

## INFORME FINAL PARA ETAPA: VALIDACIÓN POLITICA

# PLAN DE GESTIÓN CENTRO CULTURAL DE CASTRO 2022-2025

### **Preliminar:**

A través de una metodología participativa y de co-diseño con la comunidad y el equipo del Centro Cultural de Castro, el presente Plan de Gestión fue elaborado por los profesionales Mónica Adler Naudon, Antropóloga y Rodrigo Hidalgo García, Sociólogo (OC N°: 2730-427-SE20)

El estudio fue financiado con fondos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, a los cuales accedió la Municipalidad, a través del componente de apoyo al fortalecimiento de la gestión pública del programa Red Cultura.

El proceso se desarrolló entre agosto y diciembre de 2020, el plan fue presentado al Concejo Municipal en abril 2021, acordándose realizar una nueva presentación al administrador municipal y al nuevo concejo municipal, hoy en ejercicio.

El plan cuenta con la aprobación técnica del equipo de cultura, la aprobación de la comunidad y, finalmente, está a la espera de la aprobación del concejo municipal para su incorporación al PLADECO, de modo que este instrumento de planificación cultural se formalice como una herramienta para el fortalecimiento de la gestión que realiza el Centro Cultural de Castro.

El presente documento tiene como objetivo presentar el plan al Concejo Municipal; para facilitar su análisis, se adjunta un archivo Excel que permite observar el detalle específico de las iniciativas y los presupuestos asociados.

El documento final del plan considerará las eventuales observaciones, además de incluir los respectivos saludos introductorios de la autoridad comunal y SEREMI de las culturas, las artes y patrimonio de la región.

<b>ÍNDICE</b>	<b>02</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>04</b>
1.1. Contexto Institucional	05
<b>2. Objetivo del Estudio</b>	<b>07</b>
<b>3. Marco Teórico Conceptual</b>	<b>07</b>
3.1. Conceptos básicos	07
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	15
3.4. Formación de audiencias	17
<b>4. Marco Metodológico</b>	<b>19</b>
<b>5. Etapa 0. Ajuste Metodológico</b>	<b>23</b>
<b>6. Etapa 1: Caracterización Comunal</b>	<b>25</b>
6.1. Antecedentes comunales	25
6.2. Antecedentes demográficos	26
6.3. Antecedentes institucionales Municipalidad de Castro	32
<b>7. Antecedentes Culturales de Castro</b>	<b>33</b>
7.1 Evaluación Plan de Gestión 2012	33
7.2 Plan Municipal de Cultura 2019 – 2022	34
7.3 Infraestructura cultural de la comuna	34
7.4 Agentes culturales: cultores, artistas, agrupaciones y organizaciones	36
7.5 Cadena de valor de la producción cultural y hábitos de consumo cultural de la comuna	38
<b>8 Centro Cultural de Castro</b>	<b>39</b>
8.1 Historia	39
8.2 Programación actual	40
8.3 Estructura Organizacional	41
8.4 Recursos Financieros	43
8.5 Convenio con Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio	45
<b>9. Etapa 2: Diagnóstico Participativo Necesidades Culturales del Centro Cultural de Castro</b>	<b>45</b>
9.1 Diagnóstico participativo necesidades culturales del Centro Cultural Castro	45
9.2 Metodología participativa	48
9.3 Participación de los actores locales	51
9.4 Resultados del diagnóstico comunal participativo sobre necesidades culturales del Centro Cultural	54
9.4.1 Resultados fortalezas de gestión	54

9.4.2 Resultados fortalezas de programación	58
9.4.3 Resultados fortalezas de infraestructura y equipamiento	62
9.4.4 Resultados problemas y soluciones	66
9.4.5 Conclusiones Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales del Centro Cultural de Castro	87
<b>10. Etapa 3. Herramienta de Gestión colectiva resultante de la etapa</b>	<b>94</b>
<b>10.1 Metodología</b>	<b>94</b>
<b>10.2 Visión, Misión y Asociación estratégica</b>	<b>95</b>
<b>10.3 Lineamientos Estratégicos</b>	<b>98</b>
<b>10.4 Lineamientos Estratégicos Plan De Gestión del Centro Cultural de Castro</b>	<b>99</b>
10.4.1 LE Mejoramiento de la Infraestructura y Equipamiento	100
10.4.2 LE Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural	103
10.4.3 LE Programación y planificación participativa	107
10.4.4 LE Fortalecimiento de la Gestión del Centro Cultural	111
<b>11. Plan de Acción</b>	<b>114</b>
<b>12. Plan de Inversión</b>	<b>122</b>
<b>13. Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan de Gestión del Centro Cultural de Castro</b>	<b>123</b>
13.1 Objetivo del Sistema de Seguimiento y Evaluación	124
13.2 El Rol de la Evaluación en el Plan de Gestión del Centro Cultural de Castro	124
<b>14. Implementación Del Sistema</b>	<b>125</b>
14.1 La recolección de datos	125
14.2 ¿Qué se evalúa?	126
14.3 Criterios para la Evaluación	127
14.3.1 ¿Cómo Evaluamos?	128
14.3.2 Matriz de Factibilidad Financiera de las Iniciativas	128
14.3.3 Ficha de Seguimiento Individual (Semestral) de las Iniciativas	133
14.3.4 Matriz Semestral y Anual de Seguimiento de Iniciativas	134
<b>15. Ciclo Final de la Planificación Estratégica</b>	<b>136</b>
15.1 Plan de Acción: Estrategia General de Implementación del Plan	139
15.2 Objetivo General del Plan de Acción	139
15.3 Objetivos Específicos del Plan de Acción	139
<b>16. Periodo de transición hacia la implementación del plan de gestión</b>	<b>140</b>
16.1 Orientación general	141
16.2 Líneas de programación	142
16.3 Espacios programáticos	144
16.4 Propuesta programática	145
16.5 Figura Institucional	147
16.6 Organigrama de trabajo	147
<b>17. Bibliografía</b>	<b>153</b>

## 1. Introducción

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

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 descriptivo, 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 aplicabilidad, 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 Castro; 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 (Rom anos; 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, 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 cual 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, tanto 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, debido a diversas variables. Es así como cada municipalidad y determinados Ministerios o Servicios de nivel central estiman pertinente elaborar planes de desarrollo sectoriales, como en el caso de 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 en las diferentes formas de arte y cultura.

Su objetivo es contribuir a un mejor acceso y participación de la población en el arte y la cultura mediante el fomento a la descentralización de la oferta artística y cultural del país, por medio 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

---

<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. (Tesoro 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).

institucionalidad y a las infraestructuras, quienes en conjunto generan las condiciones de acceso y de participación en el 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 tanto desde la coordinación nacional como regional debe emprender; estos son:

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

## **2. Objetivo del Estudio**

Desarrollar la actualización del Plan de Gestión del Centro Cultural de Castro, como herramienta de gestión y planificación municipal, con participación activa de la ciudadanía Castro, Región de Los Lagos.

## **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 Castro o un plan de gestión de su espacio cultural.

**Participación Ciudadana:** Se refiere a la “intervención de diversas personas en

---

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

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 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 desarrollo cultural, que aportan significativamente a los PLADECOS y, por tanto, 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

---

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

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

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 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 colectivos (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, esta 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”.

---

<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 ejecutados por el gobierno de turno.

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).

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 de 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, fomentan prácticas culturales más colectivas y duraderas<sup>12</sup>.

Desde esta perspectiva, el Centro Cultural de Castro 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

---

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

<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)

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.
- 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 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 “p”: 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 determinen 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 se buscan las respuestas. En las ciencias sociales se aplica al modo de realización de 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, en los cuales se incorporan actores que tradicionalmente están excluidos de los procesos de participación, tales como mujeres, jóvenes, discapacitados, etnias, adultos mayores, inmigrantes, entre otros, de modo tal de

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 Castro, 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 <sup>14</sup> o funcionales <sup>15</sup>) que puedan ser convocadas como actores relevantes del campo cultural, en cuanto 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, medioambientales y socioculturales, desde un enfoque territorial<sup>16</sup>. La propuesta se sitúa desde una perspectiva de desarrollo territorial, entendiéndose cada territorio como un sistema que agrupa una red de variables y relaciones sociales y culturales que el plan debe considerar, además en el contexto provincial y regional.

---

<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.(LeyN°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> Implicareconocerladiferenciaentérminosdecondiciones,potencialidades,oportunidades,lógicas, dinámicasymanerasderelaciónconelmundoqueexistenentre losterritorios urbanosy rurales,y entrelas 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.

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 se debe 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 cuáles 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 utiliza desde el punto de vista sectorial y/o temático. También se considera 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 y los Apuntes metodológicos para la elaboración de Estrategias y Planes Regionales de la SUBDERE y la Política Nacional y Regional de Cultura 2017 – 2022.

El proceso metodológico a realizar para la elaboración del Plan de Gestión del Centro Cultural de Castro, ha considerado etapas en las que, a través de protocolos de gestión, se produce y/o levanta información primaria y secundaria disponible, para generar una participación ciudadana sustantiva y efectiva que permita producir tanto un diagnóstico comunal como 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 por parte de la comunidad de Castro.

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 Castro - 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 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 contemplación sistemática de cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma; de origen etnográfica (antropología) y en la cual el investigador es el instrumento (subjetividad-realidad).

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 por 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) Identificación y selección de las reuniones participativas a realizar por sectores o disciplinas y actor.
- b) Identificación y selección de potenciales entrevistados/as
- 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 acordada 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 Castro, a través de un comunicado de prensa distribuido a todos los medios de comunicación y mediante afiche<sup>17</sup> que se distribuyó en todas las plataformas comunicacionales de la Municipalidad de Castro

### **Tabla: Cronograma de participación ciudadana**

---

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

FECHA	ACTOR	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
29-ago	General	0	2	2
29-ago	Estudiantes	1	2	3
02-sept	Comunidad	4	4	8
05-sept	Pueblos originarios	1	7	8
10-sept	Comunidad artística	3	1	4
16-sept	Profesores	0	1	1
07-oct	Estudiantes	0	1	1
08-oct	Espacios culturales	3	2	5
09-oct	Dirigentes	0	0	0
09-oct	Comunidad artística	2	2	4
11-sept	Mesa Técnica de Cultura Municipal	2	9	11
1 sept-20 oct	Entrevistas	12	7	19
Total		28	38	66



## 6. Etapa 1: Caracterización Comunal

### 6.1. Antecedentes Comunales

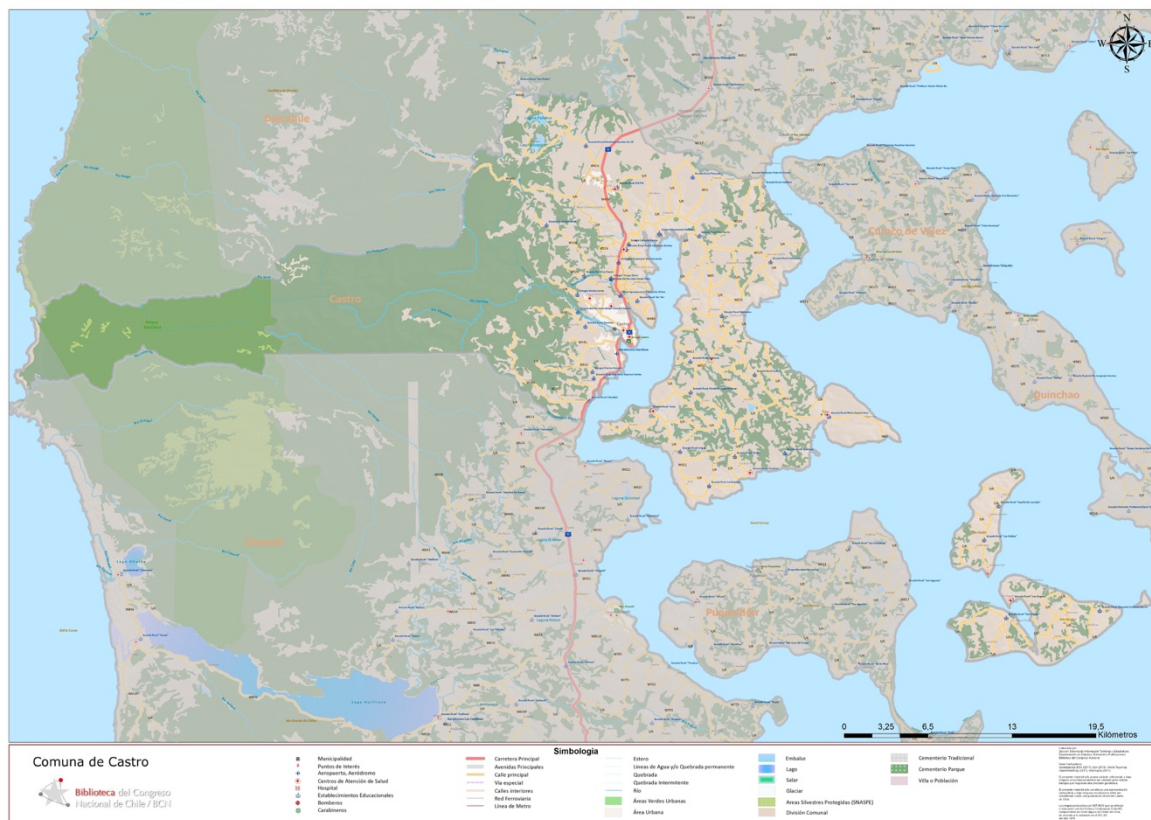
#### 1.1 Antecedentes comunales

La comuna de Castro se encuentra ubicada en la Región de Los Lagos, específicamente en la provincia de Chiloé, de la cual es capital. Cabe señalar que esta provincia posee la característica de estar constituida por un archipiélago que alberga a 10 comunas. Castro se ubica al centro de la isla grande, a 175 kms. de Puerto Montt, capital regional.

Cuenta con una superficie de 473 Km<sup>2</sup>, correspondiente al 5% de la superficie de la provincia de Chiloé, a su vez ésta provincia representa el 19% de la superficie de la Región de Los Lagos (INE).

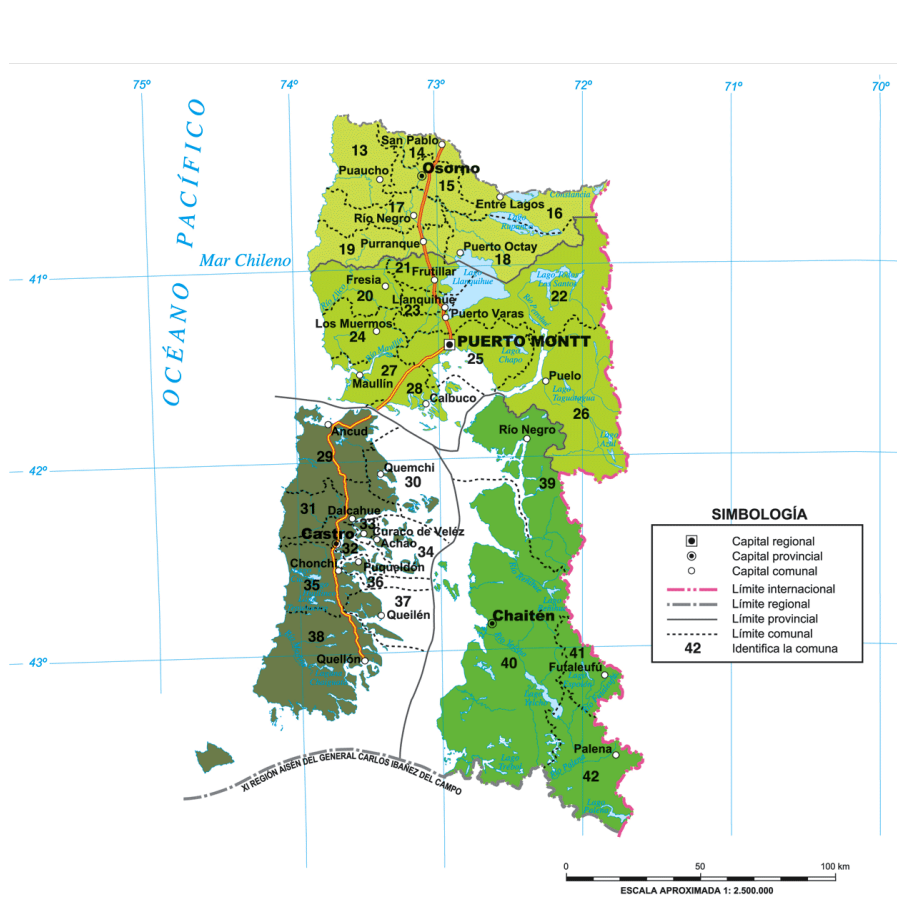
En relación a la administración política regional, corresponde al distrito 26 de la circunscripción electoral 17. Dada su calidad de capital provincial, en la comuna también se encuentra ubicada la Gobernación Provincial.

#### Imagen: Mapa de Castro



Fuente: [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl)

**Imagen: Mapa de la provincia de Chiloé**



Fuente: Educar Chile

**6.2 Antecedentes demográficos**

Castro, de acuerdo a la información del Censo 2017 cuenta con una población de 43.807 habitantes, por lo que la comuna acoge al 5,28% de la población total de la región.

**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>
Comuna de Castro	43.807	47.607	8,67

Región de Los Lagos	828.708	891.440	7,57
País	17.574.003	19.458.310	10,72

Fuente: INE 2017. Elaboración Propia.

Castro concentra el 0,16% de la población regional y el 26,05% de la población provincial

**Tabla: Población de Castro a nivel regional y provincial**

% Población Regional	% Población Provincial
0,16%	26,05 %

Fuente: INE 2017. Elaboración Propia.

La estructura de población de la Comuna de Castro por sexo se diferencia del nacional, en el cual 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 mayor a 100, lo que representa una mayor cantidad de hombres que de mujeres. En Castro, las mujeres son el 51%. El índice de masculinidad de Castro corresponde a 98,18 %.

**Gráfico: Población por sexo comuna de Castro**



Fuente: INE 2017. Elaboración Propia.

**Tabla: Población por sexo e índice de masculinidad**

Unidad Territorial	Año 2017		Proyección 2020		Índice	Masculinidad
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	(IM)	
					Censo	Proyección
					2017	2020
Comuna de Castro	21.471	22.336	23.585	24.022	96,13	98,18
Región de Los Lagos	409.400	419.308	443.617	447.823	97,64	99,06
País	8.601.989	8.972.014	9.599.101	9.859.209	95,88	97,36

Fuente: INE 2017. Elaboración Propia.

La población de Niños, Niñas y Adolescentes (NNA) entre los 0-14 años equivale al 21% de la población de la comuna, de ellos el 6,3% (2.764) son niños y niñas en etapa preescolar. En este segmento los niños, niñas y adolescentes en edad escolar, 6 a 18 años, alcanzan el 14,5% (6.359). Por otra parte observamos que los jóvenes entre 15 y 29 años, alcanzan el 6,8% (2.997) del total, se trata de jóvenes considerados demográficamente como población económica activa en el límite inferior del cohorte de 15 a 65 años.

El grupo de adultos entre 30 y 59 años corresponde al 42,9% (18.934) del total de la población y se constituye en el grupo mayoritario. Mientras que el segmento de adultos mayores, entre 60 y más años, esta constituido por el 14,8% (6.653) del total comunal, porcentaje cercano, pero más bajo que el promedio regional (15,8%) y nacional (16,2%)

La variación intercensal entre el Censo 2002 y el Censo 2017, es de un 11,28%. Si analizamos esta cifra, desagregando por grupos, los niños, niñas y adolescentes con un -13,59%, presentan el mayor porcentaje de decrecimiento; en segundo lugar los jóvenes entre 15 y 29 años también presentan un decrecimiento del -7,32%.

La población adulta joven entre 30 y 44 años creció significativamente en un 63,15% lo cual es seguido por el crecimiento de la población adulta 45 y 60 años, que presenta un porcentaje de crecimiento del 50,32%. Dadas las cifras anteriores se observa una tendencia al envejecimiento de la población de la comuna.

Según el Departamento de Estadísticas e Información de Salud (DEIS), del Ministerio de Salud (MINSAL), la tasa de natalidad es del 13,4% para el año 2015, manteniéndose en el

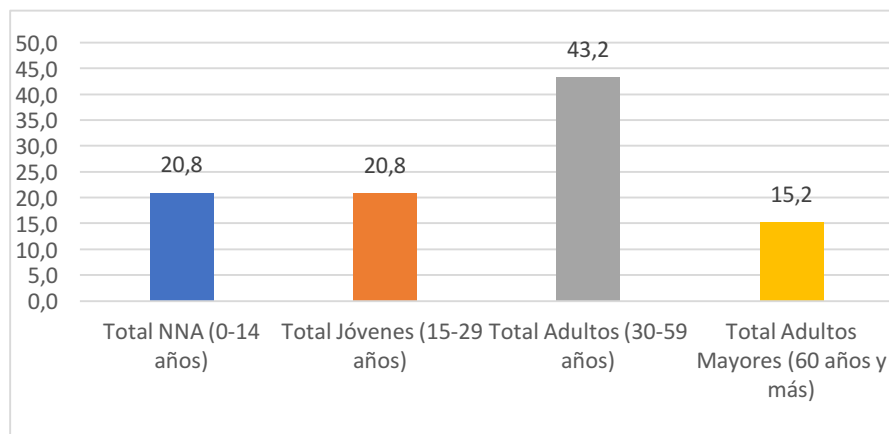
promedio de la tasa de natalidad de la región (13,3%) y del país (13,6%). Por otra parte, no hay variación del Índice Masculinidad intercensal, es decir, la diferencia porcentual entre el Censo 2002: 96,43% y 2017: 96,13% no es significativa en la comuna, respecto de la cantidad de hombres por cada 100 mujeres. Las cifras dan cuenta de que hay mayor cantidad de mujeres que hombres. Lo cual se mantiene en rangos similares a la región 97,64% y al país 95,88%; con un índice de feminidad de 104,30%, superando la cifra regional que es de 102,42%.

En general, a nivel país, los hombres nacen en mayor cantidad, comienzan a morir antes que las mujeres desde los 35 años en adelante, esta brecha demográfica de género se va haciendo cada vez más amplia a medida que pasan los años. En Castro se observa que desde los 30 años la cantidad de mujeres, en todos los rangos etarios, es siempre mayor que la de los hombres.

En la comuna de Castro están presentes los siguientes procesos en su dinámica demográfica entre los años 2002 y 2017 (actual censo), y proyectado al 2020:

Disminución en el nivel de la natalidad; Aumento de la población Adulta; Aumento de la población adulta mayor; Aumento en la esperanza de vida y Aumento de la población económicamente activa (PLADECO, 2018, p. 51).

**Gráfico: Porcentajes de población de Castro por grupo etario**



Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

En el período 2002-2017 se produjo un aumento en la cantidad de viviendas (de forma significativa de 10.919 en 2002 a 18.021), lo que se ratifica con las proyecciones de población, las que señalan un incremento de la población comunal, aunque esta fue inferior al determinado en las proyecciones de años anteriores para dicho periodo (PLADECO,

2018, p.48)

**Tabla: Cantidad de viviendas por tipo**

<b>Viviendas Particulares Ocupadas con Moradores Presentes</b>	<b>Viviendas Particulares Ocupadas con Moradores Ausentes</b>	<b>Viviendas Particulares Desocupadas (en Venta, para arriendo, Abandonada u otro)</b>	<b>Viviendas Particulares Desocupadas (de Temporada)</b>	<b>Viviendas Colectivas</b>	<b>Total Viviendas</b>
14.454	1.718	1.258	499	92	18.021

Fuente: INE 2017. Elaboración Propia.

En Castro el 77,7 % en el sector Urbano, mientras que el 22,2 % de su población reside en el sector Rural.

**Tabla: Cantidad de población urbana y rural por sexo**

<b>Tipo de Población</b>	<b>Cantidad (N)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Hombres (N)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Mujeres (N)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Población Urbana	34.044	77,7	16.596	77,3	17.448	78,1
Población Rural	9.763	22,3	4.875	22,7	4.888	21,9
Total	43.807	100,0	21.471	100,0	22.336	100,0

Fuente: INE 2017. Elaboración Propia.

En relación a la población indígena, en el 2002 el 6,89% (2.714) de la población declaró pertenecer a un pueblo indígena, situación que creció exponencialmente al 2017, donde ya el 28,4% (12.445) declara su pertenencia. El pueblo que concentra la mayoría de la adscripción es el Mapuche, con un 95,5% del total de personas que declararon pertenecer a algún pueblo originario.

**Tabla: Población perteneciente a pueblos originarios o indígenas en Castro**

<b>Población total</b>	<b>Población indígena</b>	<b>Pueblos Originarios</b>	<b>Mapuche</b>
43.807	12.445	28,4%	95,50%

Fuente: INE 2017. Elaboración Propia.

De acuerdo al Censo 2017, en Castro residen 722 personas que han nacido en otros países, esto representa a un 33,5% de la población migrante residente en Chiloé, al interior de la provincia esta cifra es seguida por el 21,7% de extranjeros que vive en la comuna de Quellón. En Castro, el total de población inmigrante presenta al 0,16% del total de habitantes de la comuna, y su principal lugar de procedencia se sitúa en Argentina con un 3,5%, seguido por un 2% de Colombia y un 0,88% de países de América Central y el Caribe.

**Tabla: Población migrante en Castro**

<b>Población migrante</b>	<b>Argentina</b>
0,16%	95,50%

Fuente: INE 2017. Elaboración Propia.

En relación a los índices de pobreza, de acuerdo a la tasa de Pobreza por Ingresos, la comuna de Castro presenta un porcentaje menor de índice de Pobreza con un 13,92% comparado con la región: 14,26% y mayor al del país, donde se presenta un 10,41%.

Desde la perspectiva de la Tasa de Pobreza Multidimensional, Castro presenta un 21,33% que supera el rango de la región 19,34% y del país 16,63%. Lo que evidencia carencias sufridas en distintas dimensiones del bienestar, en particular: Educación, Salud, Trabajo y Seguridad Social, Vivienda y Entorno (CASEN 2015).

El porcentaje de personas carentes de servicios básicos es de un 20,3%, porcentaje superior al 14,4% del país, pero menor al 27,4% de la región de Los Lagos que casi dobla el porcentaje país. En relación al porcentaje de hogares hacinados, Castro cuenta con un 12,6%, cifra inferior al 15,4 % de la región y también al 16,2% de la situación del país.

**Tabla: Tasa de pobreza por ingresos**

<b>Tasa de pobreza por ingresos</b>	<b>%</b>
Castro	13,92 %
Región	14,26 %
País	10,41 %

Fuente: INE 2017. Elaboración Propia.

**Tabla: Tasa de pobreza multifactorial**

<b>Tasa de pobreza multifactorial</b>	<b>%</b>
Castro	21,33 %
Región	19,34 %
País	16,63 %

Fuente: INE 2017. Elaboración Propia.

### **6.3. Antecedentes Institucionales Municipalidad de Castro**

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

El Concejo Municipal está conformado por el Alcalde, que es su autoridad máxima, y por seis Concejales/as electos/as democráticamente mediante votación popular en el año 2021. Ellos/as sesionan en forma ordinaria, cuatro veces al mes y eventualmente realizan sesiones extraordinarias.



**Tabla: Integrantes Concejo Municipal de Castro**

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>
Alcalde	Juan Vera Sanhueza
Concejala	Yoanna Morales
Concejales	Baltazar Elgueta
Concejales	Enrique Soto
Concejales	Jorge Luis Bórquez
Concejales	Ignacio Álvarez
Concejales	Nicolás Álvarez

Fuente Sistema Nacional de Información Municipal SINIM, 2021

## **7. Antecedentes Culturales de Castro**

### **7.1 Evaluación Plan de Gestión 2012**

Entre julio de 2011 y mayo de 2012 se elaboró el plan de gestión del que sería el nuevo Centro Cultural de Castro; ello en el marco del proyecto “Habilitación, ampliación y mejoramiento del Centro Cultural de Castro”, financiado por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, a través de la Unidad de Infraestructura, en el marco del programa Centros Culturales para comunas de más de cincuenta mil habitantes.

Dicho trabajo contó con la supervisión directa del Sr. José Luis Aguilera Muñoz, Coordinador Nacional de Proyectos de Infraestructura Cultural de la Unidad de Infraestructura del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Cabe señalar que el buen resultado en el desarrollo del Plan de Gestión Cultural para el Centro Cultural de Castro, contribuyó directamente a la concreción de este proyecto, inaugurado el día 29 de agosto año 2018.

A través de la información contenida en el plan de gestión, el programa de arquitectura del edificio buscó dar respuesta a los requerimientos técnicos de las diversas disciplinas artísticas y a los anhelos comunitarios, de modo de potenciar este espacio como un polo

de desarrollo cultural de la comuna y provincia.

Luego de la inauguración del centro cultural, el plan no fue actualizado ni utilizado por la actual administración como una herramienta de gestión, por lo que no se cuenta con datos que permitan evaluar su implementación ni realizar comparaciones y análisis en torno a la información que allí se levantó.

En tal sentido, y en el contexto de la presente consultoría, desde el punto de vista metodológico, se ha optado por 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.

Cabe señalar que el Plan de Gestión 2012 desarrolla una propuesta de gestión provincial, proyectando el impacto que tendría esta importante infraestructura cultural para el archipiélago de Chiloé. Caracteriza a los agentes culturales públicos y privados, como también analiza la oferta cultural provincial.

Sin duda, el Centro Cultural de Castro es el principal espacio cultural de la provincia, considerando la capacidad y características de su infraestructura, diversidad de programación y amplitud del público beneficiario, junto con contar con un equipo profesional encargado de su administración. Por lo anterior, no podemos dejar de destacar que el impacto de su gestión es un referente provincial, con alto alcance, pero dada su figura administrativa, que lo sitúa como una institución dependiente de la Municipalidad de Castro, a diferencia del plan de gestión 2012 el presente estudio se concentra en la relación directa entre el Centro Cultural y la comunidad de la comuna de Castro.

## **7.2 Plan Municipal de Cultura 2019 - 2022**

En el PMC vigente se identifican 18 programas vinculados a programación (espectáculos, talleres, actividades de formación, entre otros) a desarrollar en el Centro Cultural, lamentablemente no se cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación de la implementación del Plan Municipal de Cultura, por lo que no se pudo acceder a información sistematizada para analizar y evaluar el desarrollo de estas actividades.

## **7.3 Infraestructura cultural de la comuna**

### 7.3.1 Espacios culturales, Infraestructura cultural formal

Tabla: Espacios culturales

Nombre espacio cultural	Administrador
Centro Cultural de Castro	Municipalidad de Castro
Parque Municipal	Municipalidad de Castro
Biblioteca Municipal	Corporación Municipal de Castro para la Educación, Salud y Atención al menor
Museo Municipal	Corporación Municipal de Castro para la Educación, Salud y Atención al menor
CECREA Centro de Creación	Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio
Museo de Arte Moderno - MAM Chiloé	Directorio privado

Fuente: Elaboración propia

Tabla: Infraestructura de uso cultural

Nombre espacio cultural	Administrador
Plaza de armas	Municipalidad de Castro / Gobernación provincial
Plazuela del tren	Gobernación provincial
Plazuela Gamboa	Gobernación provincial
Terrazas de calle Lillo	Gobernación provincial
Feria Yumbel	Municipalidad de Castro
Polideportivo	Corporación Municipal de Castro para la Educación, Salud y Atención al menor
Gimnasio de la escuela Luis	Corporación Municipal de Castro para la

Uribe Díaz	Educación, Salud y Atención al menor
Gimnasio de la escuela Inés Muñoz de García	Corporación Municipal de Castro para la Educación, Salud y Atención al menor
Espacios culturales comunitarios (sedes sociales)	Administradas por las Juntas de Vecinos de la comuna

Fuente: Elaboración propia

#### **7.4 Agentes culturales: cultores, artistas, agrupaciones y organizaciones**

Los agentes o actores culturales de Castro constituyen –junto a las dinámicas culturales- el medio social y territorial en el que el Municipio debe trabajar. 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. Estos, según sus intereses, persiguen objetivos de realización cultural que suman un impulso de acción y gestión.

Castro, por ser el principal centro político-administrativo, económico, demográfico y cultural de la la provincia, presenta la mayor concentración de agentes y organizaciones culturales.

La base de datos del Centro Cultural tiene un registro de 163 agentes exponentes de diversas áreas artístico culturales, si bien por su expertiz, la información sobre las características de cada agente es de conocimiento del equipo de gestión, estas no se encuentran registradas en un instrumento que permita caracterizarlos e identificarlos adecuadamente, de modo de conocer en profundidad las propuestas artísticas desarrolladas en el territorio.

La siguiente tabla expone la caracterización general del catastro del Centro Cultural, las categorías fueron dadas al interior de esta institución:

**Tabla: Agentes culturales de Castro**

<b>Disciplina o área artística</b>	<b>Sector</b>	<b>Subsector</b>	<b>Cantidad</b>
Artes Visuales		Dibujo y grabado	03
		Diseño	05
		Escultura	03
		Fotografía	07
		Pintura	12
Artes Audiovisuales		-	04
Artes Escenicas		Circo	05
		Danza	15
		Teatro	12
Literatura		Escritor	15
Música		Bailable y Mexicana	09
		Docta	07
		Jazz	04
		Orfeón	02
		Pop	04
		Pop Balada	01
		Popular	19
		Rock	11
		Taller de folclor	08
	Tradicional	17	
<b>Total</b>			<b>163</b>

Fuente: Municipalidad de Castro. Elaboración propia

Además, se cuenta con catastros por disciplinas, en los que la mayor parte está registrada en danza; en segundo lugar, en teatro; en tercer lugar, en artes visuales.

#### **7.4.2 Organizaciones culturales**

De acuerdo al registro del Departamento de Organizaciones Comunitarias, la comuna de Castro cuenta con un total de 444 organizaciones, donde figuran 3 tipos de organizaciones directamente vinculadas con el ámbito artístico-cultural: 33 Centro culturales y artísticos (7,43%), 14 Conjuntos folclóricos (3,15%) y 1 Agrupación de artesanos (0,23%). No obstante, organizaciones como las agrupaciones juveniles, de mujeres y juntas de vecinos, entre otras, entre sus intereses y gestión también desarrollan actividades en el área.

**Tabla: Organizaciones de Castro**

<b>Organizaciones con PJ vigente</b>	<b>Cantidad</b>
Agrupaciones de artesanos	01
Agrupaciones de mujeres	16
Agrupaciones juveniles	05
C.G. de padres y apoderados	23
Centro cultural y artístico	33
Club deportivo	129
Club de adulto mayor	29
Comité de acción social	28
Comité de adelanto	23
Comité de agua	22
Comité de luz	02
Comité de pavimentación	09
Comité de salud	08
Comité de vivienda	33
Conjunto folclórico	14
Junta de Vecinos	69
<b>Total</b>	<b>444</b>

Fuente: Municipalidad de Castro. Elaboración propia

## **7.5 Cadena de valor de la producción cultural y hábitos de consumo cultural de la comuna**

Las circunstancias inéditas en las que se desarrolló la presente consultoría nos impidió acceder a información confiable sobre estos dos ámbitos. Recordemos que desde octubre de 2019 se vivió en el país una revuelta social por lo cual el Centro Cultural de Castro estuvo cerrado, alterando de manera obvia, la dinámica de producción, acceso y consumo de productos culturales de la comuna. A esto se sumó el inicio de la pandemia de coronavirus en marzo de 2021, por lo que al comienzo de este estudio ya nos encontrábamos transitando por 6 meses de encierro total, situación que se mantuvo intermitentemente por todo el año, cambiando el horizonte conocido en torno a las dinámicas culturales locales. Aún en julio de 2021 el Centro Cultural no ha retomado sus actividades presenciales, desarrollando una programación on line que se suma a los nuevos formatos de generación de contenidos y difusión de productos culturales.

El establecer y analizar la actual cadena de valor, junto con los hábitos de consumo cultural de las comunidades castreñas es fundamental para el óptimo desarrollo de las iniciativas que se desprendan del presente plan, quedando esta tarea como un pendiente de primera prioridad para la institucionalidad cultural de la comuna.

## 8. Centro Cultural de Castro

### 8.1 Historia del edificio del Centro Cultural<sup>18</sup>

El edificio del Centro Cultural de Castro fue construido en 1952 como Teatro Rex, aunque funcionó principalmente como cine. Después de una década de apogeo fue entrando en decadencia por la competencia de la televisión.

El Teatro o Cine Rex fue construido por Luis Jiménez Pérez. Muchos edificios se construyeron con la posibilidad de dar cine y teatro, como fue el caso de Castro. Chiloé no fue ajeno a las corrientes mundiales y se construyó el Cine Rex en Castro y el Splendid en Ancud. El nombre “rex” significa “rey” y era un nombre muy usado para los teatros y cines.

Después de una primera década de éxito y de resistir el terremoto de 1960 llegaron tiempos más difíciles que son descritos en la obra de Rodolfo Urbina, “Castro, castreños y chilotes 1960-1990” (páginas 93-94). Los dos siguientes párrafos son de esta obra.

“Muchos avances se observaban en los sesenta. De eso no cabe duda. Pero también algunos retrocesos no menos significativos, porque así como asomaban cosas nuevas, se apagaban otras. La más tradicional entretención de los años cincuenta había sido el cine «Rex», cuando todavía era el pasatiempo insustituible del fin de semana. En realidad, sólo lo fue hasta 1961, porque después aquella sala comenzó a eclipsarse. Precisamente cuando la vida cotidiana estaba adquiriendo mayor complejidad y había deseos de más esparcimiento y entretención, el cine «Rex» no estaba siendo capaz de responder a los requerimientos de un público cada vez más exigente. Parece que en 1961 todavía llegaban los rollos desde Puerto Montt, pero ya no en barco, sino por tierra. Sin embargo, como el tráfico terrestre era aún precario a causa del cruce del Canal y del río Pudeto, se atrasaban los envíos con la consiguiente alteración de las programaciones que molestaban mucho al público, público nuevo que no tomaba los atrasos tan alegremente como antes.”

“Para resolver el problema se usó durante un tiempo el sistema de taxi aéreo. Con todo, solían pasar semanas sin abrir. En una de las travesías del Canal y a causa del mal tiempo cayó un rollo al mar y se perdió, ante lo cual Puerto Montt suspendió los envíos de cintas y anuló el convenio. Otra vez cerrado por meses. Don Luis Jiménez, su dueño, estableció contactos con Santiago y en 1962 con Concepción para proveerse de películas. Pero, desde esta última ciudad enviaban solamente cintas rusas con la protesta de la gente, a pesar de ser buenos filmes. La gente se negaba a asistir -¿Qué tendría el castreño contra los rusos?-

---

<sup>18</sup> Texto publicado en [www.centroculturalcastro.cl](http://www.centroculturalcastro.cl)

tanto que a fines de 1962 se hablaba del cierre definitivo del cine y hasta se llegó a poner en venta. No hubo interesados.”

El caso es que el Teatro Rex pasó épocas en que funcionó y otras en que estuvo cerrado.

El proyecto “Mejoramiento y Ampliación Centro Cultural, Comuna de Castro” fue adjudicado en 2015 a la empresa Constructora Baker Ltda. por un monto de 2.096 millones de pesos.

El remozado Centro Cultural se reinauguró el 30 de agosto del 2018 con la presencia de la Ministra de las Culturas, Consuelo Valdés y otras muchas autoridades.

## 8.2 Programación actual

### 8.2.1 Cartelera de Actividades Centro Cultural

De acuerdo a datos de la Cuenta Pública Municipal 2021, durante el año 2020 se llevaron a cabo 281 actividades en formato presencial y digital (on line) en el centro Cultural; no se especifican las cantidades ni áreas, pero como referencia podemos observar el detalle de actividades realizadas en 2019

**Tabla: actividades culturales realizadas en 2019**

Actividad	Cantidad
Facilitación de talleres a la comunidad	35
Exposiciones de arte	10
Presentaciones de libros y charlas	20
Conciertos de música docta y popular	24
Talleres gratuitos dirigidos a la comunidad	35
Conciertos de música folclórica	16
Presentaciones de teatro, cuentacuentos, títeres	32
Exhibición de películas y documentales	30
Presentaciones de danza	13
Clínicas	26
Simposio nacional de esculturas	01
Total	242

Fuente: Cuenta pública Municipalidad de Castro 2019-2020. Elaboración propia

En la cuenta pública 2019-2020 se destaca “el constante apoyo y patrocinio que la Dirección de Cultura y Turismo otorga a las organizaciones sociales de la comuna que desarrollan diferentes eventos y se dirigen al municipio a solicitar apoyo en sonido, espacios culturales



y recursos humanos”<sup>19</sup>. A las actividades señaladas se suman las ceremonias de carácter institucional y otras de orden comunitario que se desarrollan principalmente en el teatro del Centro Cultural.

## 8.2.2 Eventos emblemáticos y/o con trayectoria

Se identifican una serie de 7 eventos culturales que son considerados emblemáticos para la institución, los cuales al 2020 cuentan con una trayectoria mínima de 2 años y, en el caso del premio Chiloé, acumula 28 versiones.

**Tabla: eventos emblemáticos y/o con trayectoria**

Actividad
Premio Chiloé de extensión cultural
Concurso nacional de pintura Chiloé en el arte
Concurso nacional de poesía Aristóteles España
Encuentro por el folclor de Chile
Castro vive el teatro
Ciclo de conciertos y conversatorio para estudiantes
Festival Internacional de Cine de Chiloé, FICH

Fuente: equipo de cultura, elaboración propia

Bajo pandemia, comenzó el desarrollo de los programas “Castro conecta” y “Vive la cultura”, cartelera de programación on line que desarrolló, principalmente, la producción de espectáculos artísticos registrados en el teatro del Centro Cultural y ampliamente difundidos por la página de Facebook de la Dirección de Cultura y Turismo y por el canal de Tv Municipal, Castro TV, dependiente de la Corporación Municipal de Educación, Salud y atención al menor.

Otros eventos producidos íntegramente por el equipo de Cultura, pero que se desarrollan fuera del edificio son la Feria del Libro y el Simposio Nacional e Internacional de Escultura.

## 8.3 Estructura Organizacional

El Centro Cultural de Castro tradicionalmente dependía del Departamento de Cultura Municipal. En el año 2019 se elimina esta unidad y se crea la figura institucional de la Dirección de Cultura y Turismo, la cual congrega la gestión de ambas áreas.

Según datos de la Cuenta Pública de 2019, la nueva Dirección cuenta con un equipo de 26

<sup>19</sup> Cuenta publica municipalidad de Castro 2019-2020 (p.14)

personas. Al comienzo de este estudio se identifico a 5 funcionarios que desempeñaban tareas directamente relacionadas con el área de Cultura y en específico en el Centro Cultural, 3 funcionarios desempeñaban labores como técnicos de este espacio y otros 4 funcionarios atendían ambas áreas y del Centro Cultural.

**Tabla: Equipo de Dirección de Cultura y Turismo**

Áreas de trabajo	Cantidad
Director	01
Funcionarios vinculados solo con el área de cultura	08
Funcionarios de Turismo y/o que prestan servicios en cultura (ej: comunicaciones, finanzas, secretaria)	17
Total de funcionarios	26

Fuente: Cuenta pública Municipalidad de Castro 2019-2020 y equipo de cultura. Elaboración propia

**Tabla: Equipo de cultura**

Cargo / función	Cantidad
Director – Dirección de Cultura y Turismo	01
Encargado de Cultura	01
Encargado de Cultura Tradicional	01
Encargado de área de música	01
Productora	01
Apoyo de producción	01
Técnicos (sonido e iluminación)	03
Total	09

Fuente: Equipo de cultura. Elaboración propia

En relación a los cargos, se identifica al director de la unidad, a un encargado de cultura y a un encargado del área de cultura tradicional, un encargado del área musical, una productora, una encargada de comunicaciones y tres técnicos, pero existe una estructura organizacional que da vida a un organigrama definido para identificar los mecanismos internos de gestión que dan vida a la administración y gestión del Centro Cultural

Cabe destacar que dentro del equipo mencionado los 3 encargados de áreas tienen dependencia administrativa como funcionarios de la Corporación Municipal de Educación, Salud y Atención al menor.

La nueva figura institucional no cuenta una definición de roles y funciones de su equipo, pero actualmente se encuentra trabajando en esta tarea para contar con un organigrama definitivo a finales del 2021. Esta estructura es fundamental para la administración de este espacio cultural y para que la comunidad canalice adecuada y oportunamente los vínculos

que requiere establecer con esta institución.

## 8.4 Recursos Financieros

### 8.4.1 Presupuesto Municipal e inversión en Cultura

En el 2013 con la firma de un convenio suscrito entre la Municipalidad de Castro y el Ex Consejo de la Cultura y las Artes, hoy Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, Castro se encuentra adscrita a la Agenda Municipal del programa Red Cultura, cuyas metas a 2016 promovían el logro de las siguientes 3 condiciones:

- Contar con un encargado de cultura capacitado
- Contar con un Plan Municipal de Cultura integrado en el PLADECO
- Destinar un 2% del Presupuesto Municipal a Cultura

Los dos primeros ítemes se encuentran vigentes, mientras que el tercero está pendiente, pero tal como se muestra en el siguiente cuadro, el presupuesto global destinado a cultura ha aumentado. El incremento significativo del año 2019 tiene relación con la aprobación del primer Plan Municipal de Cultura, por lo que la inyección de recursos está orientada a abordar la implementación de dicho plan.

Debido a la situación de pandemia en 2021, el Municipio de Castro ha visto disminuido su presupuesto global, pero como se puede observar, el presupuesto de Cultura no ha mermado.

**Tabla: presupuesto municipal global e inversión en cultura**

Año	Presupuesto municipal	Presupuesto de cultura	% del Presupuesto de cultura en el presupuesto municipal
2017	\$ 19.430.497.000	\$ 118.747.000	0,61%
2018	\$ 20.421.992.000	\$ 166.934.000	0,82%
2019	\$ 24.729.594.000	\$ 286.179.000	1,16%
2020	\$ 25.730.098.000	\$ 289.707.000	1,13%
2021	\$ 18.383.368.000	\$ 288.852.000	1,57%

Fuente: Dirección de Cultura y Turismo. Elaboración propia

### 8.4.2 Presupuesto para gestión del Centro Cultural:

El Centro Cultural empieza a operar en 2019 dentro del presupuesto de la Dirección de

Cultura y Turismo. En este presupuesto general se identifican 2 Centros de Costos que son destinados íntegramente para la gestión de este espacio cultural: producción de actividades y honorarios de funcionarios.

**Tabla: Presupuesto general Centro Cultural de Castro 2021**

Centro de Costo	Presupuesto 2021
060601 Programa desarrollo de actividades culturales	\$ 76.582.000
060602 Actividades Centro Cultural	\$ 61.679.000
<b>Total</b>	<b>\$ 138.261.000</b>

Fuente: Dirección de Cultura y Turismo. Elaboración propia

**Tabla: Principal distribución interna de recursos 2021**

Item	Presupuesto 2021
Gestión y producción de actividades	88.091.508
Honorarios de funcionarios	50.169.492
<b>Total</b>	<b>\$ 138.261.000</b>

Fuente: Dirección de Cultura y Turismo. Elaboración propia

Cabe destacar la buena gestión que realiza la unidad del Centro Cultural en el desarrollo de proyectos que permiten captar recursos que aumentan el presupuesto asignado por la municipalidad y fortalecen la gestión. Las siguientes tablas nos permiten observar el detalle de los recursos obtenidos en años 2020 y 2021, a través de distintas fuentes de financiamiento del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

**Tabla: Recursos externos captados por gestión de proyectos 2020**

Item	Presupuesto 2020
Rilán, península de la siembra y las memorias locales	\$ 13.079.690
Fortalecimiento de la gestión cultural local (programación on line)	\$ 14.926.662
Encuentro provincial de artes visuales	\$ 3.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 31.005.731</b>

**Tabla: Recursos externos captados por gestión de proyectos 2021**

Item	Presupuesto 2021
Fomento a la industria (adquisición de backline para el centro cultural)	\$ 11.887.450
Encuentro provincial de artes visuales	\$ 4.000.000
<b>Total</b>	<b>\$15.887.450</b>

## **8.5 Convenio con Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio**

Las obras de remodelación y habilitación del centro cultural requirieron una inversión de \$ 2.096.000.000.- , de los cuales \$1.800.000.- fueron aportados por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. y \$296.000.- por la Municipalidad.

El convenio de transferencias de recursos estableció como deberes de la Municipalidad:

- Mantención y uso cultural de la infraestructura
- Desarrollo de programación artístico cultural
- Dotación de funcionarios para la gestión de este espacio cultural

Estos acuerdos serán monitoreados por el Ministerio durante 10 años, a través de un sistema de rendición anual, a través del cual el Municipio informará sobre los detalles de implementación de estos asuntos.

Las obras de remodelación comenzaron en Julio de 2015 y la obra fue recepcionada en mayo de 2018 e inaugurada el 29 de agosto 2018.

El monitoreo de los compromisos y uso cultural de la infraestructura comenzó a desarrollarse en 2020.

## **9. Etapa 2: Diagnóstico Participativo Necesidades Culturales del Centro Cultural de Castro**

### **9.1 Diagnóstico participativo necesidades culturales del Centro Cultural Castro**

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 estos, construir una imagen objetiva 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**, que 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 estas 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).

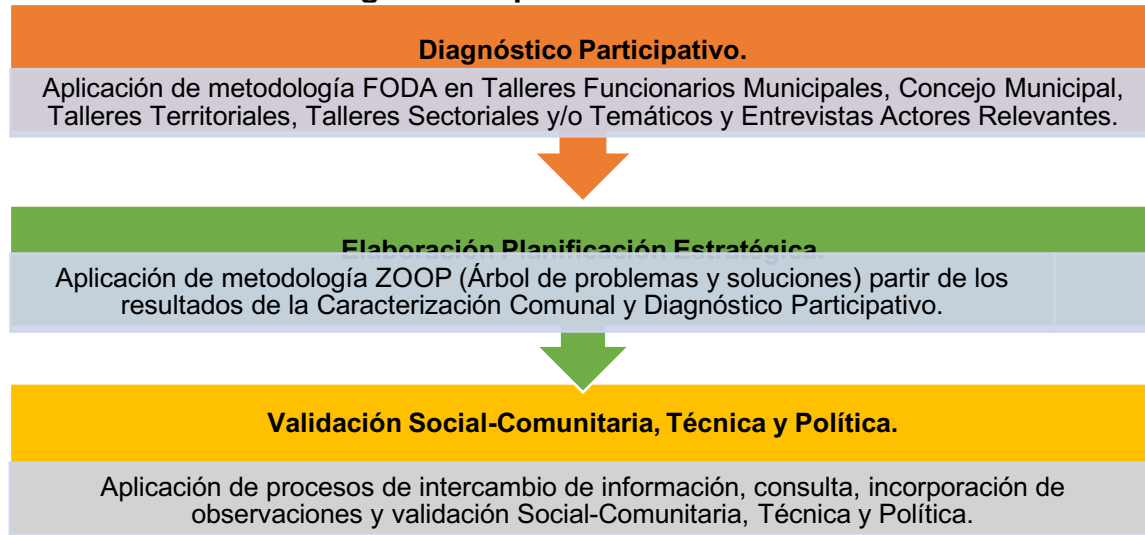
En tal sentido, las jornadas participativas sectoriales o territoriales constituyen instancias deliberativas y dialógicas de participación ciudadana convocadas por el Municipio o Centro Cultural, con apoyo de la consultora, con el objeto de escuchar las opiniones y propuestas de las comunidades, de la ciudadanía y actores relevantes o informantes claves, sobre el estado actual del Centro Cultural de Castro. 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, con 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.

## 9.2 Metodología participativa

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

### Ilustración 1: Metodología Participativa



Elaboración Propia



Se realizaron talleres zoom con la Mesa Técnica de Cultura y la comunidad; en total 12 reuniones participativas que fueron convocadas por la Municipalidad de Castro. Además, se realizaron los que contemplaron la presentación del proceso de elaboración del plan municipal de cultura por parte de la consultora. Posteriormente se iniciaba la metodología participativa que constaba de dos momentos metodológicos diferenciados, en primer lugar, la construcción de la visión de futuro y posteriormente el trabajo grupal de análisis FODA simplificado<sup>20</sup>.

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

La pauta de preguntas que los actores locales respondieron fueron las siguientes<sup>21</sup>:

- ¿Cuáles son las principales fortalezas en la dimensión de gestión, programación e infraestructura-equipamiento del Centro Cultural de Castro?
- ¿Cuáles son los principales problemas o debilidades del Centro Cultural de Castro?
- ¿Cuáles son las respectivas soluciones a los problemas o 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 Castro, prevalezca en el análisis y determinación de la planificación estratégica, con las respectivas consideraciones políticas o técnicas de la institucionalidad municipal. En segundo lugar, se han agrupado y categorizado en áreas temáticas afines o relacionales, de modo de dar cuenta de la especificidad que incluye esa categoría en relación a los mencionados por los actores comunales.

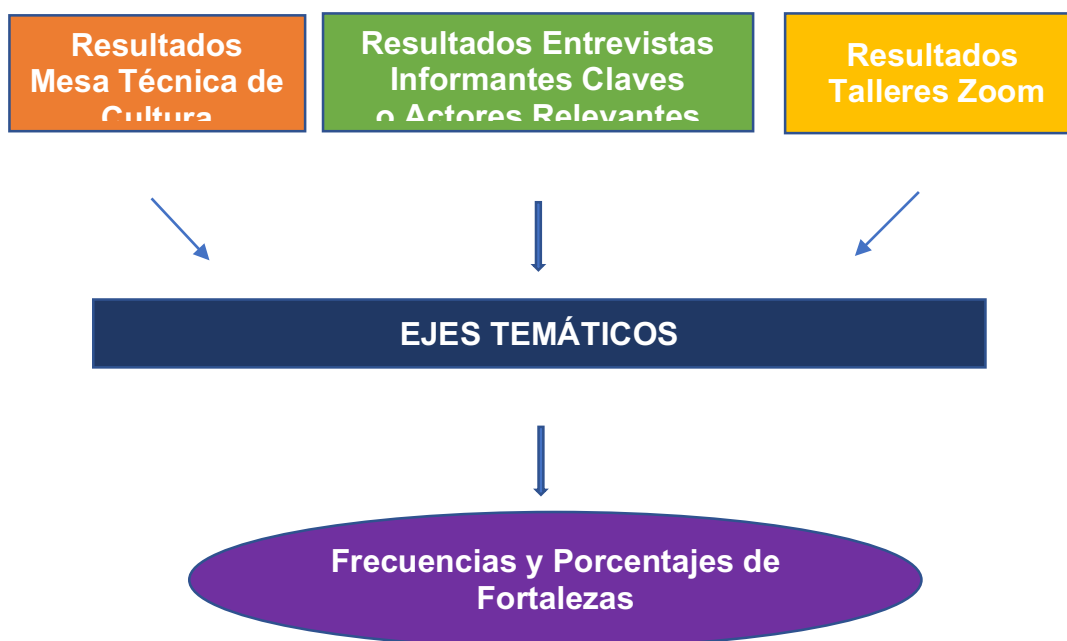
---

<sup>20</sup> No se consideran las categorías de amenazas y oportunidades.

<sup>21</sup> Basadas en las preguntas diseñadas en los PMC de Peñalolén, Macul, San Ramón, San José de Maipo, Molina, Vichuquén, Licantén y Til Til entre otros.

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 y 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 siguiente cuadro. Posteriormente se realizó un análisis cuantitativo, de modo de determinar las frecuencias y porcentajes de las dimensiones de las fortalezas, es decir, gestión, programación, infraestructura y equipamiento

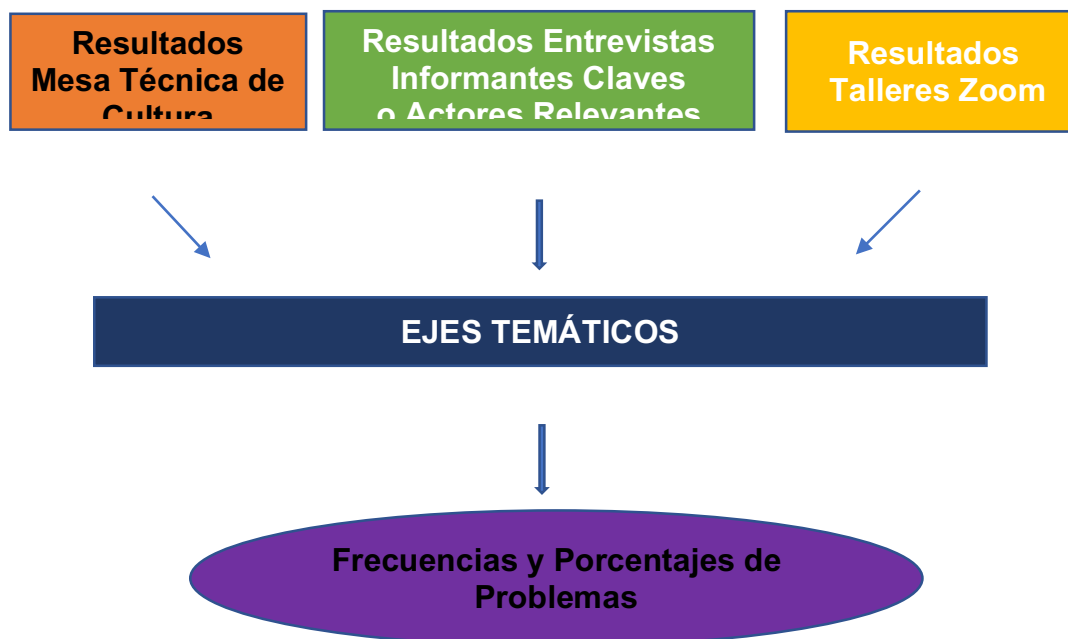
### **Ilustración 2: Esquema Metodológico de Presentación de Resultados de Fortalezas del Centro Cultural.**



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.

### 9.3 Participación de los actores locales

El objetivo del siguiente análisis es la caracterización de la participación de los actores locales. Entre el 29 de agosto y 9 de octubre del 2020, la comunidad de Castro participó en la elaboración del estudio del Plan de Gestión del Centro Cultural de Castro, a partir de las reuniones vía zoom (reuniones participativas) 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. Estas se vieron afectadas en su desarrollo producto de la situación a nivel país y mundial, respecto de la pandemia del Covid, lo cual implicó utilizar tecnologías Tic's para el desarrollo del estudio, es decir, reuniones vías on line, que tienden a producir barreras y brechas de acceso a la participación ciudadana, debido a la provisión individual y privada, condicionada por el mercado.

Según los registros de asistencia y de entrevistas, participó un total de 66 personas, pertenecientes a diversas organizaciones, instituciones, vecinos y vecinas, integrantes de distintas disciplinas artísticas y/o culturales y de las comunidades educacionales que componen la comuna, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

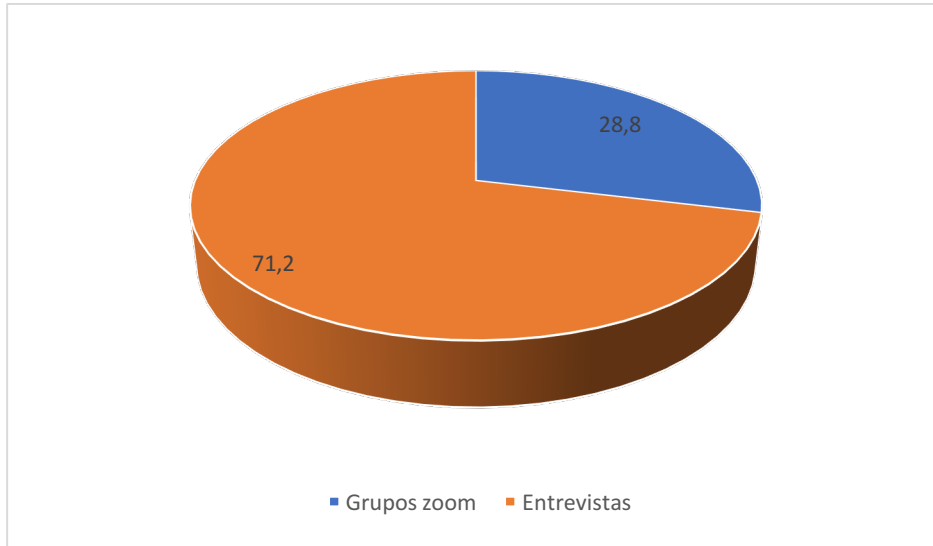
**Tabla: Participantes Diagnóstico Participativo**

Fecha	Actor	Hombres	Mujeres	Total
29-ago	General	0	2	2
29-ago	Estudiantes	1	2	3
02-sept	Comunidad	4	4	8
05-sept	Pueblos originarios	1	7	8
10-sept	Comunidad artística	3	1	4
16-sept	Profesores	0	1	1
07-oct	Estudiantes	0	1	1
08-oct	Espacios culturales	3	2	5
09-oct	Dirigentes	0	0	0
09-oct	Comunidad artística	2	2	4
11-sept	Mesa Técnica de Cultura Municipal	2	9	11
1 sept-20 oct	Entrevistas	12	7	19
Total		28	38	66

Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia

Al analizar la participación, los grupos zoom con 47 (71,2%) participantes fue la técnica con mayor convocatoria y las entrevistas con 19 alcanzando al 28,8%, tal como se puede observar en el siguiente gráfico.

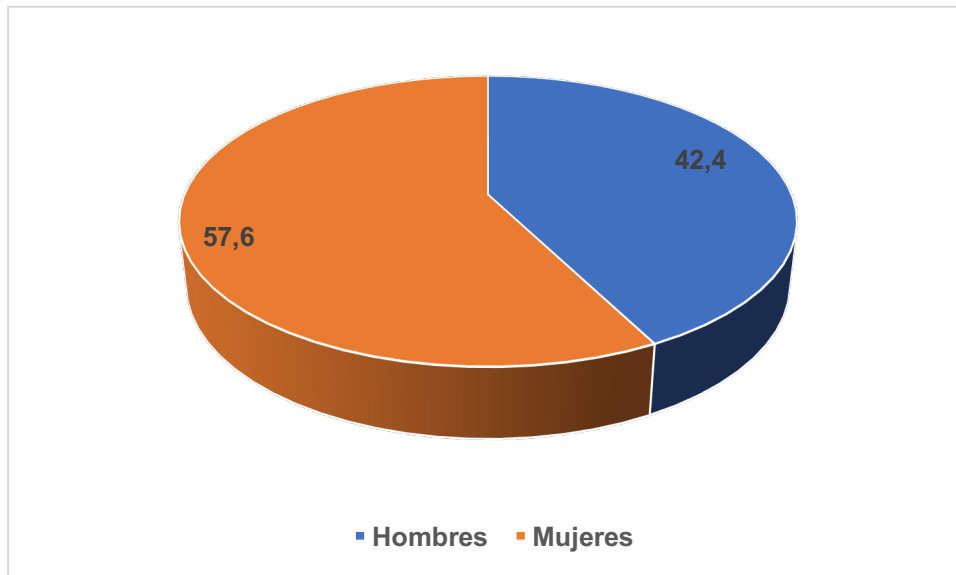
### Gráfico: Participantes por técnica o convocatoria



Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia.

Participaron más integrantes del género femenino (57,6%) que masculino (42,4%) y otra (0,9%), tal como se puede observar en el siguiente gráfico, situación que representa, en general, a la mayor parte de las comunas, donde las mujeres participan más que los hombres a nivel local.

### Gráfico: Participantes por género



Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia.

## 9.4 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 participó más de 1 persona y las 21 entrevistas a actores relevantes o informantes claves en tabla separadas.

### 9.4.1 Resultados fortalezas de gestión

Las fortalezas de gestión son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la administración del Centro Cultural de Castro. En tal sentido, se identificaron o mencionaron por el conjunto de participantes un total de 56 fortalezas.

A continuación, se puede observar la distribución de las 24 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.**

Actor	Fortaleza	Sector o Temática
General	Recursos humanos	Recursos Humanos
General	Mayor difusión de las actividades	Difusión y comunicaciones
General	Participación de organizaciones	Participación ciudadana
Artistas y gestores	Plan Municipal de Cultura	Instrumentos de planificación
Artistas y gestores	Presupuesto municipal	Recursos Financieros

Artistas y gestores	Buen nexo con los artistas	Participación ciudadana
Artistas y gestores	Personal cercano a la comunidad	Recursos Humanos
Artistas y gestores	Administración aborda cultura tradicional de forma particular	Gestión del espacio cultural
Pueblos originarios	Buena gestión	Gestión del espacio cultural
Pueblos originarios	Participación ciudadana	Participación ciudadana
Pueblos originarios	Gestión de recursos	Gestión del espacio cultural
Comunidad artística	Reacción frente a la pandemia con programas on line	Programación on line
Comunidad artística	Desarrolladores de proyectos	Desarrolladores de proyectos
Comunidad artística	Apoyo a artistas	Apoyo a artistas
Mesa Técnica	Tener 20 integrantes con amplia diversidad	Recursos Humanos
Mesa Técnica	Respuesta ante la pandemia	Gestión del espacio cultural
Mesa Técnica	Elaboración del Plan de gestión	Instrumentos de planificación
Mesa Técnica	Presupuesto propio	Recursos Financieros
Mesa Técnica	Contar con PMC	Instrumentos de planificación

Espacios Culturales	Se ve y visibiliza	Espacio agradable
Espacios Culturales	Equipo grande	Recursos Humanos
Espacios Culturales	Equipo articulado y diverso	Recursos Humanos
Espacios Culturales	Espacio abierto a otras prácticas o iniciativas	Espacio agradable
Espacios Culturales	Apoyo y cooperación técnica en la preproducción, producción de eventos	Gestión del espacio cultural
Comunidad artística	Equipo de gestión con experiencia	Recursos Humanos

Fuente: 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 gestión por sector y temática Entrevistas.**

<b>Fortaleza</b>	<b>Sector o Temática</b>
La gestión es una de las fortalezas del Centro Cultural.	<b>Gestión del espacio cultural</b>
Programación on line en pandemia	<b>Programación on line</b>
Buena recepción cuando la comunidad propone	<b>Atención a usuarios</b>
Acoge, abierto al diálogo	<b>Atención a usuarios</b>
Buena disposición de cooperación del equipo de gestión	<b>Gestión del espacio cultural</b>



Contactos	<b>Difusión y comunicaciones</b>
Profesional adecuado	<b>Recursos Humanos</b>
Dispone de un equipo y de colaboradores externos que los apoyan	<b>Recursos Humanos</b>
La publicidad	<b>Difusión y comunicaciones</b>
Buena, las veces que se ha requerido	<b>Gestión del espacio cultural</b>
Muy activos	<b>Atención a usuarios</b>
Abiertos siempre a nuevas propuestas	<b>Atención a usuarios</b>
Número de personal acorde a la infraestructura	<b>Recursos Humanos</b>
Siempre se puede mejorar más, así como dar más espacios a gente nueva.	<b>Gestión del espacio cultural</b>
Buena gestión	<b>Gestión del espacio cultural</b>
Buena disposición	<b>Recursos Humanos</b>
Amabilidad del personal del CC	<b>Atención a usuarios</b>
Buen ambiente	<b>Espacio agradable</b>
Buena gestión	<b>Gestión del espacio cultural</b>
Buena disposición	<b>Atención a usuarios</b>
Amabilidad del personal del CC	<b>Atención a usuarios</b>
Buen ambiente	<b>Espacio agradable</b>
Diversidad en la gestión sobre todo en tiempos de pandemia	<b>Gestión del espacio</b>

	<b>cultural</b>
La gestión tiene que tener el apoyo absoluto de los directores y administrativos del centro cultural	<b>Gestión del espacio cultural</b>
Diversidad de artistas locales.	<b>Apoyo a artistas</b>
Iniciativas destinadas a los artistas en tiempo de pandemia.	<b>Apoyo a artistas</b>
Buena gestión para traer obras teatrales de fuera de la isla.	<b>Gestión del espacio cultural</b>
Disposición de los nuevos espacios para el desarrollo de actividades de interés comunal.	<b>Gestión del espacio cultural</b>
Planta personal afable y con disposición al momento de tratar y acordar con los artistas.	<b>Atención a usuarios</b>
Buena disposición	<b>Atención a usuarios</b>
Posee un numeroso equipo que permite trabajar de forma adecuada en cada quehacer del Centro.	<b>Recursos Humanos</b>

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

#### 9.4.2 Resultados fortalezas de programación

Las fortalezas de programación son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee el Centro Cultural de Castro en la planificación de la intervención cultural. En tal sentido, se identificaron o mencionaron por el conjunto de participantes un total de 36 fortalezas.

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.**

<b>Actor</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Sector o Temática</b>
General	En el ámbito musical	Programación diversa e interdisciplinar
General	Visibilización de los y las artistas, cultores y gestores locales	Rescate local
Estudiantes	Realizan diferentes actividades, actualmente difundidas de forma online	Difusión y comunicaciones
Estudiantes	Realizan actividades vinculadas con Chiloé (música)	Rescate local
Artistas y gestores	Cuenta con programación educativa	Programación diversa e interdisciplinar
Pueblos originarios	Difusión	Difusión y comunicaciones
Pueblos originarios	Se realizan actividades durante el año	Programación diversa e interdisciplinar
Comunidad artística	On line	Programación on line
Mesa Técnica	Desarrollo de programación on line	Programación on line
Espacios Culturales	Nutrida programación	Programación diversa e interdisciplinar
Espacios Culturales	Programación on line	Programación on line

Espacios Culturales	Diversidad de actividades	Programación diversa e interdisciplinar
---------------------	---------------------------	---

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
Diversidad de actividades	Programación diversa e interdisciplinar
Excelente las cápsulas “Vive la cultura en familia”, el registro audiovisual es muy bueno. Aunque en un principio no fue muy claro el acceso, las postulaciones corrigieron de buena forma eso	Programación diversa e interdisciplinar
Variedad	Programación diversa e interdisciplinar
Artistas de alto nivel	Calidad de artistas
Existen recursos locales y nacionales a la mano	Programación diversa e interdisciplinar
Debe llamar a todos los gestores para ver la programación de los eventos con anticipación	Rescate local
Cumple	Gestión eficiente
Excelente incluye diferentes disciplinas	Programación diversa e interdisciplinar
Excelente trabajo técnico para lo que están realizando	Trabajo técnico
Cultura tradicional y patrimonio	Rescate local

Escuela patrimonial de Lingue	Programación diversa e interdisciplinar
Bastante diversa la programación, sin embargo, creo que un problema es la continuidad y además el registro de todas las cosas que se han realizado.	Programación diversa e interdisciplinar
Apoyo a los proyectos que he presentado al Centro Cultural, con un trato y relación humana de buena calidad.	Gestión eficiente
La gestión también ha sido rápida, pero siempre dependiendo de los plazos que no puede manejar directamente el centro cultural, Debería tener mas autonomía.	Gestión eficiente
Es buena pero sigue siendo estrecha, creo firmemente en realizar una programación más activa.	Programación diversa e interdisciplinar
Ha crecido la programación	Programación diversa e interdisciplinar
Ha crecido la programación	Programación diversa e interdisciplinar
Variada	Programación diversa e interdisciplinar
Frente a esta pandemia se han hecho actividades on line.	Programación on line
Publicación con la antelación correspondiente de las actividades a desarrollarse	Difusión y comunicaciones
Cartelera con artistas continentales e internacionales de gran nivel en tiempos normales.	Calidad de artistas
Cumplimiento de las actividades ofrecidas de manera puntal y con calidad técnica.	Gestión eficiente
Diversa	Programación diversa e interdisciplinar

Tiene programación de eventos culturales que circulan a nivel nacional y regional.	Programación diversa e interdisciplinar
--	---

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

### 9.4.3 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 Castro en relación a lo material, espacial y técnica existente. En tal sentido, se identificaron o mencionaron por el conjunto de participantes un total de 62 fortalezas.

A continuación, se puede observar la distribución de las 32 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
General	Espacio físico	Contar con Centro Cultural
General	Equipamiento técnico de buena calidad	Recursos técnicos
Estudiantes	Buena infraestructura, amplia.	Edificio amplio
Estudiantes	Tipo de infraestructura (madera)	Diseño y ornamentación
Artistas y gestores	Edificio amplio, tiene diversas salas equipadas	Contar con Centro Cultural
Artistas y gestores	Teatro con gran capacidad, técnica y personal capacitado	Recursos técnicos
Artistas y gestores	Ubicación central (facilita acceso)	Ubicación central
Pueblos originarios	Tiene infraestructura y equipamiento adecuado	Contar con Centro Cultural

Pueblos originarios	Es moderna	Contar con Centro Cultural
Pueblos originarios	Diseño	Diseño y ornamentación
Pueblos originarios	Muñecos chilotes	Diseño y ornamentación
Comunidad artística	Edificio	Contar con Centro Cultural
Comunidad artística	Café	Espacios funcionales
Comunidad artística	Sala de ensayos y talleres para comunidad	Espacios funcionales
Comunidad artística	Teatro, técnicos y equipamiento	Recursos técnicos
Mesa Técnica	Capacidad técnica	Recursos técnicos
Mesa Técnica	Capacidad del aforo	Aforo
Mesa Técnica	Contar con equipos técnicos de sonido e iluminación	Recursos técnicos
Mesa Técnica	Capacitación a artistas y gestores	Capacitaciones
Espacios Culturales	Teatro bien equipado	Recursos técnicos
Espacios Culturales	Alto impacto	Contar con Centro Cultural
Espacios Culturales	Potencia la música	Recursos técnicos
Espacios Culturales	Contar con CC	Contar con Centro Cultural

Espacios Culturales	Bello, amplio	Diseño y ornamentación
Espacios Culturales	Equipamiento	Recursos técnicos
Comunidad artística	Céntrico y bien ubicado	Contar con Centro Cultural
Comunidad artística	Bonito, agradable	Diseño y ornamentación
Comunidad artística	Teatro y escenario muy idóneos	Espacios funcionales
Comunidad artística	Inclusivo	Espacios funcionales
Comunidad artística	Salas equipadas	Espacios funcionales
Comunidad artística	Calefacción	Recursos técnicos
Comunidad artística	Espacios cómodos para el desarrollo de actividades	Espacios funcionales

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**

Salas de ensayo y talleres para la comunidad	Espacios funcionales
Teatro con su equipamiento completo (amplificación, luces y los técnicos respectivos)	Recursos técnicos



Desarrolladores de proyectos	Desarrolladores de proyectos
Espacio privilegiado	Contar con Centro Cultural
Comunidad puede acceder a los espacios	Accesible a la comunidad
Espacio con grandes potenciales	Espacios funcionales
De uso	Espacios funcionales
Hermoso	Diseño y ornamentación
Salas para todas las disciplinas	Espacios funcionales
Instalaciones en general	Contar con Centro Cultural
Un edificio equipado y personal	Recursos técnicos
Está de primer nivel para todos los gestores artísticos	Recursos técnicos
Como grupo de música, las veces que nos ha tocado presentarnos el sonido es bueno	Recursos técnicos
Nueva infraestructura en cuanto al edificio	Diseño y ornamentación
Existe capacidad para poder albergar a gran cantidad de público.	Aforo
Existe buen equipamiento de sonido e iluminación.	Recursos técnicos
Espacio y equipos de calidad profesional. Solo que, siempre, hay que ir implementando nuevos espacios, y creciendo en equipamiento.	Recursos técnicos
Cuentan con un local que es un sueño	Contar con Centro Cultural
Ubicación muy central	Ubicación central
Bien equipado	Recursos técnicos
Bien equipado	Recursos técnicos

Excelente infraestructura, bella.	Diseño y ornamentación
Falta equipamiento back line sobre todo para los conciertos, no hay amplificadores ni instrumentos base para conciertos y además debería haber una cantidad importante de instrumentos para generar clases talleres y estar siempre haciendo concursos para regalar, premiar e incentivar a las personas destacadas y con talento y para apoyar a los nuevos artistas y jóvenes artistas así músicos pintores bailarines escultores tejedores	Recursos técnicos
Hermoso Centro Cultural.	Diseño y ornamentación
Auditorio principal óptimamente acondicionado para brindar espectáculos de alto nivel.	Recursos técnicos
Diversidad de espacios y salas para el desarrollo de actividades culturales abiertas a la comunidad.	Espacios funcionales
Materiales e implementos necesarios para las actividades que se requiere desarrollar.	Recursos técnicos
Escenario	Espacios funcionales
Ficha técnica	Recursos técnicos
Posee una infraestructura moderna y actualizada a las necesidades de la ciudad de Castro.	Diseño y ornamentación

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

#### 9.4.4 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.

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>Grupo</b>	<b>Problema</b>	<b>Solución</b>	<b>Sector o Temática</b>
General	Faltan instancias de participación con la nueva institucionalidad cultural local	Generar encuentros informativos con las diversas organizaciones de la comunidad y actores (educación, artistas, cultores, gestores)	Falta de participación ciudadana
General	Desconocimiento de la nueva institucionalidad cultural local	Difusión de la institucionalidad cultural municipal	Falta de participación ciudadana
General	Falta de conocimiento público de la cartelera del CC	Planificación y difusión anticipada de la programación o cartelera	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
General	Escasos de espacios formativos en los territorios rurales y urbanos	Aumentar los espacios formativos en los territorios rurales y urbanos	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
General	Falta de programación participativa	Desarrollar encuestas y encuentros	Falta de participación ciudadana
General	Falta de procesos de evaluación y seguimiento	Desarrollar de procesos de evaluación y seguimiento	Falta de evaluación, seguimiento y catastros
General	Falta de políticas de rescate y puesta en valor	Programación anual con los artistas, cultores,	Falta de políticas de rescate y puesta en valor de los artistas,

	de los artistas, cultores y gestores locales	artesanos y gestores locales	cultores y gestores locales
Estudiantes	Problema de acceso para las personas de sectores alejados y rurales	Información a tiempo para programar asistencia a actividades y garantizar el acceso (transporte de acercamiento)	Falta de gestión cultural eficiente
Estudiantes	Problemas de goteras en el edificio	Tapar goteras	Mantenición de infraestructura y equipamiento
Estudiantes	Falta de información y difusión en sectores rurales	Difusión radial/ Informar a directores / profesores para que ellos colaboren en la difusión hacia los estudiantes y difusión por redes sociales (instagram, facebook, whatsapp)	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
Artistas y gestores	Capacidad de gestión deficiente	Definir áreas de trabajo específicas. Propuesta: producción / proyecto artístico – programación artístico cultural y mediación / desarrollo territorial	Falta de gestión cultural eficiente
Artistas y gestores	Programación poco diversa	Programación anual (temática, participativa)	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.

Artistas y gestores	No hay plan de público (identificación, formación y fidelización de público)	Crear un plan de público	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
Artistas y gestores	Depende de financiamiento municipal	Corporación cultural permite acceso a nuevos fondos	Dependencia administrativa municipal
Artistas y gestores	Depende mucho de la administración municipal	Creación de corporación cultural	Dependencia administrativa municipal
Artistas y gestores	Falta un plan estratégico	Diseñar un plan a mediano y largo plazo, a partir de un trabajo previo	Falta de gestión cultural eficiente
Artistas y gestores	Programación improvisada	Una programación acorde al plan estratégico	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
Artistas y gestores	Difusión no adecuada u oportuna	Difusión planificada y con mayor anticipación. Coordinada Desarrollar plan de comunicaciones (focalizar públicos, bases de datos)	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
Artistas y gestores	Falta desarrollar un equipo, coordinación interna	Establecer un liderazgo en la Dirección de Cultura y Turismo Coordinación eficiente, frecuentes	Falta de definición de funciones, roles, responsabilidades, organigrama y conformación de equipo

Artistas y gestores	Problema de aislamiento acústico y tamaño de espacios	Aislamiento acústico Diversificar uso de sala de música del 5to piso Coordinar uso de sala de talleres de pintura para una actividad específica Coordinar horarios en función de uso-disciplinas artísticas	Funcionalidad de espacios y equipamiento
Artistas y gestores	Falta espacio para artes escénicas (más allá de la danza)	Diversificar uso de sala de música del 5to piso Disponer del teatro para ensayos	Funcionalidad de espacios y equipamiento
Artistas y gestores	Falta gestión pensada desde las disciplinas artísticas	Gestionar y administrar espacios desde los requerimientos de las disciplinas artísticas	Falta de gestión cultural eficiente
Artistas y gestores	Falta gestión cultural	Contar con personal idóneo y capacitar en la gestión cultural. Contar con más gestores culturales capacitados en arte	Falta de gestión cultural eficiente
Artistas y gestores	Carece de imagen corporativa	Desarrollar una imagen propia (que puede ir en sintonía con la del municipio) Identidad grafica	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
Artistas y gestores	Estructura administrativa actual de turismo y cultura es muy amplia	Desarrollar una estructura que se enfoque directamente en la cultura	Dependencia administrativa municipal

Artistas y gestores	Equipo muy amplio y no especializado	Reestructurar el equipo	Falta de definición de funciones, roles, responsabilidades, organigrama y conformación de equipo
Pueblos originarios	Deficiente difusión	Utilizar medios tradicionales y no solamente TIC's	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
Pueblos originarios	Falta de pertinencia cultural	Incorporación de bandera williche con descripción en ambos idiomas	Falta de gestión intercultural
Pueblos originarios	Falta de referentes locales en las manifestaciones artísticas	Incorporación de artistas y temáticas locales	Falta de referentes locales en las manifestaciones artísticas
Pueblos originarios	Falta símbolos identitarios indígenas	Implementar los símbolos identitarios	Falta de gestión intercultural
Pueblos originarios	Concentración de la programación	Programación itinerante con pertinencia cultural	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
Pueblos originarios	Inexistencia en el equipo de referentes indígenas	Contratación de referente indígena validado por las comunidades	Falta de gestión intercultural
Pueblos originarios	Falta de financiamiento autónomo o propios	Elaborar estrategias que promuevan los recursos propios	Dependencia administrativa municipal

Pueblos originarios	Falta de redes colaborativas	Establecer redes de colaboración interinstitucionales	Falta de redes colaborativas
Pueblos originarios	No existe una planificación con sello cultural	Elaborar planificación con sello cultural	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
Pueblos originarios	Falta de mesa de trabajo indígena	Crear mesa indígena (con autoridades ancestrales validadas)	Falta de gestión intercultural
Pueblos originarios	Mucha gente queda fuera o sin acceso a las presentaciones	Ampliar las funciones en época estival o de carácter masivo	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
Pueblos originarios	No se consideran ciertas actividades de interés indígena	Incorporar en el programa las actividades relevantes de los pueblos originarios (Huechipanti, kelchipai día de la dignidad del pueblo williche, de la mujer indígena)	Falta de gestión intercultural
Comunidad artística	Desconocimiento del funcionamiento u organigrama del Centro Cultural	Informar y transparentar roles, organigrama, horarios de atención del Centro Cultural.	Falta de definición de funciones, roles, responsabilidades, organigrama y conformación de equipo
Comunidad artística	Falta de definición respecto del alcance territorial del	Pensar y resolver con la comunidad artística	Falta de gestión cultural eficiente



	centro cultural (castro o comuna)		
Comunidad artística	Falta de participación ciudadana (artistas) en la toma de decisiones de la gestión cultural	Aumentar la participación de forma vinculante	Falta de participación ciudadana
Comunidad artística	Falta de espacios para la visibilización del arte y la cultura	Todas las actividades públicas deberían considerar espacios para la cultura	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
Comunidad artística	Falta de promoción de artistas locales	Considerar en la distribución de recursos un porcentaje para artistas locales	Falta de políticas de rescate y puesta en valor de los artistas, cultores y gestores locales
Comunidad artística	Pocas actividades y montajes	Instaurar una programación actica mensual	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
Comunidad artística	Parrilla de luces y el sonido insuficiente	Renovar equipamiento técnico	Equipos técnicos insuficientes
Comunidad artística	Inexistencia de acreditaciones formales	Acreditación formal para participantes en talleres	Inexistencia de acreditaciones formales
Comunidad artística	Falta de organización en la distribución de espacios	Organización más efectiva de clases y salas	Falta de gestión cultural eficiente

Comunidad artística	Inexistencia de maya curricular de los procesos formativos (talleres)	Elaboración de mayas curriculares por cada taller	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
Funcionarios de la Dirección de Cultura y Turismo	Falta de comunicación efectiva en el equipo	Generar espacios o reuniones presenciales como equipo para abordar las problemáticas existentes	Falta de definición de funciones, roles, responsabilidades, organigrama y conformación de equipo
Funcionarios de la Dirección de Cultura y Turismo	Deterioro de la infraestructura (goteras)	Mantenimiento de la infraestructura	Mantenimiento de infraestructura y equipamiento
Funcionarios de la Dirección de Cultura y Turismo	Ausencia de calefacción y mantenimiento general	Inversión en un nuevo sistema de calefacción	Mantenimiento de infraestructura y equipamiento
Funcionarios de la Dirección de Cultura y Turismo	Falta de aislación de las salas de ensayo y taller	Inversión en aislación de salas	Mantenimiento de infraestructura y equipamiento
Funcionarios de la Dirección de Cultura y Turismo	Falta de imagen corporativa y paleta de colores	Estandarizar las líneas estéticas corporativas	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
Funcionarios de la	Asignación directa de recursos	Creación de otros fondos concursables	Falta de fondos basales

Dirección de Cultura y Turismo		con transparencia y probidad	
Funcionarios de la Dirección de Cultura y Turismo	Escasa visibilización del patrimonio inmaterial	Difusión del rescate del patrimonio cultural audiovisualmente	Falta de políticas de rescate y puesta en valor de los artistas, cultores y gestores locales
Funcionarios de la Dirección de Cultura y Turismo	Superposición y falta de definición de roles	Definir roles del equipo	Falta de definición de funciones, roles, responsabilidades, organigrama y conformación de equipo
Funcionarios de la Dirección de Cultura y Turismo	Inexistencia de normativas para el uso de espacios	Definición de protocolos para el uso de espacios	Falta de reglamentación o normativa
Funcionarios de la Dirección de Cultura y Turismo	Dispersión en la programación	Conformación de equipo de programación	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
Funcionarios de la Dirección de Cultura y Turismo	Programación dispersa	Establecer criterios de selección	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
Funcionarios de la Dirección de	Falta de programa de formación de públicos	Mediación de públicos con focalización en la comunidad escolar	Falta de programación planificada, participativa, temática,

Cultura y Turismo			desconcentrada y de calidad.
Funcionarios de la Dirección de Cultura y Turismo	Concentración de actividades en horarios pick	Establecer criterio de selección	Funcionalidad de espacios y equipamiento
Espacios Culturales	Confusión de roles y organigrama del CC	Definición del organigrama y roles del equipo y visibilizado	Falta de definición de funciones, roles, responsabilidades, organigrama y conformación de equipo
Espacios Culturales	Actual sala de exposición pequeña no cumple con estándares	Buscar un espacio adecuado fuera del CC/ Definir criterios curatoriales que permitan dar valor a la infraestructura actual	Funcionalidad de espacios y equipamiento
Espacios Culturales	Proyección audiovisual es de menor calidad en relación a su historia (cine)	Mejorar la calidad técnica (Pantalla, audio)	Funcionalidad de espacios y equipamiento
Espacios Culturales	Distribución de espacios no es funcional	Repensar las formas y generar soluciones sobre luminarias, montaje, casino (café lavaplato, cocina)	Funcionalidad de espacios y equipamiento
Espacios Culturales	Falta de acceso a información (difusión, muy encima, mucho internet)	OIRS al ingreso del CC/ Mayor acceso a la información (pantalla luminosa de programación/ Definir plataforma digital/	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones

Espacios Culturales	Se actúa de forma intuitiva en la gestión cultural	Tener planificación y actualización en el modelo de gestión	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
Espacios Culturales	Infraestructura bella inhibe	Buscar diseñador de interiores para transformar los espacios habitables	Funcionalidad de espacios y equipamiento
Espacios Culturales	Falta de mapeo de actores culturales	Cartografía cultural de la comuna	Falta de gestión cultural eficiente
Espacios Culturales	En verano es muy caluroso	Climatización del espacio	Funcionalidad de espacios y equipamiento
Espacios Culturales	Falta de visibilización de los protocolos de prevención y seguridad	Plan y protocolos de evacuación, señaléticas vías de acceso, salida y otros	Falta de reglamentación o normativa
Comunidad artística	Falta de difusión	Utilizar medios no sólo digitales y más personalizados/microdocus de las actividades/difusión previa y posterior	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
Comunidad artística	Los artistas están impedidos de generar recursos económicos en el CC	Generar protocolos de uso del CC	Falta de reglamentación o normativa
Comunidad artística	Falta de seguimiento y evaluación de los talleres	Establecer seguimiento y evaluación de los talleres	Falta de evaluación, seguimiento y catastros

Comunidad artística	Falta de transparencia de las convocatorias	Transparentar los concursos y asignación	Falta de reglamentación o normativa
Comunidad artística	Superposición de cultura y turismo	Separar departamentos	Dependencia administrativa municipal
Comunidad artística	Poca claridad en la difusión cultura/turismo	Poseer canales propios de cultura	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
Comunidad artística	Desconocimiento de los protocolos del CC	Establecer día del mes de uso libre del espacio del CC	Falta de reglamentación o normativa

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
Llegar a una mayor cantidad de público en la ciudad	Utilizar distintos canales de difusión (radio, televisión, on line, presencial)	Falta de gestión cultural eficiente
Organización en la asignación de salas para los talleres	Una organización inflexible en el cambio de horarios y días de clase	Falta de reglamentación o normativa
Goteras	Reparación del espacio y Fiscalización de responsabilidades en mantención	Mantención de infraestructura y equipamiento

Difusión deficiente y no oportuna	<p>Establecer un vínculo en cada colegio (ej. Coordinadores de Cra) para entregar oportunamente la difusión</p> <p>Establecer vínculos más directos y permanentes con líderes sociales</p> <p>Evaluar con la comunidad la participación, estrategias, resultados, etc. (idealmente con reuniones)</p> <p>Difusión anticipada (colegios: 1 mes de anticipación)</p>	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
Deficiencias en el sistema de facilitación de espacios solicitados por la comunidad (ej. acceso a salas, teatro)	Perfeccionar, para hacer más eficiente, el sistema de distribución de los espacios (facilitación de salas)	Falta de reglamentación o normativa
No hay claridad en los horarios de atención de público	Comunicar a la comunidad en que horarios se puede acceder a las distintas personas que componen el equipo de cultura	Falta de reglamentación o normativa
No hay claridad sobre las funciones de cada integrante del equipo de cultura	Comunicar a la comunidad las funciones de cada integrante del equipo de cultura	Falta de definición de funciones, roles, responsabilidades, organigrama y conformación de equipo
El acceso a usar las dependencias no es tan claro y preciso	Postulación pública a uso de espacios para ensayos conciertos entre otros y programación mensual o bimensual permite que la comunidad se informe a tiempo	Falta de reglamentación o normativa
Difusión deficiente	Ampliar la red de difusión de las actividades no solo por las redes sociales y los actuales canales	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones

Aislación térmica. El excesivo calor en verano hace sofocante el trabajo en el último piso del centro cultural	Mejorar la aislación	Equipos técnicos insuficientes
Falta de un equipo completo de personal técnico profesional	Complementar el personal técnico en audio, iluminación y video	Falta de definición de funciones, roles, responsabilidades, organigrama y conformación de equipo
Falta de backline	Dotar de backline y sonido a las salas de ensayo de música	Equipos técnicos insuficientes
Difusión	Ampliar canales de difusión a RRSS, whatsapp de JJVV, colegios, etc.	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
Función lenta y burocrática	Agilizar y ser más atrevidos en las propuestas. Cubrir más áreas. Buscar público	Falta de gestión cultural eficiente
Diseño y programación	Trabajar/programar a largo plazo.	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
Se impulsan programas, pero no se producen adecuadamente	Producción en los ámbitos económicos, pedagógicos, artísticos, difusión	Falta de gestión cultural eficiente
Poca convocatoria de público	Producciones de audiencias	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones



Solo en no juntar a todos los gestores artísticos para una buena conversación para ver in situ los requerimientos	Por lo menos una reunión anual con todos los gestores artísticos	Falta de políticas de rescate y puesta en valor de los artistas, cultores y gestores locales
La integración con los demás actores	Tener conocimiento de los artistas o grupos artísticos para poder incluirlos a los distintos eventos, dado a que nosotros muchas veces no nos han hecho llegar la información.	Falta de gestión cultural eficiente
Falta de liderazgo	Tener a un líder o una persona que se encargue de integrar a los distintos actores, generar unión	Falta de gestión cultural eficiente
Falta equipamiento	Solicitar recursos para renovar la iluminación, sistema de sonido, etc	Equipos técnicos insuficientes
Falta de recursos para los artistas	Solicitar más financiamiento por parte de la municipalidad	Falta de políticas de rescate y puesta en valor de los artistas, cultores y gestores locales
Demora en los pagos o contrataciones	Tener más de una persona encargada en esta área	Falta de gestión cultural eficiente
Sistema de calefacción	Reparar o instalar un nuevo sistema de calefacción, ya que todo el año tenemos bajas temperaturas	Mantenición de infraestructura y equipamiento
Disponibilidad de horarios	Buena organización en cuanto al uso de los espacios del centro cultural y Calendarizar el uso de los espacios conforme a las diferentes disciplinas.	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y

		de calidad.
Sonido y amplificación en actividades de cultura tradicional	Que el equipo técnico disponga de una atención equitativa para todo tipo de disciplinas culturales que lo requieran.	Equipos técnicos insuficientes
Falta de información de la gestión cultural para el público	Persona encargada de recepcionar, transmitir y promover las acciones que el Departamento de Cultura lleva a cabo.	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
Poca difusión de las actividades	Informar y difundir más a través de diferentes canales (RR.SS, radio, medios de prensa)	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
Iniciativas propias del centro cultural, (la mayoría son de productores, artistas, etc)		Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
Catastro de artistas, servicios, etc	Realizar encuestas formales	Falta de evaluación, seguimiento y catastros
Implementación de salas de ensayo equipadas	Equipamiento de salas a través de fondos directos o concursables	Falta de gestión cultural eficiente
El Centro Cultural es invisible ante la Comunidad	Y requiere de una campaña sostenida para que la gente sepa que hay un local al cual finalmente puede pasar a tomarse un café y encontrarse con gente que le preocupa la cultura y Chiloé.	Falta de gestión cultural eficiente

Cuentan con un local que es un sueño, y que no han sabido sacarle provecho	Debe hacerse visible con exposiciones, charlas, encuentros, debates sobre tópicos actuales, etc.	Falta de gestión cultural eficiente
Pocas actividades y montajes a exhibir.	Instaurar una programación activa todos los meses.	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
Falta de equipos.	Tanto en la parrilla del escenario como en los pasillos de los asientos existe una ausencia de luz. Faltan equipos sonoros.	Falta de definición de funciones, roles, responsabilidades, organigrama y conformación de equipo
Reglas para una apta convivencia en el centro cultural.	Este punto tiene que ver con la coordinación y la presentación del lugar, la mayoría de las veces la gente se amontona en la entrada, es preferible por ejemplo abrir la sala 10 minutos antes de comenzar y que exista un límite de horario para ingresar a una función, celulares apagados si el montaje así lo requiere, fotos sin flash, etc todo lo posible para que la experiencia en el centro cultural sea memorable.	Falta de reglamentación o normativa
Falta de parrilla de luces y otros	Es necesario invertir en una parrilla de luces y una mesa de luces apta para cualquier tipo de montaje también un equipo de sonido que acompañe a las necesidades del	Equipos técnicos insuficientes

	espacio.	
Muy mala difusión (oportuno, poca atractiva y pasa desapercibida)	Generar redes con medios de difusión (redes sociales, Instagram, FB, Liceos)	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
Falta de calidez, todo muy blanco	Que la comunidad se apropie del espacio más vivo	Falta de participación ciudadana
Los tiempos de la programación de talleres son muy acotados	Ajustar los tiempos de los talleres entre 60 y 90 minutos	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
No existe evaluación del usuario	Diseñar espacios colectivos e individuales para la evaluación de las actividades desarrolladas	Falta de evaluación, seguimiento y catastros
La problemática no es de la comunidad la comunidad de Castro participa y está ávida predispuesta a ser arte y parte de las iniciativas que se han hecho y se puedan seguir haciendo	Integrar a la comunidad y artistas a las mesas de trabajo creativo junto con los agentes y gestores del centro cultural	Falta de participación ciudadana
La problemática no es de la comunidad la comunidad de Castro participa y está ávida predispuesta a ser arte y parte de las iniciativas que se han hecho y se puedan seguir haciendo	Agilizar las gestiones productivas y administrativas con la municipalidad además poner énfasis en las cosas que faltan por hacer y conseguir los presupuestos para eso y sobre todo para darle trabajo a los artistas y contenido a la comunidad se ha hecho harto pero falta mucho	Falta de gestión cultural eficiente

La concentración en una, o dos, personas para el desarrollo de proyectos o consultas	Ampliar el grupo de consultas o informantes	Falta de definición de funciones, roles, responsabilidades, organigrama y conformación de equipo
Creo que el domingo es un buen día para actividades culturales	Tener los domingos abiertos	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
La difusión	Tener mayor difusión trabajando con las juntas de vecinos para darles la programación mensual y así llega a todos, mediante folletería, WhatsApp. Creo que no todos tiene Facebook, ni lo revisan.	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
Creo que la tercera edad debería tener más acceso a la cultura	Teniendo cursos gratuitos para ellos. Tener facilidad de locomoción para quienes viven lejos.	Falta de políticas inclusivas
Toda actividad debería ser accesible a sordos y ciegos	Se debería tener la opción de tener intérprete si es que quiero ir a un taller o a una charla, etc sin que sea un problema porque es el derecho de la sermoneas sordas tener acceso a la cultura. Y para los ciegos si va a ver una exposición o película que tenga audio descripción.	Falta de políticas inclusivas
Poca concurrencia a espectáculos ofrecidos en cartelera	Si bien muchas veces depende del show en específico, la mayoría de las veces es un problema que se puede	Falta e ineficiencia en la difusión y

(generalmente)	paliar una difusión mayor y más diversa.	comunicaciones
Círculos ligados a la cultura que, si bien son crecientes, aún son cuantitativamente deficientes para explotar al máximo el espacio.	Ofrecer talleres e instancias abiertas a la comunidad que incentiven la participación en las actividades ofrecidas por el centro cultural.	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
Segmentación económica a nivel comunal notoria al hacer un catastro del tipo de persona que participa en actividades ligadas al mundo de la cultura. (Al margen de que sea más bien un problema a nivel país)	Probablemente no solo el aumento de la difusión en lugares más alejados del mundo de la cultura, si no también ofrecer actividades cercanas a través de itinerancias puntuales.	Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones
Falta de catastro artístico	Buscar recursos para generar el catastro	Falta de evaluación, seguimiento y catastros
Continuidad de actividades de mediación	Generar plan anual de presentaciones	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
Falta de comunicación entre el equipo directivo y las instituciones culturales dependientes de la Municipalidad y otras entidades.	Realizar espacios de comunicación y encuentros para aportar en la planificación anual de eventos e hitos, que permitan la puesta en valor del patrimonio e historia de Chiloé.	Falta de gestión cultural eficiente

Falta de actividades orientadas a escolares de enseñanza básica y media, donde se difundan los hitos más relevantes de la historia de nuestra provincia.	Realizar actividades que integren a los escolares en el calendario de hitos relevantes para la historia de la provincia.	Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad.
--	--	--

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

#### 9.4.5 Conclusiones Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales del Centro Cultural de Castro

Luego de sistematizar la información resultante de la producción o levantamiento de información primaria sobre las necesidades culturales del Centro Cultural de Castro por los actores participantes, se presentan las conclusiones, reunidas a partir de la dimensión conceptual, respecto del área temática o sectorial en las que cada problemática fue clasificada y agrupada, 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**

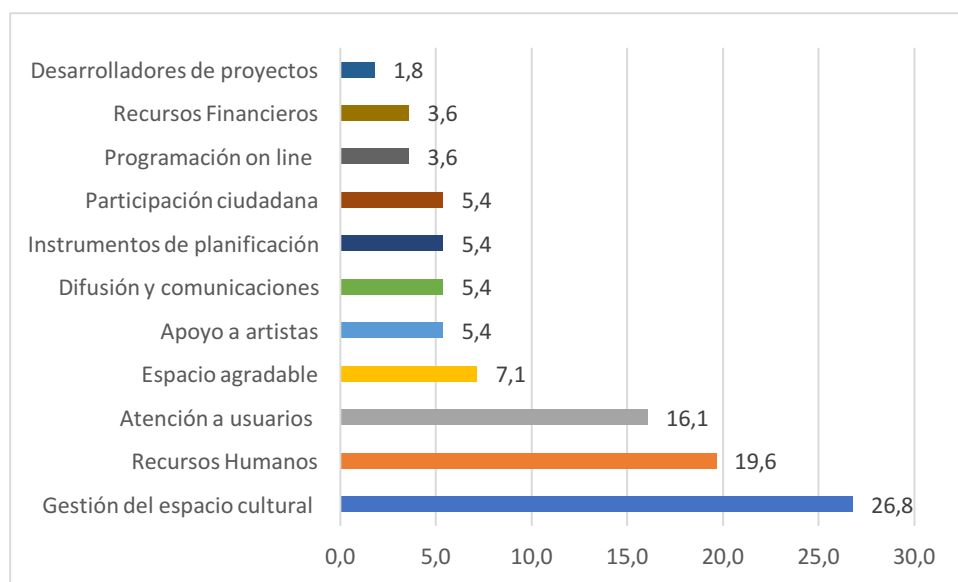
Fortalezas Gestión	Menciones (F)	Porcentaje (%)
Gestión del espacio cultural	15	26,8
Recursos Humanos	11	19,6
Atención a usuarios	9	16,1
Espacio agradable	4	7,1
Apoyo a artistas	3	5,4
Difusión y comunicaciones	3	5,4

Instrumentos de planificación	3	5,4
Participación ciudadana	3	5,4
Programación on line	2	3,6
Recursos Financieros	2	3,6
Desarrolladores de proyectos	1	1,8
Total	56	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.



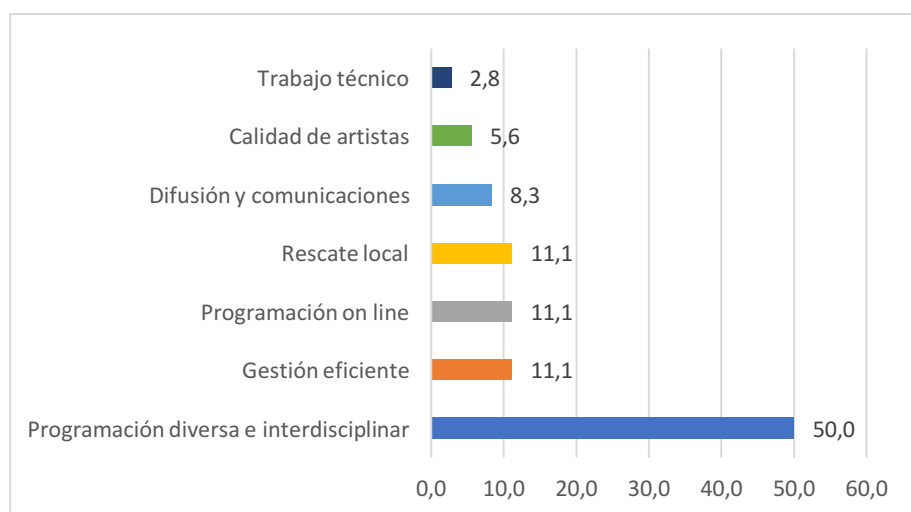
**Tabla: Porcentaje de Fortalezas de Programación por dimensión temática**

Fortalezas Programación	Menciones (F)	Porcentaje (%)
Programación diversa e interdisciplinar	18	50,0
Gestión eficiente	4	11,1
Programación on line	4	11,1
Rescate local	4	11,1
Difusión y comunicaciones	3	8,3
Calidad de artistas	2	5,6
Trabajo técnico	1	2,8
Total	36	100,0

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.**



Fuente: 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.

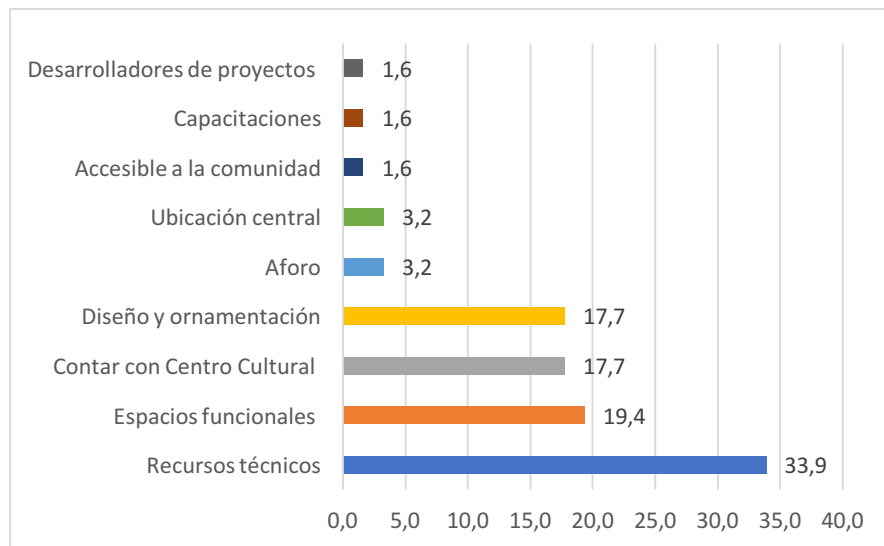
**Tabla: Fortalezas de infraestructura y equipamiento por temáticas**

<b>Fortalezas Infraestructura y Equipamiento</b>	<b>Menciones (F)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>Recursos técnicos</b>	<b>21</b>	<b>33,9</b>
<b>Espacios funcionales</b>	<b>12</b>	<b>19,4</b>
<b>Contar con Centro Cultural</b>	<b>11</b>	<b>17,7</b>
<b>Diseño y ornamentación</b>	<b>11</b>	<b>17,7</b>
Aforo	2	3,2
Ubicación central	2	3,2
Accesible a la comunidad	1	1,6
Capacitaciones	1	1,6
Desarrolladores de proyectos	1	1,6

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**

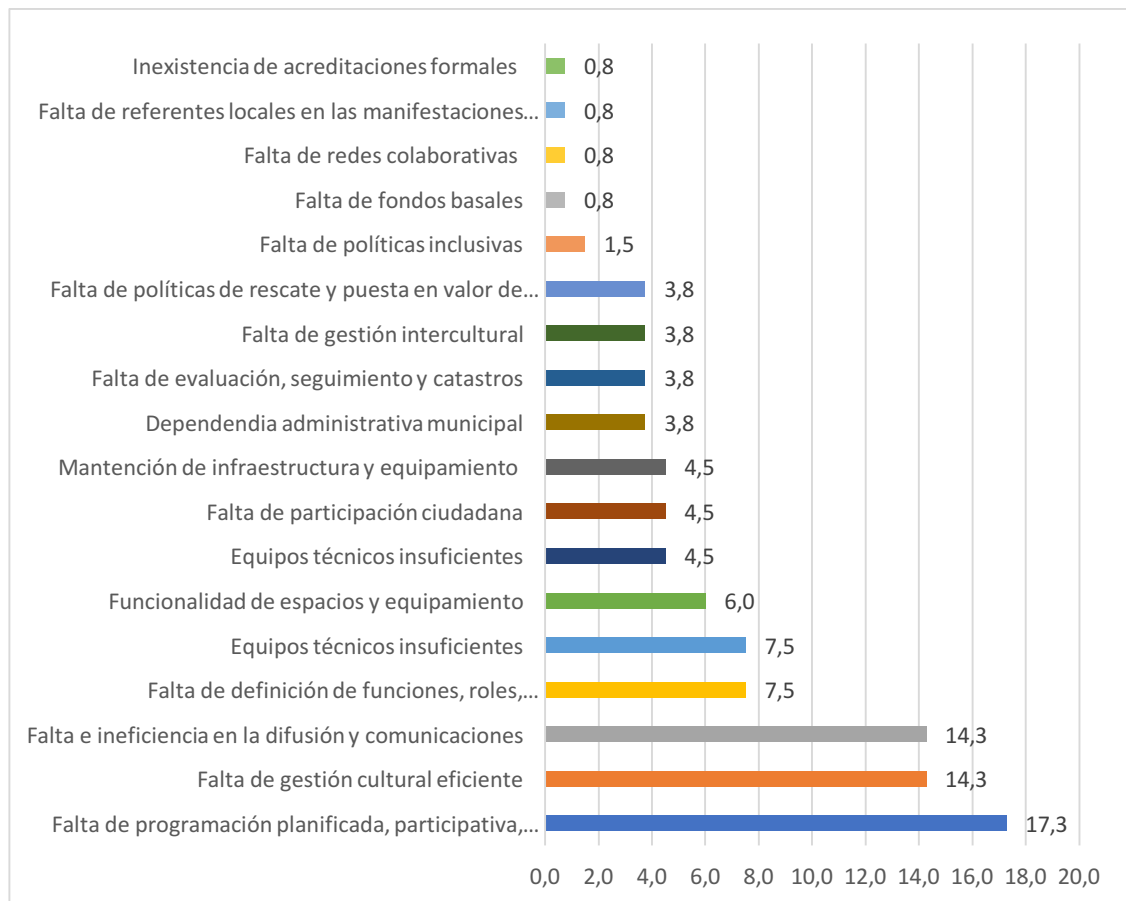
Problemas	Menciones (F)	Porcentajes (%)
Falta de programación planificada, participativa, temática, desconcentrada y de calidad	23	17,3
Falta de gestión cultural eficiente	19	14,3
Falta e ineficiencia en la difusión y comunicaciones	19	14,3
Falta de definición de funciones, roles, responsabilidades, organigrama y conformación de equipo	10	7,5
Falta de reglamentación o normativa	10	7,5

<b>Funcionalidad de espacios y equipamiento</b>	<b>8</b>	<b>6,0</b>
<b>Equipos técnicos insuficientes</b>	<b>6</b>	<b>4,5</b>
<b>Falta de participación ciudadana</b>	<b>6</b>	<b>4,5</b>
<b>Mantenimiento de infraestructura y equipamiento</b>	<b>6</b>	<b>4,5</b>
<b>Dependencia administrativa municipal</b>	<b>5</b>	<b>3,8</b>
<b>Falta de evaluación, seguimiento y catastros</b>	<b>5</b>	<b>3,8</b>
<b>Falta de gestión intercultural</b>	<b>5</b>	<b>3,8</b>
<b>Falta de políticas de rescate y puesta en valor de los artistas, cultores y gestores locales</b>	<b>5</b>	<b>3,8</b>
Falta de políticas inclusivas	2	1,5
Falta de fondos basales	1	0,8
Falta de redes colaborativas	1	0,8
Falta de referentes locales en las manifestaciones artísticas	1	0,8
Inexistencia de acreditaciones formales	1	0,8
<b>Total</b>	<b>133</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.

## **10. Etapa 3. Herramienta de Gestión colectiva resultante de la etapa**

### **10.1 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 tanto 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.

Se trabajó con la Mesa Técnica de Cultura en la profundización de los lineamientos estratégicos, 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 Castro 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, la 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.

## 10.2 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 diversas etapas de validación, con los actores, generando el proceso de validación y la 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, 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, por lo descrito anteriormente, es posible definir la Visión de la siguiente forma:

**Figura: Visión del Centro Cultural**



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, son, 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 Locales e Institucionales.**



Fuente: Sistematización Análisis Visión y Misión. Elaboración Propia.

### 10.3 Lineamientos Estratégicos<sup>22</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>22</sup> Basada en la estructura del PMC de Chaitén, Torres del Payne entre otros.

- Poseen vinculación y coherencia respecto del diagnóstico participativo.

Para profundizar los lineamientos estratégicos es necesario considerar los principales problemas y componentes del diagnóstico participativo, realizando posteriormente una desagregación metodológica que permita su implementación instrumental en un Plan a ejecutarse en el corto y/o mediano plazo.

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.

#### **10.4 Lineamientos Estratégicos Plan de Gestión del Centro Cultural de Castro**

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 se consideraron

los problemas y soluciones planteadas en el proceso participativo por cada eje estratégico. En tal sentido, se identificaron 4 lineamientos estratégicos, a partir de los principales problemas identificados por el conjunto de participantes en el diagnóstico participativo.

### Ilustración: Lineamientos Estratégicos Plan de Gestión del Centro Cultural Castro 2021-2024.



Fuente: Sistematización Diagnóstico Participativo. Elaboración Propia.

#### 10.4.1 LE Mejoramiento de la Infraestructura y Equipamiento

El lineamiento estratégico de mejoramiento de la infraestructura y equipamiento corresponde tanto a la necesidad de realizar procesos de mantención o manutención de la infraestructura como del mejoramiento o actualización del equipamiento o recursos técnicos.

Se trata, por tanto, de promover aquellos programas, proyectos, estudios o gestión, en el proceso de la gestión del Centro Cultural, que tengan como objetivo desplegar acciones para el **mejoramiento de la infraestructura y equipamiento**, tal y como se puede observar en el resultado del trabajo de identificación del problema principal, sus causas y efectos que luego, en el proceso metodológico, se transformaron en el objetivo estratégico de **contar con financiamiento para mejoras en equipamiento y mantención de infraestructura**, cuyos medios serán las iniciativas y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada decisión emblemática.

Los factores críticos asociados al problema de la falta de financiamiento para mejoras en equipamiento y mantenimiento de infraestructura son los siguientes:

En primer lugar, la falta de ítem presupuestario para la mantención de edificios municipales o de infraestructura cultural genera la escasa inversión frente al deterioro de la misma.

En segundo lugar, la falta de equipamiento en backline implica muchas veces alto gasto en arriendo de equipos.

En tercer lugar, la falta de actualización del sistema de line array (altavoces), genera problemas de electroacústica en las presentaciones.

En cuarto lugar, no se cumple con la normativa de prevención y seguridad vigente, lo que generaría desconocimiento de los procedimientos ante situaciones de emergencia.

Y, por último, la falta de actualización técnica del telón y proyector para el teatro provocaría que las dimensiones del actual telón de proyección no se adecuen al espacio y no se cumpla con los estándares para una sala de cine.

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 mejoramiento de la infraestructura y equipamiento para *contar con financiamiento para mejoras en equipamiento y mantención de infraestructural*, se realizó su desagregación en objetivos específicos<sup>23</sup>, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

**Tabla: Objetivos Específicos LE Mejoramiento de la Infraestructura y Equipamiento.**

N°	Objetivos Específicos
1	Mejorar la infraestructura cultural
2	Disminuir el alto costo en arriendo de equipos

<sup>23</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.

3	Mejorar la electroacústica
4	Conocer y difundir los procedimientos ante situaciones de emergencia
5	Cumplir con los estándares para una sala de cine y optimizar los recursos técnicos

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

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas, la inclusión de ítem presupuestario anual para la mantención de edificios municipales o de infraestructura cultural con el objetivo específico de mejorar la infraestructura cultural.

También contempla el equipamiento de sala de música y teatro con backline, con el objetivo específico de disminuir el alto costo en arriendo de equipos.

En tercer lugar, considera la adquisición sistema de line array con el objetivo específico de mejorar la electroacústica.

En cuarto lugar, considera la elaboración de protocolo de prevención y seguridad con el objetivo específico de conocer y difundir los procedimientos ante situaciones de emergencia.

Y, por último, considera la actualización técnica del telón y proyector para el teatro con el objetivo de cumplir con los estándares para una sala de cine y optimizar los recursos técnicos.

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 Mejoramiento de la Infraestructura y Equipamiento.**

N° Iniciativa Emblemática	
1	Elaboración del presupuesto anual para la mantención de edificios municipales o de infraestructura cultural
2	Obtención de equipamiento de backline

N° Iniciativa Emblemática	
3	Adquisición de equipamiento técnico
4	Diseño de protocolo de prevención y seguridad con área de emergencias de la municipalidad
5	Adquisición de telón y proyector para el teatro

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 Mejoramiento de la Infraestructura y Equipamiento.**

Formación y Creación Artística – Cultural		
Tipo de Iniciativa	Frecuencia	Porcentaje
Estudio	0	0
Programas	3	60,0%
Proyecto	0	0
Gestión	5	20,0%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

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

#### 10.4.2 LE Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural

El lineamiento estratégico del *fortalecimiento de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural* corresponde a la necesidad de *mejorar la difusión y comunicaciones en forma oportuna*, dadas 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, otorgaría identidad al Centro Cultural y a su gestión.

Se trata, por tanto, de promover aquellos programas, proyectos, estudios o gestión en el proceso de la gestión del Centro Cultural que tengan como objetivo desplegar acciones para el **fortalecimiento de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural**, tal y como se puede observar en el resultado del trabajo de identificación del problema principal, sus causas y efectos, lo que luego se transformó en el objetivo estratégico de **mejorar la difusión y comunicaciones en forma oportuna**, cuyos medios serán las iniciativas y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa emblemática.

Los factores críticos asociados al problema de la inadecuación entre la oferta y la demanda de la falta de difusión y comunicaciones en forma oportuna son los siguientes:

En primer lugar, la falta de comunicaciones en el equipo de cultura genera una difusión poco oportuna de las actividades del Centro Cultural.

En segundo lugar, no se registran los acuerdos de reuniones, lo que provocaría muchas veces el olvido y falta de coordinación.

En tercer lugar, la falta de imagen corporativa autónoma del Centro Cultural generaría una escasa identidad del Centro Cultural.

En cuarto lugar, la estandarización de la imagen municipal para toda la difusión generaría poco impacto en las comunicaciones.

En quinto lugar, la falta de plan de comunicaciones y difusión provocaría no contar con una cobertura significativa y un público fidelizado.

Y, por último, la falta de canal de difusión e información del uso de espacios, salas de reuniones y teatro provocaría entre otros la falta de información del uso de espacios, salas de reuniones y teatro para la comunidad.

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 fortalecimiento de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural para mejorar la difusión y



comunicaciones en forma oportuna, se realizó su desagregación en objetivos específicos, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

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

N°	Objetivos Específicos
1	Difundir oportunamente de las actividades del Centro Cultural
2	Mejorar la coordinación
3	Desarrollar la identidad del CC
4	Producir mayor impacto en las comunicaciones
5	Fidelizar los públicos
6	Crear soporte para solicitud de información on line del uso de espacios, salas de reuniones y teatro para la comunidad

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

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas mejorar los canales de comunicación del equipo, con el objetivo específico de difundir oportunamente las actividades del Centro Cultural.

En segundo lugar, contempla el diseño de instrumento para el registro de acuerdos y disensos, con el objetivo específico de mejorar la coordinación en la gestión cultural.

En tercer lugar, considera la creación de imagen corporativa/logo del Centro Cultural con el objetivo específico de desarrollar la identidad del Centro Cultural.

En cuarto lugar, considera la incorporación solamente de logo de la municipalidad en la difusión del Centro Cultural, con el objetivo específico de producir mayor impacto en las comunicaciones.

En quinto lugar, considera la creación de plan de comunicaciones y difusión de forma participativa con el equipo, con el objetivo específico de fidelizar los públicos.

Y, por último, considera la actualización del sitio web del Centro Cultural con el equipo con el objetivo específico de crear soporte para solicitudes de información on line del uso de espacios, salas de reuniones y teatro.

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 Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural**

N° Iniciativa Emblemática	
1	Participación de difusión y comunicaciones en reuniones de programación
2	Diseño y aplicación de registro de acuerdos y disensos
3	Concurso público y participativo para crear la imagen corporativa
4	Acuerdo o protocolo en diseños de difusión de las actividades culturales
5	Diseño participativo de plan de comunicaciones y difusión
6	Actualización del sitio web para uso exclusivo del Centro Cultural

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 del Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural**

Formación y Creación Artística – Cultural		
Tipo de Iniciativa	Frecuencia	Porcentaje

Formación y Creación Artística – Cultural		
Estudio	2	33,3%
Programas	1	16,7%
Proyecto	0	0
Gestión	3	50,0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

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

### 10.4.3 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 o gestiones en el proceso de la gestión del Centro Cultural para desplegar acciones para la **programación y planificación participativa**, 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 **desarrollar programación diversa, planificada y participativa**, cuyos medios serán las iniciativas y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa emblemática.

Los factores críticos asociados al problema de la falta de programación diversa, planificada y participativa son los siguientes:

En primer lugar, la existencia de pocas reuniones y comunicaciones en el equipo de cultura lo que genera que la programación no posea procesos de trabajo de planificación, con seguimiento y evaluación.

En segundo lugar, la gestión improvisada en la contratación de artistas implica, muchas veces, el escaso proceso de pre-producción, difusión poco oportuna, escasa difusión y conflictos con las actividades municipales.

En tercer lugar, la falta de programación participativa anual generaría una menor asistencia y participación del público y, en algunas ocasiones, una superposición de actividades.

En cuarto lugar, la inexistencia de líneas programáticas genera que los públicos no se fidelizan y se invisibiliza el fomento al arte.

En quinto lugar, la inexistencia de instrumentos de evaluación de la gestión y programación del Centro Cultural provocaría la falta de retroalimentación con la comunidad de Castro.

En sexto lugar, la inexistencia de instancias de participación para procesos de programación participativa, generaría, entre otros, la escasa participación y comunicación de la comunidad artística.

Y, por último, la asignación de recursos directos a actores culturales, en forma discrecional, provocaría entre otros la desigualdad e inequidad en el acceso a recursos públicos.

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 programación y planificación participativa para *desarrollar programación diversa, planificada y participativa*, 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	Generar procesos trabajo planificados con seguimiento y evaluación
2	Mejorar y optimizar procesos de pre- producción difusión, difusión y con las actividades municipales.
3	Aumentar la asistencia y participación del público.
4	Fidelizar públicos y fomentar el arte.
5	Medir la evaluación y satisfacción de la gestión del CC.
6	Aumentar la participación y comunicación de la comunidad de Castro.

## N° Objetivos Específicos

7 Mejorar la igualdad y equidad en el acceso a recursos públicos.

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

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas la generación y aplicación de reuniones y comunicaciones en el equipo de cultura, con el objetivo específico de generar procesos de trabajo planificados con seguimiento y evaluación.

También contempla la creación de protocolos y análisis de información para la contratación de artistas fuera de programación, con el objetivo específico de mejorar y optimizar procesos de pre-producción, difusión, con las actividades municipales.

En tercer lugar, considera la existencia de programación anual con el objetivo específico de aumentar la asistencia y participación del público.

En cuarto lugar, considera el establecimiento de líneas programáticas con el objetivo específico de fidelizar públicos y fomentar el arte.

En quinto lugar, considera la creación de instrumentos de evaluación y satisfacción con el objetivo específico de medir la evaluación y satisfacción de la gestión del Centro Cultural.

En sexto lugar, considera la creación de instancias de participación para procesos de programación participativa con el objetivo específico de aumentar la participación y comunicación de la comunidad de Castro

Por último, considera la formalización de la asignación de recursos, a través de concursos públicos y presupuestos participativos con el objetivo específico de mejorar la igualdad y equidad en el acceso a recursos públicos.

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	Realización reuniones de planificación, seguimiento y evaluación del equipo de cultura semanalmente

2	Creación de comité ejecutivo de emergencia (finanzas, comunicaciones, técnico y directivo)
3	Realización de jornadas participativas de trabajo (equipo de cultura y comunidad) en septiembre de evaluación y diseño de programación anual
4	Inclusión de todas las disciplinas artísticas y culturales en las líneas programáticas del CC
5	Diseño y aplicación de instrumentos de evaluación y satisfacción de la gestión del CC
6	Creación de Mesa Cultural interdisciplinaria y vinculante
7	Desarrollo de convocatorias, concursos y presupuestos participativos anualmente

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>	5	71,4%
<b>Proyecto</b>	0	0
<b>Gestión</b>	2	28,6%
<b>Total</b>	7	100,0%

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

#### 10.4.4 LE Fortalecimiento de la Gestión del Centro Cultural

El lineamiento estratégico de fortalecimiento de la gestión del Centro Cultural corresponde a la necesidad del mejoramiento de la gestión del Centro Cultural, con una mayor autonomía en la gestión cultural, con definición de responsabilidades, roles y la aplicación de procedimientos e instrumentos.

Se trata, por tanto, de promover aquellos programas, proyectos, estudios o gestiones en el proceso de la gestión del Centro Cultural que tengan como objetivo desplegar acciones para el **fortalecimiento de la gestión 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 **desarrollar una gestión cultural eficiente**, cuyos medios serán las iniciativas y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa emblemática.

Los factores críticos asociados al problema de la falta de gestión cultural eficiente son los siguientes:

En primer lugar, la falta de organigrama con las funciones respectivas genera superposiciones de las responsabilidades en el equipo de cultura.

En segundo lugar, la dependencia administrativa municipal implica, muchas veces, la ralentización de las compras y gestión cultural.

En tercer lugar, la ausencia de reglamentación o normativa en el uso de espacios provocaría entre otros, la falta de optimización en el uso de los diferentes espacios con participación y conocimiento de los actores del Centro Cultural.

En cuarto lugar, la falta de actualización de mapeos de actores culturales provoca barreras para contactar a todos los y las artistas para invitarlos a las actividades del CC y difundir convocatorias.

En quinto lugar, la falta de un cargo o función para atención de usuarios o públicos provocaría que la falta de orientación en las atenciones de usuarios ni públicos.

En sexto lugar, la inexistencia de instrumento de contabilidad de personas genera el desconocimiento de la cantidad de usuarios mensuales y anuales del Centro Cultural.

Y, por último, la inexistencia de un protocolo de atención de usuarios y públicos generaría atención deficiente a los usuarios y públicos.

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 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 Fortalecimiento de la Gestión del Centro Cultural**

N°	Objetivos Específicos
1	Definir el Manual de Gestión
2	Crear Corporación Cultural
3	Elaborar reglamentación o normativa para el uso de espacios e instrumento de seguimiento y evaluación
4	Realizar llamado anual para actualizar el registro a través de campaña comunicacional
5	Contratar o redefinir funciones
6	Adquirir instrumento de contabilidad de personas
7	Crear protocolo de atención de usuarios y públicos

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

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas la definición del organigrama con las funciones respectivas, con el objetivo específico de definir roles, funciones y responsabilidades.

También contempla el desarrollo de la autonomía administrativa con el objetivo específico de mejorar las compras y gestión autónoma cultural.

En tercer lugar, considera la elaboración de reglamentación o normativa para el uso de espacios, con el objetivo específico de optimizar el uso de los diferentes espacios del Centro Cultural con participación y conocimiento de los actores locales.



En cuarto lugar, considera la incorporación de un formulario de inscripción, tanto en la página web como en papel, con el objetivo específico de difundir y comunicar la gestión del centro cultural y poner en valor la creación local.

En quinto lugar, considera la creación de un cargo de recepción, de atención a usuarios o público, con el objetivo específico de orientar las consultas e inquietudes.

En sexto lugar, considera la adquisición de instrumento de contabilidad de personas con el objetivo específico de conocer las estadísticas de usuarios y públicos, de forma mensual y anual.

Por último, considera la elaboración participativa de protocolo de atención de usuarios y públicos con el objetivo específico de mejorar la atención de usuarios y públicos.

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 Fortalecimiento de la Gestión del Centro Cultural**

N°	Iniciativa Emblemática
1	Definición de Manual de gestión
2	Creación de Corporación Cultural
3	Elaboración de reglamentación o normativa para el uso de espacios e instrumento de seguimiento y evaluación
4	Realización de llamado anual para actualizar el registro a través de campaña comunicacional
5	Contratación o redefinición funciones
6	Adquisición de instrumento de contabilidad de personas
7	Creación de Protocolo de atención de usuarios y públicos

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 Fortalecimiento de la Gestión del Centro Cultural**

<b>Formación y Creación Artística – Cultural</b>		
<b>Tipo de Iniciativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Estudio</b>	2	28,6%
<b>Programas</b>	3	42,9%
<b>Estudio y Gestión</b>	1	14,3%
<b>Gestión</b>	1	14,3%
<b>Total</b>	7	100,0%

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

## 11. 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**

<b>Lineamiento Estratégico</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Iniciativa Emblemática</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
				<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
				<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
				<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Programación y planificación participativa</b>	Desarrollar programación diversa, planificada y participativa	Realización de reuniones de planificación, seguimiento y evaluación del	de Generar procesos de trabajo planificados con seguimiento y evaluación del	X	X	X	X

equipo de cultura de forma semanal					
Creación de comité ejecutivo de emergencia (finanzas, comunicaciones, técnico y directivo)	Mejorar y optimizar los procesos de producción, difusión y producción con los procedimientos y actividades municipales	X	X	X	X
Realización de jornadas participativas de trabajo de cultura y comunidad) en agosto de cada año para evaluar y diseñar la programación anual	Aumentar la asistencia y participación de los públicos	X	X	X	X
Inclusión de todas disciplinas artísticas y culturales en las líneas programáticas del CC	Fidelizar públicos y fomentar el arte	X	X	X	X
Diseño y aplicación de instrumentos de evaluación y	Medir la evaluación y satisfacción de la gestión del CC	X	X	X	X

		satisfacción de la gestión del CC					
		Creación de Mesa Cultural interdisciplinaria y vinculante	Aumentar la participación y comunicación de la comunidad de Castro	X	X	X	X
		Desarrollo de convocatorias, concursos y presupuestos participativos anualmente	Mejorar la igualdad y equidad en el acceso a recursos públicos	X	X	X	X
<b>Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural</b>	Mejorar la difusión y comunicaciones en forma oportuna	Participación de difusión y comunicaciones en reuniones de programación	Difundir oportuna y eficientemente	X	X	X	X
		Diseñar y aplicar registro de acuerdos y disensos	Mejorar la coordinación en el equipo de cultura	X	X	X	X
		Concurso público y participativo para crear la imagen corporativa	Desarrollar la identidad del CC	X			
		Acuerdo o protocolo de difusión de las	Producir mayor impacto en las comunicaciones	X	X	X	X

			actividades culturales			
			Diseño participativo de plan de comunicaciones y difusión	Fidelizar los públicos de de		X
			Actualización del sitio web para uso exclusivo del Centro Cultural	Crear soporte para solicitud de información on line del uso de espacios, salas de reuniones y teatro para la comunidad		X X X X
<b>Fortalecimiento de la Gestión del Centro Cultural</b>	Desarrollar gestión eficiente	una gestión cultural	Definición de Manual de gestión	Definir roles, funciones y responsabilidades		X
			Creación de Corporación Cultural	Mejorar las compras y gestión autónoma cultural		X
			Elaboración de reglamentación o normativa para el uso de espacios e instrumento de seguimiento y evaluación	Optimizar el uso de los diferentes espacios del CC con participación y conocimiento de los actores		X
			Realización de llamado anual para actualizar el registro de actores culturales a través de	Difundir y comunicar la gestión del centro cultural. Poner en valor la creación local		X X X X

				campaña comunicacional					
				Contratación o redefinición de funciones		Orientar de atenciones usuarios y públicos	las de	X X X X	
				Adquisición de instrumento de contabilidad de personas		Conocer las cntidad de públicos y usuarios del CC		X	
				Sistematización y análisis de información disponible		Conocer la estadísticas usuarios y mensual y anualmente	las de públicos	X X X X	
<b>Mejoramiento de la Infraestructura y Equipamiento</b>	Contar con el financiamiento para mejoras en equipamiento y mantenimiento infraestructural	con	Elaboración del presupuesto anual para la mantención de edificios municipales o de infraestructura cultural		el	Mejorar la infraestructura cultural	la	X X X X	
				Contar con el equipamiento de backline		Invertir en equipamiento de backline	en de	X X	
				Adquisición de equipamiento técnico		Mejorar la electro acústica		X	
				Diseño de protocolo de prevención y seguridad con		Conocer de procedimientos y con	los ante	X	

<p>área de situaciones de emergencias de emergencia de la municipalidad</p>	<p>Adquisición de telón y proyector para el teatro</p>	<p>Cumplir con los estándares para una sala de cine y optimizar los recursos técnicos</p>	<p>X</p>
---	--	---	----------

Fuente: Taller de Método ZOOOP 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 el fortalecimiento de la gestión del Centro Cultural posee la mayor cantidad de 8 iniciativas (30,8%); el segundo lugar, la Programación y planificación participativa con 7 iniciativas, correspondientes al 26,9%; en tercer lugar, con 6 iniciativas, Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión (23,1%)

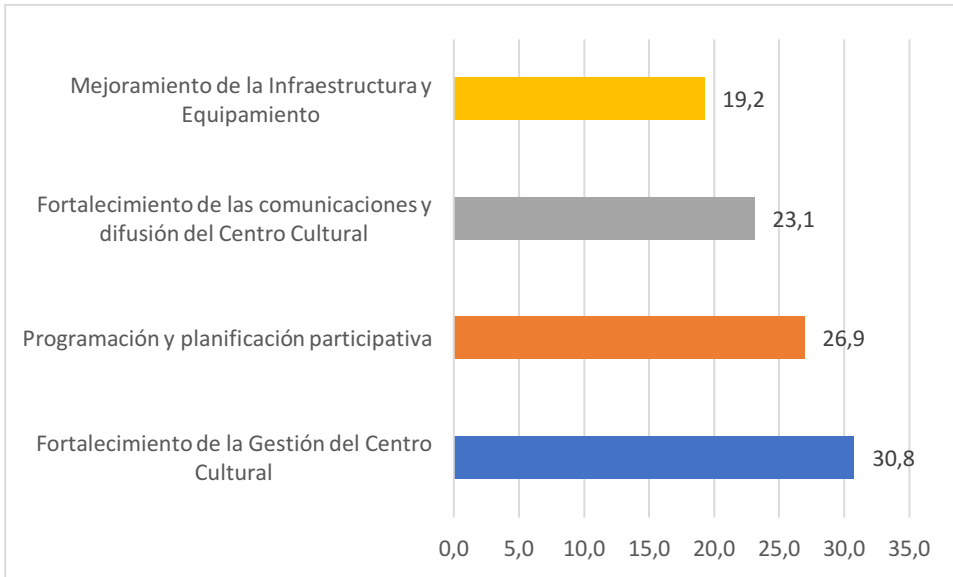
**Tabla: Distribución y Frecuencia de Iniciativas por Lineamiento Estratégico**

Lineamiento Estratégico	Frecuencia	Porcentaje
Fortalecimiento de la Gestión del Centro Cultural	8	30,8
Programación y planificación participativa	7	26,9
Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural	6	23,1
Mejoramiento de la Infraestructura y Equipamiento	5	19,2
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

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

Respecto del tipo de iniciativas según el sistema nacional de inversiones, el Plan está compuesto por un 42,3% de Programas (11). En segundo lugar, las acciones relacionadas con la gestión con 10 iniciativas (38,5%). En tercer lugar, los estudios con 4 iniciativas (15,4%).

**Tabla: Distribución y Frecuencia de Iniciativas Emblemáticas por Tipo de Iniciativa**

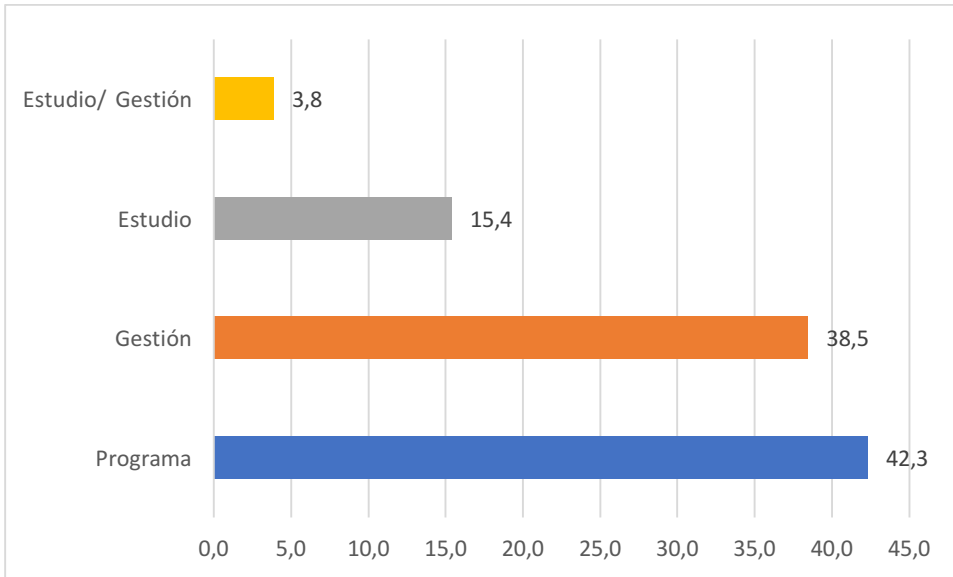
Tipo de Iniciativa	Frecuencia	Porcentaje
Programa	11	42,3
Gestión	10	38,5
Estudio	4	15,4
Estudio/Gestión	1	3,8
Total	26	100,0

Fuente: Taller de Método ZOOOP 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.

## 12. Plan de inversión

Como toda política pública, el plan de gestión requiere de recursos para su implementación.

El presupuesto fue elaborado a través de las estimaciones de costos establecidas por el equipo de Cultura y sirve a modo de orientación general, entendiendo que este presupuesto debe ser revisado anualmente.

**Tabla: Presupuesto global**

PRESUPUESTO GLOBAL					
		2022	2023	2024	2025
<b>TOTALES</b>	<b>\$397.700.000</b>	129.800.000	96.300.000	85.800.000	85.800.000

Fuente: mesa técnica de cultura, elaboración propia.

**Tabla: Presupuesto por lineamientos estratégicos**

PRESUPUESTO POR LINEAMIENTOS ENTRATEGICOS						
LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS	AREAS INICIATIVAS EMBLEMATICAS	TOTAL	2022	2023	2024	2025
Infraestructura y equipamiento	Mantención Edificio	24.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
	Equipamiento	45.000.000	35.000.000	10.000.000	0	0
Programación planificada y participativa	Programación	300.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000	75.000.000
	Gestión participativa comunitaria	10.000.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
	Estudios	10.000.000	5.000.000	2.000.000	1.500.000	1.500.000
Difusión y comunicaciones	Difusión y comunicaciones	7.200.000	4.800.000	800.000	800.000	800.000
Gestión del Centro Cultural	Contador de público / Tramitación nueva figura institucional	1.500.000	1.000.000	500.000	0	0
<b>TOTAL \$</b>		<b>397.700.000</b>	<b>129.300.000</b>	<b>96.800.000</b>	<b>85.800.000</b>	<b>85.800.000</b>

Fuente: Mesa técnica de cultura, elaboración propia.

El presupuesto del plan tiene 4 fuentes de financiamiento: Municipal, MINCAP, Privados y otros (detalladas en la matriz de iniciativas). El aporte municipal será estudiado anualmente en el marco de la elaboración del presupuesto municipal, cosiderando un monto base que la municipalidad comprometerá al momento de su aprobación.

La Dirección de Cultura y Turismo tendrá un rol activo en la gestión de recursos para fortalecer el presupuesto general a través de la postulación de proyectos y desarrollo de iniciativas de asociatividad (corredores programáticos, entre otros).

### **13. Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan de Gestión del Centro Cultural de Castro<sup>24</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 Castro 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 del 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 del 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 Castro (PMC Til Til; 2017, 135).

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

---

<sup>24</sup> Basado en los PMC de Macul, Peñalolén, Molina, Licantén entre otros.

### **13.1 Objetivo del Sistema de Seguimiento y Evaluación**

Proveer a los actores involucrados en el Plan de Gestión del Centro Cultural de Castro, principalmente a la Unidad de Cultura y Turismo, al Concejo Municipal y a la ciudadanía, en lo que respecta a las políticas culturales y a la ciudadanía en general, de la información pertinente y necesaria para mantener la capacidad de adaptación del Plan. Lo anterior, permite estar en condiciones de incorporar las adecuaciones, tanto en la formulación de objetivos y los programas de acción, como en la 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.

### **13.2 El Rol de la Evaluación en el Plan de Gestión del Centro Cultural de Castro**

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 Castro considera dos componentes. Por una parte, es necesario evaluar los resultados, expresados como indicadores-metas y, por otra, el proceso, 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 permitirá 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 Castro 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 Castro cuyo comportamiento observado y resultante, permite 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 Castro 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.

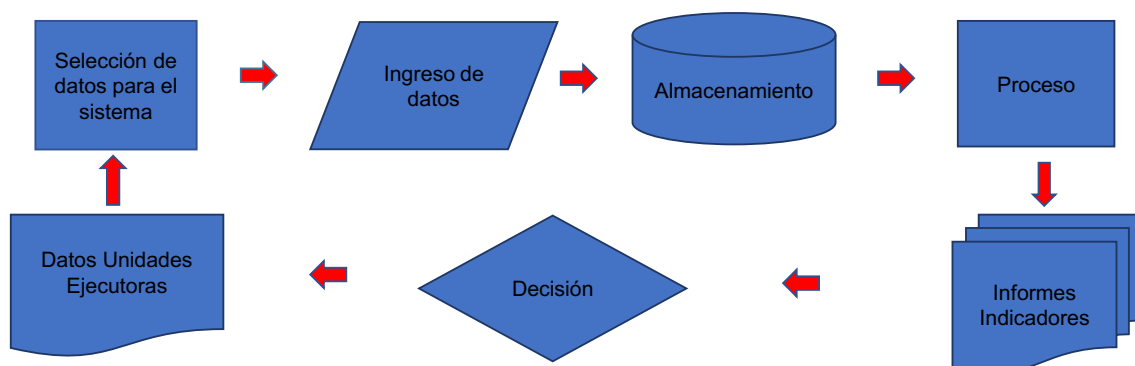
## 14. Implementación del Sistema

### 14.1 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 Castro, 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, la Unidad de Cultura y Turismo o ejecutora, define y aporta 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 y Turismo 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.

## 14.2 ¿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**

Lineamiento Estratégico	Iniciativas a Evaluar Año 2022	Iniciativas a Evaluar Año 2023	Iniciativas a Evaluar Año 2024	Iniciativas a Evaluar Año 2025	Total de Iniciativas a Evaluar Periodo 2022- 2025
Programación y planificación participativa	7	7	7	7	28

Fortalecimiento de la Gestión del Centro Cultural	7	4	3	3	17
Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural	6	4	4	4	18
Mejoramiento de la Infraestructura y Equipamiento	4	1	0	0	5
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>68</b>

Fuente: Matriz Iniciativas de Inversión. Elaboración Propia

### 14.3 Criterios para la Evaluación

Definido el objeto de la evaluación (número de iniciativas anuales contenidas en el plan de inversiones), es necesario establecer los mecanismos de dicha evaluación.

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

- a. Las iniciativas contenidas en el plan de inversiones responden al conjunto de las necesidades expresadas por los distintos actores involucrados durante el proceso de elaboración de la presente asesoría en la elaboración del Plan de Gestión del Centro Cultural.
- b. Por ende, estas iniciativas de inversión son necesidades explícitas, concretas, socializadas y validadas.
- c. Lo anterior, implica en rigor, un mayor compromiso de los actores técnicos y políticos en función de la ejecución del 100% de las iniciativas contenidas en el presente Plan de Inversiones.
- d. Por ende, el objetivo instrumental del Plan de Gestión del Centro Cultural de Castro, en esencia, es lograr la ejecución del 100% de las iniciativas.

- e. En contraposición a este objetivo, existe la factibilidad o posibilidad de que un número (menor) de estas iniciativas no pueda concretarse por falta de financiamiento.
- f. En consecuencia, el seguimiento del Plan consistirá básicamente, en la evaluación de aquellas iniciativas que cuenten con financiamiento para su fiel ejecución.

### 14.3.1 ¿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 y Turismo, incremente la recolección de datos e informen a las instancias respectivas, a partir de la siguiente ficha y/o matriz de evaluación.

### 14.3.2 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, sobre la base de la disposición de recursos económicos y humanos para su fiel ejecución.

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

Objetivo	Iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento?								Observaciones
		Año		Año		Año		Año		
		2022	2023	2024	2025	Si	No	Si	No	
Estratégico		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
Desarrollar programación diversa, planificada y participativa	Realización de reuniones de planificación, seguimiento y evaluación del equipo de cultura de forma semanal									
Desarrollar programación diversa,	Creación de comité ejecutivo de emergencia (finanzas,									



planificada y participativa	comunicaciones, técnico y directivo)
Desarrollar programación diversa, planificada y participativa	Realización de jornadas participativas de trabajo (equipo de cultura y comunidad) en agosto de cada año para evaluar y diseñar la programación anual
Desarrollar programación diversa, planificada y participativa	Inclusión de todas las disciplinas artísticas y culturales en las líneas programáticas del CC
Desarrollar programación diversa, planificada y participativa	Diseño y aplicación de instrumentos de evaluación y satisfacción de la gestión del CC
Desarrollar programación diversa, planificada y participativa	Creación de Mesa Cultural interdisciplinaria y vinculante
Desarrollar programación diversa, planificada y participativa	Desarrollar convocatorias, concursos y presupuestos participativos anualmente
Mejorar la difusión y comunicacione	Participación de difusión y comunicaciones en

s en forma oportuna	reuniones programación	de
Mejorar difusión comunicacione s en forma oportuna	Diseñar y aplicar registro y de acuerdos y disensos	
Mejorar difusión comunicacione s en forma oportuna	Concurso público y participativo para crear la imagen corporativa	
Mejorar difusión comunicacione s en forma oportuna	Acuerdo o protocolo en y diseños de difusión de las actividades culturales	
Mejorar difusión comunicacione s en forma oportuna	Diseño participativo de y plan de comunicaciones y difusión	
Mejorar difusión comunicacione s en forma oportuna	Actualizar el sitio web y para uso exclusivo del Centro Cultural	
Desarrollar una gestión cultural eficiente	Definición de Manual de gestión	

Desarrollar una gestión cultural eficiente	Creación de Corporación Cultural
Desarrollar una gestión cultural eficiente	Elaboración de reglamentación o normativa para el uso de espacios e instrumento de seguimiento y evaluación
Desarrollar una gestión cultural eficiente	Realización de llamado anual para actualizar el registro de actores culturales a través de campaña comunicacional
Desarrollar una gestión cultural eficiente	Contratación o redefinición de funciones
Desarrollar una gestión cultural eficiente	Adquisición de instrumento de contabilidad de personas
Desarrollar una gestión cultural eficiente	Sistematización y análisis de la información disponible
Desarrollar una gestión cultural eficiente	Creación de Protocolo de atención de usuarios y públicos
Contar con financiamiento para mejoras en equipamiento y	Elaboración el presupuesto anual para la mantención de edificios municipales o

<p>mantenimiento de infraestructura cultural</p>
<p>Contar con el financiamiento para mejoras en equipamiento y mantenimiento de infraestructura</p>
<p>Contar con el financiamiento para mejoras en equipamiento y mantenimiento de infraestructura</p>
<p>Contar con el financiamiento para mejoras en equipamiento y mantenimiento de infraestructura</p>
<p>Contar con el financiamiento para mejoras en equipamiento y mantenimiento de infraestructura</p>
<p>Contar con el financiamiento para mejoras en equipamiento y mantenimiento de infraestructura</p>
<p>Contar con el financiamiento para mejoras en equipamiento y mantenimiento de infraestructura</p>
<p>Total Factibilidad de Iniciativas</p>

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 procederán 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:

### 14.3.3 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 1: Ficha de Seguimiento Individual (Semestral) de Iniciativas**

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

#### 14.3.4 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 Proyectadas Año 2022	Evaluación Semestre		1° Evaluación Semestre				2° Evaluación Semestre				Evaluación Anual	
		Implementadas	Número de Iniciativas	% Logro	% Déficit	Implementadas	Número de Iniciativas	% Logro	% Déficit	Implementadas	Número de Iniciativas	% Logro	% Déficit
Fortalecimiento de la Gestión del Centro Cultural	7												
Programación y planificación participativa	7												

Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión del Centro Cultural	6									
Mejoramiento de la Infraestructura y Equipamiento	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**

<b>Calificación</b>	<b>Concepto</b>
<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).

## **15. 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 así acotar y focalizar su accionar, labor o responsabilidad.

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

Lineamiento Estratégico	Iniciativa de Inversión	Presupuesto Estimado Año 2022	Presupuesto Estimado Año 2023	Presupuesto Estimado Año 2024	Presupuesto Estimado Año 2025	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 N° 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:

- $\sum \$ N \text{ Iniciativas} = (\text{Sumatoria de Montos de } N \text{ (Número de Iniciativas)})$ .
- $\sum \$ N \text{ LE} = (\text{Sumatoria de Montos de los Lineamientos Estratégicos por Año} = \text{Total Presupuesto Estimado Anual})$ .
- $\sum \$ \text{ Total Plan} = (\text{Sumatoria de Montos Anuales} = \text{Total Presupuesto Estimado del Plan de Inversiones – Periodo 2022 - 2025})$ .

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>de 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.

### **15.1 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 describe a continuación:

### **15.2 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.

### **15.3 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 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).

## **16. Periodo de transición hacia la implementación del Plan de Gestión**

Las iniciativas contenidas en el plan de gestión tienen un fuerte componente participativo, buscan convocar a la comunidad e instaurar instancias formales y sistemáticas de trabajo para avanzar en una alianza de cooperación formal en pro del desarrollo cultural de la comuna.

Las iniciativas asociadas a los 4 lineamientos estratégicos se caracterizan por proponer el desarrollo de nuevas formas de participación y fortalecer los actuales espacios de trabajo colectivo.

En el periodo de transición, mientras se pongan en marcha estos procesos y junto a la comunidad se definan las nuevas figuras (2021-inicio del 2022), en las mesas técnicas de trabajo con el equipo de cultura se revisó la orientación actual y se definió que el Centro Cultural abordará su programación de la siguiente manera:

## 16.1 Orientación general

El diagnóstico participativo expuso la problemática de la falta de programación diversa, planificada y participativa, situación que será abordada a través de distintas iniciativas, las cuales consideran como elemento primordial la participación de la comunidad.

La orientación programática responde a la misión y visión del Centro Cultural, junto al contenido resultante del proceso de participación ciudadana, pero no puede dejar de considerar los efectos de la situación de pandemia que hemos vivido en el presente año y que ha modificado las formas de comunicación y expresión de las manifestaciones artísticas; el impacto que la comunicación remota ha tenido es de un inesperado gran alcance que, sin duda, sólo cuando finalice la pandemia podremos evaluar integralmente. Es por ello que durante el 2022 el Plan de Gestión asumirá la tarea de realizar un estudio de públicos y de participación y hábitos de consumo cultural de la comunidad de Castro, con la finalidad de desarrollar en el año 2023, de forma participativa, un Plan de Audiencias que considere la identificación, formación, ampliación, fidelización y creación de nuevos públicos.

Para comenzar la definición de contenidos, se trabajará junto a representantes de las mesas artísticas y de diversos sectores de la comunidad en el co-diseño de la programación anual del Centro Cultural. Se normará, a través de procesos de concursabilidad, el co-financiamiento o auspicio de actividades que se incorporen a la cartelera, buscando fortalecer el acceso equitativo a los recursos e instancias de difusión.

La orientación programática considera la optimización del uso de los espacios del Centro Cultural, priorizando el desarrollo de iniciativas artístico-culturales y de fortalecimiento de la cartelera.

La orientación programática se estructurará mediante el desarrollo de actividades:

- Formativas (talleres, capacitaciones, clínicas, etc.)
- Exhibiciones (espectáculos artísticos, exposiciones, etc.)
- Fomento a las artes (encuentros, concursos, investigación, economía creativa, asociatividad, producción de contenidos, entre otros)

En el marco de la gestión que realiza la Dirección de Cultura y Turismo, la gestión territorial del Centro Cultural se circunscribirá al vínculo entre las actividades que se desarrollan en el edificio y las actividades en terreno que se enlazan directamente con esta programación,

además de aquellas que requieren de infraestructura especial, como es el caso del encuentro de escultores y la feria del libro.

Cumpliendo con su misión, el Centro Cultural busca:

- Garantizar el acceso y la participación de las comunidades de Chiloé a las más diversas expresiones artísticas, culturales y patrimoniales.
- Promover y fomentar la diversidad de manifestaciones culturales multidisciplinarias existentes a nivel local, nacional e internacional.
- Fortalecer la identidad cultural, a través del desarrollo, difusión y formación artística local.

Como institución municipal su prioridad está en el trabajo con la comunidad castreña, pero asumiendo el rol que desempeña la gestión de esta institución, anclada en la capital provincial y el impacto que genera en el territorio, asume la tarea de vincularse de manera asociativa con las distintas instituciones culturales públicas y privadas de la provincia, la región y el país, buscando fortalecer la asociatividad para conformar redes que fomenten la circulación de los artistas locales y externos, formando corredores programáticos en busca de la participación en cruces de programación artística, entre otros.

## **16.2 Líneas de programación**

La programación abarcará los siguientes sectores:

- Audiovisual
- Artes musicales
- Artes escénicas
- Artes visuales
- Artes literarias

### **16.2.1 Artes audiovisuales**

Se abordarán las artes audiovisuales en sus distintos géneros y formatos, a través de la proyección de películas y documentales. Junto con fomentar el desarrollo de actividades que incluyan otros formatos, como cortos, animaciones, etc.

Para la proyección se dispone de las dependencias del teatro, el cual cuenta con telón, proyector y equipo de sonido. El plan contempla la renovación de estos equipos para mejorar la calidad de la imagen y sonido.

### **16.2.3 Artes musicales**

El Centro Cultural cuenta con un teatro que funciona como sala de artes escénicas y tiene la mayor capacidad a nivel provincial con un aforo de 317 butacas.

Cuenta con excelentes condiciones sonoras para la realización de espectáculos musicales de las distintas vertientes de la música popular, docta y folclórica.

La institución cuenta con personal profesional capacitado en sonido e iluminación. El plan contempla la renovación de los line array para mejorar la calidad del sonido, junto con la adquisición de backline disponible para los conciertos y para las salas de ensayo.

Además del teatro, el Centro Cultural cuenta con 4 salas de ensayo (interpretación musical y canto) y 1 para ensayos de agrupaciones extensas como orquestas.

### **16.2.4 Artes escénicas**

El teatro entrega condiciones técnicas de calidad y gran capacidad para la realización de espectáculos de artes escénicas en su diversidad de manifestaciones.

Se busca potenciar el desarrollo del teatro local y las producciones de danza, así como la circulación de espectáculos de nivel nacional e internacional, otorgando un espacio a los distintos estilos que se manifiestan en el lenguaje escénico.

Junto con los espectáculos, el Centro Cultural cuenta con una sala de movimiento para ensayos y desarrollo de espacios de formación (talleres).

### **16.2.5 Artes visuales**

Se busca dar espacio a los diversos sectores de las artes visuales como la pintura, dibujo, escultura, grabado y fotografía, incorporando a la artesanía (textil, cestería y madera) como expresión del arte tradicional de Chiloé.

Cabe señalar que, si bien las dimensiones de la sala de exposiciones limita la exhibición de grandes formatos, la arquitectura del edificio favorece la realización de exposiciones en lugares no convencionales (hall de acceso, pasillos del 3er y 4to piso, café), los que son abordados con especial cuidado por el equipo de producción, velando por otorgar las

mejores condiciones de exhibición; con ello, también se promueven otros canales de difusión que a la vez facilitan el acceso a las obras, al público que circula por el Centro Cultural, pero no necesariamente visita la sala de exposiciones.

El edificio también dispone de 4 salas taller para procesos formativos prácticos y 2 salas de reuniones para encuentros (charlas, conferencias, etc.)

### **16.2.6 Artes literarias**

Se promoverá la creación y la difusión literaria con énfasis en el fortalecimiento de la producción local. Se fomentará el desarrollo de concursos, encuentros y actividades formativas.

Para estos fines el Centro Cultural cuenta con 2 salas de reunión para la realización de talleres, la sala multipropósito y el teatro para encuentros que requieran convocar a mayor cantidad de público.

### **16.3 Espacios programáticos**

El Centro Cultural cuenta con:

Hall de acceso

1 Teatro o sala de artes escénicas con capacidad para 317 personas.

1 Sala de exposiciones

1 Sala de movimiento.

4 Salas para el desarrollo de talleres. Están habilitadas con sillas, mesas y acceso a agua.

4 Salas de ensayo para música.

1 Sala multipropósito con capacidad para 40 personas aprox.

2 Salas de reuniones con capacidad para 30 personas cada una.

Estos espacios están destinados para la programación artística, son facilitados para actividades comunitarias de índole artístico-cultural y normados por ordenanza municipal. Están disponibles para ser arrendados por organismos públicos y/o privados.



El Plan de Gestión contempla desarrollar normativas de acceso y uso, junto con difundirlas ampliamente en la comunidad, buscando democratizar los procesos que permiten el acceso a esta infraestructura cultural pública.

El edificio además cuenta con:

1 Café, cuyas dependencias son concesionadas y con capacidad para 30 personas, aproximadamente.

6 Oficinas para el personal directivo, administrativo y de gestión.

1 Sala de sonido.

Bodegas para escenografía, equipos, etc.

Camarines .

#### **16.4 Propuesta programática**

La programación se construirá de forma participativa, como base cada ciclo mensual contará con el desarrollo de las siguientes actividades:

- 7 Talleres artísticos
- 1 Actividad de formación (fomento a las artes y gestión cultural)
- 1 Exposición de artes visuales
- 4 Conciertos musicales
- 2 Espectáculos de artes escénicas (danza o teatro)
- 1 Exhibición audiovisual (cine o documental)

Se considera mantener la realización de los siguientes eventos emblemáticos:

- Premio Chiloé de Extensión Cultural
- Escuela de Cultura Tradicional de Chiloé
- Concurso Nacional de Pintura Chiloé en el Arte
- Concurso Nacional de Poesía Aristóteles España

- Vive la cultura en familia ( programación on line)
- Encuentro por el folclor de Chile
- Castro vive el teatro
- Ciclo de conciertos y conversatorio para estudiantes

Fomentando la asociatividad, se considerará la colaboración con iniciativas locales que cuenten con trayectoria.

En el año 2018, durante el proceso de desarrollo del Plan Municipal de Cultura (2019-2022), para cada programa se elaboró de forma participativa una cartera de proyectos; muchas de estas iniciativas se encuentran en ejecución. A continuación mencionamos aquellas cuyo desarrollo se vincula directamente con la programación del Centro Cultural, se presentan de acuerdo al orden en que figuran en el PMC.

1. Conformación de red de gestión cultural (formación)
2. Circulación de artistas locales (ámbito regional)
3. Plan de gestión y difusión de colecciones privadas, comunitarias y talleres artísticos de la comuna de Castro.
4. Galería digital de artes.
5. Jornadas de perfeccionamiento para profesionales de las artes (mediación, técnicas artísticas).
6. Taller de artes para niñas, niños y jóvenes.
7. Cursos de proyectos culturales.
8. Formación en gestión cultural comunitaria.
9. Centro cultural abierto para niños, niñas y jóvenes (experiencia creativa, difusión de obras locales).
10. Arte local itinerante en establecimientos educacionales (pinacoteca del Centro Cultural).
11. Laboratorios interdisciplinarios de creación artística.

12. Formación de formadores para artistas educadores en cultura tradicional.
13. Laboratorios experimentales de arte.
14. Creación de elencos ciudadanos.
15. Mesas comunales (artistas y comunidades).
16. Presupuestos participativos.
17. Mesa de educación artística y patrimonial de Castro (artistas educadores).
18. Seminarios de investigación sobre cultura, patrimonio y artes de Chiloé.

### **16.5 Figura Institucional**

Actualmente la gestión que se desarrolla en el Centro Cultural es parte de las tareas de la Dirección de Cultura y Turismo.

El diagnóstico evidenció que la complejidad de este espacio cultural requiere de mayor especialización y autonomía en su gestión.

La creación de una Corporación Municipal de Cultura es una alternativa de figura administrativa futura, forma parte del PMC, fue mencionada por la comunidad en el proceso de diagnóstico y considerada como una alternativa durante el trabajo con la mesa técnica. Cabe destacar que además la discusión sobre su creación fue presentada a las autoridades y consta como un acuerdo tomado por el anterior Concejo Municipal.

### **15.6 Organigrama de trabajo**

Para fortalecer su administración y gestión, una tarea fundamental a realizar dentro de las iniciativas del Plan es la definición de un organigrama de trabajo del Centro Cultural. El cual debe ser de amplio conocimiento público y permitir que en igualdad de condiciones la comunidad pueda canalizar adecuadamente sus requerimientos y necesidades en relación a la gestión que realiza y misión que le corresponde ejecutar a este espacio cultural.

Como ya se ha mencionado, la Dirección de Cultura y Turismo se encuentra trabajando en la definición de roles y funciones de dicha unidad. El siguiente cuadro propone considerar áreas para una estructura organizacional base, la cual considera la información obtenida en las reuniones de mesa técnica con el equipo de cultura y el análisis del diagnóstico comunitario.

**Tabla: propuesta base de equipo de trabajo para el Centro Cultural**

<b>Área o cargo</b>	<b>Funciones y Responsabilidades</b>
<p>Administración Municipal</p> <p>(Rol de la actual Dirección de Turismo y Cultura)</p>	<p>Coordinación general relativa a la vinculación entre áreas de Turismo y Cultura</p> <p>Responsable de la implementación del Plan Municipal de Cultura</p> <p>Responsable de la implementación del Plan de Gestión del Centro Cultural</p> <p>Responsable del funcionamiento del Centro Cultural de acuerdo a la implementación del Plan Municipal de Cultura y Plan de Gestión del Centro Cultural</p> <p>Responsable de la mantención del edificio</p>
<p>Administración del Centro Cultural</p>	<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>
<p>Programación</p>	<p>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>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 artistas e instituciones que sean parte de la programación del Centro Cultural.</p> <p>Generación de contenido artístico para orientar la programación</p>
Proyectos	<p>Desarrollar proyectos que ayuden a la institución a diversificar las fuentes de financiamiento para el cumplimiento de los objetivos del Plan de Gestión</p> <p>Administración de recursos</p> <p>Implementar el sistema de seguimiento y evaluación del plan de gestión del Centro Cultural</p>
Estudios	<p>Realización de investigación artístico cultural local</p> <p>Realización de estudios necesarios para la implementación de plan de Gestión</p> <p>Identificar y caracterizar la oferta cultural local y manifestaciones culturales</p> <p>Identificar y caracterizar a los creadores locales</p> <p>Identificar y caracterizar a los públicos</p> <p>Generación de plan de públicos y formación de audiencias</p>
Comunicaciones y Difusión	<p>Establecer una estrategia de comunicaciones el Centro Cultural considerando factores culturales en la forma de comunicar contenidos en el público objetivo y comunidad, además de considerar el impacto que tiene este espacio cultural en la proyección y puesta en valor de la producción cultural local.</p>

	<p>Realizar comunicados de prensa, gestión de prensa con los periodistas de los diversos medios locales, nacionales y de medios especializados.</p> <p>Encargado/a del registro audiovisual de las actividades, elaboración de diversos materiales audiovisuales que sirvan de registro y difusión.</p> <p>Implementar un dossier de la programación y registro histórico</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>Responsable de diseñar los diversos soportes gráficos para la difusión de las actividades del Centro Cultural (papelería, páginas web, redes sociales, etc.)</p>
Gestión Cultural	<p>Implementación de 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 convocatorias de programación (espectáculos, talleres, fondos concursables, etc.)</p> <p>Apoyo en la búsqueda de alianzas estratégicas para el Centro Cultural, que 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>
Producción	<p>Responsable de la producción de actividades artísticas y formativas del Centro Cultural</p> <p>Gestión de servicios y recursos técnicos que requiere el tipo de programación</p> <p>Coordinación con las distintas áreas del Centro Cultural para la implementación de la programación cultural (técnica, comunicaciones, etc.)</p> <p>Vicelo directo los artistas e institución en la realización de actividades en el Centro Cultural (montajes, ensayos, funciones, etc.)</p>

Técnicos	<p>Proponer 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 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>Apoyar iniciativas de extensión del Centro Cultural dentro de la comuna o lugares donde se requiera apoyo técnico.</p> <p>Desarrollar el montaje de las iniciativas que correspondan a la programación del Centro Cultural.</p> <p>Mantener actualizado el inventario mensual</p>
Administración financiera	<p>Responsable de la realización de compras, contratos de servicios y profesionales.</p> <p>Gestión de documentación para tramitación de pagos</p>
Administración de gestión	<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 Administración Central en la redacción de documentos, actualización de agenda, redacción y elaboración de documentos según instrucción.</p> <p>Mantener actualizadas las 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>

	Registro y agenda de programación de salas y espacios.
Seguridad	Responsable de mantener la seguridad de todas las personas que trabajan y participan de las distintas actividades que se desarrollan al interior del Centro Cultural
Aseo	Aseo y mantención de los diversos espacios del Centro Cultural

Fuente: Taller participativo. Elaboración Propia.



## 17. 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".