observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Jerarquización de las Subdimensiones Temáticas de los Problemas y/o Debilidades Comunales de la Dimensión Estratégica de Participación y Acceso a la Cultura.

Jerarquía	Conceptos
1	Oferta Cultural
2	Fortalecimiento y empoderamiento comunitario
3	Infraestructura y equipamiento público

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

8.4.4.3. Problemas y/o Debilidades Culturales de la Dimensión Estratégica Creación y Difusión de las Actividades Artísticas y Culturales.

A continuación, se presentan los problemas y/o debilidades y soluciones del patrimonio cultural identificados y/o señalados por los actores locales.

Cuadro: Consolidado de las Subdimensiones Temáticas de los Problemas y/o Debilidades Comunales de la Dimensión Estratégica de la Creación y Difusión de las Actividades Artísticas y Culturales.

Subdimensión Temática	Problemas y/o debilidades	Soluciones
Sensibilización, educación y capacitación	Escasez de artistas locales que pueden apoyar e incentivar la capacitación y formación en ámbitos artísticos de la comunidad.	Realizar catastro de artistas y cultores/as. Potenciar sus habilidades, saberes, técnicas y competencias.
Oferta Cultural	Falta de procesos formativos y de intercambio artístico -cultural.	Incentivar a realizar actividades de formación a miembros de su comunidad interesados en el quehacer cultural.
Sensibilización, educación y capacitación	Falta de capacitación para las artesanas.	Generar instancias de capacitación para las artesanas.
Oferta Cultural	Falta de interés y dificultad por la dispersión geográfica en el aprendizaje de la talabartería.	Capacitación de oficios en talabartería con técnicas sustentable en distintas localidades.
Oferta cultural e Infraestructura y equipamiento público	Falta de visibilización y punto de venta de artesanías tradicionales y locales.	Crear infraestructura para puestos de ventas en artesanía.

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se puede observar el cuadro de frecuencias y porcentajes de las subdimensiones temáticas de la dimensión estratégica del participación y acceso a la cultura.

Cuadro: Frecuencias y Porcentajes de las Subdimensiones Temáticas de los Problemas y/o Debilidades Comunales de la Dimensión Estratégica de la Creación y Difusión de las Actividades Artísticas y Culturales.

Subdimensión Temática	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Sensibilización, educación y capacitación	2	40
Oferta cultural e Infraestructura y equipamiento público	1	20
Oferta Cultural	2	40
Total	5	100,0

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia

Los problemas y debilidades de la participación y acceso a la cultura a nivel comunal se jerarquizan a partir de la suma de frecuencias de los conceptos expresados por los actores locales, tal como se pueden observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Jerarquización de las Subdimensiones Temáticas de los Problemas y/o Debilidades Comunales de la Dimensión Estratégica de la Creación y Difusión de las Actividades Artísticas y Culturales.

Jerarquía	Conceptos
1	Oferta Cultural
2	Sensibilización, educación y capacitación
3	Oferta cultural e Infraestructura y equipamiento público

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

Los problemas y debilidades de creación y difusión de las actividades artísticas y culturales a nivel comunal se jerarquizan a partir de la suma de frecuencias de los conceptos expresados por los actores locales, tal como se pueden observar en el siguiente cuadro.

8.4.4.4. Problemas y/o Debilidades Culturales de la Dimensión Estratégica Gestión Institucional.

A continuación, se presentan los problemas y/o debilidades y soluciones del patrimonio cultural identificados y/o señalados por los actores locales.

Cuadro: Consolidado de Problemas y/o Debilidades Comunales del Eje Gestión Institucional

Subdimensión Temática	Problemas y/o debilidades	Soluciones
Comunicaciones y conectividad	Dispersión territorial afecta la convocatoria de las actividades culturales.	Mejorar la efectividad en la conectividad y las comunicaciones con la comunidad.
Infraestructura y equipamiento público	Presencia municipal mínima de las localidades de pueblo Serrano y Villa Cerro Guido.	Creación de Sede o delegación municipal con recursos humanos asociados.
Comunicaciones y conectividad	Difícil acceso al conjunto del territorio de la comunidad.	Mayor flujo de transporte público con mayores y mejores itinerarios o recorridos.
Infraestructura y equipamiento público	Déficit de infraestructura pública y/o municipal para el desarrollo de actividades culturales y comunitarias.	Construcción de delegación municipal con infraestructura y equipamiento cultural.
Infraestructura y equipamiento público	Falta de terrenos para las actividades comunitarias en Pueblito Serrano.	Obtener una concesión de tierras.
Infraestructura y equipamiento público	Falta de delegación (oficina) municipal y salón multiuso en Pueblito Serrano.	Diseñar proyecto para infraestructura municipal y comunitaria.
Sensibilización, educación y capacitación	Falta de capacitación y conocimiento experto de los profesionales municipales del contexto cultural e histórico de la comuna.	Capacitación en historia cultural regional y comunal a profesionales relacionados.
Comunicaciones y conectividad	Inexistencia de difusión y comunicaciones para el rodeo.	Plan de difusión y comunicaciones para el rodeo.
Coordinación interinstitucional	Aislamiento geográfico.	Gestionar el cumplimiento de los planes de desarrollo de zonas extremas y su inclusión en el plan estratégico regional.
Infraestructura y equipamiento	Falta de infraestructura pública en Cerro Guido y Pueblo Serrano.	Diseño participativo con pertinencia local, cultural y sostenible de la

público	infraestructura pública y/o comunitaria.	
Coordinación interinstitucional	Falta de dotación municipal.	Nueva dotación de planta con la nueva ley 20922.
Coordinación interinstitucional	Ausencia de intervención municipal sostenible y con seguimiento.	Municipio en terreno y ferias de servicios y departamentos.
Infraestructura y equipamiento público	No se utilizan los espacios públicos para actividades recreativas y culturales por falta de financiamiento.	Habilitación de espacios públicos con financiamiento asignado.
Comunicaciones y conectividad	Falta de plan de difusión y comunicaciones.	Entrega de invitaciones personalizadas, boletín o diario comunal y coordinación interinstitucional.
Coordinación interinstitucional	Existencia de convenios con otros municipios no utilizados.	Conocer los convenios y ejecutarlos.
Comunicaciones y conectividad	Inexistencia de un plan de difusión y comunicaciones de la oferta cultural.	Creación y diseño de plan de difusión y comunicaciones de la oferta cultural.
Coordinación interinstitucional	Inexistencia de planificación y coordinación de las actividades culturales.	Planificación anual y coordinación de las actividades culturales.
Oferta Cultural	Débil financiamiento público y privado para el desarrollo actividades culturales a nivel comunal.	Incrementar el gasto público y privado para el acceso a mayores recursos para comprar los insumos que se necesitan para realizar trabajos de artesanía entre otros.

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se puede observar el cuadro de frecuencias y porcentajes de las subdimensiones temáticas de la dimensión estratégica de Gestión Institucional

Cuadro: Frecuencias y Porcentajes de las Subdimensiones Temáticas de los Problemas y/o Debilidades Comunales de la Dimensión Estratégica de la Gestión Institucional

Subdimensión Temática	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Comunicaciones y conectividad	4	27,8
Infraestructura y equipamiento público	6	33,3
Sensibilización, educación y capacitación	1	5,6
Coordinación interinstitucional	5	27,8
Oferta Cultural	1	5,6
Total	18	100,0

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia

Los problemas y debilidades de la participación y acceso a la cultura a nivel comunal se jerarquizan a partir de la suma de frecuencias de los conceptos expresados por los actores locales, tal como se pueden observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Jerarquización de las Subdimensiones Temáticas de los Problemas y/o Debilidades Comunales de la Dimensión Estratégica de la Gestión Institucional.

Jerarquía	Conceptos
1	Infraestructura y equipamiento público
2	Coordinación interinstitucional
3	Comunicaciones y conectividad
4	Sensibilización, educación y capacitación
5	Oferta Cultural

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

Los problemas y debilidades de creación y difusión de las actividades artísticas y culturales a nivel comunal se jerarquizan a partir de la suma de frecuencias de los conceptos expresados por los actores locales, tal como se pueden observar en el siguiente cuadro.

8.5. Conclusiones Diagnóstico Participativo

A continuación, es posible observar las frecuencias y porcentajes de los problemas y/o debilidades culturales y soluciones por dimensión estratégica identificados y/o señalados por los actores locales.

Cuadro: Frecuencias y Porcentajes de Problemas y/o Debilidades Culturales y Soluciones por Dimensión Estratégica

Dimensión Estratégica	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Creación y difusión de las actividades artísticas y culturales	5	11,9
Gestión Institucional	18	42,9
Participación y acceso a la cultura	13	31
Patrimonio Cultural	6	14,3
Total	42	100

Fuente: Sistematización y Análisis FODA. Elaboración Propia

A continuación, es posible observar el gráfico con los porcentajes de los problemas y/o debilidades culturales y soluciones clasificados por dimensiones estratégicas. En tal sentido, la gestión institucional con el 42,9% (18) es la dimensión estratégica con mayor porcentaje y frecuencias de problemas identificados por los actores locales participantes. En segundo lugar, se ubica la participación y acceso a la cultura con el 31% (13) de los problemas. En tercer lugar, el patrimonio cultural con el 14,3% (6) problemas identificados. Por último y en cuarto lugar, la creación y difusión de las actividades artísticas y culturales con el 11,9% (5) de los problemas a nivel comunal identificados y/o señalados por los actores locales participantes.

Gráfico: Porcentaje por Dimensión Estratégica de Problemas y/o Debilidades Culturales y Soluciones.



Fuente: Sistematización y Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, es posible observar el cuadro de las frecuencias y porcentajes de los problemas y/o debilidades culturales y soluciones por subdimensiones temáticas identificados y/o señalados por los actores locales participantes.

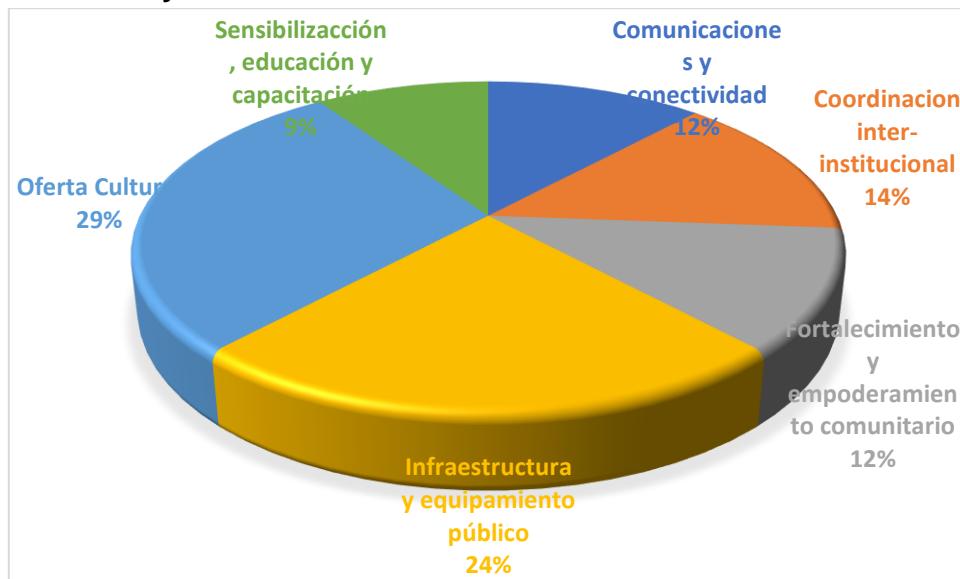
Cuadro: Frecuencias y Porcentajes de Problemas y/o Debilidades Culturales y Soluciones por Subdimensión Temática.

Subdimensión Temática	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Comunicaciones y/o conectividad	5	11,9
Coordinación inter-institucional	6	14,3
Fortalecimiento y empoderamiento comunitario	5	11,9
Infraestructura y equipamiento público	10	23,8
Oferta Cultural	12	28,6
Sensibilización, educación y capacitación	4	9,5
Total	42	100

Fuente: Sistematización y Análisis FODA. Elaboración Propia

Es posible observar en el siguiente gráfico los porcentajes por subdimensiones temáticas de los problemas y/o debilidades culturales y soluciones identificados y/o señalados por los actores locales participantes.

Gráfico: Porcentajes por Subdimensión Temática de Problemas y/o Debilidades Culturales y Soluciones.



Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia

8.5.1. Consolidado de Fortalezas Culturales

Se presenta el resumen global de las fortalezas culturales, a nivel municipal, comunitario y/o de organizaciones sociales y/o culturales y territoriales sean locales o comunales, jerarquizadas por cada uno de los actores comunales.

Cuadro: Jerarquización de Fortalezas por Dimensiones

Jerarquía	Comunal/local	Municipal	Comunitaria
1	Historia, diversidad y patrimonio cultural y natural	Gestión institucional (municipal)	Identidad, reproducción cultural, participación
2	Oferta Cultural	Institucionalidad cultural local (Unidad de cultura y/o encargada de cultura)	Oferta cultural, costumbres y actividades culturales
3	Infraestructura y equipamiento	Voluntad política a nivel local	Artistas, cultores y/o trabajadores de las culturas y las artes
4	Condiciones territoriales	Condición geográfica limítrofe	

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

8.5.2. Sistematización de Problemas y/o Debilidades Culturales por Ejes Temáticos

Se presentan de forma ordenada los resultados de los problemas y/o debilidades comunales en cultura identificados por los actores comunales, a partir de la sistematización por temáticas, áreas o dimensiones de las variables, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Matriz Priorizada de Problemas y/o Debilidades Comunales por Ejes Temáticos

Jerarquía	Dimensión Estratégica	Subdimensión temática
1	Patrimonio Cultural	Oferta Cultural
2	Patrimonio Cultural	Fortalecimiento y empoderamiento comunitario
3	Patrimonio Cultural	Infraestructura y equipamiento público
1	Participación y acceso a la cultura	Oferta Cultural
2	Participación y acceso a la cultura	Fortalecimiento y empoderamiento comunitario
3	Participación y acceso a la cultura	Infraestructura y equipamiento público
1	Creación y difusión de las actividades artísticas y culturales	Sensibilización, educación y capacitación
2	Creación y difusión de las actividades artísticas y culturales	Oferta cultural e Infraestructura y equipamiento público
3	Creación y difusión de las actividades artísticas y culturales	Oferta Cultural
1	Gestión Institucional	Infraestructura y equipamiento público
2	Gestión Institucional	Coordinación interinstitucional
3	Gestión Institucional	Comunicaciones y conectividad
4	Gestión Institucional	Sensibilización, educación y capacitación
5	Gestión Institucional	Oferta Cultural

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

8.6. Catastro Cultural de Organizaciones Artístico-Culturales o Artistas y/o Trabajadores de las Culturas y las Artes de Torres del Payne.

Se aplicó una entrevista estructurada abierta de Catastro de Organizaciones Artístico-Culturales o Artistas y/o Trabajadores de las Culturas y las Artes a las organizaciones y artistas y/o cultores locales previamente identificados por la unidad de cultura municipal, dicho instrumento, es una adaptación del Catastro de Organizaciones Culturales aplicado por el CNCA del Programa Red Cultura en todas las regiones del país. El propósito del

instrumento estuvo orientado a identificar y caracterizar a las Organizaciones Artístico-Culturales o Artistas y/o Trabajadores de las Culturas y las Artes de cada localidad presentes o asistentes, continuación, se detallan las fases del proceso.

- **Selección de la Muestra.** Se utilizó la muestra de criterio o de colección completa que pretenden incluir a todos aquellos que cumplan con un determinado criterio, considerando como punto de partida las prácticas sociales culturales a nivel comunitario, dado que la pregunta del estudio refiere al estado, contexto y/o escenario actual de la cultura en Torres del Payne, con esa base, el criterio utilizado refiere la pertenencia a una organización cultural y/o realizar prácticas artísticas y culturales.
- **Definición de la Pauta del Cuestionario o Entrevista.** Para el diseño de la pauta del cuestionario o entrevista se examinaron las dimensiones más relevantes y pertinentes de incorporar desde la Ficha de Catastro de Organizaciones Culturales Comunitarias del Programa Red Cultura
- **Aplicación de instrumento.** El instrumento fue aplicado por el consultor, se aplicó durante la etapa de producción y/o levantamiento de información entre el 12 y 19 de enero del 2018.
- **Diseño de Base de Datos.** Por último, se diseñó una base de datos en Excel de las organizaciones y/o artistas locales que deberá actualizarse en forma permanente durante la gestión del departamento de cultura.

A continuación, se puede observar en el siguiente gráfico la cantidad de catastrados respondidos por localidad, en total seis (6).

En el siguiente cuadro, es posible observar las organizaciones artísticas-culturales y trabajadores/as de la cultura y las artes que respondieron el catastro durante la ejecución de los Cabildos Culturales.

Cuadro: Listado General de Catastrados.

Nombre	Localidad	Personalidad Jurídica Vigente	Prácticas Artístico-Culturales (Disciplinas)	Público Objetivo
Club de Rodeo	Cerro Castillo	Si	Rodeo	General
Grupo "Yamkank" De Torres Del Payne	Cerro Castillo	Si	Artesanía (fieltró, mosaico, xilografía, telar y Audiovisual	Mujeres

Jonathan Hernández Paredes	Cerro Castillo	No Aplica	Músico (Payador)	General
María Paredes (Tauke Aike (Lugar del viento Tehuelche)	Cerro Castillo	No Aplica	Artesana en lana, madera y otros. Gastronomía	General
Mónica Hernández Ojeda	Cerro Castillo	No Aplica	Artesana en lana, madera y reciclaje	General
Victor Quelo Subiabre	Cerro Castillo	No Aplica	Artesano en talabartería en cuero de vacuno	General

Fuente: Catastro Cultura Torres del Payne 2017. Elaboración Propia.

9. Etapa 3. Elaboración Plan Municipal de Cultura.

El Plan Municipal de Cultura se constituye en el instrumento de planificación para la comuna en materia de cultura con un horizonte de cuatro años, es decir, del 2018 al 2022 en donde, se han fijado, en conformidad con los antecedentes definidos en el diagnóstico, las acciones mediante las cuales se espera alcanzar las metas y los objetivos deseados por la comunidad las que podrán ser monitoreadas a través de un sistema de seguimiento y evaluación.

9.1. Metodología

El proceso de planificación cuenta con dos insumos primordiales; por una parte, el resultado del análisis del diagnóstico global 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, Gabinete Cultural y comunidades representadas por las tres localidades 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 Torres del Payne.

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 Torres del Payne 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 trabaja en sesión de taller en la profundización de los lineamientos estratégicos que constituyen por integración vertical (Política Cultural 2005-2010; 2011-2016 y 2017-2022) ejes temáticos coherentes desde el punto de vista técnico con el propio diagnóstico del cultural. Los lineamientos estratégicos constituyen la columna vertebral del plan comunal de seguridad pública, tal como puede observarse a continuación.

Cuadro: Lineamientos Estratégicos PMC Torres del Payne



Se trabajó con el Gabinete Cultural la profundización de estos 4 lineamientos con metodología de taller participativo, para establecer matrices de 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.

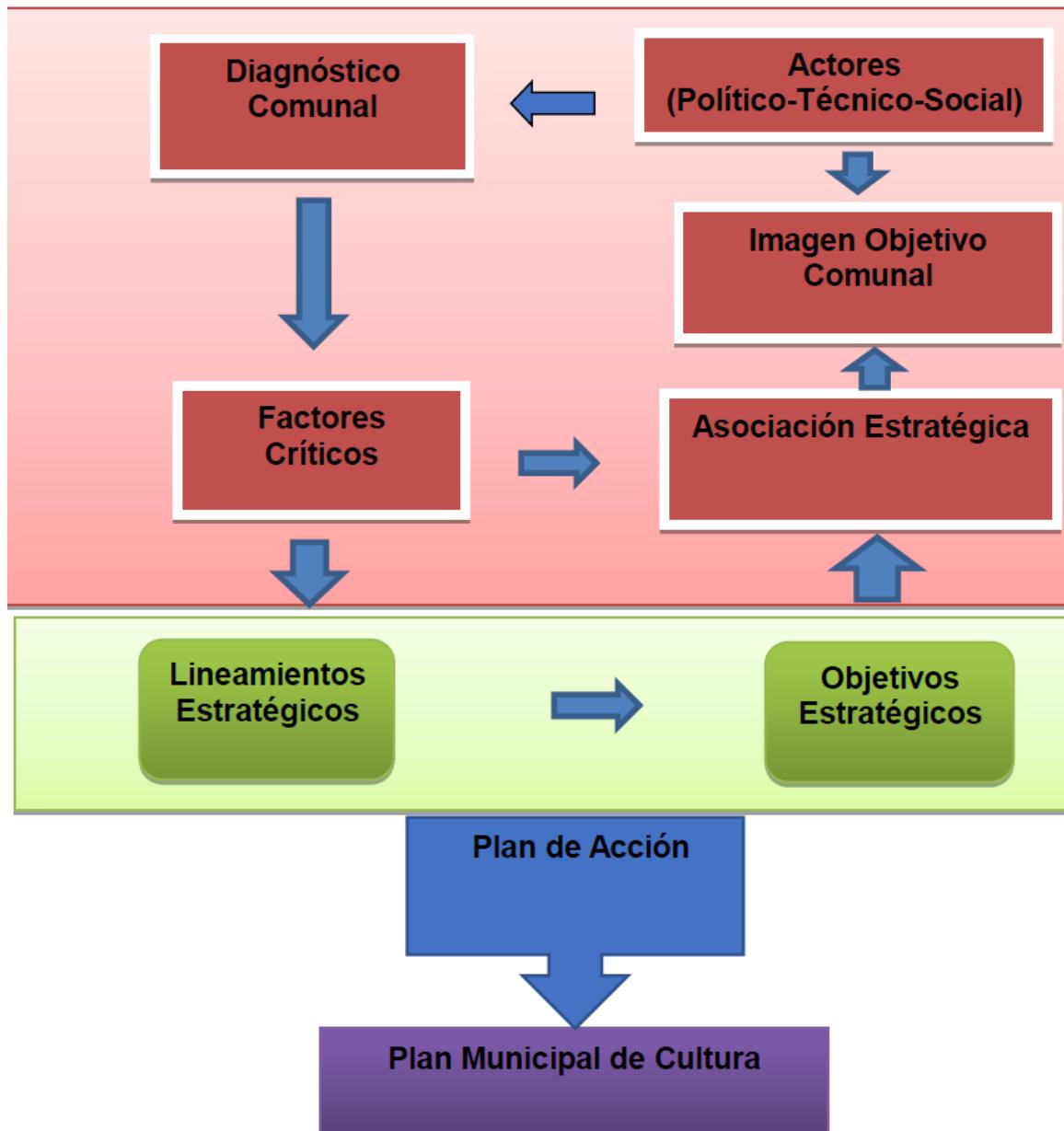
El proceso de planificación estratégica para este estudio contempló los siguientes productos:

- Visión Comunal de Cultura
- Asociación Estratégica

- Lineamientos Estratégicos
- Objetivos Estratégicos

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.

Proceso General de Formulación del Plan Municipal de Cultura.



Fuente: Bases Técnicas. Elaboración Propia.

9.2. 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 2021 (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 Gabinete Cultural 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 Gabinete Cultural 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 la sugerencias y observaciones que de ambas instancias emergan.

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, Gabinete Cultural 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:

Torres del Payne proyecta una política cultural que fortalece la identidad e idiosincrasia de sus localidades en la formación y creación artística y cultural, promoviendo la accesibilidad a bienes y servicios artísticos y culturales para sus habitantes y rescatando el patrimonio a través de la conservación de las tradiciones, costumbres y prácticas sociales que la han constituido históricamente.

9.3. Asociación Estratégica Comunal.

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.

Municipalidad:

- ***Diseñar, ejecutar y evaluar las iniciativas generadas en el Plan Municipal de Cultura, promoviendo la implementación de la Visión de Futuro en forma sostenible y participativa con los recursos pertinentes para su logro.***

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.***

9.4. Lineamientos Estratégicos³⁶.

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.
- 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).

³⁶ Basada en la estructura del PMC de Til TII.

9.4.1. Profundización 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).

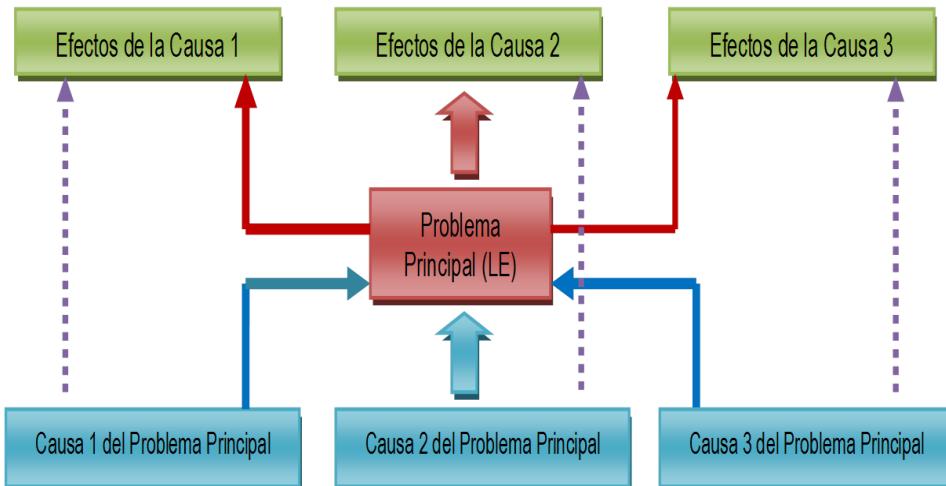
Uno de los momentos analíticos más complejos de este ejercicio, dice relación con la identificación del problema principal del Lineamiento Estratégico. En tal sentido, fue posible identificar en el trabajo participativo con la Mesa Técnica las problemáticas que constituyen las líneas de intervención 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 esquema³⁷.

³⁷ Basado en el esquema PMC TII Til.

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.

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.

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 Gabinete Cultural a partir de los problemas y soluciones planteadas en el proceso participativo.

9.4.2. Lineamiento Estratégico de Fortalecimiento Formación y Creación Artística – Cultural.

El Lineamiento Estratégico de Fortalecimiento Formación y Creación Artística - Cultural se encuentra relacionado con una contribución decisiva del desarrollo de las personas y del fortalecimiento de la ciudadanía cultural. Además, es necesario considerar que “en un mundo cada vez más globalizado, los nuevos soportes de redes y comunicaciones van configurando distintos escenarios, instalando oportunidades y desafíos para la creación y difusión artística y cultural. Esto califica la importancia de un diálogo entre arte y tecnología, para así reflexionar sobre los alcances y posibilidades que surgen de esta relación, tanto a nivel local, regional y nacional” (Política Cultural 2011-2016, CNCA; 2011, 49).

Se trata, por tanto, de promover aquellos programas, proyectos, estudios, beneficios y/o servicios que tengan como objetivo desplegar acciones con el objetivo de aumentar la oferta pública para la formación y creación artística cultural. 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 Creación Artística - Cultural 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: Fortalecimiento Formación y Creación Artística - Cultural

Árbol De Problemas		Árbol De Objetivos		Tipo de Iniciativa
Causas	Efectos	Medios	Fines	
Inexistencia de políticas locales de creación y formación artístico cultural.	Fomentar y promover la creación y formación artístico cultural en la comuna y sus localidades.			
Falta de capacitación para cultores y artistas y artesanas/os.	Escasa variedad de artistas locales	Capacitación técnica para cultores, artistas y artesanas/os.	Promover la creación y formación de nuevos cultores, artistas y artesanas/os locales.	Programa
Desconocimiento y ausencia de asociatividad de las artesanías y los cultores y artistas	Falta de visibilización de artesanías tradicionales y locales.	Generación de procesos de asociatividad entre las y los cultores, artistas y artesanas/os locales.	Generar asociatividad y visibilización de los cultores, artistas y artesanas/os locales.	Programa
Falta de catastro de cultores, artistas y artesanas/os.	Escasez de artistas locales que pueden apoyar e incentivar la capacitación y formación en ámbitos artísticos de la comunidad.	Realización y actualización permanente de catastro de cultores, artistas y artesanas/os.	Promover la capacitación y formación en ámbitos artísticos de la comunidad.	Programa

Fuente: Taller de Marco Lógico con Gabinete Cultural. Elaboración propia.

Los factores críticos asociados al problema de la ***inexistencia de políticas locales de creación y formación artístico cultural*** son los siguientes:

En primer lugar, la falta de capacitación, estudios específicos e intercambios para cultores y artistas y artesanas/os ha provocado una escasa variedad de artistas en la comuna.

En segundo lugar, existe desconocimiento de las y los cultores, artistas y artesanas/os a nivel local y además, no existe asociatividad entre los mismos. Esta situación ha provocado la falta de visibilización de las artesanías tradicionales y locales de la comuna.

Por último, la ausencia de un catastro de cultores, artistas y artesanas/os repercute en la escasez de artistas locales que potencialmente pueden apoyar e incentivar la capacitación y formación en ámbitos artísticos de la comunidad de Torres del Payne.

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

inexistencia de políticas locales de creación y formación artístico cultural sostenibles.		
Tipo de Iniciativa	Frecuencia Tipología de la Iniciativa	
	N	%
Estudio	0	0
Programas	3	100
Proyecto	0	0
Gestión	0	0
Totales	3	100%

Fuente: Taller de Marco Lógico con Gabinete Cultural. 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 Fortalecimiento Formación y Creación Artística - Cultural, es decir, ***Fomentar y promover la creación y formación artístico cultural en la comuna y sus localidades***, se realizó su desagregación en objetivos específicos³⁸, 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

Nº	Objetivos Específicos
1	Promover la creación y formación de nuevos cultores, artistas y artesanas/os locales.
2	Generar asociatividad y visibilización de los cultores, artistas y artesanas/os locales.
3	Promover la capacitación y formación en ámbitos artísticos de la comunidad.

Fuente: Sistematización Planificación Estratégica Gabinete Cultural. Elaboración propia.

³⁸ 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.

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas capacitar técnicamente a los y las cultores, artistas y artesanas/os de las distintas localidades con el objetivo de promover la creación y formación de nuevos cultores, artistas y artesanas/os locales.

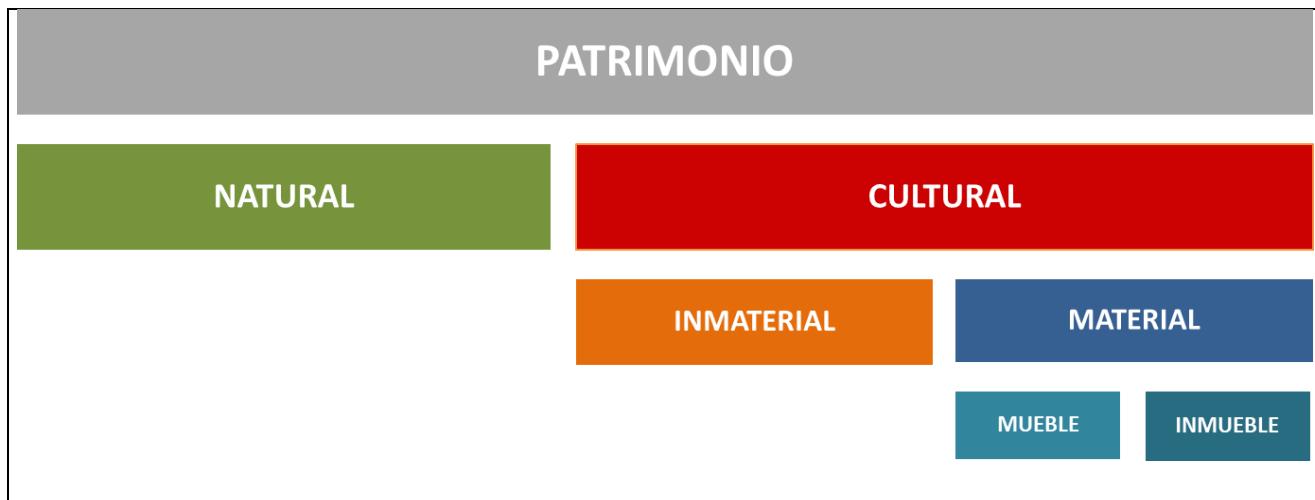
También plantea, generar procesos de asociatividad entre las y los cultores, artistas y artesanas/os locales con el propósito de generar procesos de asociatividad y visibilización de los cultores, artistas y artesanas/os locales.

Por último, realizar y actualizar permanente el catastro de cultores, artistas y artesanas/os con el fin de promover la capacitación y formación en ámbitos artísticos de la comunidad a partir de las capacidades instaladas a nivel comunal.

9.4.3. Lineamiento Estratégico de Fortalecimiento Patrimonio Cultural.

El patrimonio cultural posee la función de coordinar acciones para la identificación, incremento, conservación y difusión del patrimonio cultural. Dicho objetivo se implementa en colaboración con diversos organismos públicos, tales como el Consejo de Monumentos Nacionales, Dibam y Sernatur entre otros. 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

Ámbitos	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.
	Costumbres estructurantes de la vida en comunidades y grupos.
	Reafirmar la identidad de los grupos que los practican públicos o privados.
Usos sociales, rituales y actos festivos	Relacionar la visión del mundo, la historia y la memoria de las comunidades.
	Saberes, técnicas, competencias, prácticas y representaciones creadas por las comunidades en su interacción con el medio natural.
	Artesanía tradicional como la manifestación más tangible del patrimonio cultural inmaterial.
Técnicas artesanales tradicionales	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.

Se trata entonces de promover aquellos programas, proyectos, estudios, beneficios y/o servicios que tengan como objetivo desplegar acciones con el objetivo de aumentar la oferta pública para identificar, incrementar, conservar y difundir el Patrimonio Cultural. 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 Patrimonio 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: Fortalecimiento Patrimonio Cultural

Árbol De Problemas		Árbol De Objetivos		Tipo de Iniciativa
Inexistencia de políticas de fomento del Patrimonio Cultural		Promover iniciativas de rescate y difusión del Patrimonio Cultural		
Causas	Efectos	Medios	Fines	
Pocos tesoros humanos vivos, cultores y artistas.	Escaso patrimonio cultural inmaterial.	Elaboración y diseño de políticas permanentes que permitan aumentar los tesoros humanos vivos, cultores y artistas de la comuna.	Aumentar el patrimonio cultural inmaterial.	Programa
Ausencia de estrategia municipal para captar turistas o	Invisibilización de la comuna como territorio y patrimonio histórico	Elaboración y diseño de estrategias de captación	Dar a conocer y visibilizar el patrimonio histórico,	Programa

visitantes en Cerro Castillo para promover el patrimonio cultural.	y arquitectónico.	turistas y/o visitantes en Cerro Castillo para promover el patrimonio cultural.	arquitectónico y cultural de la comuna.	
Falta de iniciativas para la mantención de espacios culturales patrimoniales.	Los espacios culturales y patrimoniales presentan problemas de deterioro significativos	Elaboración y diseño de iniciativas que promuevan la preservación y mantención de los espacios culturales patrimoniales.	Rescatar espacios culturales y patrimoniales que presentan problemas de deterioro significativos y mantener los que se encuentran en buen estado.	Programa
Museo Cerro Castillo no posee objetivos estratégicos definidos en el ámbito patrimonial	Museo no cuenta con la información pertinente y actualizada es poco atractivo e inexistencia de promoción y difusión.	Diseño de planificación estratégica para el Museo Cerro Castillo.	Contar con información pertinente y actualizada para la promoción y difusión del Museo.	Estudio
Ausencia de un equipo multidisciplinario responsable de la gestión del museo.	Desconocimiento de las investigaciones patrimoniales (paleontológicas y arqueológicas) desarrolladas por instituciones y privados en la comuna	Contratar equipo multidisciplinario responsable de la gestión del museo.	Gestionar y consolidar las investigaciones patrimoniales (paleontológicas y arqueológicas) desarrolladas por instituciones y privados en la comuna.	Programa
Desconocimiento y ausencia de valoración del patrimonio material cultural existente	Poca conciencia y valoración de los bienes patrimoniales materiales existente en la comuna..	Sensibilización, educación y puesta en valor del patrimonio material cultural existente en la comuna.	Generar conciencia y valoración de los bienes patrimoniales materiales existente en la comuna.	Programa

Fuente: Sistematización Planificación Estratégica Gabinete Cultural. Elaboración propia.

Los factores críticos asociados al problema de la Inexistencia de políticas de fomento del Patrimonio Cultural son los siguientes:

En primer lugar, se constata la existencia de pocos tesoros humanos vivos, cultores y artistas, cuyo efecto es la ausencia visible de un patrimonio cultural inmaterial a nivel comunal.

En segundo lugar, la ausencia de una estrategia municipal para la captación de turistas o visitantes en Cerro Castillo para promover el patrimonio cultural ha provocado la invisibilización de la comuna como territorio y patrimonio histórico y arquitectónico, visibilizándose exclusivamente el patrimonio natural, principalmente del Parque Nacional Torres del Paine.

En tercer lugar, la ausencia de iniciativas para la mantención de espacios culturales patrimoniales ha provocado un constante deterioro de dichos espacios.

En cuarto lugar, el Museo Cerro Castillo no posee objetivos estratégicos definidos en el ámbito patrimonial, lo que provoca que el Museo no cuente con la información pertinente y actualizada, además es poco atractivo y no cuenta con iniciativas de promoción y difusión del mismo.

En quinto lugar, pero relacionado con el anterior problema, destaca la ausencia de un equipo multidisciplinario responsable de la gestión del museo, cuyo efecto, es entre otros el desconocimiento de las investigaciones patrimoniales (paleontológicas y arqueológicas) desarrolladas por instituciones y privados en la comuna, siendo desaprovechadas para el desarrollo patrimonial de la comuna.

Por último, el desconocimiento y ausencia de valoración del patrimonio material cultural existente ha generado poca conciencia y valoración por parte de sus habitantes y visitantes de los bienes patrimoniales materiales existente en 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 de Fortalecimiento del Patrimonio Natural y Cultural tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Tipos de Iniciativas.

Inexistencia de políticas de fomento del Patrimonio Cultural.		
Tipo de Iniciativa	Frecuencia Tipología de la Iniciativa	
	N	%
Estudios	1	16,7%
Programas	5	83,3%
Proyecto	0	0%
Gestión	0	0%
Totales	6	100%

Fuente: Sistematización Planificación Estratégica Gabinete Cultural. 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 2021.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del Lineamiento de Fortalecimiento del Patrimonio Natural y Cultural, es decir, ***Promover iniciativas de rescate y difusión del Patrimonio Cultural***, 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 de Fortalecimiento del Patrimonio Natural y Cultural.

Nº	Objetivos Específicos
1	Aumentar el patrimonio cultural inmaterial.
2	Dar a conocer y visibilizar el patrimonio histórico, arquitectónico y cultural de la comuna.
3	Rescatar los espacios culturales y patrimoniales que presentan problemas de deterioro significativos y mantener los que se encuentran en buen estado.
4	Contar con información pertinente y actualizada para la promoción y difusión del Museo.
5	Gestionar y consolidar las investigaciones patrimoniales (paleontológicas y arqueológicas) desarrolladas por instituciones y privados en la comuna.
6	Generar conciencia y valoración de los bienes patrimoniales materiales existente en la comuna.

Fuente: Sistematización Planificación Estratégica Gabinete Cultural. Elaboración propia.

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas elaborar y diseñar políticas permanentes que permitan aumentar los tesoros humanos vivos, cultores y artistas de la comuna con el objetivo de aumentar el patrimonio cultural inmaterial.

Por otra parte, elaborar y diseñar estrategias de captación de turistas y/o visitantes en Cerro Castillo promoviendo el patrimonio cultura para darlo a conocer y visibilizarlo.

Elaborar y diseñar iniciativas que promuevan la preservación y mantención de los espacios culturales patrimoniales para rescatar aquellos espacios culturales y patrimoniales que presentan problemas de deterioro significativos y así mantener los que se encuentran en buen estado.

Realizar un proceso de planificación estratégica para el Museo Cerro Castillo que permita contar con información pertinente y actualizada para la promoción y difusión del Museo.

Contratar equipo multidisciplinario responsable de la gestión del museo con el objetivo de gestionar y consolidar las investigaciones patrimoniales tanto paleontológicas como arqueológicas desarrolladas por instituciones y privados en la comuna y ponerlas a disposición del museo y sus visitantes.

Sensibilizar, educar y poner en valor el patrimonio material cultural existente en la comuna con el propósito de generar conciencia y valoración de los bienes patrimoniales materiales existente en la comuna.

9.4.4. Lineamiento Estratégico de Fortalecimiento Participación y Acceso a la Cultura.

La participación facilita “el acceso a las manifestaciones culturales, a las expresiones artísticas, al patrimonio cultural del país y al uso de las tecnologías que conciernen a la producción, reproducción y difusión de objetos culturales. Esto con el objetivo de incrementar y formar nuevas audiencias y la generación de hábitos de participación cultural en la comunidad. De ahí que resulte imprescindible garantizar espacios participativos para el desarrollo cultural y artístico del país, espacios que van más allá de una necesaria infraestructura emplazada en un territorio determinado, sino que implican posibilidades de acceder e integrar redes nacionales e internacionales de creación, gestión y difusión de contenidos y bienes” (Política Cultural 2011-2016, CNCA; 2011, 49).

Asimismo, la participación “en el campo cultural implica un Estado que —a través de su política pública— reconoce los derechos culturales de sus ciudadanos, atiende las demandas del sector y trabaja en forma conjunta con éste para contribuir conjuntamente al desarrollo cultural del país (Ibid).

Se trata, por tanto, de promover aquellos programas, proyectos, estudios, beneficios y/o servicios que tengan como objetivo desplegar acciones con el objetivo de facilitar el acceso a las manifestaciones culturales, a las expresiones artísticas, al patrimonio cultural del país y al uso de las tecnologías que conciernen a la producción, reproducción y difusión de objetos culturales. 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 la Cultura 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: Fortalecimiento Participación y Acceso a la Cultura

Árbol De Problemas		Árbol De Objetivos		Tipo de Iniciativa
Causas	Efectos	Medios	Fines	
La comuna posee escasa participación ciudadana y sus habitantes desinterés y falta de compromiso en la participación y acceso a la cultura.		Generar procesos de empoderamiento con los habitantes de la comuna y fortalecer a la comunidad en la participación ciudadana y acceso a la cultura.		
Crítica organización comunitaria.	Escasos liderazgos	de Diseño de programas	desarrollar de la organización	Programa

	comunitarios.	fortalecimiento de las organizaciones comunitarias existentes promoviendo la asociatividad local empoderando nuevos liderazgos y fortaleciendo los ya existentes.	comunitaria a través de nuevos liderazgos locales.	
Concentración de la oferta en Cerro Castillo y escasez de recursos para actividades culturales.	Falta de oferta cultural en las localidades.	Descentralización y desconcentración de los recursos y actividades culturales.	Aumentar equitativamente la oferta cultural en las localidades.	Programa
Escasas oportunidades para la participación en actividades comunitarias y culturales en las empresas ganaderas.	Ausencia de trabajadores/as ganaderos en actividades comunitarias y culturales.	Generación de iniciativas y convenios con empresas ganaderas para mejorar el acceso a las actividades comunitarias y culturales de sus trabajadores/as.	Promover participación de trabajadores/as ganaderos en actividades comunitarias y culturales.	Gestión
Falta de oferta cultural pertinente para cada localidad.	Falta de motivación y desinterés de la comunidad o localidades por participar de las actividades culturales.	Diseño de la oferta cultural municipal de forma participativa en cada localidad.	Promover el interés de las comunidades locales en la participación de las actividades culturales.	Gestión
Inadecuadas estrategias comunicacionales en las convocatorias para las actividades culturales	Escasa participación ciudadana localidades	Diseño de protocolos convocatoria personalizados y con pertinencia local.	Aumentar participación ciudadana y acceso a la cultura en las localidades.	Gestión

Fuente: Sistematización Planificación Estratégica Gabinete Cultural. Elaboración propia.

Los factores críticos asociados al problema de que la comuna posee escasa participación ciudadana y sus habitantes desinterés y falta de compromiso en la participación y acceso a la cultura son los siguientes:

En primer lugar, existe una crítica de organización comunitaria en cuanto a la cantidad de organizaciones como también la cantidad de sus integrantes, esto ha provocado escasos de liderazgos comunitarios en las distintas localidades.

En segundo lugar, se percibe una concentración de la oferta en la capital comunal de Cerro Castillo sumado a la escasez de recursos para las actividades culturales, esta doble situación ha provocado la falta de oferta cultural en las demás localidades, es decir, Cerro Guido y Río Serrano.

En tercer lugar, hay escasas oportunidades para la participación ciudadana de los trabajadores/as en las empresas ganaderas situación que ha provocado la ausencia de los trabajadores/as ganaderos en actividades comunitarias y culturales.

En cuarto lugar, la oferta cultural en general no posee pertinencia para cada localidad lo que provoca muchas veces la falta de motivación y desinterés de la comunidad o localidades por participar de las actividades culturales.

Por último, se constatan como inadecuadas las estrategias comunicacionales en las convocatorias para las actividades culturales lo que conlleva muchas veces a una escasa participación ciudadana o localidades.

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

Cuadro: Tipos de Iniciativas.

Ausencia de visión estratégica comunal que incluya a la ciudadanía y a las localidades en la toma de decisiones.		
Tipo de Iniciativa	Frecuencia Tipología de la Iniciativa	
	N	%
Estudio	0	0
Programa	2	40
Proyecto	0	0
Gestión	3	60
Totales	4	100

Fuente: Sistematización Planificación Estratégica Gabinete Cultural. 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 2021.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del Lineamiento de Fortalecimiento Participación y Acceso a la Cultura, es decir, ***Generar procesos de empoderamiento con los habitantes de la comuna y fortalecer a la comunidad en la participación ciudadana y acceso a la cultura..***, 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 de Fortalecimiento Participación y Acceso a la Cultura.

Nº	Objetivos Específicos
1	Fortalecer la organización comunitaria a través de nuevos liderazgos locales.
2	Aumentar equitativamente la oferta cultural en las localidades.
3	Promover la participación de trabajadores/as ganaderos en actividades comunitarias y culturales.
4	Promover el interés de las comunidades locales en la participación de las actividades culturales.
5	Aumentar la participación ciudadana y acceso a la cultura en las localidades.

Fuente: Sistematización Planificación Estratégica Gabinete Cultural. Elaboración propia.

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas diseñar programas de fortalecimiento de las organizaciones comunitarias existentes promoviendo la asociatividad local empoderando nuevos liderazgos y fortaleciendo los ya existentes con el objetivo de fortalecer la organización comunitaria.

Por otra parte, se encuentra la iniciativa de descentralizar y desconcentrar los recursos y actividades culturales con el propósito de aumentar equitativamente la oferta cultural en las localidades.

Considera este lineamiento entre sus iniciativas generar convenios con empresas ganaderas para mejorar la participación ciudadana y el acceso a las actividades comunitarias y culturales de sus trabajadores/as.

Diseñar la oferta cultural municipal de forma participativa en cada localidad para promover el interés de las comunidades locales en la participación de las actividades culturales de la comuna.

Por último, diseñar protocolos de convocatoria personalizados y con pertinencia local con el objetivo de aumentar la participación ciudadana y acceso a la cultura en las localidades.

9.4.5. Lineamiento Estratégico de Fortalecimiento de la Gestión Municipal en Cultura.

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, gestiones, 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 en Cultura, 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: Fortalecimiento de la Gestión Municipal en Cultura.

Árbol De Problemas		Árbol De Objetivos		Tipo de Iniciativa
Causas	Efectos	Medios	Fines	
La oferta cultural existente no es coherente con los objetivos del plan municipal de cultura y desarrollo cultural de la región		Promover una oferta cultural coherente y pertinente con el cumplimiento del PMC y desarrollo cultural regional.		
Ausencia de procesos de comunicación y colaboración con la gestión de la biblioteca municipal.	La comunidad no accede a los múltiples materiales, equipamiento e infraestructura de la biblioteca municipal.	Diseño de protocolos de coordinación entre la biblioteca y la unidad de cultura.	Promover el acceso eficiente y uso de los recursos de los múltiples materiales, equipamiento e infraestructura de la biblioteca municipal.	Gestión
Inexistencia de partida presupuestaria y consolidada para la unidad de cultura.	Escasa oferta cultural para la comunidad y localidades de la comuna.	Destinación al menos el 2% del presupuesto municipal al PMC o desarrollo cultural.	Aumentar en forma sostenible la oferta cultural para la comunidad y localidades de la comuna.	Programa
Ausencia de planificación y de trabajo intersectorial en el campo cultural.	Descoordinación de actividades culturales y/o participativas.	Planificación participativa e intersectorial de las actividades anuales y/o semestrales de cultura.	Generar procesos de coordinación permanente intersectorial a través del Gabinete de Cultura.	Gestión
Se priorizan otras gestiones distintas	Baja convocatoria a las actividades	Priorización de los protocolos	Aumentar eficientemente la	Gestión

a la convocatoria de actividades culturales	culturales.	convocatoria de actividades culturales y/o comunitarias.	participación de las actividades culturales y/o comunitarias.	
Inexistencia de medios de verificación de la gestión de convocatorias a las actividades culturales y de participación ciudadana.	Imposibilidad de seguimiento, control y evaluación de las convocatorias culturales y/o comunitarias.	Diseño de medios de verificación de la gestión de convocatorias personalizadas.	Establecer mecanismos de seguimiento, control y evaluación de las convocatorias culturales y/o comunitarias.	Gestión

Fuente: Sistematización Planificación Estratégica Gabinete Cultural. Elaboración propia.

Los factores críticos asociados al problema de que *la oferta cultural existentes no es coherente con los objetivos del plan municipal de cultura y el desarrollo cultural de la región* son los siguientes:

En primer lugar, la ausencia de procesos de comunicación y colaboración con la gestión de la biblioteca municipal ha provocado que la comunidad no acceda a los múltiples materiales, equipamiento e infraestructura de la biblioteca municipal en forma sistemática.

En segundo lugar, la inexistencia de una partida presupuestaria y consolidada para la unidad de cultura tiene como efecto la escasa oferta cultural para la comunidad y localidades de la comuna concentrándose básicamente en el desarrollo de eventos para hitos conmemorativos.

En tercer lugar, la ausencia de planificación y de trabajo intersectorial en el campo cultural ha provocado muchas veces la descoordinación de las actividades culturales y/o participativas.

En cuarto lugar, la ineficiente distribución presupuestaria tiene como efecto actividades sin impacto cultural en la comunidad.

En quinto lugar, se priorizan otras gestiones distintas a la convocatoria de actividades culturales lo que provoca muchas veces la baja convocatoria en las actividades culturales.

Por último, la inexistencia de medios de verificación de la gestión de convocatorias a las actividades culturales y de participación ciudadana ha imposibilitado el seguimiento, control y evaluación de las convocatorias culturales y/o comunitarias.

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 de Fortalecimiento de la Gestión Municipal en Cultura tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Tipos de Iniciativas.

Problema Principal: La oferta cultural es coherente y pertinente para el cumplimiento del PMC y desarrollo cultural regional.

Tipo de Iniciativa	Frecuencia Tipología de la Iniciativa	
	N	%
Estudio	0	0%
Programa	1	20%
Proyecto	0	0%
Gestión Institucional	4	80%
Totales	5	100%

Fuente: Sistematización Planificación Estratégica Gabinete Cultural. 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 2021.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del Lineamiento de Fortalecimiento de la Gestión Municipal en Cultura, es decir, ***Promover una oferta cultural coherente y pertinente con el cumplimiento del PMC y desarrollo cultural regional***, 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 Fortalecimiento de la Gestión Municipal en Cultura.

Nº	Objetivos Específicos
1	Promover el acceso eficiente y uso de los recursos de los múltiples materiales, equipamiento e infraestructura de la biblioteca municipal.
2	Aumentar en forma sostenible la oferta cultural para la comunidad y localidades de la comuna.
3	Generar procesos de coordinación permanente intersectorial a través del Gabinete de Cultura.
4	Diseñar indicadores de impacto de la actividades culturales con la comunidad.
5	Aumentar eficientemente la participación de las actividades culturales y/o comunitarias.
6	Establecer mecanismos de seguimiento, control y evaluación de las convocatorias culturales y/o comunitarias.

Fuente: Sistematización Planificación Estratégica Gabinete Cultural. Elaboración propia.

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas diseñar protocolos de coordinación entre la biblioteca y la unidad de cultura con el objetivo de promover el acceso eficiente y uso de los recursos de los múltiples materiales, equipamiento e infraestructura de la biblioteca municipal para la comunidad de Torres del Payne en especial de sus niños, niñas y adolescentes.

Destinar al menos el 2% del presupuesto municipal al desarrollo del Plan Municipal de Cultura y/o desarrollo cultural con el objetivo de aumentar en forma sostenible la oferta cultural para la comunidad y localidades de la comuna.

Planificación participativa e intersectorial de las actividades anuales y/o semestrales de cultura con el propósito de generar procesos de coordinación permanente a través del Gabinete de Cultura.

Priorizar los protocolos de convocatoria de actividades culturales y/o comunitarias para aumentar eficientemente la participación de las actividades culturales y/o comunitarias.

Diseñar medios de verificación de la gestión de convocatorias personalizada de modo de establecer mecanismos de seguimiento, control y evaluación de las convocatorias culturales y/o comunitarias.

9.5. Plan de Inversiones y Plan de Acción 2018 - 2022

La definición del Plan de Inversiones constituye la etapa más concreta del proceso de elaboración del Plan Municipal de Cultura, ya que en esta fase se concreta la voluntad técnica, política y comunitaria por parte de la institución municipal para implementar – mediante iniciativas concretas- la Visión de Futuro Cultural elaborada; Visión que se cumplirá a través de la operacionalización de las iniciativas identificadas en los Lineamientos Estratégicos (PMC Peñalolén; 2015, 114).

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

El Plan de Inversiones, cuyo ideal es su implementación completa durante el periodo 2018 – 2021, está elaborado con metodologías participativas tal como se pueden observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Metodología Participativa Elaboración Plan de Acción



Es decir, las iniciativas de inversión surgieron del trabajo participativo y colaborativo, en distintas jornadas, talleres y reuniones con los distintos actores y tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Metodología Participativa Plan de Inversiones



9.6. Matriz Iniciativas de Inversión

La matriz ha sido elaborada a partir de la sistematización y análisis cuantitativo y cualitativo de la información primaria producida y/o levantada en el proceso de diagnóstico participativo con los actores locales, es decir, político, técnico y principalmente comunitario.

Desde el punto de vista metodológico, a partir de la integración vertical e incorporación de los ejes estratégicos de la Política Cultural 2011-2016 en ejes temáticos, se agruparon los resultados de la sistematización de los problemas y soluciones correspondientes a la aplicación de la técnica FODA simplificado, y, que posteriormente fueron convertidos en los lineamientos estratégicos, en tal sentido, se consideraron considerar los siguientes criterios:

- Las iniciativas de inversión surgen de la transformación de las causas en medios por cada objetivo estratégico identificado encada lineamiento estratégico, ya que poseen correspondencia y coherencia con los ejes temáticos.
- Las iniciativas de inversión han sido clasificadas según tipología de inversiones y gestión (ES = Estudio; PR = Programa; PY = Proyecto y GE= Gestión).
- Las iniciativas de inversión han sido clasificadas, según el periodo de gestión de la actual administración municipal y/o presupuestaria, es decir, desde el año 2018 y 2021.

El resultado de esta matriz de iniciativas de inversión es la siguiente a partir de cada Objetivo Estratégico:

Cuadro: Matriz Iniciativas de Inversión

Objetivo Estratégico	Nº	Líneas de Acción	Tipo de Iniciativa (ES = Estudio; PR = Programa; PY = Proyecto Gestión = GE)	Año Estimado de Ejecución				
				2018	2019	2020	2021	2022
Fomentar y la promoción y la creación	1	Capacitar técnicamente para cultores/as, artistas y gestores locales.	PR	X	X	X	X	X

Objetivo Estratégico	Nº	Líneas de Acción	Tipo de Iniciativa (ES = Estudio; PR = Programa; PY = Proyecto Gestión = GE)	Año Estimado de Ejecución				
				2018	2019	2020	2021	2022
formación artístico cultural en la comuna y sus localidades.	2	Generar procesos de asociatividad entre cultores/as, artistas y gestores locales.	PR	X	X	X	X	X
	3	Realizar y actualizar permanente el catastro saberes y cultores/as, artistas y gestores locales.	PR	X	X	X	X	X
	4	Promover las artes y acercar los saberes tradicionales de cultores, músicos y artesanos a comunidad educativa y en el contexto educativo formal.	PR	X	X	X	X	X
Promover iniciativas de rescate y difusión del Patrimonio Cultural	1	Generar, apoyar y promover iniciativas que permitan aumentar las y los portadores de tradición y cultores que contribuyen a la identidad y riqueza patrimonial de la comuna.	PR	X	X	X	X	X
	2	Impulsar e incentivar estrategias e iniciativas de promoción del	PR		X	X	X	X

Objetivo Estratégico	Nº	Líneas de Acción	Tipo de Iniciativa (ES = Estudio; PR = Programa; PY = Proyecto Gestión = GE)	Año Estimado de Ejecución				
				2018	2019	2020	2021	2022
		patrimonio cultural captando turistas y/o visitantes en Cerro Castillo.						
	3	Promover iniciativas para preservar y mantener los espacios culturales patrimoniales.	PR		X	X	X	X
	4	Rediseñar y planificar estratégicamente el Museo Cerro Castillo.	ES		X	X	X	
	5	Contratar equipo multidisciplinario responsable de la gestión del museo.	PR			X	X	
	6	Sensibilizar, difundir educar y poner en valor el patrimonio cultural material existente en la comuna.	PR		X	X	X	X
Generar procesos de empoderamiento con los habitantes de la comuna y fortalecer a la comunidad en la participación ciudadana y acceso a la	1	Fortalecer a las organizaciones comunitarias existentes promoviendo la asociatividad y empoderar nuevos liderazgos.	PR	X	X	X	X	X
	2	Promover e impulsar la descentralización y desconcentración	GE	X	X	X	X	X

Objetivo Estratégico	Nº	Líneas de Acción	Tipo de Iniciativa (ES = Estudio; PR = Programa; PY = Proyecto Gestión = GE)	Año Estimado de Ejecución				
				2018	2019	2020	2021	2022
cultura.		de los recursos y actividades culturales de la comuna.						
	3	Generar iniciativas y/o convenios con empresas ganaderas para fortalecer la inclusión a las actividades comunitarias y culturales de los trabajadores/as ganaderos.	GE		X	X	X	X
	4	Diseñar participativamente la oferta cultural municipal para cada localidad.	GE	X	X	X	X	X
	5	Diseñar protocolos de convocatoria personalizados y con pertinencia para cada localidad.	GE	X				
Promover una oferta cultural coherente y pertinente con el cumplimiento del PMC y desarrollo cultural regional.	1	Mejorar y diseñar protocolos de articulación, colaboración y coordinación entre la biblioteca y la unidad de cultura.	GE	X	X	X	X	X
	2	Destinar al menos el 2% del presupuesto municipal al PMC o	PR		X	X	X	X

Objetivo Estratégico	Nº	Líneas de Acción	Tipo de Iniciativa (ES = Estudio; PR = Programa; PY = Proyecto Gestión = GE)	Año Estimado de Ejecución				
				2018	2019	2020	2021	2022
		desarrollo cultural comunal.						
	3	Planificar participativa e intersectorialmente las actividades anuales y/o semestrales de cultura.	GE	X	X	X	X	X
	4	Priorizar la gestión de convocatoria para la participación ciudadana y actividades culturales y/o comunitarias.	GE	X	X	X	X	X
	5	Diseñar medios de verificación de la gestión de convocatorias personalizadas.	GE	X				

Fuente: Sistematización Planificación Estratégica Gabinete Cultural. Elaboración propia.

9.7. Distribución de Iniciativas de Inversión por Lineamientos Estratégicos

Al analizar la distribución de frecuencias de la cantidad de iniciativas por cada Lineamiento Estratégico es posible identificar que el Fortalecimiento del Patrimonio Cultural es el que contiene mayor cantidad de ellas con el 30% del total, comparten el segundo lugar, el Fortalecimiento de la Creación y Formación Artística – Cultural y el Fortalecimiento de la Gestión Municipal Cultural con un 20% cada uno, y, por último, el Fortalecimiento de la Participación y Acceso a la Cultura con un 20% del total de iniciativas.

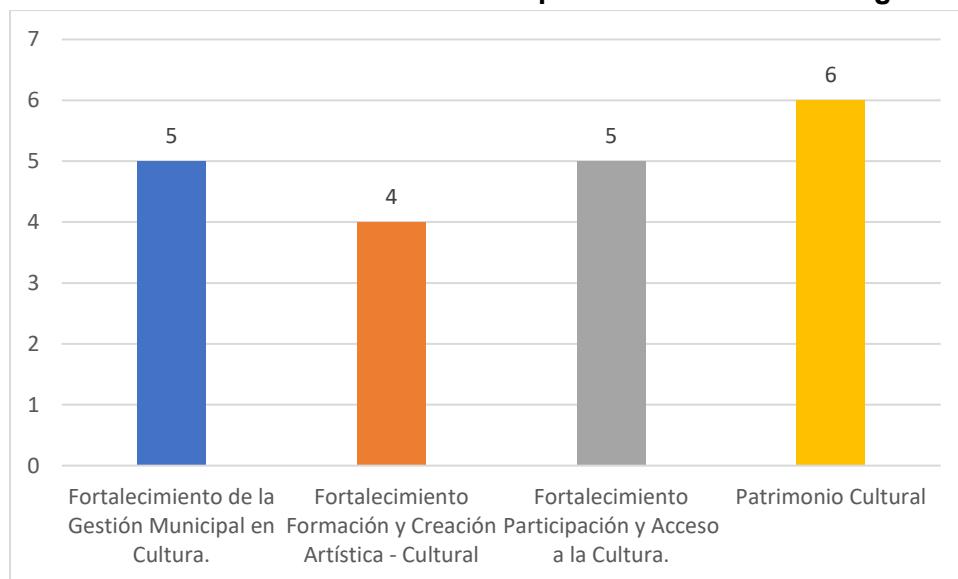
Cuadro: Distribución de Iniciativas por Lineamiento Estratégico

Lineamiento Estratégico	Frecuencia	Porcentaje
Fortalecimiento de la Gestión Municipal en Cultura.	5	25%
Fortalecimiento Formación y Creación Artística - Cultural	4	20%
Fortalecimiento Participación y Acceso a la Cultura.	5	25%
Patrimonio Cultural	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Sistematización Planificación Estratégica Gabinete Cultural. Elaboración propia.

Es posible observar en el siguiente gráfico la distribución de las iniciativas por lineamiento estratégico.

Gráfico: Distribución de Iniciativas por Lineamiento Estratégico



Fuente: Sistematización Planificación Estratégica Gabinete Cultural. Elaboración propia.

Por otra parte, en el siguiente cuadro se puede observar las frecuencias por cada tipo de Iniciativas y porcentajes, siendo los programas los más numerosos con el 55%, seguido de la gestión municipal en cultura con el 40% y, por último, con un 5% un estudio.

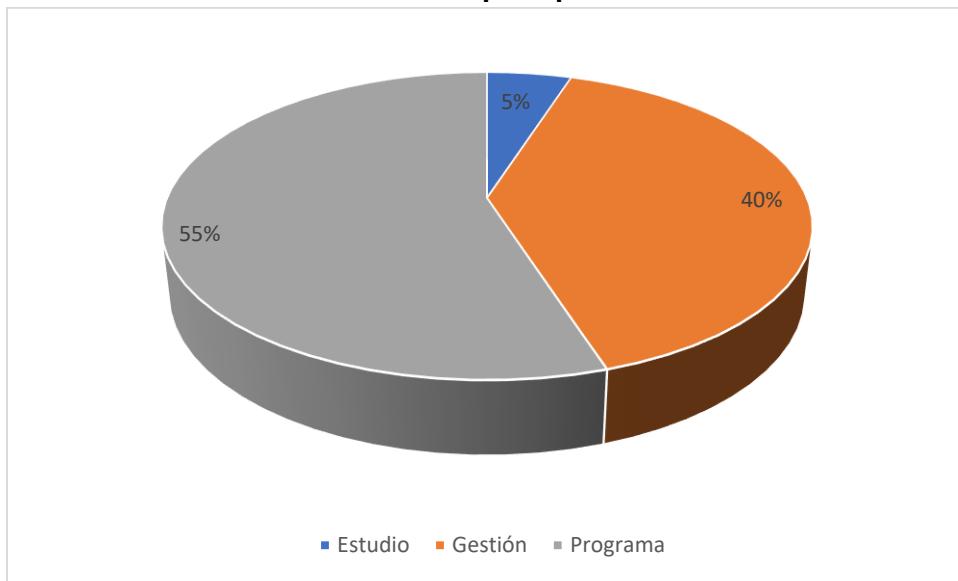
Cuadro: Tipos de Iniciativas Estratégicas

Tipo de Iniciativa	Frecuencia	Porcentaje
Estudio	1	5%
Gestión	8	40%
Programa	11	55%
Total	20	100%

Fuente: Sistematización Planificación Estratégica Gabinete Cultural. Elaboración propia.

Es posible observar en el siguiente gráfico, la distribución porcentual por cada tipo de Iniciativas.

Cuadro: Distribución por tipo de Iniciativas.



Fuente: Sistematización Planificación Estratégica Gabinete Cultural. Elaboración propia.

10. 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 Torres del Payne (PMC Til Til; 2017, 135).

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

10.1. Objetivo del Sistema de Seguimiento y Evaluación.

Proveer a los actores involucrados en el Plan Municipal de Cultura de Torres del Payne, principalmente al nuevo Departamento 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.

10.2. El Rol de la Evaluación en el Plan Municipal de Cultura (PMC)³⁹.

“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.

³⁹ El Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan Municipal de Cultura aplicado en Chaitén es el mismo aplicado en Peñalolén y Til Til entre otros municipios donde el consultor participó.

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:

- 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 2018 - 2021, 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.

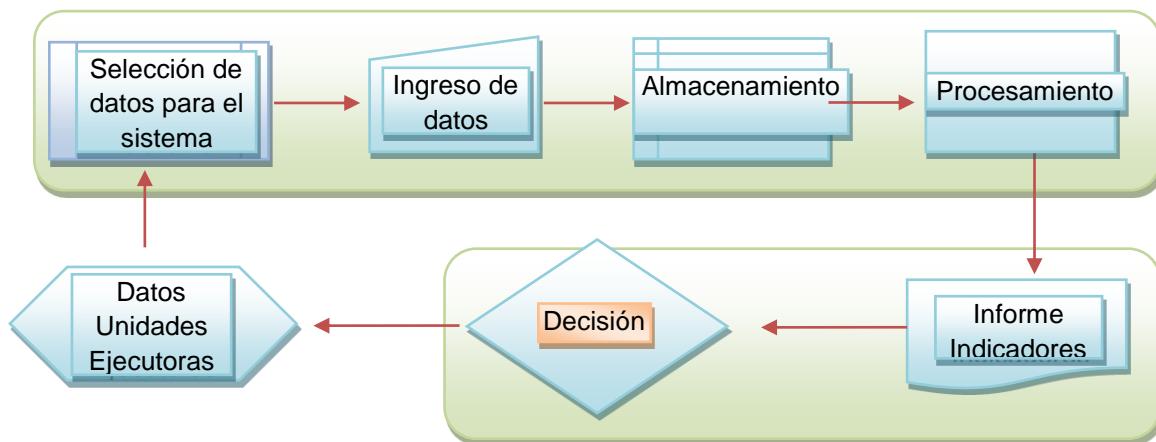
10.3. Aspectos Prácticos de la Implementación del Sistema

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

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

b. ¿Qué 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 acciones) 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 2018	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 2018-2022
Fortalecimiento de la Creación y Formación Artística – Cultural	4	4	4	4	4	20
Fortalecimiento del Patrimonio Cultural	1	5	6	6	4	22
Fortalecimiento de la Participación y Acceso a la Cultura	4	4	4	4	4	20
Fortalecimiento de la Gestión Municipal en Cultura	4	4	4	4	4	20
Totales de Iniciativas a Evaluar en cada Año Calendario	14	17	18	18	16	82

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:

- 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 el Gabinete Cultural., 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 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 Realizadas (Semestral)	Porcentaje de Ejecución Actividades Logradas
	Si	No
1.		
2.	Ecuación:	
3.		
4.	(X * 100 / N)	
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 Programados Trimestre	Productos Realizados Semestral	Porcentaje de Productos Logrados
	Si	No
1.	Ecuación:	
2.		
3.	(X * 100 / N)	
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	
CONCEPTO⁴⁰ (MM) – (M) – (R) – (B) – (MB)	Concepto	
Fecha de la Evaluación:	Nombre de los Evaluadores:	
Observaciones de la Unidad de Gestión:		

⁴⁰ Ver Tabla de Evaluación de Resultados: Conceptos.

i. **Matriz Semestral y Anual de Seguimiento de Iniciativas**

La Matriz Semestral y Anual de Seguimiento, corresponde al análisis estadístico de las iniciativas que se implementaron v/s las no implementadas 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 2018

Lineamiento Estratégico	Número de Iniciativas Proyectadas	Evaluación				Evaluación				Evaluación Anual			
		1° Semestre				2° Semestre				(Marzo)			
		(Agosto)				(Marzo)							
		Número de Iniciativas	% L	% Défici	Númer o de Iniciati vas	% L	% Défici	Númer o de Iniciati vas	% Logr o	Númer o de Iniciati vas	% Logr o	%	Défici
		as gr	o t	fic i	as gr	o t	fic i	as gr	o t	as gr	o t	%	Défici
		Impleme ntadas			Impleme ntadas			Impleme ntadas		Impleme ntadas			
Fortalecimiento de la Creación y Formación Artística - Cultural	4												
Fortalecimiento del Patrimonio Cultural	6												
Fortalecimiento de la Participación y Acceso a la cultura	5												
Fortalecimiento de la Gestión Municipal en Cultura	5												
Totales	20												
Resultados de la Evaluación													
Equipo Evaluador: (Nombres y Cargos)													
Fecha evaluación: (Sem. 1) o (Sem. 2) o (Anual)						NIVEL DE LOGRO				CONCEPTO			
Concepto Asignado:						100 %				Muy Bueno (Mb)			
						76% al 99%				Bueno (B)			

(MB) – (B) – (R) – (M) – (MM)	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 2018	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					
	LE 1 - 2	M\$ X					
	LE 1 - N	M\$ X					

Total Presupuesto		$\sum \$ N$				
Estimado del LE		Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa
Nº 1 por Año		s	s	s	s	s
LE Nº 2	LE 2 - 1	M\$ X				
	LE 2 - 2	M\$ X				
	LE 2 - N	M\$ X				
Total Presupuesto		$\sum \$ N$				
Estimado del LE		Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa
Nº 2 por Año		s	s	s	s	s
LE Nº 3	LE 3 - 1	M\$ X				
	LE 3 - 2	M\$ X				
	LE 3 - N	M\$ X				
Total Presupuesto		$\sum \$ N$				
Estimado del LE		Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa
Nº 3 por Año		s	s	s	s	s
LE Nº 4	LE 4 - 1	M\$ X				
	LE 4 - 2	M\$ X				
	LE 4 - N	M\$ X				
Total Presupuesto		$\sum \$ N$				
Estimado del LE		Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa	Iniciativa
Nº 4 por Año		s	s	s	s	s
Total Presupuesto		$\sum \$ N$				
Estimado Anual		LE	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
CNCA	Otros Fondos del CNCA.
Otros Fondos del Estado	Fondos específicos y puntuales de asignación estatal.
Presupuesto Municipal	Recursos Propios Municipales
NRP	No Requiere Presupuesto (Ya que la implementación de la iniciativa es en base a la gestión 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)."

11. 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”.