

# PLAN DE GESTIÓN CENTRO CULTURAL DE PUNTA ARENAS

INFORME FINAL



**ABYA YALA**  
CONSULTORES

## Índice

<b>1. Introducción</b> .....	<b>4</b>
1.1. Contexto Institucional .....	5
<b>2. Objetivo del Estudio</b> .....	<b>7</b>
<b>3. Marco Teórico Conceptual</b> .....	<b>8</b>
3.1. Conceptos básicos .....	8
3.2. La relevancia de la cultura como polo de desarrollo a nivel local .....	10
3.3. La infraestructura cultural: un espacio para el quehacer cultural .....	14
3.4. Formación de audiencias .....	16
<b>4. Marco Metodológico</b> .....	<b>19</b>
<b>5. Etapa 0. Ajuste Metodológico</b> .....	<b>22</b>
<b>6. Etapa 1: Caracterización Comunal</b> .....	<b>24</b>
6.1. Antecedentes Comunales .....	24
6.2. Antecedentes Demográficos .....	26
6.3. Antecedentes Institucionales Municipalidad de Punta Arenas .....	31
<b>7. Antecedentes Culturales de Punta Arenas</b> .....	<b>33</b>
7.1. Evaluación Plan de Gestión 2015 .....	33
7.2. Infraestructura cultural de la comuna .....	36
7.3. Cultores, agrupaciones y organizaciones culturales de la comuna .....	38
7.4. Análisis de la cadena de valor de la producción cultural de la comuna .....	41
7.4.1. Formación .....	41
7.4.2. Creación .....	42
7.4.3. Producción .....	43
7.4.4. Distribución e Intermediación .....	44
7.4.5. Servicios creativos e insumos .....	46
7.4.6. Divulgación y crítica especializada .....	46
7.5. Centro Cultural de Punta Arenas .....	47
7.5.1. Historia del Centro Cultural .....	47
7.5.2. Estructura Organizacional .....	52
7.5.3. Recursos Financieros .....	52
7.5.4. Otros Antecedentes .....	53

<b>8. Etapa 2. Diagnóstico Participativo Necesidades Culturales del Centro Cultural de Punta Arenas..</b>	<b>56</b>
8.1. Metodología Participativa.....	58
8.3. Participación de los Actores Locales. ....	61
8.4. Resultados del Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales del Centro Cultural. .....	63
8.4.1. Resultados Fortalezas de Gestión. ....	63
8.4.2. Resultados Fortalezas de Programación. ....	65
8.4.3. Resultados Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento. ....	67
8.4.4. Resultados Problemas y Soluciones.....	68
8.5. Conclusiones Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales del Centro Cultural de Punta Arenas.....	76
<b>9. Etapa 3. Elaboración Plan de Gestión del Centro Cultural. ....</b>	<b>81</b>
9.1. Metodología.....	81
9.2. Visión y Misión. ....	84
9.3. Lineamientos Estratégicos. ....	86
9.4. Lineamientos Estratégicos Plan De Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas .....	87
9.4.1. LE Autonomía en la gestión.....	88
9.4.2. LE Desarrollo de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural. ....	90
9.4.3. LE Programación y planificación participativa.....	93
9.4.4. LE Fomento a la participación de los artistas, cultores y gestores locales. ....	95
9.4.5. LE Gestión del Centro Cultural.....	97
9.5. Plan de Acción .....	101
10.1. Implementación Del Sistema .....	109
10.2. Ciclo Final de la Planificación Estratégica.....	118
<b>11. Bibliografía.....</b>	<b>122</b>

## 1. Introducción

Desde el punto de vista técnico, la actualización del Plan de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas constituye un ejercicio de investigación y planificación participativa de políticas públicas a nivel local y sectorial cuyo objetivo es producir conocimiento actualizado de la comuna de Punta Arenas en relación al espacio cultural denominado Centro Cultural de Punta Arenas.

En tal sentido, fue necesario desde el punto de vista teórico metodológico desarrollar un proceso de investigación mixta<sup>1</sup> (Zorrilla, 1993:43), de carácter descriptiva pues "(...) busca especificar las propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro tipo de fenómeno que se somete a análisis" (Hernández, Fernández y Baptista; 2006, 60), y aplicada, pues busca conocer para hacer, para actuar, para construir, y para modificar.

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

- Revisión bibliográfica de fuentes secundarias<sup>2</sup>, tales como textos e investigaciones académicas, documentos regionales y municipales, bases de datos institucionales disponibles, información on-line, entre otros posibles.
- Producción y/o recolección de fuentes primarias<sup>3</sup> tales como los cabildos culturales, reuniones de trabajo participativas y deliberativas y entrevistas a informantes clave o actores relevantes.

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 Punta Arenas, a partir de dicho diagnóstico se realiza el proceso de planificación estratégica participativa que adquiere alcance prospectivo.

---

<sup>1</sup> Es decir, investigación documental e investigación de campo.

<sup>2</sup> 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).

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

## 1.1. Contexto Institucional

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

Las políticas de desconcentración y descentralización del Estado, en algunos casos han entregado nuevas atribuciones a las regiones y fortalecido las administraciones locales de las comunas del país. Es en este contexto, es donde se inscriben los *planes de desarrollo*, regionales, comunales, sectoriales (culturales) u otros, que adquieren relevancia como instrumentos de planificación, acción y gestión local intentando la concreción de los objetivos planteados por la comunidad. Sin embargo, es necesario explicitar que estos instrumentos no son vinculantes, es decir, no constituyen normativa lo que circunscribe su accionar a la voluntad política y discrecional de la gestión local de turno.

La idea central es actualizar el Plan de Gestión del Centro Cultural (PGCC) para que sea el componente de la gestión de espacios culturales en el Plan Municipal de Cultura que a su vez constituye un componente orgánico y sectorial del Plan de Desarrollo Comunal, PLADECO vigente.

La ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOMC), le otorga al municipio un rol privativo y fundamental en la elaboración del PLADECO como de los otros instrumentos de planificación, 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 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 pertinente 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 social<sup>4</sup>, el desarrollo cultural<sup>5</sup> y la calidad de vida de la población en sintonía con la ciudadanía, mediante procesos participativos sustantivos y efectivos.

El Ministerio de las culturas las artes y el patrimonio ha propuesto, en base a la ley 19.891, las políticas culturales regionales para el período 2017-2022, las que 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 cultural<sup>6</sup> de la Nación; y promover la participación de éstas en la vida cultural del país.

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

Su objetivo es contribuir a un mejor acceso y participación de la población al arte y la cultura mediante el fomento a la descentralización de la oferta artística y cultural del país a través del fortalecimiento de la gestión cultural municipal<sup>7</sup> y la participación ciudadana.

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

El programa Red Cultura trabaja la gestión con especial énfasis en la participación, siendo diseñados tres componentes desde los que se desprenden las acciones que desde la coordinación nacional como regional debe emprender, estos son:

- Planificación Cultural Participativa.
- Fortalecimiento de organizaciones culturales comunitarias.
- Practicas colaborativas desde el Arte.

---

<sup>4</sup> 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)

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

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> 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).

## 2. Objetivo del Estudio

Desarrollar la actualización del Plan de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas, como herramienta de gestión y planificación municipal, con participación activa de la ciudadanía Punta Arenas, Región de Magallanes y de la Antártica Chilena.

### 3. Marco Teórico Conceptual

#### 3.1. Conceptos básicos<sup>8</sup>.

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 de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas 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 de Gestión:** Documento formal y orientador para la gestión de una infraestructura cultural de una comuna, el cual se caracteriza por su construcción participativa en términos de necesidades, demandas y estrategias de acción en materia artístico - cultural de una comuna y de lo establecido en el Plan Municipal de Cultura. Es la expresión de deseos de desarrollo de un territorio 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.

El Plan de Gestión, tal como su nombre lo indica corresponde a una herramienta de gestión, cuyo propósito es administrar de forma eficiente un espacio cultural, basándose en la mirada de desarrollo cultural de una comuna. Su diseño se

---

<sup>8</sup> Basado en los términos de referencia y/o bases técnicas SEREMI y Municipalidad.



caracteriza por una construcción participativa en términos de necesidades, demandas y estrategias de acción en materia artística cultural de cada comuna.

La elaboración del plan de gestión debe definir con la mayor precisión posible las tareas y responsabilidades que deben cumplir tanto el equipo profesional que cumple funciones en el espacio cultural, como también los diversos actores culturales en los distintos ámbitos del quehacer cultural local para facilitar la coordinación de esfuerzo y llevar a cabo de manera efectiva el logro de los objetivos de mediano y largo plazo propuestos en materia cultural al interior de cada comuna.

Plan de Gestión en Espacios Culturales (PG) corresponde a una herramienta de gestión que busca el involucramiento e incidencia de la ciudadanía en la creación y contenido del espacio cultural, a fin de establecer estrategias de gestión colectiva y cooperativa, que pongan en el centro a los habitantes del territorio en toda su diversidad y su realidad cultural, propiciando una apropiación simbólica del espacio. Tal cual lo ha sostenido Ana Rosa Mantecón en su publicación “¿Qué es el público?” (Revista Poiésis, n 14, p. 175-215, Dez. de 2009), el objeto es “Pensar la administración y programación de espacios culturales desde los públicos y no únicamente desde el arte”.

Un plan de gestión en su documento final formal debe contener como mínimo diagnóstico, misión, visión, lineamientos estratégicos, estrategia de formación de audiencias, estrategias de financiamiento, carta Gantt o cronograma de proyectos, indicadores de seguimiento y evaluación.

El plan de gestión debe ir en completa sintonía con el Plan Municipal de Cultura, pues la infraestructura cultural es un agente activo en la implementación del PMC. La metodología adecuada para su construcción es la planificación estratégica participativa y considera los siguientes aspectos.

**a) Atributos que debe tener la planificación cultural participativa comunal.**

*Informada:* que recoja el análisis de las tendencias históricas y de las proyecciones futuras de la comuna y su entorno significativo.

*Participativa:* debe considerar opiniones e intereses de los integrantes de la comuna con el fin de priorizar acciones y problemas y construir en forma conjunta la imagen de la comuna que se pretende alcanzar.

*Estratégica:* que las orientaciones de largo, mediano y corto plazo deban revisarse permanentemente, en función de factores internos del municipio y de la dinámica externa.

Concertada: que potencie los distintos recursos y capacidades disponibles en los espacios comunales, en pro de proyectos de desarrollo y de bien común. Que sea capaz de articular eficazmente las potencialidades de la comunidad para hacerlas coherentes con los objetivos deseados.

### **b) Planificación Municipal en Cultura.**

La planificación debe ser pensada como una función que esté al servicio de los objetivos y metas que se ha trazado en un período de tiempo determinado en materia cultural. Para el logro de objetivos y el cumplimiento de metas, se debe diseñar un proceso sistemático de intervención, articulando en torno a fases metodológicas de acercamiento, conocimiento y posicionamiento temático. Estas estructuras organizan las ideas para permitirles configurarse en matrices temáticas centrales del proceso de construcción de miradas comunes respecto al futuro de la comuna en términos de su desarrollo cultural local.

“Un centro cultural es siempre un exigente desafío que requiere de un gran esfuerzo para su concreción y cuyo éxito o fracaso depende de todas y cada una de las variables que componen su modelo de gestión, su línea editorial, su modelo de financiamiento, el perfil profesional de sus trabajadores, su localización o las características físicas de su entorno, entre otras” (CNCA: 2010; 6)

### **c) Mesa Técnica Municipal para el desarrollo del Plan de Gestión.**

Esta mesa técnica estará conformada por los y las funcionarios/as municipales designados como contraparte según bases: inspector técnico del trabajo de la consultoría, junto a la profesional responsable de la licitación. Se reunirán en cada etapa de entrega y desarrollarán reuniones extraordinarias solicitadas y acordadas por ambas partes.

## **3.2. La relevancia de la cultura como polo de desarrollo a nivel local<sup>9</sup>.**

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

---

<sup>9</sup> Basado en la Guía Metodológica para el Desarrollo de Planes Municipales de Cultura

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)<sup>10</sup>.

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.

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

---

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

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”.

Antropológicamente, 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 pública<sup>11</sup>, 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 la 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).

---

<sup>11</sup> 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.

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

Elementos
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.

**Tabla: Ámbitos para una gestión cultural local efectiva.**

Ámbitos
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.

### 3.3. La infraestructura cultural: un espacio para el quehacer cultural.

Los centros culturales son espacios multifuncionales capaces de dar cabida a una diversidad de manifestaciones artísticas, así como también, cumplen un rol estratégico para la participación e integración social. Para Teixeira Coelho, los espacios culturales contribuyen a la democracia cultural, puesto que permiten la ampliación del capital cultural de una comunidad y, por tanto, fomentar prácticas culturales más colectivas y duraderas<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Teixeira Coelho (2009) Diccionario crítico de política cultural. Editorial Gedisa.

Desde esta perspectiva, el Centro Cultural Punta Arenas posee un mandato de vocación pública que debiese ser renovado y ampliamente difundido a la ciudadanía. Esta perspectiva le permitiría enmarcar su gestión bajo un enfoque de derechos, donde el acceso y la participación cultural sean claves para definir el rumbo del centro.

En este sentido, la Recomendación relativa a la participación y contribución de las masas en la vida cultural<sup>13</sup> (1970) considera que el acceso a la cultura y la participación en la vida cultural son dos aspectos complementarios de una misma realidad, y por tanto, “el acceso puede favorecer la participación en la vida cultural, y la participación, puede ensanchar el acceso a la cultura al darle su verdadero sentido y que, sin participación, el mero acceso a la cultura está necesariamente muy por debajo de los objetivos del desarrollo cultural”.

Por otra parte, “según la guía de estándares FEMP de España, se describe un centro cultural como aquel equipamiento de carácter territorial que realiza una actividad social y cultural prioritaria y diversificada con dotación para realizar actividades de difusión, formación y creación en diferentes ámbitos de la cultura, así como dinamización de entidades” (CNCA: 2010; 7).

Junto con ello es un espacio que acoge y contiene a las personas que participan de las artes y los bienes culturales, en su calidad de creador o bien como público. Es un espacio de encuentro e interacción social, contiene una identidad comunitaria, pues es importante precisar que el rol social que se le otorga y la gestión que realiza un centro cultural va más allá de un espacio físico. El impacto de su gestión trasciende a lo que acontece en el interior de su infraestructura.

### **Misión de un Centro Cultural:**

- Espacio democrático para la participación política y civil.
- Plataforma para la información, creación y difusión del quehacer artístico cultural.
- Vehículo de referencia identitaria de una comunidad
- Soporte de la articulación urbanística
- Elemento para la integración social y la vertebración de la comunidad (CNCA: 2010; 13).

#### **a) Cualidades de un Centro Cultural:**

- Singularidad: debe ser único y distinguirse de los demás.
- Conectividad: conexión con el resto de los espacios existentes en su entorno próximo.

---

<sup>13</sup> [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL\\_ID=13097&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13097&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

- Sinergia: Debe participar activa y concertadamente con otros espacios y/o organizaciones.
- Adaptabilidad: Entregarse al cambio sin abandonar misión (CNCA: 2010).

#### **b) Objetivos Generales de un Centro Cultural:**

- Desarrollar una tarea básica y próxima al ciudadano de información, formación y ocio.
- Desarrollar procesos de participación ciudadana.
- Actuar como punto de referencia en su ámbito en determinadas temáticas o tipos de actividades.
- Desarrollar iniciativas socio culturales con proyección hacia el entorno más inmediato y también con proyección hacia la ciudad en programas de carácter más general.
- Desarrollar sus tareas con racionalidad de recursos humanos y materiales. (CNCA: 2010; 14).

#### **c) Las actividades de un centro cultural de nivel comunal o provincial girarán en torno a los siguientes ejes:**

- Atención al ciudadano
- Servicios sociales
- Actividades culturales de pequeño o mediano formato
- Dependencias polivalentes para diversos usos
- Servicios específicos básicos (CNCA: 2010; 14).

### **3.4. Formación de audiencias**

“Uno de los principales desafíos que los espacios culturales enfrentan en la actualidad es la capacidad de convocar audiencias y asegurar la participación de los públicos en su oferta programática” (CNCA: 2014; 6)

Son muchos los factores que intervienen en los niveles de asistencia de los públicos a los diferentes espacios culturales, la calidad de una obra o las facilidades de acceso ya no son los únicos elementos que aseguran la participación de la comunidad. Por lo tanto, es fundamental que el plan de gestión del centro cultural defina claramente su público objetivo, lo conozca y así en conjunto pueda desarrollar las estrategias necesarias para dar respuesta a sus necesidades y



demandas, sin olvidar el rol propositivo y gestor de la línea editorial del centro cultural.

El público no es sólo un “destinatario o beneficiario”, el plan de gestión del centro cultural debe considerarlo como un agente cultural activo que debe ser escuchado y acogido.

La formación de audiencias consiste en la planificación, elaboración e implementación de estrategias orientadas a:

Incidir en las preferencias y valoraciones de un determinado grupo frente a las creaciones artísticas.

Intervenir en las barreras que condicionan el acceso y la participación de una determinada comunidad o grupo en la oferta cultural. (CNCA: 2014; 7)

“La formación apunta a impulsar y desarrollar programas que permitan fortalecer lo que algunos autores denominan capital cultural, integrando las particularidades de cada comunidad.” (CNCA: 2014; 8)

¿Cómo aporta en la gestión de un centro cultural un plan de formación de audiencias?

Un plan de formación de audiencias potencia la gestión de un centro cultural en tanto introduce una visión centrada en los destinatarios y hace visible la dimensión social que los espacios artísticos pueden cumplir una vez que integran políticas orientadas a la facilitación de acceso y a la participación de los públicos. (CNCA: 2014; 28)

La estrategia de formación de audiencias también considerará la fidelización del público y el desarrollo de un programa educacional destinado a estudiantes.

La antropóloga mexicana Lucina Jiménez propone un decálogo de consideraciones al momento de diseñar un plan de formación de audiencias.

- a. Los públicos no nacen, se hacen. Por tanto, se requieren estrategias con objetivos específicos acordes a cada espacio.
- b. El público general no existe. Es una categoría inventada por los promotores culturales para esconder el hecho de que no se están dirigiendo a nadie. Mientras más específicos seamos en nuestras relaciones, mayor cercanía podemos realizar.

- c. Un plan de públicos supone el conocimiento de quiénes interactúan con el centro cultural, teatro, auditorio, compañía, etc. La sistematización de datos es fundamental para el desarrollo de cualquier política de desarrollo de públicos.
- d. Los públicos no son ajenos a la de noción de la identidad de la institución, grupo, compañía o infraestructura para la cual se desea formar, ampliar, transformar o desarrollar públicos. Las estrategias de públicos no sustituyen la calidad y la buena factura de lo que se promueve. En una entidad deben estar involucrados todos los agentes que participan del hecho escénico. La formación de públicos no es solamente responsabilidad de quien difunde, sino también de quien programa, actúa, recibe al público, administra, etc. Nadie es inocente.
- e. La creación y formación de públicos va más allá del enfoque cuantitativo. Llenar la sala no es sinónimo de éxito en las estrategias de públicos. Se puede tener mucho público y tener un problema de públicos. Por tanto, se requiere tener mucha claridad en torno a cuáles son las prioridades.
- f. Diseñar las estrategias y mecanismos de desarrollo que den solidez a la dimensión económica, social y afectiva a través de estrategias de comunicación, marketing cultural y otras, a partir de propuestas integrales.
- g. Impulsar los enfoques desde los públicos en las escuelas profesionales de formación, gestión y experimentación de la práctica profesional de creadores, productores, directores y gestores y buscar el intercambio de experiencias y gestores.
- h. Elaborar planes específicos de carácter formativo, basados en la experiencia y en la diversidad, dentro y fuera de las aulas de la escuela básica, conectarse con iniciativas que promuevan formación en lenguajes artísticos. Incidir en la formación estética de los profesores del sistema educativo, aunque se piense que no está a nuestro alcance. Ellos constituyen un eslabón fundamental en la cadena de formación o rechazo a la experiencia estética.
- i. Incorporar el uso de las nuevas tecnologías como espacio de encuentro entre arte y espectadores, y también dentro de las estrategias de desarrollo de públicos.
- j. Aplicar las cuatro pes: paciencia, pertinencia, perseverancia y pasión. Si alguno de estos ingredientes hace falta, es mejor no hacerlo y dejar que siga siendo el mercado y la tecnología quienes determine los gustos y las prácticas culturales de los ciudadanos” (CNCA: 2014; 25- 26).

#### 4. Marco Metodológico.

Por *marco metodológico* comprenderemos 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).

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

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

(territoriales 14 o funcionales 15) que puedan ser convocadas como actores relevantes del campo cultural como de vecinos y vecinas de diversas localidades y/o barrios.

Un tercer aspecto, a considerar en la metodología es el Enfoque Sistémico, donde se incorporan elementos sociales, económicos, productivos, de género, medio ambientales y socio culturales desde un enfoque territorial<sup>16</sup>. 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 sistémico de Planificación Estratégica posibilita al municipio discutir y analizar aspectos claves de su gestión para la ejecución de los Planes de Desarrollo Cultural.

Por último, la metodología esbozada en los documentos “Guía Metodológica para el Desarrollo de Planes Municipales de Cultura”; “Guía Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal” y “Modelos de Gestión para Centros Culturales” del ex CNCA, se utilizan desde el punto de vista sectorial y/o temático. 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

---

<sup>14</sup> 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).

<sup>15</sup> 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).

<sup>16</sup> 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.

Regionales de la SUBDERE y la Política Nacional y Regional de Cultura 2017 – 2022.

El proceso metodológico a realizar para elaborar el Plan de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas, 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 Punta Arenas .

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

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

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

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

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

La observación participante, puede ser descrita como el proceso de contemplar sistemáticamente como se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla,

tal cual ella discurre por sí misma. De origen etnográfica (antropología) donde investigador es el instrumento (subjetividad-realidad).

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

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

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

## **5. Etapa 0. Ajuste Metodológico.**

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

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

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

- a) Identificar y seleccionar las reuniones participativas a realizar por sectores o disciplinas y actor.
- b) Identificar y seleccionar a potenciales entrevistados/as, tales como: Fundación Cultural de Punta Arenas; Alcalde; Concejo Municipal; Funcionarios Municipales y Talleristas.

- c) Diseño y convocatoria de invitaciones digitales entre otras para redes sociales y web en general.
- d) Fechas y horarios de reuniones participativas.
- e) Fecha y horario presentación y reunión de trabajo con la Mesa Técnica de Cultura.
- f) Otros.

Una vez acordado operacionalmente la calendarización del proceso participativo, se realizó una convocatoria pública invitando a los agentes culturales a participar del proceso de actualización del Plan de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas, a través de un comunicado de prensa distribuido a todos los medios de comunicación y mediante afiche<sup>17</sup> que se distribuye en todas las plataformas comunicacionales de la Municipalidad de Punta Arenas

**Tabla: Cronograma de participación ciudadana.**

Actor	Técnica	Fecha	Horario	Estado de situación
Mesa Técnica	Grupo Zoom	21-09-2020	15 hrs	Realizado
Artes Visuales	Grupo Zoom	5-10-2020	19 hrs	Realizado
Artes Escénicas	Grupo Zoom	6-10-2020	19 hrs	Realizado
Artes Audiovisuales	Grupo Zoom	7-10-2020	19 hrs	Realizado
Organizaciones Culturales	Grupo Zoom	8-10-2020	19 hrs	Realizado
Artesanía y Orfebrería	Grupo Zoom	9-10-2020	19 hrs	Realizado
Letras	Grupo Zoom	10-10-2020	15:30 hrs	No asistieron participantes
Música	Grupo Zoom	10-10-2020	19 hrs	Realizado
Danza	Grupo Zoom	13-10-2020	19 hrs	Realizado
Fundación Cultural de Punta Arenas	Entrevista	Entre 8-10 al 13-10 del 2020	S/I	Realizado
Concejo Municipal	Entrevista			Concejala
Funcionarios Municipales (DIDECO; Comunicaciones, SECPLAN)	Entrevista			DIDECO
Talleristas	Entrevista			Realizado
Otros	Entrevista			Realizado

Fuente: Acuerdo Operativo con Municipalidad de Punta Arenas.

<sup>17</sup> Se adjunta en los medios de verificación.

## 6. Etapa 1: Caracterización Comunal

### 6.1. Antecedentes Comunales

La comuna de Punta Arenas 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” (EDR18 Magallanes y Antártica Chilena; 2012-2020, 7).

La región posee 1.382.033 km<sup>2</sup> y se encuentra integrada principalmente por dos territorios, por una parte, el territorio de Magallanes, con 132.035 km<sup>2</sup>; y por otra, el territorio Antártico con 1.250.000 km<sup>2</sup>. La región está subdividida en las 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 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”.

Por su parte, la comuna de Punta Arenas está ubicada en sur de la provincia de Magallanes, en el centro de la parte sudamericana de la región. Su capital es la ciudad de Punta Arenas, situada en las coordenadas 53°09'00"S - 70°55'00"O / 53°09'00"S - 70°55'00"O<sup>18</sup>; además, esta ciudad es capital provincial y regional. La superficie de la comuna abarca 17.846,3 km<sup>2</sup>, según la proyección Censo del año 2017, la población en el 2020 alcanzaría a los 178.362 habitantes, con una densidad de 9,9 habitantes/km<sup>2</sup>.

La comuna de Punta Arenas limita al noroeste con la comuna de Natales, de la Provincia de Última Esperanza; al norte, con las comunas de Río Verde, Laguna Blanca y San Gregorio, de la Provincia de Magallanes; al este, limita con las

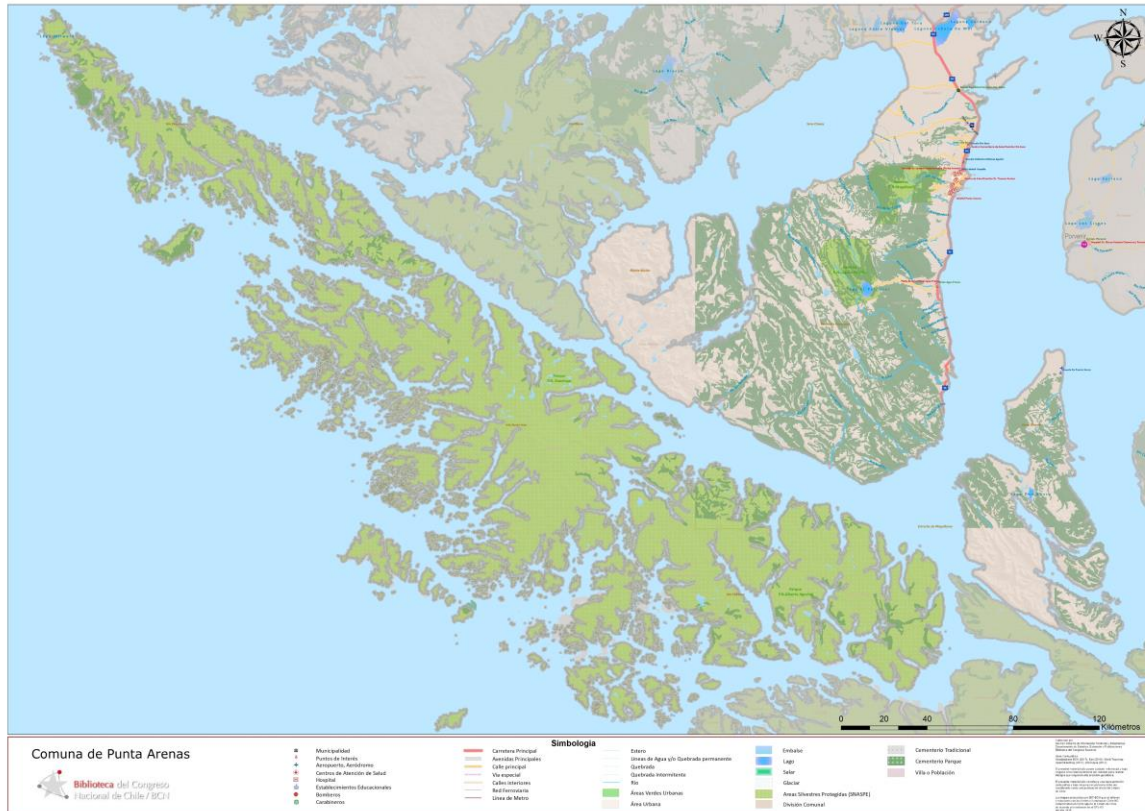
---

<sup>18</sup> Estrategia de Desarrollo Regional.



comunas de Primavera, Porvenir, y Timaukel, de la Provincia de Tierra del Fuego Chilena; al sur, limita con la comuna de Cabo de Hornos, de la Provincia de la Antártica Chilena.

**Ilustración: Mapa de Punta Arenas**



Fuente: BCN.

La comuna de Punta Arenas se divide en dos áreas geográficas, separadas por el estrecho de Magallanes:

- El sector continental, ubicado en la ribera norte del Estrecho, abarca la península de Brunswick, que finaliza por el sur en el cabo Froward, el punto más austral de la masa continental americana.
- El sector de los archipiélagos, situado al sur del Estrecho, presenta una geografía desmembrada por de islas, canales, senos, fiordos y penínsulas, que comprende las islas del archipiélago de Tierra del Fuego, al occidente de la isla Grande de Tierra del Fuego, y al norte del canal Cockburn y del canal Magdalena; entre estas islas, destacan: Santa Inés, Desolación, Dawson, Aracena, Clarence, Carlos y Wickham.

Punta Arenas es un importante polo comercial y ciudad de servicios en el sur de Chile, ubicada estratégicamente en la ruta de navegación que comunica los océanos Atlántico y Pacífico a través del estrecho de Magallanes; ruta que separa a la Patagonia de Tierra del Fuego y que es un punto de gran influencia en el comercio internacional.

Así, la comunidad puntarenense tiene características multiculturales desde sus orígenes, debido a los sucesivos procesos de migración generados desde mediados del siglo XIX. Magallanes fue un territorio que acogió a inmigrantes chilotes, croatas, españoles, ingleses, franceses, alemanes y suizos, principalmente; lo cual, ha contribuido a la generación de una riqueza cultural e identitaria magallánica.

Su diversidad cultural y su geografía, posicionan a Magallanes como una zona única en el planeta y una de sus últimas fronteras. Sus características ambientales, junto con la forma en que se ha dado la ocupación de su territorio, constituyen elementos explicativos del arraigo y el sentido de pertenencia que diferencia a sus habitantes del resto de la población chilena. De manera que, tanto el patrimonio natural como el territorio constituyen elementos centrales de construcción de un imaginario regional, cuya superficie otorga una extensión digna de interés y atractivo científico, paisajístico, turístico y geopolítico mundial.

La capital regional, Punta Arenas, tiene una historia marcada por los procesos de colonización y la funcionalidad del estrecho de Magallanes. Procesos que definieron a la ciudad como un espacio multicultural, donde la lejanía con el resto del país hizo surgir un fuerte sentido regionalista, reforzado por la preservación de elementos diferenciadores en su identidad, que es construcción social consolidada y observable, que se vincula a las prácticas y a la cotidianidad de los habitantes de la región, como expresiones gastronómicas, formas de ocupación del espacio, edificaciones, además de actitudes y características sociales, que sintetizan el arraigo, compromiso y voluntad de los habitantes de Magallanes con su territorio.

## **6.2. Antecedentes Demográficos.**

En Chile según el Censo 2017, había 17.574.003 habitantes; en la región de Magallanes y la Antártica Chilena había una población de 166.533 habitantes y en la comuna de Punta Arenas, 131.592 personas. La población regional de Magallanes y la Antártica Chilena representa el 0,9% de la población total del país, a su vez, la comuna de Punta Arenas el 79,0% del total poblacional de la región. En la actualidad (2020), según las proyecciones poblacionales del Censo 2017, habría una población en la región de 178.362 y en la comuna de Punta Arenas de 141.984 con una variación porcentual bastante similar a la regional.

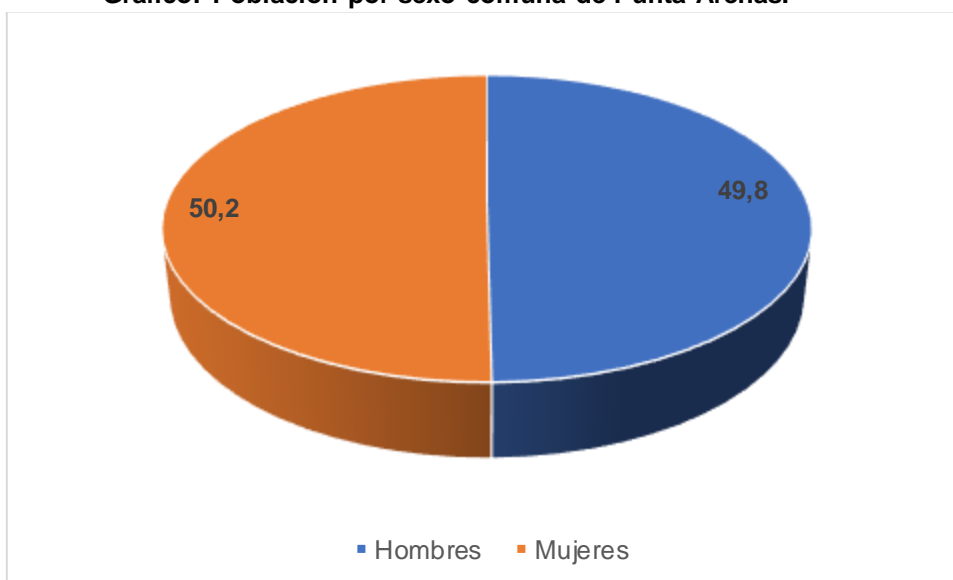
**Tabla: Población País y subnacional.**

	<b>Censo 2017</b>	<b>Proyección 2020</b>	<b>Variación</b>
<b>Territorio</b>	<b>Habitantes</b>	<b>Habitantes</b>	<b>(%)</b>
País	17.574.003	19.458.310	10,72
Región de Magallanes y la Antártica Chilena	166.533	178.362	7,10
<b>Comuna de Punta Arenas</b>	<b>131.592</b>	<b>141.984</b>	<b>7,90</b>

Fuente: INE 2017. Elaboración Propia.

La estructura de población de la Comuna de Punta Arenas por sexo es similar a la nacional, donde las mujeres son más que los hombres. El índice de masculinidad, es decir, el número de hombres por cada 100 mujeres, tanto en la comuna como en la región es menor a 100, lo que representa una mayor cantidad de mujeres que hombres. En Punta Arenas, las mujeres son el 50,2%. El índice de masculinidad de Punta Arenas corresponde a 99,2 %.

**Gráfico: Población por sexo comuna de Punta Arenas.**



Fuente: INE 2017. Elaboración Propia.

Respecto de la conformación de los grupos etarios por sexo, es posible establecer, que nacen más hombres que mujeres y esta brecha se mantiene hasta los 40 a 44 años, es decir, que hay más varones que mujeres en esos grupos etarios. Desde los 45 años en hay más mujeres que hombres.

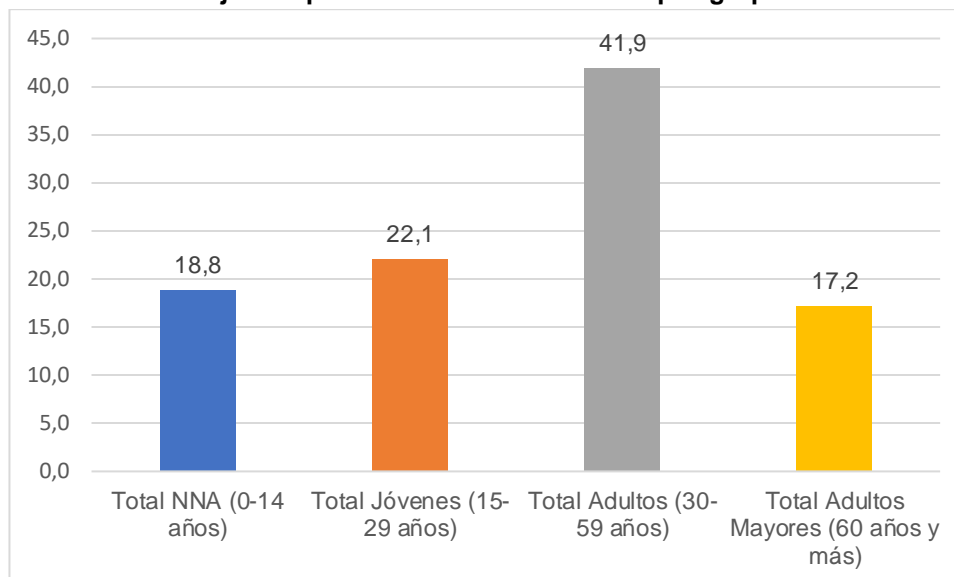
**Tabla: Población por grupos de etarios.**

Grupos de edad	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
0 a 4	3.920	3.861	7.781	3.920
5 a 9	4.320	4.281	8.601	4.320
10 a 14	4.326	4.065	8.391	4.326
<b>Total NNA (0-14 años)</b>	<b>12.566</b>	<b>12.207</b>	<b>24.773</b>	<b>12566</b>
15 a 19	5.429	4.292	9.721	5.429
20 a 24	4.724	4.289	9.013	4.724
25 a 29	5.242	5.124	10.366	5.242
<b>Total Jóvenes (15-29 años)</b>	<b>15.395</b>	<b>13.705</b>	<b>29.100</b>	<b>15395</b>
30 a 34	5.199	5.025	10.224	5.199
35 a 39	4.882	4.822	9.704	4.882
40 a 44	4.722	4.656	9.378	4.722
45 a 49	4.090	4.244	8.334	4.090
50 a 54	4.241	4.654	8.895	4.241
55 a 59	4.226	4.352	8.578	4.226
<b>Total Adultos (30-59 años)</b>	<b>27.360</b>	<b>27.753</b>	<b>55.113</b>	<b>27.360</b>
60 a 64	3.385	3.593	6.978	3.385
65 a 69	2.479	2.663	5.142	2.479
70 a 74	1.893	2.189	4.082	1.893
75 a 79	1.211	1.655	2.866	1.211
80 a 84	694	1.176	1.870	694
85 a 89	373	691	1.064	373
90 a 94	137	296	433	137
95 a 99	34	106	140	34
100 o más	11	20	31	11
<b>Total Adultos Mayores (60 años y más)</b>	<b>10.217</b>	<b>12.389</b>	<b>22.606</b>	<b>17,2</b>
<b>Total Comunal</b>	<b>65.538</b>	<b>66.054</b>	<b>131.592</b>	<b>100,0</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>49,8</b>	<b>50,2</b>		

Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

Respecto a los grupos etarios desde un punto de vista económico, la población económicamente activa (PEA), es decir, la población entre los 15 y los 65 años, representa el 69,3 % del total poblacional. Los niños, niñas y adolescentes (NNA) con el 18,8 y los adultos mayores con un 17,2%. La población adulta cuyo tramo de edad va desde los 30 a los 59 años, es como en todo el territorio nacional, la más voluminosa alcanzando en Punta Arenas al 41,9%

**Gráfico: Porcentajes de población de Punta Arenas por grupo etario.**



Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

En Punta Arenas el número total de viviendas para el Censo 2017, fue de 50.501, tal como se puede observar en el siguiente cuadro. De ellas, el 84,0% son viviendas particulares donde habitan personas durante el año, es decir, viviendas dentro de una propiedad, destinada total o parcialmente a la habitación permanente o temporal de personas. Además, hay 204 (0,4%) viviendas colectivas, es decir, 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. Casos típicos de viviendas colectivas son los hospitales, conventos, internados, cuarteles, establecimientos correccionales, hoteles, pensiones, residenciales, entre otros.

**Tabla: 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
42.379	2.807	2.649	2.462	204	50.501

Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

Por otra parte, es necesario relevar desde el punto de vista intercultural la población perteneciente a pueblos originarios existente en Punta Arenas. En tal sentido, el porcentaje de la población que declaró pertenecer a un pueblo originario o indígena de Punta Arenas

es equivalente al 22,0% (28.334) similar regional (22,7%) pero mayor al promedio nacional de 13%. Respecto de la población indígena, la población mapuche es la mayor con el 93,0% (26.450 personas) del total de personas que se autodefinieron con tales, seguido de la población Kawésqar con el 0,4% (648 personas); y, en tercer lugar, la Yagán o Yámana con el 0,7% (192 personas).

**Tabla: Población perteneciente a pueblos originarios o indígenas<sup>19</sup>.**

Grupos De Edad	Mapuche	Ay mara	Rapa Nui	Lican Antai	Quechua	Colla	Diaguita	Kawésqar	Yagán o Yámana	Total
0 a 4	1.946	9	5	1	0	0	11	47	11	1.946
5 a 9	2.292	10	3	1	1	3	3	58	17	2.292
10 a 14	2.289	11	4	1	0	0	9	53	21	2.289
15 a 19	2.486	12	2	0	4	1	5	50	20	2.486
20 a 24	2.290	10	3	1	6	1	8	52	12	2.290
25 a 29	2.510	14	1	3	4	1	12	40	13	2.510
30 a 34	2.176	12	4	2	1	5	10	41	7	2.176
35 a 39	1.796	10	2	1	2	0	6	50	23	1.796
40 a 44	1.708	5	0	0	2	1	6	27	13	1.708
45 a 49	1.582	4	0	0	4	0	6	50	5	1.582
50 a 54	1.568	8	3	0	3	0	6	55	15	1.568
55 a 59	1.316	4	1	0	3	1	9	36	16	1.316
60 a 64	905	3	0	2	3	4	3	37	9	905
65 a 69	624	0	0	1	1	0	6	15	7	624
70 a 74	430	2	0	0	0	0	3	11	2	430
75 a 79	279	2	1	0	2	0	3	18	0	279
80 a 84	133	0	0	0	0	0	2	5	1	133
85 a 89	70	1	0	0	0	0	0	2	0	70
90 a 94	32	0	0	0	0	0	0	1	0	32
95 a 99	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10
100 o más	8	0	0	0	0	0	0	0	0	8
<b>Total por Pueblo Originario</b>	<b>26.450</b>	<b>117</b>	<b>29</b>	<b>14</b>	<b>36</b>	<b>17</b>	<b>108</b>	<b>648</b>	<b>192</b>	<b>28.334</b>

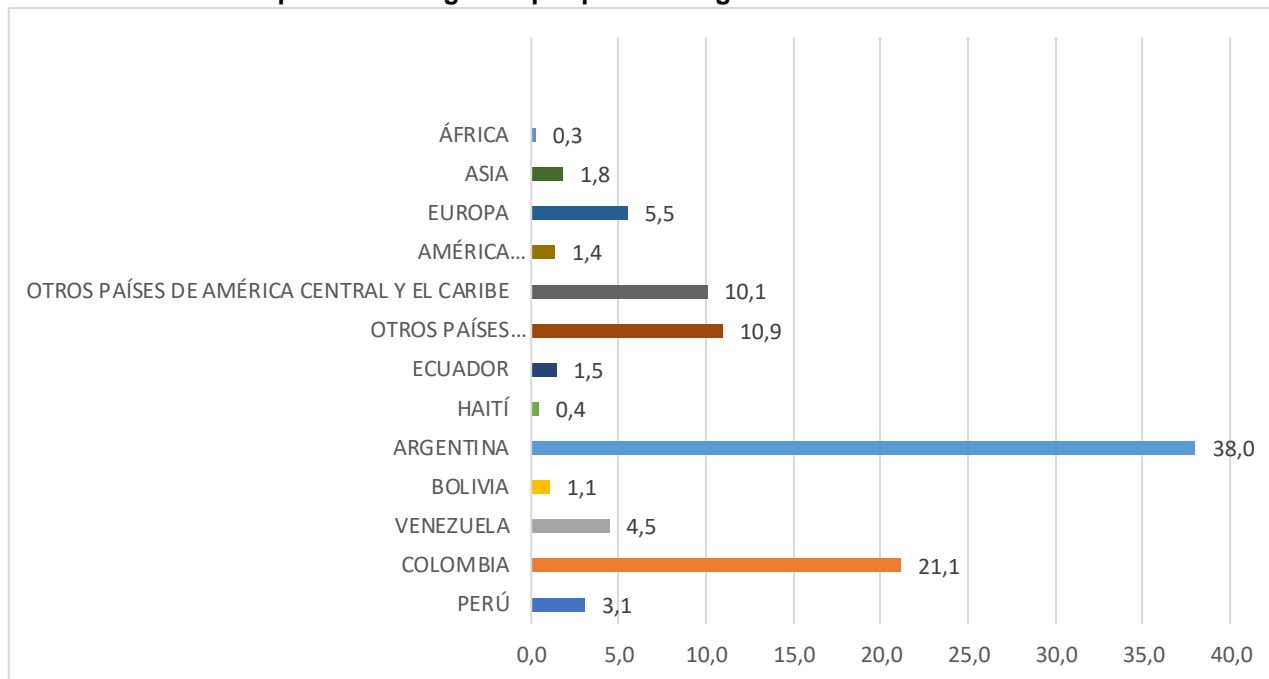
Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

Respecto de la población migrantes<sup>20</sup> en Punta Arenas, representan el 2,6% del total de la población comunal. Del total de migrantes, la población argentina es la más numerosa con 1.308 habitantes, equivalente al 49,8% del total migrantes, seguida de la proveniente de Colombia 728 habitantes, correspondientes al 21,1% del total de migrantes.

<sup>19</sup> Se han eliminado dos categorías la de otros y pueblos ignorados, ya que no son significativos.

<sup>20</sup> Población nacida fuera del país.

**Gráfico: Cantidad de población migrante por país de origen.**



Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

En relación, a la distinción de la pertenencia de la población de áreas urbanas o rurales, en Punta Arenas, la mayor parte de la población vive en áreas urbanas (95,7%), la población rural alcanza al 4,3%. De este total, los hombres y las mujeres se distribuyen en ambas áreas de manera bastante semejante.

**Tabla: Población Total por Sexo y Área Urbana-Rural**

Tipo de Población	Cantidad (N)	Porcentaje (%)	Hombres (N)	Porcentaje (%)	Mujeres (N)	Porcentaje (%)
<b>Población Urbana</b>	125.932	95,7	62.175	94,9	63.757	96,5
<b>Población Rural</b>	5.660	4,3	3.363	5,1	2.297	3,5
<b>Total</b>	131.592	100,0	65.538	100,0	66.054	100,0

Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

### 6.3. Antecedentes Institucionales Municipalidad de Punta Arenas.

La Municipalidad de Punta Arenas 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 la Alcalde, que es su Autoridad Máxima y por ocho Concejales/as electos democráticamente mediante votación popular en el 2016 que sesiona en forma ordinaria cuatro veces al mes y eventualmente realiza sesiones extraordinarias. Las mujeres en el Concejo equivalen al 37,5% del total del Concejo Municipal.

**Tabla: Integrantes Concejo Municipal**

<b>Cargo</b>	<b>Nombre</b>
<b>Alcalde</b>	Claudio Rádonich Jiménez
<b>Concejal</b>	José Armando Aguilante Mansilla
<b>Concejal</b>	Germán Osvaldo Flores Mora
<b>Concejala</b>	Daniella Panicucci Herrera
<b>Concejal</b>	Mauricio Bahamondes Brandon
<b>Concejala</b>	Alicia Stipicic Mackenney
<b>Concejal</b>	Alejandro Soler Gutiérrez
<b>Concejal</b>	Arturo Díaz Valderrama
<b>Concejala</b>	Verónica Aguilar Martínez

Fuente Sistema Nacional de Información Municipal SINIM, 2020.



## 7. Antecedentes Culturales de Punta Arenas

En relación a la actualización de la información contenida en el Plan de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas 2015, referida a los antecedentes culturales de Punta Arenas que se produjeron o levantaron en la elaboración del Plan de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas 2015, el actual equipo de cultura no cuenta con las bases de datos ni otros instrumentos que permitieran darle continuidad al trabajo desarrollado en la administración anterior. En tal sentido y en el contexto de la presente consultoría, se ha optado desde el punto de vista metodológico, utilizar la entrevista grupal con el equipo de cultura para actualizar en base al conocimiento experto que poseen sobre los antecedentes culturales de la comuna la información respectiva, se trata de una actualización, el primer plan actúa como línea base y los alcances y contexto del presente estudio la condicionan.

### 7.1. Evaluación Plan de Gestión 2015

Durante el 2017 se aprueban ante el Concejo Municipal el Plan Municipal de Cultural y el Plan de Gestión del Centro Cultural 2015/2018, es decir, dos años después de su elaboración. Dicho plan en la práctica no fue utilizado por la nueva administración, como suele ocurrir con estos instrumentos no vinculantes. El Plan de Gestión 2015 del Centro Cultural de Punta Arenas, se estructuró en base a 3 lineamientos estratégicos, 6 objetivos estratégicos y 3 programas que consideraron 20 iniciativas a ejecutar durante su ejecución. A continuación, se puede observar en el siguiente cuadro, la estructura de plan de gestión.

Tabla: Estructura Plan de Gestión.

Lineamientos estratégicos	Objetivos estratégicos	Programas
<b>Fomento de la creación local</b>	Brindar un espacio para creación y difusión en artes escénicas, visuales y nuevos medios en la perspectiva de contribuir al desarrollo de la cadena de valor de Punta Arenas.	Programa espacios creativos: modalidad administración de salas/ modalidad formación y experimentación creativa.
	Crear redes regionales, nacionales e internacionales para la circulación de la creación local.	Programa conectarte: modalidad circulación y modalidad perfeccionamiento
	Apoyar a los artistas locales en la gestión de recursos.	Programa Gestión de recursos
<b>Promoción de la especialización</b>	Facilitar espacios de formación y experimentación artística de calidad	Programa de vinculación con el medio Magallánico y Antártico.
	Crear redes para el perfeccionamiento de artistas locales en instancias nacionales e internacionales	

Lineamientos estratégicos	Objetivos estratégicos	Programas
<b>Promoción de la distintividad en la creación local</b>	Procurar la incorporación de rasgos que denoten la singularidad del territorio en la creación artística.	

Fuente: Plan de Gestión Centro Cultural de Punta Arenas 2015. Elaboración propia.

En relación a la evaluación del plan de gestión del 2015, se realizó una reunión con el equipo de cultura para evaluar con categoría nominales el cumplimiento de las iniciativas. En tal sentido, la administración anterior no habría entregado los antecedentes correspondientes para el proceso de continuidad en la ejecución del plan. A continuación, se presenta en el siguiente cuadro la evaluación realizada.

**Tabla: Evaluación Plan de Gestión 2015**

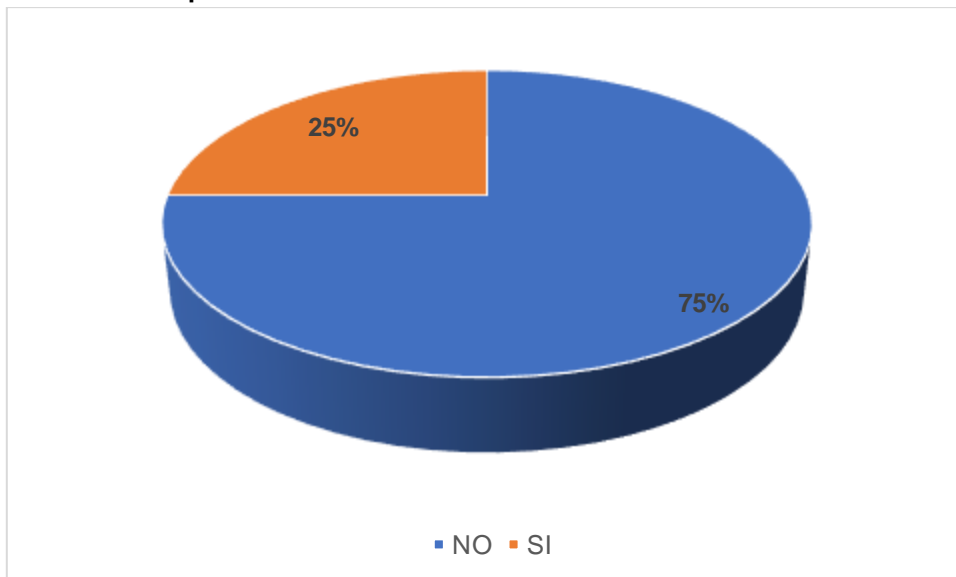
Programas	Modalidad	Perfil del programa	Acciones (Iniciativas)	Realizado (Si No)
<b>Programa espacios creativos</b>	Administración de salas	Orientado a calendarizar y programar las actividades de las distintas salas. Los colectivos artísticos y creadores individuales deben presentar una solicitud de utilización de espacios en relación a un proyecto creativo específico donde se acote el tiempo de trabajo, ensayo y/o montaje.	Normativa para uso de salas	SI, pero sin validación
			Proyecto de equipamiento y materiales para salas	SI
			Muestra anual de proyectos de creación (Talleres Montaje anual/semestral)	SI
			Creación de un inventario	SI
			Diseño e implementación del plan de negocio del Café del Estrecho, evaluar vínculo institucional con Fosis y con CORFO.	NO
			Diseño de proyecto Cartografía Cultural Comunal para uso de videoteca.	NO
<b>Programa conectarte</b>	Circulación	Orientado a gestionar la implementación de clínicas artísticas basadas en la transmisión de una técnica de nivel avanzado.	Identificar participativamente la demanda de especialización por área	NO
			Gestionar la realización de clínicas (invitados inter regionales)	SI
<b>Programa conectarte</b>	Circulación	Creación de redes regionales y nacionales para la circulación de	Crear una base de dato de centros culturales y encargados de cultura nacional que incluya principales hitos de programación.	NO

Programas	Modalidad	Perfil del programa	Acciones (Iniciativas)	Realizado (Si No)
		obras artísticas contemporáneas.	Organizar un seminario para programadores culturales en la comuna.	NO
	Perfeccionamiento	Orientado a la gestión de pasantías artísticas nacionales e internacionales.	Fortalecer el vínculo de tratados y convenios municipales con comunidad internacional, además establecer relaciones con las colonias de extranjeros residentes croatas, italianos, argentinos, suizos, árabes, entre otros.	NO
			Diseño y acompañamiento de proyectos de pasantías internacionales.	NO
<b>Programa de Gestión de Recursos</b>		Destinado a la elaboración de proyectos culturales y búsqueda de financiamiento	Implementación taller de formulación y rendición de proyectos culturales.	NO
		a través de las distintas herramientas públicas y privadas disponibles.	Implementación de seminario de Ley de donaciones	NO
		Este programa permitirá también el acompañamiento a los creadores y colectivos artísticos en la gestión de recursos.	Implementación conferencia de camaradería en Responsabilidad Social Empresarial.	NO
			Producción e implementación Gala de donaciones culturales e Centro Cultural.	NO
			Diseño de proyectos de inversión para 2015 en las áreas infraestructura, pasantías y negocios.	NO
<b>Programa de vinculación con el medio Magallánico y Antártico.</b>		Programa de extensión para crear relaciones institucionales con agentes relevantes del territorio en el ámbito patrimonial, científico y social.	Diseño e implementación de Encuentro de organismos públicos que inciden en cultura.	NO
			Implementar acciones reflexivas o clínicas no artísticas orientadas a la sensibilización de creadores y públicos en torno a la sociedad, la ciencia y la identidad magallánica.	NO
			Actividades de acceso y mediación con elencos del Centro Cultural en hogar de menores, Liceo Industrial, comunidad naval, entre otros. (JUNJI)	NO

Fuente: Plan de Gestión Centro Cultural de Punta Arenas 2015. Elaboración propia.

En relación al cumplimiento de las iniciativas proyectadas en el plan de gestión del 2015, es posible afirmar que tan sólo un 25% de ellas se cumplieron, principalmente por que la nueva gestión no consideró al instrumento debido a diversas razones.

**Gráfico: Cumplimiento de Iniciativas**



Fuente: Plan de Gestión Centro Cultural de Punta Arenas 2015 y entrevistas. Elaboración propia,

## 7.2. Infraestructura cultural de la comuna

Los espacios culturales son el medio a través del cual se canaliza la programación cultural de las comunas. Contar con espacios apropiados garantiza la dignificación del trabajo de los artistas y la creación de públicos para cada disciplina. A continuación, se presenta algunos de los principales espacios culturales de la comuna.

**Tabla: Bibliotecas de Punta Arenas.**

Bibliotecas	Dirección
Biblioteca Municipal N°368 Gabriela Mistral	21 Mayo 1531
Biblioteca Pública Municipal N°114 "Carmen Holzhamer de López	Cancha Rayada N°0346, barrio 18 de septiembre.
Biblioteca Pública Municipal N°287 de Río Seco	Km 13 1/2 norte (anexada a la Escuela Río Seco).
Biblioteca Pública N°47 "Gobernador Oscar Viel	Hornillas 42, en el sector norte de Punta Arenas.
Biblioteca Pública N°6 de Punta Arenas	Chiloé 1355, a pocas cuadras de la plaza de armas y del estrecho de Magallanes
Biblioteca Penitenciaria N° 175	Avenida Circunvalación 2080

Fuente: Plan de Gestión Centro Cultural de Punta Arenas 2015.

El proyecto de habilitación y construcción del Archivo y Biblioteca Regional de Magallanes dio un paso significativo hacia su materialización con la firma de un convenio mandato entre el Servicio Nacional de Patrimonio Cultural; la Subsecretaría de Desarrollo Regional y administrativo, Subdere; el Gobierno Regional; y la Dirección de Arquitectura del Ministerio de Obras Públicas durante el presente año. Se emplazará en el complejo arquitectónico de la ex Penitenciaría de Punta Arenas. Los trabajos se iniciarán en el 2021

Además, de las bibliotecas públicas destacadas en el cuadro anterior, es posible identificar las bibliotecas escolares CRA, Biblioteca del C.E.I.A., bibliotecas de la Universidad de Magallanes (UMAG), la Biblioteca Técnica de ENAP, entre otras.

Por otra parte, los museos constituyen relevantes centros culturales en Punta Arenas, además de funcionar en edificaciones históricas, conservan importantes colecciones patrimoniales de la región, realizan investigación, educación y difusión entre otras. A continuación, se pueden observar en el siguiente cuadro los museos de la comuna.

**Tabla: Museos de Punta Arenas**

Museos
Salesiano Maggiorino Borgatello
Regional de Magallanes (Dibam)
Fuerte Bulnes (Monumento Histórico)
Militar Austral
Naval y Marítimo de Punta Arenas
Recuerdo (Instituto de la Patagonia)
Palacio Sara Braun (Monumento Histórico)
Edificio Consistorial (Monumento Histórico)
Casa de los Intendentes (Monumento Histórico)
Casa de los DD.HH. (en proyecto)
Autos Clásicos Mina Rica

Fuente: Plan de Gestión Centro Cultural de Punta Arenas 2015.

A su vez, generadas por distintos agentes y en diversos sectores de la ciudad y comuna de Punta Arenas, se ejecutan o implementan programas, se realizan y desarrollan proyectos, talleres y actividades artístico-culturales, muchas de ellas tradicionales, como festividades religiosas, conmemoraciones históricas, eventos musicales y populares. Por razones climáticas, éstos se llevan a cabo en establecimientos educativos, sedes sociales, gimnasios, templos e iglesias; pero también, se utilizan multicanchas, estadios, plazas, la costanera y algunas calles, para realizar eventos masivos.

Un espacio recreativo tradicional (al aire libre), es el Parque municipal María Behety, con 24 hectáreas de superficie. Cuenta con un escenario urbano, ubicado en las calles Colón con Bories, bastante utilizado, sobre todo por artistas jóvenes.

**Tabla: Infraestructura Cultural Privada de Punta Arenas**

<b>Infraestructura Cultural Privada</b>
Universidad de Magallanes, diversos espacios
Instituto Antártico Chileno (INACH), Auditorio
INACAP
Cine Cervantes
Espacio Cultural La Idea
Sala Estrella
Diversos clubes sociales
TV, Radios, diarios, revistas de Punta Arenas
Pubs y discotecas
Espacio cultural en Hotel Casino Dreams
Espacio cultural en Zona Franca (hall)
Espacio de exposición en Mall Espacio Urbano

Fuente: Plan de Gestión Centro Cultural de Punta Arenas 2015.

Uno de los principales agentes culturales de la comuna es la Municipalidad de Punta Arenas. A continuación, el listado de la infraestructura cultural municipal al servicio de toda la comunidad.

**Tabla: Infraestructura Cultural Municipal**

<b>Infraestructura Cultural Municipal</b>
Biblioteca Municipal N° 368 Gabriela Mistral
Biblioteca Pública Municipal N° 114 "Carmen Holzhamer de López"
Biblioteca Pública Municipal N° 287 de Río Seco
Teatro Municipal "José Bohr"
Centro Artesanal Municipal
Escuela Municipal de Arte Casa Azul (depende de la Corporación Municipal de Punta Arenas para la Educación, Salud y Atención al Menor)
Centro Cultural de Punta Arenas

Fuente: Plan de Gestión Centro Cultural de Punta Arenas 2015.

### **7.3. Cultores, agrupaciones y organizaciones culturales de la comuna.**

Los agentes o actores culturales de Punta Arenas, constituyen –junto a las dinámicas culturales- el medio social y territorial que el Municipio debe trabajar a nivel comunal. En el ámbito local, las administraciones comunales están llamadas a generar las condiciones para el desarrollo de los distintos actores culturales, proceso en el que la participación ciudadana es fundamental para la definición e implementación de estrategias que hagan posible dicho desarrollo.

El medio cultural puede ser observado en los agentes culturales, que son todos los individuos, grupos u organizaciones involucrados en las dinámicas de relaciones artístico-

culturales. Éstos, según sus intereses, persiguen objetivos de realización cultural que suman un impulso de acción y gestión.

Los actores y organizaciones culturales en Chile, de acuerdo a la Cartografía Cultural, han sido caracterizados en términos de agrupaciones, autores, compositores, directores, cantores, cultores, empresas culturales, estudios, productores, talleres, artesanos, personajes típicos, creadores y/o intérpretes, animadores, compañías, asociaciones gremiales, corporaciones culturales, fundaciones culturales, organizaciones culturales, salas y espacios para cultura, universidades, canales de televisión, radios, revistas, bailes religiosos, carnavales, encuentros culturales, festividades locales, archivos patrimoniales, bibliotecas, monumentos nacionales, parques nacionales y museos.

Así, Punta Arenas, por ser el principal centro político-administrativo, económico, demográfico y cultural de la región, presenta la mayor concentración de agentes y organizaciones culturales de la región de Magallanes y la Antártica Chilena.

La Unidad de Gestión Cultural del Municipio y la SEREMI de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de la región, han elaborado una nómina de 40 organizaciones o agrupaciones culturales, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla: Organizaciones y Agrupación Culturales de Punta Arenas**

N°	Organización/Agrupación	Disciplina/Sector
1	Weche Pepiukelen	Cultura Pueblo Originario
2	Afelire	Literatura- Poesía
3	Agrupación "Plumas Literarias"	Literatura- Poesía
4	Agrupación Poetas Del Mundo	Literatura-Poesía
5	Agaci	Teatro "Visión Imposible"
6	La Kalle	Teatro
7	Apromus	Música
8	Escuela Batucada Timbalada Do Sur	Batucada
9	Comité Cultural De Río Seco	Artesanía
10	Agrupación Tolkien Magallanes	Literatura
11	Agrupación Folklórica "Mitague"	Folklore Chileno
12	Colectivo Artes Visuales "Matices".	Artes Visuales (Pintura)
13	Proa Cultural	Cine
14	Festival Echemos Una Mano Al Rio	Musical
15	Agrupación Circo Austral	Circo
16	Cidip	Inmigrantes
17	Agrup. Artistas Regionales	S/I
18	Consejo Comunal Discapacidad	Discapacidad
19	Colectivo Audiovisual "La Peligrosica"	Artes Audiovisuales
20	Agrupación Musical "Sol Y Hain"	Música

N°	Organización/Agrupación	Disciplina/Sector
21	Memorias En El Viento	Patrimonio Histórico
22	Juan Wesley	Infancia/social
23	Agrupación Ecológica Patagónica	Medioambiental/Teatro
24	Agrupación La Juana	Teatro
25	Oratorio Jacinto Bocco	Social Cultural
26	Agrupación Ecológica Patagónica	Medioambiental/Teatro
27	Red Cadi (Capacidades Diferentes)	Social Cultural
28	Agrupación Coral	Coro
29	Agrupación Social Y Cultural	Ciegos
30	Bitácora Vientos Patagónicos	S/I
31	Ficams	Festival Cine Antártico
32	Cine Club	Artes Audiovisuales
33	La Ventisca (Teatro)	Artes escénicas
34	Grupo Capoeira Sul Da Bahía	Capoeira
35	PPC Tiburcio R.F.	S/I
36	Comunidad Dominicana En Punta Arenas	Comunidad residente
37	Esperanza Del Pacifico (Colombia)	Comunidad residente
38	Colombianos Unidos En La Patagonia	Música y Gastronomía
39	Agrupación Venezolana De La Patagonia Chilena	Comunidad residente
40	Peruanos (Pancal)	Comunidad residente

Fuente; Municipalidad de Punta Arenas 2020. Elaboración Propia.

Además, se cuenta con catastros por disciplinas, donde la mayor parte está registrada en danza, en segundo lugar, el teatro; y, en tercer lugar, las artes visuales.

**Tabla: Catastrados por disciplinas**

Disciplina o área artística	Cantidad
<b>Ares Circenses</b>	2
<b>Danza</b>	43
<b>Teatro</b>	28
<b>Artes Visuales</b>	27
<b>Total</b>	100

Fuente; Municipalidad de Punta Arenas 2020. Elaboración Propia.



## 7.4. Análisis de la cadena de valor de la producción cultural de la comuna<sup>21</sup>.

### 7.4.1. Formación

El primer eslabón de una cadena de valor es la formación artística y cultural presente a nivel local. Este ámbito permite identificar a los distintos actores y conocer su labor y los resultados de la misma. La formación artística en la comuna de Punta Arenas comprende las disciplinas de teatro, danza, artes visuales, música, cine, fotografía, audiovisual, artesanía y literatura.

El origen de la formación es diverso, aunque en términos generales la mayor parte de la oferta proviene del sector público. En este escenario, la principal instancia de educación artística formal y profesional es el Conservatorio de la Universidad de Magallanes.

Destacada en el ámbito de la profesionalización, la gestión y reconocimiento nacional la función del Espacio Casa Azul del Arte<sup>22</sup> con una programación anual de talleres en artes escénicas, visuales y musicales para público juvenil e infantil. Estos talleres cubren distintos niveles de complejidad que van desde el apresto a niveles intermedios y avanzados.

A pesar, de no poseer institucionalmente una vocación de educación artística, pero orientado a la cobertura territorial se encuentran los talleres del Instituto Nacional de la Juventud (INJUV), talleres principalmente de apresto, que abarcan las áreas danza y audiovisual.

El ámbito de la educación artística para públicos dirigidos a niñez y juventud que representan el 40% del total poblacional de la comuna, se encuentran las experiencias de formación de las escuelas Padre Hurtado (música), Patagonia (música), las orquestas infantiles y juveniles, la banda instrumental del Liceo Sara Braun, el Colegio Frances de orientación artística (música) y el Instituto artístico británico (música y obras musicales, un poco artes escénicas). También conviene mencionar en esta sección las experiencias formativas de la danza, área en la que se observa la mayor incidencia de privados en la formación artística. Entre las escuelas y talleres que se pudo identificar se cuentan: la Escuela Municipal de Danza, dirigida por Jorge Carvajal y Lisset Jerez (estilo moderno e histórico, público juvenil); Compañía de danza Sociedad Española (jóvenes y adultos); Escuela de Mariné Pérez (flamenco, público juvenil); Escuela de danza Mela Miranda (clásico y español, público infantil y juvenil); Estudio de danza Claudia Jaguello (clásico y español, público infantil y juvenil); Escuela de danza Fabiola Arguelles (moderno, público infantil); Taller de danza Jaqueline Parker (clásico y tap, público infantil y juvenil); Escuela Paz Solar (danza árabe, público juvenil) y la Escuela Denisse Valladares (clásico).

<sup>21</sup> Los siguientes subcapítulos fueron conservados casi íntegramente respecto del Plan de gestión 2015, sin embargo, la información fue actualizada y triangulada en algunos casos.

<sup>22</sup> <http://casaazuldelarte.cl/>

En el área formación de audiencias destaca la iniciativa Cielos del Infinito, que parte en el 2008 cuyas versiones 2017, 2018 y 2019 fueron financiadas por la SEREMI de las Culturas, las Artes y el Patrimonio y el Fondo Nacional de Desarrollo Regional. Esta iniciativa de jóvenes magallánicos busca acercar la oferta artística nacional e internacional a la región por medio de muestras, talleres, charlas y ciclos en las disciplinas teatro, circo, cine, audiovisual, performances y artes visuales.

Existe también la oferta de talleres *La idea* que si bien tienen vocación artística se plantean como espacios menos oficiales de formación, con una oferta que va desde la artesanía de innovación hasta los ciclos de cine en conjunto con Cielos del Infinito. En este sentido la oferta se inclina a la mediación y formación de audiencias más que a la sistemática formación artística.

Desde luego instituciones como el CRCA, la Universidad de Magallanes, DIBAM, Corporación Municipal, Espacio Cultural La Idea y otros ya mencionados intervienen también en la oferta de formación artística, pero como ya han sido reseñados no parece pertinente insistir sobre este punto.

#### **7.4.2. Creación**

En este ámbito se busca identificar a los actores creativos y calificar la oferta en distintos niveles de profesionalización.

En las disciplinas de las artes escénicas como el teatro, es posible identificar a las compañías El Chuzo (Mauricio Bahamonde, Mauricio Guichapani), Compañía La Kalle, Compañía Pata de Elefante, Teatro Contraluz, Compañía de Teatro La Canalla y el Grupo teatral de no videntes Visión imposible. También en la misma área, en la disciplina danza, es posible identificar el registro de creación se ajusta bastante al de formación, excepto por la compañía independiente Deja Vu Style (break dance). Destaca Ballet del Teatro Municipal de Punta Arenas, bajo la dirección de Iván Antigual, además del ballet folclórico Municipal, dirigido por Oscar Carrión.

En el área musical, la principal instancia de creación es el Festival Folclórico de la Patagonia que año a año congrega un importante número de competidores tanto en la etapa de pre-festival como en la competencia final, a nivel escolar y adulto. No obstante, existen otras agrupaciones musicales no folclóricas orientadas a la interpretación coral, del rock, de jazz, de fusión y otros estilos musicales. En el área de la música destacan como creadores los siguientes exponentes: Claudio Paredes, Jorge Risco, Miguel Palma, Danny Perich, Karina Contreras, Sergio Perez Bontes, Rafel Cheuquelaf (lluvia Acida), Mauricio Vidal, Luis Santana, Eduardo Cini.

En el área de las artes visuales, algunos de los exponentes más destacados son José Martínez, Erica Muller, Javier Canales, Paula Rivera, Paola Vezzani, Guillermo Meriño,

Rodrigo Molina y Eduardo Cartes; en escultura destacan Mauricio Ojeda y Mauricio Valencia.

En literatura destacan Pavel Oyarzún, Cristian Formoso, Marío Isidro Moreno, José Grimaldi, Fernando Ferrer, Mateo Martinic, Maruja Scott, Gloria Ottis, Ramón Díaz Eterovic, Oscar Barrientos, Astrid Fugellie, clasificación que de seguro no hace justicia a la nutrida y nacionalmente reconocida trayectoria literaria de la ciudad de Punta Arenas, buena parte inmortalizada en la revista literaria Refugio, perteneciente al círculo literario Roque Esteban Scarpa.

En el área audiovisual destacan los realizadores Patricio Riquelme, Jorge Grez, Daniel Canales, Pedro Guichapany, Iván Alcaíno, Dante Baeriswyl, Patricio Hueichatureo y Caroline Pávez.

Aparentemente los mecanismos de financiamiento de los creadores son de autogestión en organismos públicos y privados, puesto que los resultados históricos no reflejan la cobertura del número de exponentes que ha catastrado el municipio. Respecto de los datos recabados por los investigadores podemos afirmar que la principal fuente de financiamiento de creación son FONDART y FNDR, no obstante, se observa un significativo desarrollo de la gestión de recursos en instancias poco tradicionales como CORFO, SERCOTEC Y FOSIS.

Las áreas de diseño y artesanía tienen presencia y se han instalado en espacios de comercialización formal, ya sea en el montaje de propuestas de privados como cafeterías, vitrinas, publicidad, pequeños emprendimientos culturales por cuenta propia o con intermediarios.

Las áreas de nuevos medios y arquitectura han suscitado el interés público por lo que se financian casi exclusivamente con fondos estatales tanto del MINCAP como de MOP y gobierno regional. Los exponentes más destacados en el área nuevos medios conforman el colectivo LIQUEN LAB ó LUMEN, mientras que en arquitectura destaca la gestión del departamento de arquitectura de la UMAG.

El Festival Internacional de Cine Antártico sobre Medio Ambiente y Sustentabilidad (FICAMS) es la principal instancia de creación en el área, que si bien no siempre congrega a exponentes locales se reconoce como un espacio de estímulo a la creación en la región.

### **7.4.3. Producción**

Este tercer componente posibilita tener un mapa global de los niveles de desarrollo y *puesta en escena* de las distintas manifestaciones presentes en la comuna.

De acuerdo a la actualización, la mayor parte de las actividades son auto-producidas o auto gestionadas por los colectivos artísticos con apoyo de la Dideco y el apoyo logístico municipal como también de la SEREMI de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de la región. Sin embargo, actividades consolidadas como el festival Cielos del Infinito cuentan con equipos de producción permanentes y con el apoyo de los espacios culturales como el Teatro Municipal y el Centro Cultural de la comuna.

En cuanto a las actividades y cartelera cultural programada en la actualidad se concentran a partir del 2018 en el Centro Cultural y en el Teatro Municipal. Por otra parte, también se desarrollan actividades en otros espacios culturales.

Producto de la oferta permanente en el centro de la ciudad- sin que se cuente con una estrategia de gestión de públicos- se ha podido observar que la asistencia no es significativa para todas las actividades y así lo demuestra la estadística cultural de la comuna.

Las actividades artístico-culturales locales son mayoritariamente gratuitas, empero existen también actividades pagadas lo cual – por el carácter de las iniciativas- no determina la asistencia de la ciudadanía, como el caso del Festival de la Patagonia.

En el área de producción fue posible identificar a SERMAC que presta servicios de iluminación, amplificación y producción integral de eventos; Hain Producciones dedicada a la logística o producción ejecutiva, principalmente de iniciativas audiovisuales, Productoras Gestoo dedicada a las comunicaciones, diseño, producción de eventos y gestión de ideas; y, VS Producciones dedicados a la creación, planificación y producción de eventos

#### **7.4.4. Distribución e Intermediación**

En este campo de la cadena de valor es importante identificar canales y ventanas de distribución de los productos o servicios culturales, según tipo, origen y nivel de profesionalización.

El número de espacios culturales a nivel local, si se consideran todas las instalaciones de todos los organismos públicos y privados presentes en el territorio, es significativo, no obstante, la infraestructura cultural de dominio municipal comprende:

El Teatro Municipal José Bohr, restaurado recientemente y reinaugurado en septiembre del 2012. Cuenta con 390 butacas, escenario con capacidad para 36 personas, foyer con capacidad para 100 personas, 2 salas en el segundo nivel, camarines, baños y boletería.

El Teatro Municipal José Bohr debiera ser el principal motor de distribución e intermediación especializada. Su labor principal en este contexto sería facilitar la circulación de las obras,

productos, bienes y servicios artísticos nacionales en la comuna, al tiempo que facilita la circulación de las obras locales en todo el territorio nacional.

En otro ámbito de la gestión se encuentran las bibliotecas municipales N° 368 Gabriela Mistral, N° 114 “Carmen Holzhamer de López” y N° 287 de Río Seco. En este momento se encuentra en proyecto la reubicación de la biblioteca Gabriela Mistral aledaña al Liceo Sara Braun que alberga buena parte del archivo histórico de la comuna, además de una invaluable colección de pintura local.

La biblioteca Carmen Holzhamer de López se encuentra en un espacio de forma momentánea mientras se construye la nueva infraestructura. Los principales servicios que presta esta biblioteca son préstamos de libros en sala y a domicilio, acceso gratuito a internet y capacitación en computación a través del Programa BiblioRedes, Rincón infantil y Cajas viajeras. Ofrece además una serie de actividades diversas en apoyo a la cultura en el ámbito de las letras, gastronomía y audiovisuales entre otros.<sup>23</sup>

La biblioteca de Río seco se ubica en la actualidad en un espacio más pequeño. Aunque su principal función es el préstamo de libros se reconoce también el aporte de esta unidad al rescate de la memoria histórica del sector Río Seco por medio de recopilación de artefactos y fotografías de distintas épocas.

El Centro Cultural de Punta Arenas, se concentra la actividad de talleres y cumple un rol de intermediación para artistas emergentes y proyectos de creación.

El Centro Artesanal en la actualidad no posee redes o vinculación con el Centro Cultural aunque si la tiene con fomento productivo.

El Espacio Casa Azul del Arte, dependen administrativamente de la Cormupa, existe un vínculo directo con el Centro Cultural. Cumple principalmente una labor formativa para niños, niñas y adolescentes juega también un rol importante de intermediación para jóvenes talentos, además de contar con una sala de exposiciones para artes visuales, con una capacidad aproximada de 50 personas, que permite la circulación de obras nacionales y regionales.

En el ámbito privado se reconocen espacios de circulación de obra nacional en artes visuales, escénicas y cine en el Casino Dreams, en el Hall de Zona Franca y la sala de cine Star con capacidad para 120 personas. También es relevante la gestión de Cielos del Infinito, Fundación Sharp, Fundación Enrique Lizondo y Fundación Cultural de Punta Arenas que favorecen la circulación de obras musicales, cinematográficas, teatrales y de la danza.

---

<sup>23</sup> Ver en <https://www.biblioredes.gob.cl/bibliotecas/puntaarenas/cancharayada/contenidos-locales>.

En la gestión de otros organismos públicos asociados al municipio se reconoce la función de circulación que cumplen museos (artes visuales y giras de colecciones patrimoniales con toda la oferta literaria nacional).

#### **7.4.5. Servicios creativos e insumos**

Este penúltimo eslabón busca identificar a quienes son prestadores de servicios para la gestión cultural: proveedores relacionados con la creación y producción de productos o servicios culturales, según tipo y nivel de profesionalización.

En el área música el principal proveedor es Music Center que cuenta con marcas de instrumentos musicales nacionales e internacionales, repuestos y accesorios para vientos, cuerdas y percusión para distintos estilos musicales.

En el área de las artes escénicas, la tienda Espiral provee artículos de Danza principalmente para mujeres. No habría para el teatro la misma suerte, ya que no contaría con proveedores de vestuario especializado, utilería ni maquillaje profesional.

Las áreas diseño, artesanía, nuevos medios y fotografía contarían con proveedores que no han sido catastrados.

En iluminación y sonido contaría con proveedores con distintos grados de especialización. El Teatro Municipal no cuenta con personal técnico. Por su parte el Centro Cultural cuenta con personal técnico en sonido, iluminación y tramoya.

#### **7.4.6. Divulgación y crítica especializada.**

Este es el último componente de la cadena de valor y está orientado a conocer a los actores del campo de las comunicaciones, especialistas en el campo de la comunicación cultural, medios de comunicación que cubren cultura, medios de comunicación especializados en temas artístico- culturales.

En prensa escrita se reconocen los medios: El Pingüino, La Prensa Austral y El Fortín del Estrecho.

Todos realizan cobertura de actividades culturales en sus versiones impresas y digitales, no obstante, la cobertura es de tipo noticiosa, no con el enfoque de crítica especializada.

En cuanto a Radioemisoras, la totalidad de las frecuencias con cobertura nacional no cubren cultura local a menos que se establezca un fenómeno noticioso. Las frecuencias de cobertura regional en general cubren las actividades culturales, dependiendo de la línea

editorial del medio se discrimina si la actividad es o no noticiosa y en este contexto se divulga aquellas actividades que suscitarían el interés general ya sea por su trayectoria o calidad. Esta no es una tarea de periodistas especializados en cultura, no es crítica especializada.

En el caso de la televisión se observa que los canales regionales no sólo cubren actividades culturales, sino que además destinan parte de su programación a la divulgación de las mismas. Destaca TV UMAG que cuenta con distintos horarios de contenidos de divulgación cultural local e incluso producciones propias orientadas a la investigación y difusión de expresiones culturales locales. En TV UMAG se observa también un intento por crear crítica especializada en las áreas literaria, música y audiovisual en general a través de distintos programas como conciertos en vivo, cine, La Palabra, entre otros.

Los canales nacionales en general no transmiten programación cultural local, porque en general tampoco transmiten programación cultural. Se ha focalizado la comuna en programas como Chile Conectado, Frutos del País, Tierra adentro, pero este es más bien un ejercicio de cobertura territorial.

## **7.5. Centro Cultural de Punta Arenas**

### **7.5.1. Historia del Centro Cultural.**

El Centro Cultural de Punta Arenas, es una edificación inaugurada el 28 de julio del 2017. El proyecto tiene su origen en el Programa Centros Culturales CNCA, impulsado por el Gobierno de Chile desde el año 2006. El año 2009 el Consejo Regional de la Cultura y las Artes (CNCA), realizó una consulta por área artística, para definir las necesidades técnicas que debiera cubrir este espacio cultural.

Se construyeron 7 salas que albergan las disciplinas de danza, teatro, música, un estudio de grabación, literatura y artes visuales y anfiteatro con 221 butacas y 2 espacios para sillas de ruedas. Entre los espacios no artísticos se distingue la nave central, un lugar amplio y luminoso en el que se realizan exposiciones y se sirven café en algunas actividades, se presta para la instalación de una posible cafetería y en los espacios exteriores que circundarán el edificio, se cuenta con una explanada que cumple las veces de anfiteatro.

Respecto de la gestión, entre el mes de agosto y hasta diciembre del 2017, en su primer año de inauguración, se atendieron 44 solicitudes para ocupar la sala de Artes Escénicas con capacidad para 223 personas, realizándose un total de 77 presentaciones, con sus respectivas fechas de montajes y desmontajes. Y, se dio respuesta a 17 solicitudes de uso de salas con un total de 45 actividades realizadas, con un promedio de 25 personas por cada jornada. También se presentó La Negra Ester.

Entre las actividades realizadas en este espacio cultural se pueden mencionar, la jornada inaugural con presencia del Ministro de Cultura; el pre festival folclórico en la Patagonia, Feria del Libro, Cielos del Infinito, Charlas TED X de INACH, premiación Magallanes en 100 palabras, Muestra de Cine Polo Sur, actividades del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, de la Universidad de Magallanes, obras de teatro, lanzamientos de discos y líneas de diseño, obras de teatro, conferencias, seminarios, .entre otras, privilegiando el aporte y calidad de los artistas regionales. El montaje de exposición de esculturas y pinturas, también ha sido parte del proceso del Centro Cultural. Durante el año 2017, se contrata un staff técnico completo (iluminación, sonido, tramoya); además de una realizadora cinematográfica, profesor egresado de la Escuela Moderna de Música, coreógrafo, artista visual, escritor, como coordinadores de salas. Además del equipo administrativo. (Cuenta Pública 2017).

Durante el 2018, en el ámbito de la creación a través de los talleres se pueden observar distintas actividades. En el área teatral, el taller trabajó con elenco ciudadano, estrenando la obra pasacalle “una gran Gabriela” en homenaje a la escritora y premio nobel Gabriela Mistral. También se presentó un montaje de teatro físico. En literatura se desarrolló un trabajo literario en torno al diario de vida y cartas dirigidas a Gabriela Mistral. Charlas y presentación de libros. En artes visuales, desde el taller, se trabajó en diversas técnicas, que incentivan la creatividad. También el montaje y exposición con obras realizadas en el proceso. En las artes audiovisuales, se impartieron talleres de apreciación cinematográfica y de realización de videoclip, los que se exhibieron como parte de la cartelera 2019. En música se desarrollaron talleres vocales e instrumentales. También se presentó concierto en el marco de la cartelera cultural.

Además, se implementó la Feria del Libro Pavlov con editoriales y librerías, junto a 11 escritores nacionales y regionales que fueron parte junto al público de la XXII versión que se desarrolló en el centro cultural. Respecto de los elencos, durante el 2018, se contó con el Coro del Teatro Municipal, dirigido por Joshua Obilinovic, con la Orquesta del Teatro Municipal, dirigida por Sergio Pérez Bontes y el Ballet Folclórico Municipal, dirigido por Oscar Carrión Oyarzo. Se presentaron como parte de la programación, un total de 22 actividades, donde predominaron el teatro, la música, danza y letras, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

**Tabla: Programación Centro Cultura 2018**

N°	Evento	Actividad/Área
1	Camino De Tierra	Concierto
2	Amores De Cantina	Obra De Teatro
3	Dúo Meneses Calisto	Concierto Flauta Y Guitarra
4	Camila Pontikas	Diseñadora Internación.
5	Feria Dinko Pavlov	Feria Del Libro
6	Camila Pontikas	Diseñadora Internacional
7	Amante De Otoño	Obra De Teatro
8	Me Desordeno Amor	Obra De Teatro



N°	Evento	Actividad/Área
9	Amor Que Me Hiciste Mal	Obra De Teatro
10	El Corazón Del Gigante Egoísta	Obra De Teatro
11	Música Popular	Concierto
12	El Loco Y La Triste	Obra De Teatro
13	Gala Ballet Folclórico	Ballet
14	La Merceda Muerte De Un Maseto	Presentación De Libro
15	Dúo Martorell Moscoso	Concierto De Flauta
16	Finalización Taller Video Clip	Realización Audiovisual
17	El Principito	Danza Moderna Ushuaia
18	Niño Proletario	Obra De Teatro
19	Romántica Serenata	Obra De Teatro
20	Noche De Los Poetas	Obra De Teatro
21	Homenaje A Gabriela Mistral	Obra De Teatro
22	Arte Y Cultura A Orillas Del Estrecho De Magallanes	Talleres Arte Y Cultura

Fuente: Cuenta Pública Cultura 2018. Municipalidad de Punta Arenas 2020. Elaboración Propia.

Entre la cartelera y la Feria del Libro, habría circulado, según las estimaciones expresadas en la cuenta pública 2018 aproximadamente 10 mil personas entre el teatro y el Centro Cultural.

Durante el 2019, el Centro Cultural Municipal desarrollo una serie de actividades consolidándose como unos de los espacios donde la comunidad se reúne en eventos y talleres desarrollados por la Municipalidad, entre ellos la Feria de Libro donde se incluyeron actividades innovadoras como talleres, cuenta cuentos con itinerancia en colegios municipales, actividad destinada a la familia.

En resumen, el Centro Cultural en especial la sala de artes escénicas se presenta como el espacio más utilizado durante el año, se realizaron 44 actividades *internas*, organizadas por las distintas direcciones de la municipalidad y las 45 *externas*, aquellas solicitadas por organizaciones o instituciones para llevar a cabo actividades de toda índole. A continuación, se presenta, un cuadro de las actividades financiadas o producidas por alguna dirección de la Municipalidad expresadas en la cuenta pública.

**Tabla: Clasificación de actividades 2019**

Tipo de Actividades	Interno	Externo	Total
Institucionales	7	14	21
Danza	6	4	10
Teatro	11	9	20
Música	5	8	13
Artes visuales	1	0	1
Audiovisual	2	0	2
Clown/Circo	1	2	3

Tipo de Actividades	Interno	Externo	Total
Feria del Libro	1	0	1
Teatro infantil	2	0	2
Diseño	1	0	1
Seminarios/Congresos	4	4	8
500 años	3	0	3
Capacitación	0	1	1
Concurso de belleza	0	1	1
Fotografía	0	1	1
Literatura	0	1	1
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>89</b>

Fuente: Cuenta Pública Cultura 2018. Municipalidad de Punta Arenas 2020. Elaboración Propia.

Debido a la contingencia el funcionamiento de los espacios se vio mermado en su funcionamiento desde el mes de octubre hasta el mes de diciembre del 2019, con lo que respecta directamente al Centro Cultural debieron ser suspendidos 34 eventos solo en este espacio.

En términos de audiencia el centro cultural en una búsqueda de fidelización de audiencias tuvo un aumento en comparación al 2018 esto desglosando eventos internos, externos y a su vez los talleres que se desarrollan en el espacio cultural habrían asistido alrededor de 18 mil personas.

**Tabla: Asistencia 2019 al Centro Cultural**

Salas	Asistencia	Actividades
Gran Sala	15.800	teatro, danza, música
Salas De Arte	2.500	Talleres, capacitaciones, clases, charlas, exposiciones y eventos general
<b>Total</b>	<b>18.300</b>	

Fuente: Cuenta Pública Cultura 2018. Municipalidad de Punta Arenas 2020. Elaboración Propia.

Destacan durante el 2018 las siguientes actividades y presentaciones, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

**Tabla: Elencos y artistas Cartelera 2019**

Elenco	Tipo de Actividades
Camilo Salinas	Concierto de piano popular.
Cartas Para Tomas	Teatro
Festival Internacional De Clown	Artes Circenses
Hechos Consumados	Teatro
Coco	Teatro

Fuente: Cuenta Pública Cultura 2018. Municipalidad de Punta Arenas 2020. Elaboración Propia.

En relación a la oferta de talleres que se implementan en el Centro Cultural, es posible observar en el siguiente cuadro, que los talleres del área musical representan el 50% del total de la oferta. En segundo lugar, las artes visuales con el 18,7%; y, en tercer lugar, el teatro con 12,5% del total de talleres.

**Tabla: Descripción de Talleres por áreas.**

<b>Talleres</b>	<b>Descripción</b>	<b>Área</b>
<b>Maquillaje Artístico</b>	Taller de desarrollo creativo a través de diversas técnicas de maquillaje	Artes Escénicas
<b>Mosaico Y Muralismo</b>	Taller de creación participativa generando piezas en mosaico y propuestas de muralismo	Artes visuales
<b>Artes Visuales</b>	Taller que entrega conocimientos para la creación visual a través de diversas técnicas	Artes visuales
<b>Comics</b>	Taller que entrega herramientas para la creación de historietas a través del comics	Artes visuales
<b>Danza Árabe</b>	Taller abierto al aprendizaje de la danza árabe, desde niveles básicos a intermedio.	Danza
<b>Periodismo Y Fotografía</b>	Taller que permite entregar técnicas para capturar imágenes y contenidos periodísticos	Fotografía
<b>Teatro Musical</b>	Taller que entrega herramientas para el desarrollo y montaje de una obra musical	Música
<b>Piano Funcional</b>	Taller del área de la música orientado a entregar conocimientos en la ejecución de piano	Música
<b>Guitarra Popular</b>	Taller del área musical que entrega conocimientos para la interpretación de diversas piezas populares	Música
<b>Canto Popular</b>	Taller del área musical que aporta diversas técnicas para la interpretación de temas del cancionero popular	Música
<b>Ensamble Vocal</b>	Taller del área musical que entrega técnicas para el conocimiento y práctica de un ensamble vocal	Música
<b>Practica Banda Inicial</b>	Taller del área musical que se orienta a entregar herramientas iniciales para prácticas de bandas	Música
<b>Teoría Musical</b>	Taller del área musical que entrega herramientas para el conocimiento de la teoría musical	Música
<b>Canto Lírico</b>	Taller del área musical que permite conocer, difundir y ejecutar piezas del canto lírico	Música
<b>Radio Teatro</b>	Taller que pone en valor lo que fue un hito de la creación y re-creación por muchos años en Punta Arenas y Magallanes, donde por la extensión territorial la radio ha sido fundamental.	Teatro
<b>Elenco Ciudadano</b>	Taller participativo de creación y montaje	Teatro

Fuente: Municipalidad de Punta Arenas. Elaboración Propia.

### 7.5.2. Estructura Organizacional

Actualmente el Centro Cultural cuenta con un equipo técnico y profesional, compuesto por 9 integrantes, tal como se puede observar en el siguiente cuadro. No existe definición de cargos en la denominada Unidad de gestión cultural. Tampoco existe un organigrama que permita visualizar al equipo de cultura.

Tabla: Equipo de cultura.

Profesión	Área	Cantidad
Ingeniera comercial	Gestión	1
Sociólogo	Gestión	1
Administradora Pública	Gestión	1
Coordinador Técnico	Técnico	1
Tramoya	Técnico	1
Sonidista	Técnico	1
Secretaria	Administración	1
Periodista	Comunicaciones	1
Administrativo	Administración	1
<b>Total</b>		<b>9</b>

Fuente: Municipalidad de Punta Arenas 2020. Elaboración Propia.

### 7.5.3. Recursos Financieros

El Centro Cultural empieza a operar en junio del 2017 con un presupuesto para los gastos operacionales, gestión y programación con fondos del entonces CNCA. Al año siguiente se operó con presupuesto municipal siendo el año de inicio el 2018. Tal como se puede observar, el presupuesto del Centro Cultural ha aumentado desde el 2018, de hecho, la variación entre el 2018 y 2020 es de un aumento del 42,3%. El presupuesto del Centro Cultural, en relación a la inversión municipal en cultura ha sido oscilante, por lo cual, no es posible visualizar una tendencia, en todo caso, ha sido inferior al 50 y superior al 20%. Por otra parte, el porcentaje (%) de inversión municipal en cultura la ido en aumento y en el 2020 alcanzó al 2%, cifra que respetaría el acuerdo entre la ACHM y el CNCA hace varios años atrás para que la inversión en cultura alcanzara al menos al 2% del presupuesto municipal.

Tabla: Presupuesto 2017-2020 (en miles de pesos)

Presupuesto	2018	2019	2020	Variación 2018-2020
Centro Cultural	170.870	339.590	243.140	42,3
Cultura Municipal	528.481	699.415	1.080.976	104,5
Municipal	44.809.684	48.446.349	53.823.527	20,1
% Inversión Municipal en Cultura	1,18	1,44	2,01	
% Inversión en CC de Cultura	32,3	48,6	22,5	

Fuente; Municipalidad de Punta Arenas 2020. Elaboración Propia.

En relación a la postulación de fuentes de financiamiento, es posible observar que entre los años 2017 y 2019 se postularon proyectos que significaron un total de \$78.500.000 pesos de ingresos a la gestión del Centro Cultural. Los FNDR son los fondos a los cuales ha tenido mayor acceso el Centro Cultural con un total de 72 millones entre el 2017 y 2019.

**Tabla: Financiamiento externo.**

Fondos Externos	2017	2018	2019	2020	Total
FONDART	0	0	0	0	
CORFO	0	0	0	0	
FOSIS	0	0	0	0	
FNDR	18.000.000	36.000.000	18.000.000	0	<b>72.000.000</b>
Red Cultura	0	0	0	0	
CRCA (MINCAP)	0	2.500.000	4.000.000	0	<b>6.500.000</b>
<b>Total</b>	<b>18.000.000</b>	<b>38.500.000</b>	<b>22.000.000</b>	<b>0</b>	<b>78.500.000</b>

Fuente; Municipalidad de Punta Arenas 2020. Elaboración Propia.

#### 7.5.4. Otros Antecedentes

En diciembre de 2019, se realizó un “Mapeo colectivo de prácticas culturales”. Según el informe de sistematización y resultados de la cartografía participativa, en el mapeo realizado que es posible observar en la siguiente figura, se evidencia que la oferta cultural de Punta Arenas está concentrada en la zona conocida como centro de la ciudad y que corresponde al sector de comercios y servicios. La zona centro fue acotada al “radio que va entre las calles Avenida España; calle Boliviana; calle José Miguel Carrera y Avenida del Estrecho. A partir de ese trazado se observó que el 50% de los espacios y prácticas culturales mapeadas se ubicaban en esa zona y que el 50% restante se encontraba repartido en diversos puntos de la ciudad”.

**Ilustración: Mapa resumen.**



Fuente: Mapeo colectivo de prácticas culturales, 2019. Centro Cultural de Punta Arenas.

Además, se identificaron aquellos espacios estratégicos de la ciudad, mencionados en el mapeo a fin de realizar un análisis comparativo que permitiera dimensionar la distancia medida entre lo definido como centro<sup>24</sup> y los espacios que se encontraban en un lugar periférico. El resultado de este ejercicio permitió visualizar la distancia entre el Centro Cultural y el *centro* con relación a otros espacios estratégicos de la ciudad, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

**Tabla: Distancia de Espacios Periféricos a Plaza de Armas.**

Espacios Estratégicos	Distancia en KM	Ruta caminando en minutos	Ruta en auto en minutos
Teatro Municipal	0,35	4 minutos	2 minutos
Casa Azul	0,65	8 minutos	3 minutos
Imago LibroArteCafe	0,85	11 minutos	4 minutos
Centro Cultural La Idea	1,2	16 minutos	6 a 8 minutos
Cerro La Cruz	1,4	12 a 15 minutos	5 minutos
Cementerio Municipal	1,5	18 a 21 minutos	5 a 6 minutos
Centro Cultural Punta Arenas	1,8	22 a 24 minutos	4 a 7 minutos
UMAG	3,9	48 a 55 minutos	10 a 12 minutos
Zona Franca	4,2	52 a 54 minutos	11 a 12 minutos
Hospital Regional	5,8	75 minutos	15 minutos

Fuente: Mapeo colectivo de prácticas culturales, 2019. Centro Cultural de Punta Arenas.

<sup>24</sup> Plaza de Armas.

A partir de los resultados de la sistematización del mapeo, se afirma que “la ciudad de Punta Arenas se organiza en torno a un eje central que contiene gran parte de la oferta cultural de la ciudad. En este contexto, el centro cultural Punta Arenas se percibe lejano por estar fuera de ese radio de desplazamiento habitual de la ciudadanía. Esto se ve agravado por algunos elementos de la gestión actual del centro, tales como: difusión insuficiente de la programación, desconexión con la producción cultural local y ausencia de diálogo con la ciudadanía.”

Además, concluye que “la programación del centro no promueve la producción artística local, y en consecuencia, se percibe como un espacio sin identidad, lo cual se profundiza atendida la desconexión que existe entre la gestión del centro y la cultura local, sumado al cobro realizado a los artistas para ocupar el espacio y el foco en una programación de corte nacional. Ambas percepciones sugieren una vinculación con el territorio con un fuerte componente de centralismo: desde el desplazamiento por la ciudad y desde la gestión del centro en la promoción de una cultura nacional por sobre una cultura regional o local.”

También, agregan que “se reconocen ciertas características que hacen del Centro Cultural un espacio único atendido su equipamiento e infraestructura, puesto que, si bien en la ciudad se mapearon varios espacios culturales, la mayor parte de ellos son inmuebles destinados a eventos u otras actividades de entretenimiento (como pubs, cafés, etc.) y que albergan actividades culturales, pero sólo de manera ocasional. Por lo tanto, existe en efecto, una gran demanda de espacios de ensayo y presentación para la producción artística local, ante lo cual los participantes del mapeo señalan que el potencial del Centro Cultural es convertirse en un polo cultural y un atractivo turístico de la ciudad. Esto nos permite concluir que el Centro Cultural se percibe como un espacio necesario para el desarrollo artístico y cultural de la comuna, puesto que logra resolver varios de los problemas de los creadores locales, como son la falta de espacios de ensayo y exhibición.”

Finalmente, en términos de recomendaciones, dividen en dos principalmente sus propuestas, en primer lugar, la necesidad de instalar capacidades específicas en la institucionalidad cultural pública y los agentes culturales de la comuna de Punta Arenas. Y, en segundo lugar, reforzar el compromiso y vocación pública del centro cultural Punta Arenas. Respecto de la primera, plantean que se deben instalar nuevas prácticas o reforzar las prácticas de gestión que dicen relación con el trabajo en red y la participación ciudadana.

## 8. Etapa 2. Diagnóstico Participativo Necesidades Culturales del Centro Cultural de Punta Arenas.

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). En tal sentido, los planes de gestión de los espacios culturales se enmarcan en este contexto.

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

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

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

En tal sentido y según en el Manual de la OCDE sobre Información, Consulta y Participación en la Elaboración de Políticas Públicas (2006), podemos distinguir un primer nivel básico de participación como es la **información**, que se caracteriza por una relación de sentido unidireccional desde el gobierno hacia los ciudadanos donde se genera información para estos últimos. Un segundo nivel es de **consulta** se caracteriza por una relación de doble dirección en donde las comunidades y/o la ciudadanía sugieren y plantean propuestas a los respectivos gobiernos centrales o subnacionales y locales. Por último, en un nivel superior en cuanto a su cualidad, la **participación activa**, donde las comunidades y la ciudadanía se comprometen activamente en el ciclo de diseño de políticas públicas, ciertamente este último nivel de participación es el esperable que desarrollen los gobiernos locales en la toma de decisiones estratégicas (Gramberger; 2002, 17-18).

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



### Ilustración: Ciclo de Política Pública Participativa



Elaboración Propia.

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

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, las Jornadas Participativas sectoriales o territoriales constituyen instancias deliberativas y dialógicas de 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 o informantes claves sobre el estado actual del Centro Cultural de Punta Arenas. Corresponde, a un proceso de participación temprana y sustantiva que permite producir y/o recolectar insumos para elaborar el diagnóstico y plan estratégico local a nivel cultural de carácter consultivo y vinculante.

Respecto del carácter vinculante de la metodología, se consideró el resultado del diagnóstico participativo en la elaboración del plan. Para tal efecto, una vez concluida la Etapa 1 de caracterización comunal y diagnóstico participativo de las necesidades culturales locales respecto del Centro Cultural, participarán de la elaboración del plan estratégico, es decir, de la determinación de la imagen objetivo, plan de acción e inversiones del plan de gestión. Con esta metodología participativa, se dejan instaladas capacidades locales para la continuidad del proceso participativo en la ejecución y evaluación del plan de gestión.

### **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 zoom y entrevistas semi estructuradas de respuestas abiertas con todos los actores, cuya esencia es de carácter dialógica y deliberativa, está contenida en tres momentos o etapas distintas en el plan, tal como se puede apreciar en la siguiente figura.

### Ilustración: Metodología Participativa.



Elaboración Propia

Se realizaron talleres zoom con la Mesa Técnica de Cultura y la comunidad, en total 2 reuniones participativas que convocadas por la Municipalidad de Punta Arenas. Además, se realizaron los que contemplaron la presentación del proceso de elaboración del Plan de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas 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 simplificado<sup>25</sup>.

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

La pauta de preguntas que los actores locales respondieron fueron las siguientes<sup>26</sup>:

- ¿Cuáles son las principales fortalezas en la dimensión de gestión; programación e infraestructura-equipamiento del Centro Cultural de Punta Arenas?
- ¿Cuáles son los principales problemas o debilidades del Centro Cultural de Punta Arenas?
- ¿Cuáles son las respectivas soluciones a los problemas o

<sup>25</sup> No se considerar las categorías de amenazas y oportunidades.

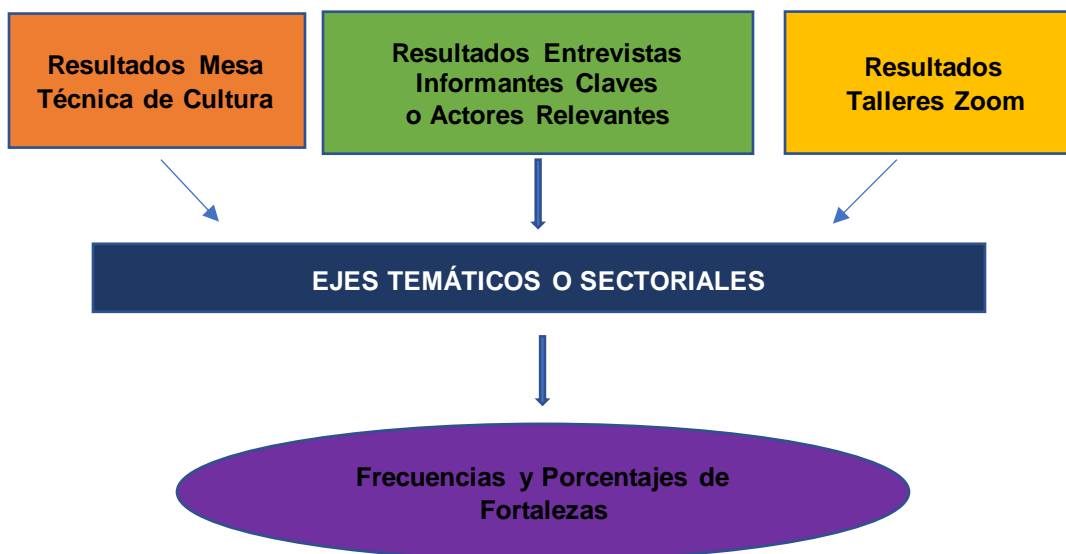
<sup>26</sup> Basadas en las preguntas diseñadas en los PMC de Peñalolén, Macul, San Ramón, San José de Maipo, Molina, Víchuquén, Licantén y Til Til entre otros.

debilidades identificadas?

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 Centro Cultural de Punta Arenas prevalezca en el análisis y determinación de la planificación estratégica con las respectivas consideraciones políticas o técnicas de la institucionalidad municipal, y en segundo lugar, se han agrupado y categorizado en áreas temáticas a fines o relacionales, de modo de dar cuenta de la especificidad que incluye esa categoría en relación a los mencionado por los actores comunales.

Respecto de las fortalezas, la información producida 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 de aquello que se menciona por parte de la comunidad y actores entrevistados/as, tal como se puede apreciar en el próximo cuadro. Posteriormente se realizó un análisis cuantitativo de modo de determinar las frecuencias y porcentajes por las dimensiones de las fortalezas, es decir, de gestión, programación, infraestructura y equipamiento

**Ilustración: Esquema Metodológico de Presentación de Resultados de Fortalezas del Centro Cultural.**

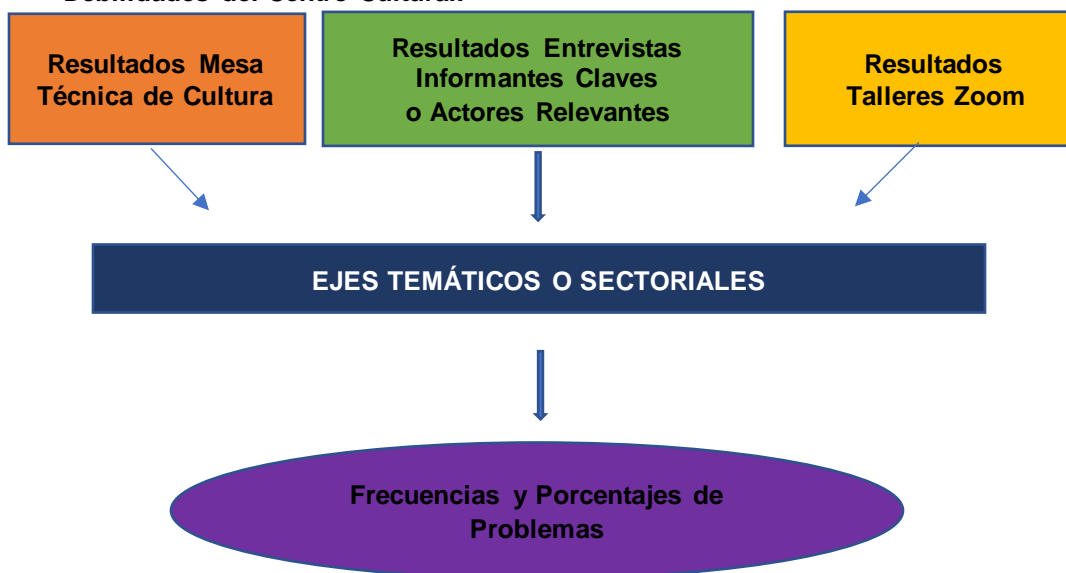


Fuente: PMC Caldera. Elaboración Propia.

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.

**Ilustración: Esquema Metodológico de Presentación de Resultados de Problemas y Debilidades del Centro Cultural.**



Fuente: PMC Caldera. Elaboración Propia.

### 8.3. Participación de los Actores Locales.

El objetivo del siguiente análisis es la caracterización de la participación de los actores locales. Entre el 21 de septiembre y 23 de octubre del 2020, la comunidad de Punta Arenas participó en la elaboración del estudio del Plan de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas, a partir de las reuniones vía zoom (reuniones participativas y sectoriales) y de entrevistas a informantes claves y actores relevantes como modalidad dialógica y deliberativa que busca priorizar las demandas de las y los actores locales. Estos se vieron afectados en su desarrollo producto de la situación social a nivel país y mundial respecto de la pandemia del Covid que implicó utilizar tecnologías Tic's para el desarrollo del estudio, es decir, reuniones vías on line, que tiende a producir barreras y brechas de acceso a la participación ciudadana a partir de la provisión individual y privada condicionada por el mercado.

Según los registros de asistencia y de entrevistas, participaron en total de 35 personas, pertenecientes a diversas organizaciones e instituciones, agentes culturales interdisciplinarios y la mesa técnica de cultura compuesta por el equipo municipal de cultura e integrantes de la SEREMI, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

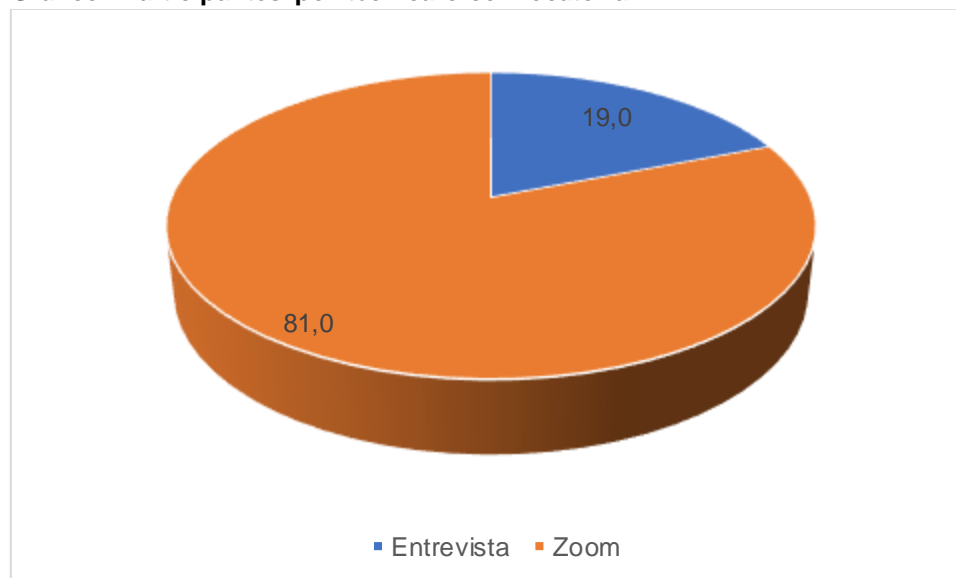
**Tabla: Participantes Diagnóstico Participativo.**

Actor	Técnica	Cantidad De Personas
Mesa Técnica	Grupo Zoom	6
Artes Visuales	Grupo Zoom	4
Artes Escénicas	Grupo Zoom	4
Artes Audiovisuales	Grupo Zoom	2
Organizaciones Culturales	Grupo Zoom	3
Artesanía Y Orfebrería	Grupo Zoom	5
Letras	Grupo Zoom	0
Música	Grupo Zoom	3
Danza	Grupo Zoom	1
Fundación para el Desarrollo de la Cultura y las Artes de la comuna de Punta Arenas	Entrevista	1
Concejo Municipal	Entrevista	1
DIDECO	Entrevista	1
Talleristas	Entrevista	3
Agrupación Cultural Proa	Entrevista	1
<b>Total</b>		<b>35</b>

Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia

Al analizar la participación, los grupos zoom con 34 (81,0%) participantes fue la técnica con mayor asistencia y las entrevistas con 8 alcanzando al 19,0%, tal como se puede observar en el siguiente gráfico. En los grupos zoom se incluyeron sesiones para las Artes Visuales, Artes Escénicas, Artes Audiovisuales, Organizaciones Culturales, Artesanía y Orfebrería, Letras y Danza. Además, se realizó una sesión con la Mesa Técnica.

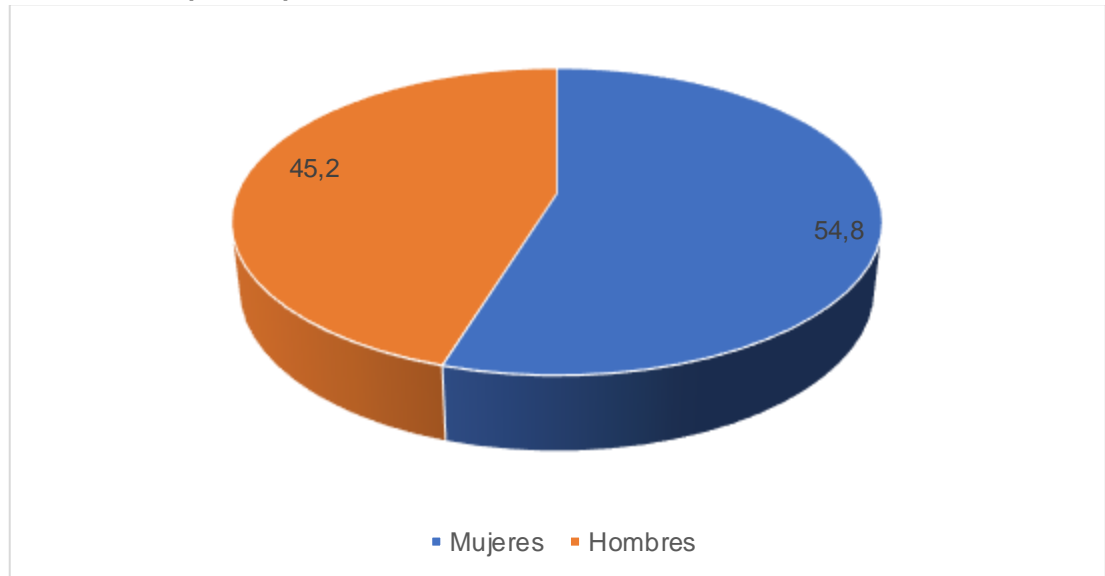
**Gráfico: Participantes por técnica o convocatoria.**



Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia.

Participaron más integrantes del género femenino (58,8%) que masculino (45,2%), tal como se puede observar en el siguiente gráfico.

**Gráfico: Participantes por sexo.**



Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia.

#### **8.4. Resultados del Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales del Centro Cultural.**

La presentación de resultados del diagnóstico participativo se expresará en tablas de frecuencias (menciones) y porcentajes en relación con el total. Además, se presentarán tablas por cada una de las dimensiones de las fortalezas identificadas, es decir, de gestión, programación e infraestructura y equipamiento, por otra parte, se presentan los problemas con las respectivas soluciones planteadas por los actores locales. Por último, se considerará el tipo técnica utilizada, por tanto, se presentarán los 8 grupos zoom donde al menos participaron más de 1 persona y las 21 entrevistas a actores relevantes o informantes claves en tabla separadas.

##### **8.4.1. Resultados Fortalezas de Gestión.**

Las fortalezas de gestión son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la administración del Centro Cultural de Punta Arenas. En tal sentido, se identificaron o mencionaron por el conjunto de participantes un total de 25 fortalezas. De ellas, 18 fueron mencionadas en los talleres vía zoom y 7 en las entrevistas.

A continuación, se puede observar la distribución de las 18 fortalezas mencionadas en los grupos zoom y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

**Tabla: Fortalezas de gestión por sector y temática de grupos zoom.**

<b>Grupo</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Sector o Temática</b>
<b>Artes Visuales</b>	Orden, limpieza y aseo	Limpieza y aseo
<b>Artes Visuales</b>	Prolijidad en los conductos administrativos	Atención al usuario
<b>Artes Visuales</b>	Personal de excelencia en el aseo educados y cordiales	Limpieza y aseo
<b>Artes Escénicas</b>	Equipo técnico y profesional	Equipo técnico y profesional
<b>Artes Escénicas</b>	Genera trabajo	Generador de empleos
<b>Mesa Técnica</b>	Aprobación de planes	Instrumentos de planificación y uso
<b>Mesa Técnica</b>	Construcción de equipo	Equipo técnico y profesional
<b>Mesa Técnica</b>	Se partió de 0	Proceso inicial
<b>Mesa Técnica</b>	Equipo técnico profesional	Equipo técnico y profesional
<b>Mesa Técnica</b>	Facilitación del acceso al edificio	Acceso al uso
<b>Mesa Técnica</b>	Extensión con la comunidad	Vinculación social
<b>Mesa Técnica</b>	Staff de profesores y talleristas en diversas disciplinas	Equipo técnico y profesional
<b>Mesa Técnica</b>	Capacidad de reacción frente a la contingencia	Gestión eficiente
<b>Mesa Técnica</b>	Ordenanza Municipal que norma o reglamenta el CC	Instrumentos de planificación y uso
<b>Mesa Técnica</b>	Existencia de recursos económicos	Recursos económicos
<b>Mesa Técnica</b>	Voluntad política para la gestión cultural	Voluntad técnica y política para la gestión cultural
<b>Artesanía</b>	Intentos de gestión	Voluntad técnica y política para la gestión cultural
<b>Danza</b>	Hubo gran apoyo a la gestión en el 2018-2019	Voluntad técnica y política para la gestión cultural

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.



A continuación, se puede observar la distribución de las 7 fortalezas mencionadas en las entrevistas para actores relevantes o informantes claves y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

**Tabla: Fortalezas de gestión por sector y temática Entrevistas.**

Fortaleza	Sector o Temática
Buen Orden de la gestión en talleres artísticos del Centro Cultural	Gestión eficiente
Gestión eficiente con los y las funcionarios y Talleristas, en el sentido de situaciones formales.	Gestión eficiente
Mencionar que sido una excelente iniciativa el proponer estas instancias para escuchar a toda la comunidad en el mismo plan de gestión.	Participación ciudadana
Sería muy significativo continuar integrando estas iniciativas en las gestiones que realice el centro cultural; es decir, tener siempre presente a las personas y la comunidad en las propuestas y decisiones. Abrir el diálogo siempre para retomar la confianza, el goce y el disfrute por este espacio.	Vinculación social
Hay organización.	Gestión eficiente
Hay compromiso para con sus talleristas, y para la evaluación de nuevas propuestas.	Voluntad técnica y política para la gestión cultural
Un Plan de Gestión que permite la participación de la comunidad y que busca fortalecer el uso del espacio.	Instrumentos de planificación y uso

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

#### 8.4.2. Resultados Fortalezas de Programación.

Las fortalezas de programación son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee el Centro Cultural de Punta Arenas en la planificación de la intervención cultural. En tal sentido, se identificaron o mencionaron por el conjunto de participantes un total de 19 fortalezas. De ellas, 12 fueron mencionadas en los talleres vía zoom y 7 en las entrevistas.

A continuación, se puede observar la distribución de las 12 fortalezas mencionadas en los grupos zoom y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

**Tabla: Tabla: Fortalezas de Programación Grupos Zoom.**

Grupo	Fortaleza	Sector o Temática
Artes Visuales	La parrilla de talleres ha aumentado	Talleres
Artes Visuales	Profesionales bien calificados con conocimientos y disponibles	Equipo técnico y profesional

Grupo	Fortaleza	Sector o Temática
Artes Visuales	Preocupación por las personas	Atención al usuario
Artes Escénicas	Recursos financieros (presupuesto)	Recursos económicos
Artes Escénicas	Espectáculos de buena calidad	Espectáculos de calidad
Artes Escénicas	Semana del teatro regionales (2019)	Espectáculos regionales
Mesa Técnica	Diseño de cartelera	Espectáculos de calidad
Mesa Técnica	Feria del libro (editoriales y expositores regionales y nacionales)	Feria del Libro
Mesa Técnica	Talleres on line	Talleres
Mesa Técnica	La comunidad puede realizar programación (Galas)	Acceso a la comunidad
Mesa Técnica	Convenios con otros CC	Redes con espacios culturales
Danza	Cartelera de nivel regional, nacional e internacional	Espectáculos de calidad

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se puede observar la distribución de las 24 fortalezas mencionadas en las entrevistas para actores relevantes o informantes claves y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

**Tabla: Fortalezas de Programación Entrevistas.**

Fortaleza	Sector o Temática
Presentaciones de calidad	Espectáculos de calidad
Artistas connotados del ámbito artístico	Espectáculos de calidad
La programación es básica pero poco a poco se ha ido agregando más actividades e iniciativas.	Programación diversa
Falta integrar propuestas de artistas y gestores regionales proporcionando empleabilidad y valoración y preservación de nuestro patrimonio cultural inmaterial regional.	
Incluir otro tipo de actividades: Clases magistrales, charlas, microtalleres, workshop realizadas por artistas Regionales y para la comunidad.	Programación diversa
Hay actividad cultural de marzo a diciembre, en cuanto a talleres, charlas y espectáculos.	Programación diversa
Se gestiona una programación anual, en base a criterios objetivos, de interés general y que puedan llegar a toda la comunidad interesada.	Programación diversa

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

### 8.4.3. Resultados Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento.

Las fortalezas de infraestructura y equipamiento son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee el Centro Cultural de Punta Arenas en relación a lo material, espacial y técnica existente. En tal sentido, se identificaron o mencionaron por el conjunto de participantes un total de 32 fortalezas. De ellas, 25 fueron mencionadas en los talleres vía zoom y 7 en las entrevistas.

A continuación, se puede observar la distribución de las 25 fortalezas mencionadas en los grupos zoom y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

**Tabla: Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento del CC Grupos Zoom.**

Grupo	Fortaleza	Sector o Temática
Artes Visuales	Es muy inspirador	Calidad del espacio
Artes Visuales	Espacios grandes	Espacios y salas
Artes Visuales	Baños espaciados	Espacios y salas
Artes Visuales	Iluminación natural	Calidad del espacio
Artes Visuales	Escenario del teatro	Espacios y salas
Artes Escénicas	Posee equipamiento	Equipamiento técnico
Artes Escénicas	Contar con centro cultural	Contar con espacio cultural
Mesa Técnica	Mayor facilidad de acceso	Acceso
Mesa Técnica	Edificio	Contar con espacio cultural
Mesa Técnica	Equipamiento técnico completo	Equipamiento técnico
Mesa Técnica	Único en la región	Contar con espacio cultural
Artesanía	Esta bien hecha, moderna, luminosa, baños, vista	Calidad del espacio
Artesanía	Auditórium equipamiento bueno	Equipamiento técnico
Organizaciones Culturales	Acceso para las personas discapacitadas físicamente	Arquitectónicamente inclusivo
Organizaciones Culturales	Área de estacionamientos cómodo	Calidad del espacio
Organizaciones Culturales	Buen equipamiento	Equipamiento técnico
Música	Espacios buenos	Espacios y salas
Música	Hermoso conecta con el mar	Estacionamientos
Música	Identitario respecto de la mirada al estrecho	Vista al estrecho (mar)
Música	Espacios multiuso	Espacios y salas
Danza	Es un lujo	Calidad del espacio
Danza	Tiene equipamiento propio	Equipamiento técnico
Danza	Salas adecuadas	Espacios y salas
Danza	Teatro contiene las herramientas técnicas para el buen desarrollo de un espectáculo	Equipamiento técnico

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se puede observar la distribución de las 30 fortalezas mencionadas en las entrevistas para actores relevantes o informantes claves y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

**Tabla: Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento del CC Entrevistas.**

Fortaleza	Sector Temática	o
Es la infraestructura con mejor equipamiento en la comuna	Equipamiento técnico	
Buena cantidad de instrumentos	Equipamiento técnico	
Tecnología de calidad para el desarrollo del artista	Equipamiento técnico	
Espacio perfectamente situado frente al Estrecho de Magallanes	Vista al estrecho (mar)	
Excelente infraestructura y buenas instalaciones para trabajar de manera armónica y eficiente.	Espacios y salas	
Intentar buscar soluciones concretas en ámbitos de seguridad para incluir actividades para niños puesto que se reciben constantes quejas haciendo alusión de un grupo etario que no puede realizar actividades artísticas ni en el centro cultural, ni en casa azul del arte.		
Tiene buena infraestructura, espacio adecuado para trabajar	Calidad del espacio	
Tiene el equipamiento básico necesario para desarrollar talleres y espectáculos	Equipamiento técnico	
Un recinto habilitado con distintas salas para desarrollar todo tipo de eventos y presentaciones, tanto públicas como privadas.	Espacios y salas	

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

#### 8.4.4. Resultados Problemas y Soluciones

Los problemas o debilidades identificadas o definidas por las y los participantes son las situaciones que provocan una posición desfavorable o constituyen un problema para el Centro Cultural. En total se identificaron 133 situaciones críticas o problemáticas y que deben ser consideradas en la elaboración del plan de gestión. De ellas, 78 fueron mencionadas en los talleres vía zoom y 55 en las entrevistas.

A continuación, se puede observar la distribución de las 78 fortalezas mencionadas en los grupos zoom y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

**Tabla: Problemas y Soluciones.**

<b>Actor</b>	<b>Problema</b>	<b>Solución</b>	<b>Sector o Temática</b>
<b>Artes Visuales</b>	Falta de vinculación con el medio	Generar mayor vinculación con las comunidades con propuestas, proyectos y colaboraciones	Falta de gestión, programación y planificación participativa del CC
<b>Artes Visuales</b>	Ausencia de conversatorios sobre el patrimonio inmaterial	Poner en valor el patrimonio inmaterial existente	Patrimonio inmaterial
<b>Artes Visuales</b>	Ausencia de un plan que responda a las necesidades culturales y de bienestar social de las comunidades	Elaborar un plan artístico cultural y patrimonial en tiempos de crisis	Falta de gestión, programación y planificación participativa del CC
<b>Artes Visuales</b>	Inexistencia de espacio donde se pueda intercambiar y conocer la historia regional	Crear un espacio acogedor (cafetería) con acceso a libros	Patrimonio inmaterial
<b>Artes Visuales</b>	No está abierto todo el día ya que funciona con horario municipal	Horario continuado	Falta de autonomía en la gestión
<b>Artes Visuales</b>	Los estacionamientos no están bien señalizados	Facilitar el acceso de vehículos (Señalética) para los estacionamientos	Funcionalidad de espacios y equipamiento
<b>Artes Visuales</b>	Las puertas por 21 de mayo las cierran y dificulta acceso	Ver soluciones	Funcionalidad de espacios y equipamiento
<b>Artes Visuales</b>	Falta de conectividad	Generar un recorrido de acercamiento	Falta de conectividad y accesibilidad
<b>Artes Visuales</b>	Falta de difusión y señaléticas del CC	Generar un plan de difusión y señaléticas del CC (mapas turísticos)	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
<b>Artes Visuales</b>	Falta de estética y fachada que represente la cultura de la zona	Crear una estética regional para el CC (imagen, escultura, colores étnicos)	Ausencia de estética e imagen corporativa
<b>Artes Visuales</b>	Falta de diversidad disciplinar de talleres	Ampliar la oferta de talleres disciplinares	Falta diversidad en la programación
<b>Artes Escénicas</b>	Parrilla de luces y otros no cumplen técnicamente con los requisitos de seguridad laboral	Implementar protocolos de seguridad laboral y fortalecer la parrilla estructuralmente (bajo las vigas y con bordes filosos, no tiene puntos de anclaje)	Recursos técnicos, equipamiento e infraestructura
<b>Artes Escénicas</b>	La escasa inclusión de artistas y gestores en la programación	Incorporar a artistas y gestores en la programación	Falta de gestión, programación y planificación participativa del CC

Actor	Problema	Solución	Sector o Temática
<b>Artes Escénicas</b>	Cobros de los espacios del CC	Acceso gratuito a los espacios para gestores/as y creadores/as	Cobro por el uso de espacios
<b>Artes Escénicas</b>	Dependencia municipal del CC	CC pase a la Fundación y/o crear Corporación	Falta de autonomía en la gestión
<b>Artes Escénicas</b>	Equipo sin conocimiento especializado en gestión cultural	Equipo especializado de gestión cultural	Falta de visibilización y gestión cultural del equipo municipal de cultura
<b>Artes Escénicas</b>	Gran porcentaje de obra nacionales sobre las regionales	Pre y producción de obras locales como prioridad	Falta de políticas de rescate y puesta en valor de los artistas, cultores y gestores locales
<b>Artes Escénicas</b>	La mala gestión de la dirección y equipo de trabajo de cultura	Crear un comité asesor de la gestión del CC	Falta de visibilización y gestión cultural del equipo municipal de cultura
<b>Artes Escénicas</b>	Carece de nombre e identidad	Crear una identidad regional (nombre)	Ausencia de estética e imagen corporativa
<b>Artes Escénicas</b>	Falta de identificación de las necesidades artísticas de la comunidad	Generar encuesta a la comunidad con representación disciplinar	Falta de gestión, programación y planificación participativa del CC
<b>Artes Escénicas</b>	Los recursos no se invierten de forma eficiente y eficaz	Que se invierta según el PG para el desarrollo cultural de la comuna	Falta de gestión, programación y planificación participativa del CC
<b>Artes Escénicas</b>	Burocratización de los procesos de gestión	Gestión autónoma para agilizar los procesos	Falta de autonomía en la gestión
<b>Artes Escénicas</b>	Designación de cargos y formas de trabajo poco democráticas	Concursos públicos con transparencia para la contratación de profesionales	Falta de autonomía en la gestión
<b>Artes Escénicas</b>	Falta de experto en el CC	Contratar asesoría especialidad en prevención de riesgos	Falta de visibilización y gestión cultural del equipo municipal de cultura
<b>Mesa Técnica</b>	Dependencia institucional del CC de DIDECO	Crear Departamento o Dirección de cultura con responsabilidad administrativa	Falta de autonomía en la gestión
<b>Mesa Técnica</b>	Acceso al CC	Diferenciación de tarifas para actividades con o sin fines de lucro	Cobro por el uso de espacios
<b>Mesa Técnica</b>	Falta de comunicación municipal con cultura		Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones

Actor	Problema	Solución	Sector o Temática
<b>Mesa Técnica</b>	Limitación de la figura actual para la captación de recursos y gestión		Falta de autonomía en la gestión
<b>Mesa Técnica</b>	Rigidez de la burocracia municipal para la toma de decisiones	Definir cargo, funciones y roles de trabajo	Falta de autonomía en la gestión
<b>Artesanía</b>	No hay claridad a quien dirigirse	Elaborar reglamento de uso del CC	Falta de visibilización y gestión cultural del equipo municipal de cultura
<b>Artesanía</b>	No hay caras visibles	Tener equipo con liderazgo	Falta de visibilización y gestión cultural del equipo municipal de cultura
<b>Artesanía</b>	Falta difusión	Plan de comunicaciones y difusión	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
<b>Artesanía</b>	Falta de información	Crear Página web y redes sociales	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
<b>Artesanía</b>	Los pontones no están siendo mantenidos	Que se realice mantención y se aproveche de darle valor patrimonial,	Recursos técnicos, equipamiento e infraestructura
<b>Artesanía</b>	Galpones contiguos en mal estado y escasos estacionamientos	Se pueden aumentar los estacionamientos	Recursos técnicos, equipamiento e infraestructura
<b>Artesanía</b>	Inaccesible el CC	Crear paradero, vía elevada y locomoción	Falta de conectividad y accesibilidad
<b>Artesanía</b>	No existe buena conectividad peatonal	Puente peatonal desde calle Boliviana por el mar hacia el CC	Falta de conectividad y accesibilidad
<b>Artesanía</b>	El acceso vehicular es complicado y no hay señalética	Poner 2 señalética (norte y sur) que indiquen trayecto a estacionamientos	Falta de conectividad y accesibilidad
<b>Organizaciones Culturales</b>	Problemas de accesibilidad y conectividad	Buses de acercamiento y transporte municipal, colectivos	Falta de conectividad y accesibilidad
<b>Organizaciones Culturales</b>	No disponer del espacio en forma gratuita	Generar un protocolo para el uso de espacios de forma gratuita o bajo costo a usuarios/as locales/ Asignar % cuota en la parrilla	Cobro por el uso de espacios
<b>Organizaciones Culturales</b>	No posee página web y redes sociales	Diseñar página web y aumentar el uso de redes sociales	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones

Actor	Problema	Solución	Sector o Temática
<b>Organizaciones Culturales</b>	Cartelera poco difundida	Plan de Difusión y comunicaciones	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
<b>Organizaciones Culturales</b>	Poca transparencia en los criterios de selección de la parrilla	Transparentar los criterios de selección de la parrilla	Falta de gestión, programación y planificación participativa del CC
<b>Organizaciones Culturales</b>	Poca inclusión de artistas regionales y repetición de los mismos grupos	Incluir más artistas regionales con pertinencia a la parrilla	Falta de políticas de rescate y puesta en valor de los artistas, cultores y gestores locales
<b>Organizaciones Culturales</b>	Falta de fomento al turismo en el CC	Incluir al CC como polo de atracción cultural y turístico (alianza con Sernatur)	Falta de políticas de rescate y puesta en valor de los artistas, cultores y gestores locales
<b>Organizaciones Culturales</b>	Falta de imagen corporativa atractiva	Crear una imagen de identificación en la entrada del CC de forma participativa	Ausencia de estética e imagen corporativa
<b>Organizaciones Culturales</b>	Falta aprovechar el contexto geográfico de Punta Arenas	Establecer redes internacionales	Falta de gestión, programación y planificación participativa del CC
<b>Música</b>	Acceso al CC es complejo para llegar y descargar	Licitación transporte público especial y que cuente con transporte propio	Falta de conectividad y accesibilidad
<b>Música</b>	Poca y mala difusión	Encargado de Plan de difusión y comunicación	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
<b>Música</b>	Poca vinculación con el medio	Realizar actividades colaborativas y en otros espacios públicos más próximos a los territorios.	Falta de gestión, programación y planificación participativa del CC
<b>Música</b>	Falta de comunicación con la comunidad y audiencias	Tomar las decisiones con información válida y actualizada para diseñar la programación (Encuestar a la comunidad y audiencias)	Falta de gestión, programación y planificación participativa del CC
<b>Música</b>	No hay caras o rostro visibles	Visibilizar el equipo de gestión (página web, fono contacto)	Falta de visibilización y gestión cultural del equipo municipal de cultura
<b>Música</b>	Falta de autonomía en la gestión	Crear una figura con personalidad jurídica	Falta de autonomía en la gestión
<b>Música</b>	Falta de personal idóneo para la gestión cultural	Contratar y conformar equipo multidisciplinario	Falta de visibilización y gestión cultural del equipo municipal de cultura



Actor	Problema	Solución	Sector o Temática
<b>Música</b>	Falta de regularidad en la programación de actividades	Calendarización semanal, mensual, semestral y anual	Falta de gestión, programación y planificación participativa del CC
<b>Danza</b>	Ubicación y accesibilidad	Trasporte público para el CC	Falta de conectividad y accesibilidad
<b>Danza</b>	Hay problemas con el subterráneo con la subida de mareas	Revisar la situación	Recursos técnicos, equipamiento e infraestructura
<b>Danza</b>	Decreto municipal establece pago por salas	Gratuidad en el uso de los espacios y/o retribución a la comunidad	Cobro por el uso de espacios
<b>Danza</b>	Existe poca diversidad disciplinar de talleres	Crear más talleres	Falta diversidad en la programación

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se puede observar la distribución de los 55 problemas y soluciones mencionados en las entrevistas para actores relevantes o informantes claves y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

**Tabla: Problemas y Soluciones Entrevistas.**

Problema	Solución	Sector o Temática
Creo que es necesario abrir el espacio, generar más propuestas culturales, pero también propuestas comunitarias, involucrando a los jóvenes de otras áreas artísticas y a los adultos mayores	Plan de gestión participativo	Falta de gestión, programación y planificación participativa del CC
No hay locomoción pública, ni lugar para estacionamiento Localización	Crear una línea de transporte público que pase por allí y crear estacionamientos cercanos	Falta de conectividad y accesibilidad
Difusión de Actividades	Aumentar la difusión de las actividades con anticipación, como cartelera mensuales o quincenales	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
Falta difusión	Capacitación del equipo de comunicaciones en nuevas maneras y formas de comunicación.	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
Cartelera permanente sean Talleres/espectáculos/Charlas/seminarios/Lanzamientos	Gestionar, e informar con tiempo	Falta de gestión, programación y planificación

Problema	Solución	Sector o Temática
		participativa del CC
Ausencia y participación de comunidades como OCC, Adultos mayores, Audiovisualistas, Actores, Artistas visuales, etc.	Asociarse con agentes culturales dentro del Territorio.	Patrimonio inmaterial
Muy poca variedad de números artísticos	Tomar en cuenta siempre todas las ramas del arte que se imparten en el centro cultural, para así, lograr mas diversidad a la hora de hacer presentaciones de esta índole	Falta de diversidad en la programación
Poca publicidad hacia el Centro Cultural	Lograr darle mas énfasis a lo que esta sucediendo en el Centro Cultural para así, hacer sentir a la comunidad mas participe de todo lo que se realice en nuestro lugar. Que el vehículo cultural dé a conocer por las calles información cultural a la ciudadanía, de obras, talleres, seminarios, entre otros.	Falta de eficiencia en la difusión y comunicaciones
Acceso al espacio	Creación de un bus y una van para acercar a las personas, escuelas y diversos agentes al CC.	Falta de conectividad y accesibilidad
Difusión	Se necesita innovar acerca de los métodos de difusión de las diversas actividades del CC.	Falta de eficiencia en la difusión y comunicaciones
Promover el acceso al Transporte público	Promover con el Ministerio de Transporte la posibilidad de un recorrido de buses que pase por el Centro Cultural	Falta de conectividad y accesibilidad
Innovación en los medios tecnológicos.	Promover e invertir en sistemas multimediales como Redes sociales, Webs, Canales de Video y de Streaming, utilizando los espacios para grabar, conciertos, talleres, streamings, show de luces,	Acceso y uso de TIC'S

Problema	Solución	Sector Temática	o
	entre otras innovaciones tecnológicas.		
Mayor difusión de las actividades que se realizan y talleres y mayor presencia en redes sociales que es donde está la gente.	Elaborar un plan estratégico de difusión y generación de contenidos constantemente para informar y llamar a la comunidad a involucrarse más con este espacio.	Falta de difusión y comunicaciones	e
Uso compartido y equitativo entre instituciones, empresas y agentes culturales regionales.	Incluir siempre en las propuestas y carteleras anuales obras, conciertos y exposiciones de artistas y gestores regionales incluyendo además a otros territorios (porvenir, Puerto natales etc)	Falta de políticas de rescate y puesta en valor de los artistas, cultores y gestores locales	e
Falta de difusión de actividades con tiempo, y diseño atractivo de graficas.	Contratación de un profesional del área	Falta de difusión y comunicaciones	e
No hay conexión a internet fuera de la oficina de administración.	Instalar WiFi en todo el edificio	Acceso y uso de TIC'S	
Una debilidad es la ubicación por la escasez de locomoción colectiva en el sector	Que exista mayor movilización disponible	Falta de conectividad y accesibilidad	
Altos costos de mantención	Al aplicar tasas de cobro o derechos se logran recaudar fondos que en algo ayudan para su mantención.	Altos costos de mantención	
Espacios disponibles tienen cupos acotados de asistencia y participación.	No se va a construir otro edificio.	Recursos técnicos, equipamiento e infraestructura	
Dependiendo la administración de turno el recinto puede sufrir deterioro y descuido.	Generar una administración independiente a la administración municipal, por ejemplo, vía una Corporación o Fundación.	Falta de autonomía en la gestión	

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

## **8.5. Conclusiones Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales del Centro Cultural de Punta Arenas.**

La comuna de Punta Arenas, al constituir la capital regional concentra al 79% de la población regional, es decir, que, de cada 10 habitantes de la región, prácticamente 8 viven en la comuna. Esto implica, además, que cuenta con la presencia de la institucionalidad cultural gubernamental, de infraestructura, agentes y servicios culturales lo que implica poseer una significativa oferta de oportunidades y recursos para el desarrollo de iniciativas culturales.

De acuerdo a la producción y/o levantamiento de información primaria y secundaria que fue sistematizada y analizada en el presente diagnóstico del Plan de Gestión del Centro Cultural, es posible distinguir que el estado de la gestión en el Centro Cultural es complejo en el ámbito institucional, debido a la dependencia administrativa municipal de la gestión del Centro Cultural, cuyo modelo organizacional por su carácter estatal es burocrático y vertical, ralentizando los procesos de trabajo y condicionando en gran medida las posibilidades de una gestión oportuna, eficaz y eficiente para dicho espacio cultural, considerando el carácter social dinámico de las actividades culturales, las artísticas y patrimoniales. Sin embargo, es destacable la voluntad política de la gestión municipal que ha destinado en los últimos 4 años una inversión cada vez más creciente de recursos financieros, humanos y materiales para darle continuidad al espacio cultural. Desde un enfoque organizacional es necesaria la asignación de cargos, roles y funciones del equipo de cultura para evaluar el desempeño laboral del equipo de gestión del espacio cultural.

Por otra parte, a nivel del análisis de la gestión del Centro Cultural, es posible identificar la existencia de un equipo técnico que posee capacidades para montar los espectáculos de calidad. Falta sumar mayores capacidades en el ámbito de la iluminación para completar el equipo base. En el ámbito profesional, a principio de años se sumó un tercer integrante al equipo de cultura, logrando una interdisciplinariedad interesante pero que aún lleva muy poco tiempo de trabajo en equipo y con las condicionante antes mencionadas para la gestión del Centro Cultural.

Se evidencia en el ámbito de la programación entre el 2017 y 2019 una serie interesante de diversas presentaciones artísticas que han suscitado gran convocatoria de la comunidad debido a la calidad de las mismas. La participación ciudadana y promoción de los públicos objetivo es una de las debilidades que deben ser abordadas desde el enfoque de derechos que propone el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio como desde la participación de los actores locales.

Luego de sistematizar la información resultante de la producción o levantamiento de información primaria sobre las necesidades culturales del Centro Cultural de Punta Arenas por los actores participantes, se presentan las conclusiones agrupadas a partir de la dimensión conceptual respecto del área temática o sectorial en las que fueron clasificadas

y agrupadas cada fortaleza o problemática a partir de las menciones de las y los participantes, de modo de presentar los resultados de forma ordenada y priorizada a partir de las frecuencias y porcentajes resultantes.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de las fortalezas de gestión según la dimensión temática en que han sido agrupadas o categorizadas.

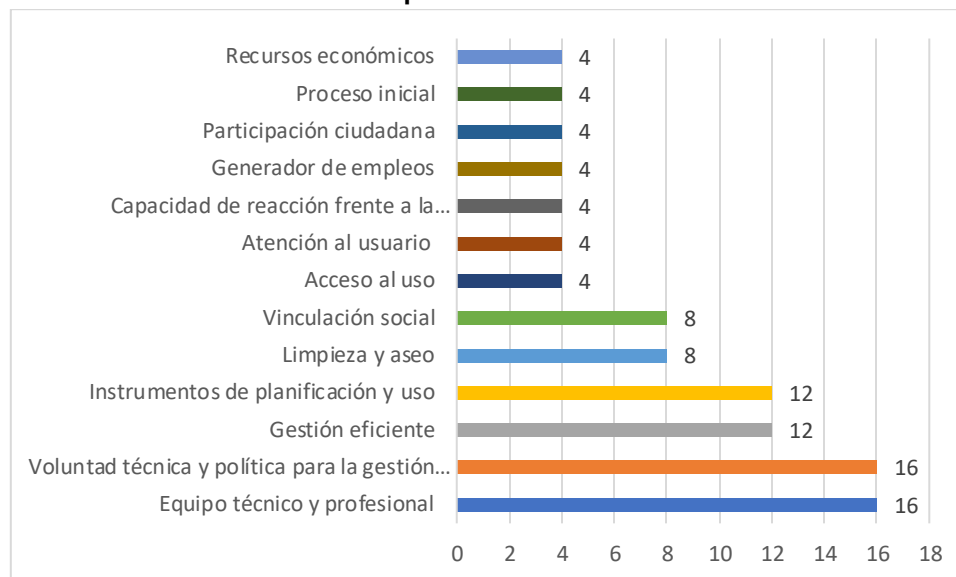
**Tabla: Fortalezas de Gestión por dimensión temática.**

<b>Fortalezas Gestión</b>	<b>Menciones (F)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>Equipo técnico y profesional</b>	4	16,0
<b>Voluntad técnica y política para la gestión cultural</b>	4	16,0
<b>Gestión eficiente</b>	3	12,0
<b>Instrumentos de planificación y uso</b>	3	12,0
<b>Limpieza y aseo</b>	2	8,0
<b>Vinculación social</b>	2	8,0
<b>Acceso al uso</b>	1	4,0
<b>Atención al usuario</b>	1	4,0
<b>Capacidad de reacción frente a la contingencia</b>	1	4,0
<b>Generador de empleos</b>	1	4,0
<b>Participación ciudadana</b>	1	4,0
<b>Proceso inicial</b>	1	4,0
<b>Recursos económicos</b>	1	4,0
<b>Total</b>	25	100,0

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

Se presenta el siguiente gráfico para dimensionar visualmente las fortalezas de gestión según la dimensión temática.

**Gráfico: Fortalezas de Gestión por dimensión temática.**



Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta el cuadro de las principales Fortalezas de Programación según la dimensión temática en que han sido agrupadas.

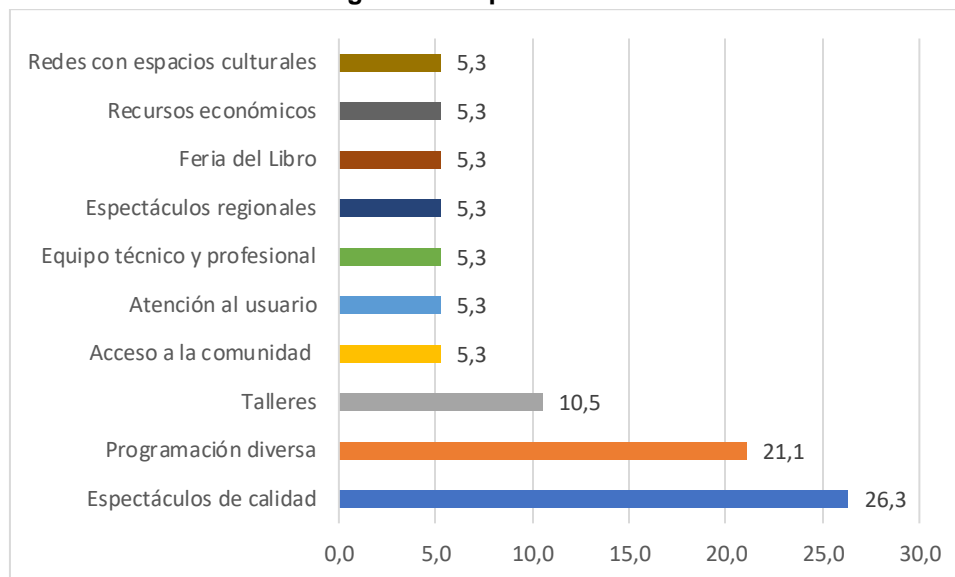
**Tabla: Porcentaje de Fortalezas de Programación por dimensión temática.**

Fortalezas Programación	Menciones (F)	Porcentaje (%)
Espectáculos de calidad	5	26,3
Programación diversa	4	21,1
Talleres	2	10,5
Acceso a la comunidad	1	5,3
Atención al usuario	1	5,3
Equipo técnico y profesional	1	5,3
Espectáculos regionales	1	5,3
Feria del Libro	1	5,3
Recursos económicos	1	5,3
Redes con espacios culturales	1	5,3
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

Se presenta el siguiente gráfico para dimensionar visualmente las fortalezas de programación según la dimensión temática.

**Gráfico: Fortalezas de Programación por dimensión temática.**



Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de las fortalezas de infraestructura y equipamiento según la dimensión temática en que han sido agrupadas.

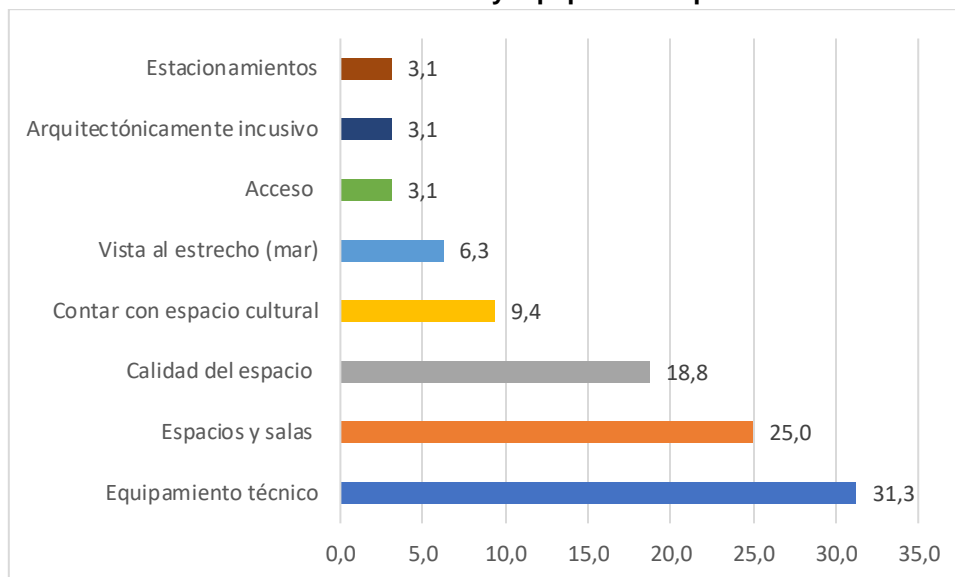
**Tabla: Fortalezas de infraestructura y equipamiento por temáticas.**

Fortalezas Infraestructura y Equipamiento	Menciones (F)	Porcentaje (%)
Equipamiento técnico	10	31,3
Espacios y salas	8	25,0
Calidad del espacio	6	18,8
Contar con espacio cultural	3	9,4
Vista al estrecho (mar)	2	6,3
Acceso	1	3,1
Arquitectónicamente inclusivo	1	3,1
Estacionamientos	1	3,1
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

En el siguiente gráfico, se pueden observar las principales fortalezas expresadas en porcentajes por área temática.

**Gráfico: Fortalezas de infraestructura y equipamiento por temáticas.**



Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

Por último, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de los problemas mencionados por el conjunto de actores según la dimensión temática en que han sido agrupadas.

**Tabla: Problemas o Debilidades del Centro Cultural**

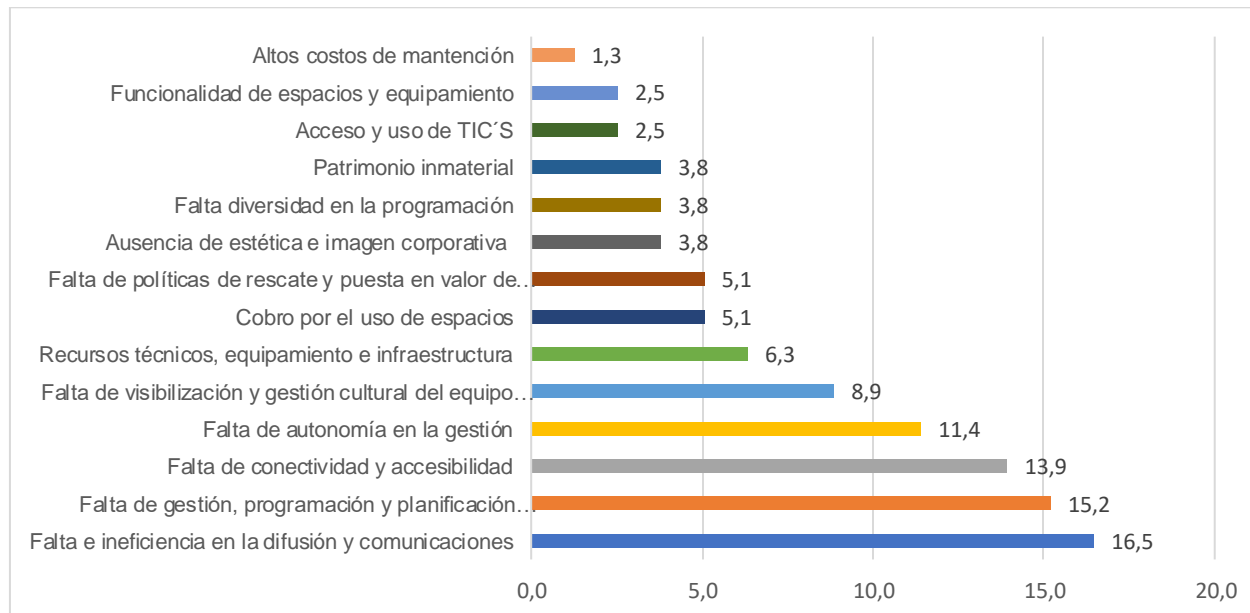
Problemas	Menciones (F)	Porcentaje (%)
Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones	13	16,5
Falta de gestión, programación y planificación participativa del CC	12	15,2
Falta de conectividad y accesibilidad	11	13,9
Falta de autonomía en la gestión	9	11,4
Falta de visibilización y gestión cultural del equipo municipal de cultura	7	8,9
Recursos técnicos, equipamiento e infraestructura	5	6,3
Cobro por el uso de espacios	4	5,1
Falta de políticas de rescate y puesta en valor de los artistas, cultores y gestores locales	4	5,1
Ausencia de estética e imagen corporativa	3	3,8
Falta diversidad en la programación	3	3,8
Patrimonio inmaterial	3	3,8
Acceso y uso de TIC'S	2	2,5
Funcionalidad de espacios y equipamiento	2	2,5
Altos costos de mantención	1	1,3
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100,0</b>

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.



En el siguiente gráfico, se pueden observar los principales problemas o debilidades expresadas en porcentajes por área temática

**Gráfico: Problemas o Debilidades del Centro Cultural**



Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

## 9. Etapa 3. Elaboración Plan de Gestión del Centro Cultural.

### 9.1. Metodología

El proceso de planificación cuenta con dos insumos primordiales; por una parte, el resultado del análisis de la caracterización comunal, sectorial en cultura y de la gestión, programación e infraestructura y equipamiento del centro cultural, 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 integrantes del Concejo Municipal, Mesa Técnica de Cultura y las diversas comunidades artísticas que participaron y accedieron a los grupos zoom o a las entrevistas. 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 anterior.

En tal sentido, se trabajó en 4 sesiones de taller en la profundización de los lineamientos estratégicos que constituyen los ejes temáticos o sectoriales que los participantes identificaron como principales problemas. Los lineamientos estratégicos constituyen la columna vertebral del Plan de Gestión del Centro Cultural.

**Ilustración: Lineamientos Estratégicos Plan de Gestión del Centro Cultural Punta Arenas 2021-2025.**



Fuente: Sistematización Diagnóstico Participativo. Elaboración Propia

Se trabajó con la Mesa Técnica de Cultura en la profundización de estos 5 lineamientos con metodología de taller participativo, para establecer programas, proyectos, estudios y 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.

Una vez concluido el proceso de profundización de los lineamientos estratégicos, se procedió a revisar la imagen objetivo anterior y relaborar una nueva imagen con los nuevos emergentes 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 Centro Cultural de Punta Arenas y que los actores políticos, técnicos y sociales proveyeron en la etapa de diagnóstico. 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.

El proceso de planificación estratégica para este estudio contempló los siguientes productos, tal como se puede observar en la siguiente ilustración.

**Ilustración: Proceso de planificación.**



Fuente: Propuesta Metodológica. Elaboración Propia.

La estrategia metodológica utilizada 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.

**Figura: Proceso general de formulación del Plan de Gestión el Centro Cultural.**



Fuente: Propuesta Metodológica. Elaboración Propia.

## 9.2. Visión y Misión.

La misión 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 2024 (Plan Municipal de Cultura Peñalolén: 2015, 105).

La metodología empleada para la construcción de la misión está basada en dos análisis y técnicas. En primer lugar, se debe revisar la actualización de la misión anterior o del Plan de gestión vigente, para tal efecto, se desagrega en dimensiones y se revisa con la Mesa Técnica. En segundo lugar, a través de la aplicación de técnicas o dinámicas de producción de información participativas según el tipo de actor comunal, básicamente, en cada entrevista y reunión zoom los y las participantes definieron conceptualmente o elaboraron una frase que diera cuenta de la visión de futuro del Centro Cultural. Una vez consolidada la información, se agrupa en dimensiones y se realizan procesos de trabajo sistemáticos que permiten distinguir los emergentes para proponer una redacción de la visión, que posteriormente se va sometiendo a diversos procesos de validación con los actores, generando procesos de validación e inclusión de observaciones.

El método de trabajo utilizado consiste entonces, en la aplicación de procesos de análisis sistemáticos por parte de la consultora, 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 Visión, se construyó entonces, a partir de la metodología participativa realizada de forma transversal con todos los actores (Concejo Municipal, Mesa Técnica de Cultura y reuniones participativas) 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 para los próximos cuatro años.

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

**El Centro Cultural es un espacio que convoca a la comunidad en torno al arte y la creación local generando oportunidades de participación y acceso para jóvenes y adultos y así convertirse en un referente de la creación artística regional.**

La participación y la corresponsabilidad cobra relevancia, ya que, por una parte, los procesos participativos poseen la virtud de generar un mayor compromiso e identidad de los habitantes

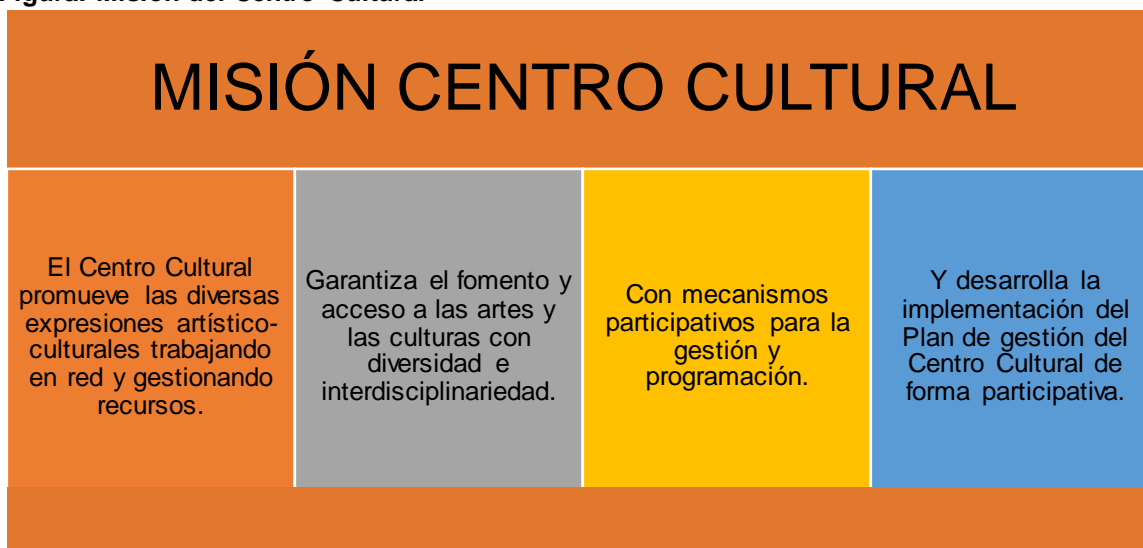
con las metas y, por otra, también consiguen generar una disposición distinta de los habitantes cuando perciben que sus necesidades o expectativas poseen -a la luz de la discusión política y comunitaria- una prioridad distinta que la de otros proyectos (Pladeco Recoleta; 2015).

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 misión del Centro Cultural está dividida en cuatro componentes estratégicos que constituyen diversas ideas fuerza cada una en sí misma, las responsabilidades que le competen al Centro Cultural en el periodo de planificación hasta el 2024, tal como se puede observar en la siguiente figura.

**Figura: Misión del Centro Cultural**

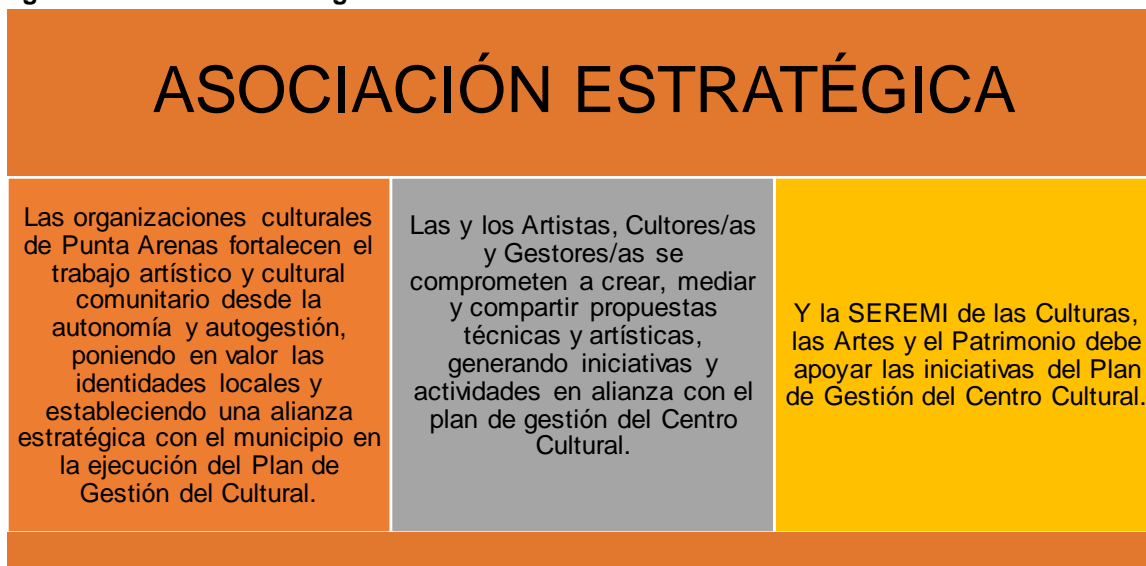


Fuente: Sistematización Análisis Visión y Misión. Elaboración Propia.

Por otra parte, se ha considerado la participación de otros actores que habiendo participado del proceso de elaboración del Plan de gestión, juegan un rol estratégico en el desarrollo del Centro Cultural en el actual periodo de planificación, tales como las organizaciones

culturales, las y los Artistas, Cultores/as y Gestores/as; y, la SEREMI de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de la región.

**Figura: Asociación Estratégica Actores.**



Fuente: Sistematización Análisis Visión y Misión. Elaboración Propia.

### 9.3. Lineamientos Estratégicos<sup>27</sup>.

Los Lineamientos Estratégicos constituyen los ejes, temáticas, ámbitos, dimensiones o áreas de los componentes generales de la planificación estratégica (Plan Municipal de Cultural de 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:

Surgen del análisis del diagnóstico participativo realizado.

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.

Constituyen la base operacional a la Visión de Futuro, deben ser reales, factibles, medibles y cuantificables.

<sup>27</sup> Basada en la estructura del PMC de Licantén entre otros

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).

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, 121).

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, culturales y técnicas de los participantes.

Para lograr esta profundización, se realizaron cuatro (4) talleres de trabajo con la Mesa Técnica, empleando el Enfoque de Marco Lógico (EML) en específico utilizando las técnicas de Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos.

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.

#### **9.4. Lineamientos Estratégicos Plan De Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas**

A continuación, se presentará el resultado del trabajo de profundización de los lineamientos estratégicos a través de la construcción de árboles de problema y solución consideraron los problemas y soluciones planteadas en el proceso participativo por cada eje estratégico.

#### 9.4.1. LE Autonomía en la gestión.

El lineamiento estratégico de autonomía en la gestión corresponde a la necesidad de generar una gestión administrativa autónoma del municipio dada las condiciones propias de la gestión cultural. Con una organización más pequeña, especialista y dinámica y con pertinentes equipos de trabajo se pueden generar experiencias significativas en la gestión cultural.

Se trata, por tanto, de promover aquellos programas, proyectos, estudios, beneficios y/o servicios en el proceso de la gestión del Centro Cultural que tengan como objetivo desplegar acciones para *desarrollar una gestión cultural administrativa autónoma*, tal y como se puede observar en el resultado del trabajo de identificación del problema principal, sus causas y efectos que luego se transformó en el objetivo estratégico de la *promoción de la autonomía en la gestión cultural*, cuyos medios serán las iniciativas (estudios, programas, proyectos y/o gestión) y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa.

Los factores críticos asociados al problema de la dependencia administrativa municipal del Centro Cultural son los siguientes:

En primer lugar, la burocratización de los procesos de trabajo en la institución municipal genera lentitud y falta de oportunidad de la gestión cultural por esencia dinámica.

En segundo lugar, la verticalidad de la toma de decisiones implica muchas veces escasa autonomía y gestión administrativa del equipo técnico del Centro Cultural.

Y, por último, la falta de participación de la comunidad en la toma de decisiones del Centro Cultural provocaría entre otros, la falta de confianza de la ciudadanía hacia la gestión del Centro Cultural.

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 2024.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del lineamiento de promoción de la autonomía en la gestión cultural para *desarrollar una gestión cultural administrativa autónoma*, se realizó su desagregación en objetivos específicos<sup>28</sup>, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

---

<sup>28</sup> 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.



**Tabla: Objetivos Específicos LE Promoción de la autonomía en la gestión cultural**

N°	Objetivos Específicos
1	<b>Gestionar oportunamente los requerimientos y procesos de trabajo</b>
2	<b>Generar mayor autonomía y gestión administrativa del equipo técnico del Centro Cultural</b>
3	<b>Aumentar la confianza e identificación, pertenencia y trabajo colaborativo de la ciudadanía con el Centro Cultural</b>

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

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas la agilización de los procesos de trabajo con el objetivo específico gestionar oportunamente los requerimientos y procesos de trabajo.

También contempla la utilización de formas de trabajo horizontales en la toma de decisiones con el objetivo específico de generar mayor autonomía y gestión administrativa del equipo técnico del Centro Cultural.

En tercer lugar, considera la participación de la comunidad en la toma de decisiones del Centro Cultural con el objetivo específico de aumentar la confianza, identificación, pertenencia y trabajo colaborativo de la ciudadanía con el Centro Cultural.

En el siguiente cuadro se pueden observar las iniciativas emblemáticas, es decir, aquellos programas, proyectos, estudios o gestión cultural que permiten el cumplimiento del objetivo estratégico y por ende de la visión de futuro.

**Tabla: Iniciativas Emblemáticas LE Promoción de la autonomía en la gestión cultural.**

N°	Iniciativa Emblemática
1	<b>Generación de procesos para la toma de decisiones y gestión cultural autónoma</b>
2	<b>Gestión administrativa participativa establecida en protocolo de funcionamiento</b>
3	<b>Creación de mesa de trabajo de carácter consultivo y vinculante para la toma de decisiones del CC</b>

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

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 de Fortalecimiento Formación y Creación Artística – Cultural, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

**Tabla: Tipos de Iniciativa LE Promoción de la autonomía en la gestión cultural.**

<b>Formación y Creación Artística – Cultural</b>		
Tipo de Iniciativa	Frecuencia	Porcentaje
Estudio	1	33,3%

<b>Programas</b>		
<b>Proyecto</b>		
<b>Gestión</b>	2	67,7%
<b>Total</b>		100%

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

#### 9.4.2. LE Desarrollo de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural.

El lineamiento estratégico del *desarrollo de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural* corresponde a la necesidad de generar un plan de comunicaciones autónomo del Centro Cultural, dada las condiciones propias y específicas del espacio cultural y de la gestión cultural que requiere en el ámbito de las comunicaciones, difusión e imagen. En tal sentido, la necesidad de una imagen propia o marca distinta a la institución municipal ente municipal como la profesionalización con componentes audiovisuales y de nuevos medios permitiría junto a otras iniciativas, otorgarle identidad al Centro Cultural y a su gestión siendo significativo para el proceso de consolidación y reconocimiento de este espacio de creación local y regional para jóvenes y adultos principalmente. Contar con un/a profesional periodista con expertiz en nuevos medio, redes sociales y audiovisual es de vital importancia para proyectar al Centro Cultural a nivel local y regional.

Se trata, por tanto, de promover aquellos programas, proyectos, estudios, beneficios y/o servicios en el proceso de la gestión del Centro Cultural que tengan como objetivo desplegar acciones para *crear plan de comunicaciones autónomo del CC*, tal y como se puede observar en el resultado del trabajo de identificación del problema principal, sus causas y efectos que luego se transformó en el objetivo estratégico de la *promoción del desarrollo de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural*, cuyos medios serán las iniciativas (estudios, programas, proyectos y/o gestión) y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa.

Los factores críticos asociados al problema de la inadecuación entre la oferta y la demanda del desarrollo de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural son los siguientes:

En primer lugar, la falta de voluntad política para la autonomía de las comunicaciones del CC genera poca eficacia y eficiencia de las comunicaciones y difusión de las actividades culturales del Centro Cultural.

En segundo lugar, la inexistencia de estrategias para llegar a las audiencias objetivo provocaría muchas veces la baja asistencia a las actividades del Centro Cultural.

En tercer lugar, la falta de visibilidad en medios de comunicación generaría escasa información y conocimiento de las actividades del Centro Cultural por parte de la comunidad local, regional y nacional.

En cuarto lugar, la falta de una imagen corporativa propia del Centro Cultural generaría, la falta de reconocimiento hacia el Centro Cultural.

En quinto lugar, la falta de una imagen distintiva al ingreso o frontis del Centro Cultural provocaría la escasa distinción y reconocimiento a simple vista.

Y, por último, la falta de visibilización en la accesibilidad al Centro Cultural provocaría entre otros, el desconocimiento del transporte público de acercamiento al Centro Cultural como también la escasa distancia y tiempo de recorrido a pie desde los sectores céntricos.

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 2025.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del lineamiento de promoción del desarrollo de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural para *crear un plan de comunicaciones autónomo del Centro Cultural*, se realizó su desagregación en objetivos específicos, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

**Tabla: Objetivos Específicos Desarrollo de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural.**

N°	Objetivos Específicos
1	Lograr eficacia y eficiencia de las comunicaciones y difusión de las actividades
2	Generar reconocimiento gráfico del Centro Cultural
3	Aumentar la asistencia a las actividades del Centro Cultural
4	Reconocer el Centro Cultural
5	Mayor información en los medios de prensa locales, regionales y nacionales del Centro Cultural
6	Dar a conocer el transporte público de acercamiento y rutas a pie

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

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas la generación de voluntades políticas para la autonomía de las comunicaciones del Centro Cultural con el objetivo específico lograr eficacia y eficiencia de las comunicaciones y difusión de las actividades hacia la comunidad local y regional.

En segundo lugar, contempla la diseñar estrategias para definir públicos objetivo con el objetivo específico de aumentar la asistencia a las actividades del Centro Cultural.

En tercer lugar, considera la visibilización en los medios de prensa locales, regionales y nacionales del Centro Cultural con el objetivo específico de generar mayor información en los medios de prensa locales, regionales y nacionales del Centro Cultural.

En cuarto lugar, considera crear la imagen corporativa (logo, paleta de colores entre otros) del Centro Cultural con el objetivo específico de generar reconocimiento gráfico del Centro Cultural.

En quinto lugar, considera la creación de una imagen distintiva al ingreso del Centro Cultural, a través de un diseño participativo y/o concurso público que permita reconocer al Centro Cultural.

Y por último, considera la visibilización de la accesibilidad al Centro Cultural para aproximar el Centro Cultural a la ciudadanía y territorios.

En el siguiente cuadro se pueden observar las iniciativas emblemáticas, es decir, aquellos programas, proyectos, estudios o gestión cultural que permiten el cumplimiento del objetivo estratégico y por ende de la visión de futuro.

**Tabla: Iniciativas Emblemáticas del desarrollo de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural.**

N°	Iniciativa Emblemática
1	Contratación profesional del área de comunicaciones para el CC
2	Contratación de profesional de diseño y concurso público para el diseño de la imagen corporativa
3	Creación de estrategias para llegar a públicos joven y adulto
4	Diseño y creación participativa del Centro Cultural
5	Elaboración de Plan de medios
6	Campaña de acercamiento del Centro Cultural. Señaléticas, coordinación locomoción colectiva, bicicletero.

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

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 de desarrollo de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

**Tabla: Tipos de Iniciativa de desarrollo de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural.**

Formación y Creación Artística – Cultural		
Tipo de Iniciativa	Frecuencia	Porcentaje
Estudio	0	0%
Programas	4	66,7%
Proyecto	0	0
Gestión	2	33,3%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

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

### 9.4.3. LE Programación y planificación participativa.

El lineamiento estratégico de programación y planificación participativa del Centro Cultural corresponde a la necesidad de crear y desarrollar una gestión participativa en el ámbito de la programación y planificación, de manera de incluir a las comunidades artístico culturales en la toma de decisiones del Centro Cultural.

Se trata, por tanto, de promover aquellos programas, proyectos, estudios, beneficios y/o servicios en el proceso de la gestión del Centro Cultural que tengan como objetivo desplegar acciones para *Crear gestión, programación y planificación participativa del Centro Cultural*, tal y como se puede observar en el resultado del trabajo de identificación del problema principal, sus causas y efectos que luego se transformó en el objetivo estratégico de programación y planificación participativa, cuyos medios serán las iniciativas (estudios, programas, proyectos y/o gestión) y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa.

Los factores críticos asociados al problema de la falta de gestión, programación y planificación participativa del Centro Cultural son los siguientes:

En primer lugar, la falta de convocatorias a la comunidad para la programación genera la escasa participación de artistas locales y regionales en la parrilla del Centro Cultural.

En segundo lugar, la falta de concursos públicos en diversas disciplinas implica muchas veces la escasa participación de la comunidad artística y agentes culturales y sociales en la programación.

Y, por último, la falta de acceso a los espacios adecuados para la creación local provocaría entre otros, la disminución de la creación artística local.

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 2025.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del lineamiento de programación y planificación participativa para *crear gestión, programación y planificación participativa del Centro Cultural*, se realizó su desagregación en objetivos específicos, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

**Tabla: Objetivos Específicos LE Programación y Planificación Participativa**

N°	Objetivos Específicos
1	<b>Aumentar la participación de artistas locales y regionales en la parrilla del CC</b>
2	<b>Aumentar la participación vinculante de la comunidad artística y agentes culturales y sociales en la programación</b>
3	<b>Aumentar la participación para la creación de la comunidad artística y agentes culturales y sociales en la programación</b>

<b>N° Objetivos Específicos</b>	
4	<b>Fomentar la creación local</b>

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

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas la creación de convocatorias a la comunidad con el objetivo específico de aumentar la participación de artistas locales y regionales en la parrilla del CC.

También contempla la creación de mesa trabajo con la comunidad artística y agentes culturales y sociales con el objetivo específico de aumentar la participación vinculante de la comunidad artística y agentes culturales y sociales en la programación.

En tercer lugar, considera la creación de concursos públicos en diversas disciplinas con el objetivo específico de aumentar la participación para la creación de la comunidad artística y agentes culturales y sociales en la programación.

En último lugar, considera la promoción de la creación local con el objetivo específico de fomentar la creación local.

En el siguiente cuadro se pueden observar las iniciativas emblemáticas, es decir, aquellos programas, proyectos, estudios o gestión cultural que permiten el cumplimiento del objetivo estratégico y por ende de la visión de futuro.

**Tabla: Iniciativas Emblemáticas LE Programación y Planificación Participativa.**

<b>N°</b>	<b>Iniciativa Emblemática</b>
1	<b>Creación de convocatorias anuales a la comunidad</b>
2	<b>Diseño de programaciones por disciplinas o áreas artístico-culturales de carácter vinculante</b>
3	<b>Diseño de al menos un concurso público en diversas disciplinas</b>
4	<b>Creación de residencias artísticas</b>

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

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 de Programación y Planificación Participativa, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

**Tabla: Tipos de Iniciativa LE Programación y Planificación Participativa.**

<b>Formación y Creación Artística – Cultural</b>		
<b>Tipo de Iniciativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Estudio</b>	0	0
<b>Programas</b>	4	100,0%
<b>Proyecto</b>	0	0
<b>Gestión</b>	0	0

<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100,0%</b>
--------------	----------	---------------

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

#### **9.4.4. LE Fomento a la participación de los artistas, cultores y gestores locales.**

El lineamiento estratégico del fomento a la participación de los artistas, cultores y gestores locales corresponde a la necesidad de generar un trabajo de participación sustantiva con la comunidad artística que permita poner en valor la cultura local y regional.

Se trata, por tanto, de promover aquellos programas, proyectos, estudios, beneficios y/o servicios en el proceso de la gestión del Centro Cultural que tengan como objetivo desplegar acciones para *rescatar y poner en valor a los artistas, cultores y gestores locales y regionales.*, tal y como se puede observar en el resultado del trabajo de identificación del problema principal, sus causas y efectos que luego se transformó en el objetivo estratégico de la *fomento a la participación de los artistas, cultores y gestores locales*, cuyos medios serán las iniciativas (estudios, programas, proyectos y/o gestión) y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa.

Los factores críticos asociados al problema de la falta de políticas de rescate y puesta en valor de los artistas, cultores y gestores locales son los siguientes:

En primer lugar, la Falta de capacitación e intercambio para la comunidad artística y agentes culturales para el perfeccionamiento y especialización genera escasa oportunidad en la especialización en gestión y planificación cultural.

Y, en segundo lugar, la falta de trabajo colaborativo con la comunidad artístico cultural y agentes culturales y sociales implicaría la escasa participación, colaboración y alianza estratégica con la comunidad artística y agentes culturales y sociales.

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 2025.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del lineamiento de fomento a la participación de los artistas, cultores y gestores locales para *rescatar y poner en valor a los artistas, cultores y gestores locales y regionales*, se realizó su desagregación en objetivos específicos, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

**Tabla: Objetivos Específicos LE Fomento a la participación de los artistas, cultores y gestores locales.**

N°	Objetivos Específicos
1	<b>Desarrollar programas de especialización en gestión y planificación cultural</b>
2	<b>Desarrollar instancias de participación, colaboración y alianzas estratégicas con la comunidad artística y agentes culturales y sociales</b>

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

Este lineamiento contempla fomentar la capacitación e intercambio para la comunidad artística y agentes culturales para el perfeccionamiento y especialización con el objetivo específico de Desarrollar programas de especialización en gestión y planificación cultural.

Por último, contempla Implementación de trabajo colaborativo con la comunidad artístico cultural y agentes culturales y sociales con el objetivo específico de Desarrollar instancias de participación, colaboración y alianzas estratégicas con la comunidad artística y agentes culturales y sociales.

En el siguiente cuadro se pueden observar las iniciativas emblemáticas, es decir, aquellos programas, proyectos, estudios o gestión cultural que permiten el cumplimiento del objetivo estratégico y por ende de la visión de futuro

**Tabla: Iniciativas Emblemáticas LE Fomento a la participación de los artistas, cultores y gestores locales**

N°	Iniciativa Emblemática
1	<b>Programa de especialización y capacitación para artistas y gestores locales.</b>
2	<b>Jornadas de promoción del PG del CC y de empoderamiento y fortalecimiento de la comunidad artística cultural (bases de datos e inscripción para mesas)</b>

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

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 de Fomento a la participación de los artistas, cultores y gestores locales, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

**Tabla: Tipos de Iniciativa LE Fomento a la participación de los artistas, cultores y gestores locales**

Formación y Creación Artística – Cultural		
Tipo de Iniciativa	Frecuencia	Porcentaje
Estudio	0	0
Programas	2	100,0%
Proyecto	0	0
Gestión	0	0
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100,0%</b>

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



#### 9.4.5. LE Gestión del Centro Cultural

El lineamiento estratégico de gestión del Centro Cultural corresponde a la necesidad del fortalecimiento de la gestión del Centro Cultural con una mayor autonomía en la toma de decisiones y con un enfoque especialista.

Se trata, por tanto, de promover aquellos programas, proyectos, estudios, beneficios y/o servicios en el proceso de la gestión del Centro Cultural que tengan como objetivo desplegar acciones para *fortalecer la gestión autónoma y especialista del Centro Cultural*, tal y como se puede observar en el resultado del trabajo de identificación del problema principal, sus causas y efectos que luego se transformó en el objetivo estratégico de programación y planificación participativa, cuyos medios serán las iniciativas (estudios, programas, proyectos y/o gestión) y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa.

Los factores críticos asociados al problema de falta de autonomía administrativa y equipo exclusivo para la gestión del Centro Cultural son los siguientes:

En primer lugar, la falta de visibilización de los gestores del Centro Cultural genera el escaso reconocimiento como agentes validados por la comunidad como a nivel intersectorial municipal.

En segundo lugar, la falta de roles y responsabilidades en el equipo de cultura implica muchas veces el trabajo poco eficiente y sinérgico.

En tercer lugar, la falta de equipo con nuevas competencias complementarias técnicas y profesionales adecuadas del equipo de cultura provocaría entre otros, la ausencia de expertiz técnica y profesional de gestión del Centro Cultural.

Y, por último, la falta de diversidad de las fuentes de financiamiento generaría el escaso apalancamiento de recursos para el Centro Cultural.

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 2025.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del lineamiento de programación y planificación participativa para *crear gestión, programación y planificación participativa del Centro Cultural*, se realizó su desagregación en objetivos específicos, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

**Tabla: Objetivos Específicos LE Programación y Planificación Participativa**

N°	Objetivos Específicos
1	Reconocer al equipo técnico del CC como agentes validados

N°	Objetivos Específicos
2	Propiciar el trabajo eficiente y sinérgico
3	Contar con equipo con expertiz técnica y profesional para la gestión cultural del CC
4	Apalancar recursos extras

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

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas la visibilización de los gestores del Centro Cultural con el objetivo específico de reconocer al equipo técnico del Centro Cultural como agentes validados.

También contempla la definición de roles y responsabilidades en el equipo de cultura con el objetivo específico de propiciar el trabajo eficiente y sinérgico.

En tercer lugar, considera la contratación de profesionales y técnicos con capacidades se pertinentes con el objetivo específico de contar con equipo con expertiz técnica y profesional para la gestión cultural del CC.

Por último, considera la diversificación de las fuentes de financiamiento con el objetivo específico de apalancar recursos extras.

En el siguiente cuadro se pueden observar las iniciativas emblemáticas, es decir, aquellos programas, proyectos, estudios o gestión cultural que permiten el cumplimiento del objetivo estratégico y por ende de la visión de futuro.

**Tabla: Iniciativas Emblemáticas LE Programación y Planificación Participativa.**

N°	Iniciativa Emblemática
1	Validación de gestión administrativa y comunicacional de los gestores del CC
2	Definición de roles, cargos y responsabilidades del equipo del CC
3	Contratación de profesionales y técnicos con capacidades pertinentes a través de concurso público
4	Postulación a distintos fondos concursables

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

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 de Programación y Planificación Participativa, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

**Tabla: Tipos de Iniciativa LE Programación y Planificación Participativa.**

<b>Formación y Creación Artística – Cultural</b>		
<b>Tipo de Iniciativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Estudio</b>	0	0
<b>Programas</b>	1	25,0%
<b>Proyecto</b>	0	0
<b>Gestión</b>	3	75,0%
<b>Total</b>	4	100,0%

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

En relación a la definición de roles, cargos y responsabilidades del equipo del Centro Cultural, el quipo consultor junto a la Mesa Técnica de Cultura ha diseñado la siguiente propuesta técnica basada en la experiencia comparada con otros Centros Culturales y las dinámicas propias de la gestión del centro Cultural de Punta Arenas.

#### **Definición de roles, cargos y responsabilidades del equipo del CC**

<b>Cargo</b>	<b>Funciones y responsabilidades:</b>
<b>Director /a Ejecutiva/o</b>	<p>Ejecutar en conjunto con el equipo de trabajo los lineamientos estratégicos y tareas establecidas en el plan de gestión del Centro Cultural.</p> <p>Realizar plan de trabajo anual para el Centro Cultural, en conjunto con el equipo de trabajo proponiendo los diversos programas y actividades.</p> <p>Responsable de supervisar los temas administrativos del Centro Cultural y velar por su buen desempeño.</p> <p>Establecer vínculos con instituciones regionales, nacionales e internacionales en la búsqueda de alianzas en la perspectiva de la generación de proyectos en conjunto.</p> <p>Gestionar en conjunto con el encargado/a de proyectos y estudios fondos concursables, auspicios y fundraising, etc.</p> <p>Responsable de que todos los diferentes programas se lleven a cabo eficientemente.</p> <p>Mantener el nexo con las autoridades locales y comunidades.</p>
<b>Encargada/o de Programación</b>	<p>Responsable de llevar a cabo las diversas acciones establecidas en el plan gestión del Centro Cultural en el área de programación, coordinando la convocatoria anual, mesas de trabajo con artistas, etc.</p> <p>Proponer, diseñar y realizar programaciones artísticas culturales y acciones acorde con los públicos objetivos y línea programática.</p> <p>Encargada de establecer diálogos y coordinación con los diversos actores culturales, artistas, talleristas, profesores, cultores, gestores, etc.</p> <p>Organizar los diversos eventos y programaciones, coordinándose con el encargado técnico y las compañías.</p> <p>Responsable de la firma de acuerdos y convenios con compañías, personas e instituciones que sean parte de la programación del Centro Cultural.</p>
<b>Encargado/a de Proyectos</b>	<p>Responsable de desarrollar proyectos que ayuden a la institución a diversificar las fuentes de financiamiento con las directrices de la Dirección Ejecutiva.</p> <p>Apoyar implementando metodologías participativas en el trabajo con la mesa de artistas y en la jornada de trabajo con la comunidad.</p> <p>Apoyar el desarrollo de bases para convocatoria de programación.</p> <p>Apoyo en la búsqueda de alianzas estratégicas para el Centro Cultural, que</p>

	<p>dinamicen su gestión y fortalezca su programación.</p> <p>Realizar bases de datos que ayuden a la identificación de audiencias y socios estratégicos del Centro Cultural.</p> <p>Implementar el sistema de seguimiento y evaluación del plan de gestión del Centro Cultural</p>
<b>Asistente de Administración</b>	<p>Encargada/o de llevar adelante los procesos de administración de personal.</p> <p>Desarrollo de la parte administrativa manejo de rendición de proyectos, manejo de caja chica, desarrollo de documentos conductores, memos, informes y diversas funciones tendientes al buen funcionamiento administrativo del Centro Cultural.</p> <p>Colaborar en labores de la Directora Ejecutiva en la redacción de documentos, actualización de agenda, redacción y elaboración de documentos según instrucción.</p> <p>Mantener actualizadas bases de datos.</p> <p>Llevar el archivo de la diferente documentación perteneciente, tales como actas de reuniones; de administración tales como, contratos, pago de cotizaciones, convenios, entre otros.</p> <p>Registro y agenda de programación de salas y espacios.</p>
<b>Encargado/a de Comunicaciones</b>	<p>Establecer una estrategia de comunicaciones de la corporación, para los contenidos de imagen corporativa y forma de comunicar contenidos en el público objetivo y a la comunidad y generar para la imagen en la región y el país.</p> <p>Realizar un plan de difusión, tanto en medios de comunicación escrito como radiales, y los diversos soportes de difusión (afiches, volantes, programas, página web y redes sociales, entre otros).</p> <p>En conjunto con Director/a Ejecutivo/a, buscar auspicio de media partner.</p> <p>Realizar comunicado de prensa, gestión de prensa con los periodistas de los diversos medios.</p> <p>Encargado/a del registro audiovisual de las actividades de la corporación elaboración de diversos materiales audiovisuales, elaboración de capsulas audiovisuales que sirvan de registro y difusión.</p> <p>Implementar un dossier de la programación y registro histórico</p>
<b>Diseñador/a</b>	<p>Responsable de generar en conjunto con la Encargada de Comunicaciones las bases técnicas para el concurso del logotipo y otras acciones de virilización del Centro Cultural propuesto en el plan de gestión.</p> <p>Encargado de establecer una línea grafica acorde con la nueva imagen del centro cultural y que de un sello distintivo.</p> <p>Responsable de diseñar los diversos soportes gráficos para la difusión de las actividades del Centro Cultural, tanto en papelería, páginas web, redes sociales, web, flyer, etc.</p>
<b>Coordinador Técnico</b>	<p>Propone plan de producción técnica para las actividades artísticas culturales que son parte de la programación. Estableciendo una coordinación constante con la Encargada/o de Programación.</p> <p>Responsable del funcionamiento técnico del Centro Cultural, tanto en área de iluminación como sonido, como de los equipamientos y dispositivos escenográficos de los diversos espectáculos que se presenten en el espacio.</p> <p>Responsable de coordinar el trabajo de los técnicos, estableciendo funciones y horarios.</p> <p>Responsable del funcionamiento y montaje de las diversas actividades del Centro Cultural.</p> <p>Responsable de la mantención adecuada de los diversos implementos técnicos del Centro Cultural.</p> <p>Mantener actualizado el inventario mensual</p>
<b>Técnicos 1 y 2</b>	<p>Desempeñar labores de iluminación y sonido. Manejar y colocar los</p>

	diversos implementos técnicos.
	Colaborar en funciones de montaje de artistas, compañías tanto de artes escénicas como de artes visuales, conferencias, charlas, etc.
	Colaborar en el montaje de iniciativas de artes visuales u otro tipo que se desarrollen en el Centro Cultural.
	Apoyar iniciativas de extensión del Centro Cultural a otras comunas o lugares donde se requiera apoyo técnico.
	Seguir las instrucciones del Coordinador Técnico.
<b>Administrativo del Espacio</b>	Realización de encargos de compras, pagos, entrega de documentos y correspondencias.
	Apoyo para las diversas actividades según requerimientos específicos.
	Coordinar y supervisar los servicios de seguridad y aseo
	Mantenimiento de las dependencias y llaves de los espacios

Fuente: Taller participativo. Elaboración Propia.

## 9.5. Plan de Acción

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

Tabla: Plan de Acción

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo Específico	2021	2022	2023	2024
<b>Autonomía en la gestión</b>	Desarrollar una gestión cultural administrativa autónoma	Generación de procesos para la toma de decisiones y gestión cultural autónoma	Gestionar oportunamente los requerimientos y procesos de trabajo	X	X		
		Gestión administrativa participativa establecida en protocolo de funcionamiento	Generar mayor autonomía y gestión administrativa del equipo técnico del CC	X	X		
		Creación de mesa de trabajo de carácter consultivo y vinculante para la toma de decisiones del CC	Aumentar la confianza e identificación y pertenencia de la ciudadanía con el CC	X			

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo Específico	2021	2022	2023	2024	
<b>Gestión del CC</b>	<b>Fortalecer la gestión autónoma y especializada del Centro cultural</b>		Validación de gestión administrativa y comunicacional de los gestores del CC	Reconocer al equipo técnico del CC como agentes validados	X			
			Definición de roles, cargos y responsabilidades del equipo del CC	Propiciar el trabajo eficiente y sinérgico	X			
			Contratación de profesionales y técnicos con capacidades pertinentes a través de concurso público	Contar con equipo con expertiz técnica y profesional para la gestión cultural del CC	X			
			Postulación a distintos fondos concursables	Apalancar recursos extras	X	X	X	X
<b>Desarrollo de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural</b>	Crear plan de comunicaciones autónomo del CC		Contratación profesional del área de comunicaciones para el CC	Lograr eficacia y eficiencia de las comunicaciones y difusión de las actividades	X			
			Contratación de profesional de diseño y concurso público para el diseño de la imagen corporativa	Generar reconocimiento gráfico del CC	X			
			Creación de estrategias para llegar a públicos joven y adulto	Aumentar la asistencia a las actividades del CC	X	X	X	X
			Diseño y creación participativa del Centro Cultural	Reconocer el CC	X	X		
			Elaboración de Plan de medios	Mayor información en los medios del CC	X	X	X	X

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo Específico	2021	2022	2023	2024
		Campaña de acercamiento del Centro Cultural. Señaléticas, coordinación locomoción colectiva, bicicletero.	Aproximar el Centro Cultural a la ciudadanía y territorios	X	X	X	X
<b>Programación y planificación del CC</b>	Crear gestión, programación y planificación participativa del CC	Creación de convocatorias a la comunidad anuales	Aumentar la participación de artistas locales y regionales en la parrilla del CC	X	X	X	X
		Diseño de programaciones por disciplinas o áreas artístico- culturales de carácter vinculante	Aumentar la participación vinculante de la comunidad artística y agentes culturales y sociales en la programación	X	X	X	X
		Diseño de al menos un concurso público en diversas disciplinas	Aumentar la participación para la creación de la comunidad artística y agentes culturales y sociales en la programación	X	X	X	X
		Creación de residencias artísticas	Fomentar la creación local	X	X	X	X
<b>Fomento a la participación de los artistas, cultores y gestores locales</b>	Rescatar y poner en valor a los artistas, cultores y gestores locales y regionales.	Programa de especialización y capacitación para artistas y gestores locales.	Desarrollar programas de especialización en gestión y planificación cultural	X	X	X	X

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo Específico	2021	2022	2023	2024
		Jornadas de promoción del PG del CC y de empoderamiento y fortalecimiento de la comunidad artística cultural (bases de datos e inscripción para mesas)	Desarrollar instancias de participación, colaboración y alianzas estratégicas con la comunidad artística y agentes culturales y sociales	X	X	X	X

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

Al analizar la distribución de frecuencias de la cantidad de iniciativas por cada Lineamiento Estratégico es posible identificar que la Comunicación y difusión posee la mayor cantidad de 6 iniciativas (31,6%), el segundo lugar es compartido por los lineamientos estratégicos de Gestión del Centro Cultural

Programación y planificación del CC con 4 iniciativas respectivamente (21,1%) iniciativas respectivamente; y, en tercer lugar, la autonomía en la gestión con 3 iniciativa (15,8%).

**Tabla: Distribución y Frecuencia de Iniciativas por Lineamiento Estratégico.**

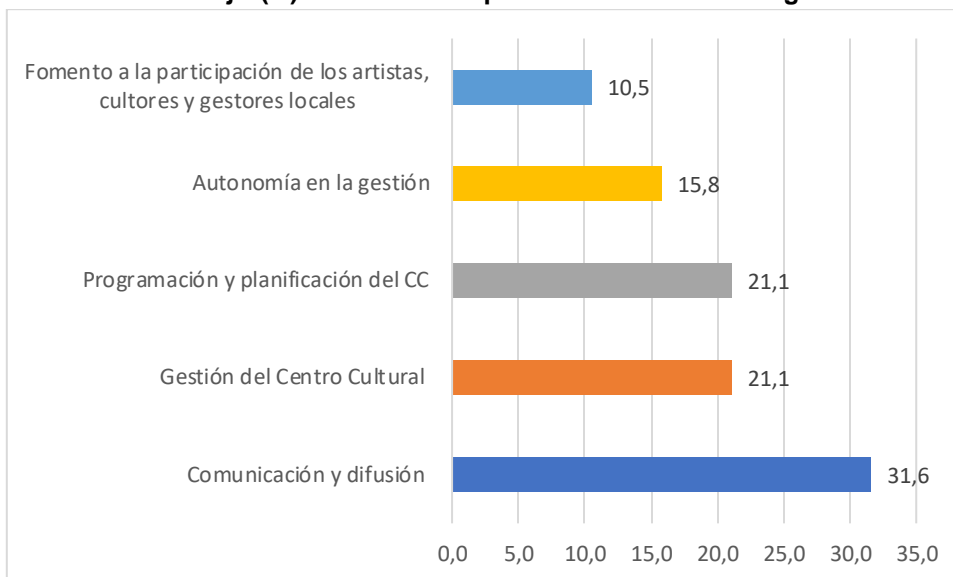
Lineamiento Estratégico	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación y difusión	6	31,6
Gestión del Centro Cultural	4	21,1
Programación y planificación del CC	4	21,1
Autonomía en la gestión	3	15,8
Fomento a la participación de los artistas, cultores y gestores locales	2	10,5
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

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

A continuación, se presenta el gráfico el porcentaje de iniciativas por cada Lineamiento Estratégico del Plan.



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



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

Respecto del tipo de iniciativas según el sistema nacional de inversiones, el Plan está compuesto por un 35,3% de Programas (8). En segundo lugar, las acciones relacionadas con la gestión cultural municipal en cultura con 5 iniciativas (29,4%). En tercer lugar, los proyectos con 3 iniciativas (17,6%) y; por último, un estudio (5,9%) proyectos.

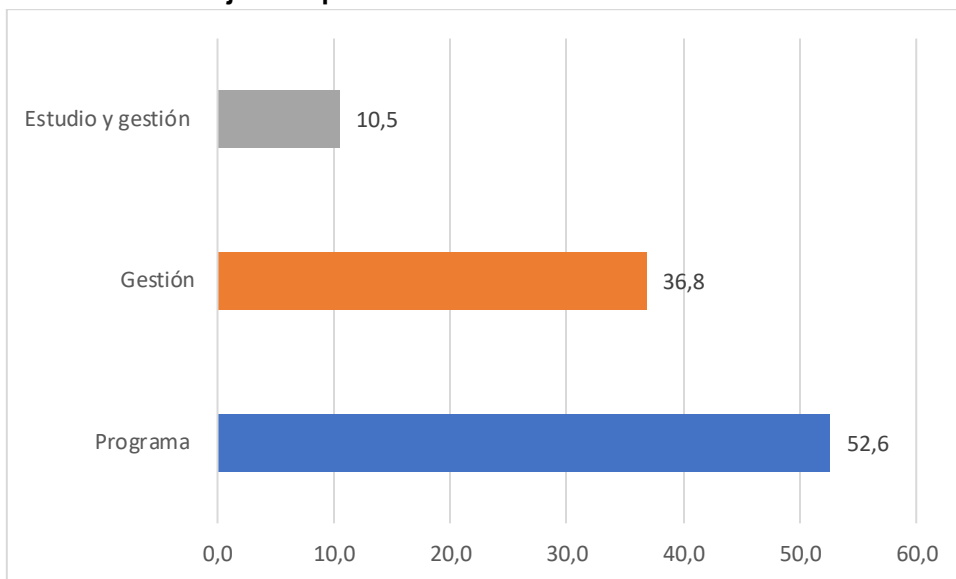
**Tabla1: Distribución y Frecuencia de Iniciativas Emblemáticas por Tipo de Iniciativa.**

Tipo de Iniciativa	Frecuencia (N)	Porcentaje (%)
Programa	10	52,6
Gestión	7	36,8
Estudio y gestión	2	10,5
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>

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

A continuación, se presenta el gráfico con los porcentajes de los tipos de iniciativas del Plan.

**Gráfico: Porcentaje de Tipos de Iniciativas**



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

## 10. Sistema de Seguimiento y Evaluación del el Plan de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas.<sup>29</sup>

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 insumen la toma de decisiones.

El módulo de seguimiento y evaluación del Plan de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas 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 gestión del Centro Cultural (programas, proyectos, estudios y gestiones) y 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 Punta Arenas (PMC Til Til; 2017, 135).

Desde esta perspectiva, se pueden plantear los objetivos del Sistema de Seguimiento y Plan de Gestión del Centro Cultural.

- **Objetivo del Sistema de Seguimiento y Evaluación.**

Proveer a los actores involucrados en el Plan de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas, principalmente a la Unidad de Cultura, al Concejo Municipal, a la instancia de participación ciudadana que asesorará al municipio en lo que respecta a las políticas culturales y a la ciudadanía en general, de la información pertinente y necesaria para mantener la capacidad de adaptación del Plan. Lo anterior, permite estar en condiciones de

---

<sup>29</sup> Basado en los PMC de Macul, Peñalolén, Molina, Licantén entre otros.

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.

- **El Rol de la Evaluación en el Plan de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas.**

“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 de Gestión del Centro Cultural.

La evaluación del Plan de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas 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 gestiones.

La evaluación de 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 de Gestión del Centro Cultural.

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 de Gestión del Centro Cultural, que permite:

- Operacionalizar los objetivos estratégicos de 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 de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas 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 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 de Gestión del Centro Cultural, el principal objetivo de los indicadores, es evaluar la implementación del conjunto de las iniciativas contenidas en el Plan de Inversiones 2021 - 2024, 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 de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas 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 de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas 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.

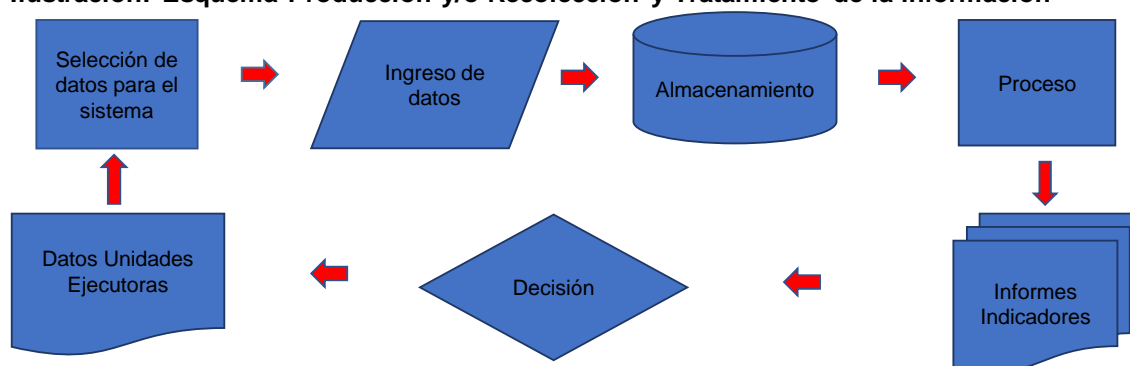
### 10.1. Implementación Del Sistema

- **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 de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas, tal como se puede observar en el siguiente esquema.

**Ilustración: Esquema Producción y/o Recolección y Tratamiento de la información**



Fuente: PMC Molina.

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 Plan. Luego el equipo que compone el nivel operativo del lineamiento estratégico selecciona, ingresa y procesa los datos, los que deben quedar registrados en los distintos momentos en que se confecciona la evaluación.

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

- **¿Qué se evalúa?**

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

En este sentido, el sistema evaluará las iniciativas (estudios, programas, proyectos o gestiones) contenidas en cada lineamiento estratégico según el periodo establecido para su ejecución o implementación explicitadas en el cronograma anual del plan de inversiones. En el siguiente cuadro, se puede observar, la cantidad de frecuencias por lineamiento estratégico de las iniciativas establecidas en el plan de inversiones, según año – calendario.

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

Lineamiento Estratégico	Iniciativas a Evaluar Año 2021	Iniciativas a Evaluar Año 2022	Iniciativas a Evaluar Año 2023	Iniciativas a Evaluar Año 2024	Total de Iniciativas a Evaluar Periodo 2021- 2024
Autonomía en la gestión	3	2	0	0	5
Comunicación y difusión	6	4	3	3	16
Fomento a la participación de los artistas, cultores y gestores locales	2	2	2	2	8
Gestión del Centro Cultural	4	1	1	1	7
Programación y planificación del CC	4	4	4	4	16

<b>Total</b>	19	13	10	10	52
--------------	----	----	----	----	----

Fuente: Matriz Iniciativas de Inversión Elaboración Propia

- **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 de Gestión del Centro Cultural.
- Por ende, estas iniciativas de inversión son necesidades explícitas, concretas, socializadas y validadas.
- 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.
- Por ende, el objetivo instrumental del Plan de Gestión del Centro Cultural de Punta Arenas, en esencia, es lograr la ejecución del 100% de las iniciativas.
- 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.
- En consecuencia, el seguimiento del Plan consistirá básicamente, en la evaluación de aquellas iniciativas que cuenten con financiamiento para su fiel ejecución.

- **¿Cómo Evaluamos?**

Para evaluar la ejecución de las iniciativas contenidas (de manera anual) en el plan de inversiones, se requiere que la unidad de cultura, incremente la recolección de datos e informen a las instancias respectivas a partir de la siguiente ficha y/o matriz de evaluación.

- **Matriz de Factibilidad Financiera de las Iniciativas**

En primer lugar, las unidades de gestión deberán señalar la factibilidad de la implementación de la iniciativa a la Mesa Técnica de Cultura en base a la disposición de recursos económicos y humanos para su fiel ejecución.

**Tabla: Matriz de Factibilidad de la Implementación de la Iniciativa de Inversión**

Objetivo Estratégico	Iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento?								Observaciones
		Año 2021		Año 2022		Año 2023		Año 2024		
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
Promoción de la autonomía en la gestión cultural	Generación de procesos para la toma de decisiones y gestión cultural autónoma									
Promoción de la autonomía en la gestión cultural	Gestión administrativa participativa establecida en protocolo de funcionamiento									
Promoción de la autonomía en la gestión cultural	Creación de mesa de trabajo de carácter consultivo y vinculante para la toma de decisiones del CC									
Gestión del Centro Cultural	Validación de gestión administrativa y comunicacional de los gestores del CC									
Gestión del Centro Cultural	Definición de roles, cargos y responsabilidades del equipo del CC									
Gestión del Centro Cultural	Contratación de profesionales y técnicos con									



	capacidades pertinentes a través de concurso público
Gestión del Centro Cultural	Postulación a distintos fondos concursables
Desarrollo de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural	Contratación profesional del área de comunicaciones para el CC
Desarrollo de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural	Contratación de profesional de diseño y concurso público para el diseño de la imagen corporativa
Desarrollo de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural	Creación de estrategias para llegar a públicos joven y adulto
Desarrollo de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural	Diseño y creación participativa del Centro Cultural
Desarrollo de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural	Elaboración de Plan de medios
Desarrollo de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural	Campaña de acercamiento del Centro Cultural. Señaléticas, coordinación locomoción

	colectiva, bicicletero.
Programación y planificación del CC	Creación de convocatorias a la comunidad anuales
Programación y planificación del CC	Diseño de programaciones por disciplinas o áreas artístico-culturales de carácter vinculante
Programación y planificación del CC	Diseño de al menos un concurso público en diversas disciplinas
Programación y planificación del CC	Creación de residencias artísticas
Fomento a la participación de los artistas, cultores y gestores locales	Programa de especialización y capacitación para artistas y gestores locales.
Fomento a la participación de los artistas, cultores y gestores locales	Jornadas de promoción del PG del CC y de empoderamiento y fortalecimiento de la comunidad artística cultural (bases de datos e inscripción para mesas)
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.

**Tabla 2: Ficha de Seguimiento Individual (Semestral) de Iniciativas.**

Lineamiento Estratégico	
Nombre de la Iniciativa Emblemática	
Unidad Municipal Responsable	Unidad de Cultura
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)	

- **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.

Tabla: Cuadro: Matriz Anual de Seguimiento de Iniciativas Año 2021.

Lineamiento Estratégico	Número de Iniciativas Projectadas Año 2021	Evaluación Semestre 1°			Evaluación Semestre 2°			Evaluación Anual		
		Número de Iniciativas Implementadas	% Logro	% Déficit	Número de Iniciativas Implementadas	% Logro	% Déficit	Número de Iniciativas Implementadas	% Logro	% Déficit
Autonomía en la gestión	3									
Comunicación y difusión	6									
Fomento a la participación de los artistas, cultores y gestores locales	2									
Gestión del Centro Cultural	4									
Programación y planificación del CC	4									

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:

**Tabla: Evaluación de Resultados.**

Conceptos	Resultado (%)
<b>Muy Bueno (MB)</b>	100 %
<b>Bueno (B)</b>	76% - 99%
<b>Regular (R)</b>	51% - 75%
<b>Malo (M)</b>	26% - 50%
<b>Muy Malo (MM)</b>	0% - 25%

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

**Tabla: Calificación Tabla de Evaluación.**

Calificación	Concepto
<b>Muy Bueno (MB)</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 en el 100% respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).
<b>Bueno (B)</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).
<b>Regular (R)</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 51% al 75% respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).
<b>Malo (M)</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 26% al 50% respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).
<b>Muy Malo (MM)</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 0% al 25% respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).

## 10.2. 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 la unidad de cultura realice como una de sus primeras actividades, la valorización de la cartera de iniciativas.

Para esto, se sugiere que la unidad de cultura elabore la siguiente matriz con objeto de analizar, definir y circunscribir su rol y acoten, focalicen su accionar, labor o responsabilidad.

**Tabla: Matriz Presupuesto de Iniciativas de Inversión y Fuentes de Financiamiento**

Lineamiento Estratégico	Iniciativa de Inversión	Presupuesto Estimado Año 2021	Presupuesto Estimado Año 2022	Presupuesto Estimado Año 2023	Presupuesto Estimado Año 2024	Fuente de Financiamiento
LE Nº 1	LE 1 - 1	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
	LE 1 - 2	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
	LE 1 - N	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
<b>Total Presupuesto Estimado del LE Nº 1 por Año</b>		<b>∑ \$ N Iniciativas</b>	<b>∑ \$ N Iniciativas</b>	<b>∑ \$ N Iniciativas</b>	<b>∑ \$ N Iniciativas</b>	
LE Nº 2	LE 2 - 1	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
	LE 2 - 2	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
	LE 2 - N	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
<b>Total Presupuesto Estimado del LE Nº 2 por Año</b>		<b>∑ \$ N Iniciativas</b>	<b>∑ \$ N Iniciativas</b>	<b>∑ \$ N Iniciativas</b>	<b>∑ \$ N Iniciativas</b>	
LE Nº 3	LE 3 - 1	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
	LE 3 - 2	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
	LE 3 - N	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
<b>Total Presupuesto Estimado del LE Nº 3 por Año</b>		<b>∑ \$ N Iniciativas</b>	<b>∑ \$ N Iniciativas</b>	<b>∑ \$ N Iniciativas</b>	<b>∑ \$ N Iniciativas</b>	
LE Nº 4	LE 4 - 1	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	

	LE 4 – 2	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
	LE 4 - N	M\$ X	M\$ X	M\$ X	M\$ X	
<b>Total Presupuesto Estimado del LE Nº 4 por Año</b>		<b>∑ \$ N Iniciativas</b>	<b>∑ \$ N Iniciativas</b>	<b>∑ \$ N Iniciativas</b>	<b>∑ \$ N Iniciativas</b>	
<b>Total</b>		<b>Presupuesto Estimado Anual</b>	<b>∑ \$ N</b>	<b>Total</b>	<b>Presupuesto Estimado Anual</b>	<b>Presupuesto Estimado Anual</b>

Las siguientes ecuaciones se pueden describir como sigue:

- $\sum \$ N \text{ Iniciativas} = (\text{Sumatoria de Montos de } N \text{ (Número de Iniciativas)})$ .
- $\sum \$ N \text{ LE} = (\text{Sumatoria de Montos de los Lineamientos Estratégicos por Año} = \text{Total Presupuesto Estimado Anual})$ .
- $\sum \$ \text{ Total Plan} = (\text{Sumatoria de Montos Anuales} = \text{Total Presupuesto Estimado del Plan de Inversiones} - \text{Periodo } 2017 - 2020)$ .

Respecto de las fuentes de financiamiento, éstas pueden ser, a modo de ejemplo, las siguientes:

**Tabla: Fuentes de financiamiento.**

<b>Fuente de Financiamiento (Ejemplos)</b>	<b>Definición</b>
FNDR 2% CULTURA	Fondo Nacional de Desarrollo Regional (Gobierno Regional)
FONDART	Fondo de Desarrollo de las Artes
Ministerio de las Culturas las Artes y el Patrimonio.	Otros Fondos del CNCA.
Otros Fondos del Estado	Fondos específicos y puntuales de asignación estatal.
Presupuesto Municipal	Recursos Propios Municipales
Gestión Municipal	Acciones que utilizan los recursos existentes para mejorar determinada situación.
Fondos de Privados	Fondos provenientes del Sector Privado

Fuente: PMC Vichuquén.

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.

### **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:

#### **Objetivo General del Plan de Acción**

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.

#### **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 definida y los objetivos estratégicos de los lineamientos estratégicos.
2. Estructurar el marco presupuestario estimativo (recursos necesarios y fuentes de financiamiento) para la implementación de las iniciativas de inversión (matriz presupuesto estimado).
3. Identificar las Iniciativas de Inversión que cuentan y no cuentan con el respectivo financiamiento para su implementación.
4. Elaborar y ejecutar estrategias de resolución para aquellas Iniciativas de Inversión que no cuentan con financiamiento para su implementación.



5. Ejecutar las Iniciativas de inversión que tienen financiamiento.
6. Evaluar el estado de avance del plan de inversiones de manera semestral, semestral y anual. (Matrices de evaluación).
7. Informar los resultados de la ejecución del Plan de inversiones al conjunto de los actores políticos, técnicos, sociales y comunidad en general.
8. 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.

- Ander-Egg, E. (1992). "Políticas Culturales Municipales". Ciccus Ediciones, Buenos Aires.
- 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".
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA. (2009). "Guía Metodológica para la Elaboración de Planes Municipales de Cultura".
- 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.
- 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 de Chaitén".
- Municipalidad de Licantén. (2016). "Plan Municipal de Cultura de Licantén".
- Municipalidad de Macul. (2014). "Plan Municipal de Cultura de Macul".
- Municipalidad de Peñalolén. (2014). "Plan Municipal de Cultura de Peñalolén".
- Municipalidad de San José de Maipo. (2014). "Plan Municipal de Cultura de San José de Maipo".
- Municipalidad de Til Til. (2017). "Plan Municipal de Cultura de Til Til".
- Municipalidad de Vichuquén. (2017). "Plan Municipal de Cultura de 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".