1.4. Acta de Validación

I. Municipalidad de Futaleufú
Secretaría Municipal

CERTIFICADO Nº 168/2023

El Secretario Municipal de la Ilustre Municipalidad de Futaleufú, en su calidad de **MINISTRO DE FE, CERTIFICA**:

Dentro de las atribuciones, en Sesión Ordinaria N° 33 de fecha 28.11.2023 el Honorable Concejo Municipal aprobó lo siguiente:

"PLAN DE GESTIÓN DE LA CASA DE LA CULTURA DE FUTALEUFÚ"

Se extiende el presente documento, a la Encargada de Cultura, para los correspondientes a trámites administrativos correspondiente al Plan de Gestión de la Casa de la Cultura de Futaleufú.

FUTALEUFU, 04 DICIEMBRE 2023

I. MUNICIPALIDAD SECRETARIO MUNICIPAL

MIGUEL A. MARDONES SEGOVIA
SECRETARIO MUNICIPAL

ABYA YALA
CONSULTORES

ELABORACIÓN PLAN DE GESTIÓN CASA DE LA CULTURA DE FUTALEUFÚ 2024 - 2027

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio
Gobierno de Chile

Programa
Red Cultura

FUTALEUFU
Provincia de Palena-X Reg.

ILUSTRE
MUNICIPALIDAD
DE FUTALEUFÚ
Patagonia Chile

Índice ..... **¡Error! Marcador no definido.**
1. Introducción **4**
1.1. Contexto Institucional 5
1.2. Antecedentes sectoriales y regionales 6
2. Objetivo del Estudio **8**
3. Marco Teórico Conceptual **8**
3.1. Conceptos básicos 8
3.2. La relevancia de la cultura como polo de desarrollo a nivel local 11
3.3. La infraestructura cultural: un espacio para el quehacer cultural 15
3.4. Formación de audiencias 17
3.5. El enfoque dialéctico y la investigación acción participativa 19
4. Marco Metodológico **23**
5. Etapa 0. Ajuste Metodológico **26**
5.1. Actividades 26
5.2. Conformación Mesa Técnica de Cultura 26
6. Etapa 1. Caracterización Comunal **28**
6.1. Antecedentes Regionales y Comunales 28
6.2. Antecedentes Históricos 29
6.3. Antecedentes Demográficos 35
6.4. Antecedentes Institucionales Municipalidad de Futaleufú 41
6.5. Educación 42
6.6. Organizaciones sociales 42
6.7. Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio 44
6.7.1. Casa de la Cultura de Futaleufú 46
6.8. Planificación estratégica en cultura 48
6.9. Evaluación Pladeco 2022 – 2025 50
7. Etapa 2. Diagnóstico Participativo Necesidades Culturales Casa de la Cultura de Futaleufú **51**
7.1. Metodología Participativa 53
7.2. Caracterización de la participación de los actores locales 56
7.2.1. Caracterización de participantes de Encuentros Participativos 57
7.2.2. Caracterización de participantes de Encuesta 57
7.3. Resultados del Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales la Casa de la Cultura 60

7.3.1. Encuentros participativos 60
7.3.1.2. Resultados Fortalezas de Programación. 61
7.3.1.3. Resultados Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento 62
7.3.1.4. Resultados Problemas y Soluciones 64
7.3.2. Encuesta 70
7.4. Conclusiones Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales la Casa de la Cultura de Futaleufú 71
8. Etapa 3. Elaboración Plan de Gestión de la Casa de la Cultura. 73
8.1. Metodología 73
8.2. Visión y Misión. 75
8.3. Lineamientos Estratégicos. 77
8.4. Lineamientos Estratégicos Plan De Gestión la Casa de la Cultura de Futaleufú 79
8.4.1. LE: Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural 80
8.4.2. LE: Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural 86
8.4.3. LE: Plan de comunicaciones y difusión oportuna y pertinente 91
8.5. Plan de Acción 93
9. Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan de Gestión de la Casa de la Cultura de Futaleufú. 99
9.1. Implementación del Sistema 102
9.2. Ciclo Final de la Planificación Estratégica. 110
10. Bibliografía. 114

1. Introducción

La elaboración del Plan de Gestión de la Casa de la Cultura se enmarca en un trabajo colaborativo entre el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio a través del programa Red Cultura y la Ilustre Municipalidad de Futaleufú.

Desde el punto de vista técnico, la elaboración del Plan de Gestión de la Casa de la Cultura de Futaleufú 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 Futaleufú en relación al espacio cultural denominado Casa de la Cultura.

En tal sentido, fue necesario desde el punto de vista teórico metodológico desarrollar un proceso de Investigación Acción Participativa (IAP), que posee la intencionalidad de profundizar y comprender más las situaciones problemas, sus causas y consecuencias para así crear estrategias de reflexión y acción (Freire, 2020). La IAP, potencia la participación colectiva produciendo procesos de transformación social tendientes a mejorar la vida cotidiana de las personas (Bozo, 2020).

La producción y/o recolección de información se estructuró metodológicamente en las siguientes etapas:

- **Caracterización comunal.** Revisión bibliográfica de fuentes secundarias[1], tales como textos e investigaciones académicas, documentos regionales y municipales, bases de datos institucionales disponibles, información on-line, entre otros posibles.

- **Diagnóstico participativo.** Producción y/o recolección de fuentes primarias[2] a través de encuentros territoriales y sectoriales; reuniones de trabajo participativas–dialógicas, deliberativas pero consensuadas; entrevistas a informantes claves o actores relevantes.

El proceso de caracterización y diagnóstico, es decir, de recopilación, sistematización y análisis de la información secundaria y de producción y/o recolección, sistematización y análisis de la información primaria, permite obtener un diagnóstico sectorial de la cultura de la comuna de Futaleufú. A partir de dicho diagnóstico se inicia el proceso de planificación estratégica participativa, que adquiere alcance prospectivo.

[1] 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).

[2] 3 Las fuentes primarias contienen información original que es producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Están destinadas a comunicar los resultados de un estudio o de la creación. Se estructuran en discursos textuales o icónicos consecutivos, coherentes y dependientes e su significado, y siguen la lógica y el diseño de la disciplina elegida (Romanos; 2000,19).

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

- Revisión bibliográfica de fuentes secundarias[3], tales como estudios e investigaciones académicas, documentos públicos regionales y municipales, bases de datos institucionales disponibles, información on-line, entre otros posibles que genera la caracterización comunal en el sector cultural.

- Producción y/o recolección de fuentes primaria[4], tales como los encuentros participativos de codiseño, reuniones de trabajo participativas, entrevistas semiestructuradas a informantes clave o actores relevantes y encuestas entre otras que genera el diagnóstico participativo.

Del proceso de sistematización y análisis de la información levantada se obtiene la caracterización en el sector cultural de la comuna de Futaleufú y en particular de la Casa de la Cultura que junto con el diagnóstico participativo permiten realizar un proceso de planificación estratégica participativa que adquiere alcance prospectivo vinculante.

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,

[3] 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).

[4] 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).

regionales, comunales y sectoriales (culturales) entre 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 son indicativos y no vinculantes, es decir, no constituyen normativa, lo que circunscribe su accionar a la voluntad política y discrecional de cada administración local.

La idea central es elaborar el Plan de Gestión de la Casa de la Cultura (PG) para que sea el componente de la gestión de espacios culturales en el Plan Municipal de Cultura que a su vez debe constituirse en 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 cuatro instrumentos de planificación existentes, en función del desarrollo local. El municipio es un actor que dispone de ventajas y restricciones para dirigir el desarrollo comunal. De lo anterior se desprende que el PLADECO tiene un rol fundamental en la gestión municipal, orientando las acciones del municipio a partir del Plan. Sin embargo, no siempre es posible profundizar en cada uno de los sectores o temáticas que están consideradas en el PLADECO como áreas de gestión municipal por diversas variables. Es así como cada municipalidad y determinados Ministerios o Servicios de nivel central estiman pertinente elaborar planes de desarrollo sectoriales como en cultura, seguridad pública, turismo y económico local entre otros para generar políticas sectoriales a nivel local.

Los planes de desarrollo sectorial como cultura, deben constituirse en componentes del PLADECO vigente o integrarse a la actualización con su respectivo ajuste, pero de forma coherente con las cartas de navegación que orientan las actividades e inversiones de la comuna, en tanto estrategias de desarrollo local, otorgándole a la gestión municipal la posibilidad de lograr significativos avances, tanto en materia de crecimiento económico, como en la promoción del desarrollo social[5], el desarrollo cultural[6] y la calidad de vida de la población respecto de sus necesidades, mediante procesos participativos sustantivos y efectivos.

1.2. Antecedentes sectoriales y regionales

El Ministerio de las Culturas, las artes y el patrimonio y su antecesor institucional, el ex

[5] 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).

[6] 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).

Consejo de la Cultura y las Artes, vienen desde el año 2005 implementando iniciativas destinadas a fortalecer las capacidades de la gestión cultural municipal, materializándose en el año 2007 en un plan de apoyo a la gestión cultural municipal, expresándose en la capacitación para la elaboración de Planes de Gestión (PG), concebidos como una herramienta de planificación estratégica comunal, mediante el cual se definen objetivos de desarrollo cultural a corto, mediano y largo plazo (MINCAP, 2023).

Posteriormente se crea Red Cultura, programa que asume la responsabilidad de continuar con el fortalecimiento y desarrollo de esta iniciativa, teniendo como objetivo contribuir a un mejor acceso y participación de la población al arte y la cultura mediante el fomento a la descentralización de la oferta artística y cultural del país a través del fortalecimiento de la gestión cultural municipal y la participación ciudadana. Para ello el programa cuenta con tres componentes:

- Planificación Cultural Participativa: Con el objetivo de fortalecer procesos de planificación cultural local, este componente financia tres herramientas que se implementan localmente. Estos son los Planes Municipales de Cultura, Planes de Gestión de Espacios Culturales Municipales y las Estrategias de Sostenibilidad de PMC y PG.

- Redes de Activación Cultural: Componente que busca promover y coordinar espacios de participación regional con los diferentes agentes culturales con los que se vincula el programa Red Cultura. Financiará planes de trabajo para cada una de estas redes, las cuales deberán diseñar un plan de trabajo que dé cuenta de las acciones planificadas.

- Herramientas de Formación en el Ámbito Cultural Municipal: Este componente centra sus esfuerzos en ofrecer espacios formativos a equipos municipales de cultura, encargados/as de espacios culturales y representantes de organizaciones culturales comunitarias en torno al desarrollo de mecanismos de gestión del conocimiento en el ámbito cultural municipal.

En este contexto la modalidad Planificación Cultural Participativa tiene el objetivo de contribuir al fortalecimiento de la planificación cultural específicamente a través de los Planes de Gestión (PG).

La estrategia regional de desarrollo cultural del programa Red Cultura Región de Los Lagos, ha definido para el componente de Planificación Cultural Participativo los siguientes ámbitos estratégicos de trabajo que se detallan a continuación:

A) Promover y fortalecer los procesos de co-construcción de instrumentos de planificación cultural estratégica territorial, donde la participación ciudadana sea efectiva en todos los niveles del proceso.

Entendiendo por participación ciudadana efectiva, al proceso de construcción social de las políticas públicas, que, conforme al interés general de la sociedad democrática, canaliza, da respuesta o amplia los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de las personas y de los derechos de las organizaciones o grupos.

En materia cultural, la participación es la integración del capital social a la toma de decisiones. Esto es, permitir, buscar y generar espacios y las condiciones para que las organizaciones con y sin personalidad jurídica, personas naturales, líderes políticos, líderes de opinión y otros, se integren activamente a la planificación, diseño y evaluación de las políticas territoriales, potenciando así el desarrollo social y la democracia participativa.

B) Fomentar en las comunas la elaboración, diseño y ejecución de los Planes de Gestión (PG), como uno de los instrumentos y herramientas fundamentales para la planificación cultural estratégica en los territorios. Favoreciendo la participación en el diseño de las iniciativas, programas y proyectos, que desarrollen temáticas y/o disciplinas que salvaguarden el patrimonio, la cultura y por ende el bienestar social y espiritual de una comunidad determinada en un espacio territorial determinado y que sean parte de los ejes de desarrollo de los PMC.

C) Impulsar en las comunas la incorporación al Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de los Planes de Gestión Cultural acordes con los ejes estratégicos del Ministerio de las Culturas, las artes y el Patrimonio de la política cultural vigente y del Programa Red Cultura de la Región de Los Lagos.

2. Objetivo del Estudio

Elaborar el Plan de Gestión para la Casa de la Cultura de Futaleufú como herramienta de gestión y planificación estratégica, de manera participativa incluyendo en todo proceso a la comunidad.

3. Marco Teórico Conceptual

3.1. Conceptos básicos

El estudio considera conceptualmente las siguientes definiciones:

Participación: Acción y efecto de participar, de acuerdo, a la RAE. Para los

marcos programáticos se refiere a la instancia en que las personas son convocadas a diseñar, planificar y cogestionar un proyecto cultural, un Plan Municipal de Cultura o un plan de gestión de su espacio cultural.

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

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

Gestión cultural: La gestión cultural trata de establecer una comunicación productiva entre los discursos sociológicos, económicos y antropológicos, y las instancias sociopolíticas, con miras a lograr un mutuo enriquecimiento entre niveles teóricos, socioculturales y técnicos administrativos. Es por lo tanto un campo de acción práctica con debates teóricos y controversias ideológicas en torno a los conceptos de cultura, identidad, región, territorio, globalización, modernidad y posmodernidad, lo privado y lo público, diversidad y cultura, y un quehacer que recoge todos los conflictos de los contextos donde interactúa. Pero más allá de los debates teóricos, la finalidad de la gestión cultural está centrada en promover todo tipo de prácticas culturales de la vida cotidiana de una sociedad que lleven a la concertación, al reconocimiento de la diferencia, a la invención y recreación permanente de las identidades y al descubrimiento de razones para la convivencia social. Gana terreno la acción cultural de los gestores por cuanto es un factor contributivo al mejoramiento económico y al desarrollo social, en tanto promueve prácticas que les otorgan horizonte y sentido a los fines de un desarrollo integral (Bobbio, 2011: 214).

Co-diseño: Trabajo mancomunado y participativo entre todos los actores culturales relevantes posibles, de una determinada comuna o territorio para la elaboración o actualización de un Plan de Gestión.

Plan de Gestión: Instrumento de planificación estratégica de un espacio, en vinculación directa con el territorio y/o comuna, en la cual se encuentre inserto, establecido en un documento formal y orientador para una comunidad. Es la expresión de deseos de desarrollo de un territorio a partir del arte y la cultura en función de mejorar la calidad y condiciones de vida de sus habitantes desde las particularidades de su historia, patrimonio e identidad, conteniendo aspectos

generales como antecedentes, diagnósticos, objetivos a mediano y largo plazo, líneas estratégicas, estructuras de financiamiento, actividades y sistema de evaluación y seguimiento a través de indicadores de medición, todo esto a partir de procesos de participación colectiva.

El Plan de Gestión, tal como su nombre lo indica corresponde a una herramienta de gestión, cuyo propósito es administrar de forma eficiente un espacio cultural, basándose en la mirada de desarrollo cultural de una comuna. Su diseño se caracteriza por una construcción participativa en términos de necesidades, demandas y estrategias de acción en materia artística cultural de cada comuna.

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

El Plan de Gestión en Espacios Culturales (PG) corresponde a una herramienta de gestión que busca el involucramiento e incidencia de la ciudadanía en la creación y contenido del espacio cultural, a fin de establecer estrategias de gestión colectiva y cooperativa, que pongan en el centro a los habitantes del territorio en toda su diversidad y su realidad cultural, propiciando una apropiación simbólica del espacio. Tal cual lo ha sostenido Mantecón (2009), el objeto es “pensar la administración y programación de espacios culturales desde los públicos y no únicamente desde el arte”.

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

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

a) Atributos que debe tener la planificación cultural participativa comunal

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

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

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

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

b) Planificación Municipal en Cultura

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

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

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

Esta mesa técnica estará conformada por los y las funcionarios/as municipales designados como contraparte, la SEREMI, integrantes de la Comisión de Cultura del Concejo Municipal, miembros de la comunidad (COSOC) entre otros. Se reunirán en cada etapa de entrega y desarrollarán reuniones extraordinarias solicitadas y acordadas por ambas partes.

3.2. La relevancia de la cultura como polo de desarrollo a nivel local[7]

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

[7] Basado en la Guía Metodológica para el Desarrollo de Planes Municipales de Cultura.

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].

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).

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.

[8] http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/.

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: 38). En este sentido, la cultura se manifiesta como constitutiva de la dimensión social humana en una doble dimensión: a nivel del individuo, en tanto este es quien construye y reconstruye la cultura en su interacción con la comunidad, y a su vez ésta se constituye como una fuente de la que el sujeto se provee de sentido para la vida, y a partir de la cual construye su identidad y las pautas que lo orientan socialmente.

La cultura se inscribe en el contexto comunitario incidiendo profundamente en las representaciones sociales que los individuos se hagan del mundo. En su pertinencia con la política pública[9], 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”.

[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.

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

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

El rol estratégico de la cultura en el desarrollo local constituye un enfoque cada vez más legitimado. Inge Ruigrok (2009) rescata el aporte del desarrollo cultural al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en cuatro dimensiones: economía, cohesión social, turismo cultural sostenible y fomento de una ciudadanía participativa. 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" (Ibid). 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: 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.

Elementos
Implementación de evaluaciones de impacto cultural.

Fuente: CNCA. Elaboración propia.

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

Tabla: Ámbitos para una gestión cultural local efectiva.

Ámbitos
Una dotación de personal con capacitación y experiencia.
Recursos operativos adecuados y tenencia de equipamiento e infraestructura cultural.
Planificación y planes de desarrollo cultural.
Incorporación de la participación de la comunidad en instrumentos de planificación.
Registro y uso de información cultural.
Diversidad de iniciativas culturales, no sólo a nivel de eventos, sino también de desarrollo
de capacidades y asociatividad cultural en la comunidad.
Conocimiento y uso de la institucionalidad y oferta cultural de financiamiento.
Establecimiento de redes estables de colaboración intra-municipales, externos y con el nivel nacional y regional del CNCA.

Fuente: CNCA. Elaboración propia.

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

Los centros culturales son espacios multifuncionales capaces de dar cabida a una diversidad de manifestaciones artísticas, así como también, cumplen un rol estratégico para la participación e integración social. Para Teixeira Coelho (2009), los espacios culturales contribuyen a la democracia cultural, puesto que permiten la ampliación del capital cultural de una comunidad y, por tanto, fomentar prácticas culturales más colectivas y duraderas.

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

En este sentido, para la Unesco (1976) en la Recomendación relativa a la Participación y Contribución de las Masas en la Vida Cultural[10]considera que el acceso a la cultura y la participación en la vida cultural son dos aspectos complementarios de una misma realidad, y por tanto, “el acceso puede favorecer la participación en la vida cultural, y la participación, puede

[10] Ver en http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13097&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

ensanchar el acceso a la cultura al darle su verdadero sentido y que, sin participación, el mero acceso a la cultura está necesariamente muy por debajo de los objetivos del desarrollo cultural".

En tal sentido, la participación ciudadana sostiene un lazo indisoluble con la dimensión cultural a nivel societal, puesto que la "cultura y ciudadanía tienen mucho que ver la una con la otra: interactúan, se refuerzan o se debilitan (…) siempre que en algún lugar se ha producido un cambio en las dinámicas de la ciudadanía, la cultura ha estado ahí como causa, como freno o como consecuencia" (Güell, 2008: 32). En efecto, la noción de participación ciudadana remite a la existencia de sujetos sociales autónomos, iguales y dotados de derechos inalienables: "donde no exista una cultura que posea esos significados y valoraciones tampoco existe, culturalmente, el ciudadano" (Güell, 2008: 33).

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

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

Según el CNCA (2010) actual MINCAP se debe considerar los siguientes aspectos en un Centro Cultural:

a) Misión de un Centro Cultural

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

b) Cualidades de un Centro Cultural

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

entorno próximo.
- Sinergia: Debe participar activa y concertadamente con otros espacios y/o organizaciones.
- Adaptabilidad: Entregarse al cambio sin abandonar misión.

c) Objetivos Generales de un Centro Cultural

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

d) Las actividades de un Centro Cultural de nivel comunal o provincial girarán en torno a los siguientes ejes

- Atención a la ciudadanía
- Servicios sociales
- Actividades culturales de pequeño o mediano formato
- Dependencias polivalentes para diversos usos
- Servicios específicos básicos.

3.4. Formación de audiencias

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

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

El público no es sólo un “destinatario o beneficiario”, el plan de gestión la Casa de la Cultura debe

considerarlo como un agente cultural activo que debe ser escuchado y acogido.

La formación de audiencias consiste en la planificación, elaboración e implementación de estrategias orientadas a (CNCA, 2014: 7):

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

- Intervenir en las barreras que condicionan el acceso y la participación de una determinada comunidad o grupo en la oferta cultural.

La formación debe impulsar y desarrollar programas que permitan fortalecer el capital cultural[11], integrando las particularidades de cada comunidad (CNCA, 2014: 8).

¿Cómo aporta en la gestión la Casa de la Cultura un plan de formación de audiencias?

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

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

La antropóloga mexicana Lucina Jiménez propone un decálogo de consideraciones al momento de diseñar un plan de formación de audiencias, tal como se señalan a continuación:

a. Los públicos no nacen, se hacen. Por tanto, se requieren estrategias con objetivos específicos acordes a cada espacio.

b. El público general no existe. Es una categoría inventada por los promotores culturales para esconder el hecho de que no se están dirigiendo a nadie. Mientras más específicos seamos en nuestras relaciones, mayor cercanía podemos realizar.

c. Un plan de públicos supone el conocimiento de quiénes interactúan con la Casa de la Cultura. La sistematización de datos es fundamental para el desarrollo de cualquier política de desarrollo de públicos.

d. Los públicos no son ajenos a la noción de la identidad de la institución, grupo, compañía o infraestructura para la cual se desea formar, ampliar, transformar o

[11] Conjunto de instrumentos o herramientas con que cuenta un individuo para aproximarse, acceder, valorar, aprehender y apropiarse simbólicamente de un bien cultural o de una creación artística. Deriva del medio familiar, el sistema educativo y/o la comunidad de origen (Pierre Bourdieu).

desarrollar públicos. Las estrategias de públicos no sustituyen la calidad y la buena factura de lo que se promueve. En una entidad deben estar involucrados todos los agentes que participan del hecho escénico. La formación de públicos no es solamente responsabilidad de quien difunde, sino también de quien programa, actúa, recibe al público, administra, etc.

e. La creación y formación de públicos va más allá del enfoque cuantitativo. Llenar la sala no es sinónimo de éxito en las estrategias de públicos. Se puede tener mucho público y tener un problema de públicos. Por tanto, se requiere tener mucha claridad en torno a cuáles son las prioridades.

f. Diseñar las estrategias y mecanismos de desarrollo que den solidez a la dimensión económica, social y afectiva a través de estrategias de comunicación, marketing cultural y otras, a partir de propuestas integrales.

g. Impulsar los enfoques desde los públicos en las escuelas profesionales de formación, gestión y experimentación de la práctica profesional de creadores, productores, directores y gestores y buscar el intercambio de experiencias y gestores.

h. Elaborar planes específicos de carácter formativo, basados en la experiencia y en la diversidad, dentro y fuera de las aulas de la escuela básica, conectarse con iniciativas que promuevan formación en lenguajes artísticos. Incidir en la formación estética de los profesores del sistema educativo, aunque se piense que no está a nuestro alcance. Ellos constituyen un eslabón fundamental en la cadena de formación o rechazo a la experiencia estética.

i. Incorporar el uso de las nuevas tecnologías como espacio de encuentro entre arte y espectadores, y también dentro de las estrategias de desarrollo de públicos.

j. Aplicar las cuatro pes: *paciencia, pertinencia, perseverancia y pasión*. Si alguno de estos ingredientes hace falta, es mejor no hacerlo y dejar que siga siendo el mercado y la tecnología quienes determinen los gustos y las prácticas culturales de los ciudadanos" (CNCA, 2014: 25- 26).

3.5. El enfoque dialéctico y la investigación acción participativa

El conocimiento se ha ido transformando en un campo en disputa entre saberes donde la acción de los sentidos comunes emerge como la tensión de contrapunto a la explicación y comprensión del mundo (Ricoeur, 2002: 184-195). En la actualidad es posible visualizar un interesante momento de despliegue en la investigación que puede responder de una manera más comprensiva la observación del mundo con variadas rutas de interpretación, entre otras,

aquellas que provienen de las prácticas cotidianas y del saber surgido desde el sentido común, vulgar y práctico el más importante de todas las formas de conocimiento (Sousa Santos, 2009: 54-57) y que fue en general denostado (Bozo, 2020).

En tal sentido, el presente estudio se sitúa desde la perspectiva dialéctica cuya relación de implicación es simétrica entre el investigador (facilitador de procesos) y los diversos agentes sociales, liberando el decir y el hacer de los sectores habitualmente excluidos. La asamblea y sus múltiples manifestaciones, entre ellas el socio análisis o la planificación participativa, proporcionan a los participantes una vía de reflexión y acción que les convierte en sujetos protagonistas de sus propias vidas. La perspectiva dialéctica integra la acción y la reflexión sobre la acción, diseminado su rol de aparato de captura o extracción del saber. Mira al sujeto colectivo como un agente autónomo, en proceso y capaz de transformar su entorno a partir de la facilitación que realiza un investigador - o equipo de investigadores - quienes facilitan procesos de intercambio de saberes, incluyéndose como parte de la realidad social; esto provoca la desaparición de la oposición sujeto-objeto en el acto de indagación (Ibáñez, 1985:21-24). La perspectiva dialéctica sitúa como sujeto del proceso a las propias poblaciones afectadas por problemáticas, que tratan de abordar y resolver por sí mismas sus propios conflictos (Bozo, 2020).

Bozo, plantea que una parte importante de la estructura conceptual de este paradigma dialéctico recoge el concepto de investigación acción formulado por Kurt Lewin en 1946, quien profundizó en el estudio de los grupos y las relaciones interpersonales, ampliando el repertorio de conceptos y prácticas de investigación acción, aplicadas en muchas empresas privadas y públicas de Estados Unidos y Europa. Este autor comprueba - entre otros ejemplos - que en el ámbito laboral la cooperación del trabajador aumenta si éste sujeto en proceso se hace escuchar; si lo logra es considerado por sus empleadores dando como resultado el aumento de la productividad (Lewin, 1947:150).

Por otra parte, Hanna Arendt cuestiona la praxis desarrollada por Platón, planteando que existe una incapacidad para entender los alcances entre teoría y práctica. Coloca al menos tres elementos que no fueron incluidos en la filosofía tradicional; a) La reducción de las relaciones prácticas al mando y la obediencia, una distinción entre quienes saben y por eso mandan y quienes no saben y, por eso, deben obedecer, justificaría la existencia de jerarquías políticas negando el principio de igualdad humana; b) La justificación de la introducción de jerarquías en el ámbito político; c) Lo público como ámbito de dominio; donde la noción de dominio de uno o de pocos sobre los muchos es consecuencia de la eliminación de la pluralidad humana. La participación en el espacio público hace a la condición humana en la medida en que los seres humanos se relacionan sin mediaciones como iguales en el acceso a la palabra y la acción (Bozo, 2020).

En suma, plantea siguiendo a Freire (1992:58-59) que “se trata de poner en juego los dos elementos indisolubles de la praxis, es decir, la reflexión y la acción de sujetos en construcción, que mediados por espacios autoeducativos acuerdan a partir de procesos dialécticos la elaboración de sus discursos y acciones para la transformación social”.

La praxis es una actividad humana fundamental, por medio de la cual las y los seres humanos producen la realidad histórica y se producen a sí mismos en su conciencia crítica; el ser humano es un ser de la praxis, cuyos poderes y esencia natural le permitirán alcanzar una buena y mejor vida (Marcuse, 1971:154-155). Es participar activamente en la elaboración de la historia del mundo, resistiendo a la hegemonía cultural, aquella dominación cultural diseminada no solo en el aparato gubernamental, sino en todas las instituciones de la sociedad civil (Albarez, 2016:156). Entonces, la praxis es un elemento central, como proceso permanente de reflexión-acción-reflexión sobre la realidad para la propia transformación de un sujeto, un colectivo o su comunidad, incluyendo la integración de interpretaciones de los sentidos comunes como parte de las prácticas cotidianas que alimentan la realidad (Bozo, 2020).

Cualquier proceso de intervención social [12]en una comunidad tiene la responsabilidad de relevar el, o los múltiples saberes que de este proceso surjan para el análisis por parte de las y los investigadores, pero sobre todo, para la propia comunidad que vive una experiencia de intervención. Desde un enfoque experimental de la ciencia social, un programa de acción (intervención) social, podrá responder a los principales problemas comunitarios mediante la investigación - acción, obligándose a lograr en forma simultánea avances teóricos y cambios sociales (Lewin, et al. 1947).

En tal sentido, planeta Bozo leyendo a Borda (1978:6) a través de una investigación comprometida con las comunidades, es posible investigar a realidad para transformarla a través de la praxis tanto desde el equipo investigador como desde el grupo de investigados; en síntesis se trata de un enfoque que coloca la tensión entre el funcionalismo y estructuralismo social, abriendo paso a una ciencia popular de la mano de una sociología comprometida, "donde se exija al investigador su plena identificación con los grupos con los cuales entra en contacto, no sólo para obtener información fidedigna y relevante, sino también para contribuir de manera implicativa al logro de las metas de transformación local de esos grupos sociales".

Los procesos de construcción de saberes son espacios de pedagogía crítica que conforman una posibilidad para construir una teoría que se relacione con la práctica y los saberes populares desde las propias comunidades, es decir, un proceso educativo como una acción cultural cuyo principal objetivo es la politización de los sujetos. Se debe aprender a leer la realidad para escribir la historia; porque nadie lo conoce todo, ni nadie lo desconoce todo; nadie educa a nadie, nadie se educa solo, las mujeres y los hombres se educan entre sí mediados por el mundo, respetando el acto mínimo del aprendizaje y la confianza en la capacidad intelectual de todo ser humano, "donde el aprender y comprender son dos maneras de expresar el mismo acto de traducción de la realidad (Ranciere, 2003:10). Al enseñar los contenidos en una práctica educativa conservadora, se busca ocultar la razón de ser de un sinnúmero de problemas sociales; por su parte, en una práctica educativa dialéctica se procura, desocultar, desmontar, develar la razón de ser de aquellos problemas. Mientras la primera procura

[12] El concepto de Intervención Social ha sido un ámbito muy criticado, pero a la vez, versátil y polisémico. Su significado se define como irrupción, intromisión, represión, verticalidad y control. Utilizando su sentido etimológico, venir entre o inter-ponerse puede también significar otra cosa; mediar, interactuar, colaborar o ayudar. En definitiva, no importa cómo le llamemos al proceso, importa como lo hacemos y como lo perciben las personas.

acomodar y adaptar a los sujetos al mundo dado, la segunda busca inquietar a los sujetos desafiándolos para que perciban que el mundo es un mundo dándose y que, por eso mismo, puede ser cambiado, transformado, reinventado, emancipado (Bozo, 2020).

La sociopraxis puede definirse como un ciclo permanente de acción- reflexión-acción, donde lo central es la vivencia, la experiencia y la reflexión de los colectivos, quienes van desarrollando cambiando o ajustando durante el proceso, aquello que definen como un problema y produciendo los desbordes al status quo, a través de los conjuntos de acción colectiva. Estos desbordes se producen con la aplicación de las metodologías participativas, que son una estrategia para definir la realidad; su pretensión es distribuir el poder horizontalmente entre los participantes, bajo las cuales se construyen espacios y herramientas para que el poder no sea monopolizado y las alternativas sean pensadas conjuntamente en un contexto y un horizonte compartido (Villasante, 2000).

Las metodologías participativas parten del supuesto que los sujetos son seres históricos con un cuerpo de creencias, actitudes y prácticas que llevan consigo a procesos de construcción de conocimiento y acción sobre los problemas de quienes participan. Cuando las metodologías participativas se aplican, los participantes se implican, son agentes activos en la construcción, reconstrucción y de-construcción del conocimiento y no agentes pasivos, simplemente receptores, son en definitiva, agentes que pasan a ser especta/actores de su realidad (Boal, 2001:32-33). En este sentido, las metodologías participativas buscan que los asistentes aprendan de su experiencia y la de otros, con lo que su aprendizaje surge de sus operaciones y prácticas cotidianas y se ajustan a las particularidades de su propio proceso de desarrollo (Bozo, 2020).

Las metodologías participativas tienen una larga data histórica y podrían situarse - junto al a la animación sociocultural - como estrategias integradas al campo de la investigación social, su empleo no tiene porqué limitarse al de una investigación tradicional, sino a la producción de procesos vivos en distintas comunidades y espacios, como barrios, escuelas, espacios de cultura y arte, trabajo, etc. Tienen siempre un sentido propositivo y el valor de poner en marcha procesos participativos, pero exigen las condiciones anteriormente señaladas (epistemológicas, metodológicas, tecnológicas), sin las cuales no podrían esperarse resultados de transformación. En síntesis, las metodologías participativas consideran un acumulado que emerge de manera importante del mundo popular con un potencial interdisciplinario que articula distintas áreas del saber; ciencias sociales, artes, educación, proveyendo vida a procesos de transformación y logrando poner en acción la democracia participativa; lo anterior considera "una hermenéutica de la recuperación, donde se pase de valorar una estructura social con todas sus implicaciones teóricas y prácticas, a valorar marcos de convivencia que se hacen y se mueven a partir de los sujetos que en ellos están implicados" (Ortí et al. 2010:27).

Lo social se establece siempre considerando en primer lugar los intereses que los propios sujetos traen consigo con lo cual observan, creen, dicen, sienten y responden a los fenómenos de su entorno; esa sería la clave de la observación y transformación de lo social desde una perspectiva dialéctica y un proceso de sociopraxis.

Una sociología de la vida cotidiana sólo es posible cuando se piensa como ciencia cuyo objeto de estudio es el sujeto (Canales, 1995), una sociología que recoge la subjetividad de las operaciones cotidianas y las confronta con las racionalidades técnicas de las acciones funcionales de la sociedad.

En suma, se trata de una perspectiva dialéctica utilizada en los ámbitos del trabajo, el desarrollo comunitario y los movimientos sociales, facilitando la emergencia de procesos colectivos de reflexión-acción.

4. Marco Metodológico

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

Entendemos que la fase técnica se subordina al nivel epistemológico, teórico y metodológico en la construcción de un objeto de estudio; por tanto, la aplicación de una técnica es una decisión producto del andamiaje epistemológico desde el cual se construye lo teórico-metodológico. En este sentido, es posible a partir del breve marco teórico explicitado que guiará el proceso investigativo, tomar decisiones metodológicas que apunten a una construcción crítica de la problemática a estudiar. Para cumplir con tal objetivo, se utilizarán diferentes técnicas 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 niños, niñas y adolescentes, mujeres, jóvenes, personas con capacidades diferentes, indígenas, adultos mayores, migrantes entre otros, para generar diagnósticos sectoriales y planes de inversión reales y representativos de todos los grupos poblacionales 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 los actores participantes de Futaleufú relacionados con la Casa de la Cultura, por tanto, ofrece perspectivas de sostenibilidad.

En segundo lugar, se reconocen como actores participantes tanto del proceso de diagnóstico como de planificación estratégica al actor técnico, que está compuesto por los funcionarios municipales que conforman la Mesa Técnica de Cultura, equipo de gestión del espacio cultural, encargado/a de cultura, integrantes del COSOC, de la Comisión de Cultura del Concejo

Municipal y la SEREMI cuya participación permite la intersectorialidad en el ciclo de elaboración de la política pública (diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación). Por otra parte, el actor político conformado exclusivamente por el Concejo Comunal y por último, el actor social, conformado por las organizaciones sociales formales e informales artístico culturales, por las y los agentes culturales de las 14 disciplinas de las artes y la culturas reconocidas por el MINCAP, comunidades educativas, organizaciones comunitarias (territoriales[13] o funcionales[14]), vecinos/as y usuarios/as la Casa de la Cultura.

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 territorial17. La propuesta se sitúa desde una perspectiva de desarrollo territorial, entendiéndose cada territorio como un sistema, donde cada uno agrupa una red de variables, relaciones sociales y culturales que el plan debe considerar como también en el contexto provincial y regional. Cada territorio está conformado por comunidades o grupos de personas que comparten ciertas características comunes, al que se dirigen los proyectos. Toda iniciativa que llega a plantearse como proyecto debe contemplar algún tipo de destinatario y, en la mayoría de los casos, satisfacer sus necesidades es el fin último del proyecto (CNCA, 2011: 23).

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 tomarán para llegar a un futuro deseado y posible de forma participativa, en tanto, comunidad, en el mediano o largo plazo. El hecho de abordar un proceso sistémico de planificación estratégica posibilita al municipio discutir y analizar aspectos claves de su gestión para la ejecución del Plan de Gestión.

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” y “Modelos de Gestión para Centros Culturales” del ex CNCA, se utilizan desde el punto de vista sectorial. También se consideran entre la bibliografía consultada, la Metodología para la elaboración de Planes de Desarrollo Comunal del Ministerio de Planificación y Cooperación; la Metodología para la elaboración de Planes de Desarrollo Comunal de la SUBDERE – CEPAL; los Apuntes metodológicos para la elaboración de Estrategias y Planes Regionales de la SUBDERE y la Política Nacional y Regional de Cultura 2017 – 2022.

[13] Las Juntas de vecinos son organizaciones comunitarias de carácter territorial representativas de las personas que residen en una misma unidad vecinal y cuyo objeto es promover el desarrollo de la comunidad, defender los intereses y velar por los derechos de los vecinos y colaborar con las autoridades del Estado y de las municipalidades. (Ley N°19418).
[14] Aquella con personalidad jurídica y sin fines de lucro, que tenga por objeto representar y promover valores e intereses específicos de la comunidad dentro del territorio de la comuna o agrupación de comunas respectiva. (Ley N°19418).

El proceso metodológico a realizar para elaborar el Plan de Gestión de la Casa de la Cultura de Futaleufú, ha considerado etapas en las que a través de protocolos de gestión se sistematiza, produce y/o levanta información primaria y secundaria disponible, genera una participación ciudadana sustantiva y efectiva que permita elaborar un diagnóstico comunal pero también local del espacio cultural y la elaboración de la planificación estratégica cultural disponiendo de un sistema de seguimiento y evaluación para alcanzar mayores grados de legitimidad de las políticas públicas en su ciclo de elaboración de parte de la comunidad de Futaleufú.

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Etapa 0. Ajuste Metodológico

Esta etapa consiste en garantizar la producción de condiciones, coordinaciones y acuerdos para el desarrollo del proceso de elaboración del Plan de Gestión.

5.1. Actividades

Esta etapa tiene como propósito la instalación del PG y la planificación de las actividades necesarias y pertinentes para el proceso de elaboración. Son actividades que deben desarrollarse en esta etapa en un plazo de cuatro semanas.

Se establecieron los primeros nexos comunicacionales con la contraparte técnica de la SEREMI como con la Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio de la Municipalidad de Futaleufú. En tal sentido, se realizó una reunión vía telemática de presentación de la propuesta metodológica que posteriormente fue correo electrónico y reuniones de trabajo on line para gestionar y coordinar las actividades de instalación del PG consideradas en la planificación del proceso.

5.2. Conformación Mesa Técnica de Cultura

Se hizo entrega a la contraparte municipal de la propuesta técnica y metodológica que guiará la elaboración del Plan a través de una reunión on line. En dicha actividad se establecieron los siguientes acuerdos operativos a gestionar.

Tabla: Acuerdo operativo.

Productos o Actividades	Responsable
Entrega de Información Secundaria (Base de datos OOCC, Cuentas públicas de cultura, documentos de programación y gestión de espacio cultural, infraestructura y equipamiento, públicos, historia espacio cultural, presupuesto espacio cultural, entre otros).	Municipalidad
Determinación de fecha y horario presentación y reunión de trabajo con el	Municipalidad

Concejo Municipal	
Determinación de fecha y horario presentación y reunión de trabajo con el COSOC	Municipalidad
Determinación de fecha y horario presentación y reunión de trabajo con la Mesa Técnica de Cultura.	Municipalidad
Subir a banner en web municipal y redes sociales la encuesta y catastros on line	Municipalidad
Identificar y seleccionar los Encuentros Participativos Culturales a realizar por agentes culturales y/o sectores	Mesa Técnica
Determinación de fecha y horarios Encuentros Participativos Culturales presenciales	Mesa Técnica
Determinación de fecha y horarios Encuentros Culturales On Line	Mesa Técnica
Entrega de gráfica 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	Municipalidad

Fuente: Acta Acuerdos Operativos, 2023.

Posteriormente se conformó la Mesa Técnica en modalidad on line con la presencia del Alcalde, Sr. Alejandro Avello, en la siguiente tabla se pueden observar sus integrantes.

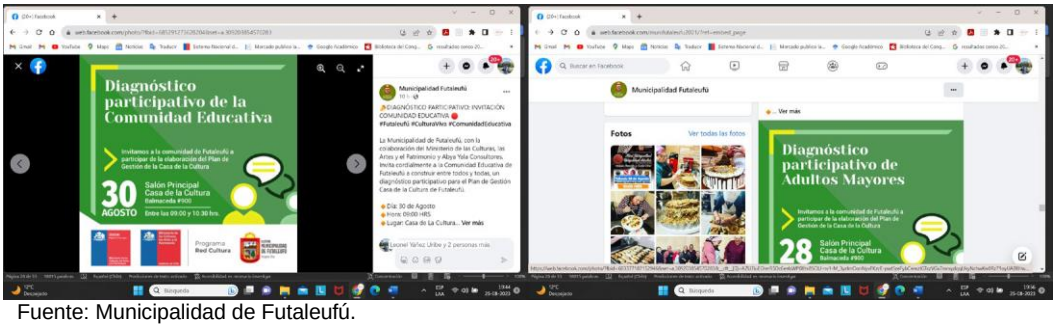
Tabla: Integrantes Mesa Técnica.

Nombre	Cargo
Alejandro Avello	Alcalde
Pia Sasser- Yamilet Albornoz	Oficina de Cultura
Pamela Conteras	Directora de DIDECO
Priscilla Aguilera	Jefa ODEL
Soledad Quinchahual – Camila Flores	Encargada Oficina de la Mujer y Discapacidad
Joel Vallejos	SECPLAN
Cristhian San Martin	Director Liceo Bicentenario Futaleufú
Johana Rojas	Coordinadora Oficina de la Niñez y Adolescencia
Andrés Ibáñez	Concejal

Fuente: Acta de acuerdos y compromisos Mesa Técnica.

Una vez acordado operacionalmente la calendarización del proceso participativo, se realizó por parte de la Municipalidad de Futaleufú la convocatoria pública invitando a las organizaciones, agentes culturales y grupos poblacionales a participar del proceso de elaboración del Plan de Gestión la Casa de la Cultura, a través de invitaciones personalizadas enviadas por redes sociales, llamadas telefónicas, correos electrónicos a la base de datos de la DIDECO, y también mediante afiches digitales distribuidos en la plataforma comunicacional o fan page la municipalidad y sus redes sociales.

Imagen: Pantallazo de redes sociales.



Fuente: Municipalidad de Futaleufú.

A continuación, se presenta el cronograma de actividades de los encuentros participativos de Codiseño para los distintos sectores y/o disciplinas ligadas al Casa de la Cultura de Futaleufú.

Tabla: Cronograma de Encuentros Participativos.

Actor local	Fecha	Horario	Lugar
Adultos Mayores	28/08/2023	17:00- 18:00	Casa de la Cultura
Agentes Culturales Individuales	29/08/2023	16:00- 17:00	Casa de la Cultura
Personas en situación de discapacidad y/o capacidades diferentes	29/08/2023	17:00- 18:00	Casa de la Cultura
Funcionarios/as Municipales	30/08/2023	16:30- 17:30	Casa de la Cultura
Mesa Técnica	30/0/20238	09:00 a 10:30	Casa de la Cultura

Fuente: Acuerdo Operativo con Municipalidad de Futaleufú.

6. Etapa 1. Caracterización Comunal

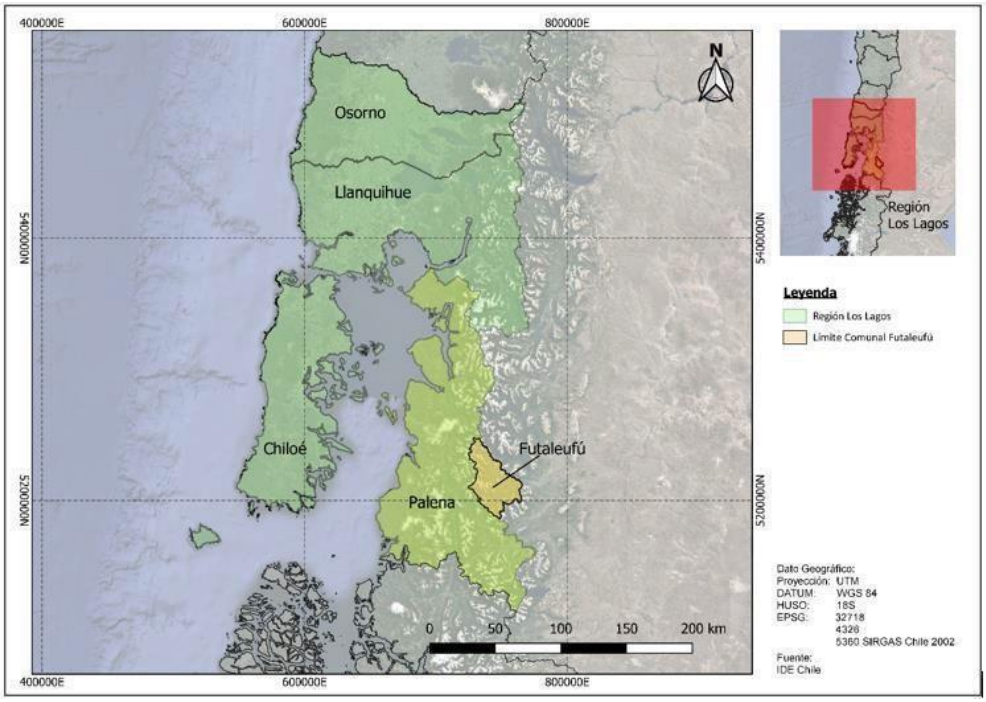
6.1. Antecedentes Regionales y Comunales

La región de Los Lagos está ubicada en el sur del país y abarca un 6,4% de la superficie de Chile continental. Se divide administrativamente en cuatro provincias y 30 comunas: Chiloé (10 comunas), Llanquihue (9), Osorno (7) y Palena (4). Esta región tiene una población de 907.429 habitantes (INE, 2017), que corresponde al 4,7% de la población nacional.

La comuna de Futaleufú, perteneciente a la Región de Los Lagos, forma parte de la Provincia de Palena, colindando con las localidades de Chaitén al Oeste, Palena al Sur, la República de Argentina al este, específicamente con la ciudad de Trevelín, Provincia de Neuquén. La Comuna de Futaleufú tiene una superficie de 1280, km2. Distrito 58 – 17 circunscripción. Las coordenadas geográficas de Futaleufú corresponden a “Latitud: – 43.1833, Longitud: -71. 8667

43° 10´ 60´´ Sur, 71° 52´0 Oeste. La superficie es de 128.000 Hectáreas, 1, 280,00 km2 (494,21 sq mi) Altitud: 353 m.” La comuna se encuentra dividida en una zona urbana, localidad de Futaleufú, y seis sectores rurales: El Azul, Espolón, Lonconao, Noroeste, Río Chico, y Las Escalas. (Municipalidad de Futaleufú, 2020: 6).

Ilustración: Mapa de Futaleufú.



Fuente: Municipalidad de Futaleufú, 2022. Plan Regulador Comuna Futaleufú 2021.

6.2. Antecedentes Históricos[15]

Según los antecedentes expuestos en PMC vigente, basada en las versiones de los descendientes de colonos, la historia de Futaleufú tiene su genealogía en la Región de la Araucanía en el año 1878 con la ley de colonización de la Araucanía y la llegada de colonos europeos que buscaban radicarse en Chile, provocando que muchas familias de campesinos tuvieran que verse obligados a dejar sus tierras y buscar un mejor vivir en la Patagonia Argentina. Este grupo de hombres y mujeres viajaron junto a sus familias en caravana dirigiéndose a la ciudad de Trevelín, allí fueron reubicados en la Colonia 16 de octubre. La ciudad de Trevelín (Argentina) que en galés significa “Ciudad del Molino”. En ese contexto histórico estaba habitada por galeses que por motivos políticos y laborales abandonaron su país y poblaron esta localidad, trayendo un brebaje cultural que los colonos de Futaleufú conocieron y aprendieron durante el período que estuvieron habitando en la colonia. Es así como estas tres culturas: argentinos, chilenos y galeses convivieron por muchos años en armonía aprendiendo costumbres, tradiciones, ritos, agriculturas e idiomas distintos que con el pasar de los años se

[15] Basado en el capítulo de Contextualización Histórica del PMC y utilizada en el PLADECO 2022-2025 de Futaleufú.

fueron mezclando, convirtiéndose en “culturas híbridas” (Sasser, P. 2019: 72) en la frontera patagónica (Municipalidad de Futaleufú, 2020)

> *El contexto fronterizo de Futaleufú nos advierte sobre las dificultades que tuvieron los Estados chileno y argentino para infundir patriotismo a sus habitantes. Este hecho se encuentra vinculado a las características del poblamiento, en primer término, mucho de estos colonos habían sido “corridos” de la zona central de Chile y luego instalados en Argentina, eran expulsados por las autoridades argentinas, y por último buscaban reinstalarse del lado chileno de la frontera. Estos colonos que decidían regresar a Chile, aprovecharon la coyuntura favorable para la colonización de Aysén y Futaleufú que buscaban repatriar a sus connacionales*… (Baeza, 2008: 204).

Con el pasar de los años los colonos de Futaleufú se vieron presionados por el Estado argentino a escoger entre nacionalizarse en el país o irse de él, un grupo de 10 familias escogieron irse y conservar su nacionalidad chilena cruzando la frontera, volviendo a Chile con el fin de encontrar un lugar propio donde vivir que con tanto esfuerzo les había costado; es entonces donde comienza un largo proceso de colonización en uno de los lugares más australes del mundo (Municipalidad de Futaleufú, 2020).

> *Sin embargo, por la estadía en Argentina se habían argentinizado, lo cual representó un dilema para el Estado Chileno, ya que consideró que estos pobladores a pesar de ser chilenos o hijos de chilenos, eran casi “argentinos” (Baeza, 2008: 204).*

Comprendiendo el contexto fronterizo en donde llegaron a habitar los colonos es interesante observar cómo en estos casos la construcción del imaginario social va conformando una identidad propia, que no se sabe si es chilena o argentina porque son ambas al mismo tiempo, se aprecia entonces el límite de la nacionalidad, se trata de una identidad posible de nombrar como “Identidad patagónica”, cruzando los límites nacionales, aquí lo importante no es la nación sino las tradiciones, costumbres y creencias; que representan la identidad local del territorio transnacional (Municipalidad de Futaleufú, 2020).

El poblamiento de Futaleufú se inicia el año 1918. Un grupo de alrededor de 12 familias toman la decisión de conservar su nacionalidad chilena, dejando atrás su estadía en la colonia galesa el día 16 de octubre. Los primeros pobladores que llegaron a colonizar Futaleufú fueron Don Juan de la Rosa Baeza, Calixto Vega, Eulogio Espinoza, Miguel Toro, Froilán Gelves, Domingo Chacano, Don Isaías Sepúlveda, Natalio Baeza, Pedro Juan Pezo, Evaristo Almarza, Alfredo Cid (Ibid).

El poblamiento de Futaleufú fue un proceso denominado “colonización espontánea”, se refiere al proceso de ir y venir desde Argentina a Chile durante trayectos con el objetivo de incursionar, conocer el territorio y limpiarlo para poder habitarlo; ya que, en aquellos años Futaleufú era un bosque de ciprés y coihue milenario que según cuentan los antiguos

pobladores, no se podía ver la luz del sol (Ibid).

> *Como es de suponer, la vida en Futaleufú, en sus inicios fue extremadamente dura para los aguerridos pobladores, hombres, mujeres y niños. Peleando centímetro a centímetro terreno al bosque, plantaron sus semillas y esperaron pacientemente la primavera, pidiéndole a Dios por la salud propia y las de sus familias. Por aquel entonces, el agua, vital elemento se extraía de cascadas y vertientes cercanas a la pequeña aldea. Para alumbrar las obscuras noches se utilizaron "Chonchones" de parafina o sebo de animal como una forma de mantener encendidas las mechas confeccionadas en tela rústica. En tiempos buenos había velas, que se traían desde Argentina. Los más acomodados encendieron faroles en ocasiones especiales, como casamientos o fiestas familiares…" (Retamal, G. 2007:84).*

Los primeros años previos a la fundación formal y oficial de Futaleufú fue tarea difícil para los colonos, era tan abundante la vegetación que al comienzo tuvieron que luchar cuerpo a cuerpo con la naturaleza para ganar algunos metros de terreno despejado y poder instalarse en los valles interiores, tuvieron que pasar aproximadamente 11 años (1918- 1929) para que los colonos pudieran traer a sus familias desde Argentina y asentarse en Chile. Finalmente, la comuna se funda el 1 de abril de 1929 por el coronel Luis Marchant (Municipalidad de Futaleufú, 2020).

Un par de años y transcurrieron para que se realizara el primer trazado del pueblo encomendado a José Felmer Patof topógrafo en 1932, cuando ya se encontraba determinada la zona declarada urbana, libre de troncos gruesos y árboles milenarios los que por el método de tala roza que utilizaron los primeros pobladores, quemaban el bosque, posteriormente talaban con hacha, luego con la ayuda de bueyes transportaban los escombros, así los colonos fueron limpiando y creando la zona urbana que se mantiene hasta el día de hoy (Ibid).

Forma de vida de las familias colonas de Futaleufú

Cuando llegaron los colonos a habitar el valle, Futaleufú era un espeso bosque nativo de ciprés y coihue milenario, no había caminos, apenas se podía ver la luz del sol por los inmensos árboles que lo tapaban. Los primeros años para los colonos fueron de supervivencia en el bosque patagónico. La prioridad para ellos era sobrevivir, fue importante para este grupo la organización social, ya que, debieron distribuirse las tierras por cada uno de los colonos, esta era una decisión que tomaban en conjunto, las leyes las imponían ellos y eran respetadas por cada uno de los miembros. Debido a la falta de conectividad con el resto del país este grupo de colonos tuvo que aprender a hacer todo de manera autónoma (Ibid).

> *Lo que pasa es que antes ellos sembraban tanto que ellos hacían la harina ¡hacían todo! Los molinos esos que conversa el Leo, si antes hacían la harina acá igual po y cuando no iban a Argentina y aquí me parece mucho que había uno también… (Entrevista a Raquel Almarza, 2017).*

Sus viviendas

Las construcciones de sus hogares fueron una de las primeras actividades que realizaron cuando ya se podía habitar, así relata don Miguel Toro quien fue hijo del colono Miguel Toro (Municipalidad de Futaleufú, 2020).

> *Bueno todos tenían sus casitas empalizadas los palos se van enterrando, se van enterrando juntos es una empalizada ¡pero un trabajo era ese bien rústico! Y hasta por ahí o prestaba mucha utilidad porque en invierno cuando había lluvia, viento y nieve se filtraba y algunos ponían cañas con barro, pero ahí llegaban los ratones y hacían nido. (Entrevista a Miguel Toro, 2017).*

Debido a los factores climáticos los colonos debieron hacer sus casas abrigadas para sobrevivir los fríos inviernos. Estas formas de construcción era particular de los colonos, utilizando la materia prima que más había la madera. Los techos de las casas (Municipalidad de Futaleufú, 2020).

> *"…los hacían de Canoga, tus partes un palo y le sacas un poco por dentro, le pegas las orillas y se pone así (para abajo) y otra al lado y haces otra en el sentido contrario, en la montura el poner otra encima también hecha a hacha y entonces el agua corre para abajo…" (Entrevista a Miguel Toro, 2017).*

Es así como hacían sus techos de madera (Municipalidad de Futaleufú, 2020).

> *"…techos con canoga y las cocinas eran cocinas a fogón, ahí pa cocinar para hacer tortillas y en el medio se ponía un alambre con una cadenita se colgaba la olla para hacer de comer…" (Entrevista a Miguel Toro, 2017).*

Además de esta técnica de construcción también se hacían casas de barro (Municipalidad de Futaleufú, 2020).

> *"…La casa que teníamos nosotros era de barro, de barro con caña, si esa casa es donde vivimos nosotros, yo habré nacido ahí y era de barro…" (Entrevista a Raquel Almarza, 2017).*

Los viajes a Argentina

Para poder abastecerse, los colonos debían realizar esporádicos viajes a Argentina, a la localidad de Esquel y Trevelín, ya que, eran los lugares más cercanos que tenían para comprar sus víveres. A estos viajes iban en algunos casos toda la familia o a veces sólo los hombres,

todo dependía del clima. El tiempo que se demoraban en ir a Argentina era relativo, también dependía del factor climático, pero según cuenta don Ángel Robert nieto del colono Froilán Gelvez (Municipalidad de Futaleufú, 2020).

> *Una semana casi ir y vuelta porque y a veces se demoraba la semana en llegar allá y a veces hasta 15 días se demoraba cuando se crecían los ríos…" (Entrevista a Ángel Roberts, 2017).*

Pese a las condiciones adversas, la única forma de abastecerse era cruzando la frontera (Municipalidad de Futaleufú, 2020).

> *"… Y bueno de primera se iba a caballo con pilchero, no ve que llevaban los pilcheros y traían ¡Yo no sé cómo traían eso! Porque ahí en el río tenían que pasar a nado y por una balsa y bote…" (Entrevista a Hilda Sepúlveda, 2017*).

Los viajes a Argentina eran largos y arriesgados (Municipalidad de Futaleufú, 2020).

> *Pero yo me acuerdo cuando ya tuve conocimiento, que iban matrimonios, ponían las camas y se sentaban las señoras y hacían mate arriba ahí donde paraban para descansar, tenían que descansar y dormir en el camino que era larga la tira ¡pero si así noma como es de lejos!* (Entrevista a Hilda Sepúlveda, 2017).

Cuando llegaban a Argentina se abastecían principalmente de harina, azúcar y yerba mate, aunque en ocasiones en los viajes sufrían grandes pérdidas lo que era habitual debido al transcurso de la expedición (Municipalidad de Futaleufú, 2020).

> *A veces la harina, sabe que yo hasta último me acuerdo que estábamos acá, que toda la parte de afuera se mojaba y ahí tenían que botarla porque a veces se le mojaba la mercadería y compraban una lona grande pero igual se les mojaba, pero ahí yo siempre digo que esta gente nunca, yo vi que nunca pasamos hambre, ¿sabe cómo traían los sacos de azúcar?*
> *¡Saco! Saco de azúcar, saco de hierba ¡harta harina!, mire que mi papa terminaba la casa, de aquí por ejemplo (señala la pieza que esta al fondo a la izquierda) en ese dormitorio ponía las bolsas y hacia una pared y teníamos una pared de puras bolsas de harina y la azúcar era en cuadrito, en cuadrito la azúcar* (Entrevista a Hilda Sepúlveda, 2017).

Todos los recursos eran utilizados hasta para la construcción de sus viviendas. Con el paso del tiempo comenzaron a adquirir nuevas formas de transporte (Municipalidad de Futaleufú, 2020).

> *Después con los años comenzaron a traficar con carro, las familias más acomodadas que era mi abuelo, ya empezaron a traficar en surque que era un carrito tirado por un caballo ¡rápido!* (Entrevista a Carlos Flores, 2017).

Por la cercanía que existía (y aún existe) con Argentina, los colonos mantenían más contacto y relaciones sociales con este país. Incluso primaba la economía Argentina en Futaleufú. Siempre hubo una división, un hito, una frontera pero al estar tan aislados, los colonos desarrollaron su economía utilizando la moneda argentina. Esto representaba la adopción de nuevos referentes culturales, que debido al contexto no tenían otra opción, ya que, necesitaban abastecerse y comercializar

> "…. *Es que antes aquí por ejemplo no estaba controlado como ahora y aquí yo me acuerdo que manejaban plata Argentina, el peso argentino; ¿tú sabías que aquí corría solamente la plata Argentina?..."* (Entrevista a Hilda Sepúlveda, 2017).

Muchos de los hijos de colonos habían nacido en territorio argentino durante el tiempo que estuvieron viviendo allá, posteriormente cruzaron a Chile, consecuentemente los niños y niñas sólo conocían Argentina y habían naturalizado algunas de sus costumbres como la utilización de la plata argentina, la vestimenta, el idioma y alimentación, desconociendo su propia nacionalidad como chilenos, sabían que estaban viviendo en Chile pero no lo conocían

> *"… ¡No a Chile no lo conocíamos! Yo tenía, era viejo cuando conocí el mar, la mayoría de la gente no conocíamos nada de las costumbres nuestras, nosotros nos manejábamos con plata Argentina, vendíamos nuestros productos a Argentina, como ser las lanas, las papa como te decía, los ajos, el papá de ángel vendía mucha hortaliza pa juera…"* (Entrevista a Carlos Flores, 2017).

Una de las actividades económicas principales fue la fabricación de madera nativa como ciprés y coihue lo cual era vendido en Argentina, con ese dinero compraban productos para abastecerse. La madera era producida por los mismos colonos en aserraderos. El primer colono que tuvo aserradero en Futaleufú fue don Froilán Gélvez.

> "…*El primero que tuvo el aserradero fue mi abuelo, que ahí aserriaron la madera para las primeras casas que se hicieron, pa la casa del abuelo y a algunos vecinos seguro, claro porque aserraban para todos*…." (Entrevista a Ángel Roberts, 2017).

La actividad de aserrar madera era realizada por dos personas o más, por lo que era una actividad de participación colectiva

> *Allá abajo donde vive esa gente que compró ahora (se refiere al campo de su familia en Los Maitenes), allá abajo para la cuesta del río, ahí hacían como un vacío, medio como hoyo así que se hacía con la creciente seguramente y después el rio se corrió más allá y ahí yo me acuerdo de ese aserradero, era como un… ponían unos tablones largos así, ponían postes igual que armar una casa y altos así y ahí, por eso lo hacían cerca de un barranco, porque les quedaba más fácil pa subir por eso ponían tablones y subía una allá y uno abajo*

con esas trozadoras que le decían… (Entrevista a Patrocina Sáez, 2017).

Este estilo de aserrar madera se le llamaba “A brazo”, don Miguel toro describe como se realizaba

> *Se hacía un borriquete, borriquete se le llama se ponen 4 palos, se ponen 2 tirantes arriba y arriba después se pone dos cabezaños y el palo lo hilan abajo y después lo meten pa arriba, lo hilan, lo marcan con una cuerda, esa cuerda era mojada con carbón molido una cuerda de hilo se untaba bien ahí y después se le pone una punta y se le pega un cordelazo. Y ahí se sube uno arriba, se sube arriba del palo y el otro abajo y la sierra tiene dos manijas, se toma así y el otro igual así; y le dan entre dos personas, tengo una sierra ahí ¡tengo una de esas!, una casita que tenemos ahí arriba esa fue hecha por, esa la hice yo con mis hijos y tres niños aserriaban, dos abajo uno en cada mango y el otro arriba, hicimos los palos aserriados y hicimos los palos amordazado* (Entrevista a Miguel Toro, 2017).

Para realizar los largos viajes hacia Trevelín y Esquel los colonos dependían en gran parte del caballo. El caballo fue fundamental como transporte y para las labores agrícolas. Una de las prácticas culturas más destacadas por los colonos eran la utilización del pilchero. El pilchero le llamaban los colonos a la instrumentaría del caballo, preparando una montura especial que les permitía cargar al caballo, se trataba de un caballo de carga.

> “…*Al caballo le ponían un saco de cada lado y a veces otro arriba si era muy pesado de 20 kilos más no y así los que vivían aquí abajo traían sus alimentos en pilchero; y después cuando ya se pudo ahí lo hacían en carreta, pero de Trevelin para acá eran 3 días para pasar el río. Arriba había un negocio y tenían una balsa de madera con dos rondanas ahí metían las carretas y se pasaban con cable a rondana y cuando había mucho viento no se podía pasar porque el viento atropellaba, a veces estaban 2, 3 días ahí esperando ¡era muy sacrificada la vida!* (Entrevista a Miguel Toro, 2017).

Con el tiempo esta práctica se fue perdiendo, sin embargo, aún se celebra en el sector rural del Lago Espolón la fiesta del Pilchero que busca reivindicar las costumbres antiguas de los colonos,

> *Bueno ahora ya gente con pilchero no se ve, con carreta no se ve y bueno esos eran los medios avanzados ya, como alemán, el que tenía una carretas y bueyes ¡eso era ya! Antes tenían caballos, después ya llegaron a tener carretas y carros ¡eso ya estaba avanzada la ciencia!, no sé si te ha contado tu abuelita que doña Tomasa Conejeros, estaban los viejos en surque de por allá que también son cosa, ya que, digamos unos 50 años para atrás, que iban a buscarlos en la balsa, cuantos habrán ido allá a Trevelin ¡y ese era el bus! que tenían (Entrevista a Jonathan Toro Moraga, 2017).*

6.3. Antecedentes Demográficos

En Chile según el Censo 2017, había 17.574.003 habitantes; en la región de Los Lagos había una población de 828.708 habitantes y en la comuna de Futaleufú, 2.623 personas. La población regional de Los Lagos representa el 4,7% de la población total del país, a su vez, la comuna de Futaleufú el 0,3% del total poblacional de la región. En la actualidad (2023), según las proyecciones poblacionales del Censo 2017, habría una población en la comuna de Futaleufú de 2.889 con una variación porcentual de 10,1%, cifra mayor a la región, pero menor al nivel nacional.

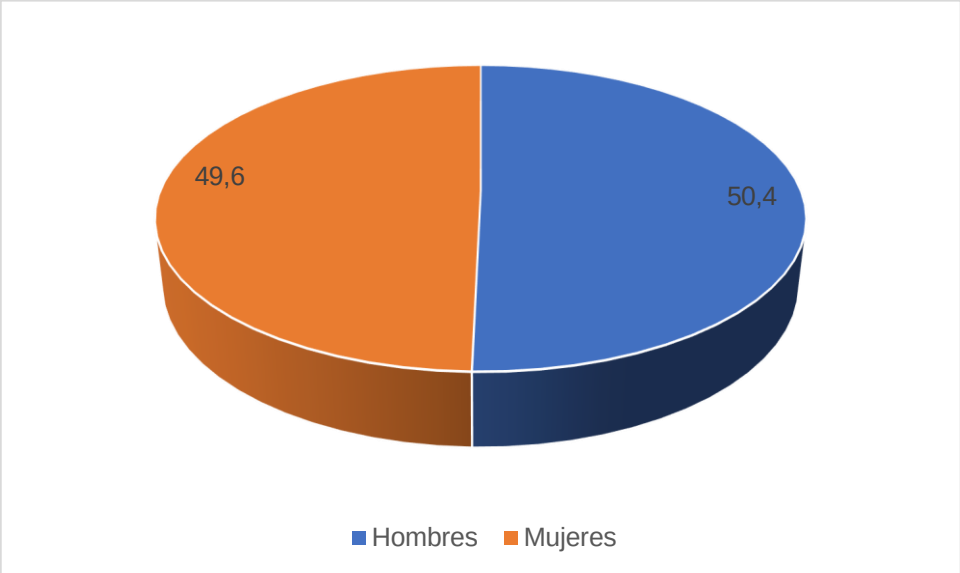
Tabla: Población País y subnacional.

Territorio	Censo 2017	Proyección 2023	Variación
	Habitantes	Habitantes	(%)
País	17.574.003	19.960.889	13,6
Región de Los Lagos	828.708	907.429	9,5
Comuna de Futaleufú	2.623	2.889	10,1

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2023, INE. BCN.

La estructura de población de la comuna de Futaleufú por sexo es diferente a la nacional y regional, donde las mujeres son más que los hombres. En Futaleufú, las mujeres son el 49,6% y los hombres el 50,4%, según la proyección de INE para el 2023.

Gráfico: Población por sexo comuna de Futaleufú.



Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2023, INE. BCN. Elaboración Propia.

El índice de masculinidad, es decir, el número de hombres por cada 100 mujeres, en la comuna es de 101,5, lo que representa una mayor cantidad de hombres que mujeres en la comuna, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla: Población por sexo e índice de masculinidad.

Unidad Territorial	Censo 2017		Proyección 2023		Índice Masculinidad (IM)	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Censo 2017	Proyección 2023
Comuna de Futaleufú	1.375	1.248	1.455	1.434	110,2	101,5
Región de Los Lagos	409.400	419.308	451.199	456.230	97,6	98,9
País	8.601.989	8.972.014	9.848.466	10.112.423	95,9	97,4

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2023, INE. BCN.

Respecto de la conformación de los grupos etarios en la comuna, es posible establecer, que casi todos los grupos etarios presentaron un crecimiento poblacional a excepción de las y los jóvenes que disminuyen respecto del Censo 2017 un 4,8%, muy probablemente por la migración por la búsqueda de oportunidades educativas y laborales, cifra por debajo del nivel nacional y regional. En general, la estructura etaria es similar a la nacional y regional, con un aumento del porcentaje de las personas mayores, estructura poblacional que da cuenta del envejecimiento poblacional.

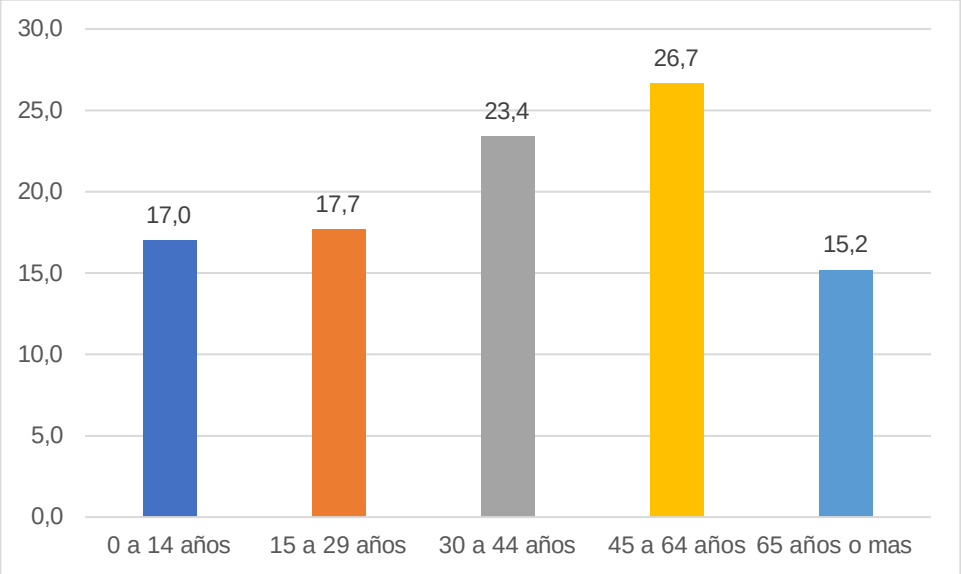
Tabla: Población por grupos de etarios.

Grupo Edad	Población comunal por grupo de edad (n°)		Porcentaje de la población por grupo etarios Proyección 2023		
	Censo 2017	Proyección 2023	Comuna	Región	País
0 a 14	478	492	17,0	18,6	18,7
15 a 29	537	511	17,7	19,5	20,7
30 a 44	604	676	23,4	22,4	23,2
45 a 64	686	771	26,7	26,1	24,1
65 o mas	318	439	15,2	13,5	13,3
Total	2.623	2.889	100	100	100

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2023, INE. BCN.

Los niños, niñas y adolescentes (NNA) equivalen al 17,0 y las personas mayores de 65 años a un 13,3% Las y los jóvenes representan el 17,7%. La población adulta cuyo tramo de edad va desde los 30 a los 64 años, es como en todo el territorio nacional, la más voluminosa alcanzando en Futaleufú al 50,1% porcentaje mayor al nivel regional y nacional.

Gráfico: Porcentajes de población de Futaleufú por grupo etario.



Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2023, INE. BCN. Elaboración Propia.

El Índice de Adultos Mayores (IAM), es básicamente un índice de envejecimiento que expresa la relación entre la cantidad de personas mayores de 65 años y la cantidad de niñas, niños y adolescentes menores de 15 años (BCN, 2023). En tal sentido, la proyección del INE para el 2023 para la comuna de Futaleufú es que hay 89,2 personas mayores de 65 años por cada 100 NNA menores de 15 años, siendo significativamente superior al 2017 (66,5) y al nivel país y regional, dando cuenta del proceso de envejecimiento de la población comunal. Por otra parte, el Índice de Dependencia Demográfica (IDD), es un indicador de dependencia económica potencial, ya que mide la población en edades "teóricamente" inactivas en relación a la población en edades "teóricamente" activas. En tal sentido, la proyección del INE para el 2023 para la comuna de Futaleufú, es que hay 47,5 personas en edad inactiva por cada 100 personas en edad de trabajar.

Tabla: Índice de Dependencia Demográfica (IDD) e Índice de Adultos Mayores (IAM).

Unidad Territorial	Índice de Dependencia Demográfica (IDD)		Índice de Adultos Mayores (IAM)	
	Censo 2017	Proyección 2023	Censo 2017	Proyección 2023
Comuna de Futaleufú	43,6	47,5	66,5	89,2
Región de Los Lagos	47	47,2	53,9	72,9
País	45,9	47,1	56,9	71,6

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2023, INE. BCN.

En Futaleufú el número total de viviendas de la comuna en el Censo 2017 fue de 1.433, tal como se puede observar en la siguiente tabla. De ellas, el 69,9% son viviendas particulares donde

habitan personas durante el año, es decir, viviendas dentro de una propiedad, destinada total o parcialmente a la habitación permanente o temporal de personas. Además, hay 24 (1,7%) viviendas colectivas, es decir, viviendas utilizadas como lugar de alojamiento por un conjunto de personas, generalmente sin relación de parentesco, que comparten la vivienda o parte de ella por razones de salud, trabajo, religión, estudios, disciplina, entre otros. Casos típicos de viviendas colectivas son los hospitales, conventos, internados, cuarteles, establecimientos correccionales, hoteles, pensiones, residenciales, entre otros.

Tabla: Cantidad de Viviendas por tipo.

Viviendas Particulares Ocupadas con Moradores Presentes	Viviendas Particulares Ocupadas con Moradores Ausentes	Viviendas Particulares Desocupadas (en Venta, para arriendo, Abandonada u otro)	Viviendas Particulares Desocupadas (de Temporada)	Viviendas Colectivas	Total Viviendas
1.002	130	101	176	24	1.433

Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

Por otra parte, es necesario relevar desde el punto de vista multicultural la población perteneciente a pueblos originarios existente en Futaleufú. En tal sentido, según el Censo 2017, el porcentaje de la población que declaró pertenecer a un pueblo originario o indígena de Futaleufú es equivalente al 18,6% (487) menor al nivel regional (28%) pero mayor al promedio nacional de 13%. Respecto de la población indígena, la población mapuche es la mayor con el 95,7% (466 personas) del total de personas que se autodefinieron como tales, seguido de las poblaciones indígenas Aymara y Colla con el 0,6% (3 personas) cada uno; y, en tercer lugar, la población Diaguita y Yagán o Yámana con el 0,4% (2 personas) cada uno.

Gráfico: Grupos de edades de integrantes de Pueblos Originarios.

Grupos De Edad	Mapuche	Aymara	Rapa Nui	Lican Antai	Quechua	Colla	Diaguita	Kawésqar	Yagán o Yámana	Total
0 a 4	31	0	0	0	0	0	1	0	0	32
5 a 9	51	0	0	0	0	0	0	0	0	51
10 a 14	34	0	0	0	0	0	0	0	0	34
15 a 19	24	2	0	0	0	0	0	0	0	26
20 a 24	35	0	0	0	0	0	0	0	0	35
25 a 29	59	0	0	0	0	1	0	0	0	60
30 a 34	35	0	0	0	0	1	1	1	1	39
35 a 39	29	0	0	0	0	1	0	0	0	30
40 a 44	33	0	0	0	0	0	0	0	1	34
45 a 49	34	0	0	0	0	0	0	0	0	34

Grupos De Edad	Mapuche	Aymara	Rapa Nui	Lican Antai	Quechua	Colla	Diaguita	Kawésqar	Yagán o Yámana	Total
50 a 54	32	1	0	0	0	0	0	0	0	33
55 a 59	21	0	0	0	0	0	0	0	0	21
60 a 64	13	0	0	0	0	0	0	0	0	13
65 a 69	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10
70 a 74	11	0	0	0	0	0	0	0	0	11
75 a 79	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5
80 a 84	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5
85 a 89	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3
90 a 94	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
95 a 99	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100 o más	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Comuna	466	3	0	0	0	3	2	1	2	477

Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

Según el Censo 2017, respecto de la población migrantes[16] en Futaleufú, representa el 6,3% del total de la población comunal. Del total de migrantes, la población argentina es la más numerosa con 131 habitantes, equivalente al 79,4% del total migrantes, seguida de la proveniente de América Del Norte con 12 habitantes, correspondientes al 7,3% del total de migrantes. Y, en tercer lugar, la proveniente de Europa, con el 4,8%.

Tabla: Cantidad de población migrante por país de origen.

Periodo De Llegada A Chile	Perú	Argentina	Otros Países de América del Sur	Otros Países De América Central Y El Caribe	América Del Norte	Europa	Asia	África	Total
Entre 2010 y 2017	1	38	5	0	4	7	0	0	55
Entre 2000 y 2009	0	30	0	0	6	1	0	1	38
Entre 1990 y 1999	1	28	0	1	1	0	0	0	31
Antes de 1990	1	30	0	1	0	0	1	0	33
Ignorado	1	5	0	1	1	0	0	0	8
Total	4	131	5	3	12	8	1	1	165

Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

En relación, a la pertenencia de la población de áreas urbanas o rurales en Futaleufú, la mayor parte de la población vive en áreas urbanas (69,5%) mientras que la población rural alcanza al 30,5%. Comparativamente con el nivel regional (25,2%) y nacional (11,3%) la población rural es

[16] Población nacida fuera del país.

mayor en la comuna de Futaleufú.

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

Unidad Territorial	Censo 2017		Proyección 2023		% Ruralidad	
	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Censo 2017	Proyección 2023
Comuna de Futaleufú	1.858	765	2.009	880	29,2	30,5
Región de Los Lagos	610.033	218.675	679.083	228.346	26,4	25,2
País	15.424.263	2.149.740	17.703.812	2.257.077	12,2	11,3

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2017, Proyecciones de Población 2023, INE

Según el Pladeco 2022, la conformación de la población que vive fuera de los limites urbanos de la Comuna de Futaleufú, se encuentra compuesta aproximadamente por 715 personas, dividida entre sus ocho sectores rurales, en donde se destaca una fuerte presencia de habitantes mayormente en los sectores cercados a la Comuna, como lo es el sector Noroeste, no obstante, otro sector con mayor presencia de habitantes es el Sector El Espolón, que sin embargo no es un sector tan aledaño a la comuna, se ubica en el segundo lugar con mayor cantidad de habitantes, sumando entre el Sector Valle del Espolón y Sector Lago Espolón un total de 129 habitantes (Municipalidad de Futaleufú 2022).

6.4. Antecedentes Institucionales Municipalidad de Futaleufú

La Municipalidad de Futaleufú 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 (Ley 18.695, artículo 1).

El Concejo Municipal está conformado por la Alcalde, que es su Autoridad Máxima y por seis Concejales/as electos democráticamente mediante votación popular en el 2021 que sesiona en forma ordinaria cuatro veces al mes y eventualmente realiza sesiones extraordinarias. Las 3 mujeres concejales equivalen al 42,9% del total de integrantes.

Tabla: Integrantes Concejo Municipal.

Cargo	Nombre
Alcalde	Alejandro Avello Bascur
Concejala	Alejandra Torres Vásquez
Concejal	Andrés Felipe Ibáñez Gallardo
Concejal	Heriberto Antonio Vallejos Chacano
Concejala	Javiera Belén Barrera Barrera
Concejala	Carmen Gloria Urra Urra
Concejal	Juvenal Enrique Gallardo Diocarets

Fuente Sistema Nacional de Información Municipal SINIM, 2021.

6.5. Educación

El área de educación comunal depende del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM). Las principales fuentes de financiamiento provienen de subvenciones tales como Fondo Subvención Escolar Preferencial (SEP) son recursos del Estado a través del Ministerio de Educación para mejorar la equidad y calidad educativa en los establecimientos; Fondos PIE, es una estrategia inclusiva del sistema escolar, tiene como propósito contribuir al mejoramiento continuo de la calidad en educación; Fondo de Apoyo en Educación Pública (FAEP), está destinado a la recuperación y fortalecimiento de la educación pública; Fondos Programa de Alimentación Escolar (PAE), Planes JUNAEB por medio del programa de residencia familiar, y aporte municipal (Municipalidad de Futaleufú, 2022).

La comuna de Futaleufú cuenta con un total de 6 establecimientos educacionales, la mayoría de estos se encuentran en los sectores rurales donde se imparte desde 1° a 6° básico. Los recintos educacionales ubicados en los sectores rurales son: Escuela El Espolón, El Límite, Las Escalas y El Lonconao. Mientras tanto, en el área urbana se encuentra presente la Escuela y Liceo Futaleufú que imparte desde Pre-Kínder hasta 4° Medio Científico Humanista.

Tabla: Establecimientos educacionales.

Establecimiento Educacional	Mujeres	Hombres	Total
Escuela Futaleufú	**223**	**220**	**443**
Escuela Rural "El Espolón"	**9**	**7**	**16**
Escuela Rural "Río Azul"	**2**	**4**	**6**
Escuela Rural "El Límite"	**21**	**23**	**44**
Escuela Rural "Las Escalas"	**8**	**8**	**16**
Escuela Rural "Lonconao"	**3**	**9**	**12**
Totales	**266**	**271**	**537**

Fuente: Pladeco 2022 – 2025. Municipalidad de Futaleufú.

6.6. Organizaciones sociales

Según los registros de la Municipalidad de Futaleufú, existen 82 organizaciones comunitarias, de las cuales, el 90,2% son funcionales y el 9,8 territoriales.

Tabla: Organizaciones según tipo.

Tipología de organización	N	%
Organización comunitaria funcional	74	90,2
Junta de vecinos	8	9,8
Total	82	100,0

Municipalidad de Futaleufú, Transparencia Activa (14/09/2023).

Respecto de la creación de estas organizaciones, la mayor parte fueron creadas entre el 2015 y 2019 con un 30,5% del total. Entre el 2010 – 2014 un 19,5% de ellas fueron creadas y entre el 2020- 2024 el 14,6%, es decir, que, en los últimos 13 años, se crearon el 64,6% del total de organizaciones comunitarias.

Tabla: Año de creación de las organizaciones comunitarias.

Año de creación	N	%
2015- 2019	25	30,5
2010 - 2014	16	19,5
2020- 2024	12	14,6
2005 - 2009	9	11,0
1990 - 1994	8	9,8
2000 - 2004	8	9,8
1995 - 1999	4	3,0
Total	82	100,0

Municipalidad de Futaleufú, Transparencia Activa (14/09/2023).

Al categorizar a las organizaciones comunitarias por actividad, aquellas dedicas al deporte son la más numerosas en la comuna, representando el 30,5% del total de organizaciones de la comuna. Las organizaciones culturales con el 12,2% constituyen el segundo grupo más numeroso de organizaciones comunitarias y las Juntas de vecinos con el 9,8% el tercer lugar.

Tabla: Organizaciones por sectores o temáticas.

Sector	N	%
Deportes	25	30,5
Cultural	10	12,2
Territorial	8	9,8
Educación	7	8,5
Otras	7	8,5
Productiva	5	6,1
Vivienda	4	4,9
Salud	4	4,9
Mujeres	2	2,4
Medioambiente	2	2,4
Desarrollo urbano/rural	2	2,4
Agua	2	2,4
Turismo	1	1,2
Religiosa	1	1,2
Personas mayores	1	1,2
Discapacidad	1	1,2
Total	82	100,0

Municipalidad de Futaleufú, Transparencia Activa (14/09/2023).

Del total de organizaciones el 45,1% posee vigencia definitiva mientras tanto el 54,9% no se encuentra vigente.

Tabla: Directivas vigentes.

Vigencia de la directiva	.	%
No vigente	45	54,9
Vigencia definitiva	37	45,1
Total	82	100,0

Municipalidad de Futaleufú, Transparencia Activa (14/09/2023).

Del total de organizaciones con directivas vigentes, las organizaciones territoriales o Juntas de Vecinos se encuentran las 8 vigentes, y existen un total de 29 organizaciones funcionales equivalentes al 54,9% no vigentes y 29 Organizaciones vigentes equivalentes al 35,4 con vigencia definitiva.

Tabla: Directivas vigentes por tipo de organización.

Tipo de OOCC	No vigente	%	Vigencia definitiva	%	Total	%
Junta de vecinos	0	0,0	8	9,76	8	9,8
Organización comunitaria funcional	45	54,9	29	35,4	74	90,2
Total	45	54,9	37	45,1	82	100,0

Municipalidad de Futaleufú, Transparencia Activa (14/09/2023).

De las organizaciones vigentes y/o activas en el sector cultural en la comuna de Futaleufú se pueden observar las siguiente en la próxima tabla.

Tabla: Organizaciones Culturales.

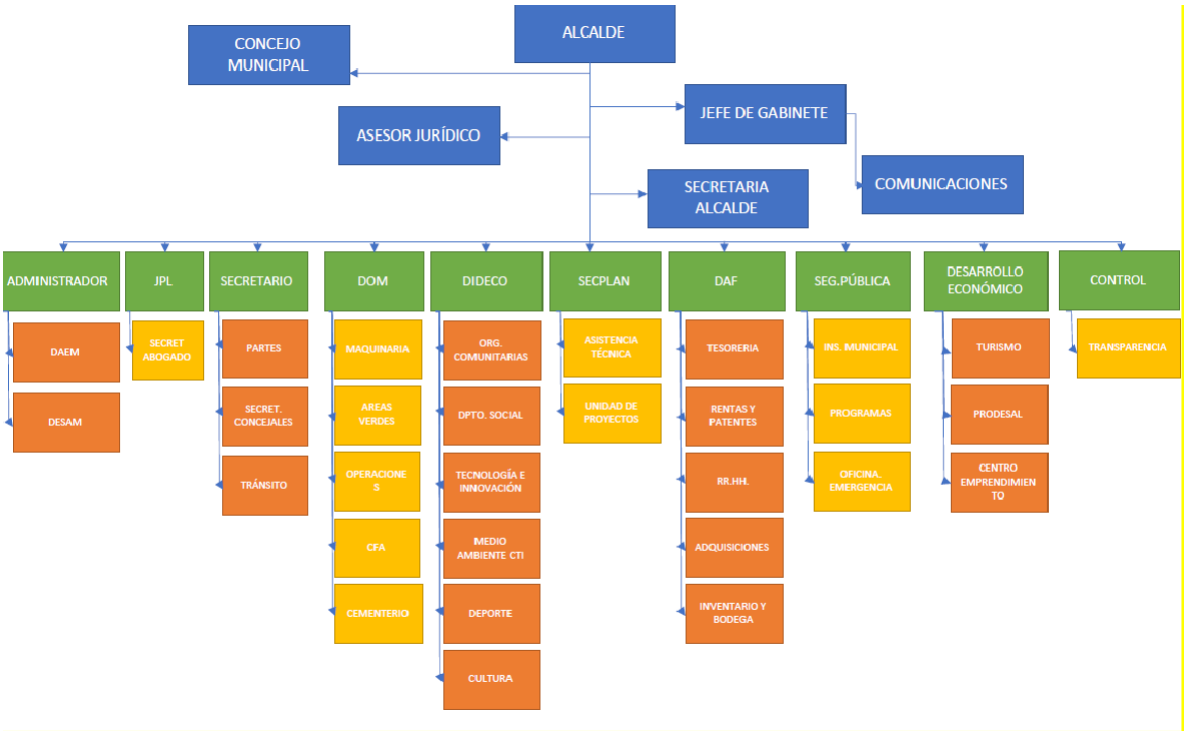
N°	Nombre	Disciplina o área
1	**Club de Huasos Futaleufú**	Rodeo
2	**Conjunto Voces del sur**	Folclore
3	**Agrupación deportiva y cultural Tintineos Fronterizos**	Carreras de caballo
4	**Agrupación Literaria Ecos de la Montaña.**	Literatura
5	**Club de cueca Tintineos Fronterizos**	Folclore
6	**Agrupación La Ruka**	Artístico, danza, música
7	**Agrupación ARPA**	Artesanías
8	**Conjunto Folclórico Futaleufú**	Folclore

Municipalidad de Futaleufú, Oficina de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2023.

6.7. Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio

La Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio de la Municipalidad de Futaleufú se encuentra según el organigrama vigente bajo la dependencia administrativa de la Dirección de Desarrollo Comunitario.

Imagen: Organigrama Municipal.



Fuente: Organigrama Municipalidad de Futaleufú. Transparencia Municipal.

Según el PLADECO vigente, la Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio de la Municipalidad de Futaleufú, busca generar promover, consolidar y potenciar actividades culturales de índole formativo, de creación, de desarrollo y participación ciudadana a través de fondos municipales y gestión cultural de fondos públicos, para acercar la oferta cultural y poder así entregar actividades artísticas y patrimoniales a nuestra comunidad" (PLADECO, 2022: 53).

Durante el año se realizan gran cantidad de eventos culturales como obras de Casa de la Cultura, presentaciones musicales, festivales de distinta índole y talleres para la comunidad como pintura, dibujo, danza y manualidades. Con ello buscamos generar un espacio de entretención y aprendizaje para nuestra comunidad, en un espacio seguro y que contribuya al desarrollo cultural de cada persona (Ibid).

La oficina de cultura tiene como finalidad fomentar la mayor cantidad de áreas posibles dentro de las distintas disciplinas artísticas (Artes visuales, que incluyen la pintura, música, literatura, que incluye la poesía. Artes escénicas, que incluyen el Casa de la Cultura, la danza, el mimo y el circo. Arquitectura y Escultura) y a la vez potenciar las expresiones culturales tradicionales o folclóricas que engloba la música, danza, los diseños, los signos y símbolos, las interpretaciones, las ceremonias, las formas arquitectónicas, los objetos de artesanía (Ibid).

Las actividades anuales de la Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio que se

realizan en la Casa de Cultura, están enfocadas a la comunidad en sus diferentes grupos etarios donde se abarca una variada gama de actividades culturales cumpliendo con los lineamientos estratégicos de nuestro PMC (Plan Municipal de Cultura Futaleufú), generando los espacios necesarios de encuentro para una mejor cohesión social.

6.7.1. Casa de la Cultura de Futaleufú

La Oficina Municipal de Cultura funciona en la Casa de la Cultura de Futaleufú, ubicada en Balmaceda N°900.

Imagen: Casa de la Cultura de Futaleufú



Fuente: PMC 2022 – 2025. Municipalidad de Futaleufú.

La Casa de la Cultura es una institución que depende directamente de la Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio de la Municipalidad de Futaleufú a través de la encargada de DIDECO (Dirección de Desarrollo Comunitario). La Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio de la Municipalidad de Futaleufú tiene como finalidad fomentar la mayor cantidad de áreas posibles dentro de las distintas disciplinas artísticas, tales como Artes visuales, que incluyen la pintura, música, literatura, que incluye la poesía; Artes escénicas, que incluyen el Casa de la Cultura , la danza, el mimo y el circo; Arquitectura y Escultura y a la vez potenciar las expresiones culturales tradicionales o folclóricas que engloba la música, danza, los diseños, los signos y símbolos, las interpretaciones, las ceremonias, las formas arquitectónicas, los objetos de artesanía y las narraciones y muchas otras expresiones culturales, presenta la siguiente propuesta de trabajo

(Municipalidad de Futaleufú PMC, 2020, 25).

Objetivos específicos

1. Contribuir a la preservación del patrimonio cultural/ tangible de la comuna con el fin de consolidad su identidad.

2. Gestión de investigación históricas y antropológicas (Investigación participativa en historia, cultura y patrimonio local) generando un libro guía de la historia de Futaleufú. Visitas a terreno a los colonos y pobladores oriundos de Futaleufú, recopilación de antecedentes históricos.

3. Catastro de artistas y artesanos locales (Entrevistar, fotografías y grabar).

4. Generar una oferta de actividades y servicios orientados al desarrollo, formación y fortalecimiento de las habilidades creativas y artísticas de la comunidad.

5. Contribuir a la creación y desarrollo de audiencias, gestionando anualmente una programación cultural diversa, posicionando a la a la Casa de la Cultura como plaza cultural de la comuna y proyectándose como el eje principal cultural.

6. Fortalecer la Unidad de Cultura a través del desarrollo de la institucionalidad municipal.

7. Creación de una Corporación Cultural Municipal, para gestionar la labor cultural en la comuna.

Actividades Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio de la Municipalidad de Futaleufú

La Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio de la Municipalidad de Futaleufú realiza actividades según la categoría de fijas y variables, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla: Actividades culturales municipales.

Tipo de actividad	Nombre de la actividad
Variables	Talleres artístico-culturales anuales. Se desarrolla una parrilla programática de talleres destinado a la comunidad en diferentes áreas artísticas, tratando de abarcar todos los grupos etarios.
	Talleres Entretenidos de Verano para niños y niñas (enero y febrero)
	Talleres de vacaciones de invierno para niños y niñas (Julio).
Fijas	Feria Cultural Ruta de los Valles. Esta actividad busca apoyar la Ruta de los Valles, donde se genera una feria de artesanos y una presentación artística de un grupo

Tipo de actividad	Nombre de la actividad
	musical.
	Festival de Chamamé “Meta Mate y Chamamé”. Actividad de encuentro en vacaciones de verano de baile y costumbres locales.
	Futaleufú en 94 palabras. Concurso literario que busca realzar en 94 Palabras a Futaleufú (dependiendo de los años que cumpla la comuna).
	Encuentro de Escritores. Esta actividad busca dar a conocer y visibilizar a nuestros escritores locales.
	Día del Patrimonio. Actividad que se celebra a nivel nacional que busca visibilizar nuestro patrimonio local, realizando actividades en la comuna como apertura de nuestro museo, talleres y o charlas, esta actividad se desarrolla en mayo
	Encuentro de Hilanderas y Tejedoras, busca generar una reunión de nuestras artesanas locales.
	Encuentro de Folcloristas y 94 Cuecas por Futaleufú, actividades que buscan realzar nuestras fiestas patrias.
	Día del Artesano, busca celebrar su día en un encuentro expositivo de los artesanos locales.

Fuente: Municipalidad de Futaleufú, 2023.

La Casa de la Cultura no posee presupuesto propio, depende de la Dirección de Desarrollo Comunitario.

6.8. Planificación estratégica en cultura

Según el PLADECO 2022-2025 la visión comunal para dicho periodo de planificación es la siguiente:

> Futaleufú comuna turística, amigable, solidaria, participativa e inclusiva con su comunidad, que se desarrolla con una democracia plena en torno al desarrollo social y económico; y que promueve el desarrollo del turismo sustentable, potenciando la soberanía agroalimentaria, con educación, pertinencia territorial, en armonía con el medio ambiente. (Municipalidad de Futaleufú Pladeco 2022-2025, 2022: 64).

Por otra parte, según el PMC, la visión sectorial de cultura para el periodo 2020 a 2024 es la siguiente:

> La Ilustre Municipalidad de Futaleufú, a través de su Plan Municipal de Cultura, se compromete en garantizar a través de la gestión pública, el derecho de las diversas expresiones artísticas culturales, reconociendo las necesidades de los habitantes de la comuna y fortaleciendo la identidad local (Municipalidad de Futaleufú PMC 2020-2024, 2020: 80).

También en el proceso de elaboración del PMC se definió la Misión como sigue:

> Reconocer, difundir y puesta en valor de la identidad local promoviendo desde el municipio el desarrollo artístico cultural a las nuevas generaciones, propiciando e intencionado el desarrollo comunitario a los habitantes de Futaleufú (Ibid).

Objetivo General del PMC

Promover el desarrollo cultural y producción artística local, articulando la gestión municipal para la expresión y consolidación de las Culturas, las Artes y el Patrimonio valorando, la diversidad, identidad local y producción artística con acceso a todo el territorio urbano y rural que compone la Comuna de Futaleufú.

Objetivos Específicos

- Potenciar el reconocimiento de la identidad y patrimonio local, a través de espacios de investigación, difusión, activación y salvaguarda del patrimonio cultural/material e inmaterial.

- Fortalecer la institucionalidad cultural municipal, gestionando la capacitación del equipo de cultura con la implementación necesaria, mejorando la infraestructura existente y gestión de nuevos espacios de acuerdo a las necesidades de la comunidad.

- Garantizar el acceso y derecho a las culturas y las artes a través de la implementación de acciones y medidas de promoción de las expresiones artísticas culturales enfocándose en mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Por otra parte, el PMC estableció cinco lineamientos estratégicos, tal como se pueden observar a continuación.

Tabla. Lineamientos Estratégicos.

Lineamientos Estratégicos	Descripción
Participación	Como participación se entiende los propósitos relacionados a la realización de actividades culturales, ya sean los espacios culturales asignados, promoviendo el encuentro cultural, por medio de una oferta artística.

Lineamientos Estratégicos	Descripción
Formación	Promover espacios formativos por medio de talleres artísticos, visitas guiadas y otras instancias que nazcan de los talleres de participación, entrevistas, y mesas multisectoriales. El objetivo es poner en marcha los conocimientos y saberes vinculantes a la cultura y el patrimonio que beneficien la oferta cultural local, emprendidas por las organizaciones culturales, instituciones educacionales, y los diversos sectores de la comuna.
Identidad y Patrimonio	Promover actividades de investigación, difusión y salvaguardia del patrimonio cultural material e inmaterial para el fortalecimiento de la identidad local, permitiendo reconstruir participativamente los procesos históricos de Futaleufú. Los programas y proyectos que se desprendan de éste punto dependerán de las ideas que surjan de la necesidad de los actores culturales (en la comuna de Futaleufú y sectores rurales).
Gestión	Fortalecer la institucionalidad cultural, permitiendo responder a las demandas y requerimientos técnicos, disciplinarios y culturales expuestos por los diferentes sectores y espacios de la comuna, para el mejoramiento y habilitación de la infraestructura existente y gestión de nuevos espacios vinculantes de manera sostenible, en las proyecciones del Plan Municipal de Cultura.

Fuente: Municipalidad de Futaleufú, 2020.

En relación a las iniciativas consideradas en el Plan de Acción del Pladeco 2022 – 2025, es posible identificar que se consideraron dos iniciativas relacionadas con la Casa de la Cultura, por una parte, la creación de agenda cultural local, la que se ha implementado en forma regular los años 2022 y 2023 y en segundo lugar, la conservación y habilitación Centro Cultural Futaleufú.

Tabla. Plan de Acción Pladeco 2022 – 2025.

Iniciativas Pladeco 2022 - 2025	Metas	Tipo de financiamiento	Responsable:
Creación de Agenda Cultural Local.	Primer semestre,2022	Gestión Municipal	DIDECO/Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio

Fuente: Pladeco 2022 2025. Municipalidad de Futaleufú.

6.9. Evaluación Pladeco 2022 – 2025

Para evaluar las iniciativas relacionadas con la Casa de la Cultura en los instrumentos de planificación municipal, se puede señalar que se recurrió a la revisión bibliográfica del PMC 2020 - 2024 y del PLADECO 2022 – 2025, identificando solamente una la iniciativa relacionada con La Casa de la Cultura denominada “Creación de Agenda Cultural Local”, contemplada en el Pladeco la que se está implementando desde el 2022. Es posible afirmar la gestión cultural municipal se realiza en base a la planificación determinada en el PMC y

posteriormente en el Pladeco.

Tabla. Evaluaciones iniciativas Pladeco 2022 – 2025 Casa de la Cultura.

Iniciativas Pladeco 2022 - 2025	Metas	Tipo de financiamiento	Responsable:	Estado de la Iniciativa (Parcialmente cumplida, Cumplida No cumplida)	Observaciones
Creación de Agenda Cultural Local.	Primer semestre, 2022	Gestión Municipal	DIDECO/Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio	Cumplida	Se implementa todos los años y se presenta a la directora de DIDECO para su aprobación.

Fuente: Municipalidad de Futaleufú, 2023.

7. Etapa 2. Diagnóstico Participativo Necesidades Culturales Casa de la Cultura de Futaleufú

Respecto de la participación, existen según la OCDE[17], de la cual Chile es país miembro desde el 2010 al menos tres niveles que cubren un vasto campo de interacciones posibles para cada etapa del ciclo de políticas públicas, tales como el diseño, elaboración, ejecución y evaluación.

En tal sentido y según en el Manual de la OCDE sobre Información, Consulta y Participación en la Elaboración de Políticas Públicas (2006), podemos distinguir un primer nivel básico de participación como es la ***información***, que se caracteriza por una relación de sentido unidireccional desde el gobierno hacia los ciudadanos donde se genera información para estos últimos. Un segundo nivel es de ***consulta*** se caracteriza por una relación de doble dirección en donde las comunidades y/o la ciudadanía sugieren y plantean propuestas a los respectivos gobiernos centrales o subnacionales y locales. Por último, en un nivel superior en cuanto a su cualidad, la ***participación activa***, donde las comunidades y la ciudadanía se comprometen activamente en el ciclo de diseño de políticas públicas, ciertamente este último nivel de participación es el esperable que desarrollen los gobiernos locales en la toma de decisiones estratégicas (Gramberger; 2002, 17-18). Además, señaló que Chile debe aplicar y seguir recomendaciones de *buenas prácticas comunes,* donde el sector cultura es reconocido como herramienta fundamental para el desarrollo social, económico y cultural (CNCA: 2014, 12).

Según la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2009) la participación ciudadana en la gestión pública sería el “proceso de construcción social de las

[17] Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

políticas públicas[18], que, conforme al interés general de la sociedad democrática, canaliza, da respuesta o amplía los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de las personas y los derechos de las organizaciones o grupos en que se integran, así como las de las comunidades, pueblos indígenas y afro descendientes"

Por otra parte, en "Construyendo Ciudadanía. Manual de Trabajo", Programa Ciudadanía y Gestión Local, Corporación Innovación y Ciudadanía (2004) se define a la ciudadanía como "una condición que les permite a diferentes comunidades políticas y legales legitimar la pertenencia e inclusión de ciertos individuos a esas comunidades. Ciudadanía es una categoría dual, puesto que tanto incluye como también excluye; es modificable, pues va incorporando nuevos sujetos a ellas; e histórica, al ser resultado de procesos históricos, políticos e ideológicos. Por ello está en permanente cambio y al mismo tiempo es un terreno de arduas disputas y confrontaciones políticas, legales y éticas".

En tal sentido, según la Guía para la Participación Ciudadana en Cultura (2015), la participación constituye para los ciudadanos y ciudadanas "un derecho activo exigible a los poderes públicos, de forma que estos establezcan y garanticen los cauces para su ejercicio en los procesos de gestión pública" como también "una responsabilidad cívica como miembros de la comunidad en que se integran, bien en forma individual o bien mediante sus organizaciones y movimientos representativos[19].

En el artículo 73 de la Ley N° 20.500 se indica que "los órganos de la Administración del Estado, de oficio o a petición de parte, deberán señalar aquellas materias de interés ciudadano en que se requiera conocer la opinión de las personas (…) La consulta señalada (…) deberá ser realizada de manera informada, pluralista y representativa (...) Las opiniones recogidas serán evaluadas y ponderadas por el órgano respectivo, en la forma que señale la norma de aplicación general". Las Cuentas Públicas Participativas de acuerdo con la Ley N° 20.500 que establece el derecho de la ciudadanía a participar en ledas distintas instancias de la gestión pública, señalando en su artículo 72: "Los órganos de la Administración del Estado, anualmente, darán cuenta pública participativa a la ciudadanía de la gestión de sus políticas, planes, programas, acciones y de su ejecución presupuestaria" (Subdere y DOS: 2016, 19).

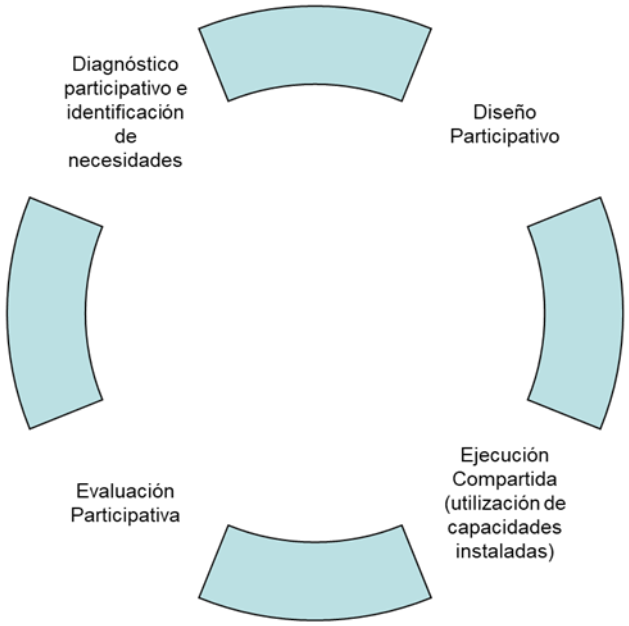
En suma, entendemos por participación ciudadana, al "proceso de cooperación mediante el cual el Estado y la ciudadanía identifican y deliberan conjuntamente acerca de problemas públicos y sus soluciones, con metodologías y herramientas que fomentan la creación de espacios de reflexión y diálogo colectivos, encaminados a la incorporación activa de la ciudadanía en el diseño y elaboración de las decisiones públicas" (Ibid).

[18] Cursos de acción tendientes a la solución de problemas públicos, definidos a partir de la interacción de diversos sujetos sociales, en medio de una situación de complejidad social y de relaciones de poder, que pretenden utilizar de manera más eficiente los recursos públicos y tomar decisiones a través de mecanismos democráticos, con la participación de la sociedad. Canto, Manuel, "Las Políticas Públicas Participativas, las Organizaciones de base y la Construcción de Espacios Públicos de Concertación Local" en http://www.innovacionciudadana.cl/portal/imagen/File/canto.pdf
[19] Carta Iberoamericana, p. 9.

En tal sentido, los *Encuentros Participativos de Codiseño* constituyen instancias deliberativas y dialógicas de participación ciudadana convocadas por el municipio con apoyo de la consultora, con el objeto de escuchar las opiniones y propuestas de las organizaciones, de la ciudadanía y actores relevantes o informantes claves sobre el estado actual la Casa de la Cultura de Futaleufú. Corresponde, a un proceso de participación temprana y sustantiva que permite producir y/o recolectar insumos para elaborar el diagnóstico y plan estratégico local a nivel cultural de carácter consultivo.

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

Ilustración: Ciclo de Política Pública Participativa.



}

Elaboración Propia.

Es importante señalar que el resultado del diagnóstico participativo es determinante en la elaboración del plan. Para tal efecto, una vez concluida la Etapa 1 de caracterización comunal y diagnóstico participativo de las necesidades culturales locales respecto la Casa de la Cultura, serán considerados sus resultados en la elaboración del plan estratégico, es decir, de la determinación de la visión y misión, plan de acción e inversiones del plan de gestión. Con esta metodología participativa, se dejan instaladas capacidades locales para la continuidad del proceso participativo en la ejecución y evaluación del plan de gestión.

7.1. Metodología Participativa

En el proceso de elaboración del Plan de Gestión la Casa de la Cultura de Futaleufú se utilizan enfoques y técnicas participativas presenciales e interactivas cuya esencia es de carácter dialógica, deliberativa, consensuada y de priorización. La metodología participativa está contenida en tres momentos o etapas en el plan, tal como se puede apreciar en la siguiente figura.

Ilustración: Metodología Participativa.



Fuente: Propuesta Técnica. Elaboración Propia.

Se realizaron 5 encuentros participativos que contempló la presentación de la metodología participativa por parte de Abya Yala Consultores que constaba de dos momentos metodológicos diferenciados, en primer lugar, la construcción de la visión de futuro y posteriormente del trabajo grupal de identificación de fortalezas, problemas y soluciones del Casa de la Cultura.

Para el conjunto de los actores, se diseñaron preguntas similares en clave FODA con el propósito de sistematizar y analizar en categorías similares que respondan a los ejes estratégicos de las necesidades culturales del conjunto de actores locales.
La pauta de preguntas que actores locales respondieron fueron las siguientes:

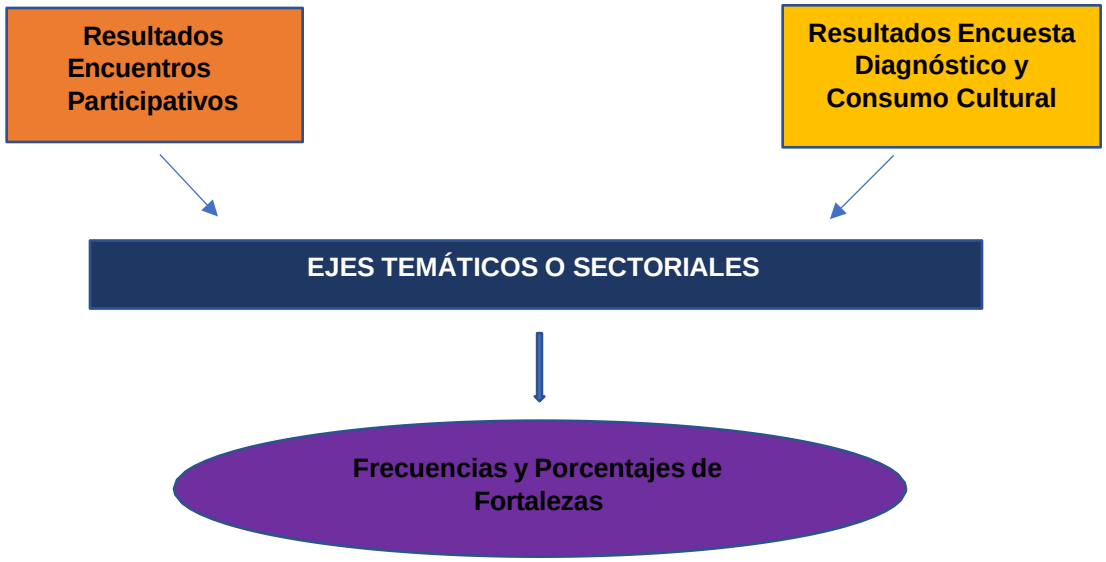
- ¿Cuáles son las principales fortalezas en la dimensión de gestión; programación, infraestructura y equipamiento la Casa de la Cultura de Futaleufú?
- ¿Cuáles son los principales problemas o factores críticos la Casa de la Cultura de Futaleufú?

- ¿Cuáles son las respectivas soluciones a los problemas o factores críticos identificados? ¿Cómo sueñan la Casa de la Cultura en cuatro años más?
- ¿Cuáles son las responsabilidades de la municipalidad y las comunidades entre otros actores para llevar a cabo el sueño?

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 la Casa de la Cultura de Futaleufú prevalezca en el análisis y determinación de la planificación estratégica con las respectivas consideraciones políticas o técnicas de la institucionalidad municipal, y en segundo lugar, se han agrupado y categorizado en áreas temáticas a fines o relacionales, de modo de dar cuenta de la especificidad que incluye esa categoría en relación a las menciones realizadas por los actores locales.

Respecto de las fortalezas, la información producida o levantada en el proceso participativo fue sistematizada y clasificada a partir de temáticas y/o conceptos similares o relacionales a partir de un análisis cualitativo de aquello que se menciona por parte de la comunidad, actores entrevistados/as y encuestas on line, tal como se puede apreciar en el próximo cuadro. Posteriormente se realizó un análisis cuantitativo de modo de determinar las frecuencias y porcentajes por las dimensiones de las fortalezas, es decir, de gestión, programación, infraestructura y equipamiento.

Ilustración: Esquema Metodológico de Presentación de Resultados de Fortalezas la Casa de la Cultura.

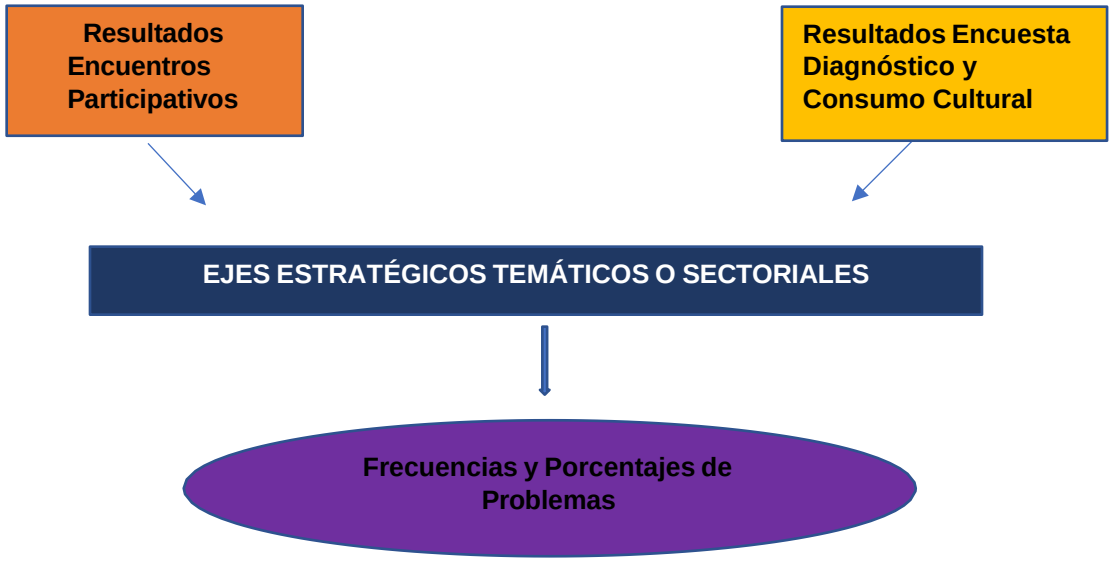


Fuente: Propuesta Técnica. Elaboración Propia.

Respecto de los problemas y soluciones, en primer lugar, los resultados fueron sistematizados cualitativamente a partir de la clasificación en dimensiones estratégicas y

se sectoriales o temáticas, resultados que permitieron jerarquizarlos a partir del análisis cuantitativo de frecuencias y porcentajes.

Ilustración: Esquema Metodológico de Presentación de Resultados de Problemas la Casa de la Cultura.



Fuente: Propuesta Técnica. Elaboración Propia.

7.2. Caracterización de la participación de los actores locales

El objetivo del siguiente análisis es la caracterización de la participación de los actores locales. Entre el 10 de agosto del 2023 y 15 de octubre del 2023, representantes de organizaciones, agentes culturales, funcionarios/as municipales, concejales y vecinos/as de Futaleufú participaron en la elaboración del estudio del Plan de Gestión la Casa de la Cultura de Futaleufú, a partir de los 5 encuentros participativos presenciales en la Casa de la Cultura y 47 respuestas a la Encuesta de Diagnóstico y Consumo Cultural.

Según los registros de asistencia a encuentros participativos, entrevistas y encuestas participaron en total 78 personas, pertenecientes a diversas organizaciones e instituciones, agentes culturales, mesa técnica de cultura compuesta por el equipo municipal de cultura, funcionarias/os municipales e integrantes del Concejo Municipal, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla: Participantes Diagnóstico Participativo.

Actor	Técnica	Cantidad De Personas
Mesa Técnica	Encuentro Participativo de Codiseño	12
Agentes culturales	Encuentro Participativo de Codiseño	6

Actor	Técnica	Cantidad De Personas
Funcionarias/os Municipalidad	Encuentro Participativo de Codiseño	3
Personas mayores	Encuentro Participativo de Codiseño	4
Personas con situación discapacidad	Encuentro Participativo de Codiseño	6
Población de Futaleufú	Encuesta	47
Total		78

Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia

7.2.1. Caracterización de participantes de Encuentros Participativos

En total participaron 31 personas en los Encuentros Participativos de Codiseño, de las cuales asistieron 20 mujeres representando el 64,5%, y asistieron 11 hombres representando el 35,5% del total, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla: Participantes por género.

Genero	N	%
Mujer	20	64,5
Hombre	11	35,5
Total	31	100,0

Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia.

En relación a las y los participantes respecto del grupo etario al que pertenecen, se puede observar en el siguiente cuadro, que las personas adultas entre los 30 y 44 años representaron el 61,3%, las y los adultos entre 46 y 59 años con el 19,4%; y, en tercer lugar las personas mayores y jóvenes con el 9,7% cada uno.

Tabla: Participantes por grupos etarios.

Grupo etario	N	%
Adulto (entre 30 y 45 años)	19	61,3
Adulto (entre 46 y 59 años)	6	19,4
Adulto mayor (60 y más años)	3	9,7
Joven (entre 15 y 29 años)	3	9,7
Total	31	100,0

Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia.

7.2.2. Caracterización de participantes de Encuesta

Para la elaboración del PMC, se ha considerado la participación de la población de la

comuna a través de la elaboraron de un cuestionario de 22 preguntas que fueron respondidas de forma digital.

En relación a las 47 personas que respondieron la Encuesta, las mujeres representan el 68,1% y los hombres el 31,9%, tal como se puede observar en el siguiente gráfico.

Tabla: Encuestadas/os por género.

Género	N	%
Mujer	32	68,1
Hombre	15	31,9
Total	47	100,0

Fuente: Encuesta On Line. Elaboración propia.

En relación al grupo etario de las personas que respondieron la encuesta, las y los adultos entre 30 y 44 años representaron el 61,7%, en segundo lugar, las y los adultos entre 46 a 59 años representaron el 23,4%, y, en tercer lugar, las juventudes entre 15 y 29 años con el 12,8% del total y por último, las personas mayores con el 2,1 del total de personas.

Tabla Encuestadas/os por grupo etario.

Grupo etario	N	%
Adulto (30 a 45 años)	29	61,7
Adulto (46 a 59 años)	11	23,4
Joven (15 a 29 años)	6	12,8
Adulto Mayor (60 y más años)	1	2,1
Total	47	100,0

Fuente: Encuesta On Line. Elaboración propia.

Por otra parte, el 93,6% de las y los encuestados nacieron en Chile y, en segundo lugar, un 2,1% en Argentina.

Tabla: Encuestadas/os por país de nacimiento.

País de nacimiento	N	%
Chile	44	93,6
S/I	2	4,3
Argentina	1	2,1
Total	47	100,0

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

En relación al nivel de educación formal, del total de personas encuestadas, el 46,8% posee formación universitaria completa. En segundo lugar, el 21,3% posee formación técnica completa. Y en tercer lugar, un 16,1% posee postgrado.

Tabla: Encuestadas/os según su nivel de educación formal.

Educación formal	N	%
Universitaria completa	**22**	46,8
Técnico completa	**10**	21,3

Postgrado	**6**	12,8
Educación media completa	**4**	8,5
Universitaria incompleta	**4**	8,5
Educación básica completa	**1**	2,1
Total	47	100,0

Fuente: Encuesta On Line. Elaboración propia.

Respecto de la localidad a la que pertenecen las personas encuestadas, el 61,7% es de Futaleufú, en segundo lugar compartido, con el 10,6% de Aeródromo y del Sector Noroeste respectivamente, y en tercer lugar, un 6,4% a El Límite.

Tabla: Encuestadas/os según la localidad.

Localidad	N	%
Futaleufú	29	61,7
Aeródromo	5	10,6
Sector Noroeste	5	10,6
El Limite	3	6,4
Río Chico	2	4,3
El Lonconao	1	2,1
La Confluencia	1	2,1
Río Azul	1	2,1
Total	47	100,0

Fuente: Encuesta On Line. Elaboración propia.

Por último, en relación a la actividad principal que desarrolla en la actualidad, en primer lugar, el 59,6% respondió que era trabajador/a dependiente, en segundo lugar, el 27,7% trabajador/a independiente y en tercer lugar, un 6,4% que trabaja y estudia.

Gráfico: Encuestadas/os según la actividad principal que desarrolla en la actualidad.

Situación actual	N	%
Trabajador dependiente (con contrato)	28	59,6
Independiente	13	27,7
Trabaja y estudia	3	6,4
Dependiente, honorarios	1	2,1
Estudia	1	2,1
Jubilado/a o pensionado/a	1	2,1
Total	47	100,0

Fuente: Encuesta On Line. Elaboración propia.

7.3. Resultados del Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales la Casa de la Cultura

La presentación de resultados del diagnóstico participativo se expresará en tablas de frecuencias (cantidad de menciones) y porcentajes en relación con el total respecto de la categorización realizada por cada mención. Se presentarán tablas por cada una de las dimensiones de las fortalezas identificadas, es decir, de gestión, programación e infraestructura y equipamiento. Por otra parte, se presentan los factores críticos (problemas y/o debilidades) con las respectivas soluciones planteadas por los actores locales. Para cada categorización, se considerará el sector o disciplina y el tipo de técnica utilizada, es decir, encuentros participativos de codiseño, y encuesta.

7.3.1. Encuentros participativos

7.3.1.1. Resultados Fortalezas de Gestión

Las fortalezas de gestión son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la administración de la Casa de la Cultura de Futaleufú. A continuación, se puede observar la distribución de las 9 fortalezas mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por áreas temáticas. En primer lugar, la institucionalidad cultural local con el 33,3% del total de menciones. En segundo lugar, la participación y acceso a bienes culturales con el 22,2%. Y en tercer lugar compartido, el capital humano, el protocolo de uso del espacio, para organizaciones externas, el rescate identidad cultural local y la vinculación con programas sectoriales con el 11,1% del total de menciones cada uno.

Tabla: Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de gestión de la Casa de la Cultura.

Sector o temática	N	%
Institucionalidad cultural local	3	33,3
Participación y acceso a bienes culturales	2	22,2
Capital humano	1	11,1
Protocolo de uso del espacio, para organizaciones externas	1	11,1
Rescate identidad cultural local	1	11,1
Vinculación con programas sectoriales	1	11,1
Total	9	100,0

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por cada actor y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las comunidades en los 5 encuentros participativos.

Tabla: Fortalezas de gestión de la Casa de la Cultura.

N°	Actor	Fortaleza	Sector o temática
1	Agentes culturales	Existencia de una unidad municipal, encargada de la gestión cultural comunal	Institucionalidad cultural local
2	Discapacidad	Cuenta con profesionales locales	Capital humano
3	Discapacidad	Mayor oferta cultural	Participación y acceso a bienes culturales
4	Funcionarios Municipales	Protocolo de uso del espacio, para organizaciones externas	Protocolo de uso del espacio, para organizaciones externas
5	Mesa Técnica	Se cuenta con unidad de cultura municipal.	Institucionalidad cultural local
6	Mesa Técnica	Se cuenta con PMC actualizado (vigente)	Instrumentos de planificación
7	Mesa Técnica	Vinculación con programas sectoriales (red cultura; fortalecimiento de identidad regional cultural)	Vinculación con programas sectoriales
8	Mesa Técnica	Se promueve el rescate de la identidad cultural local	Rescate identidad cultural local
9	Mesa Técnica	Participación en distintas instancias de organización de actividades culturales locales	Participación y acceso a bienes culturales

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

7.3.1.2. Resultados Fortalezas de Programación.

Las fortalezas de programación son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la Casa de la Cultura de Futaleufú en la planificación de la intervención y oferta cultural. A continuación, se puede observar la distribución de las 10 fortalezas de programación mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar, la participación y acceso a bienes culturales con el 60,0%. En segundo lugar, el Espacio cultural con programación con el 20,0%. Y en tercer lugar compartido, la intersectorialidad de la gestión de la Casa de la Cultura y la mantención semanal del espacio con el 10,0% del total de menciones respectivamente.

Tabla: Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de programación de la Casa de la Cultura

Sector o temática	N	%
Participación y acceso a bienes culturales	6	60,0
Espacio cultural con programación	2	20,0
Intersectorialidad	1	10,0

Sector o temática	N	%
Mantención semanal del espacio	1	10,0
Total	10	100,0

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por cada actor y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las comunidades en los 5 encuentros participativos.

Tabla: Fortalezas de programación de la Casa de la Cultura

N°	Encuentro	Fortaleza	Sector o temática
1	Agentes culturales	Existencia de una programación anual, de carácter participativo	Participación y acceso a bienes culturales
2	Discapacidad	Continuidad en la realización de diversas actividades culturales	Participación y acceso a bienes culturales
3	Funcionarios Municipales	Se dispone de un calendario mensual de actividades	Participación y acceso a bienes culturales
4	Funcionarios Municipales	Se dispone de un calendario semanal de funciones para mantenimiento de casa de cultura	Mantención semanal del espacio
5	Mesa Técnica	Utilización del espacio (casa de cultura) para actividades culturales	Espacio cultural
6	Mesa Técnica	Calendarización de actividades anuales	Participación y acceso a bienes culturales
7	Mesa Técnica	Acceso a la exposición de artistas locales y otras actividades	Participación y acceso a bienes culturales
8	Mesa Técnica	Espacio multi-propósito	Espacio cultural
9	Mesa Técnica	Enfoque en cultura y educación (vinculación con otras unidades municipales)	Intersectorialidad
10	Personas mayores	Realización de talleres artístico- culturales	Participación y acceso a bienes culturales

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

7.3.1.3. Resultados Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento

Las fortalezas de infraestructura y equipamiento son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la Casa de la Cultura de Futaleufú en relación a lo material, espacial y técnica existente. A continuación, se puede observar la distribución

de las 14 fortalezas mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar compartido, la infraestructura apta para actividades culturales y la instalaciones con equipamiento básico y accesibilidad universal con el 42,9% del total de menciones cada una. Y en segundo lugar, con el 14,3% su ubicación estratégica.

Tabla: Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de infraestructura y equipamiento de la Casa de la Cultura.

Sector o temática	N	%
Infraestructura apta para actividades culturales	6	42,9
Instalaciones con equipamiento básico con accesibilidad universal	6	42,9
Ubicación estratégica	2	14,3
Total	14	100,0

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por cada actor y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las comunidades en los 5 encuentros participativos.

Tabla: Fortalezas de infraestructura y equipamiento de la Casa de la Cultura.

N°	Encuentro	Fortaleza	Sector o temática
1	Agentes culturales	Espacio físico adecuado para realización de actividades culturales	Infraestructura apta para actividades culturales
2	Agentes culturales	Arquitectura del centro de cultura (exterior e interior) se adecua al entorno y belleza escénica	Infraestructura apta para actividades culturales
3	Agentes culturales	Calefacción ajustada a las condiciones climáticas de la zona	Instalaciones con equipamiento básico con accesibilidad universal
4	Discapacidad	Espacio medianamente habilitado, para realización de actividades culturales	Infraestructura apta para actividades culturales
5	Discapacidad	Instalaciones básicas, con accesibilidad universal	Instalaciones con equipamiento básica con accesibilidad universal
6	Funcionarios Municipales	Espacio habilitado para la realización de talleres culturales	Infraestructura apta para actividades culturales
7	Funcionarios Municipales	Ubicación estratégica de Casa de la Cultura	Ubicación estratégica
8	Funcionarios Municipales	Contar con espacios disponibles para realizar hermoseamiento del recinto	Instalaciones con equipamiento básico con accesibilidad universal
9	Mesa Técnica	Se dispone de espacio físico (casa de cultura)	Infraestructura apta para actividades culturales

N°	Encuentro	Fortaleza	Sector o temática
10	Mesa Técnica	Ubicación estratégica que pone en valor elementos paisajísticos	Ubicación estratégica
11	Mesa Técnica	Acceso universal básico	Instalaciones básicas con accesibilidad universal
12	Mesa Técnica	Acceso al equipamiento para resguardo y almacenamiento de materiales e instrumentos	Instalaciones con equipamiento básico con accesibilidad universal
13	Personas mayores	Contar con espacio habilitado para la cultura local	Infraestructura apta para actividades culturales
14	Personas mayores	Recinto cuenta con calefacción en salas	Instalaciones con equipamiento básico con accesibilidad universal

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

7.3.1.4. Resultados Problemas y Soluciones

Los problemas o factores críticos identificados o definidos por las y los participantes son las situaciones que provocan una posición desfavorable o constituyen un problema para la Casa de la Cultura. A continuación, se puede observar la distribución de los 42 factores críticos mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar, la falta de infraestructura y equipamiento cultural el con el 21,4% del total de menciones. En segundo lugar, la falta de programación y formación artística-cultural, con el 19,0%. Y en tercer lugar compartido, la falta de difusión oportuna y pertinente, la falta de mantención y mejoramiento de la infraestructura y la falta de planificación e inversión cultural inclusiva, con el 14,3% del total de menciones cada uno.

Tabla: Factores críticos de la Casa de la Cultura.

Factor crítico	N°	%
Falta de infraestructura y equipamiento cultural	9	21,4
Falta de programación y formación artística-cultural	8	19,0
Falta de difusión oportuna y pertinente	6	14,3
Falta de mantención y mejoramiento de la infraestructura	6	14,3
Falta de planificación e inversión cultural inclusiva	6	14,3
Falta de autonomía y coordinación intersectorial en la gestión cultural	3	7,1
Falta de capacitación pertinente para la formulación de proyectos culturales	2	4,8
Falta de investigación en rescate de oficios y tradiciones culturales locales	2	4,8
Total	42	100,0

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por cada actor y las distintas

categorías en las que fueron agrupadas los factores críticos definidos o identificados por las comunidades en los 5 encuentros participativos.

Tabla: Problemas y Soluciones.

N°	Encuentro	Problema	Solución	Localización	Sector o temática
1	Agentes culturales	Falta de difusión en convocatorias para participar en encuentros, charlas o talleres culturales	Mejorar los canales de comunicación y difusión en convocatorias a agentes culturales locales, con la antelación necesaria.	Municipalidad	Falta de difusión oportuna y pertinente
2	Agentes culturales	Falta de estrategias comunicacionales con actores relevantes	Redefinir las estrategias para convocatorias a agentes culturales locales, tomando en consideración la ruralidad y medios de comunicación posibles de utilizar.	Municipalidad	Falta de difusión oportuna y pertinente
3	Agentes culturales	Escasez y falta de continuidad en ejecución de talleres formativos culturales	Promover una planificación participativa para la definición del plan anual de actividades culturales	Municipalidad Agentes culturales	Falta de programación y formación artística-cultural
4	Agentes culturales	Falta de investigación en rescate de oficios y tradiciones culturales locales	Realización de un catastro de oficios y tradiciones culturales locales, que promuevan la continuidad de nuevos talleres (memoria – oralidad)		Falta de investigación en rescate de oficios y tradiciones culturales locales
5	Agentes culturales	Falta de iniciativas postuladas a fondos concursables para el fomento de la cultura local	Capacitaciones e iniciativas de inversión cultural, postuladas a fuentes de financiamiento público y privado	Municipalidad	Falta de capacitación pertinente para la formulación de proyectos culturales
6	Agentes culturales	Falta de talleres enfocados adolescentes y jóvenes que refuercen habilidades artísticas	Catastro y encuesta de consumo cultural, enfocado según grupo objetivo, adolescentes y jóvenes.	Casa de cultura	Falta de programación y formación artística-cultural
7	Agentes culturales	Falta de una política de formación artística comunal.	Aumento de la cantidad y calidad de talleres artísticos, según priorización anual.	Casa de cultura	Falta de programación y formación artística-cultural
8	Agentes culturales	Falta de infraestructura con disponibilidad única para actividades culturales	Habilitar espacios que respondan a las diversas expresiones artísticas locales.	Municipalidad	Falta de infraestructura y equipamiento cultural
9	Agentes culturales	Falta un auditorio para espectáculos masivos	Creación de un auditorio con espacio adecuado para espectáculos masivos.	Municipalidad	Falta de infraestructura y equipamiento cultural
10	Agentes culturales	Falta de coordinación entre unidades municipales (intersectorial)	Mejorar la coordinación intersectorial.	Municipalidad	Falta de autonomía y coordinación intersectorial en la gestión cultural
11	Discapacidad	Falta de una planificación cultural inclusiva	Trabajar una planificación anual cultural, con organizaciones.	Casa de cultura	Falta de planificación e inversión cultural inclusiva

N°	Encuentro	Problema	Solución	Localización	Sector o temática
12	Discapacidad	Falta de señalética que refuerce la accesibilidad universal	Señalética para NNA en sectores específicos de la casa de cultura (ejm:mapa pictográfico al ingreso)	Casa de cultura	Falta de planificación e inversión cultural inclusiva
13	Discapacidad	Falta de mobiliario	Mobiliario adecuado, para niños y adultos con discapacidad	Casa de cultura	Falta de planificación e inversión cultural inclusiva
14	Discapacidad	Falta mejoramiento y mantención de infraestructura en general	Barras de seguridad y antideslizantes, para acceso al salón principal; salas con inventario a la vista; cambio de tablas en espacio exterior e interior; cortinaje; goteras en techumbre.	Casa de cultura	Falta de planificación e inversión cultural inclusiva
15	Discapacidad	Falta de “ajustes razonables” con financiamiento específico, que permitan la participación universal en actividades culturales	Incorporación y adquisición de ajustes razonables para participación universal en actividades culturales.	Casa de cultura y agrupaciones	Falta de planificación e inversión cultural inclusiva
16	Discapacidad	Falta de un espacio para el cuidado de NNA, paralelo a la realización de actividades culturales.	Creación de espacio adecuado para el cuidado de NNA, con material sensorial de desregulación emocional (para el disfrute la actividad cultural)	Municipalidad	Falta de planificación e inversión cultural inclusiva
17	Discapacidad	Falta de un espacio y capacitación pertinente para cuidadoras (es)	Espacio habilitado, con capacitación pertinente y de autocuidado (salud mental) para cuidadoras(es)	Municipalidad	Falta de programación y formación artística-cultural
18	Discapacidad	Falta de capacitación pertinente para la formulación de proyectos culturales	Capacitación pertinente para postulación a fuentes de financiamiento público / privado	Municipalidad Agrupaciones Consultoría externa	Falta de capacitación pertinente para la formulación de proyectos culturales
19	Discapacidad	Falta de difusión de convocatorias para actividades culturales	Diversificación en canales de comunicación (radios locales, redes sociales), que resguarden normas de acceso universal	Municipalidad	Falta de difusión oportuna y pertinente
20	Funcionarios Municipales	Falta de espacios para el desarrollo de actividades y expresiones artísticas	Re-destinación de oficinas sólo a actividades relacionadas con cultura	Casa de cultura	Falta de infraestructura y equipamiento cultural
21	Funcionarios Municipales	Falta de mantención y mejoramiento de la infraestructura, casa de cultura	Mejoramiento de infraestructura en general	Casa de cultura	Falta de mantención y mejoramiento de la infraestructura
22	Funcionarios Municipales	Falta de encargado de la gestión del espacio, casa de cultura	Determinar a un encargado de la gestión del espacio, casa de cultura	Municipalidad	Falta de autonomía y coordinación intersectorial en la gestión cultural
23	Funcionarios Municipales	Falta de señalética urbana	Incorporación de señalética urbana en espacio estratégico	Municipalidad	Falta de mantención y mejoramiento de la

N°	Encuentro	Problema	Solución	Localización	Sector o temática
					infraestructura
24	Funcionarios Municipales	Falta seguridad al exterior e interior del recinto	Incorporación de cámaras de vigilancia y cierre del recinto	Municipalidad	Falta de mantención y mejoramiento de la infraestructura
25	Funcionarios Municipales	Falta de hermosamiento del entorno, Casa de cultura	Incorporación de arborización urbana y poner en valor el espacio paisajístico	Municipalidad	Falta de mantención y mejoramiento de la infraestructura
26	Mesa Técnica	Casa de cultura carece de espacio para eventos masivos	Ampliación de la infraestructura actual (con auditorio)	Municipalidad	Falta de infraestructura y equipamiento cultural
27	Mesa Técnica	Utilización de casa de cultura para fines diversos, no solo culturales	Priorización de lo cultural sobre otras actividades que se agenden en espacio de casa de cultura	Municipalidad	Falta de infraestructura y equipamiento cultural
28	Mesa Técnica	Deficiencia en la envoltura térmica y acústica	Conservación y mejoramiento de infraestructura de casa de cultura	Municipalidad	Falta de mantención y mejoramiento de la infraestructura
29	Mesa Técnica	Equipamiento inadecuado para la realización de distintas expresiones artísticas locales	Adquisición de nuevo mobiliario, equipos e insumos pertinentes a las distintas actividades culturales	Municipalidad	Falta de infraestructura y equipamiento cultural
30	Mesa Técnica	Inexistencia de Ficha Técnica	Adquisición de ficha técnica, según la visión sugerida	Municipalidad	Falta de infraestructura y equipamiento cultural
31	Mesa Técnica	Falta de estrategias comunicacionales; difusión pertinente y oportuna	Mejoramiento del plan de comunicaciones para casa de cultura	Municipalidad	Falta de difusión oportuna y pertinente
32	Personas mayores	Faltan “espacios exclusivos” para la realización y presentación de actividades culturales	Destinación de espacios para uso exclusivo de actividades culturales	Casa de cultura	Falta de infraestructura y equipamiento cultural
33	Personas mayores	Falta de un anfiCasa de la Cultura	Construcción de anfiCasa de la Cultura , incorporado a casa de cultura	Casa de cultura	Falta de infraestructura y equipamiento cultural
34	Personas mayores	Falta de programación artística (itinerancia externa)	Programación anual de actividades artísticas (provincial, regional, nacional e internacional)	Casa de cultura	Falta de programación y formación artística-cultural
35	Personas mayores	Casa de cultura no es el epicentro de la actividad artística local	Organizaciones culturales ocupan espacio de casa de cultura	Casa de cultura	Falta de programación y formación artística-cultural
36	Personas mayores	Falta mejoramiento de la infraestructura (piso y techumbre; terraza; humedad)	Mejoramiento y mantención de infraestructura en general	Casa de cultura	Falta de mantención y mejoramiento de la infraestructura

N°	Encuentro	Problema	Solución	Localización	Sector o temática
37	Personas mayores	Falta de difusión de actividades de casa cultura (cartelera; redes sociales)	Plan de difusión anual de la casa de cultura	Casa de cultura	Falta de difusión oportuna y pertinente
38	Personas mayores	Falta de autonomía en canal de comunicación	Canales de difusión y comunicación exclusivos para la cultura local	Casa de cultura	Falta de difusión oportuna y pertinente
39	Personas mayores	Falta de autonomía en la gestión del presupuesto destinado a cultura	Presupuesto exclusivo para la Casa de Cultura	Casa de cultura	Falta de autonomía y coordinación intersectorial en la gestión cultural
40	Personas mayores	Falta de diversidad en la programación cultural	Programación anual en base a las propuestas de organizaciones culturales y territoriales (ejm;JJVV)	Casa de cultura	Falta de programación y formación artística-cultural
41	Personas mayores	Falta de programación cultural para público, adultos mayores	Programación focalizada hacia población adulto mayor (mayor difusión; convocatorias; coordinación con organizaciones A.M)	Casa de cultura	Falta de programación y formación artística-cultural
42	Personas mayores	Falta de levantamiento y promoción de tradiciones y cultura rural (colonos)	Levantamiento y promoción de tradiciones y cultura rural	Casa de cultura	Falta de investigación en rescate de oficios y tradiciones culturales locales

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

7.3.2. Encuesta

Se consideró la aplicación de una Encuesta para conocer los intereses, necesidades y demandas de las comunidades respecto de la situación actual de la Casa de la Cultura. El objetivo principal de la Encuesta fue conocer las preferencias de consumo cultural de los públicos de la Casa de la Cultura.

Respondieron la encuesta on line un total de 47 personas, a través de la página web municipal, de link's enviados por correos electrónicos y por redes sociales principalmente. A continuación, se presenta el resultado la Encuesta.

7.3.2.1. Fortalezas

En la encuesta se solicitó que se indicara las principales 3 fortalezas, cualidades, recursos o capacidades de la cultura en San Miguel de un listado de 11 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 47 personas sobre las fortalezas de la Casa de la Cultura. En primer lugar, la ubicación céntrica y accesible con el 46,8% cada uno. En segundo lugar, los horarios flexibles y oportunos para su uso o asistencia, con el 27,7%. Y en tercer lugar, la programación de talleres diversos y atractivos con el 23,4% del total de menciones.

Cuadro: Fortalezas comunales

Temática o sector	N	%
Ubicación céntrica y accesible	22	46,8
Horarios flexibles y oportunos para su uso o asistencia	13	27,7
Programación de talleres diversos y atractivos	11	23,4
Atención de calidad	9	19,1
La visibilización y puesta en valor de artistas, cultores y gestores culturales locales,	8	17,0
Infraestructura en buen estado (acceso, espacios, baños, escenario, otros)	5	10,6
Programación cultural con espectáculos de calidad	4	8,5
Recursos adecuados para la programación cultural local	3	6,4
Equipamiento técnico adecuado (audiovisual, iluminación, sonido, otros)	1	2,1
Información oportuna y pertinente de la cartelera artístico cultural	1	2,1
Programación intercultural	1	2,1
Total	47	100,0

Sistematización y Análisis Encuesta. Elaboración Propia.

7.3.2.2. Factores Críticos

En la encuesta se solicitó que se indicara los principales 3 problemas, debilidades o factores críticos de la Casa de la Cultura de Futaleufú de un listado de 10 alternativas y se dejó la alternativa de “Otro”, donde las personas podían identificar el problema o factor crítico según sus propias palabras.

A continuación, se puede observar la distribución de las respuestas de las 47 personas sobre los factores críticos comunales, municipales y comunitarias. En primer lugar, la falta de conocimiento e información de las actividades de los espacios culturales de la comuna con el 22,3%. En segundo lugar, la falta de visibilización y puesta en valor de artistas, cultores y gestores culturales locales, con el 21,8%. Y, en tercer lugar, la falta de información oportuna y pertinente de las carteleras artístico-culturales en la comuna, con el 19,2% del total de menciones.

Gráfico: Factores críticos.

Factor crítico	N	%
La infraestructura se encuentra deteriorada y/o en mal estado (acceso, espacios, baños, escenario, otros),	26	55,3
Falta de equipamiento técnico adecuado para los espectáculos	24	51,1
Falta de recursos adecuados y pertinentes para la programación cultural,	20	42,6
Falta de cartelera cultural con espectáculos de calidad	15	31,9
Horarios poco flexibles y oportunos para su uso o asistencia	10	21,3
Falta de programación de talleres diversos y atractivos	9	19,1
Falta de visibilización y puesta en valor de artistas, cultores y gestores culturales locales	8	17,0
Falta de programación intercultural	7	14,9
Falta de información oportuna y pertinente de la cartelera artístico cultural	6	12,8
Falta de atención de calidad	3	6,4
Falta de visibilización y puesta en valor de artistas, cultores y gestores culturales locales	2	4,3
Difícil acceso y conectividad,	1	2,1
Total	47	100,0

Sistematización y Análisis Encuesta. Elaboración Propia.

7.4. Conclusiones Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales la Casa de la Cultura de Futaleufú.

Luego de sistematizar la información resultante de la producción o levantamiento de información primaria sobre las necesidades culturales la Casa de la Cultura de Futaleufú con los actores participantes, se presentan las conclusiones agrupadas a partir de la técnica utilizada, es decir, los resultados de los Grupos Focales (Encuentros Participativos) y Encuesta categorizada por dimensión conceptual respecto del área temática o sectorial en las que fueron clasificadas y agrupadas cada fortaleza o problemática a partir de las menciones de las y los participantes, de

modo de presentar los resultados de forma ordenada y priorizada a partir de las frecuencias y porcentajes resultantes.

A continuación, en la siguiente tabla, se pueden observar el ranking de las tres principales fortalezas según la técnica y la temática.

Tabla: Ranking de fortalezas según técnica y área temática

Encuentros Participativos (Grupos Focales)						Encuesta					
Fortalezas de gestión	**N**	**%**	**Fortalezas de programación**	**N**	**%**	**Fortalezas de infraestructura y equipamiento**	**N**	**%**	**Fortalezas de la Casa de la Cultura**	**N**	**%**
Institucionalidad cultural local	3	33,3	Participación y acceso a bienes culturales	6	60,0	Infraestructura apta para actividades culturales	6	42,9	Ubicación céntrica y accesible	22	46,8
Participación y acceso a bienes culturales	2	22,2	Espacio cultural	2	20,0	Instalaciones con equipamiento básico con accesibilidad universal	6	42,9	Horarios flexibles y oportunos para su uso o asistencia	13	27,7
Capital humano	1	11,1	Intersectorialidad	1	10,0	Ubicación estratégica	2	14,3	Programación de talleres diversos y atractivos,	11	23,4
Protocolo de uso del espacio, para organizaciones externas	1	11,1	Mantención semanal del espacio	1	10,0	Total	14	100,0	Total	47	100,0
Rescate identidad cultural local	1	11,1	Total	10	100,0						
Vinculación con programas sectoriales	1	11,1									
Total	9	100,0									

Sistematización y Análisis de Encuentros participativos y Encuesta. Elaboración Propia.

A continuación, se puede observar una tabla comparativa según técnica utilizada respecto del ranking de los principales factores críticos categorizados en ejes estratégicos. Es posible afirmar que los problemas relacionados con la infraestructura y el equipamiento técnico de la Casa de la Cultura relacionado principalmente con la necesidad de contar con un auditórium y salas para actividades culturales junto al equipamiento técnico pertinente constituyen el principal problema en ambas técnicas. En segundo lugar, los problemas relacionados con la cartelera, programación y formación. Y en tercer lugar, la Gestión cultural del Casa de la Cultura, relacionada principalmente con la gestión cultural, programación y planificación participativa, audiencias y públicos entre otros, con un promedio del 30%.

Tabla: Ranking de factores críticos según técnica y área temática

Encuentros Participativos (Grupos Focales)			Encuesta		
Factor crítico	**N°**	**%**	**Factor crítico**	**N**	**%**
Falta de infraestructura y equipamiento cultural	9	21,4	La infraestructura se encuentra deteriorada y/o en mal estado (acceso, espacios, baños, escenario, otros)	26	55,3
Falta de programación y formación artística-cultural	8	19,0	Falta de equipamiento técnico adecuado para los espectáculos	24	51,1
Falta de difusión oportuna y pertinente	6	14,3	Falta de recursos adecuados y pertinentes para la programación cultural	20	42,6
Falta de mantención y mejoramiento de la infraestructura	6	14,3	Falta de cartelera cultural con espectáculos de calidad	15	31,9
Falta de planificación e inversión cultural inclusiva	6	14,3	Horarios poco flexibles y oportunos para su uso o asistencia	10	21,3

Sistematización y Análisis de Encuentros participativos y Encuesta. Elaboración Propia.

8. Etapa 3. Elaboración Plan de Gestión de la Casa de la Cultura.

8.1. Metodología

El proceso de planificación cuenta con dos insumos primordiales; por una parte, el resultado del análisis de la caracterización comunal sectorial en cultura y de la gestión, programación e infraestructura y equipamiento de la Casa de la Cultura, información proveniente de fuentes secundarias principalmente; y de otra, del diagnóstico participativo de fuentes primarias a través del trabajo de producción y levantamiento de información en la primera etapa. En esta segunda etapa, se trabajó en forma exclusiva con integrantes de la Mesa Técnica compuesta por funcionarias/os municipales de la Casa de la Cultura, Secpla, SEREMI de las Culturas las Artes y el Patrimonio de la región de Los Lagos e integrantes de la Comisión de Cultura del Concejo Municipal. Para este proceso de planificación, se han considerado los antecedentes y la información primaria y secundaria como los datos cuantitativos y cualitativos producidos, recopilados, sistematizados y analizados en la etapa anterior.

En tal sentido, se trabajó en 4 sesiones de reuniones vía telemática, en primer lugar, en la determinación de la Visión, Misión y Asociación Estratégica de la Casa de la Cultura y posteriormente en la profundización de los lineamientos estratégicos que constituyen los ejes temáticos o sectoriales que el proceso de participación ciudadana determinó como principales problemas a partir del resultado del diagnóstico participativo. Los lineamientos estratégicos constituyen la columna vertebral del Plan de Gestión la Casa de la Cultura.

Ilustración: Lineamientos Estratégicos Plan de Gestión la Casa de la Cultura Futaleufú 2024-2027.



Fuente: Sistematización y Análisis Planificación Estratégica. Elaboración Propia.

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

Una vez concluido el proceso de profundización de los lineamientos estratégicos, se procedió a revisar nuevamente la Visión y Asociación Estratégica elaborada para ajustarla con los nuevos emergentes desde el cual se ponen en marcha las medidas que permitirán alcanzar una situación deseada en el futuro. Esta Visión constituye el objetivo principal que se busca para el Casa de la Cultura de Futaleufú y que los actores políticos, técnicos y sociales propusieron en la etapa de diagnóstico. La Visión requiere de una Misión para su cumplimiento que también es componente de este trabajo participativo con todos los actores locales.

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

Figura: Proceso de planificación.



Fuente: Propuesta Metodológica. Elaboración Propia.

La estrategia metodológica utilizada para la formulación del Plan, siguió la secuencia que se muestra en el siguiente diagrama, donde, a través de pasos sucesivos, se construye el Plan mediante distintos niveles de detalle.

Figura: Proceso general de formulación del Plan de Gestión de la Casa de la Cultura.



Fuente: Propuesta Metodológica. Elaboración Propia.

8.2. Visión y Misión.

La Visión constituye un concepto, cuya instrumentalización u operacionalización permite comprometer, ordenar, aglutinar y convocar a las distintas expresiones o voluntades

políticas, técnicas y sociales comunales. Constituye en sí mismo, el objetivo estratégico o meta estructural a lograr en un período definido, en este caso, el 2027.

La metodología empleada para la construcción de la Visión está basada en la aplicación de técnicas y dinámicas de producción de información participativas, según el tipo de actor local, básicamente, en cada entrevista, encuesta o encuentro participativo los y las asistentes definieron conceptualmente o elaboraron una frase que diera cuenta de la visión de futuro la Casa de la Cultura. Una vez consolidada la información, se agrupa en dimensiones y se realizan procesos de trabajo sistemáticos que permiten distinguir los emergentes para proponer una redacción de la visión, que posteriormente se va sometiendo a diversos procesos de validación e inclusión de nuevos emergentes con la Mesa Técnica y en coherencia con los problemas y su agrupación en ejes estratégicos.

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 las y los participantes en diversas reuniones 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 y se valida con la Mesa Técnica.

La Visión, se construyó entonces, a partir de la metodología participativa realizada de forma transversal con todos los actores (Encuestas y Encuentros Participativos) de esta forma, la visión expresa conceptualmente la síntesis de los deseos, valores, anhelos y principios expresados por los y las participantes para los próximos años.

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

> ***Una Casa de Cultura con espacios y equipamiento técnico adecuados, que contribuye al desarrollo de las distintas expresiones artísticas locales e identitarias con altos estándares inclusivos y con mayor autonomía en su gestión. Con una oferta de talleres permanentes y pertinentes para los distintos grupos de usuarios/as y población objetivo de la Comuna de Futaleufú.***

Una Misión es preciso de especificar, por cuanto permite establecer relaciones de responsabilidad en torno a los éxitos y fracasos derivados de cualquier proceso de planificación. La Misión refiere al presente y expresa la razón más importante que guiará al Casa de la Cultura de Futaleufú en su quehacer. La Misión del Casa de la Cultura Futaleufú refiere al rol en el cumplimiento de la Visión, que le corresponde a la Municipalidad de Futaleufú. En tal sentido, la misión la Casa de la Cultura es la siguiente:

> ***La Casa de la Cultura diseña anualmente una programación artística y cultural de forma participativa y pertinente para los distintos grupos de usuarios/as y población objetivo de la comuna.***

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

De la participación, se desprende, por tanto, una asociación estratégica que es preciso especificar, por cuanto, permite establecer relaciones de co-responsabilidad en torno a los éxitos y fracasos derivados de cualquier proceso de planificación (PLADECO Recoleta, 2020).

La asociación estratégica comunal, refiere al rol que en el cumplimiento de la Visión y Misión de la casade la Cultura le corresponderá a cada actor comunal involucrado en el proceso participativo. Responsabilidades que, por lo demás, son asumidas por cada una de las partes durante este proceso, es decir, las comunidades y la municipalidad entre otros actores institucionales presentes territorialmente.

En tal sentido, se determinó con en el mismo proceso metodológico la asociación estratégica para el periodo de vigencia del Plan de Gestión de la Casa de Cultura 2024- 2027 a incorporar al PLADECO 2022 – 2025 y su próxima actualización, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Asociación Estratégica PG de la Casa de Cultura 2024 - 2027

Actor	Propuesta Asociación Estratégica
Municipalidad	La Municipalidad de Futaleufú fortalece la inversión en el sector cultural, artístico y patrimonial a partir del PG de la Casa de la Cultura integrado en el PLADECO.
Comunidades	Las organizaciones y agentes culturales fortalecen el desarrollo de las culturas y las artes participando activamente en la ejecución del Plan de gestión de la Casa de la Cultura.
Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio	Promover el desarrollo de las culturas, las artes y el patrimonio material e inmaterial de la comuna de Futaleufú con el apoyo de recursos técnicos, humanos y económicos.
Empresas Privadas	Generar apoyo a través de la ley de donaciones culturales en diversos proyectos culturales, artísticos y patrimoniales locales.

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

8.3. Lineamientos Estratégicos.

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

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

- Surgen del análisis del diagnóstico participativo realizado.

- Constituyen temáticas, ejes o ámbitos de desarrollo posibles y factibles de implementar por la municipalidad, instituciones y organizaciones- en el periodo de vigencia del Plan, o a lo menos sentar sus bases estructurales en el proceso de transformación y desarrollo local.

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

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

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

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

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

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

El árbol de problemas ofrece una visión parcial de la realidad, estructurada en torno a los problemas que padece un colectivo o unos colectivos de personas concretos, estableciendo las relaciones de causalidad que se establecen entre esos problemas. Evidentemente, esas relaciones constituyen una simplificación de la realidad, pero permiten determinar una

jerarquización de los problemas y ofrecen una base para una posible intervención (Camacho et al; 2001).

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

8.4. Lineamientos Estratégicos Plan De Gestión la Casa de la Cultura de Futaleufú

Se le presentó a la Mesa Técnica una propuesta de Lineamientos Estratégicos a partir del resultado del diagnóstico participativo, en donde los principales factores críticos fueron transformados y/o agrupados en Lineamientos estratégicos, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla: Factores críticos transformados en Lineamientos estratégicos

Lineamiento Estratégico	Factor crítico Encuentro	Factor crítico Encuesta
Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Falta de infraestructura y equipamiento cultural	La infraestructura se encuentra deteriorada y/o en mal estado (acceso, espacios, baños, escenario, otros)
	Falta de mantención y mejoramiento de la infraestructura	Falta de equipamiento técnico adecuado para los espectáculos
Fortalecimiento la programación y formación artística-cultural	Falta de programación y formación artística-cultural	Falta de recursos adecuados y pertinentes para la programación cultural
	Falta de planificación e inversión cultural inclusiva	Falta de cartelera cultural con espectáculos de calidad
	Falta de autonomía y coordinación intersectorial en la gestión cultural	Horarios poco flexibles y oportunos para su uso o asistencia
	Falta de capacitación pertinente para la formulación de proyectos culturales	Falta de visibilización y puesta en valor de artistas, cultores y gestores culturales locales
	Falta de investigación en rescate de oficios y tradiciones culturales locales	Falta de programación de talleres diversos y atractivos
		Falta de programación intercultural
Plan de comunicaciones y difusión oportuno y pertinente	Falta de difusión oportuna y pertinente	Falta de información oportuna y pertinente de la cartelera artístico cultural

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

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

8.4.1. LE: Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural

El lineamiento estratégico de mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural corresponde a la necesidad de mantención y mejoramiento del Casa de la Cultura por una parte y a la adquisición de equipamiento técnico que permita el desarrollo de espectáculos de calidad principalmente en artes escénicas, audiovisuales y musicales.

Se trata, por tanto, de promover aquellos programas, proyectos, estudio o gestión cultural que tengan como objetivo desplegar acciones para el *mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural*, tal y como se puede observar en el resultado del trabajo de identificación del problema principal, sus causas y efectos que luego se transformó en el objetivo estratégico de *mejorar la infraestructura y el equipamiento de la Casa de la Cultura de Futaleufú*, cuyos medios serán las iniciativas (estudios, programas, proyectos y/o gestión) y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa.

Tabla: Árbol de Problemas y Objetivos

PROBLEMA PRINCIPAL		**OBJETIVO ESTRATÉGICO**		**INICIATIVA**
Falta de mejoramiento e inversión en Casa de la Cultura de Futaleufú		Mejorar la infraestructura y el equipamiento de la Casa de la Cultura de Futaleufú		
CAUSAS	**EFECTOS**	**MEDIOS**	**FINES**	
Falta de infraestructura con disponibilidad única para actividades culturales.	Algunas actividades no pueden realizarse de manera efectiva, según lo planificado.	Priorización de las actividades artístico culturales en la ocupación de la Casa de la Cultura.	Las actividades artístico culturales pueden realizarse de manera efectiva, en Casa de la Cultura.	Re-organización de las actividades culturales que permitan una ocupación eficiente de Casa de la Cultura.
Falta un auditorio para espectáculos masivos.	Las actividades deben ser realizadas de manera parcial, en salón principal de casa de cultura, lo cual limita el aforo.	Diseño y construcción de auditorio para espectáculos masivos.	Las actividades culturales se desarrollan en un espacio adecuado para espectáculos masivos.	Postulación a iniciativa de inversión regional, que permita la ampliación del auditorio.

Equipamiento inadecuado para la realización de distintas expresiones artísticas locales	Escasa oferta y programación de talleres culturales.	Obtención de equipamiento técnico adecuado para el desarrollo de las expresiones artísticas locales.	Mejorar la oferta de los distintos talleres y expresiones culturales locales.	Postulación a iniciativa de inversión regional o con fondos municipales, que permitan la adquisición de equipamiento técnico para actividades culturales, tales como sonido; mobiliario; instrumentos; insumos para exposiciones fotográficas, entre otros.
Falta de equipamiento de sonido para determinadas actividades artísticas masivas, según Ficha Técnica 1	Arriendos elevados de equipos de sonidos para realización de actividades artísticas masivas.	Obtención de equipamiento de sonido para actividades artísticas masivas.	Contar con equipamiento de sonido para la realización de actividades artísticas masivas.	Postulación a iniciativas de inversión público /privado, que permitan financiamiento para la adquisición de equipamiento de sonido.
Falta de equipamiento de iluminación para determinadas actividades artísticas masivas, según Ficha Técnica 2	Arriendos elevados de equipos de iluminación, para realización de actividades artísticas masivas.	Obtención de equipamiento de iluminación para actividades artísticas masivas.	Contar con equipamiento de iluminación para la realización de actividades artísticas masivas.	Postulación a iniciativas de inversión público /privado, que permitan financiamiento para la adquisición de equipamiento (sistema de iluminación)
Falta de mantención y mejoramiento de la infraestructura (piso y techumbre; terraza; humedad)	Deterioro progresivo de la infraestructura e equipamiento.	Realización de mantención y mejoramiento de la infraestructura, casa de cultura (piso y techumbre; terraza; humedad)	Aumentar la vida útil de la infraestructura, casa de cultura.	Postulación a proyecto de inversión que permita el mejoramiento de la infraestructura de la casa de cultura.
Falta de señalética urbana que identifique a la Casa de la Cultura	Baja difusión en la identificación de la casa de cultura en el ámbito urbano.	Diseño e instalación de señalética urbana.	Aumentar la identificación de casa de cultura en espacios estratégicos de la comuna de Futaleufú.	Instalación de señalética urbana (financiamiento municipal) en espacios públicos estratégicos (plaza de armas; aduana; entrada de Chaitén hacia Futaleufú, entre

				otros)
Falta seguridad al exterior e interior del recinto	Inseguridad en el exterior del recinto, aumentando la probabilidad de robos.	Mejoramiento de la seguridad interior y exterior del recinto.	Aumentar la sensación de seguridad al interior y exterior de casa de cultura.	Instalación de cámaras de seguridad, en puntos estratégicos del recinto.
Falta de hermosamiento del entorno, casa de cultura	Espacio con áreas verdes sin uso.	Hermoseamiento del entorno, casa de cultura.	Contar con áreas verdes adecuadas y pertinentes que rescaten el patrimonio paisajístico local.	Proyecto de arborización urbana y paisajístico que ponga en valor las áreas verdes de Casa de la Cultura, con diseño participativo inter-institucional (Municipalidad; Conaf; ciudadanía, entre otros).
Falta de señalética de accesibilidad universal	Escaso acceso y participación de personas en situación de discapacidad	Instalación de señalética de accesibilidad universal	Mayor acceso y participación de personas en situación de discapacidad	Proyecto de instalación de señalética de accesibilidad universal (mapa pictórico al ingreso y en otros espacios específicos del recinto)
Falta de “ajustes razonables” con financiamiento específico, que permitan la participación universal en actividades culturales	Escasa participación de personas en situación de discapacidad, al no contar el recinto con ajustes razonables adecuados.	Vinculación intersectorial para adquisición de ajustes razonables, que permitan la adecuada participación universal.	Mayor acceso y participación de personas en situación de discapacidad	Proyecto de inversión público/privado para adquisición de ajustes razonables, que permitan la adecuada participación universal.

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

Los factores críticos asociados al problema de la *falta de mejoramiento e inversión en Casa de la Cultura de Futaleufú* son los siguientes:

En primer lugar, la falta de infraestructura con disponibilidad única para actividades culturales cuyo efecto es que algunas actividades no pueden realizarse de manera efectiva, según lo planificado.

En segundo lugar, la falta de un auditorio para espectáculos masivos genera que las

actividades deben ser realizadas de manera parcial, en salón principal de Casa de Cultura limitando el aforo.

En tercer lugar, el equipamiento inadecuado para la realización de distintas expresiones artísticas locales genera una escasa oferta y programación de talleres culturales.

En cuarto lugar, la falta de equipamiento de sonido para determinadas actividades artísticas masivas genera arriendos elevados de equipos de sonidos para realización de actividades artísticas masivas.

En quinto lugar, la falta de equipamiento de iluminación para determinadas actividades artísticas masivas genera arriendos elevados de equipos de iluminación, para realización de actividades artísticas masivas.

En sexto lugar, la falta de mantención y mejoramiento de la infraestructura principalmente del piso y techumbre; terraza; y humedad provocan el deterioro progresivo de la infraestructura y equipamiento.

En séptimo lugar, la falta de señalética urbana que identifique a la Casa de la Cultura genera una baja difusión en la identificación de la Casa de Cultura en el sector urbano.

En octavo lugar, la falta de seguridad al exterior e interior del recinto provoca inseguridad en el exterior del recinto, aumentando la probabilidad de robos.

En noveno lugar, la falta de hermosamiento del entorno de la Casa de Cultura provoca un espacio con áreas verdes sin uso.

En décimo lugar, la falta de señalética de accesibilidad universal genera escaso acceso y participación de personas en situación de discapacidad.

Y, en último lugar, la falta de “ajustes razonables” con financiamiento específico, que permitan la participación universal en actividades culturales produce la escasa participación de personas en situación de discapacidad, al no contar el recinto con ajustes razonables adecuados.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2027.

Una vez definido el Objetivo Estratégico para *mejorar la infraestructura y el equipamiento de la Casa de la Cultura de Futaleufú*, se realizó su desagregación en objetivos específicos[27], que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

Tabla: Objetivos Específicos LE infraestructura y equipamiento

N°	Objetivos Específicos
1	**Priorizar las actividades artístico-culturales en la Casa de la Cultura.**
2	**Contar con infraestructura de auditórium.**
3	**Mejorar la oferta de los distintos talleres y expresiones culturales locales.**
4	**Contar con equipamiento de sonido para la realización de actividades artísticas masivas.**
5	**Contar con equipamiento de iluminación para la realización de actividades artísticas masivas.**
6	**Aumentar la vida útil de la infraestructura, Casa de la Cultura.**
7	**Aumentar la identificación de la Casa de la Cultura en espacios estratégicos de la comuna de Futaleufú.**
8	**Aumentar la sensación de seguridad al interior y exterior de la Casa de la Cultura.**
9	**Contar con áreas verdes adecuadas y pertinentes que rescaten el patrimonio paisajístico local.**
10	**Generar mayor acceso y participación de personas en situación de discapacidad.**
11	**Generar mayor acceso y participación de personas en situación de discapacidad.**

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

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas la re-organización de las actividades culturales que permitan una ocupación eficiente de la Casa de la Cultura con el objetivo específico de priorizar las actividades artístico-culturales en la gestión.

También contempla la postulación a iniciativa de inversión regional, que permita la ampliación del auditorio con el objetivo específico[20] de contar con infraestructura de auditórium.

En tercer lugar, considera la postulación a iniciativa de inversión regional o con fondos municipales, que permitan la adquisición de equipamiento técnico para actividades culturales, tales como sonido; mobiliario; instrumentos; insumos para exposiciones fotográficas, entre otros con el objetivo específico de mejorar la oferta de los distintos talleres y expresiones culturales locales.

La cuarta iniciativa, trata sobre la postulación a iniciativas de inversión público /privado, que permitan financiamiento para la adquisición de equipamiento de sonido con el objetivo específico de contar con equipamiento de sonido para la realización de actividades artísticas masivas.

En quinto lugar, la postulación a iniciativas de inversión público y/o privado, que permitan financiamiento para la adquisición de sistema de iluminación con el objetivo específico de

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

contar con equipamiento de iluminación para la realización de actividades artísticas masivas.

En sexto lugar, la postulación a proyecto de inversión que permita el mejoramiento de la infraestructura de la Casa de la Cultura con el objetivo específico de Cultura de aumentar la vida útil de la infraestructura de la Casa de la Cultura.

En séptimo lugar, la instalación de señalética urbana en espacios públicos estratégicos c como la plaza de armas; aduana; entrada de Chaitén hacia Futaleufú, entre otros) con el objetivo específico de aumentar la identificación de la Casa de la Cultura en espacios estratégicos de la comuna de Futaleufú.

En octavo lugar, la instalación de cámaras de seguridad, en puntos estratégicos del recinto con el objetivo específico de aumentar la sensación de seguridad al interior y exterior de la Casa de la Cultura. .

En noveno lugar, contempla el proyecto de arborización urbana y paisajístico que ponga en valor las áreas verdes de Casa de la Cultura, con diseño participativo inter-institucional (Municipalidad; Conaf; ciudadanía, entre otros) con el objetivo específico de contar con áreas verdes adecuadas y pertinentes que rescaten el patrimonio paisajístico local.

En décimo lugar, considera el proyecto de instalación de señalética de accesibilidad universal (mapa pictórico al ingreso, adquisición de ajustes razonables en los espacios que se determinen. con el objetivo específico de generar mayor acceso y participación de personas en situación de discapacidad.

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

Tabla: Iniciativas Emblemáticas LE infraestructura y equipamiento.

N°	Iniciativa Emblemática
1	**Re-organización de las actividades culturales que permitan una ocupación eficiente de Casa de la Cultura.**
2	**Postulación a iniciativa de inversión regional, que permita la ampliación del auditorio.**
3	**Postulación a iniciativa de inversión regional o con fondos municipales, que permitan la adquisición de equipamiento técnico para actividades culturales, tales como sonido; mobiliario; instrumentos; insumos para exposiciones fotográficas, entre otros,**
4	**Postulación a iniciativas de inversión público /privado, que permitan financiamiento para la adquisición de equipamiento de sonido.**
5	**Postulación a iniciativas de inversión público /privado, que permitan financiamiento para la adquisición de equipamiento (sistema de iluminación)**

N°	Iniciativa Emblemática
6	**Postulación a proyecto de inversión que permita el mejoramiento de la infraestructura de la Casa de la Cultura.**
7	**Instalación de señalética urbana en espacios públicos estratégicos (plaza de armas; aduana; entrada de Chaitén hacia Futaleufú, entre otros)**
8	**Instalación de cámaras de seguridad, en puntos estratégicos del recinto.**
9	**Proyecto de arborización urbana y paisajístico que ponga en valor las áreas verdes de Casa de la Cultura, con diseño participativo inter-institucional**
10	**Proyecto de instalación de señalética de accesibilidad universal (mapa pictórico al ingreso, adquisición de ajustes razonables en los espacios que se determinen.**

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

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

Tabla: Tipos de Iniciativa

Tipo de Iniciativa	Frecuencia	Porcentaje
Estudio	0	0%
Programas	0	0 %
Proyecto	9	90,0%
Gestión	1	10,0%
Total	10	100,0%

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

8.4.2. LE: Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural

El lineamiento estratégico de la *programación y formación artística-cultural* corresponde a la necesidad de contar con una gestión para la programación y la formación artística-cultural en forma pertinente y participativa dadas las condiciones propias y específicas del espacio cultural como de los públicos de la comuna.

Se trata, por tanto, de promover aquellos programas, proyectos, estudio o gestión cultural que tengan como objetivo desplegar acciones para el *fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural*, tal y como se puede observar en el resultado del trabajo de identificación del problema principal, sus causas y efectos que luego se transformó en el objetivo estratégico de *fortalecer la gestión, programación y formación artística-cultural de la Casa de la Cultura*, cuyos *medios* serán las iniciativas (estudios, programas, proyectos y/o gestión) y los *fines* correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa.

Tabla: Árbol de Problemas y Objetivos

PROBLEMA PRINCIPAL		**OBJETIVO ESTRATÉGICO**		**INICIATIVA EMBLEMÁTICA**
Falta de gestión, programación y formación artística-cultural		Fortalecer la gestión, programación y formación artística-cultural de la Casa de la Cultura		
CAUSAS	**EFECTOS**	**MEDIOS**	**FINES**	
Falta de una política de educación artística comunal.	Escasez y falta de continuidad de talleres formativos	Talleres de formación programados y ejecutados anualmente	Promover en conjunto con actores culturales locales, la formación artístico cultural de la Comuna.	Programación anual consensuada con actores culturales, que fomente la creación, diversidad e inclusión en materias artístico - cultural
Falta de talleres para adolescentes y jóvenes	Escaso reforzamiento de las habilidades artísticas para adolescentes y jóvenes	Catastro y encuesta de consumo cultural, enfocado según grupo objetivo, adolescentes y jóvenes.	Conocer los interés y necesidades de adolescentes y jóvenes en el ámbito artístico-cultural.	Aplicación de encuesta de consumo cultural a adolescentes y jóvenes
Falta de un espacio y capacitación pertinente para cuidadoras (es)	Escasa participación de cuidadoras(es) en realización de talleres.	Espacio habilitado, con capacitación pertinente y de autocuidado (salud mental) para cuidadoras(es)	Colaborar con las cuidadoras (es) y áreas responsables, en habilitar un espacio en la Casa de la Cultura para la capacitación y el autocuidado.	Habilitación en hall principal de la Casa de la Cultura un espacio adecuado y pertinente para cuidadora (es).
Falta de programación artística de itinerancia externa	Escasa oferta de itinerancia cultural.	Programación anual de actividades artísticas (provincial, regional, nacional e internacional)	Promover en conjunto con actores culturales de otras localidades, la itinerancia cultural en la Casa de la Cultura.	Programación anual con financiamiento público /privado, que promueva la itinerancia externa.
Falta de un espacio para el cuidado de NNA, paralelo a la realización de actividades culturales.	Baja participación en actividades artístico-culturales, debido a roles de cuidado NNA.	Creación de espacio adecuado para el cuidado de NNA, con material sensorial de desregulación emocional	Promover la creación de un espacio adecuado para el cuidado de NNA, con el resguardo de material sensorial.	Habilitación de un espacio infantil al interior de la Casa de la Cultura, que promueva el cuidado de NNA y adquisición de

				material sensorial.
Falta de catastro de oficios y tradiciones culturales locales	Falta de información y participación de agentes culturales locales para nuevos talleres (memoria – oralidad)	Catastro de oficios y tradiciones culturales locales	Contar con información y participación de agentes culturales locales para nuevos talleres	Diseño y aplicación de catastro de oficios y tradiciones culturales locales
Falta de iniciativas postuladas a fondos concursables para el fomento de la cultura local	Escasez de inversión para el fomento de la cultura local	Entregar orientación y asesoría a organizaciones culturales, para postulaciones a fondos concursables.	Aumentar la inversión en cultura a través de la postulación a fondos concursables público y/o privados	Realización de servicios de orientación, asesoría y capacitación para organizaciones culturales locales.
Falta de coordinación interna municipal	Falta de comunicación entre unidades municipales y organizaciones culturales	Mejoramiento de la coordinación interna municipal	Mejorar los canales de comunicación entre unidades municipales y agentes culturales.	Creación de un plan de comunicaciones interna a nivel municipal.
Falta de autonomía de la gestión de la Casa de la Cultura	Escasez y falta de asignación de presupuesto exclusivo para la Casa de la Cultura	Integración del 2% del gasto cultural en PLADECO	Reforzar la importancia de asignación presupuestaria en documentos de planificación territorial	Promoción de la integración del 2% de la inversión en cultura en el PLADECO

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

Los factores críticos asociados al problema de la falta de gestión, programación y formación artística-cultural de la Casa de la Cultura son los siguientes:

En primer lugar, la falta de oferta de procesos formativos en la Casa de la Cultura genera escasez y falta de continuidad de talleres formativos en la comuna.

En segundo lugar, la falta de talleres para adolescentes y jóvenes genera escaso reforzamiento de las habilidades artísticas para adolescentes y jóvenes.

En tercer lugar, la falta de un espacio y capacitación pertinente para cuidadoras (es) genera una escasa participación de cuidadoras(es) en la asistencia a talleres.

En cuarto lugar, la falta de una programación artística de itinerancia externa provoca una escasa oferta de itinerancia cultural.

En quinto lugar, la falta de un espacio para el cuidado de niñas, niños y adolescentes, paralelo a la realización de actividades culturales provoca la escasa participación en actividades artístico-culturales, debido a roles de cuidado niñas, niños y adolescentes.

En sexto lugar, la falta de catastro de oficios y tradiciones culturales locales genera una escasa información y participación de agentes culturales locales para nuevos talleres.

En séptimo lugar, la falta de iniciativas postuladas a fondos concursables para el fomento de la cultura local genera escasez de inversión para el fomento de la cultura local.

En octavo lugar, la falta de coordinación interna municipal provoca la falta de comunicación entre unidades municipales y organizaciones culturales.

Y, por último, la falta de autonomía de la gestión de la Casa de la Cultura genera escasez y falta de asignación de presupuesto exclusivo para la Casa de la Cultura.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2027.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del lineamiento para *fortalecer la gestión, programación y formación artística-cultural de la Casa de la Cultura*, se realizó su desagregación en objetivos específicos, atribuyéndole la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

Tabla: Objetivos específicos de la implementación de la gestión cultural y comunicacional.

N°	Objetivos Específicos
1	Promover en conjunto con actores culturales locales, la formación artístico cultural de la Comuna.
2	Conocer los interés y necesidades de adolescentes y jóvenes en el ámbito artístico-cultural.
3	Colaborar con las cuidadoras (es) y áreas responsables, en habilitar un espacio en la Casa de la Cultura para la capacitación y el autocuidado.
4	Promover en conjunto con actores culturales de otras localidades, la itinerancia cultural en la Casa de la Cultura.
5	Promover la creación de un espacio adecuado para el cuidado de NNA, con el resguardo de material sensorial.
6	Contar con información y participación de agentes culturales locales para nuevos talleres
7	Aumentar la inversión en cultura a través de la postulación a fondos concursables público y/o privados
8	Mejorar los canales de comunicación entre unidades municipales y agentes culturales.
9	Reforzar la importancia de asignación presupuestaria en documentos de planificación territorial

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

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas la programación anual consensuada con actores culturales, que fomente la creación, diversidad e inclusión en materias artístico – cultural con el objetivo específico de promover en conjunto con actores culturales locales, la formación artístico cultural de la comuna.

En segundo lugar, contempla la aplicación de encuesta de consumo cultural a adolescentes y jóvenes con el objetivo específico de conocer los interés y necesidades de adolescentes y jóvenes en el ámbito artístico-cultural.

En tercer lugar, considera la habilitación en hall principal de la Casa de la Cultura un espacio adecuado y pertinente para cuidadora (es) con el objetivo específico de colaborar con las cuidadoras (es) y áreas responsables, en habilitar un espacio en la Casa de la Cultura para la capacitación y el autocuidado.

En cuarto lugar, considera la programación anual con financiamiento público /privado, que promueva la itinerancia externa con el objetivo específico de promover en conjunto con actores culturales de otras localidades, la itinerancia cultural en la Casa de la Cultura.

En quinto lugar, la habilitación de un espacio infantil al interior de la Casa de la Cultura, que promueva el cuidado de NNA y adquisición de material sensorial con el objetivo específico de promover la creación de un espacio adecuado para el cuidado de NNA, con el resguardo de material sensorial.

En sexto lugar, contempla el diseño y aplicación de catastro de oficios y tradiciones culturales locales con el objetivo específico de contar con información y participación de agentes culturales locales para nuevos talleres.

En séptimo lugar, incluye también la realización de servicios de orientación, asesoría y capacitación para organizaciones culturales locales con el objetivo específico de aumentar la inversión en cultura a través de la postulación a fondos concursables público y/o privados.

En octavo lugar, considera la creación de un plan de comunicaciones interna a nivel municipal con el objetivo específico de mejorar los canales de comunicación entre unidades municipales y agentes culturales.

Y por último, contempla la promoción de la integración del 2% de la inversión en cultura en el PLADECO con el objetivo específico de reforzar la importancia de asignación presupuestaria en documentos de planificación territorial.

En el siguiente cuadro se pueden observar las iniciativas emblemáticas, es decir, aquellos programas, proyectos, estudios o gestión cultural que permiten el cumplimiento del objetivo

estratégico y por ende de la Visión de la Casa de la Cultura.

Tabla: Iniciativas emblemáticas de la implementación de la gestión cultural y comunicacional.

N°	Iniciativa Emblemática
1	**Programación anual consensuada con actores culturales, que fomente la creación, diversidad e inclusión en materias artístico - cultural**
2	**Aplicación de encuesta de consumo cultural a adolescentes y jóvenes**
3	**Habilitación en hall principal de la Casa de la Cultura un espacio adecuado y pertinente para cuidadoras (es).**
4	**Programación anual con financiamiento público /privado, que promueva la itinerancia externa.**
5	**Habilitación de un espacio infantil al interior de la Casa de la Cultura, que promueva el cuidado de NNA y adquisición de material sensorial.**
6	**Diseño y aplicación de catastro de oficios y tradiciones culturales locales**
7	**Realización de servicios de orientación, asesoría y capacitación para organizaciones culturales locales.**
8	**Creación de un plan de comunicaciones interna a nivel municipal.**
9	**Promoción de la integración del 2% de la inversión en cultura en el PLADECO**

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

Desde un análisis de la tipología de las iniciativas respecto de la metodología utilizada por el Sistema Nacional de Inversiones (SNI), es posible, clasificar las iniciativas del Lineamiento Estratégico de f*ortalecimiento de la programación y formación artística-cultural*, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla: Tipos de Iniciativa

Tipo de Iniciativa	Frecuencia	Porcentaje
Estudio	2	**22,2%**
Gestión	3	**33,3%**
Programa	3	**33,3%**
Proyecto	1	**11,1%**
Total	**9**	**100,0%**

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

8.4.3. LE: Plan de comunicaciones y difusión oportuna y pertinente

El lineamiento estratégico del *plan de comunicaciones y difusión oportuna y pertinente* corresponde a la necesidad de generar estrategias comunicacionales y de difusión oportunas y pertinentes para los públicos objetivos y población en general.

Se trata, por tanto, de realizar aquellos programas, proyectos, estudios o gestiones que tengan como objetivo desplegar acciones para *instalar un sistema de comunicación que*

informe de las distintas actividades de la Casa de la Cultura, cuyos medios serán las iniciativas y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa emblemática.

Tabla: Árbol de Problemas y Objetivos

PROBLEMA PRINCIPAL		**OBJETIVO ESTRATÉGICO**		**INICIATIVA EMBLEMÁTICA**
Falta de estrategias comunicacionales y de difusión oportunas y pertinentes		Instalar un sistema de comunicación que informe de las distintas actividades de la Casa de la Cultura.		
CAUSAS	**EFECTOS**	**MEDIOS**	**FINES**	
Falta de difusión (actividades artístico culturales) en convocatorias para participar en encuentros, charlas o talleres culturales.	Desinformación de la oferta programática general.	Uso de conjunto de medios y recursos que dispone Casa de la Cultura y comunicaciones municipal.	Informar oportunamente a la comunidad de la oferta de encuentros, charlas o talleres.	Diseño e implementación de campaña de inicio de la programación cultural anual (difusión de cartelera en distintos medios).
Falta de estrategias comunicacionales con actores relevantes.	Poca motivación y desinformación de actores relevantes.	Instancias de conversación con actores relevantes (relacional)	Desarrollar un plan de fidelización para el trabajo con actores culturales.	Implementación de “seminario” para el diseño del plan anual de trabajo con actores culturales.

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

Los factores críticos asociados al problema de la falta de estrategias comunicacionales y de difusión oportunas y pertinentes son los siguientes:

En primer lugar, la falta de difusión de las actividades artístico culturales en convocatorias para participar en encuentros, charlas o talleres culturales provoca desinformación de la oferta programática general.

En segundo lugar, la falta de estrategias comunicacionales con actores relevantes genera escasa motivación y desinformación de actores relevantes.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2027.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del lineamiento para *instalar un sistema de comunicación que informe de las distintas actividades de la Casa de la Cultura* se realizó su desagregación en objetivos específicos, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

Tabla: Objetivos Específicos LE

N°	Objetivos Específicos
1	**Informar oportunamente a la comunidad de la oferta de encuentros, charlas o talleres.**
2	**Desarrollar un plan de fidelización para el trabajo con actores culturales.**

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

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas el diseño e implementación de campaña de inicio de la programación cultural anual con el objetivo específico de informar oportunamente a la comunidad de la oferta de encuentros, charlas o talleres.

Por último, considera la implementación de "seminario" para el diseño del plan anual de trabajo con actores culturales con el objetivo específico de desarrollar un plan de fidelización para el trabajo con actores culturales.

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

Tabla: Iniciativas Emblemáticas.

N°	Iniciativa Emblemática
1	**Diseño e implementación de campaña de inicio de la programación cultural anual (difusión de cartelera en distintos medios).**
2	**Implementación de "seminario" para el diseño del plan anual de trabajo con actores culturales.**

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

Desde un análisis de la tipología de las iniciativas respecto de la metodología utilizada por el Sistema Nacional de Inversiones (SNI), es posible, clasificar las iniciativas del Lineamiento Estratégico del plan de comunicaciones y difusión oportuna y pertinente, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla: Tipos de Iniciativa.

Tipo de Iniciativa	Frecuencia	Porcentaje
Estudio	0	0%
Programas	0	0%
Proyecto	0	0%
Gestión	2	100%
Total	2	100%

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

8.5. Plan de Acción

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

Tabla: Plan de Acción

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico	2024	2025	2026	2027
Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Mejorar la infraestructura y el equipamiento de la Casa de la Cultura de Futaleufú	Re-organización de las actividades culturales que permitan una ocupación eficiente de Casa de la Cultura.	Priorizar las actividades artístico-culturales en la Casa de la Cultura.				
Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Mejorar la infraestructura y el equipamiento de la Casa de la Cultura de Futaleufú	Postulación a iniciativa de inversión regional, que permita la ampliación del auditorio.	Contar con infraestructura de auditórium				
Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Mejorar la infraestructura y el equipamiento de la Casa de la Cultura de Futaleufú	Postulación a iniciativa de inversión regional o con fondos municipales, que permitan la adquisición de equipamiento técnico para actividades culturales, tales como sonido; mobiliario; instrumentos; insumos para exposiciones fotográficas, entre otros,	Mejorar la oferta de los distintos talleres y expresiones culturales locales.				
Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Mejorar la infraestructura y el equipamiento de la Casa de la Cultura de Futaleufú	Postulación a iniciativas de inversión público /privado, que permitan financiamiento para la adquisición de equipamiento de sonido.	Contar con equipamiento de sonido para la realización de actividades artísticas masivas.				
Mejoramiento de la infraestructura	Mejorar la infraestructura y el equipamiento de	Postulación a iniciativas de inversión público	Contar con equipamiento de iluminación para				

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico	2024	2025	2026	2027
y equipamiento cultural	la Casa de la Cultura de Futaleufú	/privado, que permitan financiamiento para la adquisición de equipamiento (sistema de iluminación)	la realización de actividades artísticas masivas.				
Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Mejorar la infraestructura y el equipamiento de la Casa de la Cultura de Futaleufú	Postulación a proyecto de inversión que permita el mejoramiento de la infraestructura de la Casa de la Cultura.	Aumentar la vida útil de la infraestructura, Casa de la Cultura.				
Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Mejorar la infraestructura y el equipamiento de la Casa de la Cultura de Futaleufú	Instalación de señalética urbana en espacios públicos estratégicos (plaza de armas; aduana; entrada de Chaitén hacia Futaleufú, entre otros)	Aumentar la identificación de la Casa de la Cultura en espacios estratégicos de la comuna de Futaleufú.				
Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Mejorar la infraestructura y el equipamiento de la Casa de la Cultura de Futaleufú	Instalación de cámaras de seguridad, en puntos estratégicos del recinto.	Aumentar la sensación de seguridad al interior y exterior de la Casa de la Cultura.				
Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Mejorar la infraestructura y el equipamiento de la Casa de la Cultura de Futaleufú	Proyecto de arborización urbana y paisajístico que ponga en valor las áreas verdes de Casa de la Cultura, con diseño participativo inter-institucional	Contar con áreas verdes adecuadas y pertinentes que rescaten el patrimonio paisajístico local.				
Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Mejorar la infraestructura y el equipamiento de la Casa de la Cultura de Futaleufú	Proyecto de instalación de señalética de accesibilidad universal (mapa pictórico al ingreso, adquisición de ajustes	Mayor acceso y participación adecuada de personas en situación de discapacidad				

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico	2024	2025	2026	2027
		razonables en los espacios que se determinen.					
Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	Fortalecer la gestión, programación y formación artística-cultural de la Casa de la Cultura	Programación anual consensuada con actores culturales, que fomente la creación, diversidad e inclusión en materias artístico - cultural	Promover en conjunto con actores culturales locales, la formación artístico cultural de la Comuna.				
Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	Fortalecer la gestión, programación y formación artística-cultural de la Casa de la Cultura	Aplicación de encuesta de consumo cultural a adolescentes y jóvenes	Conocer los interés y necesidades de adolescentes y jóvenes en el ámbito artístico-cultural.				
Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	Fortalecer la gestión, programación y formación artística-cultural de la Casa de la Cultura	Habilitación en hall principal de la Casa de la Cultura un espacio adecuado y pertinente para cuidadora (es).	Colaborar con las cuidadoras (es) y áreas responsables, en habilitar un espacio en la Casa de la Cultura para la capacitación y el autocuidado.				
Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	Fortalecer la gestión, programación y formación artística-cultural de la Casa de la Cultura	Programación anual con financiamiento público /privado, que promueva la itinerancia externa.	Promover en conjunto con actores culturales de otras localidades, la itinerancia cultural en la Casa de la Cultura.				
Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	Fortalecer la gestión, programación y formación artística-cultural de la Casa de la Cultura	Habilitación de un espacio infantil al interior de la Casa de la Cultura, que promueva el cuidado de NNA y adquisición de material sensorial.	Promover la creación de un espacio adecuado para el cuidado de NNA, con el resguardo de material sensorial.				
Fortalecimiento de la programación	Fortalecer la gestión, programación y	Diseño y aplicación de catastro de oficios	Contar con información y participación de				

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico	2024	2025	2026	2027
y formación artística-cultural	formación artística-cultural de la Casa de la Cultura	y tradiciones culturales locales	agentes culturales locales para nuevos talleres				
Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	Fortalecer la gestión, programación y formación artística-cultural de la Casa de la Cultura	Realización de servicios de orientación, asesoría y capacitación para organizaciones culturales locales.	Aumentar la inversión en cultura a través de la postulación a fondos concursables público y/o privados				
Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	Fortalecer la gestión, programación y formación artística-cultural de la Casa de la Cultura	Creación de un plan de comunicaciones interna a nivel municipal.	Mejorar los canales de comunicación entre unidades municipales y agentes culturales.				
Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	Fortalecer la gestión, programación y formación artística-cultural de la Casa de la Cultura	Promoción de la integración del 2% de la inversión en cultura en el PLADECO	Reforzar la importancia de asignación presupuestaria en documentos de planificación territorial				
Plan de comunicaciones y difusión oportuna y pertinente	Instalar un sistema de comunicación que informe de las distintas actividades de la Casa de la Cultura	Diseño e implementación de campaña de inicio de la programación cultural anual (difusión de cartelera en distintos medios).	Informar oportunamente a la comunidad de la oferta de encuentros, charlas o talleres.				
Plan de comunicaciones y difusión oportuna y pertinente	Instalar un sistema de comunicación que informe de las distintas actividades de la Casa de la Cultura	Implementación de “seminario” para el diseño del plan anual de trabajo con actores culturales.	Desarrollar un plan de fidelización para el trabajo con actores culturales.				

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

Un total de 21 iniciativas conforma el Plan de Gestión. Al analizar la distribución de frecuencias de la cantidad de iniciativas por cada Lineamiento Estratégico, es posible identificar que el *mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural* poseen la mayor cantidad con 10 iniciativas equivalente al 47,6%, en segundo lugar, el lineamiento estratégico de *fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural* con 9 iniciativas equivalente al 42,9% y por último, el lineamiento estratégico del Plan de

comunicaciones y difusión oportuna y pertinente con 2 iniciativas con el 9,5% equivalente al 9,5% del total de iniciativas que conforman el Plan de Gestión.

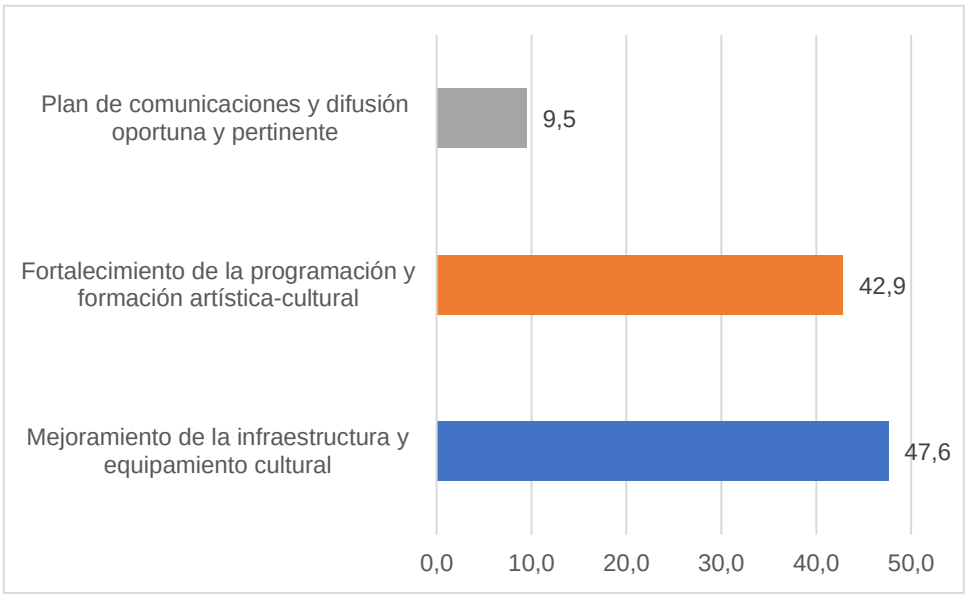
Tabla: Distribución y Frecuencia de Iniciativas por Lineamiento Estratégico.

Lineamiento estratégico	N	%
Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	10	47,6
Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	9	42,9
Plan de comunicaciones y difusión oportuna y pertinente	2	9,5
Total	21	100,0

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

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

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



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

Respecto del tipo de iniciativas según el sistema nacional de inversiones, el Plan está compuesto por un 47,6% de proyectos equivalente a 10 iniciativas. En segundo lugar, acciones relacionas con la gestión cultural de la Casa de la Cultura con 6 iniciativas equivalentes al 28,6%. En tercer lugar, programas con 5 iniciativas equivalentes al 14,3% y; por último, los estudios con 2 iniciativas equivalentes al 9,5% del total de iniciativas.

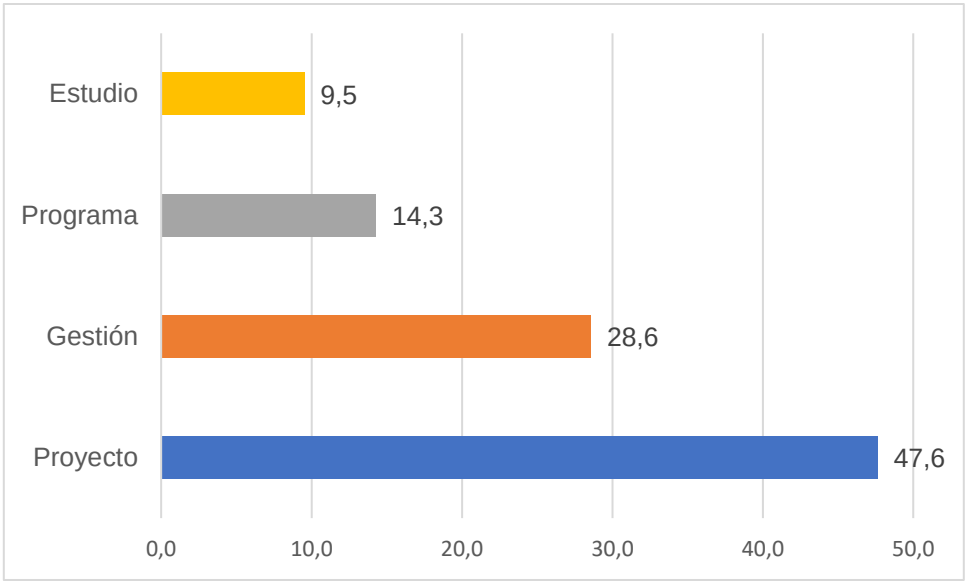
Tabla: Distribución y Frecuencia de Iniciativas Emblemáticas por Tipo de Iniciativa.

Tipología de iniciativa	N	%
Proyecto	10	47,6
Gestión	6	28,6
Programa	3	14,3
Estudio	2	9,5
Total	21	100,0

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

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

Gráfico: Porcentaje de Tipos de Iniciativas



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

9. Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan de Gestión de la Casa de la Cultura de Futaleufú.

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

El módulo de seguimiento y evaluación del Plan de Gestión de la Casa de la Cultura de Futaleufú tiene por objetivo aportar información para retroalimentar el proceso de ejecución del Plan, se trata de proveer al Plan de las características de flexibilidad y adaptabilidad

para corregir la ejecución ante cambios del entorno o desviaciones respecto de lo planificado. Dicha retroalimentación se refiere a dos aspectos principales:

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

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

Se debe considerar que la aplicación de criterios de seguimiento y evaluación del Plan, por parte de los equipos técnicos, las autoridades y la ciudadanía constituye un medio que permite conocer y comprender en qué medida las acciones de gestión de la Casa de la Cultura (programas, proyectos, estudios y gestiones) y propuestas en cada lineamiento estratégico, han sido capaces de contribuir al propósito principal expresado en la Visión de la Casa de la Cultura que busca cambiar la situación actual por otra más próxima a lo que desean las autoridades y la ciudadanía de Futaleufú.

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

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

Proveer a los actores involucrados en el Plan de Gestión de la Casa de la Cultura de Futaleufú, principalmente la Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio, 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 de Gestión de la Casa de la Cultura de Futaleufú.**

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

La evaluación del Plan de Gestión de la Casa de la Cultura de Futaleufú considera dos

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

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

- Operacionalizar los objetivos estratégicos de los lineamientos estratégicos mediante la implementación de los proyectos, programas y estudios y acciones propuestos.

- Asegurar la realización de las actividades y resultados esperados dentro de los plazos de tiempo programados.

- Permitir ajustar las acciones programadas.

Es decir, el seguimiento y evaluación del Plan de Gestión la Casa de la Cultura de Futaleufú es un proceso continuo, permanente, comprometido y responsable, que consiste en comparar los indicadores de la situación inicial (línea base) con los del término del proyecto, programa en su conjunto, para determinar la medida en que este instrumento de planificación ha contribuido al desarrollo esperado o a la visión de futuro deseada.

Para el Plan de Gestión de la Casa de la Cultura, el principal objetivo de los indicadores, es evaluar la implementación del conjunto de las iniciativas contenidas en el Plan de Inversiones 2024 - 2027, mediante parámetros predefinidos (Número de Iniciativas de Inversión a implementar anualmente v/s iniciativas de inversión no implementadas anualmente) y que en rigor, constituyen las metas del presente Plan de Gestión de la Casa de la Cultura de Futaleufú cuyo comportamiento observado y resultante, permiten establecer la tendencia de la gestión institucional y su proyección futura.

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

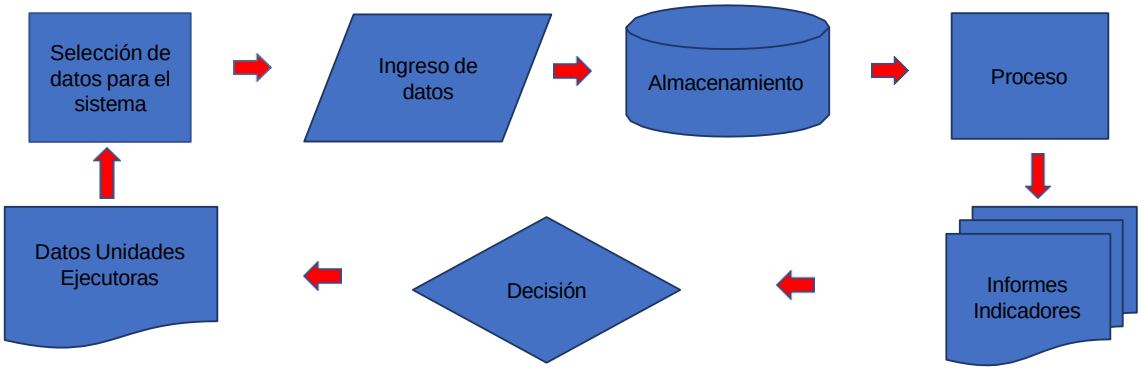
9.1. Implementación del Sistema

- **La recolección de datos.**

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

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

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



Fuente: PMC Peñalolén 2014 – 2018.

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 Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio, define y aporta los antecedentes específicos de cada una de las iniciativas propuestas y desarrolladas en función del Plan. Luego, selecciona, ingresa y procesa los datos, los que deben quedar registrados en los distintos momentos en que se confecciona la evaluación.

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

- **¿Qué se evalúa?**

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

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

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

Lineamiento estratégico	Iniciativa a Evaluar Año 2024	Iniciativa a Evaluar Año 2025	Iniciativa a Evaluar Año 2026	Iniciativa a Evaluar Año 2027	Total de Iniciativas a Evaluar
Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	2	8	1	1	12
Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	8	7	6	6	27
Plan de comunicaciones y difusión oportuna y pertinente	2	1	1	1	5

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 Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio, se deben asimilar los siguientes criterios:

a. Las iniciativas contenidas en el plan de inversiones responden al conjunto de las necesidades expresadas por los distintos actores involucrados durante el proceso de elaboración de la presente asesoría en la elaboración del Plan de Gestión la Casa de la 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 de Gestión la Casa de la Cultura de Futaleufú, 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 Oficina de Las Culturas, Las Artes y El 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, las unidades de gestión deberán señalar la factibilidad de la implementación de la iniciativa a la Mesa Técnica en base a la disposición de recursos económicos y humanos para su fiel ejecución.

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

N°	Matriz de Factibilidad de la Implementación de la Iniciativa de Inversión									Observaciones
	Lineamiento Estratégico	Nombre de la iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con una X, solo una opción Si o No)							
			Año 2024		Año 2025		Año 2026		Año 2027	
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Re-organización de las actividades culturales que permitan una ocupación eficiente de Casa de la Cultura.								
2	Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento	Postulación a iniciativa de inversión regional, que permita la								

N°	Matriz de Factibilidad de la Implementación de la Iniciativa de Inversión									Observaciones
	Lineamiento Estratégico	Nombre de la iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con una X, solo una opción Si o No)							
			Año 2024		Año 2025		Año 2026		Año 2027	
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	cultural	ampliación del auditorio.								
3	Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Postulación a iniciativa de inversión regional o con fondos municipales, que permitan la adquisición de equipamiento técnico para actividades culturales, tales como sonido; mobiliario; instrumentos; insumos para exposiciones fotográficas, entre otros								
4	Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Postulación a iniciativas de inversión público /privado, que permitan financiamiento para la adquisición de equipamiento de sonido.								
5	Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Postulación a iniciativas de inversión público /privado, que permitan financiamiento para la adquisición de equipamiento (sistema de iluminación)								
6	Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Postulación a proyecto de inversión que permita el mejoramiento de la infraestructura de la Casa de la Cultura.								
7	Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Instalación de señalética urbana en espacios públicos estratégicos (plaza de armas; aduana; entrada de Chaitén hacia Futaleufú, entre otros)								

N°	Matriz de Factibilidad de la Implementación de la Iniciativa de Inversión									Observaciones
	Lineamiento Estratégico	Nombre de la iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con una X, solo una opción Si o No)							
			Año 2024		Año 2025		Año 2026		Año 2027	
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
8	Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Instalación de cámaras de seguridad, en puntos estratégicos del recinto.								
9	Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Proyecto de arborización urbana y paisajístico que ponga en valor las áreas verdes de Casa de la Cultura, con diseño participativo inter-institucional (Municipalidad; Conaf; ciudadanía, entre otros).								
10	Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Proyecto de instalación de señalética de accesibilidad universal (mapa pictórico al ingreso y en otros espacios específicos del recinto)								
11	Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	Proyecto de inversión público/privado para adquisición de ajustes razonables, que permitan la adecuada participación universal.								
12	Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	Programación anual consensuada con actores culturales, que fomente la creación, diversidad e inclusión en materias artístico - cultural								
13	Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	Aplicación de encuesta de consumo cultural a adolescentes y jóvenes								
14	Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	Habilitación en hall principal de la Casa de la Cultura un espacio adecuado y pertinente para cuidadora (es).								

N°	Matriz de Factibilidad de la Implementación de la Iniciativa de Inversión									Observaciones
	Lineamiento Estratégico	Nombre de la iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con una X, solo una opción Si o No)							
			Año 2024		Año 2025		Año 2026		Año 2027	
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
15	Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	Programación anual con financiamiento público /privado, que promueva la itinerancia externa.								
16	Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	Habilitación de un espacio infantil al interior de la Casa de la Cultura, que promueva el cuidado de NNA y adquisición de material sensorial.								
17	Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	Diseño y aplicación de catastro de oficios y tradiciones culturales locales								
18	Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	Realización de servicios de orientación, asesoría y capacitación para organizaciones culturales locales.								
19	Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	Creación de un plan de comunicaciones interna a nivel municipal.								
20	Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	Promoción de la integración del 2% de la inversión en cultura en el PLADECO								
21	Plan de comunicaciones y difusión oportuna y pertinente	Diseño e implementación de campaña de inicio de la programación cultural anual (difusión de cartelera en distintos medios).								
22	Plan de comunicaciones y difusión oportuna y pertinente	Implementación de “seminario” para el diseño del plan anual de trabajo con actores culturales.								
	Total Factibilidad de Iniciativas		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	

Fuente: Matriz Iniciativas de Inversión Elaboración Propia

Obtenido el número de iniciativas factibles de implementar anualmente, la Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio procederá a:

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

2. Del análisis estadístico anterior y la proyección de los datos obtenidos en función de circunscribir el rol institucional, la Oficina de Las Culturas, Las Artes y El 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 lineamiento estratégico a su cargo.

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

- **Ficha de Seguimiento Individual anual de las Iniciativas**

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

Tabla 2: Ficha de Seguimiento Individual anual de Iniciativas.

Lineamiento Estratégico	
Nombre de la Iniciativa Emblemática	
Unidad Municipal Responsable	
Unidades Colaboradoras (Ejecución)	
Nombre de la Iniciativa (Textual)	
Fecha de Inicio Esperado	
Fecha de Término Esperado	
Monto de la Iniciativa (M$)	
Fuente de Financiamiento	
Localización (Ubicación Geográfica)	

- **Matriz Anual de Seguimiento de Iniciativas**

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

Tabla: Cuadro: Matriz Anual de Seguimiento de Iniciativas Año 2024.

Objetivo Estratégico	Número	Evaluación			Evaluación Anual		
		Número de Iniciativas Implementadas	% Logro	% Déficit	Número de Iniciativas Implementadas	%Logro	%Déficit
Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento cultural	10						
Fortalecimiento de la programación y formación artística-cultural	11						
Plan de comunicaciones y difusión oportuna y pertinente	8						

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: 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%

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

Tabla: Calificación Tabla de Evaluación.

Calificación	Concepto
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 especifica (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 especifica (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 especifica (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 especifica (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).

9.2. Ciclo Final de la Planificación Estratégica.

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

En este sentido, corresponderá que a la Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio realice como una de sus primeras actividades, la valorización de la cartera de iniciativas. Para esto, se sugiere que la Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio elabore la siguiente matriz con objeto de analizar, definir y circunscribir su rol y acoten, focalicen su accionar, labor o responsabilidad.

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

Lineamiento Estratégico	Iniciativa de Inversión	Presupuesto Estimado Año 2024	Presupuesto Estimado Año 2025	Presupuesto Estimado Año 2026	Presupuesto Estimado Año 2027	Fuente de Financiamiento
LE Nº 1	LE 1 - 1	M$ X	M$ X	M$ X	M$ X	
	LE 1 – 2	M$ X	M$ X	M$ X	M$ X	
	LE 1 - N	M$ X	M$ X	M$ X	M$ X	
Total Presupuesto Estimado del LE Nº 1 por Año		**∑ $ N Iniciativas**	**∑ $ N Iniciativas**	**∑ $ N Iniciativas**	**∑ $ N Iniciativas**	
LE Nº 2	LE 2 - 1	M$ X	M$ X	M$ X	M$ X	
	LE 2 – 2	M$ X	M$ X	M$ X	M$ X	
	LE 2 - N	M$ X	M$ X	M$ X	M$ X	
Total Presupuesto Estimado del LE Nº 2 por Año		**∑ $ N Iniciativas**	**∑ $ N Iniciativas**	**∑ $ N Iniciativas**	**∑ $ N Iniciativas**	
LE Nº 3	LE 3 - 1	M$ X	M$ X	M$ X	M$ X	
	LE 3 – 2	M$ X	M$ X	M$ X	M$ X	
	LE 3 - N	M$ X	M$ X	M$ X	M$ X	
Total Presupuesto Estimado del LE Nº 3 por Año		**∑ $ N Iniciativas**	**∑ $ N Iniciativas**	**∑ $ N Iniciativas**	**∑ $ N Iniciativas**	
LE Nº 4	LE 4 - 1	M$ X	M$ X	M$ X	M$ X	
	LE 4 – 2	M$ X	M$ X	M$ X	M$ X	
	LE 4 - N	M$ X	M$ X	M$ X	M$ X	

Lineamiento Estratégico	Iniciativa de Inversión	Presupuesto Estimado Año 2024	Presupuesto Estimado Año 2025	Presupuesto Estimado Año 2026	Presupuesto Estimado Año 2027	Fuente de Financiamiento
Total Presupuesto Estimado del LE Nº 4 por Año		**∑ $ N Iniciativas**	**∑ $ N Iniciativas**	**∑ $ N Iniciativas**	**∑ $ N Iniciativas**	
Total		**Presupuesto Estimado Anual**	**∑ $ N**	**Total**	**Presupuesto Estimado Anual**	**Presupuesto Estimado Anual**

Las siguientes ecuaciones se pueden describir como sigue:

- ∑ ***$ N Iniciativas*** *= (Sumatoria de Montos de N (Número de Iniciativas).*
- ∑ ***$ N LE =*** *(Sumatoria de Montos de los Lineamientos Estratégicos por Año = Total Presupuesto Estimado Anual).*
- ∑ ***$ Total Plan =*** *(Sumatoria de Montos Anuales = Total Presupuesto Estimado del Plan de Inversiones – Periodo 2024 - 2027).*

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

Tabla: Fuentes de financiamiento.

Fuente de Financiamiento (Ejemplos)	Definición
FNDR 2% CULTURA	Fondo Nacional de Desarrollo Regional (Gobierno Regional)
FONDART	Fondo de Desarrollo de las Artes
Ministerio de las Culturas las Artes y el Patrimonio.	Otros Fondos del 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 Oficina de Las Culturas, Las Artes y El Patrimonio debido a que ella 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 lineamientos estratégicos y avanzar en la consecución de la visión de futuro deseada.

Objetivos Específicos del Plan de Acción

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

1. Difundir y socializar en el conjunto de los actores políticos, técnicos y sociales, la visión definida y los objetivos estratégicos de los lineamientos estratégicos.

2. Estructurar el marco presupuestario estimativo (recursos necesarios y fuentes de financiamiento) para la implementación de las iniciativas de inversión (matriz presupuesto estimado).

3. Identificar las Iniciativas de Inversión que cuentan y no cuentan con el respectivo financiamiento para su implementación.

4. Elaborar y ejecutar estrategias de resolución para aquellas Iniciativas de Inversión que no cuentan con financiamiento para su implementación.

5. Ejecutar las Iniciativas de inversión que tienen financiamiento.

6. Evaluar el estado de avance del plan de inversiones de manera semestral, semestral y anual. (Matrices de evaluación).
7. Informar los resultados de la ejecución del Plan de inversiones al conjunto de los actores políticos, técnicos, sociales y comunidad en general.

8. Fortalecer, adecuar o reformular las Iniciativas de Inversión contenidas en el plan de inversiones. (Instrumento flexible y en función del lineamiento estratégico y visión de futuro).”

10. Bibliografía.

Ander-Egg, E. (1992). “Políticas Culturales Municipales”. Ciccus Ediciones, Buenos Aires. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Reportes comunales. 2023.

Bobbio, D. (2011). Inconsciente colectivo: producir y gestionar cultura desde la periferia. Caseros: RGC Libros.

Borda, F. (1978) Por la praxis: el problema de cómo investigar la realidad para transformarla. Simposio Mundial de Cartagena, Crítica y política en ciencias sociales. Ponencia Presentada en el Simposio Internacional de Cartagena sobre Integración-Acción. Bogotá, Punta de Lanza-Universidad de Los Andes. Vol. I: 209-249.

Bozo, J. (2020). “Investigación acción participativa; la pertinencia de remirar el enfoque dialectico en investigación social”. Publicado en https://jorge-bozo3.webnode.es/l/socio-praxis-un-modelo-alternativo-a-la-relacion-asimetrica-entre-sociologia-y-sujeto-de-estudio/.

Canales, M. (1995) "Sociología de la vida cotidiana. Dimensiones Actuales de la Sociología". Garretón, M. Mella, O. Bravo y Allende Editores (Eds.). Santiago, Chile.
Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Reportes comunales. 2023.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA. (2011). “Política Cultural 2017-2022”.

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

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA. (2009). “Guía Metodológica para la Elaboración de Planes Municipales de Cultura”.

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

Universidad del Bío-Bío.

Espinoza E. (2020). “Reflexiones sobre las estrategias de investigación acción participativa.” Revista Conrado,16 (76), 342-349.

Freire, P (1992) Pedagogía de la esperanza, un reencuentro con la pedagogía del oprimido. Editorial SXXI.

Goffman, E. (2001) La presentación de la persona en la vida cotidiana. Amorrortu, Buenos Aires.

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

Instituto Nacional de Estadística. Censo de Población y Vivienda 2017.

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

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

Mantecón Ana (2009). “¿Qué es el público?” (Revista Poiésis, n 14, p. 175-215)

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

Municipalidad de Chaitén. (2017). “Plan Municipal de Cultura de Chaitén 2017-2022”.

Municipalidad de Futaleufú. (2022). “PLADECO de Futaleufú 2022-2025”.

Municipalidad de Futaleufú. (2020). “Plan Municipal de Cultura de Futaleufú 2020 -2024”.

Municipalidad de Macul. (2014). “Plan Municipal de Cultura de Macul 2014- 2018”.

Municipalidad de Peñalolén. (2014). “Plan Municipal de Cultura de Peñalolén 2014- 2018”.

Municipalidad de Peñalolén. (2014). “PLADECO Peñalolén 2014- 2018”.

Municipalidad de Punta Arenas 2020. “Plan de Gestión Centro Cultural 2021-2024”.

Municipalidad de Recoleta. (2015). “PLADECO Recoleta 2019 -2026”.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y Subsecretaria de

Desarrollo Regional y Administrativo SUBDERE. (2017). “Revisión de Gobernabilidad Multinivel en Chile: Modernización del Sistema Municipal”.

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

Sistema Nacional de Información Municipal SINIM, 2023.

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

Teixeira, Coelho (2009). “Diccionario crítico de política cultural”. Editorial Gedisa.

Unesco (2023). http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/.

Villasante, T. R. (2000) Investigación social participativa, construyendo ciudadanía. El viejo topo. España.