



SEREMI
Región de Magallanes
y la Antártica Chilena

Ministerio de las
Culturas, las Artes
y el Patrimonio

PROGRAMA
Red Cultura



Ilustre Municipalidad de
Natales
Ciudad para Todos



CORPORACIÓN DE
CULTURA
TURISMO
PATRIMONIO
para Todos

ACTUALIZACIÓN PLAN MUNICIPAL DE CULTURA **NATALES**

2025 - 2029



Elaborado por :



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL	5
2. OBJETIVO DEL ESTUDIO	7
3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	8
3.1. CONCEPTOS BÁSICOS.	8
3.2. LA RELEVANCIA DE LA CULTURA COMO POLO DE DESARROLLO A NIVEL LOCAL.....	9
4. MARCO METODOLÓGICO	14
5. ETAPA 0. AJUSTE METODOLÓGICO.....	18
6. ETAPA 1: CARACTERIZACIÓN COMUNAL.....	22
6.1. ANTECEDENTES COMUNALES	22
6.2. ANTECEDENTES DEMOGRÁFICOS.	24
6.3. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES MUNICIPALIDAD DE NATALES.....	28
6.4. CORPORACIÓN DE CULTURA, TURISMO Y PATRIMONIO	29
6.5. PRESUPUESTO EN CULTURA	30
7. IDENTIFICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL VINCULANTES Y NO VINCULANTES	32
7.1. PLAN DE DESARROLLO COMUNAL (PLADECO) DE NATALES 2017-2025.....	33
7.1.1. <i>LE: Vincular la herencia cultural de los pueblos indígenas como elemento transversal e identitario en la Comuna</i>	35
7.1.2. <i>LE: Valoración y conservación del Patrimonio Natural y Cultural</i>	36
7.1.3. <i>LE: Promoción del Patrimonio tangible de Natales</i>	37
7.1.4. <i>Poner en valor las costumbres y tradiciones de Natales</i>	38
7.1.5. <i>Gestión Municipal integrada en materia de Cultura, Patrimonio e Identidad en la Comuna de Natales</i>	39
7.2. ESTRATEGIA DE DESARROLLO REGIONAL MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA-2023 – 2030	39
7.2.1. <i>Escenario deseado: Desarrollo cultural, artístico y patrimonial</i>	39
7.3. ESTRATEGIA QUINQUENAL REGIONAL 2024-2029	41
7.3.1. <i>Definiciones conceptuales</i>	42
7.3.2. <i>Ámbitos de desarrollo según Estrategia Quinquenal Regional</i>	44
8. ANTECEDENTES CULTURALES DE REGIONALES Y DE NATALES.....	50
8.1. HISTORIA	50
8.2. DESARROLLO ECONÓMICO	51
8.3. TURISMO	52
8.4. EDUCACIÓN	52
8.5. PATRIMONIO CULTURAL MATERIAL	54

8.5.1.	<i>Infraestructura cultural y espacios</i>	54
8.5.2.	<i>Museo Histórico Municipal Natales</i>	55
8.5.3.	<i>Espacio Cultural Natalis</i>	55
8.5.4.	<i>Espacio Cultural Costanera</i>	57
8.5.5.	<i>Biblioteca Municipal pública N° 14 Ricardo Krüger Lei</i>	58
8.5.6.	<i>Espacios vinculados al ecosistema cultural</i>	59
8.5.7.	<i>Otros espacios con uso cultural</i>	59
8.5.8.	<i>Monumentos</i>	59
8.5.9.	<i>Patrimonio cultural inmaterial</i>	60
8.5.10.	<i>Presencia institucional del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio</i>	61
8.6.	EVALUACIÓN PMC 2020 - 2024	62
9.	DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO (ENCUENTROS DE CODISEÑO)	65
9.1.	METODOLOGÍA PARTICIPATIVA.....	67
9.2.	PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES LOCALES	70
9.4.	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO COMUNAL PARTICIPATIVO SOBRE NECESIDADES CULTURALES	72
9.4.1.	<i>Fortalezas Comunales</i>	72
9.4.2.	<i>Fortalezas Institucionales</i>	75
9.4.3.	<i>Fortalezas Comunitarias</i>	80
9.4.4.	<i>Factores críticos</i>	83
9.5.	ENCUESTA	93
9.5.1.	<i>Fortalezas comunales, municipales y comunitarias</i>	93
9.5.2.	<i>Factores críticos</i>	94
9.	ETAPA 3. ELABORACIÓN PLAN MUNICIPAL DE CULTURA 2026 - 2029	96
9.1	IMAGEN OBJETIVO CULTURAL MUNICIPAL	97
9.2.	EJES ESTRATÉGICOS.	99
9.3.	EJES ESTRATÉGICOS PMC DE NATALES	100
9.3.1.	<i>Fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento cultural</i>	102
9.3.2.	<i>Fortalecimiento de la gestión cultural</i>	105
9.3.3.	<i>Fortalecimiento de la participación ciudadana y gobernanza local</i>	109
9.3.4.	<i>Promoción del patrimonio e interculturalidad</i>	113
9.4.	SÍNTESIS PLAN DE ACCIÓN	117
10.	VALIDACIÓN TÉCNICA, POLÍTICA Y SOCIAL	118
11.	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE CULTURA DE NATALES	120
11.1.	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA	122
11.2.	CICLO FINAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	132
12.	BIBLIOGRAFÍA	135

1. INTRODUCCIÓN

El Departamento de Ciudadanía Cultural, del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, a través de la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, de Magallanes y de la Antártica Chilena a través del programa Red Cultura y en específico del componente de Fortalecimiento de la Planificación y Gestión Cultural, realizó una licitación pública para implementar el servicio de Actualización del Plan Municipal de Cultura de la comuna de Natales, Región de Magallanes y de la Antártica Chilena, en alianza con la Municipalidad de Natales.

Desde el punto de vista técnico, la actualización del Plan Municipal de Cultura de Natales constituye un ejercicio de investigación y planificación participativa de políticas públicas a nivel local y sectorial cuyo objetivo es producir conocimiento actualizado de la comuna de Natales en relación al sector cultural del territorio.

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

La producción y/o recolección de información se estructura metodológicamente a través de las siguientes etapas:

- Revisión bibliográfica de fuentes secundarias², tales como textos e investigaciones académicas, documentos regionales y municipales, bases de datos institucionales disponibles, información on-line, entre otros posibles.
- Producción y/o recolección de fuentes primarias³ tales como los encuentros participativos de codiseño, reuniones de trabajo y encuesta a la población comunal.

¹ Es decir, investigación documental e investigación de campo.

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

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

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

1.1. Contexto Institucional

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

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

La idea central es actualizar el Plan Municipal de Cultura (PMC) para que sea la carta de navegación de la gestión cultural municipal y que a su vez constituya un componente orgánico y sectorial del Plan de Desarrollo Comunal, PLADECO vigente.

La ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOMC), le otorga al municipio un rol privativo y fundamental en la elaboración del PLADECO como de los otros instrumentos de planificación, en función del desarrollo local. En tal sentido, el municipio es un actor que dispone de ventajas y restricciones respecto de la planificación y desarrollo comunal. El PLADECO tiene un rol fundamental en la gestión municipal, orientando las acciones institucionales a partir de esta planificación en todas las áreas de la comuna. Sin embargo, no siempre es posible profundizar en cada uno de los sectores o temáticas que están consideradas en el PLADECO como áreas de la gestión municipal por diversas variables. Es así como cada vez más Ministerios o Servicios de nivel central entregan recursos para la elaboración de planes de desarrollo sectoriales como en cultura, turismo, desarrollo económico local, seguridad pública entre otros, permitiendo contar con políticas locales

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

desarrollo social⁴, el desarrollo cultural⁵ y la calidad de vida de la población en sintonía con las necesidades y requerimientos de la ciudadanía, mediante procesos participativos sustantivos y efectivos.

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

Su objetivo es contribuir a un mejor acceso y participación de la población al arte y la cultura mediante el fomento a la descentralización de la oferta artística y cultural del país a través del fortalecimiento de la gestión cultural municipal⁶ y la participación ciudadana.

Su estrategia se funda en la necesidad de poner en relación, al sector cultural, la institucionalidad y a las infraestructuras, quienes en conjunto generan las condiciones de acceso y de participación al arte y la cultura, preocupándose especialmente que sean sujetos con enfoque de derecho.

El programa Red Cultura trabaja la gestión con especial énfasis en la participación, siendo el componente de Planificación Cultural Participativa desde donde se desprenden las acciones que desde la coordinación nacional como regional debe emprender.

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

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

⁶ Todo aquello que concierne a los procesos de la administración cultural y a las dimensiones del quehacer cultural, que aseguran un adecuado y eficiente desenvolvimiento de las políticas, programas o proyectos específicos del sector cultural. (CNCA 2009).

2. OBJETIVO DEL ESTUDIO

Actualizar el Plan Municipal de Cultura, como herramienta de gestión y planificación municipal de manera participativa incluyendo en todo el proceso a la comunidad de Natales, Región de Magallanes y de la Antártida Chilena.

3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

3.1. Conceptos básicos⁷.

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

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

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

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

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.

⁷ Basado en los términos de referencia y/o bases técnicas SEREMI y Municipalidad.

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.

c) Mesa Técnica Municipal para el desarrollo del PMC.

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 local⁸.

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

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

⁸ Basado en la Guía Metodológica para el Desarrollo de Planes Municipales de Cultura

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

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

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

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

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

Antropológicamente, cultura es aquella totalidad compleja que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y todas las demás capacidades y hábitos que el hombre adquiere como miembro de la sociedad. En este sentido, la cultura “se identifica

con lo cultivado o adquirido, incluye todo tipo de aprendizajes realizados para la satisfacción de necesidades, tanto individuales (sistema integrado de conducta) como colectivamente (experiencias acumuladas y transmitidas)".

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

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

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

La cultura se inscribe en el contexto comunitario incidiendo profundamente en las representaciones sociales que los individuos se hagan del mundo. En su pertinencia con la política pública⁹, la cultura se entiende como un derecho que se encuentra ratificado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos: "el derecho de tomar parte libremente de la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y participar del progreso científico y en los beneficios que de él resulten".

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

Este es el sentido que adopta la cultura dentro de la política pública cultural chilena, se hace hincapié en que la cultura es la que marca las posibilidades de desarrollo de un país, en tanto que "fortalecer la cultura es la única manera de participar desde nuestra propia identidad en el mundo globalizado. Desarrollar la cultura significa dotar de instrumentos idóneos a las personas para fortalecer sus valores, comprender el mundo en el que viven,

⁹ En términos muy generales, para efectos de este manual, hablamos de una política pública cuando a través de una serie de acciones organizadas, calendarizadas y presupuestadas en el tiempo, orientadas hacia objetivos determinados, el Estado busca resolver asuntos que la comunidad ha identificado como problemas. La política pública o cursos de acción serán ejecutada por el gobierno de turno.

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. 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”. 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, procesos participativos.

Tabla 1. 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 2. 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.

4. MARCO METODOLÓGICO

Por marco metodológico comprenderemos el modo en que se enfocan los problemas y buscan las respuestas. En las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación. Los supuestos, intereses y propósitos que llevan a elegir una u otra metodología (Taylor y Bogdan, 1987).

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

El marco metodológico se sustenta en el ejercicio y aplicación en amplios espacios de participación ciudadana sustantiva donde se incorporan sectores de actores que tradicionalmente están excluidos de los procesos de participación como mujeres, jóvenes, discapacitados, pueblos indígenas, adultos mayores, inmigrantes, entre otros, para generar diagnósticos territoriales y planes de inversión reales y representativos de todos los estamentos de la población en el sector 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 sociales de Natales, por tanto, ofrece con pertinencia y/o coherencia territorial.

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/o programas cuya participación permite la intersectorialidad en el ciclo de elaboración de la política pública (diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación) y la SEREMI de las Culturas, las Ates y el Patrimonio de la región. 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 14 áreas de las artes y la cultura reconocidas por el MINCAP y todas aquellas organizaciones comunitarias (territoriales¹⁰ o funcionales¹¹) que

¹⁰ Las Juntas de vecinos son organizaciones comunitarias de carácter territorial representativas de las personas que residen en una misma unidad vecinal y cuyo objeto es promover el desarrollo de la comunidad, defender los intereses y velar por los derechos de los vecinos y colaborar con las autoridades del Estado y de las municipalidades. (Ley N°19.418).

¹¹ 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°19.418).

puedan ser convocadas como actores relevantes del sector cultural como de vecinos y vecinas de diversas localidades y/o barrios.

Un tercer aspecto, a considerar en la metodología es el Enfoque Sistémico, donde se incorporan elementos sociales, económicos, productivos, de género, medio ambientales y socio culturales desde un enfoque territorial¹². La propuesta se sitúa desde una perspectiva de desarrollo territorial, entendiéndose cada territorio como un sistema, donde cada uno agrupa una red de variables y relaciones sociales y culturales que el plan debe considerar como también en el contexto provincial y regional).

El cuarto elemento que se incorpora en la metodología es la planificación estratégica como instrumento de la gestión por resultados. Como se sabe, la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las instituciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios que les impone el contexto histórico-social-cultural y lograr mayor eficiencia, eficacia, calidad y excelencia de los servicios que proveen tanto públicos como privados. A partir de un diagnóstico de la situación actual, la planificación estratégica establece las acciones que se deberán implementar para lograr alcanzar un futuro deseado y posible, en el mediano o largo plazo. El hecho de abordar un proceso sistémico de planificación estratégica posibilita al municipio discutir y analizar aspectos claves de su gestión para la ejecución de los planes de desarrollo cultural.

Por último, la metodología esbozada en los documentos “Guía Metodológica para el Desarrollo de Planes Municipales de Cultura”; “Guía Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal” y “Modelos de Gestión para Centros Culturales” del ex CNCA, se utilizan desde el punto de vista sectorial y/o temático. También se consideran entre la bibliografía la Metodología para la elaboración de Planes de Desarrollo Comunal del Ministerio de Planificación y Cooperación; la Metodología para la elaboración de Planes de Desarrollo Comunal de la SUBDERE – CEPAL; los Apuntes metodológicos para la elaboración de Estrategias y Planes Regionales de la SUBDERE y las Políticas Culturales y Estrategias Quinquenales entre otros.

El proceso metodológico a realizar para actualizar el Plan Municipal de Cultura de Natales, ha considerado etapas en las que a través de protocolos de gestión se produce y/o levanta información primaria y secundaria disponible, de generar una participación ciudadana sustantiva y efectiva que permita generar un diagnóstico comunal , 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, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

¹² Implica reconocer la diferencia en términos de condiciones, potencialidades, oportunidades, lógicas, dinámicas y maneras de relación con el mundo que existen entre los territorios urbanos y rurales, y entre las distintas zonas de la ciudad, con el fin de orientar las políticas, la acción y la inversión de una manera equitativa, de tal forma que se minimicen los impactos y se garantice la inclusión de todos los territorios en las dinámicas de desarrollo global.

Figura 1. Proceso general de actualización del Plan Municipal de Cultura.



Fuente: Propuesta Metodológica. Elaboración Propia.

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

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

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

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

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

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

5. ETAPA 0. AJUSTE METODOLÓGICO.

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

Se realizó una primera reunión en modalidad remota con el equipo de la Corporación Cultura, Turismo y Patrimonio Natales y la SEREMI donde se presentó al equipo profesional de Abya Yala Consultores. Posteriormente se presentó la propuesta técnica y metodológica en una PPT y se entregó vía correo electrónico un documento de Acuerdos Operativos que el Abya Yala Consultores y el equipo de la Corporación Cultura, Turismo y Patrimonio Natales trabajaron en varias sesiones de forma presencial su planificación y ajustes técnicos. A continuación, en la siguiente tabla, se presentan los acuerdos operativos a implementar en el proceso de actualización del PMC.

Tabla 3. Acuerdos operativos.

Productos o Actividades	Responsable
Entrega de Información Secundaria (Catastros, PMC vigente, PLADECO y otros)	Corporación Municipal
Logotipización PMC	Abya Yala Consultores
Reunión de constitución de Mesa Técnica on line	Corporación Municipal
Constitución de Mesa Técnica de Cultura.	Corporación Municipal
Subir encuesta y catastros on line a página web municipal y redes sociales	Corporación Municipal
Definición de fechas, horarios y espacios o sedes de encuentros participativos.	Corporación Municipal
Diseño gráfico de afiches e invitaciones digitales para página web municipal, redes sociales u otros a Encuentros Participativos Culturales	Abya Yala Consultores
Convocatoria a Encuentros Participativos Culturales	Corporación Municipal

Fuente: 1º Acta reunión Contraparte Técnica Corporación Cultura, Turismo y Patrimonio Natales.

Para la segunda reunión, se convocó a la constitución de la Mesa Técnica de Cultura, y se presentó nuevamente la propuesta técnica y metodológica que guía la elaboración del PMC.

Se continuaron realizando reuniones de coordinación para el aseguramiento de la logística de los encuentros participativos, los diseños gráficos de las convocatorias, el envío de correos y contactos personalizados de parte de la Corporación.

Una vez acordado operacionalmente la calendarización del proceso participativo, se realizó una convocatoria pública a través de la página web municipal invitando a los y las vecinas, agentes culturales individuales, organizaciones culturales y ciudadanía en general a participar del proceso de actualización del Plan Municipal de Cultura de Natales, a través de afiches digitales en redes sociales y correos electrónicos a partir de la consolidación de las bases de datos existentes a nivel institucional. A continuación, se presentan los afiches digitales utilizado en la campaña de difusión implementada.

Ilustración 1: Afiches digitales convocatoria a encuentros participativos con la comunidad.



Fuente: Plan de difusión PMC Natales. Elaboración propia.

Ilustración 2. Afiches digitales convocatoria a encuentros participativos institucionales.



Fuente: Plan de difusión PMC Natales. Elaboración propia.

Los encuentros participativos se implementaron tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 4 . Cronograma de participación ciudadana.

Nº	Actor	Fecha	Horario	Lugar
1	Mesa Técnica de Cultura	Martes 26 de agosto	11:30 horas	Salón Municipal
2	Encuentro participativo con agentes culturales individuales (artistas, cultores y gestores)	Martes 26 de agosto	18:30 horas	Centro Comunitario Iglesia Gracia y Paz
3	Encuentro participativo con organizaciones culturales	Miércoles 27 de agosto	18:30 horas	Centro Comunitario Iglesia Gracia y Paz
4	Encuentro participativo con migrantes	Jueves 28 de agosto	18:30 horas	Centro Comunitario Iglesia Gracia y Paz
5	Encuentro participativo con comunidad educativa	Miércoles 27 de agosto	10:00 horas	Biblioteca Municipal
6	Encuentro participativo con Corporación Cultura, Turismo y Patrimonio Natales	Viernes 29 de agosto	09:00 horas	Sala de reuniones Espacio Cultural Natalis
7	Encuentros on line con localidades (Puerto Edén entre otras)	Viernes 12 de septiembre	15:00 horas	Virtual
8	Encuentro participativo con pueblos originarios	Viernes 29 de agosto	19:30 horas	Biblioteca Municipal.

Fuente: Acuerdo Operativo con Municipalidad de Natales.

Además en forma paralela se subió un banner a la página web municipal con una encuesta sobre la percepción diagnóstica de la situación actual de las culturas, las artes y patrimonios y de consumo cultural, un instrumento de Catastro para Agentes Culturales Individuales y un Catastro Organizaciones Culturales, se difundió en la página web, redes sociales de la municipalidad y fue enviado por correo electrónico a diversos actores comunitarios, a continuación se pueden observar las piezas gráficas utilizadas.

Ilustración 3 : Afiches digitales Encuesta y Catastros.



Fuente: Plan de difusión PMC Natales. Elaboración propia.

El 26 de agosto se reunió la Mesa Técnica en modalidad presencial para su conformación y aplicación de la metodología de codiseño por parte de Abya Yala Consultores, contó con

la participación de representantes de las instituciones que se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla 5. Integrantes Mesa Técnica

Nombre	Cargo	Institución
Ana María Bahamondes	Alcaldesa	Comuna de Natales
José Cuyul	Concejal Comisión de Cultura	Concejo Municipal
José Subriabre	Director	Dirección de Admiración y Finanzas (DAF)
Yamyle Díaz		Secretaría de Planificación Comunal (SECPLAN)
Sebastián Fuentes	Representante	Servicio Local de Educación Magallanes
Sebastián Lafouris	Director	Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO)
Loreto Cacciuttolo	Encargada de Turismo	Corporación Cultura, Turismo y Patrimonio Natales
Jorge Vergara	Director	Corporación Cultura, Turismo y Patrimonio Natales
Mauricio España	Profesional de gestión y control	Corporación Cultura, Turismo y Patrimonio Natales
Carolina Briceño	Profesional de apoyo	Corporación Cultura, Turismo y Patrimonio Natales
Antonia Bahamondes	Encargada Regional de Cultura	SEREMI de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, Red Cultura.
Irma Patiño	Encargada Área Ciudadanía	SEREMI de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, Ciudadanía.

Fuente: 1° Acta reunión Mesa Técnica Cultura Natales.

Figura 2. Foto de Mesa Reunión Técnica de Cultura Natales.



Fuente: Municipalidad de Natales, 2025.

6. ETAPA 1: CARACTERIZACIÓN COMUNAL

6.1. Antecedentes Comunales

La región de Magallanes y de la Antártica Chilena se extiende entre los paralelos 48° 36' y el Polo Sur y se encuentra conformada por dos extensas secciones de territorio distribuidas entre el continente americano y la Antártica. La zona americana, con 132.297 km², se ubica en el extremo sur del territorio continental americano chileno, abarcando la parte meridional de la Patagonia y la sección sudoccidental de la isla de Tierra del Fuego, incluyendo los archipiélagos patagónico y fueguino, situados al oeste y sur de aquellas áreas histórico geográficas. En el territorio antártico, la región comprende 1.250.000 km², incluyendo también las islas adyacentes a la península antártica (EDR Magallanes y Antártica Chilena, 2023).

La región es la más extensa del país, en tanto únicamente su sección americana abarca un 17,5% del territorio nacional, el que pasa a ser un 68,8% si se incluye la sección correspondiente al territorio Antártico chileno. Se añade a su carácter bicontinental el que posee acceso a los océanos Pacífico, Atlántico y al Mar Austral del océano Antártico, algo que la sitúa en una ubicación geopolítica estratégica y le otorga un papel preponderante como antesala al continente blanco. En efecto, el estrecho de Magallanes ha atraído desde hace siglos la atención científica, geopolítica y comercial del planeta, sirviendo de punto de conexión de la región con actores de diferentes latitudes y distintos intereses (EDR Magallanes y Antártica Chilena, 2023).

La región de Magallanes y de la Antártica Chilena posee 1.382.033 km² y se encuentra integrada principalmente por dos territorios, por una parte, el territorio de Magallanes, con 132.035 km²; y por otra, el territorio Antártico con 1.250.000 km². La región está subdividida en las provincias de Antártica Chilena, Magallanes, Tierra del Fuego y Última Esperanza, las que en conjunto agrupan a once (11) comunas, aproximadamente el 50% de la superficie regional corresponde a áreas silvestres protegidas, estratificadas en reservas, monumentos naturales y parques nacionales” (EDR Magallanes y Antártica Chilena, 2012).

Se caracteriza por un clima frío y húmedo, con relieve montañoso en la zona occidental y llanuras en la zona oriental, Magallanes exhibe una rica vegetación de bosques caducifolios y praderas, además de una abundante fauna que incluye guanacos, ñandúes y lobos marinos. Esta región es un importante destino turístico gracias a sus paisajes naturales y actividades al aire libre (EQR MINCAP, 2023).

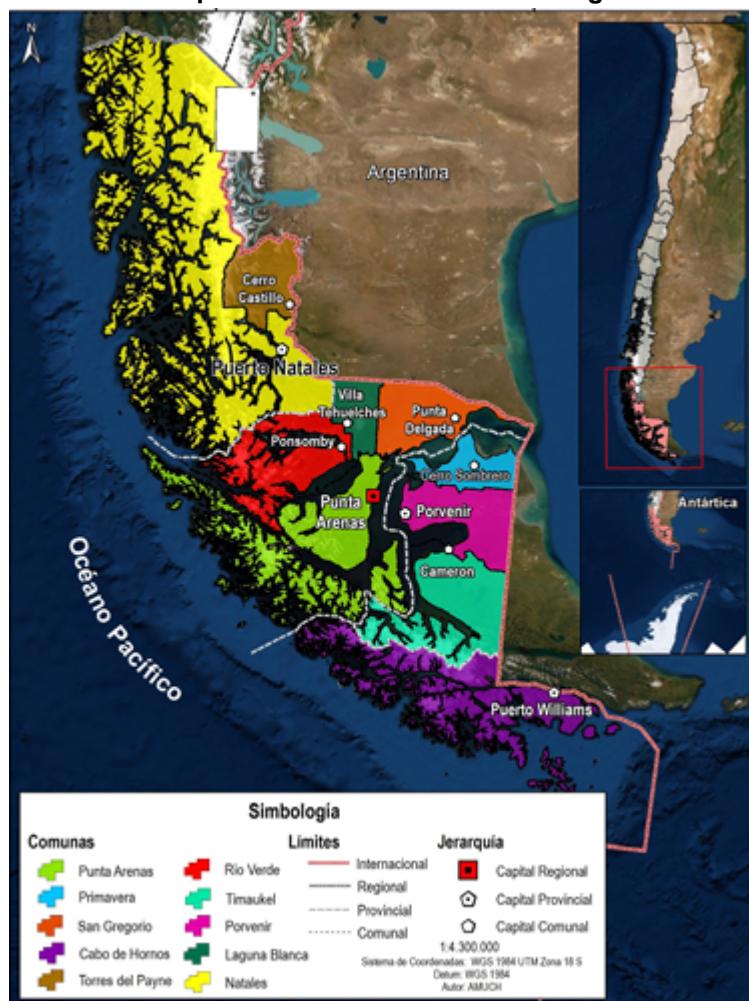
Se trata, por tanto, de la región “más austral y la de mayor superficie de Chile. Ubicada en el extremo meridional del continente sudamericano, en la parte sur de la Patagonia, limita al norte con la Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo, al este con Argentina, al oeste con el océano Pacífico y el límite austral es el paso Drake que separa Chile Continental y el Territorio Chileno Antártico delimitado por los meridianos 90 ° y 53 ° de

longitud oeste, el paralelo 60 °S y el Polo Sur, que es considerado oficialmente como el límite meridional del país. El Territorio Antártico es una reclamación realizada por el gobierno chileno desde la década del '40 y está subordinada a las disposiciones del Tratado Antártico" (EDR Magallanes y Antártica Chilena, 2012).

Por su parte, Natales es la comuna más extensa de Chile (49.924,10 Km²), y representa el 6,5% del territorio nacional, el 3,7% de la Región de Magallanes y de la Antártica Chilena y el 37,7% de la Región de Magallanes continental (Municipalidad de Natales, 2017).

La comuna de Natales Limita al Norte con las comunas de O'Higgins y Tortel (Región de Aysén); al Sur con las comunas de Río Verde y Natales; al Este con la comuna de Torres del Paine y Argentina; y al Oeste con el Océano Pacífico. Geográficamente está situada entre los paralelos 48°90' y 52°40' de latitud sur y entre los meridianos 76° y 72° de longitud oeste (Municipalidad de Natales, 2017).

Ilustración 4: Mapa de Natales en el contexto regional.



Fuente: Municipalidad de Natales, 2017.

Gran parte del territorio comunal del territorio comunal se encuentra protegido por el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE), es administrado

por CONAF con el objetivo es velar por la protección de ecosistemas, suelos, bosques, fauna y paisajes. El Monumento Natural Cueva del Milodón, el Parque Nacional Bernardo O'Higgins y Parque Nacional Kawésqar representan el 83,1% de su superficie. Este último, forma parte del nuevo proyecto turístico “Ruta de los Parques de la Patagonia” (Municipalidad de Natales, 2017).

El territorio comunal presenta un valor paisajístico único que lo convierte en un sitio de alto valor natural caracterizado por su morfología de archipiélagos y canales, una acción glacial pasada y presente y una rica flora y fauna entre otros. El clima es riguroso y está determinado por los vientos dominantes del Oeste y Sudoeste, el relieve y la influencia del mar. El medio natural, explica el asentamiento de la población y el atractivo nacional e internacional para el desarrollo del turismo en general y el turismo de intereses especiales en particular (Municipalidad de Natales, 2017).

6.2. Antecedentes Demográficos.

En Chile según el Censo 2024, había 18.480.432 habitantes; en la región de Magallanes y la Antártica Chilena había una población de 166.537 habitantes y en la comuna de Natales, 24.152 personas. La población regional de Magallanes y la Antártica Chilena representa el 0,9% de la población total del país. La provincia de Última Esperanza está compuesta por las comunas de Natales y Torres del Paine en esta provincia habitan 24.355 personas, que representan el 14,62% del total regional, aumentando en 1% respecto del 2017. La comuna de Natales posee el 14,5% del total poblacional de la región. Según el Censo 2024, la comuna de Natales aumentó en 2.675 personas con una variación porcentual intercensal mayor a la región que prácticamente experimentó cambios significativos y mayor al nivel nacional (5,2%) con un 12,5% de crecimiento.

Tabla 6. Población País y subnacional.

Territorio	Censo 2017 Habitantes	Censo 2024 Habitantes	Variación intercensal (%)
País	17.574.003	18.480.432	5,2
Región de Magallanes y la Antártica Chilena	166.533	166.537	0,0
Comuna de Natales	21.477	24.152	12,5

Fuente: INE, 2024.

La estructura de población de la Comuna de Natales por sexo presenta un cambio en relación al Censo 2017 y sus anteriores, donde los hombres siempre fueron numéricamente más que las mujeres. En la actualidad hay prácticamente una paridad (50%) entre sexos a nivel comunal, aunque 24 mujeres hacen la diferencia. Al observar la distribución de sexos por grupos etarios, se comprueba que nacen más hombres que mujeres, siendo hasta los 14 años la razón hombre mujer de 107,4 hombres por cada 100 mujeres. Esta brecha se empieza a estrechar por diversas causas multifactoriales, donde es posible mencionar la

migración y/o la muerte de personas jóvenes o de fallecimientos prematuros¹⁵ de personas de sexo masculino, de manera que en las personas adultas la razón hombre mujeres es de 99,8 hombres por cada 100 mujeres, tendencia que se va configurando y consolidando aún más en los siguientes quinquenios, en los estratos de personas mayores la razón hombre mujer de 88,4 hombres por cada 100 mujeres.

Tabla 7. Población por sexo y grupo etario comuna de Natales.

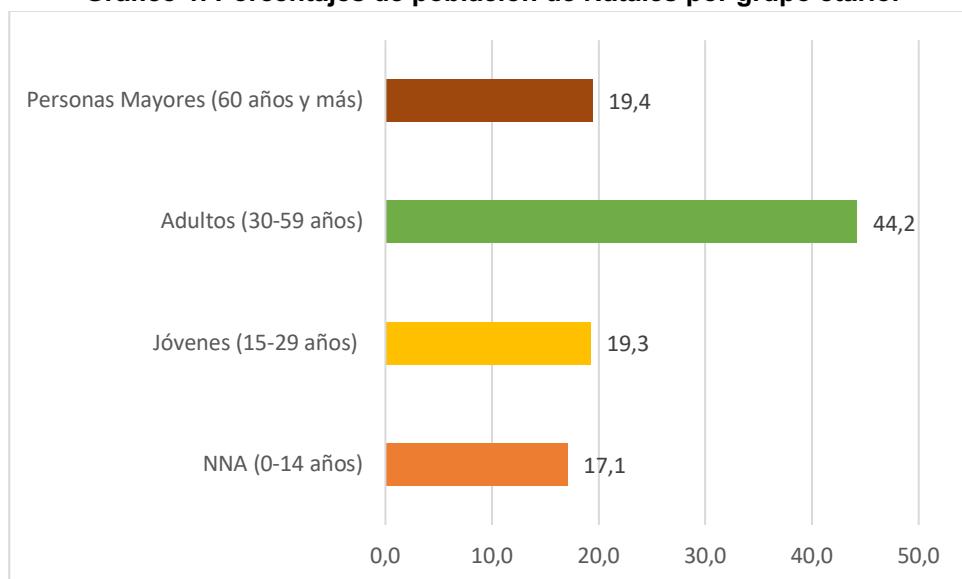
Grupos de edad	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje	Razón hombre-mujer
0 a 4	576	549	1.125	4,7	104,9
5 a 9	720	686	1.406	5,8	105
10 a 14	843	750	1.593	6,6	112,4
Total NNA (0-14 años)	2.139	1.985	4.124	17,1	107,4
15 a 19	747	729	1.476	6,1	102,5
20 a 24	701	634	1.335	5,5	110,6
25 a 29	903	939	1.842	7,6	96,2
Total Jóvenes (15-29 años)	2.351	2.302	4.653	19,3	103,1
30 a 34	1.108	1.146	2.254	9,3	96,7
35 a 39	1.089	1.085	2.174	9,0	100,4
40 a 44	896	854	1.750	7,2	104,9
45 a 49	825	839	1.664	6,9	98,3
50 a 54	766	734	1.500	6,2	104,4
55 a 59	644	698	1.342	5,6	92,3
Total Adultos (30-59 años)	5.328	5.356	10.684	44,2	99,5
60 a 64	583	641	1.224	5,1	91
65 a 69	554	569	1.123	4,6	97,4
70 a 74	480	441	921	3,8	108,8
75 a 79	299	337	636	2,6	88,7
80 a 84	196	228	424	1,8	86
85 o más	134	229	363	1,5	58,5
Total Personas Mayores (60 años y más)	2.246	2.445	4.691	19,4	88,4
Total Comunal	12.064	12.088	24.152	100,0	99,8
Porcentaje	50,0	50,0			

Fuente: INE, 2024.

¹⁵ Pérdida que sufre la sociedad como consecuencia de la muerte de personas jóvenes o de fallecimientos prematuros, cuando más prematura es la muerte, mayor es la pérdida de vida.

Respecto a los grupos etarios desde un punto de vista económico, la población económicamente activa (PEA), es decir, la población entre los 15 y los 65 años, representa el 63,5% del total poblacional. Los niños, niñas y adolescentes (NNA) con el 17,1% y las personas mayores con un 19,4%. La población adulta cuyo tramo de edad va desde los 30 a los 59 años, es como en todo el territorio nacional, la más voluminosa alcanzando en Natales al 44,2%.

Gráfico 1. Porcentajes de población de Natales por grupo etario.



Fuente: INE, 2014. Elaboración Propia.

En Natales el número total de viviendas para el Censo 2017, fue de 11.223, tal como se puede observar en el siguiente cuadro

Tabla 8.Cantidad de Viviendas por tipo.

Casa con acceso directo desde la calle	Casa en condominio cerrado	Departamento en edificio con ascensor	Departamento en edificio sin ascensor	Vivienda tradicional indígena (ruka u otras)	Pieza en casa antigua o conventillo	Mediagua, mejora, vivienda de emergencia, rancho o choza	Móvil (carpa, casa rodante o similar)	Otro tipo de vivienda particular	Viviendas Colectivas	Total Viviendas
10783	311	2	7	1	9	11	6	75	18	11.223

Fuente: Censo 2024, INE. Elaboración Propia.

Por otra parte, es necesario relevar desde el punto de vista multicultural a la población perteneciente a pueblos originarios residente en Natales. En tal sentido, según el censo 2024, el porcentaje de la población que declaró pertenecer a un pueblo originario o indígena de Natales es del 28,0% mayor a nivel regional (23,2%) y significativamente mayor al promedio nacional de 11,4%. Respecto de la población indígena, la población mapuche es la que posee mayores índices de representatividad, con un 94,3% (6.387personas) del total de personas que se autodefinieron como tales, seguido de la población Kawésqar con el

2,8% (256 personas). Del total de 6.774 personas pertenecientes a pueblos originarios, el 50,6% son mujeres mientras que el 49,4% son hombres.

Tabla 9. Población perteneciente a pueblos originarios o indígenas¹⁸.

	Mapuche	Kawésqar	Pueblo no declarado	Total registrado ¹⁹	Población que es o se considera perteneciente a un pueblo indígena u originario
Cantidad	6387	256	5	6643	6774
%	94,3	3,8	0,1	98,1	100,0

Fuente: Censo 2024, INE. Elaboración Propia.

A nivel comunal, según el Censo 2024, la población inmigrante internacional en la comuna de Natales, representaban el 9,7% del total de la población comunal, equivalente a 2.338 personas. Del total de migrantes, quienes provienen de Colombia con 1.060 habitantes, equivalente al 45,3% del total migrantes es la más numerosa, seguida de la proveniente de Venezuela con 589 habitantes, correspondientes al 25,2% del total de migrantes. Y en tercer lugar, la población argentina con 380 habitantes equivalentes al 16,3% del total de migrantes.

Tabla 10. Cantidad de población migrante por país de origen.

País o continente de nacimiento	Cantidad	%
Colombia	1060	45,3
Venezuela (República Bolivariana de)	589	25,2
Argentina	380	16,3
Otros países de América Central y El Caribe	78	3,3
Otros países de América del Sur	61	2,6
Europa	55	2,4
País de nacimiento no declarado	2	0,1
Tota registrado²⁰	2225	95,2
Total nacidos fuera del país	2338	100,0

Fuente: Censo 2024, INE. Elaboración Propia.

Por otra parte, la población comunal de 5 años o más con discapacidad representa el 9,9% de total de población de la comuna de Natales con un total de 2.393 habitantes. Del total 57,3% son mujeres y el 42,7% hombres. Del total, las personas mayores que presentan discapacidad constituyen el grupo con más casos equivalente al 54,0%, seguido por las personas adultas entre 30 y 59 años con el 29,0%. Las y los jóvenes entre 15 y 29 años

¹⁹ Existen 136 personas que se desconoce el pueblo indígena, debido a que aquellos con 50 casos o menos han sido suprimidas para el resguardo de la anonimización e indeterminación de las personas

²⁰ Existen 113 personas que se desconoce su país o continente de nacimiento debido a que aquellos con 50 casos o menos han sido suprimidas para el resguardo de la anonimización e indeterminación de las personas.

ocupan el tercer lugar con el 10,0% y por último, las niñas, niños y adolescentes con el 7,0% del total de personas discapacitadas mayores de 5 años de la comuna.

Tabla 11. Cantidad de población con discapacidad.

Grupos de edad	Población de 5 años o más con discapacidad	Hombre Cantidad	%	Mujer Cantidad	%
5 a 9	81	45	1,9	36	1,5
10 a 14	86	54	2,3	32	1,3
15 a 19	91	48	2,0	43	1,8
20 a 24	76	40	1,7	36	1,5
25 a 29	73	31	1,3	42	1,8
30 a 34	106	54	2,3	52	2,2
35 a 39	93	36	1,5	57	2,4
40 a 44	88	39	1,6	49	2,0
45 a 49	107	40	1,7	67	2,8
50 a 54	123	37	1,5	86	3,6
55 a 59	177	64	2,7	113	4,7
60 a 64	193	75	3,1	118	4,9
65 a 69	212	105	4,4	107	4,5
70 a 74	231	104	4,3	127	5,3
75 a 79	234	95	4,0	139	5,8
80 a 84	188	74	3,1	114	4,8
85 o más	234	81	3,4	153	6,4
Total Comuna	2393	1022	42,7	1371	57,3

Fuente: Censo 2024, INE. Elaboración Propia.

6.3. Antecedentes Institucionales Municipalidad de Natales.

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

El Concejo Municipal está conformado por la Alcaldesa, que es su Autoridad Máxima y por seis Concejales/as electos democráticamente mediante votación popular en el 2024 que sesiona en forma ordinaria cuatro veces al mes y eventualmente realiza sesiones extraordinarias. Las mujeres en el Concejo equivalen al 28,6% del total del Concejo Municipal.

Tabla 12. Integrantes Concejo Municipal

Cargo	Nombre
Alcaldesa	Ana Mayorga Bahamondes
Concejal	Ricardo Andrés Urtubia Tapia
Concejala	Luz Fabiola Levicoy Hernández
Concejal	José Cuyul Rogel
Concejal	Jorge Ruiz Águila
Concejal	Alfredo Segundo Alderete Flores
Concejal	Alejandro Álamo Cárdenas Aro

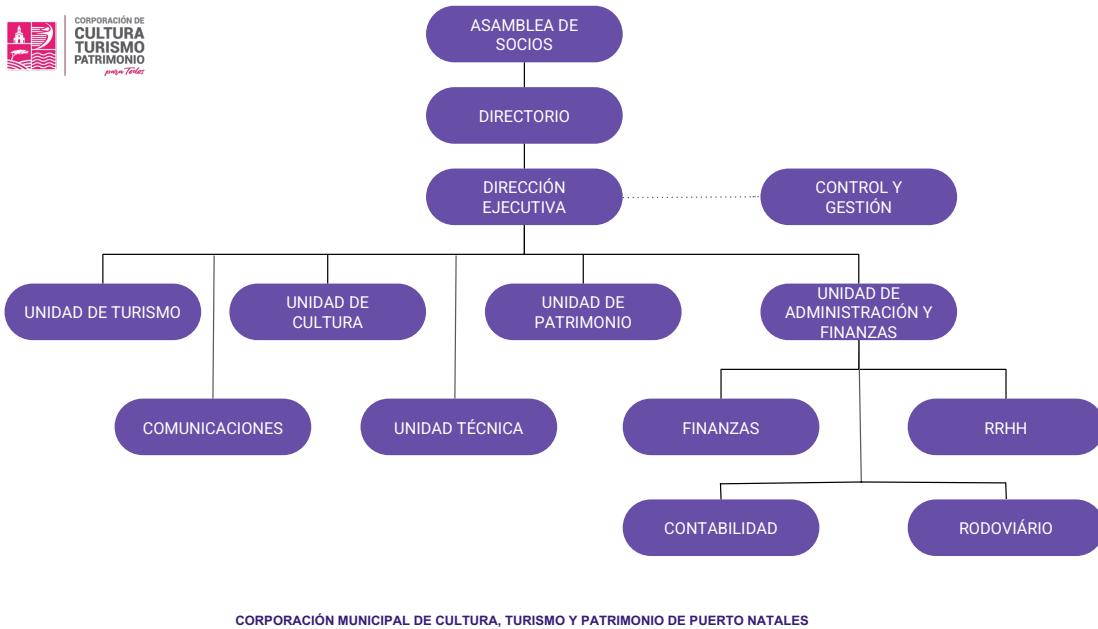
Fuente Sistema Nacional de Información Municipal SINIM, 2025.

6.4. Corporación de Cultura, turismo y patrimonio

La comuna de Natales cuenta desde el 23 de abril 2018 con una Corporación Municipal de Cultura, Turismo y Patrimonio. Su objetivo “es generar, apoyar y contribuir al desarrollo cultural y patrimonial de la comuna, siendo además un aporte turístico”. Tras casi un año de gestión, se ha puesto en marcha un Plan de Acción que contempla trabajar con agrupaciones, asociaciones, actores, gestores, artesanos y organizaciones e incluir las localidades rurales.

La estructura organizacional del Centro Cultural se subordina a la estructura de la Corporación de Turismo, Cultura y Patrimonio de la comuna. En este sentido, está presidida por la Alcaldesa, luego un Directorio de la Corporación y un Director Ejecutivo.

Figura 3. Organigrama Corporación, Cultura, Turismo y Patrimonio de Natales.



Fuente: Corporación, Cultura, Turismo y Patrimonio de Natales, 2025.

Las áreas definidas para el trabajo abarcan la coordinación de todas las infraestructuras, sin embargo solamente se encuentran disponibles para su administración, el Centro Cultural Natalis, Espacio Cultural Costanera y Rodoviario. Por otra parte, el Museo, Anfiteatro, SUM y la Biblioteca, son espacios o infraestructuras culturales administradas por la Municipalidad.

6.5. Presupuesto en cultura

Tal como se puede observar en la siguiente tabla, el aporte municipal o la inversión en cultura por parte de la Municipalidad de Natales a través de la Corporación, Cultura, Turismo y Patrimonio de Puerto Natales ha sido variable con oscilaciones entre el 2,4% y el 4,1% del presupuesto municipal entre los años 2021 y 2024.

Tabla 13. Porcentaje del aporte Municipal a la Corporación en cultura.

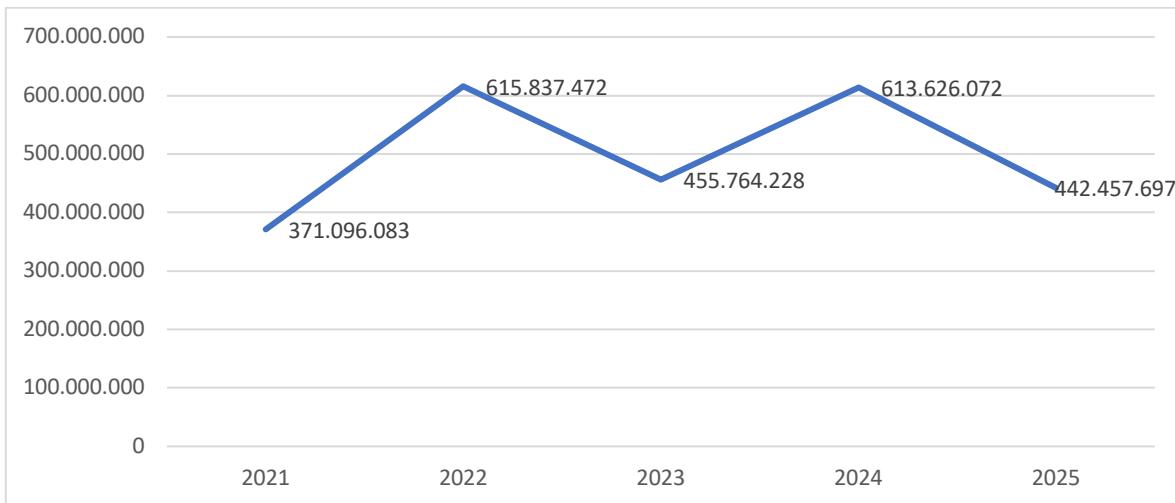
Año	Gasto Municipal	Apote Corporación	% de inversión en cultura
2021	13.944.452.546	371.096.083	2,7
2022	15.164.078.453	615.837.472	4,1
2023	18.852.014.930	455.764.228	2,4
2024	20.747.267.027	613.626.072	3,0

Año	Gasto Municipal	Aporte Corporación	% de inversión en cultura
2025	11.751.559.000	442.457.697	3,8
Promedio 2021-2025			3,2

Fuente: Municipalidad de Natales, 2025.

En el siguiente grafico se puede observar la evolución de la inversión en cultura de la comuna entre los años 2021 y 2025.

Gráfico 1. Evolución porcentual de la inversión municipal en la Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio.



Fuente: Municipalidad de Natales, 2025.

7. IDENTIFICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL VINCULANTES Y NO VINCULANTES

Se ha establecido partir de la identificación de instrumentos de planificación territorial vinculantes y no vinculantes con el Plan Municipal de Cultura a nivel local, regional y sectorial, se identifican los siguientes instrumentos²¹.

Tabla 14. Identificación de instrumentos de planificación territorial vinculantes y no vinculantes

Instrumento	Vinculante/No Vinculante	Descripción	Escala de planificación	Estado /año de aprobación	Vinculación con el PMC
Actualización de PLADECO Natales 2017 – 2025 vigente	Vinculante	Es un instrumento indicativo que cada municipio debe tener según la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades y debe orientar el desarrollo de la comuna. Tiene una duración mínima de cuatro años y debe ser aprobado por el concejo municipal. Se considera un instrumento mínimo para la gestión municipal.	Comunal	Vigente 2025	Se utilizó como elemento de búsqueda en la recopilación de información secundaria para el hallazgo de valores referenciales a nivel local. Además, los ejes estratégicos plan de acción para el desarrollo del PMC
Plan Municipal de Cultura Natales 2020 -2024	Vinculante	Es un instrumento de planificación estratégica que se desarrolla en colaboración entre las municipalidades y el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Estos planes tienen como objetivo apoyar el desarrollo cultural en las diferentes comunas del país, fomentando la participación ciudadana y la gobernanza local.	Comunal/Sectorial	Vigente/ 2023	Se utilizó como línea base, como elemento de búsqueda en la recopilación de información secundaria para el desarrollo de la caracterización socio-cultural, y la planificación estratégica.
Estrategia Regional de Desarrollo de Magallanes y de la Antártica Chilena 2023-2030	Vinculante	Es un instrumento indicativo de nivel regional	Regional	Vigente/ 2023	Se utilizó como elemento de búsqueda en la recopilación de información secundaria para el hallazgo de caracterización territorial y/o sectorial a nivel regional y local.
Estrategia Quinquenal Regional 2024-2029	Vinculante	Es un instrumento estratégico que establece los objetivos a seguir para el desarrollo cultural, artístico y	Regional	Vigente/ 2029	Se utiliza este instrumento para la integración horizontal de los lineamientos estratégicos

²¹ El PLADETUR se encuentra desactualizado dado que su horizonte era el 2024, por tanto, no se considerará.

Instrumento	Vinculante/No Vinculante	Descripción	Escala de planificación	Estado /año de aprobación	Vinculación con el PMC
		patrimonial a nivel regional durante un período de cinco años			con el Plan Municipal de Cultura.

Fuente: "Municipalidad de Natales 2017 y 2020. Gobierno Regional de Magallanes y la Antártida Chilena.

7.1. Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de Natales 2017-2025

Este instrumento aún vigente se encuentra en su último año de ejecución. En él se puede observar, que establece, una imagen objetivo para el 2025 en el área de Cultura y Entorno, vinculada con el sector cultural.

Tabla 15. Imagen Objetivo 2025.

Área	Cultura y Entorno
Simbólico	Donde el imaginario colectivo enriquecido por su dimensión existencial. Evoca múltiples realidades a lo largo de paisajes que son tan sublimes y a su vez desafiantes al fin del mundo.
Literal	Donde el legado “ancestral y patrimonial” es un sello de identidad y pertenencia cultural, capaz de ampliar horizontes y acoger conocimientos y costumbres provenientes de otras realidades. Paso de aventureros que, por un momento o para toda la vida, consideran este lugar su hogar. Tierra generosa cuyos habitantes conviven en equilibrio con bellezas naturales únicas e indómitas que son hitos a nivel mundial en el confín de la Patagonia

Fuente: Municipalidad de Natales, 2017.

Por otra parte, el PDADECO establece, ejes de desarrollo para la comuna en donde se identifica al de Cultura, Patrimonio e Identidad, desagregado en cuatro componentes de los escenarios futuros para el desarrollo de Natales: Variable, Escenario Tendencial, Escenario Deseable y Escenario Probable, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla 16. Escenarios futuros para el desarrollo de Natales.

Variable	Escenario Tendencial	Escenario Deseable	Escenario Probable
Patrimonio	Al patrimonio natural que está dado principalmente por las áreas protegidas que existen en la comuna se unen los diferentes atractivos culturales que involucra las tradiciones de la historia heredada por los pueblos originarios, así como los colonos llegados a la región y los fuertes lazos con la población argentina	Existe un catastro actualizado del patrimonio material e inmaterial, tanto urbano como rural. Se amplía la oferta de actividades culturales itinerantes en localidades rurales. El museo municipal está consolidado como difusor del patrimonio y cultura de la comuna.	Se trabaja en el catastro actualizado del patrimonio material e inmaterial. Se analiza la posibilidad de ampliar la oferta de espacios culturales en la ciudad y se fortalece el patrimonio rural. La Corporación CTP junto a la

Variable	Escenario Tendencial	Escenario Deseable	Escenario Probable
	<p>(festividades compartidas). La comuna trabaja en un catastro de los inmuebles patrimoniales.</p> <p>El Museo Municipal termina su remo- delación y permite transmitir la cultura, tradición e historia de Natales.</p>	<p>Hay asistencia técnica y apoyo en difusión y logística de actividades/eventos culturales y fiestas costumbristas.</p>	<p>Municipalidad difunde el patrimonio, la historia y cultura comunal junto a los gestores culturales.</p>
Patrimonio	<p>Al patrimonio natural que está dado principalmente por las áreas protegidas que existen en la comuna se unen los diferentes atractivos culturales que involucra las tradiciones de la historia heredada por los pueblos originarios, así como los colonos llegados a la región y los fuertes lazos con la población argentina (festividades compartidas).</p> <p>La comuna trabaja en un catastro de los inmuebles patrimoniales.</p> <p>El Museo Municipal termina su remo- delación y permite transmitir la cultura, tradición e historia de Natales.</p>	<p>Existe un catastro actualizado del patrimonio material e inmaterial, tanto urbano como rural. Se amplía la oferta de actividades culturales itinerantes en localidades rurales. El museo municipal está consolidado como difusor del patrimonio y cultura de la comuna.</p> <p>Hay asistencia técnica y apoyo en difusión y logística de actividades/eventos culturales y fiestas costumbristas.</p>	<p>Se trabaja en el catastro actualizado del patrimonio material e inmaterial.</p> <p>Se analiza la posibilidad de ampliar la oferta de espacios culturales en la ciudad y se fortalece el patrimonio rural. La Corporación CTP junto a la Municipalidad difunde el patrimonio, la historia y cultura comunal junto a los gestores culturales.</p>
Identidad	<p>Se mantiene una identidad compartida con el resto de la Región de Magallanes, y la Patagonia Argentina, la cual destaca principalmente por las condiciones climáticas, socioculturales, aislamiento e historia. A su vez, la comuna y cada una de sus localidades, tienen elementos y características propias que permiten que se diferencien entre ellas y del resto de la región. Se manifiesta una identidad natalina, asociada a la ruralidad y sus tradiciones.</p>	<p>Existe una identidad magallánica y natalina, con valores y elementos propios de la comuna (con algunas localidades trasandinas y de cada una de las localidades, reflejando todas las características que conforman su identidad local. Lo anterior es reforzado, promovido y rescatado de manera transversal por la Municipalidad junto a los actores locales a través de la artesanía, la señalética, la arquitectura, las</p>	<p>La CCTP elabora un Plan Municipal de Cultura con la identidad natalina que incorpora lo urbano, lo rural y la cosmovisión indígena.</p> <p>En los establecimientos educacionales hay programas que rescatan el patrimonio e identidad indígena</p>

Variable	Escenario Tendencial	Escenario Deseable	Escenario Probable
		actividades productivas de las estancias y pesca artesanal entre otros.	

Fuente: Municipalidad de Natales, 2017.

A continuación, se identifican los tres Lineamientos Estratégicos y Objetivos Estratégicos del Eje Cultura, Patrimonio e Identidad.

Tabla 17. Eje Cultura, Patrimonio e Identidad

Sector	Objetivo
Pueblos indígenas	Vincular la herencia cultural de los pueblos indígenas como elemento transversal e identitario en la Comuna.
Patrimonio	Valoración y conservación del Patrimonio Natural y Cultural. Promoción del Patrimonio tangible de Natales.
Identidad	Poner en valor las costumbres y tradiciones de Natales

Fuente: Municipalidad de Natales, 2017.

Estos tres Lineamientos Estratégicos y Objetivos Estratégicos se desagregan en el PLADECO en el Plan de Acción de la siguiente forma.

7.1.1. LE: Vincular la herencia cultural de los pueblos indígenas como elemento transversal e identitario en la Comuna

A continuación se presenta el lineamiento estratégico de vincular la herencia cultural de los pueblos indígenas como elemento transversal e identitario en la Comuna.

Tabla 18. LE 1. Ámbito Pueblos Indígenas.

Objetivos	Acción (Iniciativa)	Plazo	Sector o alcance territorial	Dirección/Unidad Responsable o vinculada
Rescatar y poner en valor la cultura de los pueblos indígenas presentes en el territorio.	Elaborar un plan integrado de gestión Municipal en rescate patrimonial y cultural indígena.	2022	Comunal	CCTP, DIDEL, Museo Histórico, CORMUNAT
	Elaborar un plan comunal de cultura y patrimonio indígena.	2024	Comunal	CCTP, DIDEL, Museo Histórico, Comunicaciones, Asociaciones y Organizaciones indígenas
	Incorporar en los establecimientos	Anual	Comunal	CCTP - Asociaciones y

Objetivos	Acción (Iniciativa)	Plazo	Sector o alcance territorial	Dirección/Unidad Responsable o vinculada
Vincular a las nuevas generaciones con las tradiciones de la cultura indígena local.	educacionales programas de rescate patrimonial y cultura indígena. Incorporar en la planificación de eventos culturales aspectos de tradiciones y cosmovisión indígena.	Anual	Comunal	Organizaciones indígenas CCTP - Asociaciones y Organizaciones indígenas
Valorar y respetar, la historia y cultura de los pueblos indígenas de la Comuna, en la educación escolar.	Crear actividades y talleres donde se enseñe la historia y cultura de los pueblos representativos de la Comuna.	Anual	Comunal	CCTP - CORMUNAT

Fuente: Municipalidad de Natales, 2017.

7.1.2. LE: Valoración y conservación del Patrimonio Natural y Cultural

A continuación se presenta el lineamiento estratégico de valoración y conservación del Patrimonio Natural y Cultural.

Tabla 19. LE 2. Ámbito Patrimonio.

Objetivos	Acción (Iniciativa)	Plazo	Sector o alcance territorial	Dirección/Unidad Responsable o vinculada
Identificar y promover las costumbres y tradiciones de Natales.	Diseñar e implementar un plan de conservación y protección y del patrimonio natural de la Comuna.	2022	Comunal	Corporación Cultura, Turismo y Patrimonio - CESFAM
	Diseñar e implementar un plan de rescate, protección y puesta en valor del patrimonio material de la Comuna.	2022	Comunal	Corporación Cultura, Turismo y Patrimonio - SECPLAN

Objetivos	Acción (Iniciativa)	Plazo	Sector o alcance territorial	Dirección/Unidad Responsable o vinculada
	Diseñar e implementar un plan de conservación y protección y del patrimonio natural y patrimonial por localidad de la Comuna.	2023	Comunal	Corporación Cultura, Turismo y Patrimonio - CORMUNAT

Fuente: Municipalidad de Natales, 2017.

7.1.3. LE: Promoción del Patrimonio tangible de Natales

A continuación se presenta el lineamiento estratégico de promoción del Patrimonio tangible de Natales.

Tabla 20. LE 2. Ámbito Patrimonio.

Objetivos	Acción (Iniciativa)	Plazo	Sector o alcance territorial	Dirección/Unidad Responsable o vinculada
Potenciar los espacios públicos para difundir el Patrimonio en la Comuna.	Elaborar y monitorear un plan de difusión de patrimonio cultural en la Comuna.	2021	Comunal	Corporación Cultura, Turismo y Patrimonio
	Elaborar una estrategia de puesta en valor de patrimonio cultural en iniciativas de inversión en espacios públicos.	2021	Puerto Natales	Corporación Cultura, Turismo y Patrimonio
Materializar proyectos, programas y acciones relacionadas con el patrimonio material.	Elaborar un catastro georreferenciado del patrimonio material de la Comuna.	2022	Puerto Natales	CCTP - Mesa de Cultura y Patrimonio
	Elaborar un plan de difusión del patrimonio tangible de la Comuna.	Anual	Comunal	Alcaldía - Corporación Cultura, Turismo y Patrimonio - Encargado de Comunicaciones

Fuente: Municipalidad de Natales, 2017.

7.1.4. Poner en valor las costumbres y tradiciones de Natales

A continuación se presenta el lineamiento estratégico de poner en valor las costumbres y tradiciones de Natales.

Tabla 21. Ámbito Identidad

Objetivos	Acción (Iniciativa)	Plazo	Sector o alcance territorial	Dirección/Unidad Responsable o vinculada
Identificar y promover las costumbres y tradiciones de Natales	Elaboración de un Plan de recuperación de patrimonio intangible vinculado a las actividades productivas tradicionales.	2022	Comunal	Mesa de Cultura y Patrimonio
	Difundir la planificación de actividades culturales que rescaten las costumbres y tradiciones de Natales.	Anual	Comunal	CCTP Asociaciones y Organizaciones indígenas Comunicaciones
	Elaborar un estudio de elementos identitarios culturales de la Comuna para su promoción en distintos ámbitos.	2022	Comunal	CCTP Asociaciones y Organizaciones indígenas Comunicaciones
Rescatar y valorar las costumbres y tradiciones de la Comuna incorporándolas en el sistema escolar.	Crear actividades y talleres donde se identifique y difunda el patrimonio y costumbres de la Comuna.	Anual	Comunal	CCTP CORMUNAT

Fuente: Municipalidad de Natales, 2017.

7.1.5. Gestión Municipal integrada en materia de Cultura, Patrimonio e Identidad en la Comuna de Natales

A continuación se presenta el lineamiento estratégico de la gestión Municipal integrada en materia de Cultura, Patrimonio e Identidad en la Comuna de Natales.

Tabla 22. Ámbito Identidad

Objetivos	Acción (Iniciativa)	Plazo	Sector o alcance territorial	Dirección/Unidad Responsable o vinculada
Disponer de un instrumento de planificación actualizado, que entregue lineamientos para la gestión municipal en materia de cultura, patrimonio e identidad local.	Elaboración participativa de Plan Municipal de Cultura para la Comuna de Natales.	2021	Comunal	CCTP - Mesa Municipal de Cultura y Patrimonio
	Ejecutar las acciones estipuladas en el Plan Municipal de Cultura Comuna de Natales.	2025	Comunal	CCTP - Mesa Municipal de Cultura y Patrimonio
	Evaluación y actualización de Plan Municipal de Cultura Comuna de Natales.	Anual hasta el 2025	Comunal	CCTP - Mesa Municipal de Cultura y Patrimonio

Fuente: Municipalidad de Natales, 2017.

7.2. Estrategia de Desarrollo Regional Magallanes y de la Antártica Chilena-2023 – 2030

Este instrumento tiene vigencia hasta el 2030. En él se puede observar, que establece, un escenario deseado para el Desarrollo cultural, artístico y patrimonial para el 2030.

7.2.1. Escenario deseado: Desarrollo cultural, artístico y patrimonial

Magallanes será una región que reconoce a sus habitantes como sujetos de cultura, y en consecuencia el arte, la cultura y el patrimonio regional son accesibles para todas las generaciones y durante todo el ciclo vital. La cultura es percibida y vivida como derecho democrático inclusivo, y la dimensión educativa de los procesos creativos es promovida de manera transversal, enfatizando en temáticas patrimoniales y de sustentabilidad. La población tendrá a su disposición espacios culturales con infraestructura adecuada que albergará una oferta programática amplia y diversa, en un circuito que fortalecerá el desarrollo de los agentes artísticos y culturales locales y barriales sin dejar de estimular la venida de artistas foráneos. En la región se potenciarán las manifestaciones de las artes, las culturas, la danza, la música y la literatura, con especial énfasis en los elementos patrimoniales e identitarios propios de la región.

El anterior despegue cultural ocurre gracias a la construcción y mejoramiento de la infraestructura cultural, junto con capacidades de gestión que permitirán la producción de diversas instancias de itinerancia que recorrerán las distintas comunas y localidades, acercando las expresiones locales, regionales, nacionales e internacionales a la comunidad, así como formando audiencias y estimulando la emergencia de nuevos agentes culturales y creadores, haciendo de la región un destino y referente cultural en Sudamérica

7.2.1.1. Lineamiento: Desarrollo cultural, artístico y patrimonial

El lineamiento para el sector cultural, artístico y patrimonial en la ERD de Magallanes 2023 – 2030 perteneciente a la Dimensión de Desarrollo Social y Humano busca "fomentar el desarrollo cultural y patrimonial y reconocer al habitante como sujeto de cultura, incentivando la participación general de las comunidades residentes en el territorio y potenciando el desarrollo y consolidación de agentes e industrias culturales en distintas escalas, fortaleciendo las identidades locales y poniendo en valor los patrimonios culturales materiales e inmateriales de la región.

Este lineamiento "se despliega a través de políticas, planes y programas con pertinencia territorial y sensibilidad ante las singularidades propias de la región como son su multiculturalidad, su condición fronteriza y su carácter meridional" (GORE Magallanes y Antártida Chilena, 2023), y contempla 4 objetivos estratégicos, tal como se pueden observar en la siguiente tabla junto a el enunciado del indicador, la unidad de medida y su coherencia con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS).

Tabla 23. Objetivos del lineamiento estratégico del cultural, artístico y patrimonial ERD Magallanes 2023 -2030.

Objetivo	Enunciado del indicador	Unidad medida	Objetivos de Desarrollo Sostenible
Reconocer, respetar y valorar el presente vivo de los pueblos indígenas en la región, al igual que su historia sus conocimientos, ancestrales y expresiones culturales y artísticas, a través de su participación activa en iniciativas de preservación, promoción y revitalización de sus prácticas y saberes.	Aumentar el número de consultas indígenas aplicadas.	Consultas indígenas aplicadas	10. Reducción de las desigualdades 11. Ciudades y comunidades sostenible
	Aumentar el número de proyectos regionales adjudicados	Proyectos regionales adjudicados en el Fondo de Sello Indígena	11. Ciudades y comunidades sostenible

Objetivo	Enunciado indicador	del Unidad medida	de Objetivos Desarrollo Sostenible
Contribuir a la recuperación, conservación y valorización del patrimonio cultural material e inmaterial de la región y promover su puesta en valor y el fortalecimiento de las identidades locales	Aumentar la proporción de espacios culturales por cada 1000 habitantes. Aumentar el número de monumentos y sitios patrimoniales y de memoria.	Espacios culturales Monumentos, sitios patrimoniales y de memoria	11. Ciudades y comunidades sostenible
Promover el desarrollo de diversas disciplinas artísticas y el aumento de la oferta cultural, a través del apoyo a la creación artística.	Aumentar el número de agentes de la región inscritos en el Registro Nacional de Agentes Culturales Aumentar la asistencia de público regional a actividades artísticas, culturales y patrimoniales.	Agentes culturales inscritos en Registro Nacional Personas	11. Ciudades y comunidades sostenible
	Creación de la Orquesta Sinfónica Regional	Orquesta Sinfónica Regional	11. Ciudades y comunidades sostenible

Fuente: Estrategia de Desarrollo Regional Magallanes y de la Antártica Chilena-2023 – 2030. Elaboración propia.

7.3. Estrategia Quinquenal Regional 2024-2029

Las políticas o estrategias culturales son el medio por el cual los estados nacionales intervienen en la sociedad para satisfacer las necesidades específicas de personas y grupos. Los énfasis y líneas de acción de estas políticas o estrategias han variado con el tiempo. Si en un momento germinal la tarea impostergable fue reconquistar los espacios para el arte, la cultura y el patrimonio que la dictadura militar le intentó arrebatar a la ciudadanía, con el correr de los años los gobiernos fueron, con independencia de su orientación política, desplazando el eje de su accionar hacia las personas, poniendo el acento en el rol que la cabe jugar a la cultura en el desarrollo humano (MINCAP,2024).

Este ciclo de instrumentos de planificación estratégica de la institucionalidad cultural, correspondiente al período 2024-2028, es el cuarto luego de Chile quiere más cultura. Definición de política cultural (2005-2010); Política Cultural 2011-2016, y Política Nacional

de Cultura 2017-2022. Cultura y desarrollo humano: derechos y territorio. Se trata del primer documento de política desarrollado en el marco de la nueva institucionalidad cultural, tal como lo instruye la Ley 21.045 en el numeral 29 del Artículo 3. Esta primera Estrategia Quinquenal Nacional de Cultura es un punto de partida para profundizar, consolidar y proyectar las labores llevadas a cabo por la institucionalidad cultural desde el retorno de la democracia (MINCAP,2024).

Esta Estrategia es una carta de navegación para los próximos cinco años, y por ello, busca abordar asuntos urgentes y de futuro. Este instrumento se hace cargo de la nueva realidad que dejó la pandemia de COVID-19, que, así como dañó profundamente al sector cultural, también evidenció la centralidad del consumo y la participación cultural para enfrentar el aislamiento social. También, asume la necesidad de construir una nueva relación con el medioambiente (MINCAP,2024).

Como se señaló en la Conferencia Mundial de la UNESCO sobre Educación para el Desarrollo Sostenible (celebrada entre el 17 y 19 de mayo de 2021), para enfrentar el cambio climático, la pérdida masiva de biodiversidad, la desigualdad extrema y la amenaza de futuras pandemias, es fundamental una gran transformación individual y colectiva que nos permita transformar nuestro mundo (MINCAP,2024).

En esa transformación la cultura juega un rol protagónico: es un bien público global, inagotable y renovable que refleja la identidad y los valores de las personas y las comunidades. Es un motor del desarrollo económico, social y ambiental, y contribuye a la construcción de sociedades más inclusivas, pacíficas y sostenibles. El enfoque de cultura como bien público ha ganado terreno en los últimos años. La Conferencia Mundial de la UNESCO sobre las Políticas Culturales y el Desarrollo Sostenible (Mondiacult) —realizada en septiembre de 2022 en Ciudad de México, con la participación de representantes de 150 estados— estableció en su declaración final este principio, como hoja de ruta para las políticas públicas en cultura a desarrollar en los próximos años (MINCAP,2024).

7.3.1. Definiciones conceptuales

Enfoques transversales utilizadas en las Estrategias Quinquenales Nacional y Regionales. Dichos enfoques se basan en los siguientes instrumentos internacionales: Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, tomando en cuenta el artículo N 21, es decir, el derecho humano a la participación y a la Convención de la UNESCO, en la cual se habla sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales.

- **Enfoque de derechos:** La incorporación de la cultura en la sostenibilidad puede requerir un replanteamiento de cómo se gestiona el patrimonio, las artes y las culturas. Esto implica la adopción de enfoques más inclusivos y participativos, la consideración de las perspectivas y derechos de diferentes grupos, y la adaptación a los cambios y

desafíos emergentes (Molina Neira, 2018). Se inspira en el desarrollo internacional como referente útil y legítimo para el proceso de formulación, implementación y evaluación de políticas públicas.

- **Enfoque de territorio:** El enfoque territorial de las Naciones Unidas, particularmente en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se centra en adaptar las políticas de desarrollo sostenible a contextos locales y regionales específicos. Este enfoque reconoce la importancia de las ciudades y regiones en el logro de los ODS, subrayando que muchos de estos objetivos no pueden alcanzarse sin la participación activa y coordinación de los gobiernos locales y regionales. Se enfoca en identificar prioridades basadas en el lugar, fomentar una coordinación efectiva entre diferentes niveles de gobierno, promover sinergias entre políticas sectoriales y aumentar la participación de la sociedad civil y el sector privado en la planificación y ejecución de estrategias de desarrollo sostenible. Este enfoque territorial busca un desarrollo más integral y contextualizado, teniendo en cuenta las características y necesidades únicas de cada región o ciudad. El enfoque territorial es crucial en la ruta hacia el desarrollo humano y sostenible de un país, enfatizando la importancia de involucrar a los habitantes de todas las regiones y considerar sus experiencias locales. La descentralización se convierte en un eje político esencial y urgente. Por ello, el Ministerio prioriza este enfoque al diseñar las Estrategias Quinquenales Regionales, buscando coherencia en su implementación y fomentando la participación tanto de agentes culturales especializados como de la ciudadanía en general. Este enfoque responde al compromiso del Estado de crear y mejorar las condiciones para que la cultura, las artes, el patrimonio y la participación ciudadana en el ámbito cultural puedan desarrollarse libremente.
- **Enfoque de género:** Busca que mujeres, hombres y comunidad LGTBIQ+ se beneficien por igual y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo es lograr la igualdad sustantiva entre los géneros. La diversidad de género es un área emergente en la protección y promoción de la diversidad de expresiones culturales, con pleno respeto a los derechos humanos. Los gobiernos y las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) están priorizando cada vez más el derecho de los artistas LGTBIQ+ a contribuir y participar en la vida cultural, creando así las bases para una sociedad más tolerante e inclusiva. La interdisciplinariedad y la interseccionalidad son otras dos áreas que están ganando atención, basadas en el impacto comprobado que tienen en el desarrollo sostenible¹ (Villarroya Planas, 2022).
- **Enfoque de interculturalidad:** El enfoque de la interculturalidad es un horizonte social ético- político en construcción, que enfatiza relaciones horizontales entre las personas, grupos, pueblos, culturas, sociedades y con el Estado. La interculturalidad favorece la creación de nuevas formas de convivencia ciudadana entre todas y todos, sin distinción de nacionalidad u origen. Para ello, el diálogo simétrico es posible reconociendo y valorando la riqueza de la diversidad lingüístico- cultural, natural y espiritual.

7.3.2. Ámbitos de desarrollo según Estrategia Quinquenal Regional

Los ámbitos de desarrollo se consideran aquellas áreas o campos prioritarios en los que se enfoca el Ministerio, para poder cumplir los objetivos estratégicos de las Estrategias y están compuestos por seis categorías, a continuación, se detalla la descripción de cada una de ellas, el objetivo estratégico y las acciones que se implementarán en el marco de la Estrategia Quinquenal Regional 2024 – 2029.

1. Participación y acceso a la vida cultural

Se entiende por participación y acceso a la vida cultural “como el conjunto de acciones que aseguran la participación equitativa de todos los individuos en el desarrollo cultural de la nación y acceso justo y sin barreras a los bienes, servicios y manifestaciones culturales” (MINCAP, 2023).

Tabla 24. Categoría: Participación y acceso a la vida cultural.

Objetivos Estratégicos	Acciones
Promover el acceso y participación en la cultura, las artes y el patrimonio de manera inclusiva y descentralizada, mejorando la difusión y fortaleciendo la conectividad y circulación artística en la región de Magallanes y la Antártica Chilena, con una perspectiva comunitaria e intercultural.	Implementación de estrategias que garanticen el acceso equitativo a actividades culturales, artística y patrimoniales en zonas rurales y alejadas, mediante la creación de espacios accesibles, programas adaptados y el fomento de la participación comunitaria. Desarrollo de acciones de difusión y promoción para ampliar el alcance y la visibilidad de propuestas culturales, artísticas y patrimoniales en la región, utilizando diversos medios de comunicación, la creación de materiales audiovisuales atractivos, la difusión en redes sociales y la colaboración con medios locales para llegar a un público más amplio.
	Impulso de la creación de redes y espacios de colaboración entre artistas, gestores culturales, organizaciones y comunidades locales para promover la circulación de propuestas artísticas en diferentes localidades, apoyando la gestión de encuentros, festivales y muestras culturales itinerantes, así como el transporte y logística necesarios.

Fuente: Estrategia Quinquenal Regional de Magallanes 2024–2029.

2. Formación cultural, artística y patrimonial para el desarrollo de las personas

Se entiende por formación cultural, artística y patrimonial para el desarrollo de las personas “al proceso educativo integral para promover el desarrollo personal mediante la cultura, las artes y los patrimonios” (MINCAP, 2023).

Tabla 25. Categoría: Formación cultural, artística y patrimonial para el desarrollo de las personas.

Objetivos Estratégicos	Acciones
Promover la democratización de la formación cultural de calidad, reduciendo barreras, estableciendo estrategias para el acceso equitativo a la educación artística, cultural y patrimonial para todas las personas, fomentando la inclusión y la igualdad de oportunidades.	Establecimiento de colaboraciones y acuerdos con escuelas e instituciones educativas para integrar la educación artística en actividades curriculares y extracurriculares, permitiendo la participación de estudiantes en la formación cultural, artística y patrimonial.
Fortalecer las habilidades y competencias docentes respecto de la incorporación de temáticas artísticas, culturales y patrimoniales.	Gestión de talleres, actividades y eventos inclusivos que fomenten la participación de personas de diferentes edades, géneros y orígenes culturales en diversas disciplinas artísticas y culturales,
Promover el desarrollo profesional y continuo de la educación artística, cultural y patrimonial, asegurando la actualización, relevancia y adaptación de las propuestas educativas a las necesidades e intereses locales, fomentando la colaboración entre gestores culturales, comunidades y producciones locales para enriquecer los conocimientos y experiencias formativas.	Diseño e implementación de iniciativas para la capacitación y formación continua que respondan a necesidades artísticas, culturales y patrimoniales, incorporando estrategias pedagógicas, tecnologías educativas y materiales didácticos actualizados.
	Fomento de la colaboración y vinculación entre instituciones educativas, gestores culturales, comunidades y producciones locales para enriquecer propuestas educativas en el ámbito artístico, cultural y patrimonial.
	Promoción de investigaciones y proyectos de creación artística para generar nuevos conocimientos, metodologías y propuestas en educación artística, cultural y patrimonial, apoyando la innovación y difusión.

Fuente: Estrategia Quinquenal Regional de Magallanes 2024–2029.

3. Ecosistemas creativos y fomento de las culturas, las artes y los patrimonios

Los ecosistemas creativos y fomento de las culturas, las artes y los patrimonios son “...como sistemas complejos compuestos por comunidades de individuos y organizaciones que interactúan en la creación dentro de un territorio y tiempo determinados. Estas comunidades trabajan e interactúan en ámbitos creativos, desde la formación de artistas hasta el acceso ciudadano a las expresiones culturales, fomentando así el desarrollo cultural, y artístico y patrimonial” (MINCAP, 2023).

Tabla 26. Categoría: Ecosistemas creativos y fomento de las culturas, las artes y los patrimonios.

Objetivos Estratégicos	Acciones
Facilitar el acceso equitativo y descentralizado a espacios de exhibición, financiamiento y oportunidades de desarrollo profesional para artistas de todas las regiones, géneros y orígenes culturales	<p>Difusión oportuna de programas de becas y fondos existentes en MINCAP para artistas de la región, proporcionando recursos para producción, exhibición y desarrollo profesional.</p> <p>Gestión de programas de residencias artísticas inclusivas y diversas en diferentes comunas para proporcionar oportunidades de desarrollo y exhibición a artistas.</p> <p>Apoyo para la organización de festivales y eventos culturales en diferentes comunas, facilitando la participación de artistas y promoviendo la exhibición de su trabajo.</p> <p>Establecimiento de alianzas entre instituciones culturales, organizaciones sin fines de lucro y empresas privadas para promover igualdad de oportunidades y acceso equitativo a espacios de exhibición y financiamiento para artistas.</p> <p>Gestión de programas de mentoría y tutoría para artistas emergentes, facilitando su desarrollo y crecimiento.</p>
Fomentar la adopción de herramientas tecnológicas y digitales en la creación, promoción y difusión de obras y proyectos culturales, ampliando así su alcance y visibilidad.	<p>Diseño e implementación de proyectos de capacitación y talleres para artistas y profesionales culturales sobre uso de herramientas tecnológicas y digitales.</p> <p>Fomento de la creación de contenidos digitales relacionados con proyectos culturales para generar interés y compromiso en entornos digitales.</p>
Promover alianzas estratégicas entre instituciones gubernamentales, empresas privadas y organizaciones sin fines de lucro para el financiamiento y desarrollo de programas culturales, garantizando así su sostenibilidad y diversidad	Colaboración con agentes culturales, organizaciones comunitarias, instituciones del Estado y agentes privados para promover programas culturales a través de canales de comunicación conjuntos.

Fuente: Estrategia Quinquenal Regional de Magallanes 2024–2029.

4. Memorias, identidades y gestión sostenible del patrimonio

Se comprende por memorias, identidades y gestión sostenible del patrimonio a aquello que “...se enfoca en el desarrollo de políticas públicas que promuevan la diversidad de relatos,

manifestaciones materiales e inmateriales, procesos de memoria, lenguajes y patrimonios culturales en Chile. Este enfoque busca fomentar la interculturalidad el diálogo entre el Estado y la sociedad, y el respeto por las historias, saberes y expresiones de las comunidades..." MINCAP, 2023).

Tabla 27. Categoría: Memorias, identidades y gestión sostenible del patrimonio.

Objetivos Estratégicos	Acciones
Implementar programas educativos para promover democráticamente la valoración y conocimiento del patrimonio cultural local, involucrando a las comunidades en la conservación de su identidad, patrimonio natural, sitios arqueológicos y memorias históricas.	Incorporación de la educación patrimonial en actividades curriculares de libre elección (ACLES) en colaboración con instituciones educativas, promoviendo el conocimiento y valoración de la diversidad cultural, los patrimonios naturales y las memorias de pueblos indígenas y tribales afrodescendientes, para fomentar la apropiación y salvaguardia de los patrimonios.
Establecer mecanismos y espacios de diálogo que promuevan la participación activa de las comunidades en la toma de decisiones sobre la preservación y gestión del patrimonio cultural, garantizando así la democratización de la memoria y la inclusión de diferentes perspectivas.	Establecimiento de mesas de trabajo y comités con representantes de las comunidades locales, con expertos en patrimonio cultural y con otros actores relevantes, facilitando el diálogo, la toma de decisiones conjuntas sobre la preservación y gestión del patrimonio cultural desde diversas perspectivas. Ejecución de consultas y encuestas públicas, virtuales y presenciales, de convocatoria amplia, accesibles y de fácil comprensión que permitan incorporar las opiniones e ideas de las comunidades en la preservación y gestión del patrimonio cultural. Fomento de la participación comunitaria en eventos y actividades culturales, promoviendo su formación, información, expresión de opiniones y contribución a la preservación y gestión del patrimonio cultural.
Preservar y revitalizar los patrimonios de los pueblos originarios a través de acciones formativas y vinculantes con las comunidades:	Generación de acciones, con enfoque de derecho e interculturalidad, de coordinación y colaboración con comunidades de pueblos indígenas y tribales afrodescendientes en proyectos e iniciativas de salvaguardia y revitalización de sus patrimonios.

Fuente: Estrategia Quinquenal Regional de Magallanes 2024–2029.

5. Habitabilidad y gestión de espacios de uso artístico, cultural y patrimonial

La habitabilidad y gestión de espacios de uso artístico, cultural y patrimonial "es fundamental para promover entornos que fomenten la inclusión, la diversidad cultural y el desarrollo sostenible. Ello implica no sólo la conservación y la valoración de la identidad

cultural y el patrimonio, sino también la creación y gestión de espacios que permitan la participación activa de la comunidad en la vida cultural" MINCAP, 2023).

Tabla 28. Categoría: Habitabilidad y gestión de espacios de uso artístico, cultural y patrimonial.

Objetivos Estratégicos	Acciones
Fortalecer y mejorar el uso de espacios culturales existentes	Fomento de la mejora y fortalecimiento de los espacios culturales, artísticos y patrimoniales, tanto públicos como privados, para ofrecer condiciones óptimas que favorezcan la realización de actividades culturales, incluyendo la adecuación de infraestructuras, la mejora de equipamientos y la implementación de medidas para promover la accesibilidad y comodidad de los usuarios.
Desarrollar una gestión eficiente de espacios culturales, artísticos y patrimoniales	Promoción, con enfoque de derecho e interculturalidad, de la creación de espacios que fomenten la salvaguardia y revitalización de las culturas, artes y patrimonios de personas y comunidades de pueblos indígenas y tribales afrodescendientes.
Impulsar el desarrollo de centros comunitarios y culturales	Planificación, coordinación e Implementación de procesos de gestión adaptados a las necesidades territoriales de los espacios culturales, artísticos y patrimoniales, que permitan optimizar los recursos disponibles, garantizar una programación equilibrada y diversa, y facilitar la participación de diversos agentes culturales, incluyendo gestores, artistas y la comunidad en general.
	Apojar a centros culturales y comunitarios en el diseño y fomento de dinámicas de participación y de acceso ciudadano a las artes, las culturas y los patrimonios locales en centros culturales y comunitarios, desde un enfoque inclusivo.

Fuente: Estrategia Quinquenal Regional de Magallanes 2024–2029.

6. Institucionalidad, gobernanza y participación de la ciudadanía en la gestión pública.

"Se centra en la importancia de involucrar a los ciudadanos en los procesos de formulación, implementación y seguimiento de políticas públicas. Este enfoque reconoce que la participación activa de la sociedad civil es crucial para garantizar legitimidad, eficacia y transparencia de las decisiones gubernamentales" (MINCAP, 2023).

Tabla 29. Categoría: Institucionalidad, gobernanza y participación de la ciudadanía en la gestión pública.

Objetivos Estratégicos	Acciones
Valorar lo colectivo y posicionar las artes, culturas y patrimonios en la agenda política	Facilitación de foros de diálogo entre la institucionalidad cultural y las comunidades para el codiseño de políticas públicas que reflejen las necesidades y valores territoriales.
Promover la vinculación intersectorial en el ámbito cultural	Fomento de la colaboración entre la institucionalidad cultural regional y otros sectores públicos para ampliar la gama de actividades relacionadas con la producción artística, cultural y patrimonial, facilitando su integración con ámbitos como la educación, el turismo y el desarrollo económico y social.
Facilitar la participación comunitaria en la gobernanza cultural	Desarrollo de políticas públicas incorporando la participación de los sectores comunitarios acorde a sus necesidades, visiones y expectativas territoriales en todo el ciclo de vida de política, considerando formulación, implementación y seguimiento, evaluación

Fuente: Estrategia Quinquenal Regional de Magallanes 2024–2029.

8. ANTECEDENTES CULTURALES DE REGIONALES Y DE NATALES

En relación a la actualización de la información contenida en el Plan Municipal de Cultura de Natales 2025-2028, referida a los antecedentes culturales de Natales que se produjeron o levantaron en la elaboración del Plan Municipal de Cultura de Natales 2020 - 2024 no existen bases de datos para la actualización que puedan ser utilizados en el presente estudio a excepción del documento público.

En tal sentido, se han diseñado diversos instrumentos, entre ellos la pauta de evaluación del PMC 2020 – 2024; cuestionario de la encuesta de diagnóstico y consumo cultural, cuestionario del catastro de agentes culturales; cuestionario del catastro de organizaciones culturales; y encuentros participativos con actores relevantes para producir información actualizada para el presente estudio.

8.1. Historia²²

La Región de Magallanes y Antártica Chilena está vinculada desde hace miles de años con la presencia de aborígenes originarios integrados por cuatro etnias principales: los Tehuelches (o Aónikenk), nómadas que dedicaban a la caza de animales cuyas pieles comercializaban con los primeros colonos, durante el siglo XVIII; los Ona (o Selknam) cazadores de guanaco; los Yámanas (o Yaganes) dedicados a la pesca en el borde costero, en los canales más australes y costas suroccidentales de Tierra del Fuego; los Kawésqar (o Alacalufes), pueblo de nómades marinos, que extendieron su territorio entre la península de Taitao y el Estrecho de Magallanes. Los primeros habitantes de la comuna de Natales son los Aonikenk y Kawésqar respectivamente (Municipalidad de Natales, 2020).

Posteriormente, la región tiene sus primeros encuentros con otras culturas y formas de vida, a través de la llegada de importantes navegantes, en busca de la ruta del Estrecho de Magallanes. El 20 de noviembre de 1520, Hernando de Magallanes descubre el estrecho que lleva su nombre. A su vez, el primer navegante en descubrir el Seno de Última Esperanza, es Juan Ladrillero en 1557. Los dos primeros asentamientos españoles en la región son las ciudades de Nombre de Jesús y Rey don Felipe, fundadas por Sarmiento de Gamboa en 1584, cuya población desaparece después por inanición y enfermedades. Los intentos de poblamiento no se reanudan hasta el siglo XIX (Municipalidad de Natales, 2020)..

²² Extracto íntegro del PMC 2020-2024 cuya fuente es la Política regional para el desarrollo de localidades aisladas Región Magallanes 2010-2030.

El 31 de mayo de 1911, la ciudad de Puerto Natales es fundada oficialmente por S.E. Ramón Barros Luco. Posteriormente, se construye el frigorífico de Puerto Bories por la Sociedad Explotadora de Tierra del Fuego (SETF), fomentando las posibilidades de trabajo, y la llegada de colonos desde la Isla Grande de Chiloé, lo que aumenta rápidamente el número de habitantes del pequeño poblado (Municipalidad de Natales, 2020).

Así, de manera general, la comunidad de Natales presenta una fuerte influencia multicultural debido a los sucesivos procesos de migración generados desde el siglo XIX y principios del siglo XX, acogiendo a inmigrantes croatas, ingleses, así como también una fuerte corriente migratoria proveniente de la Isla de Chiloé; esta característica ha contribuido históricamente a la generación de una riqueza multicultural e identitaria Magallánica (Municipalidad de Natales, 2020).

8.2. Desarrollo Económico

Según el Pladeco vigente 2017 – 2025, las actividades económicas que existen en la Comuna de Natales están asociadas a sus recursos naturales y a su posición geográfica lo que la hace competitiva desde la diferenciación (Municipalidad de Natales, 2017).

Históricamente las actividades productivas en la comuna de Natales han sido la pesca artesanal y la ganadería principalmente de ovinos. Sumado a lo anterior, el turismo se ha desarrollado a gran escala y se ha ido incorporando el turismo de intereses especiales y el comercio ha tenido un gran desarrollo en Puerto Natales (Municipalidad de Natales, 2017).

Las turberas corresponden a un tipo de humedal y ocupan una importante superficie en Natales donde se han realizado muestras de explotación en Seno Obstrucción y Villa Renoval. Desde el año 2015 el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA) promueve su cosecha y comercialización, sin embargo, hay que considerar que tarda 70 años en regenerarse, por lo que su extracción debe ser sostenible y bien fiscalizada. Está en curso una ley de humedales para su protección (Municipalidad de Natales, 2017).

Las hortalizas se cultivan en huertos de invernaderos y al aire libre y son apoyados por el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) y Programa de Desarrollo Local (PRODESAL). En la Comuna destaca el trabajo que viene realizando la Cooperativa Agrícola Campos de Hielo. Existe el problema que los hijos de huerteros no quieren seguir con la actividad y el número de ellos ha bajado (Municipalidad de Natales, 2017).

Hace 20 años que la pesca artesanal pasó a ser de importancia territorial a través de la industrialización de sus capturas para llegar a mercados internacionales. Algunos de los productos son erizo, centolla, ostión, merluza austral, chorito y loco. Puerto Natales representa el 38% de los desembarques de la región que luego van a las plantas procesadoras: Rene Montiel, Álvarez y Álvarez, Pesca Azul y Fernando Salazar (Municipalidad de Natales, 2017).

La industria acuícola está en pleno proceso de expansión. En la actualidad están operando 38 de las 61 concesiones acuícolas de Magallanes y 19 de ellas se encuentran en Natales. A partir de la zonificación del borde costero 2011 y 2012, un dictamen de Contraloría indica que varias de estas concesiones acuícolas (AAA) tendrán que ser relocalizadas por encontrarse en Parques Nacionales que cuentan con un territorio marino. Hay preocupación de la comunidad por la contaminación que podría producir esta industria (Municipalidad de Natales, 2017).

Los servicios marítimos y portuarios tienen un rol clave en la competitividad del desarrollo económico y ante la proyección salmonera estimada en 100.000 toneladas, la industria demandará de más servicios portuarios (Municipalidad de Natales, 2017).

8.3. Turismo

A nivel internacional y en la comuna en particular, el turismo es uno de los sectores con mayor movimiento y dinamismo. En la comuna existen actualmente 27 atractivos turísticos, de administración pública y privada, como museos, folklore, manifestaciones culturales y la costanera de Puerto Natales entre otros. De ellos, 19 son considerados sitio natural otorgándole a la comuna un sello característico tales como la Cordillera de Sarmiento, Río Rubens, Glaciares Balmaceda, Pío XI y Serra no, lagos Pinto y Balmaceda entre otros (Municipalidad de Natales, 2017).

8.4. Educación

El Servicio Local de Educación Pública (SLEP) de Magallanes es descentralizado, responsable de la calidad y equidad de los aprendizajes, y del desarrollo integral de cada estudiante del territorio, nuestra principal labor es apoyar a los establecimientos educacionales para que continúen haciendo realidad sus proyectos educativos, rescatando la identidad, cultura local y pertinencia territorial.

El Servicio Local de Educación Pública de Magallanes está conformado por diez comunas de la región de Magallanes y de la Antártica Chilena: Natales, San Gregorio, Río Verde, Laguna Blanca, Natales, Torres del Paine, Porvenir, Primavera, Timaukel y Cabo de Hornos.

Este servicio está a cargo de las 53 escuelas y liceos municipales de la región, además de 10 salas cuna VTF, distribuidos en las 4 provincias (Magallanes, Última Esperanza, Tierra del Fuego y Antártica). Esto corresponde a una matrícula de más de 15 mil estudiantes, que representan el 42% del universo escolar de la región.

El servicio educativo abarca desde educación inicial a enseñanza media, en los niveles de educación básica adultos, especial, media científico humanista, educación de adultos y técnico profesional.

En relación a la comuna de Natales, el Servicio Local de Educación Pública (SLEP) de Magallanes es responsable de los siguientes Establecimientos Educacionales, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla 30. Establecimientos Educacionales SLEP Magallanes.

Nombre establecimiento	Sitio web	Niveles	Alumnos matriculados	Actividades extraprogramáticas relacionales
Escuela Lib. Bernardo O'Higgins R.	https://admision.mineduc.cl/vitrina-vue/establecimiento/8412	Pre-Kinder - 8º Básico	550	Taller de artes plásticas Taller de ballet/danza Taller de música
Escuela Coronel Santiago Bueras	https://admision.mineduc.cl/vitrina-vue/establecimiento/8413	Pre-Kinder - 8º Básico	399	Taller de artes plásticas Taller de ballet/danza Taller de Ciencias y Folklor Taller de música
Escuela Capitán Juan Ladrillero	https://admision.mineduc.cl/vitrina-vue/establecimiento/8415	Pre-Kinder - 8º Básico	394	Taller de artes plásticas Taller de ballet/danza Taller de manualidades Taller de música Taller de teatro Talleres deportivos, Robótica, Costura.
Escuela Baudilia Avendaño De Youssuf	https://admision.mineduc.cl/vitrina-vue/establecimiento/8417	Pre-Kinder - 8º Básico	191	Taller de artes plásticas Taller de teatro
Escuela Básica Rural Seno Obstrucción	https://admision.mineduc.cl/vitrina-vue/establecimiento/24322	1º Básico - 8º Básico	7	Biblioteca Sala de uso múltiple
Esc. Prof. Miguel S. Montecinos C	https://admision.mineduc.cl/vitrina-vue/establecimiento/8419	1º Básico - 8º Básico	9	Taller de medio ambiente Taller de manualidades
Esc. Dif. Nicolas Mladinic Dobronic	No tiene	S/I	S/I	S/I
Esc. De Concentración Fronteriza Dorotea	https://admision.mineduc.cl/vitrina-vue/establecimiento/8420	Pre-Kinder - 8º Básico	21	Taller de teatro
Jardín Infantil Y Sala Cuna Shenu Aike	No tiene	S/I	S/I	S/I
Jardín Infantil Y Sala Cuna Nubes Australes	S/I	S/I	S/I	S/I
Jardín Infantil Y Sala Cuna Montañas Azules	S/I	S/I	S/I	S/I

Nombre establecimiento	Sitio web	Niveles	Alumnos matriculados	Actividades extraprogramáticas relacionales
Jardín Infantil Y Sala Cuna Bello Amanecer	S/I	S/I	S/I	S/I
Liceo Gabriela Mistral	https://admision.mineduc.cl/vitrina-vue/establecimiento/24300	I Medio - IV Medio	406	S/I
Liceo Bicentenario Politecnico Luis Cruz Martinez	https://admision.mineduc.cl/vitrina-vue/establecimiento/8411	I Medio - IV Medio	371	Taller de artes plásticas Taller de ballet/danza Taller de música
Ccia Carlos Yanez Moya	No tiene	S/I	S/I	Ciencias, Inglés, Pintura Taller de ballet/danza Taller de música Taller de teatro

Fuente: Servicio Local de Educación Pública de Magallanes, 2025. Elaboración propia.

El Servicio Local de Educación Pública (SLEP) de Magallanes la Municipalidad de Natales cuenta con un total de 14 Establecimientos Educacionales bajo su administración. Se pueden clasificar según el nivel de la siguiente forma: 7 Escuelas de Enseñanza Básica, un Liceo de Enseñanza Media Científico Humanista, un Liceo de Enseñanza Técnico – Profesional y un Centro de Educación Integral de Adultos. Además, se encuentran 4 jardines. De los 14 establecimientos mencionados, 8 poseen oferta cultural (SLEP, 2025) a partir de la información disponible en sus respectivas páginas web.

8.5. Patrimonio cultural material

8.5.1. Infraestructura cultural y espacios²³

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

Natales posee diversos espacios en donde se realizan actividades culturales, unos especializados y otros en donde se hacen distintas actividades, a parte de las culturales. Según el catastro elaborado el año 2017 por el -en ese entonces llamado- Consejo de las Culturales y las Artes, se señala que Natales tiene 13 espacios, lo que sería un 18,1% del total de estos sitios de la Región. De estos, seis corresponden a infraestructura cultural, y siete al de infraestructura con uso cultural. En cuanto a la titularidad esta se reparte en nueve espacios con titularidad pública y cuatro con privada. Cabe señalar que solo tres

²³ Basado íntegramente el PMC 2020 – 2024.

comunas de la región cuentan con espacios privados: Natales, Torres del Paine y Natales. En cuanto al financiamiento, se puede señalar que diez espacios tienen financiamiento público, dos tienen privado y uno posee mixto (Municipalidad de Natales, 2023).

8.5.2. Museo Histórico Municipal Natales

Inicia su labor de resguardo de la memoria histórica y patrimonial de Puerto Natales, el 25 de abril de 1990. La primera colección museográfica es organizada por iniciativa de Carabineros de Chile, con la valiosa colaboración de los vecinos de Puerto Natales. El mismo año de su creación queda bajo la tutela de la Ilustre Municipalidad de Natales, entidad que se encarga de aumentar e investigar la muestra museográfica y poner en conocimiento del público local, nacional y extranjero, la historia y cultura de la zona de Ultima Esperanza. La obra arquitectónica que alberga al Museo recoge el estilo constructivo típico de los inicios pioneros en la Patagonia, predominando el uso de la madera de lenga (Municipalidad de Natales, 2020).

Figura 4. Foto Museo Histórico Municipal Natales



Fuente: Municipalidad de Natales, 2023.

8.5.3. Espacio Cultural Natalis

El Centro Cultural Natalis entra en funcionamiento en junio del año 2012. Es un espacio con titularidad municipal, tiene como objetivo principal impulsar la creación, formación, difusión y la gestión de la cultura, las artes y el patrimonio de la comuna. Es un espacio abierto para toda la comunidad de Natales, y que sirve como un lugar de encuentro para las distintas agrupaciones artísticas-culturales (Municipalidad de Natales, 2023).

El inmueble construido en 1933, fue encargado por la Sociedad Explotadora de Tierra del Fuego al contratista Alfredo Rivera Mella, y albergó por años a la administración comunal, siendo edificio consistorial.

Esta edificación, de gran valor histórico-patrimonial, se de nómina de estilo “patagónico chalet”, cuenta con 782.62 m² construidos, distribuidos 589.77 m² en un primer nivel y 192,85 m² en el segundo nivel. La materialidad del edificio es principalmente madera de lenga en estructura y revestimiento exterior en planchas lisas de zinc de 0.5 mm de espesor (producción descontinuada en la década de los 1980's). El interior ha tenido distintas intervenciones a lo largo del tiempo para adecuar su uso a los requerimientos administrativos contemporáneos. Se incorpora, por ejemplo, calefacción central con paneles en paredes, iluminación LED empotrada en cielos rasos, reemplazo de paredes originales por planchas de terciado ranurado, instalación de puertas de pino y terciado, perforaciones en paredes y tabiques para cableado telefónico, eléctrico, gas, subdivisiones en una sección del segundo nivel a modo de cubículos, entre otros.

Figura 5. Foto Espacio Cultural Natalis.



Fuente: Municipalidad de Natales, 2023.

Este espacio cuenta con un Plan de Gestión elaborado el a partir del 2021 cuyo horizonte de planificación está determinado entre el 2023-2026.

El plan de gestión contiene los siguientes componentes

- Visión

Consolidar la corporación cultural como Institución capacitada para realizar programas, talleres y proyectos, a través de una red de espacios culturales que actúen de manera coordinada, con programación permanente en distintas áreas artísticas y culturales, donde todas las expresiones tengan cabida.

- **Misión**

Facilitar el acceso a programación cultural variada y programas de educación artística que involucren activamente a la comunidad, en infraestructuras acondicionadas para estos fines y favoreciendo con ello la creación de comunidades de públicos.

Tabla 31. Lineamientos estratégico Plan de gestión Centro Cultural Natalis.

Lineamiento estratégico	Objetivos
Gestión Cultural	<p>Acondicionamiento de los espacios culturales</p> <p>Formulación de proyectos culturales para la comuna y apoyar la formulación de proyectos culturales de la comunidad</p> <p>Visibilizar los recursos culturales comunales tanto a nivel regional como nacional.</p> <p>Implementar programas de educación artística.</p>
Participación social en la vida cultural	<p>Apoyar la gestión de artistas y agentes locales incorporando sus actividades e iniciativas a la programación de los espacios culturales.</p> <p>Formar mesas de trabajo periódicas en las áreas libro y lectura, artesanía, música, artes escénicas y patrimonio</p> <p>Producir actividades emblemáticas de la comuna como el aniversario, fiestas patrias, fiestas costumbristas y otras manifestaciones colectivas.</p>
Comunidades de públicos	<p>Dotar a la comuna de una cartelera de programación artístico cultural variada y permanente para todos los espacios culturales que dependen de la Corporación Cultural.</p> <p>Aumentar los públicos de las actividades culturales de pequeños formatos</p> <p>Crear un plan de difusión de actividades culturales que explice los canales oficiales de información transparente, clara y oportuna.</p> <p>Apoyar la difusión de proyectos culturales locales.</p>

Fuente: Corporación, Cultura, Turismo y Patrimonio de Puerto Natales, 2025.

8.5.4. Espacio Cultural Costanera

El edificio se encuentra emplazado en el sector sur del borde costero, bañado por el Canal Señoret, con vista a montañas, glaciares y diversidad de aves. Estas condiciones naturales

potencian el lugar como un escenario único para el desarrollo de actividades culturales. Hasta la fecha, el espacio ha sido sede de exposiciones de pintura, fotografía, artesanía, ferias del libro, encuentros, conversatorios y lanzamientos de libros. El Espacio Cultural pretende ser un lugar de encuentro para la comunidad, donde se generen nuevas experiencias creativas, derribando las barreras de acceso del público a la cultura y las artes (Municipalidad de Natales, 2020).

Figura 6. Foto Espacio Cultural Costanera.



Fuente: Municipalidad de Natales, 2023.

8.5.5. Biblioteca Municipal pública N° 14 Ricardo Krüger Lei

Tiene como misión entregar y satisfacer las necesidades de información, educación, entretenimiento y cultura, convirtiéndose en un centro de encuentro y recreación de la comunidad. Además, apoya a los gestores culturales y, a través de las actividades de extensión y servicios, es un nexo entre la gente y el mundo de la cultura. La Biblioteca ofrece múltiples servicios y posee los atractivos de una biblioteca moderna con personal capacitado (Municipalidad de Natales, 2020).

Figura 7. Foto Biblioteca Municipal pública N° 14 Ricardo Krüger Lei.



Fuente: Municipalidad de Natales, 2023.

8.5.6. Espacios vinculados al ecosistema cultural

- Pueblo Artesanal EtherAike.
- Terminal Rodoviario Héctor Mansilla Cárdenas.
- Anfiteatro Eusebio Lillo.
- Galpón Patagonia.
- Cine Estrella (esmeralda 777).
- Academia de Música Erick Medina.
- Centro de Negocios SERCOTEC.
- Sala de lectura Centro de Detención Preventiva CDP de Puerto Natales.
- Sala cultural y de eventos artísticos Liceo Politécnico Luis Cruz Martínez

8.5.7. Otros espacios con uso cultural

- Sala de uso múltiple (gestionado por Unidad municipal de Deportes).
- Complejo Polideportivo de Natales.
- Gimnasio Club Deportivo Esmeralda.
- Gimnasio Club Social, Deportivo y Cultural Natales.
- Gimnasio José Miguel Carrera

8.5.8. Monumentos

8.5.8.1. Históricos

- Faro Evangelistas.

- Conjunto de Edificaciones del Ex-Frigorífico Bories.

8.5.8.2. Palenteológicos

- Cueva del Milodón y Conjunto Rocosos “Silla del Diablo”

8.5.8.3. Públicos

- Monumento al Minero.
- Amores de Viento en Natales

8.5.9. Patrimonio cultural inmaterial

8.5.9.1. Principales Actividades Culturales y Artísticas identificadas

- Aniversario de la comuna de Natales.
- Feria gastronómica “Maa’ qué rico”.
- Festival Internacional de Jineteadas y destrezas camperas de U.E.
- Fiesta a la Chilena de Cerro Castillo.
- Fiestas Costumbristas Chilotas.
- Festival de las Artes Cielos del Infinito.
- Magallanes en 100 Palabras.
- Muestra de Cine en la Patagonia (realizado en Cueva del Milodón hasta 2014)

8.5.9.2. Patrimonio Cultural (sitios, proyectos, manifestaciones)

- Jineteadas San Luis.
- Programa Quiero mi barrio (Fundación Superación Pobreza).
- Artesanos de Puerto Edén.
- Agrupación Manos creadoras
- Natales a pie (City Tour gratuito).
- Estancias patrimoniales. ¿Como cuáles?
- Carpinteros de ribera en Natales. Carpintería Kaweskar

8.5.9.3. Otros aspectos de Patrimonio Cultural Inmaterial

- Carpintería de ribera: Oficio ancestral que está en proceso de reconocimiento por el Estado chileno. Ingresó al Registro de Patrimonio Cultural Inmaterial en Chile²⁴, lo

²⁴ <http://www.sigpa.cl/ficha-elemento/carpinteria-de-ribera-en-magallanes>

cual implica que el Estado se compromete a diseñar e implementar un Plan de Salvaguardia.

- Comunidad Kawésqar Residente en Puerto Edén: Declarada Tesoro Humano Vivo el año 2009. El presidente de la comunidad es Juan Carlos Tonko. Esta comunidad ha desarrollado un trabajo de largos años de rescate y revitalización de su lengua. Tienen un “Consejo de la Lengua”, en lo que atañe a la toponimia kawésqar y otros usos actuales de esa lengua, como por ejemplo, nombre de marcas y otros.
- Centro de Mineros de Río Turbio: Parte de la historia fundante de Natales y de su vocación de paz, por ejemplo, por el nexo permanente con Río Turbio, como ciudad hermana.
- Comunidades Kawésqar: Residentes en la comuna, organizadas y preocupadas por la salvaguarda de su patrimonio inmaterial han solicitado se pueda iniciar un proceso de reconocimiento de la cestería kawéskar como Patrimonio Cultural Inmaterial en Chile.
- Leñeros de Villa Dorotea: Práctica identitaria importante para esta localidad rural de la comuna. Cuentan con un museo comunitario implementado en el año 2017 como parte de una residencia de arte colaborativo de Red Cultura.

8.5.10. Presencia institucional del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio

Desde la institucionalidad pública, el Ministerio de las Culturas (MINCAP), a través de la SEREMI de Magallanes, cuenta con planes y programas cuyas iniciativas y acciones buscan promover la participación cultural y artística de las personas y comunidades en la comuna de Natales.

En tanto, el financiamiento de proyectos culturales, vía concurso público y contra presentación de proyectos, son una herramienta esencial para el desarrollo de iniciativas con impacto local. El MINCAP cuenta con una serie de instrumentos de financiación, dependiendo de la disciplina o del perfil de los beneficiados, y que se encuentran agrupados bajo el rótulo de “Fondos Cultura”. En el siguiente cuadro se encuentran detallados los fondos obtenidos por la Corporación Municipal de la comuna en el periodo 2020-2024.

TABLA 32. Fondos de cultura adjudicados en Natales.

Nº	Fondo	Año	Nombre Responsable	Nombre Proyecto	Monto
1	Fondart Regional	2020	Corporación Municipal de Cultura, Turismo y Patrimonio de la Comuna de Natales	Tradición ganadera en el fin del Mundo: Oficios y Arquitectura en la estancia de Ultima Esperanza.	\$9.500.000
2	Fondo del Libro y la Lectura	2022	Corporación Municipal de Cultura, Turismo y	Tertulias literarias para niños y adultos mayores	\$6.050.000

Nº	Fondo	Año	Nombre Responsable	Nombre Proyecto	Monto
			Patrimonio de la Comuna de Natales		
3	Fondart Regional	2022	Corporación Municipal de Cultura, Turismo y Patrimonio de la Comuna de Natales	Tradición ganadera en el fin del Mundo: Oficios y arquitectura estancial de Ultima Esperanza.	\$9.950.000
4	Fondart Regional	2023	Corporación Municipal de Cultura, Turismo y Patrimonio de la Comuna de Natales	Catastro de Patrimonio arquitectónico de Natales: Casas del fin del Mundo.	\$9.910.880
5	Fondart regional	2024	Corporación Municipal de Cultura, Turismo y Patrimonio de la Comuna de Natales	El valor del patrimonio funerario en Puerto Natales: Memorias del legado cosmopolita y obrero en el fin del mundo	10.685.000
Total					\$46.095.880

Fuente: SEREMI de Magallanes y la Antártida Chilena, 2025.

8.6. Evaluación PMC 2020 - 2024

En el contexto de la presente consultoría, se ha optado desde el punto de vista metodológico, utilizar la entrevista grupal con el equipo de cultura para actualizar en base al conocimiento experto que poseen sobre los antecedentes culturales de la comuna la información respectiva al cumplimiento de las iniciativas. Como se trata de una actualización, el primer plan actúa como línea base y los alcances y contexto del presente estudio la condicionan. Durante el 2020 se aprobó el Plan Municipal de Cultura 2020 - 2024 que se estructuró en base a 5 Ejes estratégicos:

- Cultura y Educación
- Cultura y Patrimonio
- Cultura y Reactivación Económica
- Cultura y participación ciudadana
- Cultura e Institucionalidad Cultural Local

Este plan consideró, por tanto, 5 objetivos estratégicos y 12 objetivo específicos aproximadamente 47 iniciativas a ejecutar durante su implementación. A continuación, se puede observar en el siguiente cuadro, la estructura de plan.

Tabla 33. Estructura Plan Municipal de Cultura 2020 - 2024

Componente	N
Lineamiento Estratégico	5
Objetivos específicos	12
Iniciativas	47

Fuente: Matriz de Evaluación Plan Municipal de Cultura 2020 - 2024. Elaboración propia.

Por otra parte, a continuación, se puede observar la distribución de las iniciativas por eje estratégico, donde “Cultura y Patrimonio” ocupa el primer lugar, con el 23,4% del total de iniciativas, en segundo lugar compartido, la “Cultura y Reactivación Económica” y “Cultura y participación ciudadana” con el 21,3%; en tercer lugar, la “Cultura e Institucionalidad Cultural Local” con el 19,1% por último, Cultura y Educación con el 14,9% del total de iniciativas.

TABLA 34. Cantidad de iniciativas por lineamiento estratégico.

Eje estratégico	Cantidad de iniciativas	%
Cultura y Educación	7	14,9
Cultura e Institucionalidad Cultural Local	9	19,1
Cultura y participación ciudadana	10	21,3
Cultura y Reactivación Económica	10	21,3
Cultura y Patrimonio	11	23,4
Total	47	100,0

Fuente: Matriz de Evaluación Plan Municipal de Cultura 2020 - 2024. Elaboración propia.

Al desagregar el plan por programas en relación a las 85 iniciativas, es posible observar que el objetivo específico para “Implementar acciones para fortalecer la educación artística escolar municipal” ocupa el primer lugar, con el 14,9% de las iniciativas, en segundo lugar, “Mejorar el acceso y democratización cultural para la comunidad” con el 10,6%; y, en tercer lugar, el objetivo específico de “Fomentar el desarrollo de habilidades en la comunidad para la apreciación y práctica de disciplinas artísticas” con el 10,6% del total de iniciativas.

Tabla 35. Cantidad de iniciativas por objetivo específico.

Objetivo específico	Cantidad de iniciativas	%
Estimular el diseño de contenidos programáticos con impacto territorial	2	4,3
Fomentar el desarrollo del turismo cultural sustentable	3	6,4
Fomentar el rescate y conservación del patrimonio local	3	6,4
Fortalecimiento de la Institucionalidad cultural municipal	3	6,4
Incentivar el perfeccionamiento, asociatividad y profesionalización de artistas, creadores y gestores	3	6,4
Fomentar la creación y circulación de obras artísticas locales	4	8,5
Fortalecimiento de la infraestructura pública para uso cultural	4	8,5

Objetivo específico	Cantidad de iniciativas	%
Generar y expandir conocimiento referido a la historia e identidad local	4	8,5
Identidad y pueblos indígenas	4	8,5
Fomentar el desarrollo de habilidades en la comunidad para la apreciación y práctica de disciplinas artísticas	5	10,6
Mejorar el acceso y democratización cultural para la comunidad	5	10,6
Implementar acciones para fortalecer la educación artística escolar municipal	7	14,9
Total	47	100,0

Fuente: Matriz de Evaluación Plan Municipal de Cultura 2020 - 2024. Elaboración propia.

Respecto de la evaluación del cumplimiento de las iniciativas contempladas en el PMC 2020-2024, no fue posible dichas actividad, dada la inexistencia de un sistema de información respecto del seguimiento y evaluación.

9. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO (ENCUENTROS DE CODISEÑO)

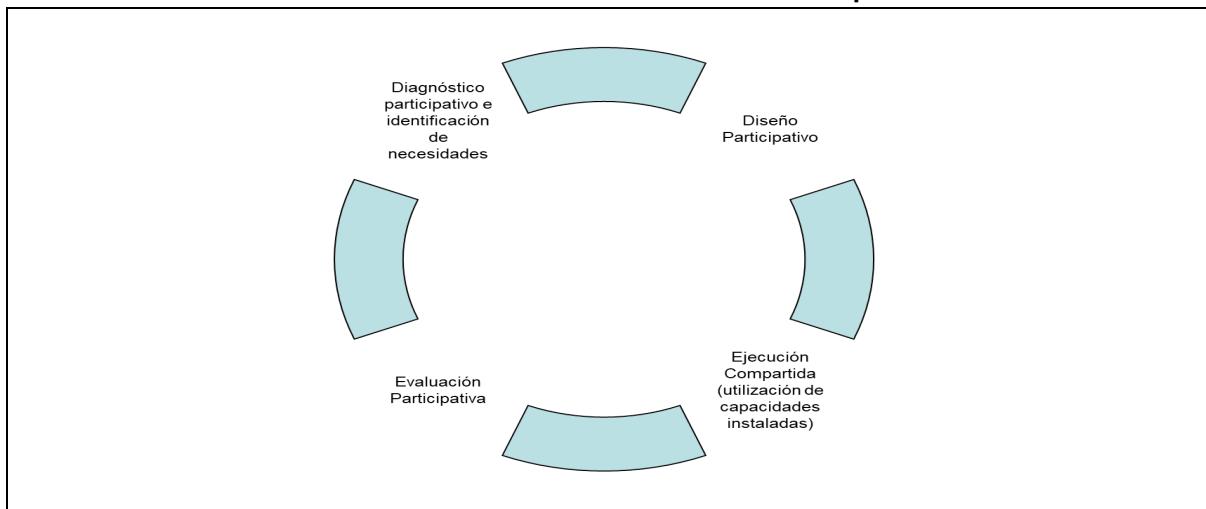
La Declaración Universal de Derechos Humanos, en su artículo 21, establece el derecho de todas las personas a participar en el gobierno de su país a través de sus representantes, el derecho a acceder a las funciones públicas y la noción de que la soberanía popular es la base del poder político. Lo mismo se consagra en el artículo 25 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, así como en el artículo 23 de la Convención Americana de Derechos Humanos.

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

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

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

Ilustración 5. Ciclo de Política Pública Participativa.



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

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).

En el artículo 73 de la Ley N° 20.500 se indica que “los órganos de la Administración del Estado, de oficio o a petición de parte, deberán señalar aquellas materias de interés ciudadano en que se requiera conocer la opinión de las personas (...) La consulta señalada (...) deberá ser realizada de manera informada, pluralista y representativa (...) Las opiniones recogidas serán evaluadas y ponderadas por el órgano respectivo, en la forma que señale la norma de aplicación general”. Las Cuentas Públicas Participativas de acuerdo con la Ley N° 20.500 que establece el derecho de la ciudadanía a participar en ledas distintas instancias de la gestión pública, señalando en su artículo 72: “Los órganos de la Administración del Estado, anualmente, darán cuenta pública participativa a la ciudadanía de la gestión de sus políticas, planes, programas, acciones y de su ejecución presupuestaria” (Subdere y DOS, 2016).

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” (Subdere y DOS, 2016).

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, a objeto, de identificar las problemáticas y potencialidades de cada territorio y, a partir de éstos, construir una imagen objetivo que represente cabalmente las aspiraciones de cada unidad territorial (Espinoza, 2010).

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 (Espinoza, 2010).

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 en sus respectivos territorios.

En tal sentido, los encuentros participativos constituyen instancias de discusión y participación ciudadana, que, convocada por la Municipalidad y Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio de la comuna de Natales, tienen como objetivo escuchar las opiniones y propuestas de las comunidades, de la ciudadanía y actores relevantes sobre el estado actual de la cultura en la comuna principalmente de sus fortalezas y necesidades o problemas. Corresponde, a un proceso de participación temprana, que permite producir y recolectar insumos para elaborar un diagnóstico y plan estratégico de carácter local a nivel cultural de carácter consultivo y vinculante con planificación cultural.

Por último, es necesario en el contexto del PMC considerar que “el capital cultural más importante de cada comuna son las y los ciudadanos vinculados en forma directa con el desarrollo del arte, la cultura y el patrimonio (CNCA, 2009), por tanto, será parte del enfoque que esta propuesta sostendrá.

9.1. Metodología Participativa

El proceso de producción y/o recolección de información de fuentes primarias para la elaboración del diagnóstico participativo se han utilizado técnicas participativas con todos los actores y se encuentra desplegada de forma transversal y en las distintas etapas del proceso de actualización del PMC, tal como se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 8. Metodología Participativa PMC.



Fuente: Abya Yala Consultores. Elaboración Propia.

Se realizaron encuentros participativos con la Mesa Técnica de Cultura, organizaciones, agentes culturales y comunidades de artistas, culturas y gestores. en total fueron 12 encuentros participativos convocados por la Municipalidad de Natales, el equipo de la Corporación de Cultura y en estrecha colaboración con la SEREMI de las Artes, las Culturas y el Patrimonio de Magallanes. Estos encuentros contemplaron en su desarrollo la presentación por parte del Municipio del proceso de elaboración del Plan Municipal de Cultura de Natales, posteriormente Abya Yala Consultores implementaba la metodología participativa que constaba de dos momentos metodológicos diferenciados, en primer lugar, el trabajo grupal de análisis FODA acortado; posteriormente la construcción de la imagen objetivo y la corresponsabilidad.

Para el conjunto de los actores, se diseñaron preguntas similares en clave FODA, tal como lo señala la Guía Metodológica para el desarrollo de Planes Municipales de Cultura (MINCAP, 2023) con el propósito de agrupar y categorizar la información en sectores o temáticas para realizar la sistematización y análisis de los resultados.

La pauta de preguntas que los actores locales respondieron fueron las siguientes²⁵:

- ¿Cuáles son las principales fortalezas en la dimensión comunal, institucional y comunitaria del sector de las culturas, las artes y los patrimonios de Natales?
- ¿Cuáles son los principales problemas o debilidades de Natales en el sector de las culturas, las artes y los patrimonios de

²⁵ Basadas en las preguntas diseñadas en los PMC de Peñalolén, Macul, San Ramón, San José de Maipo, Molina, Vichuquén, Licantén entre otros.

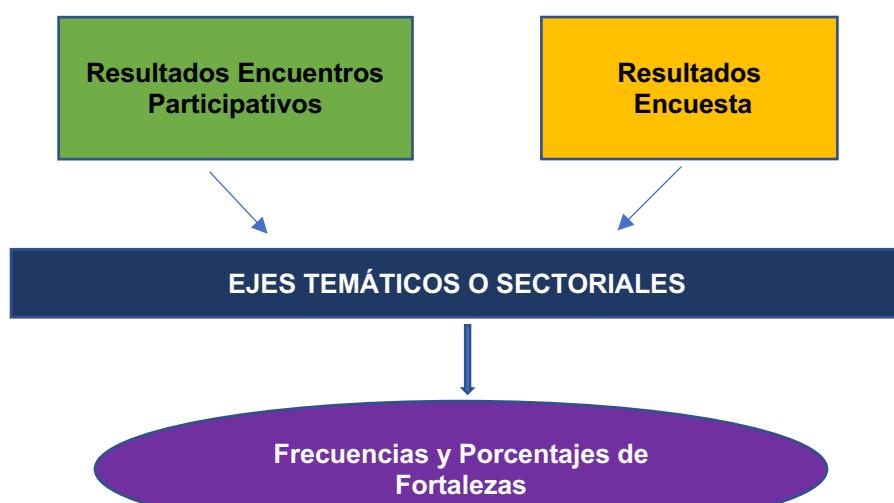
Natales?

- ¿Cuáles son las respectivas soluciones a los problemas o debilidades identificadas en el sector de las culturas, las artes y los patrimonios de Natales??
- ¿Cuál es el sueño para el sector de las culturas, las artes y los patrimonios de Natales en los próximos años?

El proceso participativo se ha sistematizado considerando en primer lugar, el carácter vinculante de la metodológica propuesta, de forma que la opinión mayoritaria de la comunidad, representada por los distintos actores locales participantes del proceso de elaboración del diagnóstico del PMC de Natales prevalezca en el análisis y determinación de la planificación estratégica con las respectivas consideraciones políticas o técnicas de la institucionalidad municipal, y en segundo lugar, se han agrupado y categorizado en áreas temáticas a fines o semánticamente relacionales, de modo de dar cuenta de la especificidad que incluye cada categoría en relación al sentido de las necesidades y propuestas de las y los participantes en los encuentros participativos.

En tal sentido, respecto de las fortalezas, la información producida o levantada en el proceso participativo fue sistematizada y categorizada, tal como se puede apreciar en el próximo cuadro. Posteriormente se realizó un análisis cuantitativo de modo de determinar las frecuencias y porcentajes por las dimensiones de las fortalezas, es decir, territoriales. Institucionales y comunitarias.

Figura 9. Esquema Metodológico de Presentación de Resultados de Fortalezas del sector de las culturas, las artes y los patrimonios en Natales.

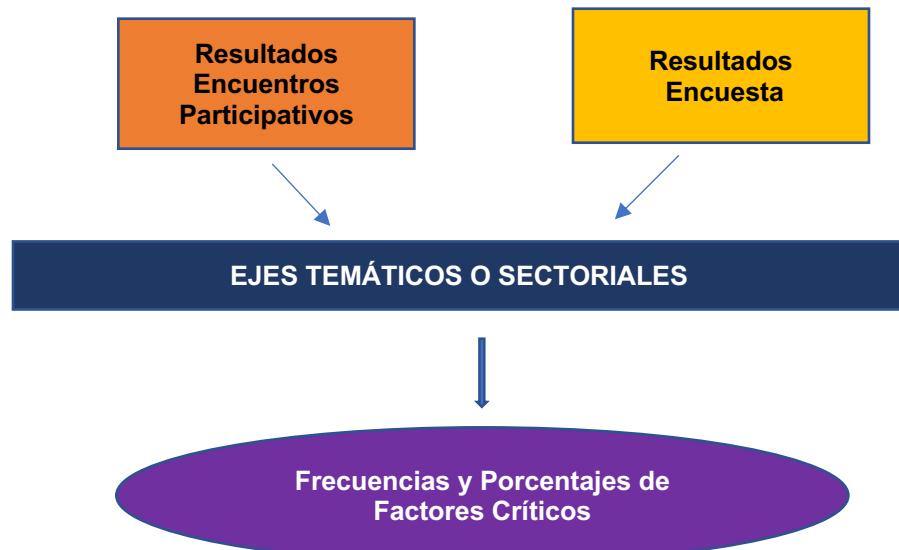


Fuente: Propuesta Técnica. Elaboración Propia.

Respecto de los factores críticos, en primer lugar, los resultados fueron sistematizados cualitativamente a partir de la categorización en temáticas y/o conceptos similares o

semánticamente relacionales, resultados que permitieron jerarquizarlos a partir del análisis cuantitativo de frecuencias y porcentajes.

FIGURA 10. Esquema Metodológico de Presentación de Resultados de Problemas y factores críticos.



Fuente: Propuesta Técnica. Elaboración Propia.

9.2. Participación de los Actores Locales.

El objetivo del siguiente análisis es la caracterización de la participación de los actores locales. Entre el 25 de agosto y 31 de octubre del 2025, la comunidad de Natales participó en la elaboración del estudio de Actualización del Plan Municipal de Cultura de Natales, a través de los encuentros participativos y encuestas on line.

Figura 11. Fotos Encuentros de Codiseño participativos.





Fuente: Municipalidad de Natales, 2025.

Según los registros de asistencia y de respuestas, participaron en total de 152 personas, de las cuales 77 equivalente al 50,7% participaron en los encuentros participativos de Co diseño , 57 personas respondieron la encuesta equivalente al 37,5%; y en tercer lugar, la participación institucional con 18 personas equivalente al 11,9% , tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

TABLA 36. Participantes Diagnóstico Participativo.

Participantes con tipo de actor	N	%
Comunidades y/o actores locales	77	50,7
Encuesta	57	37,5
Mesa Técnica de Cultura	13	8,6
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	5	3,3
Total	152	100,0

Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia

9.4. Resultados del Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales

La síntesis de resultados del diagnóstico participativo se presenta en tablas de frecuencias (menciones)²⁶ y porcentajes en relación con el total. Además, se presentarán tablas por cada una de las dimensiones de las fortalezas identificadas, es decir, comunal (territorio político administrativo), institucionales (municipales) y comunitario (capital social y cultural), y, de otra parte, se presentan los factores críticos (problemas) con las respectivas soluciones planteadas por los actores locales. Por último, se considerará el tipo técnica utilizada, por tanto, se presentará análisis diferenciado, por una parte, los encuentros participativos cuya técnica es cualitativa y las respuestas de las encuestas on line, cuya técnica es cuantitativa y se encuentra en pleno proceso de aplicación.

9.4.1. Fortalezas Comunales

Las fortalezas comunales son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la comuna de Natales en el sector de las culturas, las artes y los patrimonios. En tal sentido, se identificaron o mencionaron por el conjunto de participantes un total de 39 fortalezas.

A continuación, se puede observar la distribución de las 39 fortalezas mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por áreas sectoriales o temáticas. En primer lugar compartido, el patrimonio cultural y la identidad natalina de la comuna con el 28,2%, cada una. En segundo lugar, el patrimonio natural con el 17,9%. Y en tercer lugar compartido, el acceso a la cultura y la infraestructura cultural con el 5,1% del total de menciones cada uno, concentrado este ranking el 84,6% de las menciones.

Tabla 37. Fortalezas Comunales distribuidos por sectores o temáticas.

Fortalezas Comunales	N	%
Patrimonio cultural	11	28,2
Identidad natalina	11	28,2
Patrimonio natural	7	17,9
Acceso a la cultura	2	5,1
Infraestructura cultural	2	5,1
Actividades artístico culturales	1	2,6
Agrupaciones culturales	1	2,6
Educación artística	1	2,6
Educación medioambiental	1	2,6
Gestión cultural	1	2,6
Infraestructura de uso cultural	1	2,6

Fortalezas Comunales	N	%
Total	39	100,0

Fuente: Sistematización y análisis de Encuentros Participativos. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta en la siguiente tabla, la distribución de las fortalezas considerando cada encuentro participativo y/ actor local, la mención consensuada por cada grupo y sector o temática según la categoría asignada por el equipo consultor

Tabla 38. Fortalezas comunales.

Actor	Fortaleza	Sector o Temática
Mesa Técnica	Riqueza histórica	Patrimonio cultural
Mesa Técnica	Accesibilidad a agentes culturales	Acceso a la cultura
Mesa Técnica	Sinergia entre turismo y cultura, que entrega una identidad territorial	Identidad natalina
Mesa Técnica	Multiculturalidad	Identidad natalina
Mesa Técnica	Recursos y capacidad técnica para la gestión	Gestión cultural
Mesa Técnica	Atractivos turísticos cultural	Patrimonio natural
Organizaciones culturales	Diversidad cultural o legado	Patrimonio cultural
Organizaciones culturales	Patrimonio cultural vivo (lengua, bailes y arquitectura)	Patrimonio cultural
Organizaciones culturales	Geografía y su conexión	Patrimonio natural
Organizaciones culturales	Diversidad cultural	Patrimonio cultural
Organizaciones culturales	Patrimonio material e inmaterial	Patrimonio cultural
Comunidad educativa	Patrimonio arquitectónico	Patrimonio cultural
Comunidad educativa	Iglesia	Patrimonio cultural
Comunidad educativa	Costanera	Patrimonio natural
Comunidad educativa	Pueblito Artesanal	Infraestructura cultural
Comunidad educativa	La Costanera	Patrimonio natural
Comunidad educativa	La iglesia	Patrimonio cultural
Comunidad educativa	Monumento Milodón	Patrimonio cultural
Comunidad educativa	ACLE	Educación artística
Comunidad educativa	Apreciación del patrimonio natural	Patrimonio natural
Comunidad educativa	Identidad cultural	Identidad natalina
Comunidad educativa	Turismo	Identidad natalina
Comunidad educativa	Encuentros binacionales artísticos, musicales y deportivos	Actividades artístico culturales

Actor	Fortaleza	Sector o Temática
Comunidad educativa	Agrupaciones folclóricas	Agrupaciones culturales
Comunidad educativa	Incentivo del reciclaje	Educación medioambiental
Comunidad educativa	Polideportivo	Infraestructura de uso cultural
Agentes culturales	Auge comunal	Identidad natalina
Agentes culturales	Natales popular y conocido	Identidad natalina
Agentes culturales	Mucha cultura, pero poco explorada	Acceso a la cultura
Agentes culturales	Inspiración para artistas de todas partes	Identidad natalina
Agentes culturales	Natales espacio seguro	Identidad natalina
Agentes culturales	Memoria histórica de Puerto Natales	Patrimonio cultural
Agentes culturales	Infraestructura	Infraestructura cultural
Agentes culturales	Tamaño poblacional	Identidad natalina
Agentes culturales	Ambiente Natural (inspiración)	Patrimonio natural
Agentes culturales	Multiculturalidad	Multiculturalidad
Migrantes	Folklore	Identidad natalina
Migrantes	Fiestas costumbristas	Patrimonio cultural
Pueblos indígenas		Patrimonio natural

Fuente: Sistematización y análisis de Encuentros Participativos. Elaboración Propia.

A continuación, es posible observar, la definición de las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas comunales definidas o identificadas por las comunidades o actores locales en los encuentros participativos.

Tabla 39. Definición fortalezas comunales

Fortaleza	Descripción
Patrimonio cultural	Referido al patrimonio material, tales como la arquitectura, la iglesia y el Monumento de la Cueva de Milodón. También al patrimonio inmaterial como la riqueza y memoria histórica de Puerto Natales, la diversidad cultural o legado vivo como la lengua, bailes y fiestas costumbristas. Valorización de las tradiciones locales y valorización de artesanías y tradiciones ancestrales.
Identidad natalina	Referido a la identidad cultural del Natales popular y conocido, al auge comunal, al tamaño poblacional, al espacio seguro, a la multiculturalidad, a la inspiración para artistas de todas partes, a su folklore y a la sinergia entre turismo y cultura, que entrega una identidad territorial.
Patrimonio natural	Referido a su geografía y su conexión, a los atractivos turísticos culturales como la Costanera y al ambiente natural como inspiración y apreciación.
Acceso a la cultura	Referido a la accesibilidad a agentes culturales y la mucha cultura existente pero poco explorada.
Infraestructura cultural	Referido a los espacios culturales y al pueblito artesanal.

Fuente: Sistematización y análisis de Encuentros Participativos. Elaboración Propia.

9.4.2. Fortalezas Institucionales

Las fortalezas de programación son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la institucionalidad municipal de Natales en la gestión y planificación cultural. En tal sentido, se identificaron o mencionaron por el conjunto de participantes un total de 63 fortalezas.

A continuación, se puede observar la distribución de las 63 fortalezas mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o temáticas. En primer lugar, la gestión cultural local que posee la Corporación con el 30,2%. En segundo lugar, la Infraestructura o espacios culturales de Natales, con el 22,2%. Y en tercer lugar, las redes y organizaciones vinculadas al sector, con el 7,9% del total de menciones, concentrando este ranking el 60,3%.

TABLA 40. Fortalezas institucionales distribuidos por sectores o temáticas.

Fortalezas Municipales	N	%
Gestión cultural	19	30,2
Infraestructura cultural	14	22,2
Redes y organizaciones vinculadas al sector	5	7,9
Recursos humanos	4	6,3
Actividades artístico culturales	3	4,8
Disponibilidad de recursos económicos	3	4,8
Infraestructura de uso cultural	3	4,8
Educación artística	3	4,8
Equipo de trabajo	3	4,8
Participación cultural	3	4,8
Difusión	2	3,2
Institucionalidad	2	3,2
Programación	2	3,2
Total	63	100,0

Fuente: Sistematización y análisis de Encuentros Participativos. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta en la siguiente tabla, la distribución de las fortalezas considerando cada encuentro participativo y/ actor local, la mención consensuada por cada grupo y sector o temática según la categoría asignada por el equipo consultor

Tabla 41. Fortalezas institucionales.

Actor	Fortaleza	Sector o Temática
Mesa Técnica	Existencia de Corporación dedicada a las artes, cultura y patrimonio.	Gestión cultural
Mesa Técnica	Infraestructura cultural	Infraestructura cultural
Mesa Técnica	Redes institucional vinculante y articulada	Redes y organizaciones vinculadas al sector.
Mesa Técnica	Disposición de los espacios para uso cultural	Gestión cultural

Actor	Fortaleza	Sector o Temática
Organizaciones culturales	Creación Corporación	Gestión cultural
Organizaciones culturales	Apoyo económico y gestión	Disponibilidad de recursos económicos
Organizaciones culturales	Apoyo con recursos humanos	Recursos humanos
Organizaciones culturales	Conexión con redes privadas (responsabilidad social)	Redes y organizaciones vinculadas al sector.
Organizaciones culturales	Financiamiento	Disponibilidad de recursos económicos
Organizaciones culturales	Asesorías técnicas a organizaciones	Gestión cultural
Organizaciones culturales	Alcance territorial	Gestión cultural
Comunidad educativa	Cercanía a la solicitud de las personas o agrupaciones culturales, juveniles y vecinales	Gestión cultural
Comunidad educativa	Biblioteca	Infraestructura cultural
Comunidad educativa	Polideportivo	Infraestructura cultural
Comunidad educativa	Talleres artísticos	Educación artística
Comunidad educativa	Encuentros educativos	Educación artística
Comunidad educativa	Espacios culturales y expresión	Infraestructura cultural
Comunidad educativa	Incentivan los intereses culturales de los jóvenes	Gestión cultural
Comunidad educativa	Posibilidad de participación en actos musicales y artísticos	Participación cultural
Comunidad educativa	Diversos espacios donde se pueden realizar actividades deportivas	Infraestructura de uso cultural
Comunidad educativa	Apoyo en eventos artísticos de establecimientos	Gestión cultural
Comunidad educativa	Incentiva a la participación de actividades y difusión de estas	Participación cultural
Comunidad educativa	Espacios de trabajo (biblioteca)	Infraestructura cultural
Comunidad educativa	Actividades entre centros	Actividades artístico culturales
Comunidad educativa	Talleres de arte y culturales	Educación artística
Agentes culturales	Hay recursos	Disponibilidad de recursos económicos
Agentes culturales	Se están generando mesas de diálogos	Participación cultural
Agentes culturales	Corporación Municipal de cultura	Gestión cultural
Agentes culturales	Biblioteca	Infraestructura cultural

Actor	Fortaleza	Sector o Temática
Agentes culturales	Polideportivo	Infraestructura de uso cultural
Agentes culturales	Apoyo a la gestión	Gestión cultural
Agentes culturales	Comunicación eficiente	Difusión
Agentes culturales	Credibilidad en la autoridad	Institucionalidad
Agentes culturales	Gestión y comunicación entre el sector público y privado.	Redes y organizaciones vinculadas al sector.
Migrantes	Exposiciones y talleres en espacio Costanera	Actividades artístico culturales
Migrantes	Aniversario de la comuna	Actividades artístico culturales
Migrantes	Biblioteca	Infraestructura cultural
Migrantes	Organización de actividades, mayor oferta	Gestión cultural
Migrantes	Oficina Municipal de Migrantes	Institucionalidad
Migrantes	Trabajo colaborativo Oficina Migrantes, Municipalidad e INCAMI	Redes y organizaciones vinculadas al sector.
Migrantes	Vinculación entre OMIL y oficina de Migrantes	Redes y organizaciones vinculadas al sector.
Migrantes	Promoción y difusión de actividades culturales	Difusión
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Disponibilidad	Recursos humanos
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Capacidad de gestión	Recursos humanos
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Polifuncional (desarrollo de múltiples funciones en lo laboral)	Recursos humanos
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Voluntad de transmisión de conocimiento laboral de los/as antiguos funcionarios/as a los nuevos	Equipo de trabajo
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Planificación y sociabilización de actividades propias de la Corporación (lunes de cada semana)	Equipo de trabajo
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Planificación participativa (incorporación de nuevas propuestas de trabajo)	Equipo de trabajo
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Cumplimiento de actividades emblemáticas pese a la falta de recursos económicos	Programación
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Apoyo de otras actividades comunitarias con recursos propios (materiales y humanos)	Programación
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Espacio cultural Costanera (oferta de talleres de formación artística/cultural/patrimonial/ turístico y educacional público/privado)	Gestión de espacios culturales

Actor	Fortaleza	Sector o Temática
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Rodoviario	Gestión de espacios culturales
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Espacio Cultural de Natalis (punto de lectura, sala de reuniones, oficina de dirección y salón central)	Gestión de espacios culturales
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Punto de información turístico	Gestión de espacios culturales
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Gestión de alianzas de espacios e infraestructura de uso cultural público (Anfiteatro, SUM, Polideportivo, biblioteca, Carrera y Centro Comunitario "Gracia y Paz")	Gestión de espacios culturales
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Flexibilidad en el cumplimiento de horario de trabajo	Gestión cultural
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Control y organización de los espacios	Gestión cultural
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Conducto regular para la solicitud de la utilización de espacios de la Corporación	Gestión cultural
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Contrato de arriendo de espacios para uso privado	Gestión cultural
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Carta de compromiso para uso público	Gestión cultural
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Registro de uso y recursos de ingreso por utilización de espacios	Gestión cultural
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Mayor acceso de los entes privados a la infraestructura de la Corporación (valor hora menor)	Gestión cultural
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Capacidad de autogestión para la obtención de recursos para la realización de actividades culturales y patrimoniales (materiales y humanos)	Gestión cultural

Fuente: Sistematización y análisis de Encuentros Participativos. Elaboración Propia.

A continuación, es posible observar, la definición de las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas municipales definidas o identificadas por las comunidades o actores locales en los encuentros participativos.

TABLA 42. Definición fortalezas municipales.

Fortaleza	Descripción
Gestión cultural	Referido a la existencia de Corporación dedicada a las artes, cultura y patrimonio, a la disposición y control de los espacios para uso cultural, a las asesorías técnicas a organizaciones, al alcance territorial, a la cercanía a la solicitud de las personas o agrupaciones culturales, juveniles y vecinales, al que incentivan los intereses culturales de jóvenes, al apoyo en eventos artísticos de establecimientos, a la

Fortaleza	Descripción
	organización de actividades. A la flexibilidad en el cumplimiento de horario de trabajo de las y los trabajadores de la Corporación, al control y organización de los espacios, al establecimiento de conducto regular para la solicitud de la utilización de espacios culturales, los contratos de arriendo de espacios para uso privado, a la carta de compromiso para uso público, al registro de uso y recursos de ingreso por utilización de espacios, al mayor acceso de los entes privados a la infraestructura de la Corporación (menor valor hora de uso), a la capacidad de autogestión para la obtención de recursos para la realización de actividades culturales y patrimoniales principalmente materiales y humanos.
Infraestructura cultural	Referido a los espacios culturales como la Biblioteca, Costanera (oferta de talleres de formación artística/cultural/patrimonial/turístico y educacional público/privado). Rodoviario. Espacio Cultural de Natalis (punto de lectura, sala de reuniones, oficina de dirección y salón central). Espacios públicos (Anfiteatro, SUM, Polideportivo, biblioteca, Carrera y Centro Comunitario Gestión de alianzas de espacios e infraestructura de uso cultural “Gracia y Paz”).
Redes y organizaciones vinculadas al sector	Referido a la red institucional vinculante y articulada A la conexión con redes privadas (responsabilidad social), a la gestión y comunicación entre el sector público y privado, al trabajo colaborativo de la Oficina Migrantes y OMIL (Municipalidad) e INCAMI.
Recursos humanos	Referido al apoyo con recursos humanos, su disponibilidad, capacidad de gestión y polifuncionalidad respecto del desarrollo de múltiples funciones en lo laboral.
Actividades artístico culturales	Referido a las actividades entre centros, exposiciones y talleres en espacio Costanera y el aniversario de la comuna.
Disponibilidad de recursos económicos	Referido al apoyo económico y gestión de recursos.
Educación artística	Referido a la oferta de talleres o encuentros artísticos y culturales educativos
Equipo de trabajo	Referido a la voluntad de transmisión de conocimiento laboral de los/as antiguos funcionarios/as a los nuevos, a la planificación y sociabilización de actividades propias de la Corporación ya que todos los lunes de cada semana se reúnen y a la planificación participativa referida a la incorporación de nuevas propuestas de trabajo.
Participación cultural	Referido a la posibilidad de participación en actos musicales y artísticos, a incentivar a la participación de actividades y difusión de estas y la generación de mesas de diálogos.
Difusión	Referido a la comunicación eficiente y promoción y difusión de actividades culturales.
Institucionalidad	Referido a la credibilidad en la autoridad y a la Oficina Municipal de Migrantes.
Programación	Referido al cumplimiento de actividades emblemáticas pese a la falta de recursos económicos y al apoyo de otras actividades comunitarias con recursos propios tanto materiales como humanos.

Fuente: Sistematización y análisis de Encuentros Participativos. Elaboración Propia.

9.4.3. Fortalezas Comunitarias

Las fortalezas de comunitarias son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que poseen las comunidades, artistas, cultores o gestores en el sector de las artes, las culturas y los patrimonios de Natales como capital cultural y social.

A continuación, se puede observar la distribución de las 42 fortalezas mencionadas en los grupos y que han sido categorizadas por sectores y temáticas. En primer lugar, las iniciativas culturales locales y/o comunitarias con el 22,8%. En segundo lugar, el capital cultural y humano existente en la comuna, con el 24,1%. Y en tercer lugar, compartido, la interculturalidad y el capital humano, con el 10,3% del total de menciones cada uno, concentrando este ranking el 59,0% del total de fortalezas comunitarias.

TABLA 43. Fortalezas comunitarias distribuidos por sectores o temáticas.

Fortalezas Comunitarias	N	%
Participación cultural	9	21,4
Interculturalidad	8	19,0
Organizaciones comunitarias	6	14,3
Capital humano	4	9,5
Actividades artístico culturales	3	7,1
Autogestión	3	7,1
Educación artística	3	7,1
Identidad natalina	2	4,8
Redes y organizaciones vinculadas al sector	2	4,8
Educación medioambiental	1	2,4
Infraestructura cultural	1	2,4
Total	42	100,0

Fuente: Sistematización y análisis de Encuentros Participativos. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta en la siguiente tabla, la distribución de las fortalezas considerando cada encuentro participativo y/ actor local, la mención consensuada por cada grupo y sector o temática según la categoría asignada por el equipo consultor.

TABLA 44. Fortalezas comunitarias.

Actor	Fortaleza	Sector o Temática
Mesa Técnica	Capital humano	Capital humano
Mesa Técnica	Capital de profesionales capacitados en relación a las artes	Capital humano
Mesa Técnica	Interés y perseverancia por las artes, culturas y patrimonio.	Capital humano
Mesa Técnica	Capacidad de autogestión de las organizaciones culturales.	Autogestión
Mesa Técnica	Participación ciudadana en temas culturales	Participación cultural
Organizaciones culturales	Diversidad en iniciativas artísticas y cultural para conservar el legado	Actividades artístico culturales

Actor	Fortaleza	Sector o Temática
Organizaciones culturales	Nuevas generaciones vuelven a su lugar de origen	Identidad natalina
Organizaciones culturales	Diversidad pueblos originarios	Interculturalidad
Organizaciones culturales	Diversidad sociocultural	Interculturalidad
Organizaciones culturales	Ganas, iniciativas varias	Participación cultural
Organizaciones culturales	Autogestión	Autogestión
Organizaciones culturales	Diversidad disciplinar	Identidad natalina
Organizaciones culturales	Articulación/networking	Redes y organizaciones vinculadas al sector.
Comunidad educativa	Una comunidad cercana entre los miembros (personas pueden transmitir las necesidades, tradiciones mas fácilmente)	Participación cultural
Comunidad educativa	Grupos folclóricos	Organizaciones comunitarias
Comunidad educativa	Clubes deportivos	Organizaciones comunitarias
Comunidad educativa	Encuentros de vecinos	Participación cultural
Comunidad educativa	Variedad de talleres y fundaciones	Educación artística
Comunidad educativa	Incentivan los intereses culturales de los jóvenes	Participación cultural
Comunidad educativa	Diversidad en nacionalidades	Interculturalidad
Comunidad educativa	Agrupaciones artísticas	Organizaciones comunitarias
Comunidad educativa	Forjadores ambientales	Organizaciones comunitarias
Comunidad educativa	Talleres de idiomas	Educación artística
Comunidad educativa	Espectáculos musicales de inglés	Educación artística
Comunidad educativa	Gala folclórica	Actividades artístico culturales
Comunidad educativa	Biblioteca	Infraestructura cultural
Comunidad educativa	Reciclaje	Educación medioambiental
Agentes culturales	Hay talento local	Capital humano
Agentes culturales	Familias interesadas en aportar a la cultura	Participación cultural
Agentes culturales	Comunidad cercana	Participación cultural
Agentes culturales	Agrupaciones activas	Organizaciones comunitarias
Agentes culturales	Motivación cultural de agentes	Participación cultural
Agentes culturales	Preservar las tradiciones locales	Actividades artístico culturales
Agentes culturales	Escucha/apoyo de juntas de vecinos	Participación cultural

Actor	Fortaleza	Sector o Temática
Migrantes	Agrupaciones ambientalistas que trabajan con productos reciclables	Organizaciones comunitarias
Migrantes	Instituto Católico Chileno de Migración (INCAMI)	Redes y organizaciones vinculadas al sector.
Pueblos indígenas	Existen 8 de las cuales 4 organizaciones mapuches y 4 kawésqar	Interculturalidad
Pueblos indígenas	Red de trabajo y comunicaciones	Autogestión
Pueblos indígenas	Ruca Willantu	Infraestructura cultural
Puerto Edén/Seno Obstrucción	Creación de actividades educativas en materia cultural indígena como el junquillo, especies, lengua.	Interculturalidad
Puerto Edén/Seno Obstrucción	Actividades relacionadas con la tradición gaucha	Interculturalidad
Puerto Edén/Seno Obstrucción	Generan actividades de transmisión de la cultura indígena a otros habitantes de la localidad. Cultura viva	Interculturalidad

Fuente: Sistematización y análisis de Encuentros Participativos. Elaboración Propia.

A continuación, es posible observar, la definición de las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas comunitarias definidas o identificadas por las comunidades o actores locales en los encuentros participativos.

Tabla 45. Definición fortalezas comunitarias

Fortaleza	Descripción
Participación cultural	Referido a los encuentros de vecinos, a que incentivan los intereses culturales de los jóvenes, a las familias interesadas en aportar a la cultura a una comunidad cercana con motivación cultural de agentes con escucha y apoyo de juntas de vecinos.
Organizaciones comunitarias	Referido a las, agrupaciones artísticas activas, los clubes deportivos, forjadores ambientales y agrupaciones ambientalistas que trabajan con productos reciclables.
Interculturalidad	Referido a la diversidad en nacionalidades y existencia de 8 organizaciones indígenas de las cuales 4 son mapuches y 4 kawésqar. Creación de actividades educativas en materia cultural indígena como el junquillo, especies, lengua. Actividades relacionadas con la tradición gaucha. Generan actividades de transmisión de la cultura indígena a otros habitantes de la localidad. Cultura viva
Capital humano	Referido a la existencia de talento local.
Actividades artístico culturales	Referido a la Gala folclórica y a la preservación de las tradiciones locales.
Autogestión	Referido a la red de trabajo y comunicaciones.
Educación artística	Referido a la variedad de talleres y fundaciones, talleres de idiomas y espectáculos musical de inglés.
Infraestructura cultural	Referido a la Biblioteca y Ruca Willantu.
Redes y organizaciones vinculadas al sector.	Referido al Instituto Católico Chileno de Migración (INCAMI).

Fortaleza	Descripción
Identidad natalina	Referido a las nuevas generaciones que vuelven a su lugar de origen y la diversidad disciplinar.

Fuente: Sistematización y análisis de Encuentros Participativos. Elaboración Propia.

9.4.4. Factores críticos

Los factores críticos identificados o definidos por las y los participantes son las situaciones que provocan una posición desfavorable o constituyen un problema para el sector de las artes, culturas y patrimonios en la comuna de Natales.

A continuación, se puede observar la distribución de los 91 factores críticos (problemas) mencionadas en los grupos y que han sido categorizadas por sectores o temáticas. En primer lugar, el déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal con el 25,3%. En segundo lugar, la deficiente gestión cultural institucional en la comuna, con el 20,9%. Y en tercer lugar, la inexistencia de políticas locales para promover la gestión cultural comunitaria, con el 11% del total de menciones, concentrando este ranking el 57,1% del total de factores críticos.

Tabla 46. Factores críticos distribuidos por sectores o temáticas.

Factores críticos	N	%
Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal	23	25,3
Deficiente gestión cultural institucional	19	20,9
Inexistencia de políticas locales para promover la gestión cultural comunitaria	10	11,0
Inexistencia de una política patrimonial local	8	8,8
Inexistencia de política local intercultural	7	7,7
Carencia de recursos económicos para el desarrollo cultural	6	6,6
Carencia de un plan de comunicaciones y difusión efectivo	5	5,5
Déficit de gestión en la programación, cartelera y otros de los espacios culturales	4	4,4
Déficit de infraestructura y equipamiento comunal urbano para deportes y recreación	3	3,3
Escasa educación en la gestión de residuos	3	3,3
Escasa participación de la ciudadanía en la toma de decisiones de la gestión cultural	3	3,3
Total	91	100,0

Fuente: Sistematización y análisis de Encuentros Participativos. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta en la siguiente tabla, la distribución de los factores críticos considerando cada encuentro participativo y/ actor local, la mención consensuada por cada grupo y sector o temática según la categoría asignada por el equipo consultor.

Tabla 47. Factores críticos.

Actor	Problema	Solución	Sector o Temática
	Inexistencia de centro cultural	Priorizar la construcción de un centro cultural.	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal

Actor	Problema	Solución	Sector o Temática
Mesa Técnica	Falta de recursos económicos para la ejecución de proyectos	Contratación de profesionales técnicos para la elaboración de proyectos	Carencia de recursos económicos para el desarrollo cultural
Mesa Técnica	Desvalorización de las culturas en el escenario municipal	Aumento de subvención y firma de convenios de colaboración	Deficiente gestión cultural institucional
Mesa Técnica	Deficit y carencia de transparencia de cuentas públicas en la gestión cultural	Elaboración de instrumentos de seguimiento	Deficiente gestión cultural institucional
Mesa Técnica	Ausencia de seguimiento, monitoreo y evaluación en la gestión cultural	Elaboración de instrumentos de seguimiento	Deficiente gestión cultural institucional
Mesa Técnica	Carencia de una identidad cultural propia	Potenciar, fomentar y difundir la investigación académica	Inexistencia de una política patrimonial local
Mesa Técnica	Falta en una política local de rescate cultural patrimonial	Elaborar una política de rescate cultura patrimonial	Inexistencia de una política patrimonial local
Mesa Técnica	Falta de rescate de las memorias colectivas de la comuna de Natales	Vinculación entre la comunidad y la institucionalidad. Y difusión de actividades culturales	Inexistencia de una política patrimonial local
Mesa Técnica	Carencia de la puesta de valor de historia de pueblos originarios	Elaborar una política de rescate cultura patrimonial	Inexistencia de una política patrimonial local
Mesa Técnica	Falta de difusión de los usos, costumbres de pueblos originarios	Elaborar una política de rescate cultura patrimonial	Inexistencia de una política patrimonial local
Mesa Técnica	Falta de sitios de difusión de la memoria cultural, patrimonial	Elaborar una política de rescate cultura patrimonial	Inexistencia de una política patrimonial local
Mesa Técnica	Falta de catastro de patrimonio cultural material	Elaborar catastro de patrimonio cultural material	Inexistencia de una política patrimonial local
Mesa Técnica	Carencia de un plan de difusión comunicacional efectiva	Elaborar de un plan de difusión comunicacional efectiva	Carencia de un plan de comunicaciones y difusión efectivo
Organizaciones culturales	Falta de un centro cultural	Creación de un centro cultural	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Organizaciones culturales	Falta de conocimientos de recursos disponibles para el área cultural	Entrega y difusión de los recursos disponibles para el área de la cultura	Inexistencia de políticas locales para promover la gestión cultural comunitaria

Actor	Problema	Solución	Sector o Temática
Organizaciones culturales	Falta liderazgo cultural	Capacitaciones en relación a habilidades blandas	Inexistencia de políticas locales para promover la gestión cultural comunitaria
Organizaciones culturales	Poca valoración de las artes, culturas, música, pintura y danza	Educación a la comunidad sobre el valor de un artista y sus obras, que aportan en el desarrollo humano (ONU-IDH)	Inexistencia de políticas locales para promover la gestión cultural comunitaria
Organizaciones culturales	Espacios a técnicos adecuados	Tener infraestructura adecuada	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Organizaciones culturales	Espacios abiertos a la comunidad, bajo techo y al aire libre.	Creación de espacios comunitarios para uso cultural/artísticos	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Organizaciones culturales	Falta de infraestructura cultural	Creación de un centro cultural	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Organizaciones culturales	Falta de instrucción entorno a la gestión cultural	Perfeccionamiento de equipos de trabajo municipal	Inexistencia de políticas locales para promover la gestión cultural comunitaria
Organizaciones culturales	Falta de planes estratégicos de comunicación	Creación de un plan estratégico comunicacional	Carencia de un plan de comunicaciones y difusión efectivo
Organizaciones culturales	Falta de conexión y vinculación en organizaciones culturales	Creación de una red de organizaciones culturales natalinas	Deficiente gestión cultural institucional
Organizaciones culturales	Problemas de acceso y democratización cultural de zonas rurales	Cartelera permanente en zonas rurales	Deficiente gestión cultural institucional
Comunidad educativa	Actualmente los estudiantes no están involucrados activamente en la transmisión de valor cultural y patrimonial de la comuna, sino que son más observadores (solo por escuela, museos, etc.)	Involucrar a los estudiantes en los procesos participativos y poner en valor sus opiniones	Escasa participación de la ciudadanía en la toma de decisiones de la gestión cultural
Comunidad educativa	Faltan recursos para proyectos que ayuden a potenciar a los estudiantes como agentes de cambio actividad en proceso para la comunidad	Crear talleres que combinen las tradiciones y conocimiento del valor patrimonial y cultural con desafíos tecnológicos concretos, donde puedan llevar ese conocimiento a un	Carencia de recursos económicos para el desarrollo cultural

Actor	Problema	Solución	Sector o Temática
		nuevo nivel de mano de la tecnología e inteligencia artificial. Taller de robótica que crea mejoras tecnológicas a problemáticas locales. Museos interactivos y difusión tecnológica (robot detector de escarcha negra)	
Comunidad educativa	Falta de apoyo en áreas deportivas	Mayor ayuda e implementos en áreas deportivas	Déficit de infraestructura y equipamiento comunal urbano para deportes y recreación
Comunidad educativa	Calles con problemas y en mal estado para practicar deportes y actividades	Mejoramiento de calles	Déficit de infraestructura y equipamiento comunal urbano para deportes y recreación
Comunidad educativa	Verano sin actividades	Crear oferta programática cultura para los meses de verano	Déficit de gestión en la programación, cartelera y otros de los espacios culturales
Comunidad educativa	Vertedero y residuos, falta educación en reciclaje	Disminución de los residuos por medio de instancias de puntos de reciclaje	Escasa educación en la gestión de residuos
Comunidad educativa	No existen espacios artísticos	construcción de un lugar artístico de libre ingreso (reabrir la casa juvenil)	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Comunidad educativa	Puntos de información turísticos cerrados	Horarios más extendidos	Deficiente gestión cultural institucional
Comunidad educativa	Solo un museo	Crear más museos	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Comunidad educativa	Faltan ciclovías	Conectar todo Natales con ciclovías	Déficit de infraestructura y equipamiento comunal urbano para deportes y recreación
Comunidad educativa	Falta de difusión de talleres y organizaciones	Fomentar de forma creativa la difusión de talleres y organizaciones	Carencia de un plan de comunicaciones y difusión efectivo
Comunidad educativa	Falta de reconocimiento fuera de la comuna	Facilitar el acceso a organizaciones fuera de la comuna	Inexistencia de políticas locales para promover la gestión cultural comunitaria

Actor	Problema	Solución	Sector o Temática
Comunidad educativa	Falta de espacios recreativos para los jóvenes	Implementar espacios seguros y recreativos para los jóvenes	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Comunidad educativa	Escasez de espacios para desarrollar actividades artísticas (teatro)	Brindar espacios específicos para actividades artísticas	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Comunidad educativa	Espacios cerrados para batucadas adecuados al clima	Entregar a las batucadas un espacio techado	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Comunidad educativa	Lejanía con el resto del país, dificultan ir a eventos fuera de la comuna	Apoyo financiero para accesibilidad artísticas (viajes externos)	Carencia de recursos económicos para el desarrollo cultural
Comunidad educativa	Falta de teatro municipal	Construir teatro municipal	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Comunidad educativa	Poca visibilización del museo	Visibilizar al Museo	Carencia de un plan de comunicaciones y difusión efectivo
Comunidad educativa	Poco reconocimiento a los artistas y deportistas	Mayor reconocimiento a los artistas y deportistas	Deficiente gestión cultural institucional
Comunidad educativa	Accesibilidad reducida al Parque Nacional Torres del Paine	Crear programas de trekking y turismo a la comunidad	Déficit de gestión en la programación, cartelera y otros de los espacios culturales
Comunidad educativa	Falta de ferias donde participen juventudes emprendedoras	Crear feria donde participen juventudes	Déficit de gestión en la programación, cartelera y otros de los espacios culturales
Comunidad educativa	No hay centro de reciclaje	Construir un centro de reciclaje	Escasa educación en la gestión de residuos
Comunidad educativa	Pocos talleres artísticos	Habilitar talleres artísticos	Déficit de gestión en la programación, cartelera y otros de los espacios culturales
Comunidad educativa	No hay lugar para hacer exposiciones	Habilitar un espacio para exposiciones	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Agentes culturales	Accesibilidad y costos	Hacer ruido e incluir a los medios de comunicación	Carencia de recursos económicos para el desarrollo cultural
Agentes culturales	Acumulación de problemas no tratados	Mejor inversión de recursos (más mesas de diálogos)	Escasa participación de la ciudadanía en la toma de decisiones de la gestión cultural
Agentes culturales	Faltan espacios culturales públicos	Creación o mejora de espacios culturales públicos	Déficit de infraestructura y

Actor	Problema	Solución	Sector o Temática
			equipamiento cultural comunal
Agentes culturales	Mala administración de recursos y espacios deportivos y culturales	Catastro de espacios de uso público	Deficiente gestión cultural institucional
Agentes culturales	Poca o nula transparencia de los gastos municipales	Mayor intervención territorial (descentralizar Chile)	Deficiente gestión cultural institucional
Agentes culturales	Falta de entidades fiscalizadoras y reguladora	Creación de entidades fiscalizadoras y reguladoras	Deficiente gestión cultural institucional
Agentes culturales	Poco reciclaje, poca información y pocos puntos de recolección.	General diálogos y talleres sobre reciclaje	Escasa educación en la gestión de residuos
Agentes culturales	Falta de acceso a los espacios públicos	Gestión de los espacios públicos para poder acceder a ellos	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Agentes culturales	Falta de coordinación eficiente	Coordinación y comunicación directa, menos burocracia	Deficiente gestión cultural institucional
Agentes culturales	"Amiguismo"	Menos "Amiguismo"	Deficiente gestión cultural institucional
Agentes culturales	Desconocimiento a los gestores culturales previo a nosotros	Reconocimiento a los gestores culturales	Inexistencia de políticas locales para promover la gestión cultural comunitaria
Migrantes	Falta de profesionales dedicados a orientar a los migrantes y promotores de las culturas	Creación de una unidad, programa o departamento encargado de orientar y promover las culturas de origen	Deficiente gestión cultural institucional
Migrantes	Convocatoria muy encima del horario, día y falta de estrategia de convocatoria	Plan de comunicación y difusión	Deficiente gestión cultural institucional
Migrantes	Falta de integración escolar, falta promoción de las culturas del país de origen de los NNA	Vinculación entre departamentos de migrantes, cultura y SLEP para la promoción de la cultura de origen de NNA	Inexistencia de política local intercultural
Migrantes	Falta de programa cultural gastronómico de integración	Feria gastronómica intercultural	Inexistencia de política local intercultural
Migrantes	Falta de difusión de programación integral cultural	Difusión de la programación	Inexistencia de política local intercultural
Pueblos indígenas	Falta de espacios propios para el desarrollo de las	Contar con un espacio para las comunidades y	Déficit de infraestructura y

Actor	Problema	Solución	Sector o Temática
	comunidades y organizaciones	organizaciones indígenas	equipamiento cultural comunal
Pueblos indígenas	Falta de programa indígena en la municipalidad con presupuesto	Contar con una unidad indígena en la municipalidad con presupuesto	Inexistencia de política local intercultural
Pueblos indígenas	Escasa oferta programática para pueblos indígenas u originarios	Contar con una oferta programática para pueblos indígenas u originarios	Inexistencia de política local intercultural
Pueblos indígenas	Falta de conocimiento y traspaso de la cosmovisión mapuche hacia las nuevas generaciones	Residencia, capacitación, talleres y/o intercambio de la cosmovisión y ceremonial mapuche para las organizaciones	Inexistencia de política local intercultural
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Falta de recursos económicos	Asignación del 2% de presupuesto Municipal	Carencia de recursos económicos para el desarrollo cultural
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Falta de regularización del inmueble "Centro Cultural Natalis"	Estudio para regularización del inmueble "Centro Cultural Natalis"	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Falta de profesional con experiencia en la formulación y evaluación de proyectos	Contratación de profesional con experiencia en la formulación y evaluación de proyectos	Deficiente gestión cultural institucional
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Falta de profesional con experiencia en gestión cultural y patrimonial	Contratación de profesional con experiencia en gestión cultural y patrimonial	Deficiente gestión cultural institucional
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Falta de Centro Cultural	Construcción de Centro Cultural con equipamiento técnico	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Falta de administración de ciertos espacios	Traspaso de espacios culturales (biblioteca, anfiteatro, museo)	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Inexistencia de equipo de sonido	Adquisición de equipamiento de sonido	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Inexistencia de talleristas idóneos (artes escénicas y música)	Contratación de profesionales	Deficiente gestión cultural institucional

Actor	Problema	Solución	Sector o Temática
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Falta de consolidación del presupuesto en una sola glosa (honorarios, actividades y gestión de cultura y patrimonio)	Agrupar en una glosa el presupuesto municipal	Carencia de recursos económicos para el desarrollo cultural
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Falta de participación comunitaria en la toma decisiones	Creación de mesas participativas sectoriales y por áreas para la toma de decisiones (trimestral)	Escasa participación de la ciudadanía en la toma de decisiones de la gestión cultural
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Falta de baño en el Espacio Cultural Costanera	Construcción de baño en el Espacio Cultural Costanera	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Falta de calefacción en Espacio Cultural Natalis	Adquisición e instalación de calefacción en Espacio Cultural Natalis	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio	Falta equipamiento para actividades de danzas en espacio costanera	Adquisición de equipamiento para actividades de danzas en espacio costanera	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Puerto Edén/Seno Obstrucción	Falta de espacio para artesanos y agrupación y comunidades indígenas para mostrar su cultura (Puerto Edén)	Construcción de un espacio de exposición de artesanías locales y transmisión cultural indígena.	Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal
Puerto Edén/Seno Obstrucción	Falta de apoyo logístico de parte de la Municipalidad para asistir a diferentes actividades en Natales.	Destinar mayores recursos económicos para ayudar en lo logístico a las localidades. Que cada localidad cuente con sus propios fondos para el desarrollo de estas.	Inexistencia de políticas locales para promover la gestión cultural comunitaria
Puerto Edén/Seno Obstrucción	Falta de apoyo de parte de la Municipalidad para el desarrollo de las culturas	Municipalidad postule a fondos idóneos para el desarrollo de las culturas (indígena, medioambiental, etc.)	Deficiente gestión cultural institucional
Puerto Edén/Seno Obstrucción	Falta de apoyo logístico para concretar actividades en las localidades.	Las localidades tengan sus fondos propios para desarrollar y fomentar actividades	Deficiente gestión cultural institucional
Puerto Edén/Seno Obstrucción	Escaso vínculo de la Municipalidad con la comunidad indígena	Apoyo con proyectos de revitalización de las culturas	Inexistencia de política local intercultural
Puerto Edén/Seno Obstrucción	Nula valorización patrimonial e histórica de	Firma de un convenio de colaboración con alguna institución	Inexistencia de una política patrimonial local

Actor	Problema	Solución	Sector o Temática
	la localidad de Seno Obstrucción.	pertinente que les permita recopilar y relevar el valor patrimonial e histórico de Seno Obstrucción.	
Puerto Edén/Seno Obstrucción	Localidades no consideradas, valoradas ni apoyadas.	Comisiones de servicios de cada localidad en mesas de trabajos o en Consejo Municipal, para evidenciar las problemáticas de cada una de estas.	Inexistencia de políticas locales para promover la gestión cultural comunitaria
Puerto Edén/Seno Obstrucción	Poca inclusión de agrupaciones de las localidades a actividades comunales.	Incluir a agrupaciones, comunidades, y comunidad en las distintas actividades realizadas en Natales.	Inexistencia de políticas locales para promover la gestión cultural comunitaria
Puerto Edén/Seno Obstrucción	Concentración de actividades en la localidad urbana, no permitiendo la participación de localidades aisladas y rurales.	Descentralizar las actividades realizadas en la localidad urbana.	Inexistencia de políticas locales para promover la gestión cultural comunitaria
Puerto Edén/Seno Obstrucción	Falta de pertinencia en la estrategia de convocatoria para la participación de las localidades en las distintas actividades realizadas en Natales.	Creación de una estrategia de convocatoria pertinente enfocada en cada localidad.	Carencia de un plan de comunicaciones y difusión efectivo

Fuente: Sistematización y análisis de Encuentros Participativos. Elaboración Propia.

A continuación, es posible observar, la definición de las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas comunitarias definidas o identificadas por las comunidades o actores locales en los encuentros participativos.

Tabla 48. Definición factores críticos

Factor crtico	Descripción
Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal	Referido a inexistencia de centro cultural con equipamiento y espacios a técnicos adecuados, abierto a la comunidad, bajo techo y al aire libre. A la Falta de infraestructura cultural, a que no existen espacios artísticos, solo un museo. A la falta de espacios recreativos para los jóvenes. Escasez de espacios para desarrollar actividades artísticas como el teatro. A espacios cerrados para batucadas adecuados al clima. Falta de teatro municipal. No hay lugar para hacer exposiciones. Faltan espacios culturales públicos. A la falta de acceso a los espacios públicos, también a la falta de espacios propios para el desarrollo de las comunidades y organizaciones. Por otra parte, a la falta de regularización del inmueble "Centro Cultural Natalis". A la falta de administración de ciertos espacios, a la inexistencia de equipo de sonido, falta de baño en el Espacio Cultural Costanera, falta de

	calefacción en Espacio Cultural Natalis, a la falta de equipamiento para actividades de danzas en espacio costanera. Por último, relacionado con las localidades de Puerto Edén y Seno Obstrucción la falta de espacio para artesanos y agrupación y comunidades indígenas para mostrar su cultura.
Deficiente gestión cultural institucional	Referido a la desvalorización de las culturas en el escenario municipal, al déficit y carencia de transparencia de cuentas públicas en la gestión cultural, a la ausencia de seguimiento, monitoreo y evaluación en la gestión cultural, a la falta de conexión y vinculación en organizaciones culturales, a los problemas de acceso y democratización cultural de zonas rurales, a los puntos de información turísticos cerrados, al poco reconocimiento a los artistas y deportistas, a la mala administración de recursos y espacios deportivos y culturales, a la falta de entidades fiscalizadoras y reguladora, a la falta de coordinación eficiente, al "Amiguismo", a la falta de profesionales dedicados a orientar a los migrantes y promotores de las culturas. A la falta de profesional con experiencia en la formulación y evaluación de proyectos, a la falta de profesional con experiencia en gestión cultural y patrimonial a la inexistencia de talleristas en artes escénicas y música. Y a falta de estrategias de convocatoria que se realizan muy encima del día y horario. Por último, relacionado con las localidades de Puerto Edén y Seno Obstrucción la falta de apoyo logístico para concretar actividades en las localidades.
Inexistencia de una política patrimonial local	Referido a carencia de una identidad cultural propia, a la falta en una política local de rescate cultural patrimonial, a la falta de rescate de las memorias colectivas de la comuna de Natales. Por otra parte, a la carencia de la puesta de valor de historia, difusión de los usos y costumbres de pueblos indígenas. A la falta de sitios de difusión de la memoria cultural, patrimonial como a la falta de catastro de patrimonio cultural material. Nula valorización patrimonial e histórica de la localidad de Seno Obstrucción.
Carencia de recursos económicos para el desarrollo cultural	Referido a falta de recursos económicos para la ejecución de proyectos a que faltan recursos para proyectos que ayuden a potenciar a los estudiantes como agentes de cambio actividad en proceso para la comunidad. A la lejanía con el resto del país, que dificulta ir a eventos fuera de la comuna. A la accesibilidad y costos. A la falta de consolidación del presupuesto en una sola glosa (honorarios, actividades y gestión de cultura y patrimonio).
Inexistencia de política local intercultural	Referido a la falta de integración escolar, a la falta de promoción de las culturas del país de origen (migrantes) de los NNA. A la falta de programas culturales de integración a través de la gastronomía. A la falta de difusión de programación integral cultural. A la falta de programa indígena en la municipalidad con presupuesto, a la escasa oferta programática para pueblos indígenas u originarios y a la falta de conocimiento y traspaso de la cosmovisión mapuche hacia las nuevas generaciones.
Inexistencia de políticas locales para promover la gestión cultural comunitaria	Referido a la falta de conocimientos de recursos disponibles para el área cultural, a la falta de liderazgo cultural, a la escasa valoración de las artes, culturas, música, pintura y danza. A la falta de capacitación sobre la gestión cultural. A la falta de reconocimiento fuera de la comuna y el desconocimiento a los gestores culturales. Localidades no consideradas, valoradas ni apoyadas. Poca inclusión de agrupaciones de las localidades a actividades comunales. Concentración de actividades en la localidad urbana, no permitiendo la participación de localidades aisladas y rurales.

Carencia de un plan de comunicaciones y difusión efectivo	Referido a la carencia de planes estratégicos de comunicación y difusión efectivo, a la falta de difusión de talleres y de las actividades de las organizaciones artísticas y culturales. A la escasa visibilización del museo. Falta de pertinencia en la estrategia de convocatoria para la participación de las localidades en las distintas actividades realizadas en Natales.
Déficit de gestión en la programación, cartelera y otros de los espacios culturales	Referido a los pocos talleres artísticos, a que en el verano hay muy pocas actividades, a la falta de ferias donde participen juventudes emprendedoras y la reducida accesibilidad al Parque Nacional Torres del Paine por parte de la comunidad natalina.
Escasa educación en la gestión de residuos	Referido a la falta educación en reciclaje, a la inexistencia de centro de reciclaje y el poco reciclaje, la poca información y pocos puntos de recolección.
Escasa participación de la ciudadanía en la toma de decisiones de la gestión cultural	Referido a la falta de participación comunitaria en la toma decisiones, actualmente los estudiantes no están involucrados activamente en la transmisión de valor cultural y patrimonial de la comuna, sino que son más observadores, a la acumulación de problemas no tratados.
Déficit de infraestructura y equipamiento comunal urbano para deportes y recreación	Referido a la falta de apoyo en áreas deportivas, con calles con problemas y en mal estado para practicar deportes y actividades como la falta de ciclovías.

Fuente: Sistematización y análisis de Encuentros Participativos. Elaboración Propia.

9.5. Encuesta

Respondieron la encuesta on line un total de 57 personas, a través de la página web, redes sociales municipales y también vía correo electrónico.

9.5.1. Fortalezas comunales, municipales y comunitarias

En la encuesta se solicitó que se indicara las principales 3 fortalezas, cualidades, recursos o capacidades de la cultura en Natales de un listado de 10 posibilidades y se dejó la posibilidad de otro donde las personas podían identificar la fortaleza según sus propias palabras.

A continuación, se puede observar la distribución de las respuestas de las 57 personas sobre las fortalezas comunales, municipales y comunitarias. En primer lugar, el patrimonio cultural de la comuna con el 28,2%. En segundo lugar, las y los Artistas, cultores y gestores culturales locales existentes en la comuna, con el 18,8%. Y en tercer lugar, los espacios culturales de la comuna, con el 13,7% del total de menciones.

Tabla 49. Fortalezas comunales

Fortalezas	N	%
El patrimonio cultural de la comuna	33	28,2
Artistas, cultores y gestores culturales locales	22	18,8
Los espacios culturales de la comuna	16	13,7
La diversidad artística cultural,	11	9,4
El acceso y la participación ciudadana en cultura (bien público)	9	7,7
La información oportuna y pertinente de las actividades artísticas y culturales a nivel comunal	8	6,8
Las actividades artísticas y culturales	8	6,8
Gestión cultural institucional	5	4,3
El nivel educacional de su población	3	2,6
La inversión municipal en cultura	2	1,7
Total	117	100,0

Fuente: Sistematización y análisis de Encuestas. Elaboración Propia.

9.5.2. Factores críticos

En la encuesta se solicitó que se indicara las principales 3 problemas, debilidades o factores críticos de la cultura en Natales de un listado de 10 posibilidades y se dejó la posibilidad de otro donde las personas podían identificar la fortaleza según sus propias palabras.

A continuación, se puede observar la distribución de las respuestas sobre las fortalezas comunales, municipales y comunitarias. En primer lugar, la falta de cartelera cultural permanente y espectáculos de calidad con el 17,6%. En segundo lugar, la falta de visibilización y puesta en valor de artistas, cultores y gestores culturales locales en la comuna, con el 15,0%. Y en tercer lugar, la falta articulación de procesos colaborativos y participativos con agrupaciones y organizaciones artístico culturales comunitarias, con el 11,8% del total de menciones.

Tabla 50. Factores críticos.

Factores críticos	N	%
Falta de cartelera cultural permanente y espectáculos de calidad	27	17,6
Falta de visibilización y puesta en valor de artistas, cultores y gestores culturales locales,	23	15,0
Falta articulación de procesos colaborativos y participativos con agrupaciones y organizaciones artístico culturales comunitarias	18	11,8
Escasa inversión municipal en cultura	17	11,1
Falta de conocimiento e información de las actividades de los espacios culturales de la comuna	16	10,5
Falta de información oportuna y pertinente de las carteleras artístico culturales en la comuna	14	9,2
Escasas políticas de resguardo, mantención y conservación del patrimonio cultural de la comuna	11	7,2
Falta de diversidad artística cultural en la programación de los espacios culturales,	10	6,5
Falta de acceso y participación ciudadana en cultura (bien público)	10	6,5

Bajo nivel educacional de su población	7	4,6
Total	153	100,0

Fuente: Sistematización y análisis de Encuestas. Elaboración Propia.

9. ETAPA 3. ELABORACIÓN PLAN MUNICIPAL DE CULTURA 2026 - 2029.

El proceso de planificación cuenta con cuatro insumos, en primer lugar, la revisión del PMC 2020 – 2024 proceso que considero la imagen objetivo, en segundo lugar, el resultado del levantamiento y análisis de la caracterización comunal y sectorial en cultura, información proveniente de fuentes secundarias; en tercer lugar, del diagnóstico participativo comunal o de fuentes primarias, a través del trabajo de producción, sistematización y análisis de información de obtenida de los diversos actores que participaron y accedieron a los encuentros participativos y encuesta aplicada; y, en cuarto lugar, a las propuestas de sueños producidas en los encuentros participativos que permiten incluir los emergentes para la determinación la nueva imagen objetivo sectorial de cultura para la comuna en el presente horizonte de planificación del 2026 al 2029.

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

Figura 12. Proceso de planificación estratégica.



Fuente: Propuesta Metodológica. Elaboración Propia.

A través del proceso descrito en la imagen anterior se define la imagen objetivo, los ejes estratégicos, las iniciativas emblemáticas y los objetivos de desarrollo. A continuación, se presenta la descripción de actividades y análisis realizados para obtener estos productos.

9.1 Imagen Objetivo Cultural Municipal

La imagen objetivo constituye la determinación de los estados positivos y deseados que la comuna y su institucionalidad local aspiran alcanzar en el sector cultural a partir de las situaciones negativas o problemáticas determinadas en el proceso participativo. En tal sentido, tiene que ser compatible y coherente con el escenario más probable o aspirar a lo más deseable, al mismo tiempo que ser congruente con la visión y misión del ente que planifica.

La imagen objetivo del PMC, sintetiza los sueños más recurrentes de la población, tomando los debidos resguardos para no incorporar aquellos sueños inviables y buscando concentrar la gestión y los recursos del municipio en aquellos puntos críticos que permitirán -en el próximo periodo de planificación- abocarse a metas más amplias o a metas mayores vinculadas al cumplimiento de las primeras. En consecuencia, es la meta final del plan que se encuentra en elaboración y plantea la situación deseada a la que se debe arribar luego de la implementación de las iniciativas que de estas imágenes objetivos emanen.

En suma, la imagen objetivo constituye un concepto, cuya instrumentalización u operacionalización permite comprometer, ordenar, aglutinar y convocar a las distintas expresiones o voluntades políticas, técnicas y sociales o comunitarias locales. Constituye el objetivo estratégico o meta estructural a lograr en un período definido, en este caso, desde el 2026 al 2029.

La metodología empleada para la construcción de la nueva imagen objetivo considera dos momentos metodológicos diferenciados. En primer lugar, una estrategia metodológica cualitativa a través de la producción de información primaria consistente en la aplicación en cada encuentro participativo donde las y los asistentes deliberativa y consensuadamente expresaban uno o más sueños sobre la comuna en el sector cultural para los próximos 4 años o hasta el 2029, cuyo resultado fue sistematizado y analizado para elaborar una propuesta de lo emergente o nuevo a incorporar a la imagen objetivo del PMC. El segundo momento metodológico, dice relación con el trabajo en modalidad de taller con la Mesa Técnica que, a partir de los resultados del análisis de la caracterización y diagnóstico de las fuentes primarias y secundarias, cuantitativas y cualitativas a nivel comunal y revisión del PMC 2020 - 2024 determinaron los componentes de la imagen objetivo que deben continuar para el nuevo periodo de planificación 2026 – 2029, según el esquema que se presenta a continuación.

Figura 13. Determinación de Imagen objetivo comunal sector cultural.



Fuente: Sistematización y análisis de Planificación Estratégica. Elaboración Propia

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

La imagen objetivo del PMC 2020-2024 se expresaba así en el documento respectivo:

“Ser una comuna que reconoce e integra la interculturalidad y su historia local, que cuida y respeta el medio ambiente, que empodera y articula a sus creadores, artistas y gestores, y donde se valora la cultura como un factor esencial para el desarrollo comunitario.”

Finalmente, luego del proceso de deliberación con consenso en la Mesa Técnica, se determinó una imagen objetivo para el presente periodo 2025 – 2029 a incorporar al PMC y al PLADECO, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla 51. Imagen objetivo PMC 2025 - 2029

Imagen Objetivo
<p>La comuna de Natales es reconocida por poner en valor su patrimonio cultural, natural e identidad local, promoviendo políticas culturales con pertinencia territorial, una participación ciudadana efectiva y que valora la cultura como bien público para el desarrollo comunitario inclusivo y sostenible. Natales continúa generando espacios de creación, articulación y formación artística, impulsando y potenciando a sus agentes culturales y comunidad educativa con una infraestructura idónea.</p>

Fuente: Sistematización y análisis de Planificación Estratégica. Elaboración Propia.

9.2. Ejes Estratégicos.

Los Ejes Estratégicos constituyen los líneas, temáticas, ámbitos, dimensiones o áreas de los componentes generales de la planificación estratégica.

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

- Surgen del análisis del diagnóstico participativo realizado.
- Constituyen las líneas, temáticas o ámbitos de desarrollo posibles y factibles de implementar por la municipalidad, instituciones y organizaciones durante 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 imagen objetivo, deben ser reales, factibles, medibles y cuantificables.
- Poseen vinculación y congruencia respecto de las opiniones, sugerencias, demandas y/o necesidades señaladas por la comunidad y los actores participantes durante el proceso de elaboración de la etapa diagnóstica.

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

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

Para lograr esta profundización, se realizaron tres (3) 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 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).

9.3. Ejes Estratégicos PMC de Natales

Se trabajó con la Mesa Técnica de Cultura en la determinación y profundización de los ejes estratégicos con metodología de taller participativo, para establecer programas, proyectos, estudios y gestiones, a partir del análisis del consolidado por ejes temáticos de los factores críticos y soluciones del proceso participativo, de modo, que satisfagan los objetivos y que tengan la factibilidad técnica de ser financiados, ya sea con recursos municipales, regionales, sectoriales, privados u otros, priorizando las iniciativas más importantes a 4 años. Para la determinación de los ejes estratégicos, se consideraron los factores críticos con mayor frecuencia y porcentaje y cuya implicancia es relevante y significativa para transformar los problemas y necesidades surgidos del diagnóstico participativo, tanto de los encuentros participativos como de la encuesta. A continuación se puede observar en el siguiente cuadro, la consolidación de factores críticos según cada eje o lineamiento estratégico.

Tabla 52. Factores críticos categorizados por Ejes Estratégicos.

Factores críticos Encuentros participativos de Co-diseno	Eje Estratégico	Factores Críticos Encuesta
Déficit de infraestructura y equipamiento cultural comunal	Fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Falta de diversidad artística cultural en la programación de los espacios culturales
Deficiente gestión cultural institucional	Fortalecimiento de la gestión cultural municipal	Escasa inversión municipal en cultura
Carencia de recursos económicos para el desarrollo cultural		Falta de información oportuna y pertinente de las carteleras artístico culturales en la comuna

Factores críticos Encuentros participativos de Co-diseno	Eje Estratégico	Factores Críticos Encuesta
Carencia de un plan de comunicaciones y difusión efectivo		Falta de cartelera cultural permanente y espectáculos de calidad
Déficit de gestión en la programación, cartelera y otros de los espacios culturales		Falta de conocimiento e información de las actividades de los espacios culturales de la comuna
		Falta de visibilización y puesta en valor de artistas, cultores y gestores culturales locales,
Escasa participación de la ciudadanía en la toma de decisiones de la gestión cultural	Fortalecimiento de la participación ciudadana y gobernanza local	Falta de acceso y participación ciudadana en cultura (bien público)
Inexistencia de una política patrimonial local	Promoción del patrimonio e interculturalidad	Falta articulación de procesos colaborativos y participativos con agrupaciones y organizaciones artístico culturales comunitarias
		Escasas políticas de resguardo, mantención y conservación del patrimonio cultural de la comuna

Fuente: Sistematización y análisis de Planificación Estratégica. Elaboración Propia

A continuación, se presenta los 4 ejes estratégicos surgidos de los factores críticos del diagnóstico participativo referidos a las necesidades culturales de la comuna.

Figura 14. Ejes Estratégicos Plan Municipal de Cultura Natales 2026-2029



Fuente: Sistematización y análisis de Planificación Estratégica. Elaboración Propia

A continuación, se presenta el resultado del trabajo de profundización de los ejes estratégicos a través de la construcción de árboles de problema y objetivos que consideraron los factores críticos y las iniciativas planteadas en el proceso participativo por cada eje estratégico.

9.3.1. Fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento cultural

Se trata de promover aquellos programas, proyectos, estudios y gestiones que tengan como objetivo desplegar acciones para el *fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento cultural*. A continuación, se puede observar el resultado del trabajo de identificación o determinación del problema principal, sus causas y efectos que la secuencia lineal permite transformar en el objetivo estratégico de *consolidar y mejorar la infraestructura y equipamiento cultural comunal* y los medios transformados en iniciativas emblemáticas tendrán fines u objetivos de desarrollo, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla 53. Árbol de problemas y objetivos para el fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento cultural.

PROBLEMA PRINCIPAL		OBJETIVO ESTRATÉGICO		INICIATIVA EMBLEMÁTICA
CAUSAS	EFFECTOS	MEDIOS	FINES	
Bajo nivel de infraestructura y equipamiento técnico cultural a causa de la escasa habitabilidad y gestión de espacios de uso artístico, cultural y patrimonial que limita el acceso de la población a la cultura, las artes, servicios y bienes artísticos-culturales en Natales.		Consolidar la habitabilidad y gestión de los espacios de uso artístico, cultural y patrimonial con iniciativas que promuevan el acceso y la creación artística y cultural para el desarrollo integral de las y los habitantes de Natales.		
Inexistencia de centro cultural	Oferta fragmentada que limita la capacidad de convocatoria, aforo y participación	Diseño de proyecto de construcción del centro cultural	Concentrar y articular la oferta cultural en un Centro cultural ampliando el acceso a diversas disciplinas	Licitación del diseño del Centro Cultural
Situación de irregularidad del inmueble “Centro Cultural Natalis”	Limita la autonomía para la administración y gestión del espacio cultural	Sesión de infraestructura vía comodato a la Corporación	Regularizar, administrar y gestionar el “Centro Cultural Natalis” desde la Corporación	Entrega en comodato con administración total por parte de la Municipalidad del Centro Cultural Natalis” a la Corporación
Administración de los espacios de la Biblioteca, Anfiteatro y Museo sin una gestión y visión	Limita la autonomía para la administración y gestión del espacio cultural	Sesión de las tres infraestructuras vía comodato a la Corporación	Administrar y gestionar los espacios culturales de la Biblioteca,	Entrega en comodato con administración total y presupuesto por parte de la Municipalidad a la

PROBLEMA PRINCIPAL		OBJETIVO ESTRATÉGICO		INICIATIVA EMBLEMÁTICA
CAUSAS	EFFECTOS	MEDIOS	FINES	
Bajo nivel de infraestructura y equipamiento técnico cultural a causa de la escasa habitabilidad y gestión de espacios de uso artístico, cultural y patrimonial que limita el acceso de la población a la cultura, las artes, servicios y bienes artísticos-culturales en Natales.		Consolidar la habitabilidad y gestión de los espacios de uso artístico, cultural y patrimonial con iniciativas que promuevan el acceso y la creación artística y cultural para el desarrollo integral de las y los habitantes de Natales.		
cultural comunal		Anfiteatro y Museo		Corporación de los tres espacios culturales
Inexistencia de calefacción en Espacio Cultural Natalis	Escasa posibilidad en época invernal de realizar talleres	Mejoramiento de calefacción en Espacio Cultural Natalis	Aumentar la oferta de talleres cultural en época invernal	Diseño y reposición de la calefacción en Espacio Cultural Natalis
Inexistencia equipamiento para actividades de danzas en espacio Costanera	Déficit para el desarrollo integral de la disciplina de danza y otras disciplinas artísticas	Mejoramiento del equipamiento para actividades de danzas en espacio Costanera	Desarrollar la danza y otras disciplinas artísticas en el Espacio Costanera	Diseño y mejoramiento espacio Costanera

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

Los factores críticos asociados al problema principal del “Bajo nivel de infraestructura y equipamiento técnico cultural a causa de la escasa habitabilidad y gestión de espacios de uso artístico, cultural y patrimonial que limita el acceso de la población a la cultura, las artes, servicios y bienes artísticos-culturales en Natales” son los siguientes:

La inexistencia de un centro cultural cuyo efecto es una oferta fragmentada que limita la capacidad de convocatoria, aforo y participación.

La situación de irregularidad del inmueble “Centro Cultural Natalis” limita la autonomía para la administración y gestión del espacio cultural.

La administración de los espacios de la Biblioteca, Anfiteatro y Museo sin una gestión y visión cultural comunal unificada provoca el déficit de autonomía para la administración y gestión de tres espacios culturales.

La inexistencia de calefacción en el Espacio Cultural Natalis limita la posibilidad en época invernal de realizar talleres.

La inexistencia equipamiento para actividades de danzas en espacio Costanera genera un déficit para el desarrollo integral de la danza y otras disciplinas artísticas.

Una vez definido el objetivo estratégico de *Consolidar la habitabilidad y gestión de los espacios de uso artístico, cultural y patrimonial con iniciativas que promuevan el acceso y la creación artística y cultural para el desarrollo integral de las y los habitantes de Natales*, se realizó su desagregación en objetivos específicos²⁷, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

Tabla 54. Objetivos específicos.

Nº	Objetivos de desarrollo o específico
1	Concentrar y articular la oferta cultural en un Centro cultural ampliando el acceso a diversas disciplinas
2	Regularizar, administrar y gestionar el “Centro Cultural Natalis” desde la Corporación
3	Administrar y gestionar los espacios culturales de la Biblioteca, Anfiteatro y Museo desde la Corporación
4	Aumentar la oferta de talleres artístico culturales en época invernal
5	Desarrollar la danza y otras disciplinas artísticas en el Espacio Costanera

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

Este Eje contempla entre sus iniciativas la licitación del diseño del Centro Cultural con el objetivo de concentrar y articular la oferta cultural en un Centro cultural ampliando el acceso a diversas disciplinas.

En segundo lugar, contempla la entrega en comodato con administración total por parte de la Municipalidad del Centro Cultural Natalis a la Corporación con el objetivo de regularizar, administrar y gestionar el espacio cultural.

En tercer lugar, contempla la entrega en comodato con administración total y presupuesto por parte de la Municipalidad a la Corporación de la Biblioteca, Anfiteatro y Museo con el objetivo administrar y gestionar los tres espacios culturales.

En cuarto lugar, considera el diseño y reposición de la calefacción en Espacio Cultural Natalis con el objetivo de aumentar la oferta de talleres artístico culturales en época invernal.

En quinto lugar, contempla el diseño y mejoramiento espacio Costanera con el objetivo de desarrollar la danza y otras disciplinas artísticas en el espacio cultural.

²⁷ Constituyen la concreción, especificación o desglosamiento del objetivo estratégico. Los objetivos de desarrollo 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.

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 imagen objetivo.

Tabla 55. Iniciativas Emblemáticas.

Nº	Iniciativa Emblemática
1	Licitación del diseño del Centro Cultural
2	Desarrollar la danza y otras disciplinas artísticas en el Espacio Costanera
3	Entrega en comodato con administración total y presupuesto por parte de la Municipalidad a la Corporación de la Biblioteca, Anfiteatro y Museo
4	Diseño y reposición de la calefacción en Espacio Cultural Natalis
5	Diseño y mejoramiento espacio Costanera

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

9.3.2. Fortalecimiento de la gestión cultural

Se trata de promover aquellos programas, proyectos, estudios y gestiones que tengan como objetivo desplegar acciones para el *fortalecimiento de la gestión cultural*. A continuación, se puede observar el resultado del trabajo de identificación o determinación del problema principal, sus causas y efectos que la secuencia lineal permite transformar en el objetivo estratégico de *fortalecer la valoración y descentralización de la gestión cultural institucional con iniciativas que promuevan el acceso equitativo a las culturas, las artes y patrimonios de las comunidades y territorios locales* y los medios transformados en iniciativas emblemáticas tendrán fines u objetivos de desarrollo, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla 56. Árbol de problemas y objetivos para el fortalecimiento de la gestión cultural.

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA EMBLEMÁTICA		
Baja capacidad operativa de la gestión cultural institucional a causa de la desvalorización y centralismo de la oferta cultural local que limita el acceso y participación de las comunidades y territorios locales a las culturas, artes y patrimonios.	Fortalecer la valoración y descentralización de la gestión cultural institucional con iniciativas que promuevan el acceso equitativo a las culturas, las artes y patrimonios de las comunidades y territorios locales			
CAUSAS	EFFECTOS	MEDIOS	FINES	
Desvalorización de las culturas en la gestión municipal	Disminución de los recursos municipales para cultura	Campaña de sensibilización y puesta en valor de las artes, las	Aumentar el presupuesto para la Corporación de	Aprobación de un presupuesto base para el desarrollo sostenible de la

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA EMBLEMÁTICA		
Baja capacidad operativa de la gestión cultural institucional a causa de la desvalorización y centralismo de la oferta cultural local que limita el acceso y participación de las comunidades y territorios locales a las culturas, artes y patrimonios.	Fortalecer la valoración y descentralización de la gestión cultural institucional con iniciativas que promuevan el acceso equitativo a las culturas, las artes y patrimonios de las comunidades y territorios locales			
CAUSAS	EFFECTOS	MEDIOS	FINES	
		culturas y el patrimonio y hacia las autoridades locales	Cultura, Turismo y Patrimonio	Corporación de al menos el 50 % de los gastos operacionales equivalente a un mínimo de 200 millones anuales
Déficit de transparencia de las cuentas públicas en la gestión cultural	Desconocimiento de la comunidad de la gestión de la Corporación	Implementación de la transparencia y cuentas públicas en la gestión de la Corporación	Dar a conocer a la comunidad la gestión cultural, turística y patrimonial de la Corporación	Rendición a la comunidad una vez al año de la gestión de la Corporación
Inexistencia de plan estratégico de comunicación efectiva	Desconocimiento de la comunidad de las actividades culturales	Elaboración de plan estratégico de comunicación efectiva	Dar a conocer a la comunidad las actividades culturales por diversos medios comunicacionales	Diseño e implementación de Plan de medios comunicacionales desde la Corporación
Inexistencia de talleristas idóneos (artes escénicas y música)	Escasa diversidad en la oferta institucional de artes escénicas y música	Contratación de talleristas idóneos (artes escénicas y música)	Aumentar la oferta institucional de artes escénicas y música	Gestión de recursos externos públicos o privados para la contratación de talleristas de artes escénicas y música
Amplitud de ítems del presupuesto en distintas glosas, tales como honorarios, actividades y gestión de cultura y patrimonio	Escasa flexibilización de la utilización de los recursos destinados a la Corporación para la gestión operacional	Consolidación del presupuesto en una sola glosa	Disponer libremente de los recursos destinados a la Corporación para la gestión operacional	Adaptabilidad financiera de los recursos destinados a la Corporación

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA EMBLEMÁTICA		
Baja capacidad operativa de la gestión cultural institucional a causa de la desvalorización y centralismo de la oferta cultural local que limita el acceso y participación de las comunidades y territorios locales a las culturas, artes y patrimonios.	Fortalecer la valoración y descentralización de la gestión cultural institucional con iniciativas que promuevan el acceso equitativo a las culturas, las artes y patrimonios de las comunidades y territorios locales			
CAUSAS	EFFECTOS	MEDIOS	FINES	
Falta de apoyo logístico para concretar actividades en las localidades.	Escasa participación, acceso y oferta cultural en las localidades	Apoyo logístico a las actividades en las localidades rurales	Aumentar la participación, acceso y oferta cultural en las localidades rurales	Adquisición de un vehículo para la Corporación con recurso humano
Inexistencia de espacios para artesanos, agrupaciones y comunidades indígenas y localidades rurales	Escaso acceso y participación cultural a las comunidades y territorios locales	Espacios de autogestión	Generar acceso equitativo a las culturas, las artes y patrimonios de las comunidades y territorios locales	Fortalecimiento del programa “Plaza Viva” con mayores recursos incorporando modalidades itinerantes y participación de las localidades de la comuna

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

Los factores críticos asociados al problema principal del “Baja capacidad operativa de la gestión cultural institucional a causa de la desvalorización y centralismo de la oferta cultural local que limita el acceso y participación de las comunidades y territorios locales a las culturas, artes y patrimonios” son los siguientes:

La desvalorización de las culturas en la gestión municipal ha generado una disminución de los recursos municipales para cultura.

El déficit de transparencia de las cuentas públicas en la gestión cultural provoca el desconocimiento de la comunidad de la gestión de la Corporación.

La inexistencia de plan estratégico de comunicación efectiva genera el desconocimiento de la comunidad de las actividades culturales.

La inexistencia de talleristas idóneos para las artes escénicas y música provoca una escasa diversidad en la oferta institucional de artes escénicas y música.

Por otra parte, la amplitud de ítems del presupuesto en distintas glosas, tales como honorarios, actividades y gestión de cultura y patrimonio provoca la escasa flexibilización de la utilización de los recursos destinados a la Corporación para la gestión operacional.

La inexistencia de apoyo logístico para concretar actividades en las localidades genera una escasa participación, acceso y oferta cultural en las localidades.

Por último, el inexistencia de espacios para artesanos, agrupaciones y comunidades indígenas y localidades rurales provoca el escaso acceso y participación cultural a las comunidades y territorios locales.

Una vez definido el objetivo estratégico de *fortalecer la valoración y descentralización de la gestión cultural institucional con iniciativas que promuevan el acceso equitativo a las culturas, las artes y patrimonios de las comunidades y territorios locales*, se realizó su desagregación en objetivos específicos, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

Tabla 57. Objetivos específicos.

Nº	Objetivos de desarrollo o específico
1	Aumentar el presupuesto para la Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio
2	Dar a conocer a la comunidad la gestión cultural, turística y patrimonial de la Corporación
3	Dar a conocer a la comunidad las actividades culturales por diversos medios comunicacionales
4	Aumentar la oferta institucional de artes escénicas y música
5	Disponer libremente de los recursos destinados a la Corporación para la gestión operacional
6	Aumentar la participación, acceso y oferta cultural en las localidades rurales
7	Generar acceso equitativo a las culturas, las artes y patrimonios de las comunidades y territorios locales

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

Este Eje contempla entre sus iniciativas la aprobación de un presupuesto base para el desarrollo sostenible de la Corporación de al menos el 50 % de los gastos operacionales equivalente a un mínimo de 200 millones anuales con el objetivo de aumentar el presupuesto para la Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio.

En segundo lugar, contempla la rendición a la comunidad una vez al año de la gestión de la Corporación con el objetivo de dar a conocer a la comunidad la gestión cultural, turística y patrimonial de la Corporación.

En tercer lugar, contempla el diseño e implementación de Plan de medios comunicacionales desde la Corporación con el objetivo dar a conocer a la comunidad las actividades culturales por diversos medios comunicacionales.

En cuarto lugar, considera la gestión de recursos externos públicos o privados para la contratación de talleristas de artes escénicas y música con el objetivo de aumentar la oferta institucional de artes escénicas y música.

En quinto lugar, contempla la adaptabilidad financiera de los recursos destinados a la Corporación con el objetivo de disponer libremente de los recursos para la gestión operacional de la Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio.

En sexto lugar, considera la adquisición de un vehículo para la Corporación con recurso humano con el objetivo de aumentar la participación, acceso y oferta cultural en las localidades rurales.

Por último, el fortalecimiento del programa “Plaza Viva” con mayores recursos incorporando modalidades itinerantes y participación de las localidades de la comuna con el objetivo de generar acceso equitativo a las culturas, las artes y patrimonios de las comunidades y territorios locales.

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 imagen objetivo.

Tabla 58. Iniciativas Emblemáticas.

Nº	Iniciativa Emblemática
1	Aprobación de un presupuesto base para el desarrollo sostenible de la Corporación de al menos el 50 % de los gastos operacionales equivalente a un mínimo de 200 millones anuales
2	Rendición a la comunidad una vez al año de la gestión de la Corporación
3	Diseño e implementación de Plan de medios comunicacionales desde la Corporación
4	Gestión de recursos externos públicos o privados para la contratación de talleristas de artes escénicas y música
5	Adaptabilidad financiera de los recursos destinados a la Corporación
6	Adquisición de un vehículo para la Corporación con recurso humano
7	Fortalecimiento del programa “Plaza Viva” con mayores recursos incorporando modalidades itinerantes y participación de las localidades de la comuna

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

9.3.3. Fortalecimiento de la participación ciudadana y gobernanza local

Se trata de promover aquellos programas, proyectos, estudios y gestiones que tengan como objetivo desplegar acciones para el fortalecimiento de la participación ciudadana y gobernanza local. A continuación, se puede observar el resultado del trabajo de

identificación o determinación del problema principal, sus causas y efectos que la secuencia lineal permite transformar en el objetivo estratégico de *mejorar las condiciones de vinculación de la institucionalidad local y gobernanza en cultura, arte y patrimonio con los actores culturales, educativos y comunidad en general con iniciativas que promuevan la articulación y participación efectiva* y los medios transformados en iniciativas emblemáticas tendrán fines u objetivos de desarrollo, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla 59. Árbol de problemas y objetivos para el fortalecimiento de la participación ciudadana y gobernanza local.

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA EMBLEMÁTICA		
Baja articulación y participación efectiva de los actores culturales, educativos y comunidad en general a causa de la escasa vinculación de la institucionalidad local y gobernanza en cultura, arte y patrimonio que provoca desvalorización y barreras para el desarrollo cultural de la comuna.	Mejorar las condiciones de vinculación de la institucionalidad local y gobernanza en cultura, arte y patrimonio con los actores culturales, educativos y comunidad en general con iniciativas que promuevan la articulación y participación efectiva.			
CAUSAS	EFFECTOS	MEDIOS	FINES	
Deficiencia en la articulación de la participación de organizaciones y agentes culturales individuales	Escasa participación o involucramiento de agentes culturales en comunidad y localidades	Mesas de trabajo sectorial y/o de agentes culturales	Generar participación e involucramiento de estudiantes, comunidad y localidades	Conformación e implementación de Mesas de trabajo sectoriales trimestrales
Escasas capacitaciones en formulación de proyectos y gestión cultural	Déficit de conocimiento sobre recursos, gestión y liderazgo	Capacitación en formulación de proyectos y gestión cultural	Fortalecer el conocimiento sobre recursos, gestión y liderazgo de los agentes culturales	Plan de capacitación en formulación de proyectos y gestión cultural en coordinación con el nivel subnacional
Escasa oferta cultural y artística comunitaria	Deficiente fidelización y formación de públicos y audiencias	Generación procesos sostenidos de oferta cultural	Formar y fidelizar públicos y audiencias especializadas	Elaboración de programación trimestral co-diseñada con Mesas de trabajo sectoriales
Escasa conexión y vinculación con las organizaciones culturales dentro de la comuna	Limitada pertenencia a la actividad cultural comunal y problemas de acceso y democratización	Conexión y vinculación con las organizaciones culturales dentro de la comuna	Crear y fomentar el acceso y vinculación cultural con los actores sociales de la comuna	Creación e implementación de Plan estratégico de vinculación con los actores sociales de la comuna y de zonas rurales

cultural de zonas rurales	comuna y zonas rurales
Débil vínculo de la gestión cultural institucional con las comunidades educativas	Pérdida del sentido de pertenencia cultural de la comunidad educativa Vinculación de la gestión cultural institucional con las comunidades educativas Recuperar y fortalecer el sentido de pertenencia cultural en la comunidad educativa a través de actividades culturales y ferias entre otros Convenio de colaboración para diseñar o elaborar un plan de trabajo con el SLEP para la creación de una “Escuela de Artes y Oficios”

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

Los factores críticos asociados al problema principal del “Baja articulación y participación efectiva de los actores culturales, educativos y comunidad en general a causa de la escasa vinculación de la institucionalidad local y gobernanza en cultura, arte y patrimonio que provoca desvalorización y barreras para el desarrollo cultural de la comuna” son los siguientes:

La deficiencia en la articulación de la participación de organizaciones y agentes culturales individuales provoca una limitada participación o involucramiento de agentes culturales en las comunidades y localidades.

Las escasas capacitaciones en formulación de proyectos y gestión cultural generan un déficit de conocimiento sobre recursos, gestión y liderazgo.

La escasa oferta cultural y artística comunitaria provoca la deficiente fidelización y formación de públicos y audiencias.

La escasa conexión y vinculación con las organizaciones culturales dentro de la comuna genera una limitada pertenencia a la actividad cultural comunal y problemas de acceso y democratización cultural de zonas rurales.

El débil vínculo de la gestión cultural institucional con las comunidades educativas provoca la pérdida del sentido de pertenencia cultural de la comunidad educativa.

Una vez definido el objetivo estratégico de *mejorar las condiciones de vinculación de la institucionalidad local y gobernanza en cultura, arte y patrimonio con los actores culturales, educativos y comunidad en general con iniciativas que promuevan la articulación y participación efectiva*, se realizó su desagregación en objetivos específicos, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

Tabla 60. Objetivos específicos.

Nº	Objetivos de desarrollo o específico
1	Generar participación e involucramiento de estudiantes, comunidad y localidades
2	Fortalecer el conocimiento sobre recursos, gestión y liderazgo de los agentes culturales
3	Formar y fidelizar públicos y audiencias especializadas
4	Crear y fomentar el acceso y vinculación cultural con los actores sociales de la comuna y zonas rurales
5	Recuperar y fortalecer el sentido de pertenencia cultural en la comunidad educativa a través de actividades culturales y ferias entre otros

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

Este Eje contempla entre sus iniciativas la conformación e implementación de Mesas de trabajo sectoriales trimestrales con el objetivo de generar participación e involucramiento de estudiantes, comunidad y localidades.

En segundo lugar, contempla un Plan de capacitación en formulación de proyectos y gestión cultural en coordinación con el nivel subnacional con el objetivo de fortalecer el conocimiento sobre recursos, gestión y liderazgo de los agentes culturales.

En tercer lugar, contempla la programación trimestral co-diseñada con Mesas de trabajo sectoriales con el objetivo de formar y fidelizar públicos y audiencias especializadas.

En cuarto lugar, considera la creación e implementación de Plan estratégico de vinculación con los actores sociales de la comuna y de zonas rurales con el objetivo de crear y fomentar el acceso y vinculación cultural con los actores sociales de la comuna y zonas rurales.

En quinto lugar, contempla la creación de un Convenio de colaboración para diseñar o elaborar un plan de trabajo con el Servicio Local de Educación Pública para la creación de una “Escuela de Artes y Oficios” con el objetivo de recuperar y fortalecer el sentido de pertenencia cultural en la comunidad educativa a través de actividades culturales y ferias entre otros.

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 imagen objetivo .

Tabla 61. Iniciativas Emblemáticas.

Nº	Iniciativa Emblemática
1	Conformación e implementación de Mesas de trabajo sectoriales trimestrales
2	Plan de capacitación en formulación de proyectos y gestión cultural en coordinación con el nivel subnacional
3	Programación trimestral co-diseñada con Mesas de trabajo sectoriales
4	Creación e implementación de Plan estratégico de vinculación con los actores sociales de la comuna y de zonas rurales

5 Convenio de colaboración para diseñar o elaborar un plan de trabajo con el SLEP para la creación de una “Escuela de arte y oficios”

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

9.3.4. Promoción del patrimonio e interculturalidad

Se trata de promover aquellos programas, proyectos, estudios y gestiones que tengan como objetivo desplegar acciones para el *promoción del patrimonio e interculturalidad*. A continuación, se puede observar el resultado del trabajo de identificación o determinación del problema principal, sus causas y efectos que la secuencia lineal permite transformar en el objetivo estratégico de *revitalizar, preservar y conservar el patrimonio cultural y la memoria histórica local con iniciativas que promuevan las diversidades, interculturalidad y pueblos originarios con enfoque derechos humanos* y los medios transformados en iniciativas emblemáticas tendrán fines u objetivos de desarrollo, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla 62. Árbol de problemas y objetivos para el promoción del patrimonio e interculturalidad.

PROBLEMA PRINCIPAL		OBJETIVO ESTRATÉGICO		INICIATIVA EMBLEMÁTICA
CAUSAS	EFFECTOS	MEDIOS	FINES	
Alto nivel de deterioro del patrimonio cultural a causa de la escasa protección, valorización y gestión a nivel local limitando el reconocimiento de la diversidad identitaria y la complejidad de las historias locales	Desconocimiento del patrimonio material e inmaterial a nivel local	Diagnóstico del patrimonio cultural material e inmaterial local	Actualizar el conocimiento del patrimonio material e inmaterial a nivel local	Estudio sobre el patrimonio material e inmaterial a nivel comunal
Inexistencia de sello identitario cultural propio	Limitada valoración de la identidad, historia y las tradiciones de la comuna	Elaboración de sello identitario comunal	Fortalecer la valoración de la identidad, historia y tradiciones de Natales	Diseño de sello local con la denominación de origen

PROBLEMA PRINCIPAL		OBJETIVO ESTRATÉGICO		INICIATIVA EMBLEMÁTICA
CAUSAS	EFFECTOS	MEDIOS	FINES	
Alto nivel de deterioro del patrimonio cultural a causa de la escasa protección, valorización y gestión a nivel local limitando el reconocimiento de la diversidad identitaria y la complejidad de las historias locales	Revitalizar, preservar y conservar el patrimonio cultural y la memoria histórica local con iniciativas que promuevan las diversidades, interculturalidad y pueblos originarios con enfoque derechos humanos			
Falta de rescate de las memorias colectivas de la comuna de Natales	Desvinculación intergeneracional de las memorias colectivas	Rescate de las memorias colectivas de la comuna de Natales	Vincular las memorias colectivas a través de diversas actividades culturales, artísticas y patrimoniales con enfoque intergeneracional	Programa de rescate de memorias colectivas
Escasa valoración y conocimiento de la historia de los pueblos originarios de la zona	Limita la pertenencia territorial y valoración del patrimonio cultural	Valoración y conocimiento de la historia de los pueblos originarios de la zona	Rescatar y preservar el sentido de pertenencia y patrimonio cultural de los pueblos originarios de la comuna y territorio	Programa Memorias Ancestrales
Inexistencia de programa cultural gastronómico de integración intercultural	Desconocimiento de la cultura gastronómica local, de los pueblos indígenas y migrantes	Programa cultural gastronómico de integración	Integrar a través de la cultura gastronómica a la comunidad local, los pueblos indígenas y migrantes	Festival gastronómico de la Mistura Patagónica
Escasos encuentros para fortalecer las cosmovisiones indígenas	Pérdida de los saberes ancestrales de los pueblos indígenas	Promoción de encuentros para fortalecer las cosmovisiones indígenas	Salvar, rescatar y preservar los saberes ancestrales de los pueblos indígenas	Encuentro de saberes ancestrales
Escasa valoración e integración patrimonial e histórica de las diversas localidades	Déficit de pertenencia a la comuna y pérdida de la historia local	Valorización e integración patrimonial e histórica de las diversas localidades	Fortalecer la historia local y potenciar el sentido de pertenencia a la comuna	Talleres y/o actividades educativas sobre el patrimonio cultural y la memoria histórica local

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

Los factores críticos asociados al problema principal del “Alto nivel de deterioro del patrimonio cultural a causa de la escasa protección, valorización y gestión a nivel local limitando el reconocimiento de la diversidad identitaria y la complejidad de las historias locales” son los siguientes:

La inexistencia de diagnóstico del patrimonio cultural material e inmaterial provoca el desconocimiento del patrimonio material e inmaterial a nivel local.

La inexistencia de sello identitario cultural propio genera una limitada valoración de la identidad, historia y las tradiciones de Natales.

El escaso rescate de las memorias colectivas de la comuna de Natales provoca la desvinculación intergeneracional con las memorias colectivas.

La escasa valoración y conocimiento de la historia de los pueblos originarios de la zona provoca la limita la pertenencia territorial y valoración del patrimonio cultural.

Por otra parte, la inexistencia de un programa cultural gastronómico de integración intercultural genera el desconocimiento de la cultura gastronómica local, de los pueblos indígenas y migrantes.

Los escasos encuentros para fortalecer las cosmovisiones indígenas provocan la pérdida de los saberes ancestrales de los pueblos indígenas.

Por último, la escasa valorización e integración patrimonial e histórica de las diversas localidades provoca déficit de pertenencia a la comuna y pérdida de la historia local.

Una vez definido el objetivo estratégico de *revitalizar, preservar y conservar el patrimonio cultural y la memoria histórica local con iniciativas que promuevan las diversidades, interculturalidad y pueblos originarios con enfoque derechos humanos*, se realizó su desagregación en objetivos específicos, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

Tabla 63. Objetivos específicos.

Nº	Objetivos de desarrollo o específico
1	Actualizar el conocimiento del patrimonio material e inmaterial a nivel local
2	Fortalecer la valoración de la identidad, historia y tradiciones de Natales
3	Vincular las memorias colectivas a través de diversas actividades culturales, artísticas y patrimoniales con enfoque intergeneracional
4	Rescatar y preservar el sentido de pertenencia y patrimonio cultural de los pueblos originarios de la comuna y territorio
5	Integrar a través de la cultura gastronómica a la comunidad local, los pueblos indígenas y migrantes

Nº	Objetivos de desarrollo o específico
6	Salvaguardar, rescatar y preservar los saberes ancestrales de los pueblos indígenas
7	Fortalecer la historia local y potenciar el sentido de pertenencia a la comuna

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

Este Eje contempla entre sus iniciativas la aprobación de un estudio sobre el patrimonio material e inmaterial a nivel comunal con el objetivo de actualizar el conocimiento del patrimonio material e inmaterial a nivel local.

En segundo lugar, contempla el diseño de sello cultural local con el objetivo de fortalecer la valoración de la identidad, historia y tradiciones de Natales.

En tercer lugar, contempla un programa de rescate de memorias colectivas con el objetivo de vincular las memorias colectivas a través de diversas actividades culturales, artísticas y patrimoniales con enfoque intergeneracional.

En cuarto lugar, considera un programa de memorias ancestrales con el objetivo de Rescatar y preservar el sentido de pertenencia y patrimonio cultural de los pueblos originarios de la comuna y territorio.

En quinto lugar, contempla el desarrollo de un “Festival Gastronómico de la Mistura Patagónica” con el objetivo de integrar a través de la cultura gastronómica a la comunidad local, los pueblos indígenas y migrantes.

En sexto lugar, considera un encuentro de saberes ancestrales con el objetivo de salvaguardar, rescatar y preservar los saberes ancestrales de los pueblos indígenas.

Por último, talleres y/o actividades educativas sobre el patrimonio cultural y la memoria histórica local con el objetivo de fortalecer la historia local y potenciar el sentido de pertenencia a la comuna.

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 imagen objetivo.

Tabla 64. Iniciativas Emblemáticas.

Nº	Iniciativa Emblemática
1	Estudio sobre el patrimonio material e inmaterial a nivel comunal
2	Diseño de sello cultural local
3	Programa de rescate de memorias colectivas
4	Programa Memorias Ancestrales
5	Festival gastronómico de la Mistura Patagónica
6	Encuentro de saberes ancestrales

7 Talleres y/o actividades educativas sobre el patrimonio cultural y la memoria histórica local

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

9.4. Síntesis Plan de acción

A partir del conjunto de 24 iniciativas determinadas en el proceso de planificación estratégica, se puede observar que los ejes estratégicos de Fortalecimiento de la gestión cultural y Promoción del patrimonio e interculturalidad poseen el 29,2% cada uno. Y en segundo lugar también compartido, los ejes estratégicos de Fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento cultural y Fortalecimiento de la participación ciudadana y gobernanza local con el 20,8% respectivamente del total de iniciativas.

Tabla 65. Iniciativas por Eje Estratégico.

Iniciativas por Eje Estratégico	N	%
Fortalecimiento de la gestión cultural	7	29,2
Promoción del patrimonio e interculturalidad	7	29,2
Fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento cultural	5	20,8
Fortalecimiento de la participación ciudadana y gobernanza local	5	20,8
Total	24	100,0

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

En relación al tipo de iniciativas la mayor parte son gestiones alcanzando al 41,7%. En segundo lugar, los programas con el 33,3%, en tercer lugar, los proyectos con el 16,7% y por último, los estudios con el 8,3% del total de iniciativas.

Tabla 66. Tipología de las iniciativas.

Tipología de las iniciativas	N	%
Gestión	10	41,7
Programa	8	33,3
Proyecto	4	16,7
Estudio	2	8,3
Total	24	100,0

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

10. VALIDACIÓN TÉCNICA, POLÍTICA Y SOCIAL

Esta etapa está dirigida a la entrega del Plan y su informe final el que será aprobado u observado por la Mesa Técnica, el Concejo Municipal y las Comunidades con la inclusión de las observaciones en el documento final.

Una vez elaborado el plan de acción e inversiones, se procedió a su validación con la Mesa Técnica de Cultura de Natales, constituida al inicio del proceso y que acompaña y colabora en la actualización del PMC 2026-2029. Posteriormente, fue presentado al Concejo Municipal para su validación política.

Finalmente se presentó a la comunidad local para su validación social, el día martes 2 de diciembre del 2025, con invitaciones personalizadas y afiches digitales en redes sociales, como el que se puede observar a continuación.

Figura 15. Afiche de convocatoria.



Figura 16. Fotos Validación social.



Fuente: Municipalidad de Natales, 2025.

Una vez realizadas las validaciones técnica, política y social, se procedió a consolidar el informe final del Plan Municipal de Cultura.

El informe final, se trata de un “documento que reúne en forma sencilla, sistematizada y gráfica, todos los antecedentes y conclusiones del diagnóstico cultural, de los acuerdos alcanzados con los actores culturales en las jornadas participativas, de la visión estratégica cultural, de los objetivos estratégicos culturales, de los programas y proyectos diseñados, como del sistema de inversiones y evaluación (CNCA, 2009).

11. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN MUNICIPAL DE CULTURA DE NATALES

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 Municipal de Cultura de Natales 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, tal como se detallan a continuación

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

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

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 Plan Municipal de Cultura y propuestas en cada Eje estratégico, han sido capaces de contribuir al propósito principal expresado en la Imagen Objetivo que busca cambiar la situación actual por otra más próxima a lo que desean las autoridades y la ciudadanía de Natales.

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

- Objetivo del Sistema de Seguimiento y Evaluación.**

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

- **El Rol de la Evaluación en el Plan Municipal de Cultura de Natales**

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

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

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

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

- Operacionalizar los objetivos estratégicos de los Ejes estratégicos mediante la implementación de los proyectos, programas y estudios y gestiones propuestas.
- Asegurar la realización de las actividades y resultados esperados dentro de los plazos de tiempo programados.
- Permitir ajustar las acciones programadas.

Es decir, el seguimiento y evaluación del Plan Municipal de Cultura de Natales 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 u otra acción, para determinar la medida en que este instrumento de planificación ha contribuido al desarrollo esperado o a la imagen objetivo deseada.

Para el Plan Municipal de Cultura, el principal objetivo de los indicadores, es evaluar la implementación del conjunto de las iniciativas contenidas en el Plan de Inversiones 2026 - 2029, mediante parámetros predefinidos (Número de Iniciativas de Inversión a implementar anualmente v/s iniciativas de inversión no implementadas anualmente) y que en rigor, constituyen las metas del presente Plan Municipal de Cultura de Natales cuyo

comportamiento observado y resultante, permiten establecer la tendencia de la gestión institucional y su proyección futura.

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

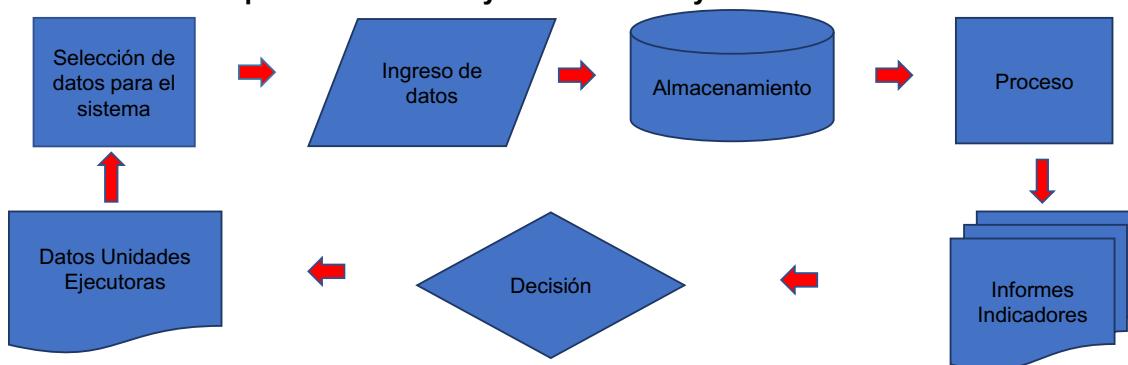
11.1. Implementación Del Sistema

- **La recolección de datos**

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

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

Ilustración. Esquema Producción y/o Recolección y Tratamiento de la información



Fuente: Abya Yala Consultores.

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 Corporación y las unidades corresponsables, definen y aportan los antecedentes específicos de cada una de las iniciativas propuestas y desarrolladas en función del Plan. Luego la Corporación, selecciona, ingresa y procesa los datos, los que deben quedar registrados en los distintos momentos en que se confecciona la evaluación.

Posteriormente, la unidad de cultura emite el informe en base a los indicadores de cumplimiento de cada una de las metas y/o procedimientos requeridos para la

implementación de los estudios, programas, proyectos y gestiones que componen el plan de inversiones.

- **¿Qué se evalúa?**

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

En este sentido, el sistema evaluará las iniciativas (estudios, programas, proyectos o gestiones) contenidas en cada eje 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 Eje estratégico de las iniciativas establecidas en el plan de inversiones plurianual, según año – calendario.

Tabla 67. Distribución del Número de Iniciativas a Evaluar por Año Calendario

Nº	Objetivo estratégico	Iniciativa a Evaluar Año 2026	Iniciativa a Evaluar Año 2027	Iniciativa a Evaluar Año 2028	Iniciativa a Evaluar Año 2029	Total de Iniciativas a Evaluar
1	Consolidar la habitabilidad y gestión de los espacios de uso artístico, cultural y patrimonial con iniciativas que promuevan el acceso y la creación artística y cultural para el desarrollo integral de las y los habitantes de Natales.	5	1	0	0	6
2	Fortalecer la valoración y descentralización de la gestión cultural institucional con iniciativas que promuevan el acceso equitativo a las culturas, las artes y patrimonios de las comunidades y territorios locales	6	5	5	5	21
3	Mejorar las condiciones de vinculación de la institucionalidad local y gobernanza en cultura, arte y patrimonio con los actores culturales, educativos y comunidad en general con iniciativas que promuevan la articulación y participación efectiva.	5	5	5	5	20
4	Revitalizar, preservar y conservar el patrimonio cultural y la memoria histórica local con iniciativas que promuevan las diversidades, interculturalidad y pueblos originarios con enfoque derechos humanos	3	7	5	5	20
Total		19	18	15	15	67

Fuente: Matriz Iniciativas de Inversión. Elaboración Propia.

- **Criterios para la Evaluación**

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

Al respecto y a modo de control y compromiso de la gestión de la Unidad de Cultura , se deben asimilar los siguientes criterios:

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

- **¿Cómo Evaluamos?**

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

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

En primer lugar, la Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio deberá señalar la factibilidad de la implementación de la iniciativa al Municipio en base a la disposición de recursos económicos y humanos para su fiel ejecución.

Tabla 68. Matriz de Factibilidad de la Implementación de la Iniciativa de Inversión.

Nº	Nombre de la Iniciativa	Objetivo específico	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con una X, solo una opción Si o No)								Observaciones	
			Año 2025		Año 2026		Año 2027		Año 2028			
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
1	Licitación del diseño del Centro Cultural	Concentrar y articular la oferta cultural en un Centro cultural ampliando el acceso a diversas disciplinas										
2	Entrega en comodato con administración total por parte de la Municipalidad del Centro Cultural Natalis” a la Corporación	Regularizar, administrar y gestionar el “Centro Cultural Natalis” desde la Corporación										
3	Entrega en comodato con administración total y presupuesto por parte de la Municipalidad a la Corporación de los tres espacios culturales	Administrar y gestionar los espacios culturales de la Biblioteca, Anfiteatro y Museo										
4	Diseño y reposición de la calefacción en Espacio Cultural Natalis	Aumentar la oferta de talleres cultural en época invernal										
5	Diseño y mejoramiento espacio Costanera	Desarrollar la danza y otras disciplinas artísticas en el Espacio Costanera										
6	Aprobación de un presupuesto base para el desarrollo sostenible de la Corporación de al menos el 50 % de los gastos	Aumentar el presupuesto para la Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio										

Nº	Nombre de la Iniciativa	Objetivo específico	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con una X, solo una opción Si o No)								Observaciones	
			Año 2025		Año 2026		Año 2027		Año 2028			
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
		operacionales equivalentes a un mínimo de 200 millones anuales										
7	Rendición a la comunidad una vez al año de la gestión de la Corporación	Dar a conocer a la comunidad la gestión cultural, turística y patrimonial de la Corporación										
8	Diseño e implementación de Plan de medios comunicacionales desde la Corporación	Dar a conocer a la comunidad las actividades culturales por diversos medios comunicacionales										
9	Gestión de recursos externos públicos o privados para la contratación de talleristas de artes escénicas y música	Aumentar la oferta institucional de artes escénicas y música										
10	Adaptabilidad financiera de los recursos destinados a la Corporación	Disponer libremente de los recursos destinados a la Corporación para la gestión operacional										
11	Adquisición de un vehículo para la Corporación con recurso humano	Aumentar la participación, acceso y oferta cultural en las localidades rurales										
12	Fortalecimiento del programa "Plaza Viva" con mayores recursos incorporando modalidades itinerantes y participación de las localidades de la comuna	Generar acceso equitativo a las culturas, las artes y patrimonios de las comunidades y territorios locales										
13	Conformación e implementación de Mesas de trabajo	Generar participación e involucramiento de estudiantes,										

Nº	Nombre de la Iniciativa	Objetivo específico	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con una X, solo una opción Si o No)								Observaciones	
			Año 2025		Año 2026		Año 2027		Año 2028			
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
	sectoriales trimestrales	comunidad y localidades										
14	Plan de capacitación en formulación de proyectos y gestión cultural en coordinación con el nivel subnacional	Fortalecer el conocimiento sobre recursos, gestión y liderazgo de los agentes culturales										
15	Elaboración de programación trimestral co-diseñada con Mesas de trabajo sectoriales	Formar y fidelizar públicos y audiencias especializadas										
16	Creación e implementación de Plan estratégico de vinculación con los actores sociales de la comuna y de zonas rurales	Crear y fomentar el acceso y vinculación cultural con los actores sociales de la comuna y zonas rurales										
17	Convenio de colaboración para diseñar o elaborar un plan de trabajo con el SLEP para la creación de una “Escuela de Artes y Oficios”	Recuperar y fortalecer el sentido de pertenencia cultural en la comunidad educativa a través de actividades culturales y ferias entre otros										
18	Estudio sobre el patrimonio material e inmaterial a nivel comunal	Actualizar el conocimiento del patrimonio material e inmaterial a nivel local										
19	Diseño de sello local con la denominación de origen	Fortalecer la valoración de la identidad, historia y tradiciones de Natales										
20	Programa de rescate de memorias colectivas	Vincular las memorias colectivas a través de diversas actividades culturales,										

Nº	Nombre de la Iniciativa	Objetivo específico	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con una X, solo una opción Si o No)								Observaciones	
			Año 2025		Año 2026		Año 2027		Año 2028			
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
artísticas y patrimoniales con enfoque intergeneracional												
21	Programa Memorias Ancestrales	Rescatar y preservar el sentido de pertenencia y patrimonio cultural de los pueblos originarios de la comuna y territorio										
22	Festival gastronómico de la Mistura Patagónica	Integrar a través de la cultura gastronómica a la comunidad local, los pueblos indígenas y migrantes										
23	Encuentro de saberes ancestrales	Salvaguardar, rescatar y preservar los saberes ancestrales de los pueblos indígenas										
24	Talleres y/o actividades educativas sobre el patrimonio cultural y la memoria histórica local	Fortalecer la historia local y potenciar el sentido de pertenencia a la comuna										
Total Factibilidad de Iniciativas			0	0	0	0	0	0	0	0		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
			Año 2026	Año 2027	Año 2028	Año 2029						

Fuente: Matriz Iniciativas de Inversión. Elaboración Propia.

Obtenido el número de iniciativas factibles de implementar anualmente, la Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio procederá a:

1. Establecer el porcentaje de "factibilidad real" del cumplimiento del Eje Estratégico, en base al análisis estadístico comparativo de las Iniciativas Financiadas v/s Iniciativas No Financiadas.

- Del análisis estadístico anterior y la proyección de los datos obtenidos en función de circunscribir el rol institucional, la Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio procederá a diseñar, proponer e implementar distintas estrategias y acciones con objeto de conseguir compromisos y/o acuerdos técnico – políticos o públicos y/o privados que permitan alcanzar, el cumplimiento del 100% de las iniciativas contenidas en el Eje estratégico a su cargo.

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

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

En primer lugar, exclusivamente en aquellas iniciativas que cuenten con financiamiento, la Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio, deberán nutrir al sistema de seguimiento de manera anual en diversas dimensiones, tal como se puede observar en la siguiente ficha.

Tabla 69. Ficha de Seguimiento Individual (anual) de Iniciativas.

Eje Estratégico	
Nombre de la Iniciativa Emblemática	
Unidad Municipal Responsable	Corporación de Cultura, Turismo y Patrimonio
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)	

Fuente: Abya Yala Consultores.

- Matriz Anual de Seguimiento de Iniciativas**

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

Tabla 70. Matriz Anual de Seguimiento de Iniciativas Año 2026.

Eje Estratégico	Número de Iniciativas Proyectadas Año 2026	Evaluación Semestre	1°	Evaluación Semestre	2°	Evaluación Anual
			Número de Iniciativas Implementadas	% Logro	% Déficit	% Déficit
Consolidar la habitabilidad y gestión de los espacios de uso artístico, cultural y patrimonial con iniciativas que promuevan el acceso y la creación artística y cultural para el desarrollo integral de las y los habitantes de Natales.	5					
Fortalecer la valoración y descentralización de la gestión cultural institucional con iniciativas que promuevan el acceso equitativo a las culturas, las artes y patrimonios de las comunidades y territorios locales	6					
Mejorar las condiciones de vinculación de la institucionalidad local y gobernanza en cultura, arte y patrimonio con los actores culturales, educativos y comunidad en general con iniciativas que	5					

Eje Estratégico	Número de Iniciativas Proyectadas Año 2026	Evaluación Semestre	1° Evaluación Semestre	2° Evaluación Anual	%Déficit
			Número de Iniciativas Implementadas	%Logro	
promuevan la articulación y participación efectiva.					
Revitalizar, preservar y conservar el patrimonio cultural y la memoria histórica local con iniciativas que promuevan las diversidades, interculturalidad y pueblos originarios con enfoque derechos humanos	3				

Fuente: Matriz Iniciativas de Inversión Elaboración Propia.

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 71. Evaluación de Resultados.

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

Fuente: Abya Yala Consultores.

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 72. Calificación Tabla de Evaluación.

Calificación	Concepto
Muy Bueno (MB)	Nivel de logro de las acciones (Actividades, Beneficiarios y Productos) de la iniciativa específica (Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre en el 100% respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).
Bueno (B)	Nivel de logro de las acciones (Actividades, Beneficiarios y Productos) de la iniciativa específica (Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre entre el rango del 76% al 99% respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).
Regular (R)	Nivel de logro de las acciones (Actividades, Beneficiarios y Productos) de la iniciativa específica (Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre entre el rango del 51% al 75% respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).
Malo (M)	Nivel de logro de las acciones (Actividades, Beneficiarios y Productos) de la iniciativa específica (Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre entre el rango del 26% al 50% respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).
Muy Malo (MM)	Nivel de logro de las acciones (Actividades, Beneficiarios y Productos) de la iniciativa específica (Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre entre el rango del 0% al 25% respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).

Fuente: Abya Yala Consultores.

11.2. Ciclo Final de la Planificación Estratégica.

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

En este sentido, corresponderá que la Unidad de Cultura realice año a año la actualización de la valorización de la cartera de iniciativas establecidas en la matriz de planificación ya establecida.

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

Tabla 73. Fuentes de financiamiento.

Fuente de Financiamiento (Ejemplos)	Definición
FNDR	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 MINCAP
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

Es importante señalar que este ejercicio, corresponde única y exclusivamente a la Unidad de Cultura debido a que conoce los mecanismos de asignación presupuestaria, así como, los montos o costos específicos, acotados, reales y fidedignos para cada iniciativa.

Plan de Acción: Estrategia General de Implementación del Plan

El plan de acción o estrategia general de implementación del plan de inversiones y su correspondiente seguimiento y evaluación, consiste básicamente, en el ordenamiento de secuencias lógicas de acciones o actividades a implementar con objeto de cumplir con los objetivos de desarrollo trazados en este instrumento de planificación local.

En rigor, el plan de acción es un manual de procedimientos ad – hoc al funcionamiento normativo que la institución municipal realiza de manera cotidiana.

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

Objetivo General del Plan de Acción

Implementar la totalidad (100%) de las iniciativas contenidas en el plan de inversiones (Cartera de proyectos) con objeto de lograr los fines u objetivos definidos en los Ejes estratégicos y avanzar en la consecución de la imagen objetivo deseada.

Objetivos Específicos del Plan de Acción

Los objetivos específicos en orden secuencial de implementación son los siguientes:

1. Difundir y socializar en el conjunto de los actores políticos, técnicos y sociales, la imagen objetivo definida y los objetivos estratégicos de los Ejes 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 Eje estratégico e imagen objetivo).

12. BIBLIOGRAFÍA.

- Ander-Egg, E. (1992). Políticas Culturales Municipales. Ciccus Ediciones, Buenos Aires.
- Ministerio de las Culturas, las Artes el Patrimonio, MINCAP. (2024). Guía Metodológica Para el desarrollo 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.
- Gobierno Regional Magallanes y Antártica Chilena. (2023). Estrategia de Desarrollo Regional Magallanes y Antártica Chilena 2023-2030.
- Gramberger, M. OECD. (2001). Manual de la OCDE, 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.
- Municipalidad de Punta Arenas (2023). Plan Municipal de Cultura de Punta Arenas.
- Municipalidad de Natales (2017). Plan de Desarrollo Comunal 2017-2025. Resumen Ejecutivo.
- Municipalidad de Natales (2020). Plan Municipal de Cultura de Natales 2020 – 2024.
- Municipalidad de Natales (2023). Plan De Gestión Centro Cultural Natalis 2023 – 2026.
- Municipalidad de Recoleta (2019) Actualización Pladeco Recoleta 2019 – 2026.
- 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.