

ELABORACIÓN PLAN DE GESTIÓN TEATRO MUNICIPAL LA SERENA 2022 - 2026



ABYA YALA
CONSULTORES

Contenido

1. Introducción.....	4
1.1. Contexto Institucional.....	5
2. Objetivo del Estudio.....	6
3. Marco Teórico Conceptual.....	7
3.1. Conceptos básicos.....	7
3.2. La relevancia de la cultura como polo de desarrollo a nivel local.....	10
3.3. La infraestructura cultural: un espacio para el quehacer cultural.....	14
3.4. Formación de audiencias.....	16
4. Marco Metodológico.....	18
5. Etapa 0. Ajuste Metodológico.....	22
6. Etapa 1: Caracterización Comunal.....	24
6.1. Antecedentes Regionales y Comunales.....	24
6.2. Antecedentes Históricos.....	25
6.3. Antecedentes Demográficos.....	26
6.4. Antecedentes Institucionales Municipalidad de La Serena.....	33
6.5. Educación.....	33
6.6. Departamento de Cultura.....	34
6.7. Teatro Municipal.....	36
6.7.1. Antecedentes Históricos Teatro Municipal de la Serena.....	36
6.7.2. Antecedentes de infraestructura y equipamiento.....	37
7. Etapa 2. Diagnóstico Participativo Necesidades Culturales del Teatro Municipal de La Serena.....	43
7.1. Metodología Participativa.....	46
7.2. Participación de los Actores Locales.....	49
7.3. Resultados del Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales del Teatro Municipal.....	53
7.3.1. Resultados Fortalezas de Gestión.....	53
7.3.2. Resultados Fortalezas de Programación.....	55
7.3.3. Resultados Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento.....	57
7.3.4. Resultados Problemas y Soluciones.....	60
7.4. Conclusiones Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales del Teatro Municipal de La Serena.....	74
7.4.1. Fortalezas del Teatro.....	74
7.4.2. Oportunidades del Teatro.....	81
7.4.3. Amenazas del Teatro.....	82
7.4.4. Problemas del Teatro.....	82
8. Etapa 3. Elaboración Plan de Gestión del Teatro Municipal.....	91
8.1. Metodología.....	91
8.2. Visión y Misión.....	93
8.3. Lineamientos Estratégicos.....	95

8.4. Lineamientos Estratégicos Plan De Gestión del Teatro Municipal de La Serena.....	96
8.4.1. LE: Infraestructura y equipamiento del Teatro.....	96
8.4.2. LE: Implementación de la gestión cultural y comunicacional del teatro...101	
8.4.3. 8.4.3. LE: Programación, participación y acceso al arte y la cultura del Teatro.....	105
8.5. Plan de Acción.....	109
9. Sistema de Seguimiento y Evaluación del el Plan de Gestión del Teatro Municipal de La Serena.....	120
9.1. Implementación del Sistema.....	122
9.2. Ciclo Final de la Planificación Estratégica.....	135
1. Bibliografía.....	139

1. Introducción

La elaboración del Plan de Gestión del Teatro Municipal 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 La Serena. Desde el punto de vista técnico, la elaboración del Plan de Gestión del Teatro Municipal de La Serena 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 La Serena en relación al espacio cultural denominado Teatro Municipal de La Serena.

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

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

- Revisión bibliográfica de fuentes secundarias², tales como 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 primarias³ tales como los encuentros participativos de codiseño, reuniones de trabajo participativas, entrevistas semiestructuradas a informantes clave o

¹ Es decir, investigación documental e investigación de campo.

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

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

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 campo cultural de la comuna de La Serena y en particular del Teatro Municipal y en conjunto con el diagnóstico participativo se realiza el proceso de planificación estratégica participativa que adquiere alcance prospectivo.

1.1. Contexto Institucional

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

Las políticas de desconcentración y descentralización del Estado, en algunos casos han entregado nuevas atribuciones a las regiones y fortalecido las administraciones locales de las comunas del país. Es en este contexto, es donde se inscriben los planes de desarrollo, regionales, comunales, sectoriales (culturales) y planes de gestión 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 actualizar el Plan de Gestión del Teatro Municipal (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, 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.

Los planes de desarrollo sectorial o temáticos como cultura, se constituyen como componentes del PLADECO vigente con su respectiva actualización y ajuste pero de forma coherente en las cartas de navegación que orientan las actividades e inversiones de la comuna, en tanto estrategias de desarrollo local, otorgándole a la gestión comunal la posibilidad de lograr significativos avances, tanto en materia de crecimiento económico, como en la promoción del desarrollo social⁴, el desarrollo cultural⁵ y la calidad de vida de la población en sintonía con la ciudadanía, mediante procesos participativos sustantivos y efectivos.

El Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio ha propuesto, en base a la ley 19.891, las políticas culturales regionales para el período 2017-2022, las que tienen por objeto: apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura; contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural⁶ de la Nación; y promover la participación de éstas en la vida cultural del país.

2. Objetivo del Estudio

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

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

⁵ Conjunto de bienes, muebles e inmuebles, materiales e inmateriales, de propiedad de particulares, de instituciones y organismos públicos o semipúblicos, de la Iglesia y de la Nación, que tengan un valor excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte y de la ciencia, de la cultura en suma, y que por lo tanto sean dignos de ser conservados por las naciones y pueblos conocidos por la población, a través de las generaciones como rasgos permanentes de su identidad (Dr. Edwin R. Harvey) UNESCO.

⁶ Conjunto de bienes, muebles e inmuebles, materiales e inmateriales, de propiedad de particulares, de instituciones y organismos públicos o semipúblicos, de la Iglesia y de la Nación, que tengan un valor excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte y de la ciencia, de la cultura en suma, y que por lo tanto sean dignos de ser conservados por las naciones y pueblos conocidos por la población, a través de las generaciones como rasgos permanentes de su identidad (Dr. Edwin R. Harvey) UNESCO.

Elaborar herramientas de planificación participativas para la ejecución del espacio, con pertinencia y pertenencia local.

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)

Plan de Gestión: Documento formal y orientador para la gestión de una infraestructura cultural de una comuna, el cual se caracteriza por su construcción participativa en términos de necesidades, demandas y estrategias de acción en materia artístico - cultural de una comuna y de lo establecido en el Plan Municipal de Cultura. Es la expresión de deseos de desarrollo de un territorio a partir del arte y la cultura en función de mejorar la calidad y condiciones de vida de sus habitantes desde las particularidades de su historia, patrimonio e identidad, conteniendo aspectos generales como antecedentes, diagnóstico, objetivos a mediano y largo plazo, líneas estratégicas, estructuras de financiamiento, actividades y sistema de evaluación y seguimiento, todo esto a partir de procesos de participación comunitaria.

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

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

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 Ana Rosa Mantecón en su publicación “¿Qué es el público?” (Revista Poiésis, n 14, p. 175-215, Dez. de 2009), el objeto es “Pensar la administración y programación de espacios culturales desde los públicos y no únicamente desde el arte”.

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

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

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

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

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

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

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

b) Planificación Municipal en Cultura.

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

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

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

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

3.2. La relevancia de la cultura como polo de desarrollo a nivel local⁷.

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

El Estado de Chile suscribe la definición de la UNESCO de cultura como “el conjunto distintivo de rasgos espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias” (Unesco; 1982)⁸.

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

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

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

⁸ <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>.

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

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

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

Antropológicamente, cultura es aquella totalidad compleja que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y todas las demás capacidades y hábitos que el hombre adquiere como miembro de la sociedad. En este sentido, la cultura “se identifica con lo cultivado o adquirido, incluye todo tipo de aprendizajes realizados para la satisfacción de necesidades, tanto individuales (sistema integrado de conducta) como colectivamente (experiencias acumuladas y transmitidas)”.

Una última definición, más práctica, utilizada en el manual de Cultura y Ciudad, remite a la siguiente caracterización de cultura: “entenderemos la cultura como un conjunto de actividades y productos de carácter simbólico, realizadas en los

ámbitos intelectual, artístico, social y recreativo, concebidos con un carácter creativo”.

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

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

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

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

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

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.

El rol estratégico de la cultura en el desarrollo local constituye un enfoque cada vez más legitimado. Inge Ruigrok (2009) rescata el aporte del desarrollo cultural al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en cuatro dimensiones: economía, cohesión social, turismo cultural sostenible y fomento de una ciudadanía participativa (Ruigrok 2009). La cultura aporta a la cohesión social a través del acceso y uso del patrimonio cultural y natural, y de los espacios públicos. Finalmente, contribuye al fomento de la ciudadanía participativa en la medida en que da acceso a la educación extra académica y a nuevas tecnologías a través de centros culturales o de medios de comunicación alternativos (CNCA; 2013, 8)

El municipio es un actor clave en el desarrollo cultural local ya que el progreso en esta dimensión de la vida en sociedad requiere de la articulación con entidades que hagan de soporte institucional. Según Ruigrok, “como la cultura está allí donde está la gente, en sus vidas diarias, parecería lógico que las políticas culturales y los gobiernos locales fuesen de la mano” (ídem:19). En este sentido, el municipio es entendido crecientemente como un “facilitador” del desarrollo local, y como un gestor y articulador de la participación de actores locales. Por esta razón, el municipio es reconocido hoy como un ente clave para la descentralización de la política cultural, de modo que una parte importante de los programas contenidos en ella involucran su accionar. (CNCA; 2013, 9).

Diversos estudios y propuestas técnicas coinciden en algunos elementos clave para la elaboración de políticas culturales a nivel local. Ruigrok rescata cuatro herramientas que las autoridades locales pueden desarrollar y debiesen involucrar, en su construcción, procesos participativos.

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

Elementos
Estrategia cultural local, que contenga prioridades culturales, plazos de implementación, indicadores de seguimiento y evaluación y procedimientos de supervisión (Plan)
Carta de derechos y obligaciones culturales.
Consejo de cultura local.
Implementación de evaluaciones de impacto cultural.

Fuente: CNCA. Elaboración propia.

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

Tabla: Ámbitos para una gestión cultural local efectiva.

Ámbitos
Una dotación de personal con capacitación y experiencia.

Ámbitos

Recursos operativos adecuados y tenencia de equipamiento e infraestructura cultural.

Planificación y planes de desarrollo cultural.

Incorporación de la participación de la comunidad en instrumentos de planificación.

Registro y uso de información cultural.

Diversidad de iniciativas culturales, no sólo a nivel de eventos, sino también de desarrollo de capacidades y asociatividad cultural en la comunidad.

Conocimiento y uso de la institucionalidad y oferta cultural de financiamiento.

Establecimiento de redes estables de colaboración intra-municipales, externos y con el nivel nacional y regional del CNCA.

Fuente: CNCA. Elaboración propia.

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

Los centros culturales son espacios multifuncionales capaces de dar cabida a una diversidad de manifestaciones artísticas, así como también, cumplen un rol estratégico para la participación e integración social. Para Teixeira Coelho, los espacios culturales contribuyen a la democracia cultural, puesto que permiten la ampliación del capital cultural de una comunidad y, por tanto, fomentar prácticas culturales más colectivas y duraderas¹⁰.

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

En este sentido, la Recomendación relativa a la Participación y Contribución de las Masas en la Vida Cultural¹¹(1976) considera que el acceso a la cultura y la participación en la vida cultural son dos aspectos complementarios de una misma realidad, y por tanto, “el acceso puede favorecer la participación en la vida cultural, y la participación, puede ensanchar el acceso a la cultura al darle su verdadero sentido y que, sin participación, el mero acceso a la cultura está necesariamente muy por debajo de los objetivos del desarrollo cultural”.

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

¹⁰ Teixeira Coelho (2009) Diccionario crítico de política cultural. Editorial Gedisa.

¹¹ Ver en http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13097&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

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)¹².

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 (Teatro Municipal) va más allá de un espacio físico. El impacto de su gestión trasciende a lo que acontece en el interior de su infraestructura.

Misión de un Teatro Municipal (CNCA: 2010; 13):

- 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.

a) Cualidades de un Teatro Municipal (CNCA: 2010):

- 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.

b) Objetivos Generales de un Teatro Municipal (CNCA: 2010; 14):

¹² Citado en PG Teatro Municipal de Cabildo, página 3.

- 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.

c) Las actividades de un Teatro Municipal de nivel comunal o provincial girarán en torno a los siguientes ejes (CNCA: 2010; 14):

- 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 del Teatro Municipal defina claramente su público objetivo, lo conozca y así en conjunto pueda desarrollar las estrategias necesarias para dar respuesta a sus necesidades y demandas, sin olvidar el rol propositivo y gestor de la línea editorial del Teatro Municipal.

El público no es sólo un “destinatario o beneficiario”, el plan de gestión del Teatro Municipal 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 cultural¹³, integrando las particularidades de cada comunidad (CNCA: 2014; 8).

¿Cómo aporta en la gestión del Teatro Municipal un plan de formación de audiencias?

Un plan de formación de audiencias potencia la gestión del Teatro Municipal 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 el Teatro Municipal. La sistematización de datos es fundamental para el desarrollo de cualquier política de desarrollo de públicos.
- d. Los públicos no son ajenos a la de noción de la identidad de la institución, grupo, compañía o infraestructura para la cual se desea formar, ampliar, transformar o desarrollar públicos. Las estrategias de públicos no sustituyen la

¹³ 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).

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

- e. La creación y formación de públicos va más allá del enfoque cuantitativo. Llenar la sala no es sinónimo de éxito en las estrategias de públicos. Se puede tener mucho público y tener un problema de públicos. Por tanto, se requiere tener mucha claridad en torno a cuáles son las prioridades.
- f. Diseñar las estrategias y mecanismos de desarrollo que den solidez a la dimensión económica, social y afectiva a través de estrategias de comunicación, marketing cultural y otras, a partir de propuestas integrales.
- g. Impulsar los enfoques desde los públicos en las escuelas profesionales de formación, gestión y experimentación de la práctica profesional de creadores, productores, directores y gestores y buscar el intercambio de experiencias y gestores.
- h. Elaborar planes específicos de carácter formativo, basados en la experiencia y en la diversidad, dentro y fuera de las aulas de la escuela básica, conectarse con iniciativas que promuevan formación en lenguajes artísticos. Incidir en la formación estética de los profesores del sistema educativo, aunque se piense que no está a nuestro alcance. Ellos constituyen un eslabón fundamental en la cadena de formación o rechazo a la experiencia estética.
- i. Incorporar el uso de las nuevas tecnologías como espacio de encuentro entre arte y espectadores, y también dentro de las estrategias de desarrollo de públicos.
- j. Aplicar las cuatro pes: *paciencia*, *pertinencia*, *perseverancia* y *pasión*. Si alguno de estos ingredientes hace falta, es mejor no hacerlo y dejar que siga siendo el mercado y la tecnología quienes determine los gustos y las prácticas culturales de los ciudadanos” (CNCA: 2014; 25- 26).

4. Marco Metodológico.

Por *marco metodológico* comprenderemos el modo en que se enfocan los problemas y buscan las respuestas. En las ciencias sociales se aplica a la

manera de realizar la investigación. Los supuestos, intereses y propósitos que llevan a elegir una u otra metodología (Taylor y Bodgan; 1987, 15).

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

El marco metodológico se sustenta en el ejercicio y aplicación en amplios espacios de participación ciudadana sustantiva donde se incorporan sectores de actores que tradicionalmente están excluidos de los procesos de participación como mujeres, jóvenes, discapacitados, etnias, adultos mayores, migrantes, entre otros, para generar diagnósticos territoriales y planes de inversión reales y representativos de todos los estamentos de la población en el sector cultural. En síntesis, el proceso de participación sustantivo de los actores comunales permite asegurar que el diagnóstico, la visión, asociación estratégica, los objetivos estratégicos y la construcción del Plan de Acción representen el pensamiento y aspiraciones de los actores participantes de La Serena relacionados con el Teatro Municipal, por tanto, ofrece perspectivas de sostenibilidad.

En segundo lugar, se reconocen como actores participantes tanto del proceso de diagnóstico como de planificación estratégica al actor técnico, que está compuesto por los funcionarios municipales que conforman la Mesa Técnica de Cultura como jefes o directores de departamentos y programas cuya participación permite la intersectorialidad en el ciclo de elaboración de la política pública (diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación). Por otra parte, el actor político conformado exclusivamente por el Concejo Comunal y por último, el actor social, conformado por las organizaciones sociales formales e informales artístico culturales, por los agentes culturales de las 14 disciplinas de las artes y la cultura reconocidas por el MINCAP y todas aquellas organizaciones comunitarias (territoriales ¹⁴ o funcionales ¹⁵) que puedan ser convocadas como actores relevantes del sector cultural como de vecinos y vecinas del Teatro Municipal.

¹⁴ 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).

¹⁵ Aquella con personalidad jurídica y sin fines de lucro, que tenga por objeto representar y promover valores e intereses específicos de la comunidad dentro del territorio de la comuna o agrupación de comunas respectiva. (Ley N°19418).

Un tercer aspecto, a considerar en la metodología es el Enfoque Sistémico, donde se incorporan elementos sociales, económicos, productivos, de género, medio ambientales y socio culturales desde un enfoque territorial¹⁶. La propuesta se sitúa desde una perspectiva de desarrollo territorial, entendiéndose cada territorio como un sistema, donde cada uno agrupa una red de variables y relaciones sociales y culturales que el plan debe considerar como también en el contexto provincial y regional. Y cada territorio está conformado por un grupo 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 y/o temático. También se consideran entre la bibliografía la Metodología para la elaboración de Planes de Desarrollo Comunal del Ministerio de Planificación y Cooperación; la Metodología para la elaboración de Planes de Desarrollo Comunal de la SUBDERE – CEPAL; los Apuntes metodológicos para la elaboración de Estrategias y Planes Regionales de la SUBDERE y la Política Nacional y Regional de Cultura 2017 – 2022.

¹⁶ Implica reconocer la diferencia en términos de condiciones, potencialidades, oportunidades, lógicas, dinámicas y maneras de relación con el mundo que existen entre los territorios urbanos y rurales, y entre las distintas zonas de la ciudad, con el fin de orientar las políticas, la acción y la inversión de una manera equitativa, de tal forma que se minimicen los impactos y se garantice la inclusión de todos los territorios en las dinámicas de desarrollo global.

El proceso metodológico a realizar para elaborar el Plan de Gestión del Teatro Municipal de La Serena, ha considerado etapas en las que a través de protocolos de gestión se produce y/o levanta información primaria y secundaria disponible, de generar una participación ciudadana sustantiva y efectiva que permita generar diagnóstico comunal como de la elaboración de la planificación estratégica cultural y disponer de un sistema de seguimiento y evaluación para alcanzar mayores grados de legitimidad de las políticas públicas en su ciclo de elaboración de parte de la comunidad de La Serena.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Etapa 0. Ajuste Metodológico.

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

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

- a) Identificar y seleccionar las reuniones participativas a realizar por sectores o disciplinas y actor.
- b) Identificar y seleccionar a potenciales entrevistados/as, tales como: Departamento de Cultura; Integrantes Teatro Municipal; Concejo Municipal; Funcionarios/as Municipales entre otros.
- c) Diseño y convocatoria de invitaciones digitales entre otras para redes sociales y web en general.
- d) Fechas y horarios de reuniones participativas.
- e) Fecha y horario presentación y reunión de trabajo con la Mesa Técnica de Cultura.

f) Otros.

Posteriormente se conformó la Mesa Técnica de Gestión del Teatro Municipal cuyos integrantes se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla: Integrantes Mesa Técnica.

Departamento; Dirección o Programa
Encargada Teatro Municipal, Departamento de Cultura
Jefa Departamento de Cultura
SEREMI de las Artes, las Culturas y el Patrimonio Coquimbo
Profesional de SECPLAN
Dirección de Turismo y Patrimonio
Concejo Municipal

Fuente: Acta de acuerdos y compromisos Mesa Técnica.

Una vez acordado operacionalmente la calendarización del proceso participativo, se realizó una convocatoria pública invitando a las organizaciones y agentes culturales a participar del proceso de elaboración del Plan de Gestión del Teatro Municipal de La Serena, a través de invitaciones personalizadas enviadas por correo electrónico a la base de datos que la Encargada ha ido sistematizando como parte de la gestión; y, mediante un afiche digital distribuido en la plataforma comunicacional o fan page del Teatro Municipal entre otras plataformas.

Ilustración: Diseños de difusión



Fuente: Abya Yala Consultores. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta el cronograma de actividades de los encuentros participativos de Codiseño para los distintos sectores y/o disciplinas ligadas al teatro Municipal de La Serena.

Tabla: Cronograma de Encuentros Participativos.

Actor	Fecha	Horario	Estado de situación
Teatro	10 de enero	18:00 horas	Realizado
Danza	10 de enero	16:00 horas	Realizado
Orquestas	11 de enero	11 horas	Realizado
Productores	11 de enero	17:00 horas	Realizado
Vecinos/as	11 de enero	15:00 horas	Realizado
Músicos	11 de enero	19:00 hora	Realizado
Funcionarios	12 de enero	11 horas	Realizado
On Line	8 de febrero	19 horas	Realizado
Concejo Municipal	15 de marzo	16 horas	Realizado
Educación	28 de marzo	16 horas	Realizado

Fuente: Acuerdo Operativo con Municipalidad de La Serena.

6. Etapa 1: Caracterización Comunal

6.1. Antecedentes Regionales y Comunales

La región de Coquimbo posee una superficie de 40.580 km², equivalentes al 5,3% del territorio nacional. Se divide administrativamente en tres provincias, Elqui, Limarí y Choapa, limitadas por las cuencas de los ríos y valles transversales homónimos, y quince comunas. La población de la región de Coquimbo, según las proyecciones del INE para el año 2021 es de 848.079 personas representando el 4,3% de la población nacional (MINCAP: 2017, 29).

La Comuna de La Serena es la capital de la Región de Coquimbo y de la Provincia del Elqui, con una superficie comunal de 1.893 km² equivalentes al 4,7% del territorio regional. Forma parte de la provincia de Elqui y limita al sur con las comunas Coquimbo y Andacollo, al norte con la comuna de La Higuera, al oeste con el Océano Pacífico y al este con la comuna de Vicuña. Se encuentra en el hemisferio sur de América, a 29°54'28' S de latitud y 71°15'15' O de longitud. A continuación, se puede observar su ubicación en el mapa

el nombre de Villanueva de La Serena, convirtiéndolo en el segundo poblado más antiguo de Chile, después de Santiago, su actual capital.

Cinco años más tarde una sublevación indígena ocasionó la muerte de casi todo el contingente español de conquista y la destrucción e incendio del poblado. Ante este suceso, el 26 de agosto de 1549, don Pedro de Valdivia, ordenó al Capitán Francisco de Aguirre refundar la ciudad bajo el nombre de San Bartolomé de La Serena, en el mismo lugar donde hoy se levanta la Plaza de Armas. Dos años después, el 4 de mayo de 1552, el Rey Carlos de España le confiere por cédula real el título de ciudad al pueblo de La Serena.

Ya en pleno siglo XX, hacia 1920 con el auge minero del hierro, llegó un importante flujo de capital económico y humano, lo que permitió a la ciudad desarrollar un nuevo cambio en su estructura urbana.

Luego, entre los años 1948 y 1952 se gestó el "Plan Serena", iniciativa con la cual la ciudad renovó infraestructura y realizó remodelaciones urbanas que le imprimieron un sello muy particular y único en el país. Este plan fue un verdadero ejercicio de planificación estratégica, bastante adelantado para la época, y que dio inicio al desarrollo de un estilo arquitectónico propio, denominado Renacimiento Colonial, que hoy por hoy, le confiere a la ciudad de La Serena un posicionamiento distintivo entre las ciudades del país, especialmente gracias a la conservación de construcciones patrimoniales de los tiempos de la colonia, muchas de las cuales son edificios de interés nacional.

En la actualidad, La Serena experimenta un marcado desarrollo dado que sus atractivos y variados recursos geográficos, climáticos, naturales (playas, parques, valles, etc.) y culturales (museos, arquitectura, artesanía, folclore, etc.), la sitúan en uno de los destinos turístico más importantes del país y con altos índices en la calidad de vida.

6.3. Antecedentes Demográficos.

En Chile según el Censo 2017, había 17.574.003 habitantes; en la región de Coquimbo había una población de 757.586 habitantes y en la comuna de La Serena, 221.054 personas. La población regional de Coquimbo representa el 4,3% de la población total del país, a su vez, la comuna de La Serena el 29,2% del total poblacional de la región. En la actualidad (2021), según las proyecciones poblacionales del Censo 2017, habría una población en la comuna de La Serena de 254.445 con una variación porcentual mayor a la región y nacional equivalente al 15,1% y representando al 30,0% de la población regional.

Tabla: Población País y subnacional.

	Censo 2017	Proyección 2020	Variación
Territorio	Habitantes	Habitantes	(%)
País	17.574.003	19.678.363	11,97
Región de Coquimbo	757.586	848.079	11,94
Comuna de La Serena	221.054	254.445	15,11

Fuente: INE 2017. Elaboración Propia.

La estructura de población de la Comuna de La Serena por sexo es similar a la nacional, donde las mujeres son más que los hombres. El índice de masculinidad, es decir, el número de hombres por cada 100 mujeres, tanto en la comuna como en la región es menor a 100, lo que representa una mayor cantidad de mujeres que hombres. En La Serena, las mujeres son el 52,1%. El índice de masculinidad de La Serena corresponde a 91,9 %.

Gráfico: Población por sexo comuna de La Serena.



Fuente: INE 2017. Elaboración Propia.

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

Tabla: Población por grupos de etarios.

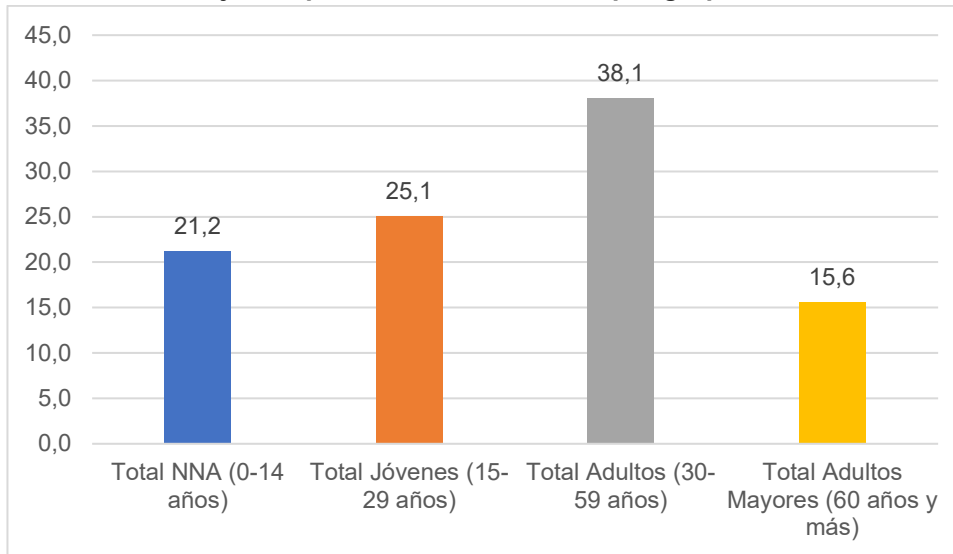
Grupos de edad	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
0 a 4	7.923	7.519	15.442	7,0
5 a 9	8.285	8.142	16.427	7,4

Grupos de edad	Hombres	Mujeres	Total	Porcentaje
10 a 14	7.722	7.347	15.069	6,8
Total NNA (0-14 años)	23.930	23.008	46.938	21,2
15 a 19	9.140	8.474	17.614	8,0
20 a 24	9.846	9.820	19.666	8,9
25 a 29	9.034	9.115	18.149	8,2
Total Jóvenes (15-29 años)	28.020	27.409	55.429	25,1
30 a 34	7.383	7.788	15.171	6,9
35 a 39	6.636	7.637	14.273	6,5
40 a 44	6.710	7.832	14.542	6,6
45 a 49	6.451	7.649	14.100	6,4
50 a 54	6.365	7.485	13.850	6,3
55 a 59	5.553	6.737	12.290	5,6
Total Adultos (30-59 años)	39.098	45.128	84.226	38,1
60 a 64	4.579	5.602	10.181	4,6
65 a 69	3.501	4.380	7.881	3,6
70 a 74	2.715	3.481	6.196	2,8
75 a 79	1.847	2.529	4.376	2,0
80 a 84	1.224	1.794	3.018	1,4
85 a 89	635	1.201	1.836	0,8
90 a 94	199	502	701	0,3
95 a 99	65	138	203	0,1
100 o más	23	46	69	0,0
Total Adultos Mayores (60 años y más)	14.788	19.673	34.461	15,6
Total Comunal	105.836	115.218	221.054	100,0
Porcentaje (%)	47,9	52,1		

Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

Los niños, niñas y adolescentes (NNA) equivalen al 21,2 y los adultos mayores a un 15,6%. Las y los jóvenes constituyen el 25,1%. La población adulta cuyo tramo de edad va desde los 30 a los 59 años, es como en todo el territorio nacional, la más voluminosa alcanzando en La Serena al 38,1%.

Gráfico: Porcentajes de población de La Serena por grupo etario.



Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

En La Serena el número total de viviendas para el Censo 2017, fue de 87.464, tal como se puede observar en el siguiente cuadro. De ellas, el 77,2% 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 197 (0,2%) 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
67.554	5.457	7.555	6.701	197	87.464

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 La Serena. En tal sentido, el porcentaje de la población que declaró pertenecer a un pueblo originario o indígena de La Serena es equivalente al 9,0% (18.994) similar regional pero menor al promedio nacional de 13%. Respecto de la población indígena, la población diaguita es la mayor con el 39,3% (7.470 personas) del total de personas que se autodefinieron con tales, seguido de la población mapuche con el 36,0% (6.842 personas); y, en tercer lugar, la población aymara con el 10,5% (1.996 personas).

Tabla: Población perteneciente a pueblos originarios o indígenas¹⁸.

Grupos De Edad	Mapuche	Ay mara	Rapa Nui	Lican Antai	Que- chua	Colla	Diaguita	Kawésqar	Yagán o Yámana	Otro	Total
0 a 4	449	154	6	37	15	29	543	2	0	27	1.307
5 a 9	576	219	9	44	20	59	628	4	1	30	1.646
10 a 14	454	199	3	38	23	52	584	1	2	28	1.435
15 a 19	498	185	4	36	19	54	766	1	0	33	1.645
20 a 24	617	178	1	47	34	51	751	7	0	42	1.788
25 a 29	613	188	6	39	32	53	577	3	1	41	1.607
30 a 34	508	139	2	27	18	46	445	2	2	44	1.274
35 a 39	442	110	4	30	20	41	434	2	2	41	1.166
40 a 44	461	128	5	24	21	60	467	3	0	39	1.262
45 a 49	433	110	1	20	14	60	442	3	2	20	1.150
50 a 54	459	94	4	14	17	48	423	7	2	27	1.146
55 a 59	399	94	2	18	9	64	382	3	3	23	1.033
60 a 64	314	72	4	10	6	51	303	1	3	18	803
65 a 69	234	57	0	14	10	39	274	1	0	14	672
70 a 74	169	36	1	4	2	25	169	1	1	5	438
75 a 79	106	10	1	8	4	13	118	0	0	7	280
80 a 84	68	16	1	2	5	10	97	0	0	0	208
85 a 89	28	4	0	0	1	3	48	1	0	6	94
90 a 94	10	2	0	0	0	0	15	0	0	0	29
95 a 99	3	1	0	0	0	0	4	0	0	0	8
100 o más	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Total por Pueblo Originario	6.842	1.996	54	412	270	758	7.470	42	19		18.994

Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

¹⁸ Se han eliminado la categoría de pueblos ignorados.

Respecto de la población migrantes¹⁹ según el Censo 2017 en La Serena, representa el 2,9% del total de la población comunal. Del total de migrantes, la población colombiana es la más numerosa con 1.399 habitantes, equivalente al 25,5% del total migrantes, seguida de la proveniente de Perú con 733 habitantes, correspondientes al 13,4% del total de migrantes. Y, en tercer lugar, la proveniente de Europa, con el 12,6%.

Gráfico: Cantidad de población migrante por país de origen.

Total Población Nacida Fuera Del País	Perú	Colombia	Venezuela	Bolivia	Argentina	Haití	Ecuador	Otros Países De América Del Sur	Otros Países De América Central Y El Caribe	América Del Norte	Europa	Asia	África	Oceanía	País De Nacimiento No Declarado
5.489	733	1.399	562	287	638	54	213	248	278	163	693	155	24	14	28
100	13,4	25,5	10,2	5,2	11,6	1,0	3,9	4,5	5,1	3,0	12,6	2,8	0,4	0,3	0,5

Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

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

Tabla: Población Total por Sexo y Área Urbana-Rural

Tipo de Población	Total (N)	Total (%)	Hombres (N)	Hombres (%)	Mujeres (N)	Mujeres (%)
Población Urbana	200.640	90,8	94.722	42,9	105.918	47,9
Población Rural	20.414	9,2	11.114	5,0	9.300	4,2
Total	221.054	100,0	105.836	47,9	115.218	52,1

Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

¹⁹ Población nacida fuera del país.

6.4. Antecedentes Institucionales Municipalidad de La Serena.

La Municipalidad de La Serena 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 Alcaldede, que es su Autoridad Máxima y por diez 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 mujeres en el Concejo equivalen al 50,0% del total.

Tabla: Integrantes Concejo Municipal

Cargo	Nombre
Alcalde	Roberto Elías Jacob Jure
Concejal	Daniel Eduardo Palominos Ramos
Concejala	Rayen Pojomovsky Aliste
Concejal	Luis Aguilera González
Concejala	Pamela Salomé Caimanque Espejo
Concejala	Daniela Norambuena Borgheresi
Concejala	Andrea Molina Barrera
Concejal	Cristian Marín Pastén
Concejala	Carmen Zamora Jopia
Concejal	Camilo Alejandro Araya Plaza
Concejal	Félix Alonso Velasco Ladrón De Guevara

Fuente Sistema Nacional de Información Municipal SINIM, 2021.

Otro aspecto destacable, es que la totalidad de integrantes del Concejo Municipal participa de la Comisión de Cultura.

6.5. Educación

El municipio de La Serena el año 1981 creó la “Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena”, con uno de los objetivos fundamentales de administrar y operar el área de educación.

Actualmente la Corporación cuenta con un total de 3393 funcionarios, distribuidos en funciones profesionales, administrativas y de servicio en las Áreas de Salud, Educación, Atención al Menor, Cementerio y Administración Central. La Corporación para su funcionamiento utiliza infraestructura de propiedad Municipal, entre ellos,

Respecto de la población migrantes¹⁹ según el Censo 2017 en La Serena, representa el 2,9% del total de la población comunal. Del total de migrantes, la población colombiana es la más numerosa con 1.399 habitantes, equivalente al 25,5% del total migrantes, seguida de la proveniente de Perú con 733 habitantes, correspondientes al 13,4% del total de migrantes. Y, en tercer lugar, la proveniente de Europa, con el 12,6%.

Gráfico: Cantidad de población migrante por país de origen.

Total Población Nacida Fuera Del País	Perú	Colombia	Venezuela	Bolivia	Argentina	Haití	Ecuador	Otros Países De América Del Sur	Otros Países De América Central Y El Caribe	América Del Norte	Europa	Asia	África	Oceanía	País De Nacimiento No Declarado
5.489	733	1.399	562	287	638	54	213	248	278	163	693	155	24	14	28
100	13,4	25,5	10,2	5,2	11,6	1,0	3,9	4,5	5,1	3,0	12,6	2,8	0,4	0,3	0,5

Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

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

Tabla: Población Total por Sexo y Área Urbana-Rural

Tipo de Población	Total (N)	Total (%)	Hombres (N)	Hombres (%)	Mujeres (N)	Mujeres (%)
Población Urbana	200.640	90,8	94.722	42,9	105.918	47,9
Población Rural	20.414	9,2	11.114	5,0	9.300	4,2
Total	221.054	100,0	105.836	47,9	115.218	52,1

Fuente: Censo 2017, INE. Elaboración Propia.

¹⁹ Población nacida fuera del país.

6.4. Antecedentes Institucionales Municipalidad de La Serena.

La Municipalidad de La Serena 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 Alcaldé, que es su Autoridad Máxima y por diez 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 mujeres en el Concejo equivalen al 50,0% del total.

Tabla: Integrantes Concejo Municipal

Cargo	Nombre
Alcalde	Roberto Elías Jacob Jure
Concejal	Daniel Eduardo Palominos Ramos
Concejala	Rayen Pojomovsky Aliste
Concejal	Luis Aguilera González
Concejala	Pamela Salomé Caimanque Espejo
Concejala	Daniela Norambuena Borgheresi
Concejala	Andrea Molina Barrera
Concejal	Cristian Marín Pastén
Concejala	Carmen Zamora Jopia
Concejal	Camilo Alejandro Araya Plaza
Concejal	Félix Alonso Velasco Ladrón De Guevara

Fuente Sistema Nacional de Información Municipal SINIM, 2021.

Otro aspecto destacable, es que el la totalidad de integrantes del Concejo Municipal en pleno participa de la Comisión de Cultura.

6.5. Educación

El municipio de La Serena el año 1981 creó la “Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena”, con uno de los objetivos fundamentales de administrar y operar el área de educación.

Actualmente la Corporación cuenta con un total de 3393 funcionarios, distribuidos en funciones profesionales, administrativas y de servicio en las Áreas de Salud, Educación, Atención al Menor, Cementerio y Administración Central. La Corporación para su funcionamiento utiliza infraestructura de propiedad Municipal, entre ellos,

Establecimientos Educativos (E.E.), Jardines Infantiles, Centros de Salud, Postas y Cementerios (PLADECO, La Serena: 2019, 37).

Tabla: Dependencia Administrativa de Establecimientos Educativos La Serena

Dependencia Administrativa	Comuna	
	2018	2020
Municipal	44	43
Particular Subvencionado	103	104
Particular Pagado	24	19
Total	171	166

Fuente: Centro de Estudios, MINEDUC. BCN.

En la actualidad, la Corporación es la sostenedora de 43 establecimientos educacionales. Para efectos de este análisis, se focaliza en aquellos E.E. urbanos debido a que son usuarios o potenciales usuarios de dicha infraestructura cultural. En tal sentido, los Colegios urbanos representan el 31,8% y los Liceos Urbanos el 15,9% y la educación especial y de adultos que representan el 9,1%. Del total de E.E. municipales al menos 10 poseen vinculación con el Teatro Municipal principalmente para el desarrollo de licenciaturas y titulaciones de estas comunidades educativas en los meses de noviembre a diciembre.

Tabla 1: Establecimientos Educativos

Nº	Establecimiento	Denominación
1	Liceo Gabriela Mistral	Liceo - Urbano
2	Liceo Gregorio Cordovez	Liceo - Urbano
3	Liceo Ignacio Carrera Pinto	Liceo - Urbano
4	Liceo Técnico Marta Brunet	Liceo - Urbano
5	Colegio Arturo Prat Chacón	Urbano
6	Colegio Japón	Urbano
7	Colegio Pedro Aguirre Cerda	Urbano
8	Colegio Artístico Víctor Domingo Silva	Urbano
9	Colegio Germán Riesco	Urbano
10	Colegio CEIA	Educación Adultos

Fuente: Departamento de Educación Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena.

6.6. Departamento de Cultura

Según el PLADECO vigente, el Departamento de Cultura de la Municipalidad de La Serena, tiene como misión “*promover la participación ciudadana y el desarrollo cultural,*



transformándonos en la capital cultural de la Región de Coquimbo, con un personal informado, creíble, amable, que conforme equipos de trabajo capacitados y eficientes, que atienda las necesidades de las personas, grupos, artistas y gestores culturales en el área y entregue soluciones, herramientas, espacios e instancias para poner la cultura y las artes como parte importante de la vida de la comunidad” (PLADECO, 2018, 28).

En la actualidad, según el organigrama municipal, el Departamento de Cultura junto al Departamento de Protección del Patrimonio y el Departamento de Turismo se encuentran bajo la administración de la Dirección de Turismo y Patrimonio.

La ciudad de La Serena cuenta con un potencial de desarrollo cultural muy importante, fundamentalmente a partir de su patrimonio arquitectónico, el cual se ha transformado en una oportunidad para la realización de festivales internacionales de música, cine, teatro y danza, así como también, de distintos eventos culturales (PLADECO, 2018, 28).

El Departamento de Cultura y sus unidades tienen dentro de sus principales funciones²⁰:

1. Poner en valor el patrimonio tangible e intangible, considerando para este aspecto las costumbres, tradiciones y expresiones únicas de la comuna.
2. Desarrollar, apoyar, generar y gestionar acciones, programas y actividades culturales en todas sus expresiones como Teatro, Danza, Literatura y Música, entre otras.
3. Diseñar y promover las políticas orientadas a fomentar la cultura.
4. Coordinar con otras entidades y organizaciones la realización de eventos culturales.
5. Generar espacios a la comunidad para el desarrollo cultural.
6. Administrar y desarrollar concursos literarios dedicados al apoyo y fortalecimiento de escritores locales.
7. Identificar, apoyar y/o fortalecer estrategias de fomento cultural de las artes y letras existente a nivel Comunal.
8. Promover la formación o Constitución de Organizaciones del área de la cultura nivel Comunal.
9. Difundir actividades culturales a los diferentes ámbitos sociales.
10. Preparar un Plan Anual de Cultura.
11. Supervisar el funcionamiento de la Biblioteca Municipal, Biblioteca de Altovalsol, Teatro Municipal, Centro Cultural Santa Inés, Casa Museo Gabriela Mistral y Casa de la Cultura de Las Compañías, que estarán bajo su jefatura directa.
12. Ejecutar otras funciones que le encomiende el Alcalde o la Jefatura de la Dirección.

Entre las dependencias asociadas, a saber, la Biblioteca Pública de Altovalsol, la Biblioteca Pública de La Serena, la Casa de la Cultura de Las Compañías, el Centro

²⁰ Explicitados en los TTR.

Cultural Santa Inés y el Teatro Municipal. Pero además se consideran actividades del Programa Biblioredes y el Fondo Editoriales Municipales (PLADECO, 2018, 29).

Durante los últimos años, la actividad que presenta la mayor repercusión es la Feria del Libro y la Lectura de La Serena, que cuenta con la presencia de más de 50.000 personas que asisten durante los 14 días que se realiza (Ibid).

6.7. Teatro Municipal.

6.7.1. Antecedentes Históricos Teatro Municipal de la Serena.

Según el proyecto del Repositorio Histórico de la Fundación Cultural 'Sociedad Bach La Serena, durante la segunda mitad del siglo XX se desarrolló “el Plan Serena, un plan de fomento y urbanización para la región de Coquimbo, impulsado entre los años 1948 a 1952 bajo el gobierno del presidente Gabriel González Videla. Inspirado por su experiencia en París como ministro Plenipotenciario, Videla escogió, bajo su presidencia, a su natal La Serena como centro de su Ensayo de Urbanización Regional.

En el contexto de este Plan Serena, se construyó el Teatro Municipal de La Serena, el cual fue originalmente parte del Liceo de Niñas y proyectado por el arquitecto señor Sergio Hermann, de la Dirección de Obras Públicas, atendiendo al cambio de domicilio del establecimiento educacional (fundado en 1883 y emplazado donde se ubica actualmente la oficina de correos). El complejo, incluido su teatro, fue inaugurado el año 1952 bajo el mandato del propio Videla (Ibid).

Foto 1: Liceo de Niñas de La Serena (1955).





Fuente: Vagón de Carga.

El Teatro Municipal de La Serena, en la actualidad es administrado por la Municipalidad de La Serena, a través de su Departamento de Cultura. Según el proyecto de Repositorio Histórico de la Fundación Cultural 'Sociedad Bach La Serena, el teatro fue remodelado el año 2009 a través del programa de "Asistencia para Proyectos Comunitarios Culturales" (APCC) de la Embajada de Japón en Chile y contempló el recambio de la totalidad de las butacas del teatro y del sistema de iluminación²¹.

6.7.2. Antecedentes de infraestructura y equipamiento

La ciudad de La Serena posee un estilo arquitectónico propio, lo que la caracteriza frente a las demás ciudades del país, conservando antiguas construcciones de estilo colonial, siendo muchas de ellas importantes monumentos nacionales (PLADECO 2019 - 2022: 2019, 11). Es así como actualmente cuenta con 21 monumentos nacionales históricos entre palacios, iglesias, casas y edificios; y su centro histórico fue declarado monumento nacional el año 1981. El Teatro Municipal de La Serena, se encuentra en Benavente 580 en el Barrio Santa Lucía a un costado del emblemático Liceo de Niñas Gabriela Mistral y frente a la plaza Tenry en el cuadrante del centro histórico de la ciudad de La Serena.

El edificio del Liceo de Niñas Gabriela Mistral es considerado uno de los 22 Monumentos Históricos de La Serena, por lo que el Teatro Municipal perteneciente y colindante a esta edificación también posee la misma categoría²². Ambos se encuentran en el cuadrante de las calles Gandarillas, Casas, Benavente y José Manuel Infante. La siguiente fotografía se puede apreciar el frontis del Teatro Municipal desde la perspectiva de la Plaza Tenry. Se trata de una importante infraestructura cultural local como centro de expresión artística y cultural que se constituye en escenario fundamental de creaciones y manifestaciones artísticas regionales como también nacionales.

²¹ <https://www.sociedadbachlaserena.com/teatrosdelaserena>.

²² PRC La Serena 2020, pag. 44.

Foto 2: Frontis TTeatro Municipal.



Fuente: Elaboración Propia.

En el siguiente mapa, se puede observar el cuadrante del centro histórico (color azul) y de los monumentos nacionales (color rojo).

Mapa 1: Zona Típica y Monumentos Nacionales de La Serena.



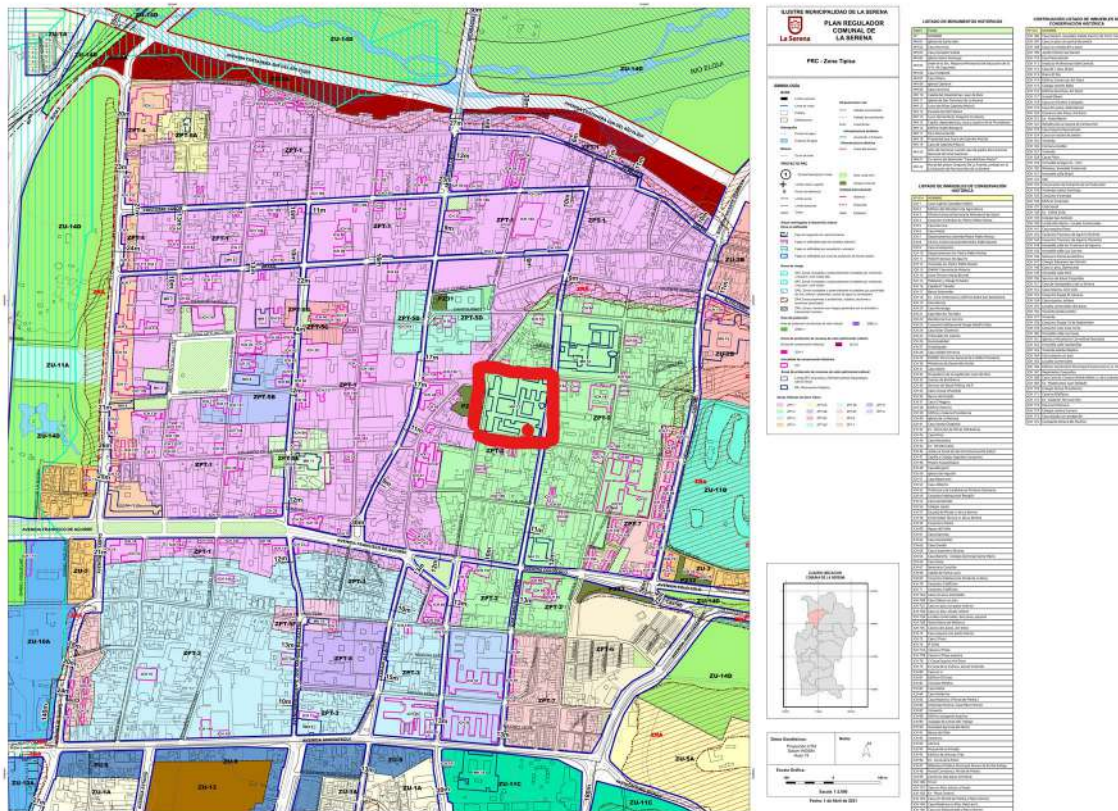
Fuente: Municipalidad de La Serena.

Según el Programa Quiero Mi Barrio (QMB) en el 2020 en el barrio Santa Lucía habitaban aproximadamente 1.165 habitantes distribuidos en 312 viviendas²³. Entre las instituciones vecinas más próximas al teatro se pueden mencionar al propio Liceo Gabriela Mistral, el CEIA Ester Villaroel, el Liceo Gregorio Cordovéz, la Escuela Germán Riesco, el Colegio Gerónimo Rendic, el Instituto Profesional Valle Central, el Colegio Domingo Santa María, el Museo Arqueológico de Las Serena, Colegio de Profesores, entre otros.

En el siguiente mapa se puede observar la Zona Típica del Centro Histórico de La Serena, donde es posible identificar los 22 Monumentos Históricos y los 176 Inmuebles de Conservación Histórica. Entre ellos el cuadrante donde se encuentra el Teatro Municipal (en rojo).

Mapa 2: Ubicación de Teatro Municipal

²³ <https://miradiols.cl/2019/11/19/mejoraran-espacios-publicos-en-historico-barrio-santa-lucia-de-la-serena/>



Fuente: Municipalidad de La Serena. PRC.

Descripción de la infraestructura, equipamiento, funcionamiento y otros del Teatro.

En la actualidad el teatro posee 456 butacas, distribuidas en 128 en platea alta y 328 en platea baja. El escenario posee una superficie de 70.5 m², ancho de boca 7.50 metros, fondo de escenario 9.40 metros y altura de boca 6.50 metros con un cortinaje de terciopelo de 7.50 metros de ancho. Además, cuenta con 12 focos fuera del escenario, 2 camarines con capacidad para 6 a 10 personas. También posee una bodega y una boletería sin equipamiento para su funcionamiento. Posee en la actualidad un horario de funcionamiento de lunes a viernes de 10:00 a 13:00 horas y de 15:30 a 18:00 horas. Los días sábados desde las 15:00 horas, con evento hasta las 23:00 horas inclusive. En la siguiente tabla, se puede observar la ficha técnica de sonido.

Tabla: Ficha Técnica actual

Equipamiento

1 consola Eurorack UB 2222 Fx Profesional

2 salidas de micrófonos

1 micrófono PG 48
2 parlantes marca Alto Activo 350 W
Elvis 15 A
2 pedestales de micrófonos.
1 micrófono con cables.

Fuente: Entrevista a Encargada del Teatro. Municipalidad de La Serena 2022. Elaboración Propia.

Actualmente el Teatro Municipal cuenta con un equipo administrativo y técnico compuesto por 3 integrantes, tal como se puede observar en el siguiente cuadro. No existe definición de cargos. Tampoco existe un organigrama que permita visualizar al equipo de cultura.

Tabla: Equipo de de Administración del Teatro.

Función
Apoyo administrativo con licencia
Apoyo técnico y administrativo
Encargada del Teatro y asuntos literarios

Fuente: Entrevista a Encargada del Teatro. Municipalidad de La Serena 2022. Elaboración Propia.

El Teatro posee principalmente una programación en base a la demanda de las comunidades artísticas de la comuna. A pesar de no existir información sistematizada ni elaboración de estrategias de públicos, es posible identificar a ciertos asistentes regulares a las distintas actividades que se realizan en el Teatro. En tal sentido, se pueden identificar a públicos de características familiares relacionadas con las redes más cercanas de las y los artistas que se presentan en el teatro. También se distingue un público de elite compuesto principalmente por adultos mayores como audiencias de las orquestas en general. Por otra parte, los sectores populares producto de la mediación que algunas orquestas desarrollan acceden a determinadas funciones en este espacio. El K-pop posee audiencias de jóvenes y adolescentes.

Entre las presentaciones que se realizan de forma más permanente o estable se pueden mencionar los conciertos de las Orquestas. En tal sentido, la Orquesta Sinfónica Universidad de la Serena en año normal desarrolla aproximadamente al menos un concierto mensual, decir 12 anuales. La Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile (FOJI) de 2 a 3 conciertos al año. La Orquesta Filarmónica Academia Pedro Aguirre Cerda alrededor de unos 4 conciertos anuales. La Orquesta Sinfónica Juvenil de la Antena realiza aproximadamente unos 2 conciertos al año. Y la Orquesta de la Escuela Experimental de Música Jorge Peña Henn alrededor de 2 conciertos anuales. También se pueden mencionar las actuaciones del Ballet Folclórico de La Serena que realiza aproximadamente 8 presentaciones programadas al año y entre 7 a 10 en que son invitados al Teatro por otras instituciones u organizaciones.

Entre enero y febrero se realiza el Festival de mimos; en octubre el Festival de cine, el Festival de la voz de personas ciegas, el Concurso de Miss Diversidad, el Festival de



folclore y el Festival Stand up Comedy entre otros. También se presentan agrupaciones folclóricas, la Fiesta Chilena y Ayelén entre otras.

Existe además disponibilidad de los espacios para la realización de ensayos como valorización de los procesos creativos. Entre las agrupaciones usuarias se pueden mencionar a la Compañía de Teatro del Viento; Zonas de obras, la María Cuco, el Teatro Puerto y Las Maires Teatro entre otras a las que se les facilita el espacio para ensayos.

Por otra parte, la Municipalidad también lo utiliza para diversas actividades comunitarias relacionas con los programas de adulto mayor, mujeres y juventud entre otros. Destacan el Mes del adulto mayor en octubre, la entrega de la cuenta pública en abril, y la premiación de deportistas destacados.

En general, aunque son escasos los ingresos por arriendo, el valor es de 6 UTM (sobre los 320 mil pesos), sin embargo, se realizan rebajas entre el 80% al 90% cuando se trata de organizaciones que requieren reunir fondos a través de un formulario que se envía a Alcaldía. Se cuenta con un par de formularios para los requerimientos de reserva o ingresos externos.

Foto 3: Orquesta Sinfónica Universidad de La Serena en Teatro Municipal.



Fuente: La Serena On Line.

El teatro posee un hall al ingreso donde existe una exposición permanente pero informal del “Concurso de pintura in situ Maestro Gregorio de la Fuente”. Se ha acumulado una colección a partir de los cuadros ganadores que quedan como colección municipal, hasta antes de la pandemia se realizaban 3 anuales. En la actualidad hay una exposición de fotografías históricas y antiguas de La Serena en el segundo piso.

7. Etapa 2. Diagnóstico Participativo Necesidades Culturales del Teatro Municipal de La Serena.

Respecto de la participación, existen según la OCDE²⁴, 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 4eque 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 políticas públicas²⁵, 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”.

²⁴ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

²⁵ 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>



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 representativos²⁶.”

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).

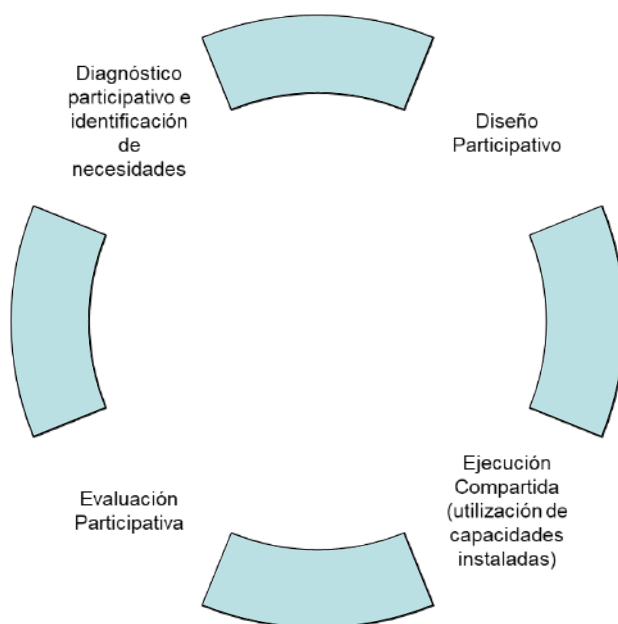
En suma, entendemos por participación ciudadana, al “proceso de cooperación mediante el cual el Estado y la ciudadanía identifican y deliberan conjuntamente acerca de problemas públicos y sus soluciones, con metodologías y herramientas que fomentan la creación de espacios de reflexión y diálogo colectivos,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

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 del Teatro Municipal de La Serena. 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.

²⁶ Carta Iberoamericana, p. 9.

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 del Teatro Municipal, 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 del Teatro Municipal de la Serena 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 3 entrevistas on line a actores relevantes e informantes claves. Además, se realizaron 9 10 encuentros que contemplaron la presentación del Municipio proceso de elaboración del Plan de Gestión del Teatro Municipal de La Serena, posteriormente se presentó 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 teatro.

Para el conjunto de los actores, se diseñaron preguntas similares en clave FODA²⁷ 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.

²⁷ No se consideran en esta metodología las amenazas y oportunidades.

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 del Teatro Municipal de La Serena?
- ¿Cuáles son los principales problemas o factores críticos del Teatro Municipal de La Serena?
- ¿Cuáles son las respectivas soluciones a los problemas o factores críticos identificados?

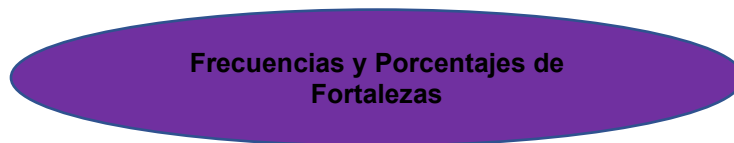
El proceso participativo se ha sistematizado considerando en primer lugar, el carácter vinculante de la metodológica propuesta, de forma que la opinión mayoritaria de la comunidad, representada por los distintos actores locales participantes del proceso de elaboración del diagnóstico del Teatro Municipal de La Serena 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 line²⁸, tal como se puede apreciar en el próximo cuadro. Posteriormente se realizó un análisis cuantitativo de modo de determinar las frecuencias y porcentajes por las dimensiones de las fortalezas, es decir, de gestión, programación, infraestructura y equipamiento.

Ilustración: Esquema Metodológico de Presentación de Resultados de Fortalezas del Teatro Municipal.



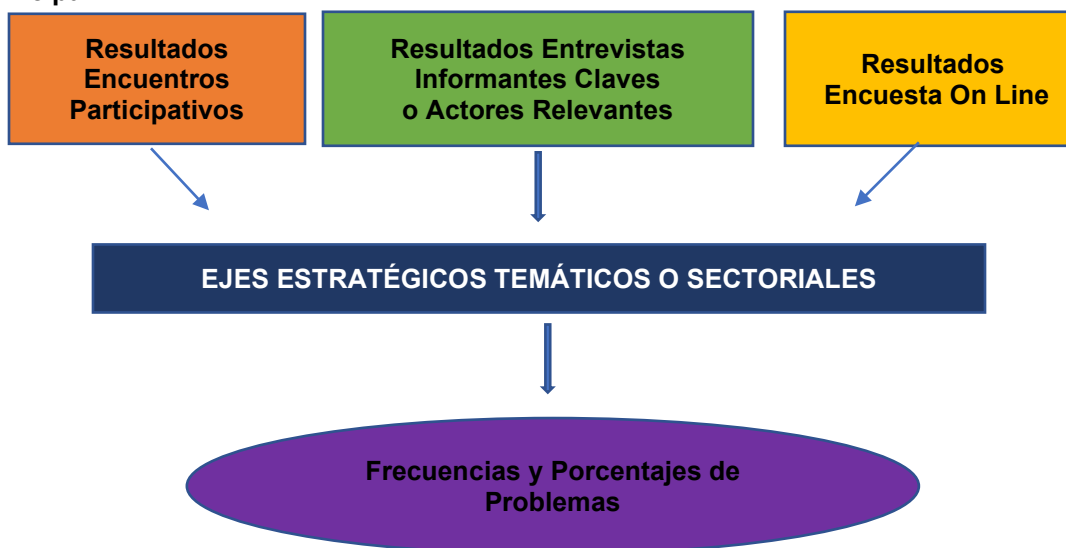
²⁸ La encuesta on line tiene como propósito obtener información de las y los usuarios del Teatro Municipal de modo de incluir mayor participación ciudadana en el proceso de diagnóstico.



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

Ilustración: Esquema Metodológico de Presentación de Resultados de Problemas del Teatro Municipal.



Fuente: Propuesta Técnica. Elaboración Propia.

Por otra parte, durante la etapa de diagnóstico participativo, el país y la comuna se encontraban en situación de pandemia, bajo la tercera oleada del Covid. En tal sentido, el personal del Teatro Municipal tenía implementado protocolos tanto de prevención de contagios como de trazabilidad con las y los participantes. Los encuentros participativos realizados en el escenario del teatro contaron con espacio suficiente y uso de mascarillas para evitar contagios y situaciones no deseadas.

7.2. Participación de los Actores Locales.

El objetivo del siguiente análisis es la caracterización de la participación de los actores locales. Entre el 10 de diciembre del 2021 y 14 de marzo del 2022, representantes de organizaciones, agentes culturales, funcionarios/as municipales, concejales y vecinos/as de La Serena participaron en la elaboración del estudio del Plan de Gestión del Teatro Municipal de La Serena, a partir de los 7 encuentros participativos presenciales en el escenario del Teatro y 2 3 on line, 3 entrevistas semiestructuradas a informantes claves y actores relevantes y una encuesta on line a usuarios/as del Teatro con 26 respuestas.

Según los registros de asistencia a encuentros participativos, entrevistas y encuestas participaron en total 881 personas, pertenecientes a diversas organizaciones e instituciones, agentes culturales interdisciplinarios, mesa técnica de cultura compuesta por el equipo municipal de cultura, Concejo Municipal y usuarios del teatro, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla: Participantes Diagnóstico Participativo.

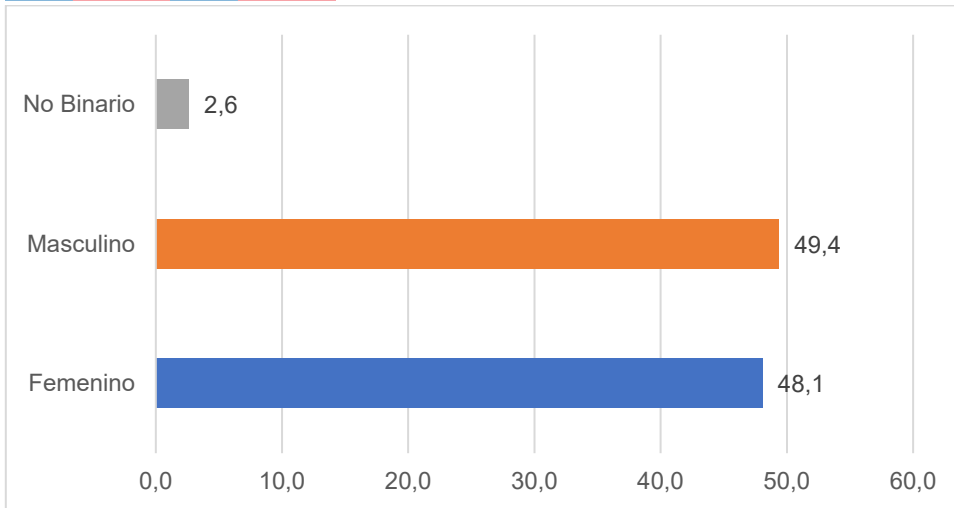
Actor	Técnica	Cantidad de Personas
Mesa Técnica	Entrevistas Semiestructurada	2
Danza	Encuentro Participativo de Codiseño	8
Orquestas	Encuentro Participativo de Codiseño	7
Músicos	Encuentro Participativo de Codiseño	4
Teatro	Encuentro Participativo de Codiseño	1
Productores	Encuentro Participativo de Codiseño	2
Concejo Municipal	Encuentro Participativo de Codiseño On Line	6
Vecindad	Encuentro Participativo de Codiseño	3
Municipalidad	Encuentro Participativo de Codiseño	1

Actor	Técnica	Cantidad de Personas
		0
Actores Relevantes o Informantes Claves	Entrevista Semiestructurada	1
Encuestas	Cuestionario	2
		6
Encuentro On Line	Encuentro Participativo de Codiseño On Line	2
Comunidad Educativa	Encuentro Participativo de Codiseño On Line	7
Total		8
		8
		1

Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia

Participaron más integrantes del género masculino (49,4%), en segundo lugar, del género femenino (48,1%); y, en tercer lugar, con el 2,6% personas no binarias, tal como se puede observar en el siguiente gráfico.

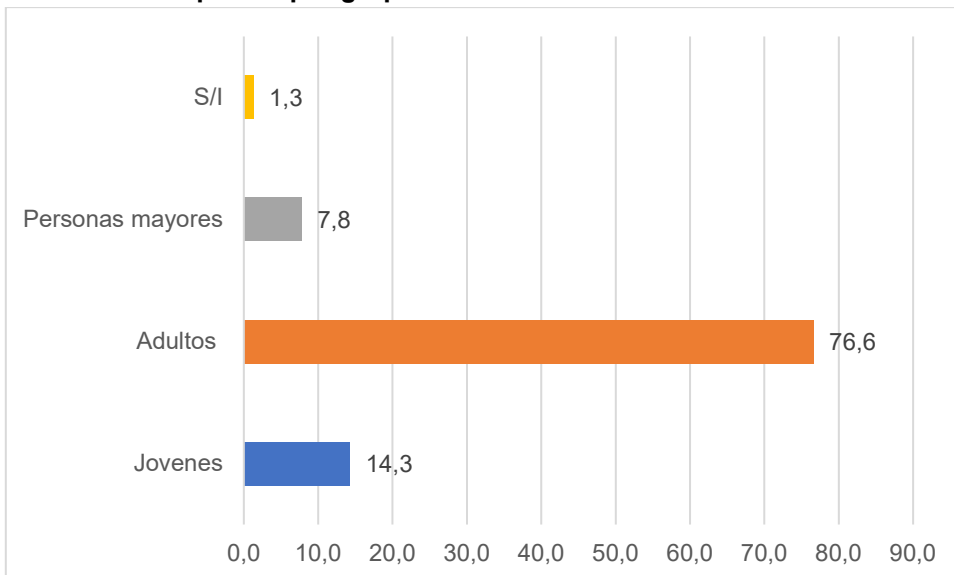
Gráfico: Participantes por género.



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 gráfico que las personas adultas (39-59 años) con el 76,6% ocuparon el primer lugar, seguido de las y los jóvenes con el 14,3%; y, en tercer lugar las personas mayores con el 7,8%.

Gráfico: Participantes por grupos etarios



Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia.

A continuación, se puede observar las 33 40 instituciones, organizaciones, agrupaciones o colectivos que fueron representados por los actores relevantes e informantes claves en

los que se basó principalmente el diagnóstico de las y los participantes de los encuentros participativos de codiseño.

Tabla: Participantes por Instituciones, Organizaciones u otros.

N°	Organización/Institución	Cantidad	Porcentaje
1	Academia Byfon	1	2,0
2	Academia de Danza Sylvia Aguirre	1	2,0
3	Academia Música PAC	1	2,0
4	AFLEL	1	2,0
5	Agrupación Flamencos Elqui	1	2,0
6	Cafuzo	1	2,0
7	CEIA Ester Villaroel	1	2,0
8	Centro Cultural San Francisco	1	2,0
9	Colectivo Zona de Onzas	1	2,0
10	Colectivo Las Maires	1	2,0
11	Colegio de Profesores	1	2,0
12	Compañía Conzumo	1	2,0
13	Departamento de Música Universidad La Serena	1	2,0
14	Director Ballet Folclórico La Serena	1	2,0
15	Escena Cultural Universidad La Serena	1	2,0
16	FOJI	1	2,0
17	Lican Antay	1	2,0
18	Los Vichos	1	2,0
19	Museo Arqueológico	1	2,0
20	Orquesta Filarmónica de la	1	2,0
21	Orquesta Sinfónica La Serena	1	2,0
22	Orquesta Sinfónica Latino Americana	1	2,0
23	Orquesta Universitaria	1	2,0
24	Sexto Sol	1	2,0
25	Teatro del Viento	1	2,0
26	Teatro Eco/Arrebol	1	2,0
27	Teatro Kallejon	1	2,0
28	Triada Escénica La María Cuco Teatro	1	2,0
29	Academia de Artes Estilos	2	3,9
30	Colectivo de Danza La Manada	2	3,9
31	Didascalía y Viceversa	2	3,9
32	Concejo Municipal	6	11,8
33	Municipalidad	11	21,6
Total		51	100,0
N°	Organización/Institución	Cantidad	Porcentaje
1	Academia Byfon	1	1,8
2	Academia de Danza Sylvia Aguirre	1	1,8
3	Academia Música PAC	1	1,8
4	AFLEL	1	1,8
5	Agrupación Flamencos Elqui	1	1,8

N°	Organización/Institución	Cantidad	Porcentaje
6	Cafuzo	1	1,8
7	CEIA Ester Villaroel	1	1,8
8	Centro Cultural San Francisco	1	1,8
9	Colectivo Zona de Onzas	1	1,8
10	Colectivo Las Maires	1	1,8
11	Colegio de Profesores	1	1,8
12	Compañía Conzumo	1	1,8
13	Departamento de Música Universidad La Serena	1	1,8
14	Director Ballet Folclórico La Serena	1	1,8
15	Escena Cultural Universidad La Serena	1	1,8
16	FOJI	1	1,8
17	Lican Antay	1	1,8
18	Los Vichos	1	1,8
19	Museo Arqueológico	1	1,8
20	Orquesta Filarmónica	1	1,8
21	Orquesta Sinfónica La Serena	1	1,8
22	Orquesta Sinfónica Latino Americana	1	1,8
23	Orquesta Universitaria	1	1,8
24	Sexto Sol	1	1,8
25	Teatro del Viento	1	1,8
26	Teatro Eco/Arrebol	1	1,8
27	Teatro Kallejon	1	1,8
28	Triada Escénica La María Cuco Teatro	1	1,8
29	Colegio Balmaceda	1	1,8
30	Colegio Germán Riesco	1	1,8
31	CEIA	1	1,8
32	Liceo Gregorio Cordovez	1	1,8
33	Alonso de Ercilla	1	1,8
34	Liceo Gabriela Mistral	1	1,8
35	Colegio Pedro Aguirre Cerda	1	1,8
36	Academia de Artes Estilos	2	3,5
37	Colectivo de Danza La Manada	2	3,5
38	Didascalia y Viceversa	2	3,5
39	Concejo Municipal	6	10,5
40	Municipalidad	11	19,3
41	Total	57	100,0

Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia.

7.3. Resultados del Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales del Teatro Municipal.

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, entrevistas semiestructuradas y encuestas on line. Además, se presentan amenazas y oportunidades del Teatro Municipal emergentes del diagnóstico participativo y sistematizadas con la Mesa Técnica.

7.3.1. Resultados Fortalezas de Gestión.

Las fortalezas de gestión son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la administración del Teatro Municipal de La Serena. En tal sentido, se identificaron o mencionaron por el conjunto de participantes de los encuentros participativos y entrevistas semi estructuradas, un total de 242 fortalezas. De ellas 135 fueron mencionadas en los encuentros participativos y 9 en las entrevistas semiestructuradas.

A continuación, se puede observar la distribución de las 135 fortalezas mencionadas en los Encuentros Participativos de Codiseño por tipo actor y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Tabla: Fortalezas de gestión por temática de Encuentros Participativos.

Nº	Sector	Fortaleza	Sector o Temática
1	Concejo Municipal	La disposición de la administración del teatro para su utilización	Disposición y voluntad de servicio del personal del Teatro
2	Concejo Municipal	Esfuerzo por mantener y funcionar de la mejor manera	Disposición y voluntad de servicio del personal del Teatro
3	Danza	Personal conoce el equipamiento y colabora en los que puede	Disposición y voluntad de servicio del personal del Teatro

N°	Sector	Fortaleza	Sector o Temática
4	Danza	Se respetan las fechas de agendamiento	Disponibilidad y flexibilidad para el uso del espacio
5	Danza	Disponibilidad y flexibilidad del uso de espacio	Disponibilidad y flexibilidad para el uso del espacio
6	Funcionarios Municipales	Control y protocolos de ingreso Covid	Protocolos Covid
7	Músicos	Buena disposición y atención	Disposición y voluntad de servicio del personal del Teatro
8	Músicos	Flexibilidad en el uso del espacio	Disponibilidad y flexibilidad para el uso del espacio
9	On Line	Buena voluntad y disposición	Disposición y voluntad de servicio del personal del Teatro
10	Orquestas	Ofrece el espacio del teatro a las artes escénicas y multiuso	Disponibilidad y flexibilidad para el uso del espacio
11	Orquestas	Elaboración de Plan	PG Teatro Municipal
12	Danza	Facilita el acceso al uso del teatro (acceso a libre al artista, no tan burocrático)	Disponibilidad y flexibilidad para el uso del espacio
13	Danza	Buena disposición del equipo de gestión del teatro	Disposición y voluntad de servicio del personal del Teatro
14	Comunidad Educativa	Acceso a la utilización	Disponibilidad y flexibilidad para el uso del espacio
15	Comunidad Educativa	Disposición de la administración o equipo del Teatro	Disposición y voluntad de servicio del personal del Teatro

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se puede observar la distribución de las 9 fortalezas mencionadas en las entrevistas para actores relevantes o informantes claves y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Tabla: Fortalezas de gestión por institución/organización de Entrevistas.

N°	Sector	Fortaleza	Sector o Temática
1	Ballet Folclórico	Espacio validado por la ciudadanía, es	Espacio validado por la

N°	Sector	Fortaleza	Sector o Temática
	de La Serena	conocido y requerido, punto de encuentro	ciudadanía
2	Ballet Folclórico de La Serena	Red y vínculo de cultores y artistas que se ha generado con el funcionamiento en el tiempo	Redes de usuarios
3	Ballet Folclórico de La Serena	La sensibilidad y preocupación de la Encargada del Teatro	Disposición y voluntad de servicio del personal del Teatro
4	Departamento de Cultura	Equipo del teatro ha sido receptivo ordenado la demanda del uso del espacio	Disposición y voluntad de servicio del personal del Teatro
5	Departamento de Cultura	El conocimiento que poseen de las necesidades y ordenar la cartelera con seguimiento	Disposición y voluntad de servicio del personal del Teatro
6	Departamento de Cultura	Abrirse para el desarrollo de iniciativas	Disposición y voluntad de servicio del personal del Teatro
7	Departamento de Cultura	Cobijar actores y agrupaciones vulnerables o sin recursos para el uso del teatro	Mediación cultural
8	Departamento de Cultura	Han desarrollo bastante con escasos recursos	Disposición y voluntad de servicio del personal del Teatro
9	Teatro Municipal	Vocación de servicio del equipo que administra y trabaja en el teatro	Disposición y voluntad de servicio del personal del Teatro

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

7.3.2. Resultados Fortalezas de Programación.

Las fortalezas de programación son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee el Teatro Municipal de La Serena en la planificación de la intervención cultural. En tal sentido, se identificaron o mencionaron por el conjunto de participantes un total de 157 fortalezas. De ellas, 8 10 fueron mencionadas en encuentros participativos de codiseño y 7 en las entrevistas semiestructuradas.

A continuación, se puede observar la distribución de las 8 10 fortalezas mencionadas en los encuentros participativos de codiseño y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Tabla: Tabla: Fortalezas de Programación de Encuentros participativos.

ID	Sector	Fortaleza	Sector o Temática
----	--------	-----------	-------------------

ID	Sector	Fortaleza	Sector o Temática
1	Danza	Oportunidades de existencia de una programación diversa con la comunidad artística	Programación diversa
2	Músicos	Diversa	Programación diversa
3	Orquestas	Disposición para el uso del espacio para la comunidad	Disponibilidad del espacio
4	Teatro	Variedad de presentaciones que no requieren inversión municipal	Programación diversa
5	Productores	Diversidad de la programación a partir del modelo de gestión de préstamos y arriendo	Programación diversa
6	Concejo Municipal	Cartelera de tunas	Programación diversa
7	Concejo Municipal	Festival de cine de La Serena	Programación diversa
8	Concejo Municipal	Ciclo de conciertos de la U de la Serena	Programación diversa
9	Comunidad Educativa	Disponer de todos los días de la semana	Disponibilidad del espacio
10	Comunidad Educativa	Espacio de cultura se presentan conciertos variados	Programación diversa

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

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

Tabla: Fortalezas de Programación Entrevistas.

ID	Sector	Fortaleza	Sector o Temática
1	Departamento de Cultura	Está abierta a todo tipo de manifestaciones artísticas y diversidad de estilos	Programación diversa
2	Teatro Municipal	Diversidad	Programación diversa
3	Teatro Municipal	Constante y/o permanente (todos los fines de semana)	Programación constante fines de semana
4	Teatro Municipal	Inclusiva	Inclusiva
5	Teatro Municipal	Participativa	Participativa
6	Teatro Municipal	Valor que le dan las orquestas al teatro	Valoración por el espacio
7	Ballet Folclórico de La Serena	Alta demanda de los y las artistas para presentarse en el Teatro	Valoración por el espacio

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

7.3.3. Resultados Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento.

Las fortalezas de infraestructura y equipamiento son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee el Teatro Municipal de La Serena en relación a lo material, espacial y técnica existente. En tal sentido, se identificaron o mencionaron por el conjunto de participantes un total de 49 55 fortalezas. De ellas, 38 44 fueron mencionadas en los encuentros participativos de codiseño y 11 en las entrevistas semi estructuradas.

A continuación, se puede observar la distribución de las 38 44 fortalezas mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Tabla: Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento de los Encuentros Participativos.

ID	Sector	Fortaleza	Sector o Temática
1	Danza	Fácil acceso	Accesibilidad
2	Danza	Buenos baños	Equipamiento de baños
3	Danza	Camarines	Camarines
4	Danza	Escenario dimensión	Escenario
5	Danza	Aforo	Aforo
6	Danza	Visibilidad del público	Visibilidad del público
7	Funcionarios	Cuenta con rampla de acceso en el ingreso	Cuenta con rampla de acceso en el ingreso
8	Funcionarios	Iluminación espacios de públicos	Iluminación espacios de públicos
9	Funcionarios	Buena mantención de espacios comunes (baños, butacas, señalética, puertas anchas, cortinaje)	Mantención espacios comunes
10	Músicos	Existencia de espacio	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)
11	Músicos	Aforo	Aforo
12	Orquestas	Espacio posee cualidades para el desarrollo de las presentaciones de las orquestas	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)
13	Teatro	Baños grandes, limpios y ordenados para el público	Equipamiento de baños
14	Teatro	Tiene camarines no habilitados	Camarines
15	Participantes Música y gestor cultural	Espacio ideal para música de cámara y acústica	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)

ID	Sector	Fortaleza	Sector o Temática
16	Danza	Teatro municipal con historia y peso cultural	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)
17	Funcionarios	Ubicación central	Ubicación céntrica
18	Orquestas	Ubicación central y de fácil acceso	Ubicación céntrica
19	Participantes Música y gestor cultural	Ubicación central	Ubicación céntrica
20	Participantes Música y gestor cultural	El valor histórico, estético y arquitectónico del espacio	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)
21	Danza	Ubicación céntrica	Ubicación céntrica
22	On Line	Ubicación céntrica	Ubicación céntrica
23	On Line	Memoria histórica como espacio cultural	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)
24	On Line	Acústica	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)
25	On Line	Aforo	Aforo
26	On Line	Butacas	Butacas
27	On Line	Escenario	Escenario
28	On Line	Entorno tranquilo	Entorno amigable
29	Concejo Municipal	Edificio emblemático e histórico	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)
30	Concejo Municipal	Cómodo	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)
31	Concejo Municipal	Distribución e inclinación de las butacas	Butacas
32	Concejo Municipal	Platea alta	Platea alta
33	Concejo Municipal	Espacio del escenario	Escenario
34	Concejo Municipal	Sala adaptable para teatro	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)
35	Concejo Municipal	Servicios higiénicos para el público	Equipamiento de baños
36	Concejo Municipal	Vías de evacuación para emergencias	Vías de evacuación para emergencias
37	Concejo Municipal	Ubicación central	Ubicación céntrica

ID	Sector	Fortaleza	Sector o Temática
38	Concejo Municipal	Accesibilidad	Accesibilidad
39	Comunidad Educativa	Ubicación céntrica	Ubicación céntrica
40	Comunidad Educativa	Arquitectura	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)
41	Comunidad Educativa	Acústica	Acústica
42	Comunidad Educativa	Escenario amplio	Escenario
43	Comunidad Educativa	Accesibilidad al espacio conectividad transporte de público	Accesibilidad
44	Comunidad Educativa	Belleza del espacio	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se puede observar la distribución de las 11 fortalezas mencionadas en las entrevistas semi estructuradas y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Tabla: Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento de Entrevistas.

ID	Sector	Fortaleza	Sector o Temática
1	Departamento de Cultura	Forma parte de un monumento nacional	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)
2	Departamento de Cultura	Es centro de atracción turística patrimonial	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)
3	Departamento de Cultura	Cuenta con butacas cómodas	Butacas
4	Teatro Municipal	Céntrico	Ubicación céntrica
5	Teatro Municipal	Arquitectónicamente es hermoso	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)
6	Teatro Municipal	Amplio	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)
7	Teatro Municipal	Cercano a colegios	Ubicación céntrica
8	Teatro Municipal	Ubicado en barrio patrimonial	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)

9	Teatro Municipal	Reconocido por la comunidad	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)
10	Teatro Municipal	Entorno es amigable (espacios verdes, conectividad, seguro)	Entorno amigable
11	Ballet Folclórico de La Serena	Las dependencias del Teatro	Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

7.3.4. Resultados Problemas y Soluciones

Los problemas o debilidades factores críticos identificadas o definidas por las y los participantes son las situaciones que provocan una posición desfavorable o constituyen un problema para el Teatro Municipal. En total se identificaron 132 143 situaciones críticas o problemáticas y que deben ser consideradas en la elaboración del plan de gestión. De ellas, 103 114 fueron mencionadas en los encuentros participativos de codiseño y 29 en las entrevistas semiestructuradas.

A continuación, se puede observar la distribución de las 103 114 fortalezas mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Tabla: Problemas y Soluciones.

N°	Sector	Problemas	Soluciones	Temáticas
1	Danza	Falta parrilla de iluminación	Adquisición de parrilla de iluminación	Falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas
2	Danza	Audio básico y obsoleto	Renovación de audio	Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica
3	Danza	Inexistencia de plan de contingencia ante desastres naturales (piso deslizante)	Elaborar plan de contingencia ante desastres naturales	Falta de cumplimiento de normativas técnicas (accesibilidad, señaléticas, scanner, plan contingencia)
4	Danza	Falta scanner	Aplicación de scanner	Falta de cumplimiento de normativas técnicas (accesibilidad, señaléticas, scanner, plan contingencia)
5	Danza	Piso del escenario en mal estado y poco versátil (desnivel o relieve)	Nivelación del piso y colocar linóleo removible	Falta de mantención (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)
6	Danza	Falta de técnicos	Contratación de técnico en sonido e iluminación planta	Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro
7	Danza	Falta de iluminación tras bambalinas	Implementar iluminación	Falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas
8	Danza	Falta de control de la acústica del teatro	Tratamiento acústico	Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica
9	Danza	Inexistencia de normativas y políticas de acceso y valores de arriendo del espacio excesivo	Creación de Mesa Técnica para elaborar normativas en forma participativa del uso del teatro (SEREMI, Municipalidad, agentes culturales y comunidad)	Falta de gestión y programación planificada y participativa
10	Danza	Inexistencia de plan de difusión y comunicaciones	Contratación de personal técnico profesional y elaboración plan de difusión y comunicaciones	Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro
11	Danza	Falta de redes y vinculación con el medio	Generar una parrilla y cartelera itinerante para la comunidad (educación, territorial, privados/as de libertad, consultorios) como mediación artística (retribución por	Falta de gestión y programación planificada y participativa

N°	Sector	Problemas	Soluciones	Temáticas
			el uso del espacio)	
12	Danza	Falta de bodega e inventario	Destinar y equipar una bodega y crear inventario	Falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos
13	Danza	Falta de reparación de baño al costado del escenario	Reparación de baño al costado del escenario (con agua) para artistas	Falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos
14	Danza	Falta de gestión de públicos y audiencias	Elaborar gestión públicos y audiencias	Falta de gestión y programación planificada y participativa
15	Danza	Falta de recursos basales para el teatro	Destinar recursos financieros para la programación artística	Falta de financiamiento
16	Danza	Falta de mantención	Mantención y hermoseamiento (pintura y otros)	Falta de mantención (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)
17	Danza	Falta de equipamiento audiovisual	Adquirir equipamiento audiovisual	Falta de equipamiento audiovisual
18	Danza	Falta de parrilla programática	Diseñar parrilla programática anual y mensual	Falta de gestión y programación planificada y participativa
19	Funcionarios	Las telas están en mal estado y no existe cierre adecuado para el ingreso y salida de la Cámara negra	Adquisición de telas para cámara negra y cambiar el soporte (parrilla). Mejorar el cierre de forma segura y cómoda.	Falta de mantención (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)
20	Funcionarios	La señalética es insuficiente a nivel visual	Seguir las recomendaciones SENADIS para accesibilidad (guía)	Falta de cumplimiento de normativas técnicas (accesibilidad, señaléticas, scanner, plan contingencia)
21	Funcionarios	La iluminación no está acorde a los requerimientos técnicos del teatro	Realizar estudio acústico y para la iluminación. Adquisición de equipamiento.	Falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas
22	Funcionarios	La amplificación no está acorde a los requerimientos técnicos del teatro	Realizar estudio acústico y para la iluminación. Adquisición de equipamiento.	Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica
23	Funcionarios	Falta de señalética covid	Incorporar señalética covid	Falta de cumplimiento de normativas técnicas (accesibilidad, señaléticas, scanner, plan contingencia)

N°	Sector	Problemas	Soluciones	Temáticas
24	Funcionarios	Falta de mantención general (piso escenario, iluminación, sala, pintura)	Destinar recursos para la mantención general	Falta de mantención (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)
25	Funcionarios	Inexistencia de plan de difusión y comunicaciones	Elaboración de plan de difusión y comunicaciones con programación planificada. Utilizar un modelo pertinente. Incorporar redes, página web, folletería.	Falta de difusión
26	Funcionarios	Inaccesibilidad para personas con movilidad reducida o alta dependencia para subir al escenario	Adquirir rampla prefabricada desmontable	Falta de cumplimiento de normativas técnicas (accesibilidad, señaléticas, scanner, plan contingencia)
27	Funcionarios	La normativa exige la visación y aprobación por Consejo de Monumentos nacionales de cualquier mejora	Entrega de orientaciones técnicas de la SECPLAN y Consejo de Monumentos	Falta de cumplimiento de normativas técnicas (accesibilidad, señaléticas, scanner, plan contingencia)
28	Funcionarios	Baño en mal estado al costado del escenario	Habilitación de baño (agua y accesorios)	Falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos
29	Funcionarios	Sala de controles está mal ubicada	Trasladar a un espacio que no interfiera la sala de controles	Falta de cumplimiento de normativas técnicas (accesibilidad, señaléticas, scanner, plan contingencia)
30	Funcionarios	Falta de redes y convenios nacionales e internacionales de espectáculos de alta calidad	Gestionar redes y convenios nacionales e internacionales de espectáculos de alta calidad	Falta de gestión y programación planificada y participativa
31	Músicos	Falta de mejoramiento de la acústica	Estudio de mejoramiento de la acústica	Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica
32	Músicos	Falta de calidad de sonido y de cobertura homogénea	Refuerzo sonoro moderno	Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica
33	Músicos	Falta de cartelera	Cartelera y pasacalles	Falta de difusión
34	Músicos	Falta de difusión	Incorporar redes sociales	Falta de difusión

N°	Sector	Problemas	Soluciones	Temáticas
35	Músicos	Falta de programación planificada anual	Planificar la programación anualmente	Falta de gestión y programación planificada y participativa
36	Músicos	Falta de iluminación	Adquisición de parrilla de iluminación	Falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas
37	Músicos	Falta de proyector	Adquisición de proyector y pantalla	Falta de equipamiento audiovisual
38	Músicos	Falta de renovación y mantención del teatro	Renovar y mantener permanentemente	Falta de mantención (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)
39	Músicos	Falta de consulta y satisfacción de públicos	Realizar encuestas o consultas de satisfacción a públicos o audiencias	Falta de gestión y programación planificada y participativa
40	Orquestas	Falta de locomoción colectiva nocturna, falta de estacionamientos, seguridad pública e iluminación (entorno)	Habilitar estacionamientos para usuarios de estacionamientos gratuitos. Existiendo mayor demanda artística cultural en el teatro gestionar extensión de horarios y paradero (aumentar frecuencia y horarios en licitación). Funcionamiento efectivo de caseta de seguridad (actividades). Mejoramiento de luminarias	Falta de gestión y programación planificada y participativa
41	Orquestas	No está actualizado el diagnóstico de los daños estructurales	Aplicar scanner e informar los resultados y soluciones definitivas	Falta de cumplimiento de normativas técnicas (accesibilidad, señaléticas, scanner, plan contingencia)
42	Orquestas	Falta de técnica de iluminación y amplificación acorde al espacio y necesidades artísticas	Estudio de las necesidades técnicas y amplificación del espacio.	Falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas
43	Orquestas	Poca vinculación con el medio	Impulsar actividades de formación y creación aprovechando la extensión de horario completo	Falta de gestión y programación planificada y participativa
44	Orquestas	Falta de personal idóneo en el manejo técnico	Contratación de técnico especializado y capacitación del personal existente	Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro

N°	Sector	Problemas	Soluciones	Temáticas
45	Orquestas	Inexistencia de plan de gestión	Elaboración el plan de gestión	Falta de gestión y programación planificada y participativa
46	Orquestas	Falta de plan o modelo de programación definida y ordenada	Elaborar estrategia participativa e inclusiva (curatoría, planificación de la programación, plataforma de postulación)	Falta de gestión y programación planificada y participativa
47	Orquestas	Falta de comunicación y difusión	Diseño de página web oficial, aplicación y redes sociales	Falta de difusión
48	Orquestas	Falta de modernización digital	Instalación de fibra óptica para actividades streaming	Falta de gestión y programación planificada y participativa
49	Orquestas	Falta equipamiento (sillas y atriles)	Adquisición de 80 sillas para el escenario para orquestas. Atriles para partituras	Falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos
50	Orquestas	Inexistencia de baños y agua en los camarines	Estudio de factibilidad para baños de camarines	Falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos
51	Orquestas	Falta de voluntad política para invertir en el teatro	Contar con presupuesto de funcionamiento, mantención entre otros	Falta de financiamiento
52	Orquestas	Falta de profesional en comunicaciones	Contratar profesional de las comunicaciones	Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro
53	Teatro	No existe propuesta programática	Convocatoria abierta a las presentaciones priorizando los trabajos locales, regionales y nacionales (semestral). Incluir programación audiovisual e interdisciplinaria. Creación de festival o temporadas. Generar distintas curatorías. Continuidad y constancia de la programación.	Falta de gestión y programación planificada y participativa
54	Teatro	No existe cartelera en el frontis	Habilitar y renovar la cartelera en el frontis (iluminada). Colocar pendones o	Falta de difusión

N°	Sector	Problemas	Soluciones	Temáticas
			lienzos.	
55	Teatro	Inexistencia de comunicaciones y difusión	Creación de comunicaciones y difusión. Redes sociales para el teatro. Pantallas para difusión de obras de teatro en el hall. Página web.	Falta de difusión
56	Teatro	Mal estado de baño, camarines y tras bambalinas	Tener agua en el baño, papel higiénico, mantención de los espacios.	Falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos
57	Teatro	Carencia de implementos técnicos (Sonido, iluminación, audiovisual)	Adquisición de equipamiento audiovisual.	Falta de equipamiento audiovisual
58	Teatro	Carencia de implementos técnicos	Parrilla de luces	Falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas
59	Teatro	Carencia de implementos técnicos	Adquisición de mesa de sonido Adquisición de parlantes	Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica
60	Teatro	Carencia de implementos técnicos	Reutilización y reciclaje de materiales dados de baja guardados en la bodega municipal	Falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos
61	Teatro	Falta de mantención de butacas	Mantención de butacas	Falta de mantención (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)
62	Teatro	Falta de mantención del escenario	Pintar el piso y adquirir linóleo. Arreglar las cortinas (no cierran)	Falta de mantención (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)
63	Teatro	Falta de apertura y disposición del equipo de gestión del teatro hacia la comunidad artística	Elaborar catastro de agentes y organizaciones culturales. Capacitar en atención de públicos y usuarios (artistas). Trato digno	Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro
64	Teatro	Falta equipo de gestión cultural	Contratación de personal calificado para la gestión cultural del Teatro (director/a general, productor/a ejecutivo/a, diseñador/a, encargado de sala y técnico de sonido e iluminación, comunicaciones	Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro

N°	Sector	Problemas	Soluciones	Temáticas
			y difusión)	
65	Teatro	Puerta cerrada de entrada al teatro	Puertas abiertas en todo horario para acceso al público en general.	Falta de gestión y programación planificada y participativa
66	Teatro	No hay ficha técnica	Crear ficha técnica física y virtual	Falta de cumplimiento de normativas técnicas (accesibilidad, señaléticas, scanner, plan contingencia)
67	Teatro	No hay bodega técnica	Generar espacio para bodega	Falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos
68	Teatro	Inexistencia de redes colaborativas a nivel comunal y regional para la nutrir las distintas programaciones de las distintas localidades	Establecer redes colaborativas a nivel comunal y regional para la nutrir las distintas programaciones de las distintas localidades	Falta de gestión y programación planificada y participativa
69	Teatro	Problemas de acústica	Instalar techo falso en el escenario	Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica
70	Participantes Música y gestor cultural	No es un espacio adecuado para albergar a las diversas artes	Adquisición de sonido Mejoramiento acústico	Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica
71	Participantes Música y gestor cultural	Camarines inadecuados	Mejores camarines	Falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos
72	Participantes Música y gestor cultural	Falta de equipamiento adecuado	Parilla de iluminación para teatro, música y danza	Falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas
73	Participantes Música y gestor cultural	No existe equipo de gestión del teatro	Personal técnico (iluminador y sonidista) Productor/a Coordinador de programación	Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro
74	Participantes Música y gestor cultural	Concentración de las comunicaciones a nivel municipal	Contratar profesional de comunicaciones	Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro

N°	Sector	Problemas	Soluciones	Temáticas
75	Participantes Música y gestor cultural	Falta de autonomía del espacio	Otorgar autonomía al espacio	Falta de gestión y programación planificada y participativa
76	On Line	Falta de parrilla de iluminación profesional	Financiamiento parrilla de iluminación profesional	Falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas
77	On Line	Falta de sonido profesional	Financiamiento para sonido profesional	Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica
78	On Line	No cuenta con sillas para las orquestas	Financiamiento de sillas para las orquestas	Falta de financiamiento
79	On Line	Falta de iluminación, restauración de camarines	Restaurar camarines	Falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos
80	On Line	Falta de baños para artistas	Habilitar baño para artistas	Falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos
81	On Line	Falta de restauración del hall	Restaurar hall	Falta de mantención (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)
82	On Line	Falta de restauración de frontis	Restaurar frontis	Falta de mantención (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)
83	On Line	Falta de mantención de butacas	Mantención de butacas	Falta de mantención (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)
84	On Line	Falta de equipo técnico profesional para gestión cultural del teatro	Contratar equipo gestor/a cultural y productor; periodista,	Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro
85	On Line	Falta de programación planificada	Que tenga una programación o cartelera trimestral (Convocatorias)	Falta de gestión y programación planificada y participativa
86	On Line	Falta de plan comunicacional y difusión	Contar con un plan comunicacional tradicional y marketing digital	Falta de difusión
87	On Line	Bajo consumo cultural, participación e interés de la población	Realizar estrategias de fomento de participación de las actividades culturales del teatro focalizadas en diferentes públicos	Falta de gestión y programación planificada y participativa

N°	Sector	Problemas	Soluciones	Temáticas
88	On Line	Falta de estudio de públicos que asiste al teatro	Realizar estudio de públicos y audiencias	Falta de gestión y programación planificada y participativa
89	On Line	Falta de financiamiento para artistas locales	Contar con financiamiento para los artistas locales	Falta de financiamiento
90	On Line	Utilización de teatro para licenciaturas	No se permitan las licenciaturas	Falta de gestión y programación planificada y participativa
91	On Line	No contar con una organización autónoma para el desarrollo cultural	Crear una Corporación cultural	Falta de autonomía de la gestión cultural
92	Concejo Municipal	Los actores culturales están ajenos o lejos de la programación	Programación participativa	Falta de gestión y programación planificada y participativa
93	Concejo Municipal	No se cruza la información de catastros a nivel regional y comunal	Gestión permanente de la información y bases de datos	Falta de gestión y programación planificada y participativa
94	Concejo Municipal	Falta de programación participativa	Instrumentos de propuestas artísticas con diversidad de disciplinas creativas profesionales y autodidactas	Falta de gestión y programación planificada y participativa
95	Concejo Municipal	No hay claridad para que existe el Teatro	Generar espacios de conversación y participación de artistas (mesa permanente de programación)	Falta de gestión y programación planificada y participativa
96	Concejo Municipal	Escasa y deficiente información de la cartelera o programas a realizar	Uso de plataformas digitales y plan de difusión mensual, vitrina, cartelera y ex ante y ex post	Falta de difusión
97	Concejo Municipal	Falta de recursos materiales, financieros y humanos	Inclusión en el ítem presupuestario anual	Falta de financiamiento
98	Concejo Municipal	Falta de registros de usuarios	Mejorar la administración de registros, usuarios/as	Falta de gestión y programación planificada y participativa
99	Concejo Municipal	Falta equipo de gestión y producción del espacio cultural	Generar nueva estructura de equipo de gestión y producción del espacio cultural	Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro

N°	Sector	Problemas	Soluciones	Temáticas
100	Concejo Municipal	Falta de equipamiento técnico de luces	Adquisición de equipamiento técnico para el recinto	Falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas
101	Concejo Municipal	Falta de equipamiento técnico de, audio	Adquisición de equipamiento técnico para el recinto	Falta equipo de sonido actualizado y rmejoramientomejoramiento de la acústica
102	Concejo Municipal	Falta de equipamiento técnico de proyector	Adquisición de equipamiento técnico para el recinto	Falta de equipamiento audiovisual
103	Concejo Municipal	Falta de equipamiento técnico de piso de danza	Adquisición de equipamiento técnico para el recinto	Falta de mantención (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)
104	Comunidad Educativa	Deterioro de las butacas	Cambio de butacas	Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica
105	Comunidad Educativa	Falta de sistema de audio	Adquirir sistema de audio	Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro
106	Comunidad Educativa	Falta de técnicos especializados permanentes	Contar con personal especializado	Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica
107	Comunidad Educativa	Falta de centro de monitoreo	Habilitación de centro de monitoreo	Falta de mantención (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)
108	Comunidad Educativa	Deterioro de las cañerías de agua	Cambio y mejoramiento de cañerías	Falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos
109	Comunidad Educativa	Baño inhabilitado al costado del escenario	Habilitación del baño des escenario	Falta de gestión y programación planificada y participativa
110	Comunidad Educativa	Falta de inclusión de públicos	Incluir los distintos públicos	Falta de gestión y programación planificada y participativa
111	Comunidad Educativa	Falta de programación en todo el año	Aumentar la programación anual	Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro
112	Comunidad Educativa	Falta de equipo de administración y mantención diaria	Aumentar el equipo de administración y mantención diaria	Falta de cumplimiento de normativas técnicas (accesibilidad, señaléticas, scanner, plan contingencia)
113	Comunidad Educativa	Falta de acceso para personas con movilidad reducida	Construir acceso para personas con movilidad reducida	Falta de gestión y programación planificada y participativa

N°	Sector	Problemas	Soluciones	Temáticas
114	Comunidad Educativa	Falta de programa inclusivo para personas con personas en situación de discapacidad	Creación de programa inclusivo para personas con personas en situación de discapacidad	Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se puede observar la distribución de los 29 problemas y soluciones mencionados en las entrevistas para actores relevantes o informantes claves y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Tabla: Problemas y Soluciones Entrevistas.

N°	Sector	Problemas	Soluciones	Temáticas
1	Departamento de Cultura	No cuenta con financiamiento para su evaluación (Scanner)	Solicitar recursos al MINCAP	Falta de financiamiento
2	Departamento de Cultura	Existe deterioro de la infraestructura y equipamiento	Postulación a un FNDR	Falta de financiamiento
3	Departamento de Cultura	No cuenta con recurso para programación	Contar con recurso municipales y privados (ley de donaciones)	Falta de financiamiento
4	Departamento de Cultura	Falta una política comunicación y difusión sostenida	Contratación free lance de periodista (community manager)	Falta de difusión
5	Departamento de Cultura	No cuenta con un equipamiento y ficha técnica a nivel del estándar nacional	Contar con equipamiento y ficha técnica	Falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas
6	Departamento de Cultura	No existe una alianza público privada	Trabajar y desarrollar una alianza publico privado	Falta de gestión y programación planificada y participativa
7	Departamento de Cultura	Falta de alianza y trabajo en red con otros espacios	Desarrollar trabajo en red estableciendo alianzas estratégicas con otros espacios	Falta de gestión y programación planificada y participativa

N°	Sector	Problemas	Soluciones	Temáticas
			culturales	
8	Departamento de Cultura	Inexistencia de proceso de mediación	Desarrollo de proceso de mediación	Falta de mediación cultural
9	Departamento de Cultura	Inexistencia de creación de audiencias	Desarrollo de proceso de audiencias	Falta de gestión y programación planificada y participativa
10	Teatro Municipal	Amplificación está deteriorada y en mal estado	Adquisición de equipamiento de audio profesional para cualquier espectáculo	Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica
11	Teatro Municipal	No cuenta con parrilla de iluminación	Adquisición de parrilla de iluminación adecuada para el espacio y el tipo de espectáculos	Falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas
12	Teatro Municipal	Ausencia de proyector	Adquisición de proyector para cine u otros	Falta de equipamiento audiovisual
13	Teatro Municipal	Inexistencia de técnico especializado para audio, iluminación y proyector	Contratar a técnicos especializado	Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro
14	Teatro Municipal	Falta de equipo de profesionales para la programación, administración y elaboración de proyectos	Contratación de profesional de ciencias sociales, gestor cultural y administración	Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro
15	Teatro Municipal	Falta de evaluación estructural	Contratar servicio externo de evaluación estructural	Falta de cumplimiento de normativas técnicas (accesibilidad, señaléticas, scanner, plan contingencia)
16	Teatro Municipal	Falta de mantención general	Mantención una vez al año del equipamiento, pisos, butacas, sistema de cortinas, pintura piso escenario, baños, etc	Falta de mantención (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)
17	Teatro Municipal	Falta de recursos financieros para la programación de espectáculos	Contar con presupuesto anual para programación	Falta de financiamiento
18	Teatro Municipal	Falta de recursos financieros (caja chica)	Contar con recursos financieros para caja chica	Falta de financiamiento

N°	Sector	Problemas	Soluciones	Temáticas
19	Teatro Municipal	Falta de programa de mediación y nuevas audiencias	Diseñar programa de mediación y nuevas audiencias	Falta de mediación cultural
20	Teatro Municipal	Falta de plan de comunicaciones y difusión	Diseñar plan de comunicaciones y difusión (community manager)	Falta de difusión
21	Teatro Municipal	Falta de capacitación al equipo encargado	Capacitar al equipo encargado en atención de público, TIC's	Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro
22	Teatro Municipal	Inexistencia de equipo de aseo permanente	Contar con equipo de aseo	Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro
23	Teatro Municipal	Falta de redes de apoyo con otros espacios y gestores	Crear redes de apoyo con otros espacios y gestores	Falta de gestión y programación planificada y participativa
24	Teatro Municipal	Falta de vinculación con el medio	Crear iniciativas de vinculación con el medio	Falta de gestión y programación planificada y participativa
25	Teatro Municipal	Falta poner en valor los procesos creativos de los/as artistas que hacen uso del teatro	Poner en valor los procesos creativos de los/as artistas que hacen uso del teatro	Falta de gestión y programación planificada y participativa
26	Teatro Municipal	Problemas de acústica (rebota el sonido)	Mejorar la acústica del teatro	Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica
27	Ballet Folclórico de La Serena	Falta de recursos (humanos y económico)	Garantizar dentro del presupuesto municipal los gastos para el funcionamiento del Teatro Municipal	Falta de financiamiento
28	Ballet Folclórico de La Serena	Falta de planificación de la programación	Planificación estratégica desde el Departamento de Cultura	Falta de gestión y programación planificada y participativa
29	Ballet Folclórico de La Serena	Falta de inversión en la ficha técnica y mantención	Inversión municipal y externa	Falta de financiamiento

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.



7.4. Conclusiones Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales del Teatro Municipal de La Serena.

Luego de sistematizar la información resultante de la producción o levantamiento de información primaria sobre las necesidades culturales del Teatro Municipal de La Serena por los actores participantes, se presentan las conclusiones agrupadas a partir de la técnica utilizada, es decir, encuentros participativos, entrevistas semi estructuradas y encuestas on line y categorizadas 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.

7.4.1. Fortalezas del Teatro

A continuación, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de las **fortalezas de gestión** según la dimensión temática en que han sido agrupadas o categorizadas. En tal sentido, en los **encuentros participativos**, el primer lugar, lo ocupó *la disposición y voluntad de servicio del personal del Teatro* con el 46,27%. En segundo lugar, *la disponibilidad y flexibilidad para el uso del espacio* con el 38,40%. Por último, se mencionan el *plan de gestión del Teatro Municipal y los protocolos Covid* con el 7,67% de las menciones respectivamente.

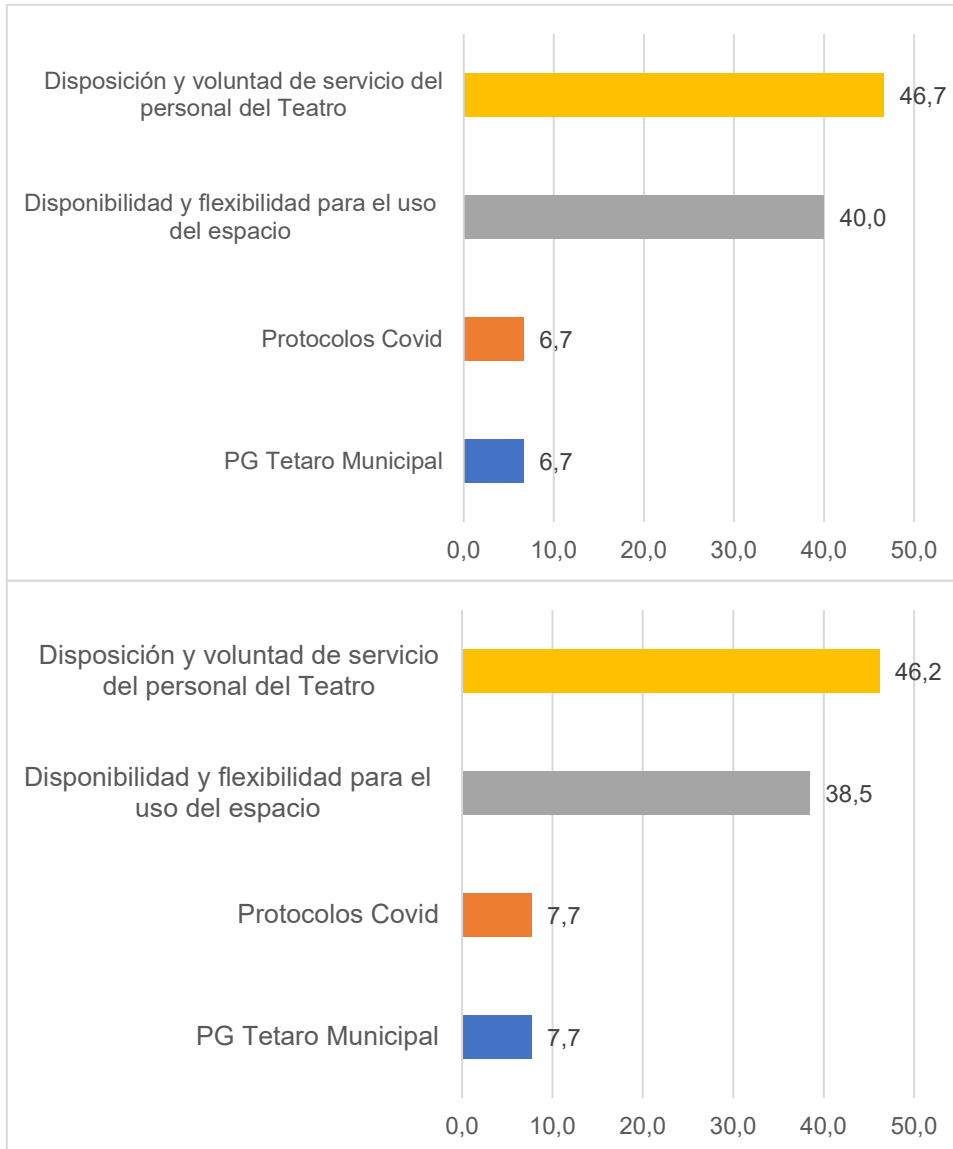
Fortalezas de Gestión de Encuentros Participativos

Temática	Menciones	Porcentaje
PG Teatro Municipal	11	6,77,7
Protocolos Covid	11	6,77,7
Disponibilidad y flexibilidad para el uso del espacio	65	40,038,5
Disposición y voluntad de servicio del personal del Teatro	76	46,746,2
Total Total	1513	100,0100,0

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta el gráfico de las **fortalezas de gestión** mencionadas en los encuentros participativos según la dimensión temática correspondiente.

Gráfico: Fortalezas de Gestión Encuentros Participativos.



Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

Respecto de las **entrevistas semi estructuradas**, el primer lugar, también lo ocupó *la disposición y voluntad de servicio del personal del Teatro* con el 66,7%. Comparten el segundo lugar, que se trata de un *espacio validado por la ciudadanía*, que existen acciones de *mediación cultural* y *redes de usuarios en torno al Teatro* con el 11,1% de las menciones respectivamente.

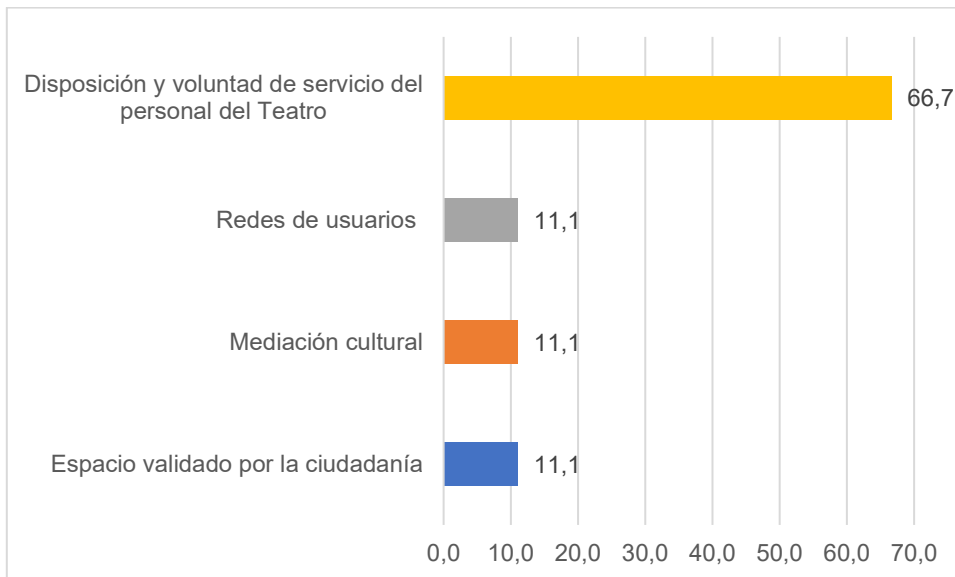
Tabla: Fortalezas de Gestión de Entrevistas Semi Estructuradas

Temática	Menciones	Porcentaje
Espacio validado por la ciudadanía	1	11,1
Mediación cultural	1	11,1
Redes de usuarios	1	11,1
Disposición y voluntad de servicio del personal del Teatro	6	66,7
Total	9	100,0

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta el gráfico de las **fortalezas de gestión** mencionadas en las entrevistas semi estructuradas según la dimensión temática correspondiente.

Gráfico: Fortalezas de Gestión Entrevistas Semi Estructuradas.



Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de las **fortalezas de programación** según la dimensión temática en que han sido agrupadas o categorizadas. En tal sentido, en los **encuentros participativos** la Programación diversa del Teatro ocupó el primer lugar con el 807,50%. En segundo lugar, la disponibilidad del espacio con el 120,50% de las menciones.



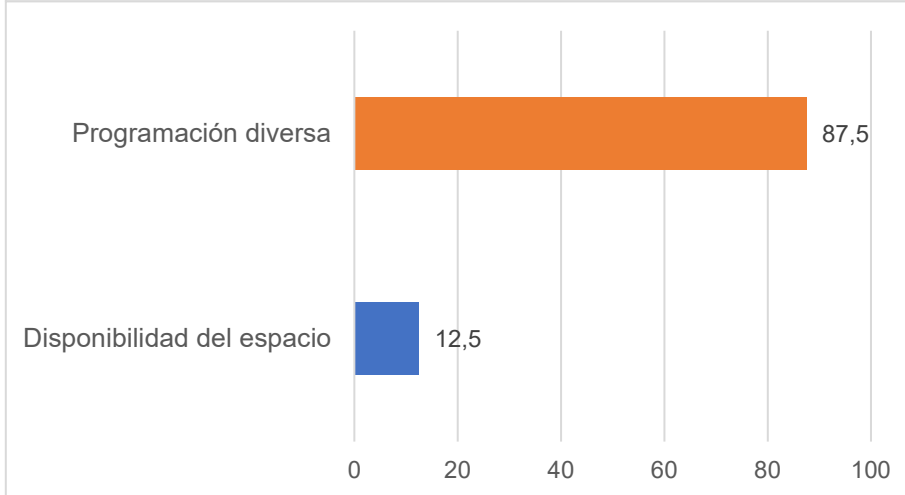
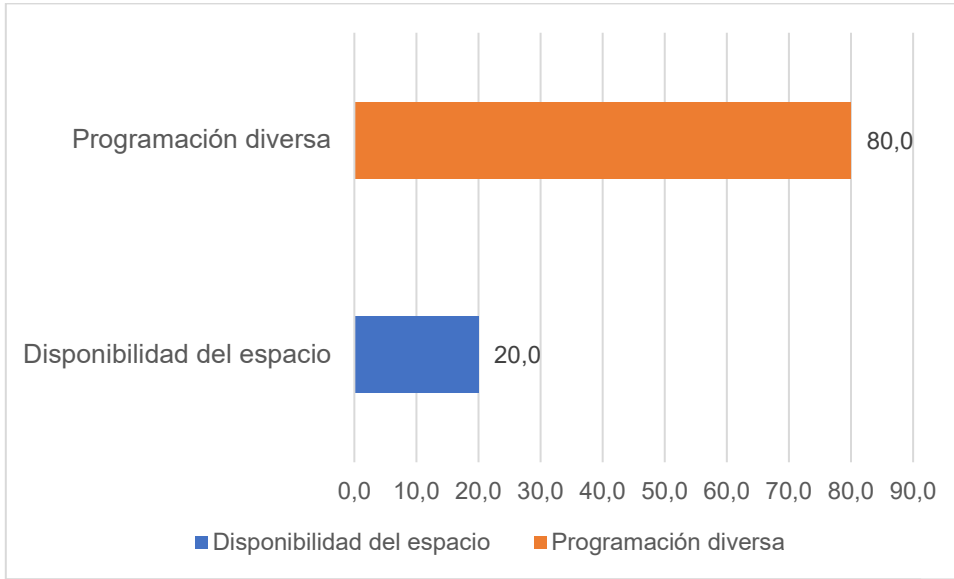
Tabla: Fortalezas de Programación de Encuentros Participativos.

Temática	Menciones	Porcentaje
Disponibilidad del espacio	21	20,012,5
Programación diversa	87	80,087,5
Total	108	100,0100

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta el gráfico de las **fortalezas de programación** mencionadas en los **encuentros participativos** según la dimensión temática correspondiente.

Gráfico: Fortalezas de Programación de Encuentros Participativos.



Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

Respecto de las **entrevistas semi estructuradas**, el primer lugar compartido, lo ocuparon las menciones referidas a la *programación diversa* y la *valoración por el espacio del Teatro* con el 28,6%. Comparten el segundo lugar, que es *inclusivo, participativo* y con *programación constante los fines de semana* con el 14,3% de las menciones respectivamente.

Tabla: Fortalezas de Programación de Entrevistas Semi Estructuradas.

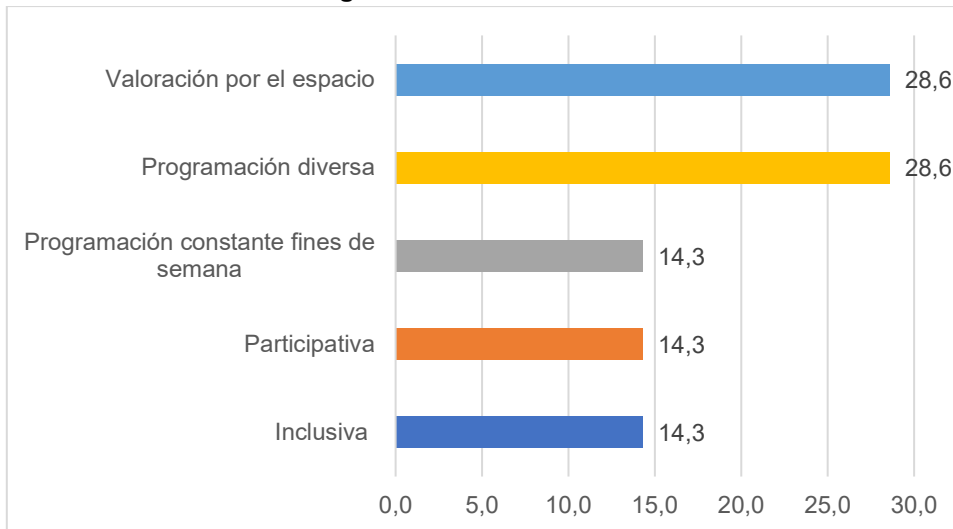
Temática	Menciones	Porcentaje
Inclusiva	1	14,3
Participativa	1	14,3
Programación constante fines de semana	1	14,3
Programación diversa	2	28,6
Valoración por el espacio	2	28,6

Total	7	100,0
--------------	----------	--------------

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta el gráfico de las **fortalezas de programación** mencionadas en las **entrevistas semi estructuradas** según la dimensión temática correspondiente.

Gráfico: Fortalezas de Programación de Entrevistas Semi Estructuradas.



Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de **las fortalezas de infraestructura y equipamiento** según la dimensión temática en que han sido agrupadas o categorizadas. En tal sentido, en los **encuentros participativos** el **valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio como Monumento Nacional** ocupó el primer lugar con el 267,3% de las menciones. En segundo lugar, la **ubicación céntrica** con el 15,98% de las menciones. Y, comparten el tercer lugar, **la capacidad de aforo, el equipamiento de los baños para el público y el escenario** con el 7,9,1% respectivamente.

Tabla: Fortalezas de infraestructura y equipamiento de Encuentros Participativos.

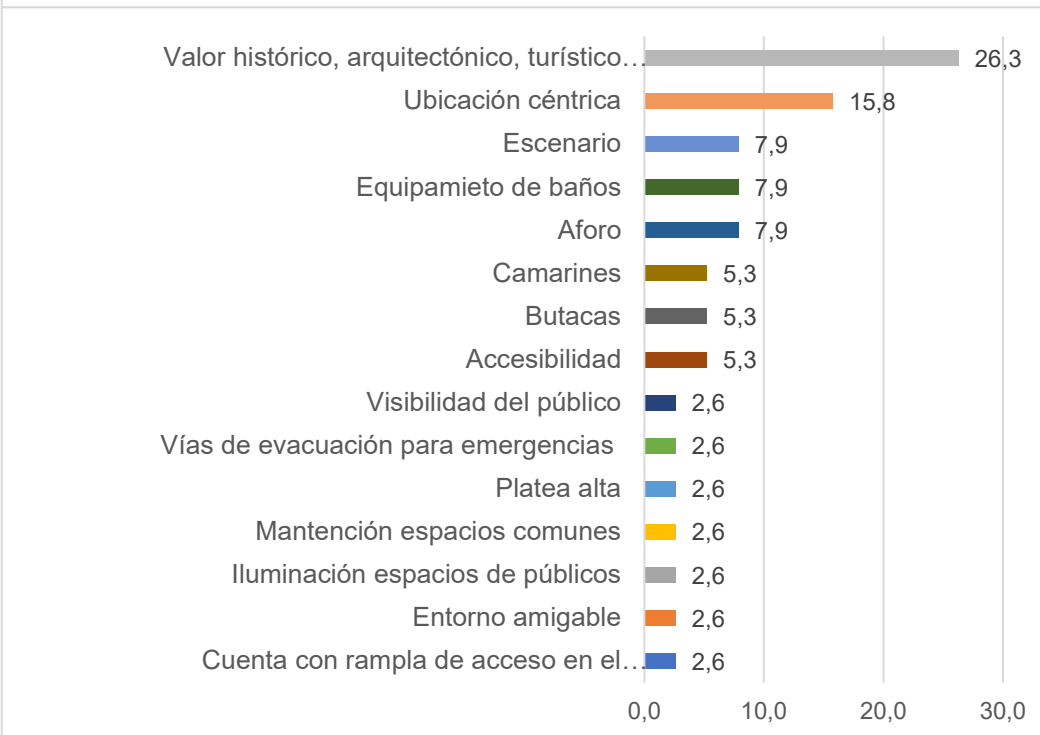
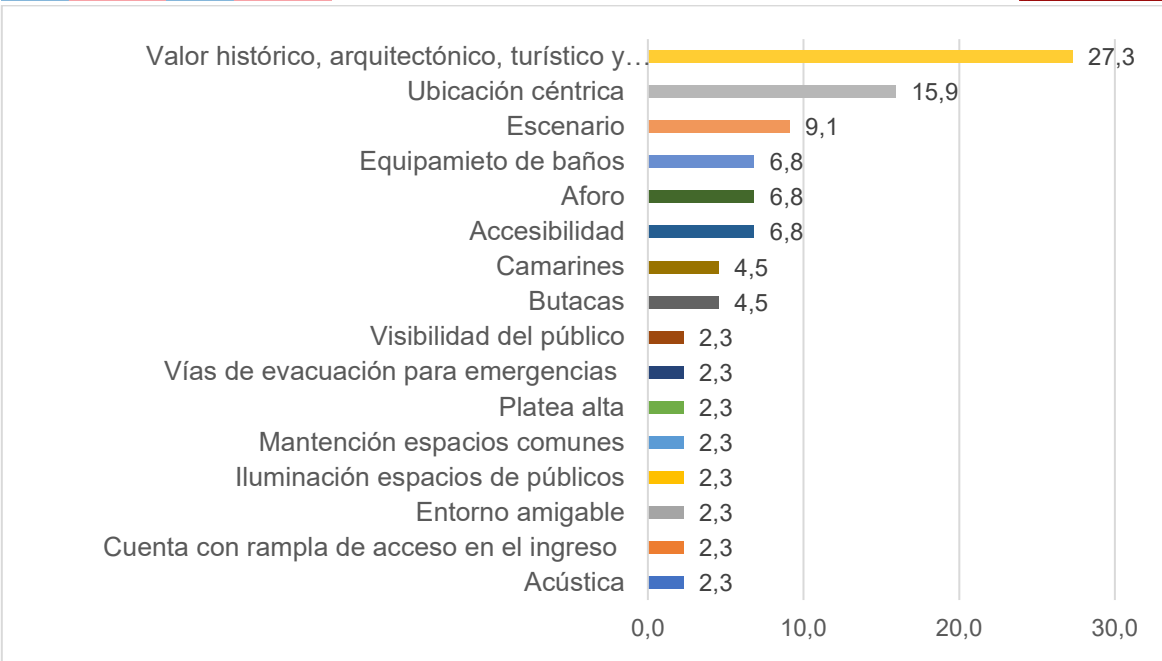
Temática	Menciones	Porcentaje
Acústica Cuenta con rampla de acceso en el ingreso	11	2,32,6
Cuenta con rampla de acceso en el ingreso	1	2,3

Entorno amigable	11	2,32,6
Iluminación espacios de públicos	11	2,32,6
Mantenición espacios comunes	11	2,32,6
Platea alta	11	2,32,6
Vías de evacuación para emergencias	11	2,32,6
Visibilidad del público	11	2,32,6
Butacas	22	4,55,3
Camarines	22	4,55,3
Accesibilidad	32	6,85,3
Aforo	33	6,87,9
Equipamiento de baños	33	6,87,9
Escenario	43	9,17,9
Ubicación céntrica	76	15,915,8
Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)	1210	27,326,3
Total Total	4438	100,0100,0

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta el gráfico de las **fortalezas de infraestructura y equipamiento** mencionadas en los **encuentros participativos** según la dimensión temática correspondiente.

Gráfico: Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento de Encuentros Participativos.



Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

Respecto de las **entrevistas semi estructuradas**, el primer lugar, lo ocupó las menciones referidas al *valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio como Monumento Nacional* con el 63,6%. El segundo lugar, su *ubicación céntrica* con el 18,2%,

y, en tercer lugar, *las butacas* y el *entorno amigable* con el 9,1% de las menciones respectivamente.

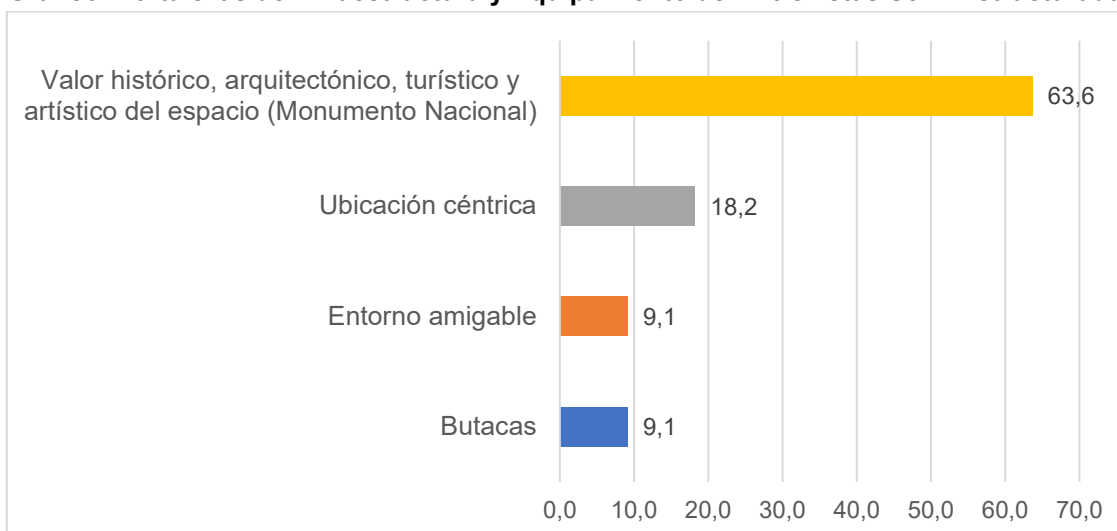
Tabla: Fortalezas de infraestructura y equipamiento de Entrevistas Semi Estructuradas.

Temática	Menciones	Porcentaje
Butacas	1	9,1
Entorno amigable	1	9,1
Ubicación céntrica	2	18,2
Valor histórico, arquitectónico, turístico y artístico del espacio (Monumento Nacional)	7	63,6
Total	11	100,0

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta el gráfico de las **fortalezas de infraestructura y equipamiento** mencionadas en las **entrevistas semi estructuradas** según la dimensión temática correspondiente.

Gráfico: Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento de Entrevistas Semi Estructuradas.



Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se puede observar la distribución de las preferencias de las 26 personas que respondieron la encuesta en la consulta sobre las 3 principales fortalezas del Teatro Municipal en la **encuesta on line**. En tal sentido, la *ubicación céntrica* ocupó el primer lugar con el 96,2% de las preferencias. En segundo lugar, el *valor histórico, estético y arquitectónico del Teatro* con el 73,1% de las preferencias, y, en tercer lugar, la *disponibilidad y flexibilidad para su uso* con el 46,2% del total de preferencias.

Tabla: Fortalezas Teatro Municipal Encuesta On Line.

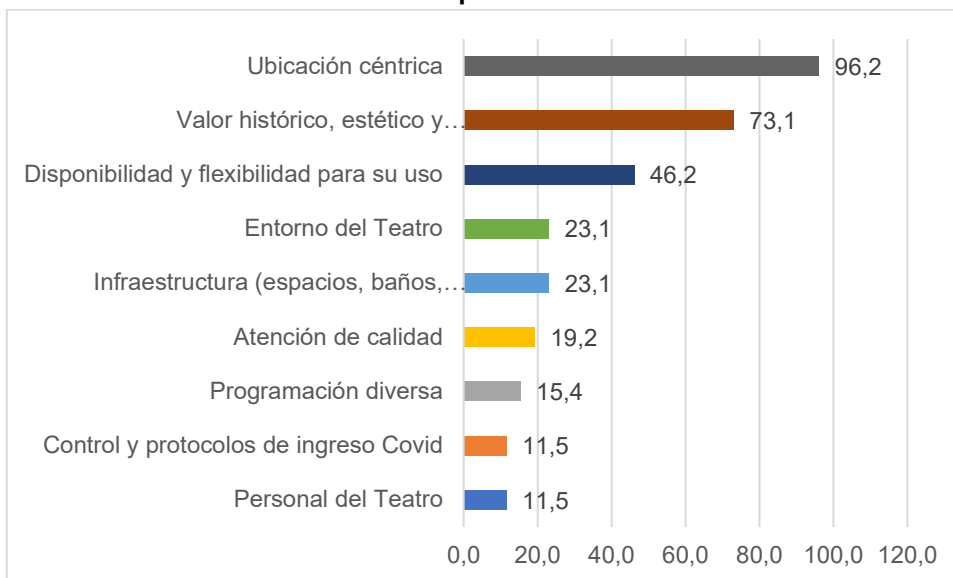
Temática	Cantidad	Porcentaje
Personal del Teatro	3	11,5
Control y protocolos de ingreso Covid	3	11,5

Temática	Cantidad	Porcentaje
Programación diversa	4	15,4
Atención de calidad	5	19,2
Infraestructura (espacios, baños, escenario, otros)	6	23,1
Entorno del Teatro	6	23,1
Disponibilidad y flexibilidad para su uso	12	46,2
Valor histórico, estético y arquitectónico del Teatro	19	73,1
Ubicación céntrica	25	96,2

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta el gráfico de las **fortalezas** identificadas en la **encuesta on line** por las y los usuarios que respondieron a través del link en el fan page de Facebook del Teatro.

Gráfico de Fortalezas Teatro Municipal Encuesta On Line.



Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

7.4.2. Oportunidades del Teatro

A continuación, se presenta la tabla de oportunidades como aquellas fuerzas externas no controlables que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría para el Teatro Municipal.

Tabla: Oportunidades del Teatro Municipal

N°	Oportunidad	Sector o Temática
----	-------------	-------------------

N°	Oportunidad	Sector o Temática
1	Existencia de una programación diversa de la comunidad artística	Programación diversa por demanda artística local
23	Está abierta a todo tipo de manifestaciones artísticas y diversidad de estilos	Diversidad disciplinar y de estilos artísticos
34	Valor que le dan las orquestas al teatro	Valor del espacio para orquestas
45	Fácil acceso	Accesibilidad
56	Forma parte de un monumento nacional	Monumento Nacional
67	Es centro de atracción turístico patrimonial	Centro de atracción turístico patrimonial
78	Ubicación Céntrica	Ubicación céntrica
89	Cercano a escuelas y liceos	Próximo a Establecimientos Educativos
910	Ubicado en barrio patrimonial	Barrio Patrimonial
110	Reconocido por la comunidad	Reconocimiento ciudadano
114	Se encuentra en un barrio organizado	Organización barrial
125	Vecindad acede a la programación del Teatro	Vecindad usuaria
136	Alta demanda de los y las artistas para presentarse en el Teatro	Alta demanda artística

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

7.4.3. Amenazas del Teatro

A continuación, se presenta la tabla de las amenazas como aquellas fuerzas externas no controlables que representan aspectos negativos y problemas potenciales

Tabla: Amenazas del Teatro Municipal

N°	Amenazas	Sector o Temática
1	Falta de recursos basales para programación, equipo profesional, adquisición de ficha técnica y mantención	Recursos financieros
2	Inaccesibilidad para personas con movilidad reducida o alta dependencia para subir al escenario	Inclusión
3	La normativa exige la visación y aprobación por Consejo de Monumentos nacionales de cualquier mejora	Normativa para Monumentos Nacionales
4	Falta de redes y convenios nacionales e internacionales de espectáculos de alta calidad	Redes nacionales e internacionales
5	Falta de locomoción colectiva nocturna, falta de estacionamientos e iluminación (entorno)	Entorno y conectividad nocturna
6	Falta de voluntad política para invertir en el teatro	Voluntad política
7	Inexistencia de redes colaborativas a nivel comunal y regional para la nutrir las distintas programaciones de las distintas localidades	Redes colaborativas a nivel regional
8	Concentración de las comunicaciones a nivel municipal	Concentración de comunicaciones a nivel municipal
9	Falta de autonomía del espacio	Autonomía en la gestión

10	No existe una alianza público privada	Alianza público-privada
11	Deterioro patrimonial del barrio en que se inserta en teatro	Deterioro del barrio patrimonial
12	Falta de seguridad nocturna en el barrio	Percepción de inseguridad

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

7.4.4. Problemas del Teatro

A continuación, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de **los principales problemas del teatro**, según la dimensión temática en que han sido agrupadas o categorizadas. En tal sentido, en los **encuentros participativos** se mencionaron 103 problemas. El primer lugar, lo ocupa *la falta de gestión y programación planificada y participativa* con el 24,63%. Comparten el segundo lugar, *la falta de mantención del escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros* con el 11,4%. Comparten *la falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos* junto a *la falta de mantención del escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros* con el 10,7% de las menciones respectivamente. En el tercer lugar, *la falta de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica, la falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro* y *la falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos* con el 10,5% de las menciones *la falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro* y *la falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica* el 9,7% de las menciones respectivamente.

Tabla: Problemas del Teatro Municipal en Encuentros Participativos.

Temáticas	Menciones	Porcentaje
Falta de autonomía de la gestión cultural	1	1,0
Falta de equipamiento audiovisual	4	3,9
Falta de financiamiento	5	4,9
Falta de difusión	8	7,8
Falta de cumplimiento de normativas técnicas (accesibilidad, señaléticas, scanner, plan contingencia)	9	8,7
Falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas	9	8,7
Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro	10	9,7
Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica	10	9,7
Falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos	11	10,7
Falta de mantención (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)	11	10,7
Falta de gestión y programación planificada y participativa	25	24,3
Total	103	100,0
Temáticas	Menciones	Porcentaje
Falta de autonomía de la gestión cultural	1	0,9

Falta de equipamiento audiovisual	4	3,5
Falta de financiamiento	5	4,4
Falta de difusión	8	7,0
Falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas	9	7,9
Falta de cumplimiento de normativas técnicas (accesibilidad, señaléticas, scanner, plan contingencia)	10	8,8
Falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos	12	10,5
Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro	12	10,5
Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica	12	10,5
Falta de mantención (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)	13	11,4
Falta de gestión y programación planificada y participativa	28	24,6
Total	114	100

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

En el siguiente gráfico, se pueden observar **los principales problemas del teatro** expresados en porcentajes en los **encuentros participativos**.

Gráfico: Problemas del Teatro Municipal en Encuentros Participativos.

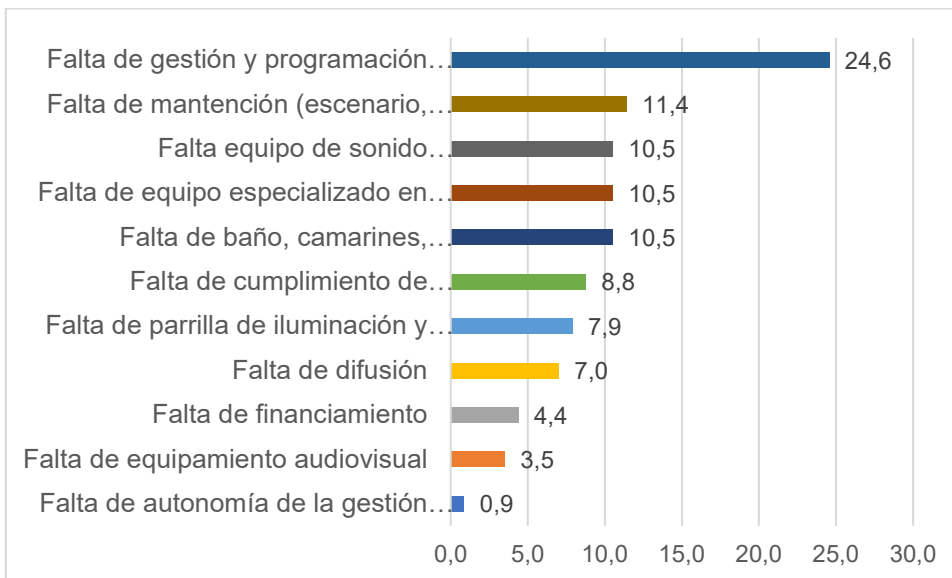
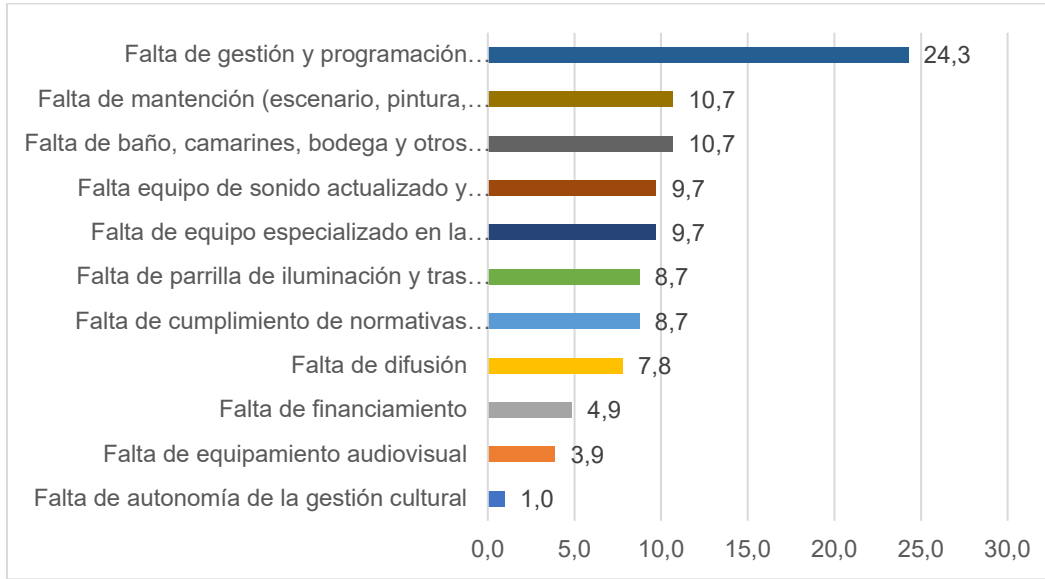


Gráfico:

Problemas del Teatro Municipal en Encuentros Participativos.



Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

Respecto de las **entrevistas semi estructuradas**, a continuación, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de **los principales problemas del teatro**, según la dimensión temática en que han sido agrupadas o categorizadas. En tal sentido, en las **entrevistas semi estructuradas** se mencionaron 29 problemas, el primer lugar compartido, lo ocuparon la **falta de gestión y programación planificada y participativa** y la **falta de financiamiento** con el 24,1% de las menciones respectivamente. En segundo lugar, la **falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro** con el 13,8% de las menciones respectivamente. Y en tercer lugar compartido, la **falta de difusión**, la **falta de mediación cultural**, la **falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas** y la **falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica** con el 6,9% de menciones respectivamente.

Tabla: Problemas del Teatro Municipal de Entrevistas Semi Estructuradas.

Temáticas	Menciones	Porcentaje
Falta de cumplimiento de normativas técnicas (accesibilidad, señaléticas, scanner, plan contingencia)	1	3,4
Falta de equipamiento audiovisual	1	3,4
Falta de mantenimiento (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)	1	3,4
Falta de difusión	2	6,9
Falta de mediación cultural	2	6,9
Falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas	2	6,9
Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica	2	6,9
Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro	4	13,8
Falta de financiamiento	7	24,1
Falta de gestión y programación planificada y participativa	7	24,1

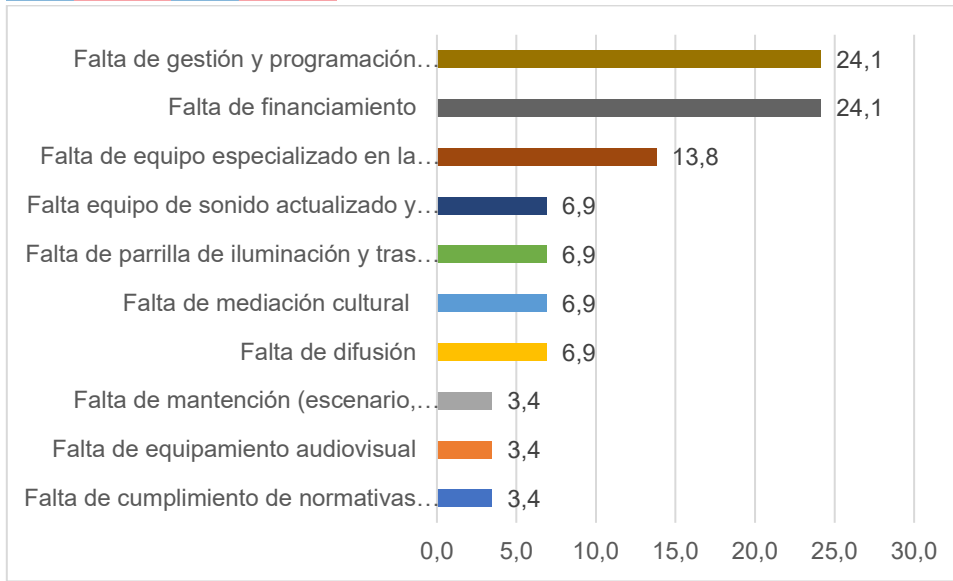


Total	29	100,0
--------------	-----------	--------------

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

En el siguiente gráfico, se pueden observar los principales **problemas del teatro** expresados en porcentajes en las **entrevistas semi estructuradas**.

Gráfico: Problemas del Teatro Municipal en Entrevistas Semi Estructuradas.



Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta la definición que realizaron las y los participantes de los encuentros participativos y entrevistas semi estructuradas respecto de cada problema categorizado.

Tabla: Definición de problemáticas

Temática	Definición
Falta de gestión y programación planificada participativa	Referido a la falta de redes y vinculación con el medio, de gestión de públicos y audiencias, de parrilla programática, de redes y convenios nacionales e internacionales de espectáculos de alta calidad, de programación planificada anual. También a la falta de consulta y satisfacción de públicos, falta de locomoción colectiva nocturna, a la falta de estacionamientos, seguridad pública e iluminación del entorno, a la poca vinculación con el medio, inexistencia de plan de gestión, falta de plan o modelo de programación definida y ordenada, a la falta de modernización digital, a que no existe propuesta programática, a que la puerta cerrada de entrada al teatro, a la inexistencia de redes colaborativas a nivel comunal y regional para la nutrir las distintas programaciones de las distintas localidades y a la falta de autonomía del espacio y de gestión cultural.
Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro	Referido a la falta de técnicos, de personal idóneo en el manejo técnico, de profesional en comunicaciones, falta de apertura y disposición del equipo de gestión del teatro hacia la comunidad artística, inexistencia equipo de gestión del teatro.
Falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas	Referido a la falta parrilla de iluminación, a la falta de iluminación tras bambalinas, a la iluminación no está acorde a los requerimientos técnicos del teatro, a la falta de iluminación, a la falta de técnica de iluminación y amplificación acorde al espacio y necesidades artísticas, a la carencia de implementos técnicos y la falta de equipamiento

	adecuado.
Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica	Referido a la que audio básico y obsoleto, a la falta de control de la acústica del teatro, a que la amplificación no está acorde a los requerimientos técnicos del teatro, a la falta de mejoramiento de la acústica, a la falta de calidad de sonido y de cobertura homogénea, a la carencia de implementos técnicos, a los problemas de acústica y a que no es un espacio adecuado para albergar a las diversas artes.
Falta de difusión	Referido a la inexistencia de plan de difusión y comunicaciones inexistencia cartelera y otros en el frontis y concentración de las comunicaciones a nivel municipal.
Falta de equipamiento audiovisual	Referido a la falta de equipamiento audiovisual, falta de proyector y carencia de implementos técnicos.
Falta de financiamiento	Referido a la falta de recursos basales para el teatro y a la falta de voluntad política para invertir en el teatro.
Falta de mantención (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)	Referido a la falta de mantención del escenario, en pintura, de una cámara negra, de las butacas, cortinas y otros.
Falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos	Referido a la falta de bodega e inventario, a la falta de reparación de baño al costado del escenario, falta equipamiento de sillas y atriles, inexistencia de baños y agua en los camarines, carencia de implementos técnicos.
Falta de cumplimiento de normativas técnicas (accesibilidad, señaléticas, scanner, plan contingencia)	Referido a la inexistencia de plan de contingencia ante desastres naturales (piso deslizante), falta scanner, a la señalética insuficiente a nivel visual, a la falta de señalética covid, la inaccesibilidad para personas con movilidad reducida o alta dependencia para subir al escenario, la normativa exige la visación y aprobación por Consejo de Monumentos nacionales de cualquier mejora, sala de controles está mal ubicada, no está actualizado el diagnóstico de los daños estructurales.

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

En relación a la **encuesta on line**, a continuación, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de las **3 principales causas que dificultan la asistencia al Teatro Municipal** de las personas encuestadas. En tal sentido, de las 26 encuestas, el primer lugar, lo ocupó, **la falta de equipamiento técnico adecuado para los espectáculos** con el 65,4% de las preferencias. En segundo lugar, **la falta de información sobre las actividades que se realizan** con el 50,0% de las preferencias; y, en tercer lugar, **la falta de mantención del Teatro** con el 42,3% de las preferencias.

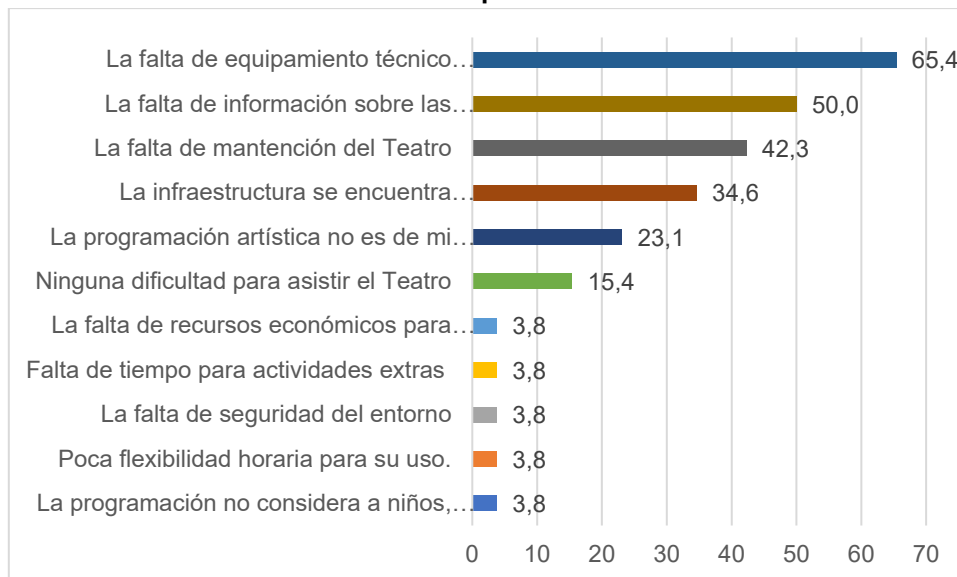
Tabla: Problemas del Teatro Municipal en Encuesta On Line.

Temática	Preferencias	Porcentaje
La programación no considera a niños, niñas y adolescentes	1	3,8
Poca flexibilidad horaria para su uso.	1	3,8
La falta de seguridad del entorno	1	3,8
Falta de tiempo para actividades extras	1	3,8
La falta de recursos económicos para asistir	1	3,8
Ninguna dificultad para asistir el Teatro	4	15,4
La programación artística no es de mi interés	6	23,1
La infraestructura se encuentra deteriorada	9	34,6
La falta de mantención del Teatro	11	42,3
La falta de información sobre las actividades que se realizan	13	50,0
La falta de equipamiento técnico adecuado para los espectáculos	17	65,4

Sistematización y Análisis Encuesta. Elaboración Propia.

En el siguiente gráfico, se pueden observar de las **3 principales causas que dificultan la asistencia al Teatro Municipal** expresados en porcentajes en la **encuesta on line**.

Gráfico: Problemas del Teatro Municipal en Encuesta On Line



Sistematización y Análisis Encuesta. Elaboración Propia.

A continuación, se puede observar una tabla comparativa según técnica utilizada respecto del ranking de los principales problemas categorizados en ejes estratégicos. Es posible afirmar que los problemas relacionados con la *Equipamiento Técnico* relacionado principalmente con el equipamiento técnico necesario de adquirir para fortalecer la ficha técnica, constituye el principal problema con un promedio del 41% en las tres técnicas



utilizadas para producir información. En segundo lugar, los problemas relacionados con la *Infraestructura del Teatro* relacionados con la mantención y mejoramiento de lo existente alrededor del 33% de promedio. En tercer lugar, la *Gestión cultural del Teatro*, relacionada principalmente con la gestión cultural, programación y planificación participativa, audiencias y públicos entre otros, con un promedio del 30%. En cuarto lugar, la *Difusión y Comunicaciones*, relacionada con la generación de difusión de la programación y visualización del ingreso al Teatro entre otros con el 18% en promedio. Y por último, los problemas relacionado con el *equipo técnico profesional* que se requiere para la administración y gestión del teatro.



G 3 2 D 2 6,9	G 7	2
e , i	e	6
s 9 f	s	,
t u	t	9
i s	i	
ó i	ó	
n ó	n	
a y	C	
d	u	
r	l	
i c	t	
n o	r	
s u	a	
t n	l	
r a	d	
a c	e	
t i	l	
v a	T	
	e	
	a	
	t	
	r	
	o	

R 4 3 M 2 6,9	M 20	7
e , a	a	6
c 9 n	n	,
u t	t	9
r e	e	
s n	n	
o c	c	
s i	i	
f ó	ó	
i n	n	
n d	d	
a e	e	
n l	l	
c e	e	
i q	q	
e u	u	
r i	i	
o p	p	
s a	a	
	r	
	i	
	e	
	n	
	t	
	o	
	d	
	e	
	l	
	T	
	e	
	a	
	t	
	r	
	o	

D	5	4	E	4	14	I	17	6
i	,	q				n		5
f	9	u				f		,
u		i				r		4
s		p				a		
i		o				e		
ó						s		
n		t				t		
		é				r		
y		c				u		
		n				c		
c		i				t		
o		c				u		
r		o				r		
u						a		
n		p						
i		r				y		
c		o						
a		f				e		
c		e				q		
i		s				u		
o		i				i		
n		o				p		
e		n				a		
s		a				r		
		l				i		
						e		
						n		
						t		
						o		

E 1 9 R 5 17	D 11	4
q 0 , e	i	2
u 7 c	f	,
i u	u	3
p r	s	
o s	i	
t s	ó	
é	n	
c f	y	
n i	c	
i n	o	
c a	r	
o n	u	
p c	n	
r i	i	
o e	r	
f r	o	
e s	s	
s i	c	
o n	a	
a c	i	
l	o	
	n	
	e	
	s	

G 2 2 G 1 35
e 9 8 e 0
s s
t t
i i
ó ó
n n

c c
u u
l l
t t
u u
r r
a a
l l

d d
e e
l l

t t
e e
a a
t t
r r
o o



I 3 3
n 8 7
f
r
a
e
s
t
r
u
c
t
u
r
a

y

e
q
u
i
p
a
m
i
e
n
t
o

Encuentros Participativos			Entrevistas			Encuesta On Line		
Temáticas	N	%	Temáticas	N	%	Temática	N	%
Falta de autonomía de la gestión cultural	1	0,7	Falta de cumplimiento de normativas técnicas (accesibilidad, señaléticas, scanner, plan contingencia)	1	3,4	La programación no considera a niños, niñas y adolescentes	1	3,8
Falta de mediación cultural	2	1,4	Falta de equipamiento audiovisual	1	3,4	Poca flexibilidad horaria para su uso.	1	3,8
Falta de equipamiento audiovisual	5	3,5	Falta de mantención (escenario, pintura, cámara negra, butacas, cortinas y otros)	1	3,4	La falta de seguridad del entorno	1	3,8
Falta de difusión	10	7,0	Falta de difusión	2	6,9	Falta de tiempo para actividades extras	1	3,8
Falta de cumplimiento de normativas técnicas	11	7,7	Falta de mediación cultural	2	6,9	La falta de recursos económicos para asistir	1	3,8
Falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas	11	7,7	Falta de parrilla de iluminación y tras bambalinas	2	6,9	Ninguna dificultad para asistir el Teatro	4	15,4

Falta de baño, camarines, bodega y otros para elencos	12	8,4	Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica	2	6,9	La programación artística no es de mi interés	6	23,1
Falta de financiamiento	12	8,4	Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro	4	13,8	La infraestructura se encuentra deteriorada	9	34,6
Falta de mantención	14	9,8	Falta de financiamiento	7	24,1	La falta de mantención del Teatro	11	42,3
Falta equipo de sonido actualizado y mejoramiento de la acústica	14	9,8	Falta de gestión y programación planificada y participativa	7	24,1	La falta de información sobre las actividades que se realizan	13	50
Falta de equipo especializado en la gestión cultural del Teatro	16	11,2				La falta de equipamiento técnico adecuado para los espectáculos	17	65,4
Falta de gestión y programación planificada y participativa	35	24,5						
Total	143	100,0	Total	29	100,0	Total	26	100%

Sistematización y Análisis Encuesta. Elaboración Propia.

8. Etapa 3. Elaboración Plan de Gestión del Teatro Municipal.

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 en espacial del Teatro y de la gestión, programación e infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal, 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 del Teatro, Secpla, Dirección de Turismo y Patrimonio, SEREMI de las Culturas las Artes y el Patrimonio de la región de Coquimbo 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 7 sesiones de taller, en primer lugar, en la determinación de la Visión y Misión del teatro y posteriormente en la profundización de los lineamientos estratégicos que constituyen los ejes temáticos o sectoriales que los participantes identificaron como principales problemas a partir del resultado del diagnóstico participativo. Los lineamientos estratégicos constituyen la columna vertebral del Plan de Gestión del Teatro Municipal.

Ilustración: Lineamientos Estratégicos Plan de Gestión del Teatro Municipal La Serena 2022-2025.



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 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 misión elaborada y 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 Teatro Municipal de La Serena y que los actores políticos, técnicos y sociales proveyeron 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.

Ilustración: Proceso de planificación.



Fuente: Propuesta Metodológica. Elaboración Propia.

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

Figura: Proceso general de formulación del Plan de Gestión el Teatro Municipal.



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 2025.

La metodología empleada para la construcción de la Visión está basada en la aplicación de técnicas o dinámicas de producción de información participativas según el tipo de actor comunal, 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 del Teatro Municipal. 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 la consultora, sometiendo los resultados a la consideración y

validación por parte de las y los participantes en diversos talleres de trabajo. El proceso de análisis sigue un enfoque secuencial, sin embargo, al terminar cada paso del proceso, se realiza un análisis de consistencia y perfeccionamiento de los productos obtenidos en el paso anterior, es decir, se resguarda la lógica vertical del proceso en los distintos niveles del plan 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 (Concejo Municipal, Mesa Técnica, Encuestas, Entrevistas 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 siguiente forma:

Cuadro: Visión del Teatro Municipal

Ser un Teatro Municipal con tradición histórica que renueva su vocación para el fomento y desarrollo de la creación y producción artística principalmente en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales modernizando su infraestructura y equipamiento.

Fuente: Sistematización y Análisis Planificación Estratégica. Elaboración Propia.

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 Teatro Municipal de La Serena en su quehacer. La Misión del Teatro La Serena refiere al rol en el cumplimiento de la Visión, que le corresponde a la Municipalidad de la Serena. En tal sentido, la misión del Teatro Municipal se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro: Misión del Teatro Municipal

Espacio cultural destacado en la implementación de un modelo de gestión que permite el desarrollo, fomento y difusión de las artes escénicas, audiovisuales y musicales a nivel comunal, regional, nacional e internacional con un sello artístico cultural propio.

Fuente: Sistematización Análisis Visión y Misión. Elaboración Propia.



8.3. Lineamientos Estratégicos²⁹.

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 (6) 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

²⁹ Basada en la estructura del PMC de Licantén entre otros

analizado tanto en sus causas como en sus efectos, de tal manera, que permita proponer diferentes alternativas de solución (Pladeco Peñalolén; 2014).

El árbol de problemas ofrece una visión parcial de la realidad, estructurada en torno a los problemas que padece un colectivo o unos colectivos de personas concretos, estableciendo las relaciones de causalidad que se establecen entre esos problemas. Evidentemente, esas relaciones constituyen una simplificación de la realidad, pero permiten determinar una jerarquización de los problemas y ofrecen una base para una posible intervención (Camacho et al; 2001).

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

8.4. Lineamientos Estratégicos Plan De Gestión del Teatro Municipal de La Serena

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

8.4.1. LE: Infraestructura y equipamiento del Teatro.

El lineamiento estratégico de infraestructura y equipamiento corresponde a la necesidad de mantención, restauración y mejoramiento del Teatro que permita el desarrollo de espectáculos de calidad principalmente en artes escénicas, audiovisuales y musicales.

Se trata, por tanto, de realizar aquellos programas, proyectos, estudios o gestiones que tengan como objetivo desplegar acciones ***para invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena***, cuyos medios serán las iniciativas y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa emblemática.

Los factores críticos asociados al problema de la falta de inversión para mantención, restauración y mejoramiento de la infraestructura del teatro son los siguientes:

En primer lugar, la falta de cartera proyectos para el mejoramiento y mantención de la infraestructura del Teatro cuyo efecto es el deterioro y daño del patrimonio histórico nacional del teatro.

En segundo lugar, la inexistencia de equipamiento técnico audiovisual no permite tener una cartelera que incorpore la programación audiovisual en forma permanente.

En tercer lugar, la falta de equipamiento de sonido genera poco interés de los y las artistas de las artes escénicas, musicales y audiovisuales para el uso de teatro por la carencia de ficha técnica de sonido.

En cuarto lugar, la inexistencia de equipamiento de escenotecnia genera que no sea posible desarrollar espectáculos cumpliendo con las condiciones técnicas requerida.

En quinto lugar, la falta de equipamiento de iluminación provoca poco interés de artistas de las artes escénicas, musicales y audiovisuales para el uso de teatro por la carencia de ficha técnica de iluminación

En sexto lugar, la inexistencia de piso apto para la danza dificulta la realización de presentaciones artísticas de danza de calidad.

En séptimo lugar, la falta de atriles para músicos genera la inexistencia de equipamiento técnico estandarizado que permita realizar presentaciones musicales de calidad.

En octavo lugar, no se cuenta con mobiliario específico para la implementación de camarines artes como colgadores de ropa, espejos, mesas o mesones, estanterías, cortinaje y servicios higiénicos artistas lo que genera la dificultad de realizar presentaciones artísticas de calidad de coros, orquestas y bandas con el mobiliario específico y pertinente.

En noveno lugar, la inexistencia de estándares de infraestructura de un teatro contemporáneo con ubicación adecuada de la mesa de control, sonido y actualización de sistema eléctrico) dificulta la realización de presentaciones artísticas de calidad de coros, orquestas y bandas con el mobiliario específico y pertinente.

En décimo lugar, la inexistencia de estándares de infraestructura de un teatro contemporáneo con ubicación adecuada de la mesa de control, sonido y actualización de sistema eléctrico no permite desarrollar espectáculos que requieren ficha técnica, presentaciones o espectáculos de calidad, cautelando las condiciones materiales y físicas necesarias para la estadía temporal de artistas.

Y, en último lugar, la falta de estudio técnico especializado para la adquisición e implementación de la ficha técnica produce la afectación de la calidad de las presentaciones y espectáculos en el teatro.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2025.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del lineamiento de infraestructura y equipamiento para *invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena*, se realizó su desagregación en objetivos específicos³⁰, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

Tabla: Objetivos Específicos LE infraestructura y equipamiento

N°	Objetivos Específicos
1	Salvaguardar el patrimonio histórico nacional del teatro
2	Disponer de equipamiento audiovisual nuevo y moderno de acuerdo a los requerimientos del área.
3	Disponer de equipamiento de sonido nuevo y moderno de acuerdo a los requerimientos del área.
4	Disponer de equipamiento de escenotecnia para el adecuado funcionamiento del teatro.
5	Disponer de equipamiento de iluminación nuevo y moderno de acuerdo a los requerimientos del área.
6	Disponer de equipamiento técnico que permita realizar presentaciones de calidad y promover las artes escénicas.
7	Adquirir equipamiento y mobiliario para la implementación de escenario para orquestas que permita el desarrollo y las condiciones para realizar presentaciones musicales de calidad.
7	Adquirir equipamiento y mobiliario para la implementación de camarines pertinente que permita el desarrollo y las condiciones para realizar presentaciones de calidad
8	Adquirir equipamiento y mobiliario pertinente para implementación de escenario que permita el desarrollo y las condiciones para realizar presentaciones de calidad de coros, orquestas y bandas.
9	Adquirir, mantener y mejorar la infraestructura del Teatro que permita el desarrollo y las condiciones para realizar presentaciones de calidad
10	Contar con estudio técnico especializado para la adquisición e implementación de la ficha técnica.
11	Salvaguardar el patrimonio histórico nacional del teatro

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

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas la obtención de compromiso de Alcaldía y Concejo Municipal para la presentación prioritaria de proyectos para el mejoramiento, restauración y adecuación del monumento histórico Teatro de La Serena en base al Plan

³⁰ Son la concreción, especificación o desglosamiento del objetivo estratégico. Los objetivos específicos contienen elementos particulares y concretos que permiten hacer operativo el objetivo estratégico. El conjunto o sumatoria de los objetivos específicos debe permitir y apuntar a la realización del objetivo estratégico. Son los propósitos más concretos que se quieren alcanzar y deben ser acordes a los programas y proyectos diseñados. No son acciones y deben ser redactados en infinitivo.



de Gestión con el objetivo específico de salvaguardar el patrimonio histórico nacional del teatro.

También contempla la adquisición de equipamiento técnico audiovisual moderno para el desarrollo de espectáculos de calidad con fondos propios y/o externos con el objetivo específico de disponer de equipamiento audiovisual nuevo y moderno de acuerdo a los requerimientos del área.

En tercer lugar, considera la adquisición de equipamiento técnico de sonido moderno para el desarrollo de espectáculos de calidad con fondos propios y/o externos con el objetivo específico de disponer de equipamiento de sonido nuevo y moderno de acuerdo a los requerimientos del área.

La cuarta iniciativa, trata sobre la adquisición de equipamiento de escenotecnia: Maquinaria para parrilla de iluminación y cortinajes para aforo de escenarios y cámaras, con fondos propios y/o externos con el objetivo específico de disponer de equipamiento de escenotecnia para el adecuado funcionamiento del teatro.

En quinto lugar, la adquisición de equipamiento técnico de iluminación moderno para el desarrollo de espectáculos de calidad con fondos propios y/o externos con el objetivo específico de disponer de equipamiento de iluminación nuevo y moderno de acuerdo a los requerimientos del área.

En sexto lugar, la adquisición de piso de danza y su resguardo en un espacio adecuado para su mantención con fondos propios y/o externos con el objetivo específico de disponer de equipamiento técnico que permita realizar presentaciones de calidad y promover las artes escénicas.

En séptimo lugar, la adquisición de atriles con luces y su resguardo en un espacio adecuado para su mantención con fondos propios y/o externos con el objetivo específico de adquirir equipamiento y mobiliario para la implementación de escenario para orquestas que permita el desarrollo y las condiciones para realizar presentaciones musicales de calidad.

En octavo lugar, la adquisición de mobiliario para la implementación de camarines (y su resguardo de colgadores de ropa, espejos, mesas o mesones, estanterías, cortinaje y servicios higiénicos artistas) n un espacio adecuado para su mantención con fondos propios y/o externos con el objetivo específico de adquirir equipamiento y mobiliario para la implementación de camarines pertinente que permita el desarrollo y las condiciones para realizar presentaciones de calidad.

En noveno lugar, la adquisición de mobiliario para la implementación de escenario (tarimas de coros, sillas, tarimas de instrumentos) y su resguardo en un espacio adecuado para su mantención con fondos propios y/o externos con el objetivo específico de adquirir

equipamiento y mobiliario pertinente para implementación de escenario que permita el desarrollo y las condiciones para realizar presentaciones de calidad de coros, orquestas y bandas.

En décimo lugar, la adquisición, mantención y mejoramiento de la mesa de control, sonido y actualización de sistema eléctrico del Teatro con fondos propios y/o externos con el objetivo específico de Adquirir, mantener y mejorar la infraestructura del Teatro que permita el desarrollo y las condiciones para realizar presentaciones de calidad.

Por último, la contratación de asesoría técnica especializada para la adquisición e implementación de la ficha técnica con el objetivo específico de contar con estudio técnico especializado para la adquisición e implementación de la ficha técnica.

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	Obtención de compromiso de Alcaldía y Concejo Municipal para la presentación prioritaria de proyectos para el mejoramiento, restauración y adecuación del monumento histórico Teatro de La Serena en base al Plan de Gestión
2	Adquisición de equipamiento técnico audiovisual moderno para el desarrollo de espectáculos de calidad con fondos propios y/o externos
3	Adquisición de equipamiento técnico de sonido moderno para el desarrollo de espectáculos de calidad con fondos propios y/o externos
4	Adquisición de equipamiento de escenotecnia: Maquinaria para parrilla de iluminación y cortinajes para aforo de escenarios y cámaras, con fondos propios y/o externos
5	Adquisición de equipamiento técnico de iluminación moderno para el desarrollo de espectáculos de calidad con fondos propios y/o externos
6	Adquisición de piso de danza y su resguardo en un espacio adecuado para su mantención con fondos propios y/o externos.
7	Adquisición de atriles con luces y su resguardo en un espacio adecuado para su mantención con fondos propios y/o externos.
8	Adquisición de mobiliario para la implementación de camarines (y su resguardo de colgadores de ropa, espejos, mesas o mesones, estanterías, cortinaje y servicios higiénicos artistas) n un espacio adecuado para su mantención con fondos propios y/o externos
9	Adquisición de mobiliario para la implementación de escenario (tarimas de coros, sillas, tarimas de instrumentos) y su resguardo en un espacio adecuado para su mantención con fondos propios y/o externos
10	Adquisición, mantención y mejoramiento de la mesa de control, sonido y actualización de sistema eléctrico del Teatro con fondos propios y/o externos.
11	Contratación de asesoría técnica especializada para la adquisición e implementación de la ficha técnica.

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 Fortalecimiento infraestructura y equipamiento, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla: Tipos de Iniciativa LE infraestructura y equipamiento.

Formación y Creación Artística – Cultural		
Tipo de Iniciativa	Frecuencia	Porcentaje
Estudio	1	9,1%
Programas	0	0 %
Proyecto		81,8%
Gestión	2	9,1%
Total		100,0%

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

8.4.2. LE: Implementación de la gestión cultural y comunicacional del teatro.

El lineamiento estratégico de la *implementación de la gestión cultural y comunicacional del teatro*. corresponde a la *inexistencia de políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos del Teatro* dadas las condiciones propias y específicas del espacio cultural y de la gestión cultural que requiere con profesionales y técnicos específicos.

Se trata, por tanto, de realizar aquellos programas, proyectos, estudios o gestiones que tengan como objetivo desplegar acciones **para crear e implementar políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando estándares profesionales y especializados en el área**, cuyos medios serán las iniciativas y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa emblemática.

Los factores críticos asociados al problema de la inexistencia de políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos del Teatro son los siguientes:

En primer lugar, falta de profesional de comunicación y difusión permanente dificulta la difusión pertinente y oportuna de las actividades y acciones desarrolladas por el teatro.

En segundo lugar, la falta de plan de comunicación y difusión permanente provocaría muchas veces una escasa eficiencia y eficacia para una difusión pertinente y oportuna de las actividades y acciones desarrolladas por el teatro.



En tercer lugar, la falta de equipo profesional y técnico para la programación, administración y elaboración de proyectos generaría escasa eficiencia y eficacia en el área de gestión administrativa, programática y aplacamiento de recursos externos para el teatro.

En cuarto lugar, la falta de estructura organizacional de recursos humanos para la coordinación y operación interna del Teatro generaría dificultades en la eficacia y eficiencia para la gestión cultural del Teatro

En quinto lugar, la inexistencia de cursos de capacitación y perfeccionamiento para el actual personal del teatro provocaría. la falta de especialización del actual equipo de trabajo en la gestión y producción artística.

En sexto lugar, la falta de estrategias de consulta y satisfacción de públicos y audiencias provocaría entre otros, el desconocimiento de la percepción y experiencia de usuarios del teatro.

En séptimo lugar, la falta de gestión para establecer alianzas público- privadas y de trabajo en red con otros espacios culturales genera la inexistencia de iniciativas y producciones colaborativas a nivel regional y nacional.

En octavo lugar, la inexistencia del retorno de los recursos que se obtienen por el uso del teatro en la gestión del espacio cultural provoca entre otros que no se cuenta con ingresos propios para la gestión del teatro.

En noveno lugar, la inexistencia de un plan de marketing y venta por ticketera contribuyen a generar escasos ingresos propios dificultan la gestión cultural.

En décimo lugar, la inexistencia de políticas de gestión de recursos privados y públicos para el desarrollo de las iniciativas artísticas culturales genera la ausencia de presupuesto para el desarrollo de las iniciativas artísticas culturales

Y, por último, la falta de obtención de dominio legal o comodato del Teatro Municipal de la Serena en favor de la Municipalidad imposibilita la postulación de proyectos según las bases técnicas de los concursos público y/o privados

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2025.

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

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

N°	Objetivos Específicos
1	Contar con un profesional exclusivo con conocimientos en el área de comunicaciones, difusión y de RRSS.
2	Contar con plan de comunicación, difusión y marketing permanente de acuerdo con la política institucional.
3	Contar con un equipo profesional y técnico que permita realizar una gestión eficaz y eficiente en la administración y gestión cultural del teatro.
4	Conformar equipo técnico profesional del teatro con funciones y roles definidos.
5	Capacitar al actual y futuro equipo de trabajo en la gestión y producción artística específica para el teatro.
6	Conocer la percepción y experiencia de usuarios del teatro.
7	Gestionar y desarrollar iniciativas y producciones colaborativas a nivel regional y nacional
8	Disponer de los recursos generados por el teatro para ser utilizados en la mantención físico, material, tecnológica y de RRHH, comunicacional y producción del espacio.
9	Generar ingresos propios para la gestión cultural del teatro.
10	Contar con presupuesto para el desarrollo de las iniciativas artísticas culturales
11	Entregar en comodato y contar con toda la documentación para postular a proyectos de mejoramiento, restauración y equipamiento del Teatro entre otros.

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

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas la contratación o disposición de profesional exclusivo en el área de comunicaciones, difusión y de RRSS con el objetivo específico contar con un profesional exclusivo con conocimientos en el área de comunicaciones, difusión y de RRSS.

En segundo lugar, contempla el diseño de plan de comunicación, difusión y marketing con el objetivo específico de contar con plan de comunicación, difusión y marketing permanente de acuerdo con la política institucional.

En tercer lugar, considera la contratación de dos auxiliares, un administrativo/a; 2 técnicos de sala y producción; profesional de mediación, profesional de elaboración de proyectos culturales y profesional de producción artística con el objetivo específico de contar con un equipo profesional y técnico que permita realizar una gestión eficaz y eficiente en la administración y gestión cultural del teatro.

En cuarto lugar, considera la conformación de estructura interna conforme al Plan de Gestión con el objetivo específico de conformar un equipo técnico profesional del teatro con funciones y roles definidos en el organigrama.

En quinto lugar, considera la capacitación y perfeccionamiento continuo al actual y futuro equipo de trabajo en gestión y producción artística específica para el teatro con el objetivo

específico de capacitar al actual y futuro equipo de trabajo en la gestión y producción artística específica para el teatro.

En sexto lugar, contempla el diseño, ejecución, sistematización y análisis de técnicas de consulta y satisfacción de públicos y audiencias tales como encuestas, estudios u otros con el objetivo específico de conocer la percepción y experiencia de usuarios del teatro.

En séptimo lugar, incluye también el fortalecimiento de la participación en la red Yakana y generación de nuevas alianzas público-privadas con el objetivo específico de gestionar y desarrollar iniciativas y producciones colaborativas a nivel regional y nacional.

En octavo lugar, considera la creación de ítem presupuestario (cuenta) para transferir los recursos que ingresen por concepto de uso del teatro con el objetivo específico de disponer de los recursos generados por el teatro para ser utilizados en la mantención físico, material, tecnológica y de RRHH, comunicacional y producción del espacio.

En noveno lugar, contempla la creación de un plan de marketing para fortalecer los ingresos por concepto de arriendo del Teatro con fondos propios y/o externos con el objetivo específico de generar nuevos ingresos propios para la gestión cultural del teatro.

En décimo lugar, considera también la elaboración de estrategia para la gestión de recursos privados y el desarrollo de proyectos públicos para la gestión de iniciativas artísticas culturales. Contar con presupuesto para el desarrollo de las iniciativas artísticas culturales.

Y por último, considera la creación de mesa encabezada por el departamento jurídico de la municipalidad para subsanar los títulos de propiedad vigente y entregar en comodato el Teatro a la Municipalidad de la Serena con el objetivo específico entregar en comodato y contar con toda la documentación para postular a proyectos de mejoramiento, restauración y equipamiento del Teatro entre otros.

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

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

N°	Iniciativa Emblemática
1	Contratación o disposición de profesional exclusivo en el área de comunicaciones, difusión y de RRSS (community manager).
2	Diseño de plan de comunicación, difusión y marketing.
3	Contratación de dos auxiliares, un administrativo/a; 2 técnicos de sala y producción; profesional de mediación, profesional de elaboración de proyectos culturales y profesional de producción artística.

N° Iniciativa Emblemática	
4	Conformación de estructura interna conforme al Plan de Gestión.
5	Capacitación y perfeccionamiento continuo al actual y futuro equipo de trabajo en gestión y producción artística específica para el teatro.
6	Diseño, ejecución, sistematización y análisis de técnicas de consulta y satisfacción de públicos y audiencias (encuestas, estudios u otros)
7	Fortalecimiento de la participación en la red Yakana y generación de nuevas alianzas público-privadas.
8	Creación de ítem presupuestario (cuenta) para transferir los recursos que ingresen por concepto de uso del teatro.
9	Creación de plan de marketing para fortalecer los ingresos por concepto de arriendo del Teatro con fondos propios y/o externos.
10	Elaboración de estrategia para la gestión de recursos privados y el desarrollo de proyectos públicos para la gestión de iniciativas artísticas culturales
11	Creación de mesa encabezada por el departamento jurídico de la municipalidad para subsanar los títulos de propiedad vigente y entregar en comodato el Teatro a la Municipalidad de la Serena.

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

Tabla: Tipos de Iniciativa de desarrollo de las comunicaciones y difusión del Teatro Municipal.

Formación y Creación Artística – Cultural		
Tipo de Iniciativa	Frecuencia	Porcentaje
Estudio	2	18,2%
Programas	5	45,5%
Proyecto	0	0%
Gestión	4	36,4%
Total	6	100,0%

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

8.4.3. LE: Programación, participación y acceso al arte y la cultura del Teatro

El lineamiento estratégico de *programación, participación y acceso al arte y la cultura del Teatro* corresponde a la necesidad de estrategias de participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local y regional, de manera de incluir a las comunidades artístico culturales en la toma de decisiones del Teatro Municipal.

Se trata, por tanto, de realizar aquellos programas, proyectos, estudios o gestiones que tengan como objetivo desplegar acciones para ***diseñar programación de calidad con énfasis local y regional en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, de forma planificada garantizando la participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local***, cuyos medios serán las iniciativas y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa emblemática.

Los factores críticos asociados al problema de la inexistencia de estrategias de participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local y regional son los siguientes:

En primer lugar, la inexistencia de una normativa para el uso del Teatro destinada a las artes escénicas, musicales y audiovisuales como a otros usos del espacio genera que la programación se realiza a partir de la demanda espontánea del espacio sin criterios de selección de audiencias, públicos o programáticos.

En segundo lugar, la falta de programas de mediación y nuevas audiencias implica muchas veces escasas acciones de mediación y de generación de nuevas audiencias.

En tercer lugar, la falta de gestión a nivel de públicos para generar mayor demanda cultural. provocaría entre otros, el bajo consumo cultural, escasa participación e interés de la población a nivel local.

En cuarto lugar, la inexistencia de programas que permitan el acceso de las comunidades al teatro genera inequidades de acceso al teatro de las comunidades educativas rurales y sectores alejados al centro de la ciudad.

En quinto lugar, la falta de línea programática del teatro provoca una programación que se realiza por disponibilidad de fechas y demanda de la comunidad artística y ciudadana.

En sexto lugar, la falta de convocatorias abiertas para las comunidades artísticas a nivel comunal, regional, nacional e internacional genera una oferta programática que carece de estrategias participativas y concursables de las comunidades artísticas.

En séptimo lugar, la falta de recursos para la programación anual del teatro tiene el efecto de que no se puede planificar ni ofertar una programación artística de calidad.

Y, por último, la falta de valoración del patrimonio histórico e identitario del Teatro La Serena provoca que no se ponga en valor la historia y tradición del inmueble patrimonial.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2025.

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

Tabla: Objetivos Específicos LE programación, participación y acceso al arte y la cultura del Teatro.

N°	Objetivos Específicos
1	Diseñar normativa para la programación y uso del espacio.
2	Crear y gestionar programas de mediación especialmente para NNA
3	Crear y gestionar programas para la creación de nuevos públicos de consumo cultural para jóvenes y adultos
4	Garantizar el acceso de las comunidades educativas al teatro municipal
5	Programar en base a los lineamientos del Plan de Gestión de Teatro.
6	Crear oferta programática con estrategias participativas a través de convocatorias abiertas para las comunidades artísticas
7	Planificar y ofertar programación anual artística de calidad.
8	Poner en valor y rescate de la identidad del teatro para la comunidad.

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

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas el diseño de normativa para la programación de las artes escénicas, musicales y audiovisuales como a otros usos del Teatro con el objetivo específico de contar con una normativa para la programación y uso del espacio.

También contempla la creación de programas de mediación especialmente para NNA en coordinación con el Departamento de Educación, OPD, SEREMIA de Cultura y Educación, Áreas de Extensión y Vinculación con el medio de Instituciones de Educación Superior entre otros con el objetivo específico de crear y gestionar programas de mediación especialmente para NNA.

En tercer lugar, considera la creación de programas y acciones para nuevos públicos que incluya a jóvenes, adultos, personas, mayores, pueblos originarios, migrantes, mujeres, disidencias de género, en situación de discapacidad con el objetivo específico de Crear y gestionar programas para la creación de nuevos públicos de consumo cultural para jóvenes y adultos.

En cuarto lugar, contempla la creación de un programa de acceso al teatro de las comunidades educativas rurales y sectores alejados al centro de la ciudad. con el objetivo específico de garantizar el acceso de las comunidades educativas al teatro municipal.

En quinto lugar, contempla un diseño de programación y ejecución principalmente enfocadas en las artes escénicas, audiovisuales y musicales con el objetivo específico de programar en base a los lineamientos del Plan de Gestión de Teatro.

En sexto lugar, considera la convocatoria abierta para las comunidades de artistas a nivel comunal, regional, nacional e internacional con el objetivo específico de crear oferta programática con estrategias participativas a través de convocatorias abiertas para las comunidades artísticas.

En séptimo lugar, contempla la asignación de recursos financieros con disponibilidad presupuestaria municipal para la programación anual del teatro con el objetivo específico de planificar y ofertar programación anual artística de calidad.

Y, en último lugar, considera la realización de recorridos patrimoniales por el Teatro con un guion establecido y guías para el acompañamiento con el objetivo específico de poner en valor y rescate de la identidad del teatro para la comunidad.

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

Tabla: Iniciativas Emblemáticas LE programación, participación y acceso al arte y la cultura del Teatro.

N°	Iniciativa Emblemática
1	Diseño de normativa para la programación de las artes escénicas, musicales y audiovisuales como a otros usos del Teatro.
2	Creación de programas de mediación especialmente para NNA en coordinación con el Departamento de Educación, OPD, SEREMIA de Cultura y Educación, Áreas de Extensión y Vinculación con el medio de Instituciones de Educación Superior entre otros.
3	Creación de programas y acciones para nuevos públicos que incluya a jóvenes, adultos, personas, mayores, pueblos originarios, migrantes, mujeres, disidencias de género, en situación de discapacidad.
4	Programa de acceso al teatro de las comunidades educativas rurales y sectores alejados al centro de la ciudad.
5	Diseño de programación y ejecución principalmente enfocadas en las artes escénicas, audiovisuales y musicales
6	Convocatoria abierta para las comunidades de artistas a nivel comunal, regional, nacional e internacional.
7	Asignación de recursos financieros con disponibilidad presupuestaria municipal para la programación anual del teatro.
8	Realización de recorridos patrimoniales por el Teatro con un guion establecido y guías para el acompañamiento.

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

Tabla: Tipos de Iniciativa LE programación, participación y acceso al arte y la cultura del Teatro.

Tipo de Iniciativa	Frecuencia	Porcentaje
Estudio	1	12,5%
Programas	7	87,5%
Proyecto	0	0%
Gestión	0	0%
Total	4	100,0%

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	2022	2023	2024	2025
Infraestructura y equipamiento del teatro	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Obtención de compromiso de Alcaldía y Concejo Municipal para la presentación prioritaria de proyectos para el mejoramiento, restauración y adecuación del monumento histórico Teatro de La Serena en base al Plan de Gestión	de Salvaguardar el patrimonio histórico nacional del teatro	X	X	X	
Infraestructura y equipamiento del teatro	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Adquisición de equipamiento técnico audiovisual moderno para el desarrollo de espectáculos de calidad con fondos propios y/o externos	Disponer de equipamiento audiovisual nuevo y moderno de acuerdo a los requerimientos del área.	X	X	X	

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico	2022	2023	2024	2025
Infraestructura y equipamiento del teatro	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Adquisición de equipamiento de escenotecnia: Maquinaria para parrilla de iluminación y cortinajes para aforo de escenarios y cámaras, con fondos propios y/o externos	Disponer de equipamiento de escenotecnia para el adecuado funcionamiento del teatro.	X	X	X	
Infraestructura y equipamiento del teatro	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Adquisición de equipamiento técnico de sonido moderno para el desarrollo de espectáculos de calidad con fondos propios y/o externos	Disponer de equipamiento de sonido nuevo y moderno de acuerdo a los requerimientos del área.	X	X	X	
Infraestructura y equipamiento del teatro	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Adquisición de equipamiento técnico de iluminación moderno para el desarrollo de espectáculos de calidad con fondos propios y/o externos	Disponer de equipamiento de iluminación nuevo y moderno de acuerdo a los requerimientos del área.	X	X	X	
Infraestructura y equipamiento del teatro	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Adquisición de piso de danza y su resguardo en un espacio adecuado para su mantención con fondos propios y/o externos.	Disponer de equipamiento técnico que permita realizar presentaciones de calidad y promover las artes escénicas.	X	X		
Infraestructura y equipamiento del teatro	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Adquisición de atriles con luces y su resguardo en un espacio adecuado para su mantención con fondos propios y/o externos.	Adquirir equipamiento y mobiliario para la implementación de escenario para orquestas que permita el desarrollo y las condiciones para realizar presentaciones musicales de calidad.	X	X		

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico	2022	2023	2024	2025
Infraestructura y equipamiento del teatro	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Adquisición de mobiliario para la implementación de camarines (y su resguardo de colgadores de ropa, espejos, mesas o mesones, estanterías, servicios higiénicos artistas) espacio adecuado para su mantención con fondos propios y/o externos	Adquirir equipamiento y mobiliario para la implementación de camarines pertinente que permita el desarrollo y las condiciones para realizar presentaciones de calidad	X	X		
Infraestructura y equipamiento del teatro	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Adquisición de mobiliario para la implementación de escenario (tarimas de coros, sillas, tarimas de instrumentos) y su resguardo en un espacio adecuado para su mantención con fondos propios y/o externos	Adquirir equipamiento y mobiliario pertinente para implementación de escenario que permita el desarrollo y las condiciones para realizar presentaciones de calidad de coros, orquestas y bandas.	X	X		
Infraestructura y equipamiento del teatro	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Adquisición, mantención y mejoramiento de la mesa de control, sonido y actualización de sistema eléctrico del Teatro con fondos propios y/o externos.	Adquirir, mantener y mejorar la infraestructura del Teatro que permita el desarrollo y las condiciones para realizar presentaciones de calidad		X	X	
Infraestructura y equipamiento del teatro	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Contratación de asesoría técnica especializada para la adquisición e implementación de la ficha técnica.	Contar con estudio técnico especializado para la adquisición e implementación de la ficha técnica.	X	X		

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico	2022	2023	2024	2025
Implementación de la gestión cultural y comunicacional	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Contratación o disposición de profesional exclusivo en el área de comunicaciones, difusión y de RRSS (community manager).	Contar con un profesional exclusivo con conocimientos en el área de comunicaciones, difusión y de RRSS.	X	X	X	X
Implementación de la gestión cultural y comunicacional	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Diseño de plan de comunicación, difusión y marketing.	Contar con plan de comunicación, difusión y marketing permanente de acuerdo con la política institucional.	X	X	X	X
Implementación de la gestión cultural y comunicacional	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Contratación de dos auxiliares, un administrativo/a; 2 técnicos de sala y producción; profesional de mediación, profesional de elaboración de proyectos culturales y profesional de producción artística.	Contar con un equipo profesional y técnico que permita realizar una gestión eficaz y eficiente en la administración y gestión cultural del teatro.	X	X	X	X
Implementación de la gestión cultural y comunicacional	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Conformación de estructura interna conforme al Plan de Gestión y con la colaboración del Depto. de Planificación y Control de Gestión Municipal.	Conformar equipo técnico profesional del teatro con funciones y roles definidos.	X	X		
Implementación de la gestión cultural y comunicacional	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos	Capacitación y perfeccionamiento continuo al actual y futuro equipo de trabajo en gestión y producción artística	Capacitar al actual y futuro equipo de trabajo en la gestión y producción	X	X	X	X

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico	2022	2023	2024	2025
	priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	específica para el teatro.	artística específica para el teatro.				
Implementación de la gestión cultural y comunicacional	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Diseño, ejecución, sistematización y análisis de técnicas de consulta y satisfacción de públicos y audiencias (encuestas, estudios u otros)	Conocer la percepción y experiencia de usuarios del teatro.	X	X	X	X
Implementación de la gestión cultural y comunicacional	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Fortalecimiento de la participación en la red Yakana y generación de nuevas alianzas público-privadas.	Gestionar y desarrollar iniciativas y producciones colaborativas a nivel regional y nacional	X	X	X	X
Implementación de la gestión cultural y comunicacional	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Creación de ítem presupuestario (cuenta) para transferir los recursos que ingresen por concepto de uso del teatro.	Disponer de los recursos generados por el teatro para ser utilizados en la mantención físico, material, tecnológica y de RRHH, comunicacional y producción del espacio.	X	X		
Implementación de la gestión cultural y comunicacional	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Creación de plan de marketing para fortalecer los ingresos por concepto de arriendo del Teatro con fondos propios y/o externos.	Generar ingresos propios para la gestión cultural del teatro.	X	X	X	X

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico	2022	2023	2024	2025
Implementación de la gestión cultural y comunicacional	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Elaboración de estrategia para la gestión de recursos privados y el desarrollo de proyectos públicos para la gestión de iniciativas artísticas culturales	Contar con presupuesto para el desarrollo de las iniciativas artísticas culturales	X	X	X	X
Implementación de la gestión cultural y comunicacional	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Creación de mesa encabezada por el departamento jurídico de la municipalidad para subsanar los títulos de propiedad vigente y entregar en comodato el Teatro a la Municipalidad de la Serena.	Entregar en comodato y contar con toda la documentación para postular a proyectos de mejoramiento, restauración y equipamiento del Teatro entre otros.	X	X	X	X
Programación, participación y acceso al arte y la cultura	Diseñar programación de calidad con énfasis local y regional en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, de forma planificada garantizando la participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local.	Diseño de normativa para la programación de las artes escénicas, musicales y audiovisuales como a otros usos del Teatro.	Diseñar normativa para la programación y uso del espacio.	X	X		
Programación, participación y acceso al arte y la cultura	Diseñar programación de calidad con énfasis local y regional en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, de forma planificada garantizando la	Creación de programas de mediación especialmente para NNA en coordinación con el Departamento de Educación, OPD, SEREMIA de Cultura y Educación, Áreas	Crear y gestionar programas de mediación especialmente para NNA	X	X	X	X

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico	2022	2023	2024	2025
	participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local.	de Extensión y Vinculación con el medio de Instituciones de Educación Superior entre otros.					
Programación, participación y acceso al arte y la cultura	Diseñar programación de calidad con énfasis local y regional en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, de forma planificada garantizando la participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local.	Creación de programas y acciones para nuevos públicos que incluya a jóvenes, adultos, personas, mayores, pueblos originarios, migrantes, mujeres, disidencias de género, en situación de discapacidad.	Crear y gestionar programas para la creación de nuevos públicos de consumo cultural para jóvenes y adultos	X	X	X	X
Programación, participación y acceso al arte y la cultura	Diseñar programación de calidad con énfasis local y regional en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, de forma planificada garantizando la participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local.	Programa de acceso al teatro de las comunidades educativas rurales y sectores alejados al centro de la ciudad.	Garantizar el acceso de las comunidades educativas al teatro municipal	X	X	X	X

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico	2022	2023	2024	2025
Programación, participación y acceso al arte y la cultura	Diseñar programación de calidad con énfasis local y regional en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, de forma planificada garantizando la participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local.	Diseño de programación y ejecución principalmente enfocadas en las artes escénicas, audiovisuales y musicales	Programar en base a los lineamientos del Plan de Gestión de Teatro.	X	X	X	X
Programación, participación y acceso al arte y la cultura	Diseñar programación de calidad con énfasis local y regional en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, de forma planificada garantizando la participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local.	Convocatoria abierta para las comunidades de artistas a nivel comunal, regional, nacional e internacional.	Crear oferta programática con estrategias participativas a través de convocatorias abiertas para las comunidades artísticas	X	X	X	X
Programación, participación y acceso al arte y la cultura	Diseñar programación de calidad con énfasis local y regional en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, de forma planificada garantizando la participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local.	Asignación de recursos financieros con disponibilidad presupuestaria municipal para la programación anual del teatro.	Planificar y ofertar programación anual artística de calidad.	X	X	X	X

Lineamiento Estratégico	Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico	2022	2023	2024	2025
Programación, participación y acceso al arte y la cultura	Diseñar programación de calidad con énfasis local y regional en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, de forma planificada garantizando la participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local.	Realización de recorridos patrimoniales por el Teatro con guion establecido y guía patrimonial del teatro (Equipo del teatro).	Poner en valor y rescate de la identidad del teatro para la comunidad.	X	X	X	X

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

Un total de 30 iniciativas conforma el PG. Al analizar la distribución de frecuencias de la cantidad de iniciativas por cada Lineamiento Estratégico, es posible identificar que tanto la implementación de la gestión cultural y comunicacional como la infraestructura y equipamiento del teatro poseen la mayor cantidad con 11 iniciativas equivalente al 36,7%, respectivamente y en segundo lugar, el lineamiento estratégico de Programación, participación y acceso al arte y la cultura con 8 iniciativas equivalente al 21,1%.

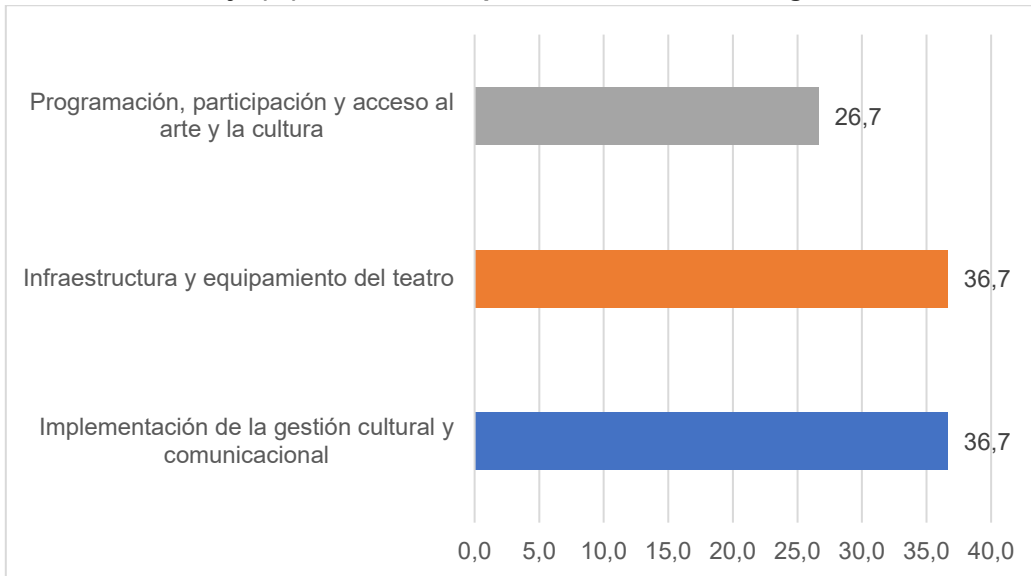
Tabla: Distribución y Frecuencia de Iniciativas por Lineamiento Estratégico.

Lineamiento Estratégico	N	%
Implementación de la gestión cultural y comunicacional	11	36,7
Infraestructura y equipamiento del teatro	11	36,7
Programación, participación y acceso al arte y la cultura	8	26,7
Total	30	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 40,0% de Programas equivalente a 12 iniciativas. En segundo lugar, los proyectos con 9 iniciativas equivalentes al 30,0%). En tercer lugar, acciones relacionadas con la gestión cultural del Teatro con 5 iniciativas equivalentes al 16,7% y; por último, los estudios con iniciativas equivalentes al 13,3% del total de iniciativas.

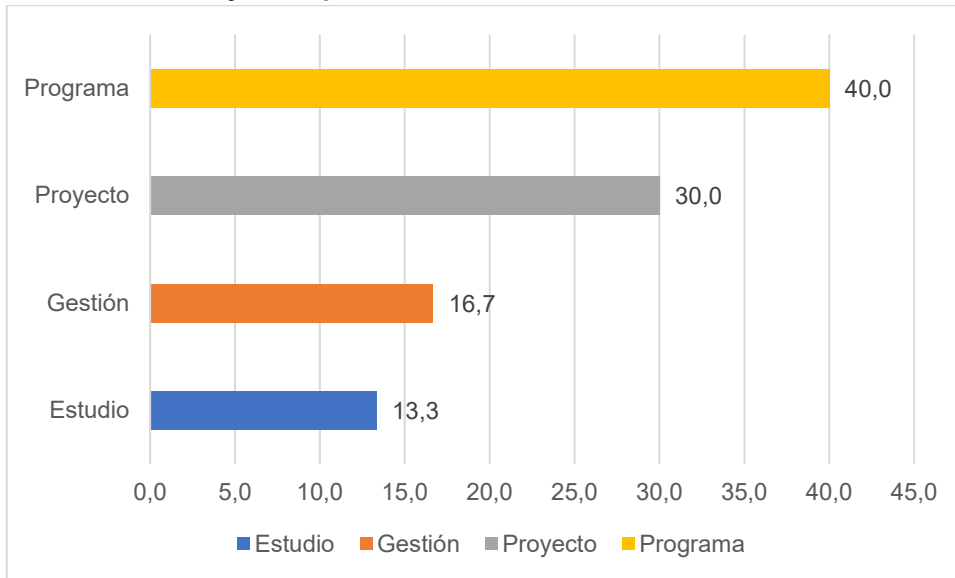
Tabla1: Distribución y Frecuencia de Iniciativas Emblemáticas por Tipo de Iniciativa.

Tipología de Iniciativas	N	%
Estudio	4	13,3
Gestión	5	16,7
Proyecto	9	30,0
Programa	12	40,0
Total	30	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 el Plan de Gestión del Teatro Municipal de La Serena³¹.

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

El módulo de seguimiento y evaluación del Plan de Gestión del Teatro Municipal de La Serena tiene por objetivo aportar información para retroalimentar el proceso de ejecución del Plan, se trata de proveer al Plan de las características de flexibilidad y adaptabilidad para corregir la ejecución ante cambios del entorno o desviaciones respecto de lo planificado. Dicha retroalimentación se refiere a dos aspectos principales:

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

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

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

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

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

Proveer a los actores involucrados en el Plan de Gestión del Teatro Municipal de La Serena, principalmente el Departamento de Turismo y Patrimonio donde se encuentra administrativamente el Departamento de Cultura, 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

³¹ Basado en los PG de Macul, Peñalolén, Molina, Licantén entre otros.



ajustes, tanto en la formulación de objetivos, los programas de acción, definición de iniciativas y actividades, de manera de introducir los ajustes necesarios para adaptarse a los cambios que la realidad del proceso de ejecución o cambios en el entorno exijan.

- **El Rol de la Evaluación en el Plan de Gestión del Teatro Municipal de La Serena.**

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

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

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

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

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

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

Para el Plan de Gestión del Teatro Municipal, el principal objetivo de los indicadores, es evaluar la implementación del conjunto de las iniciativas contenidas en el Plan de Inversiones 2022 - 2025, mediante parámetros predefinidos (Número de Iniciativas de Inversión a implementar anualmente v/s iniciativas de inversión no implementadas anualmente) y que en rigor, constituyen las metas del presente Plan de Gestión del Teatro Municipal de La Serena cuyo comportamiento observado y resultante, permiten establecer la tendencia de la gestión institucional y su proyección futura.

Es decir, lo que persigue la implementación del sistema de seguimiento y evaluación del Plan de Gestión del Teatro Municipal de La Serena 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.

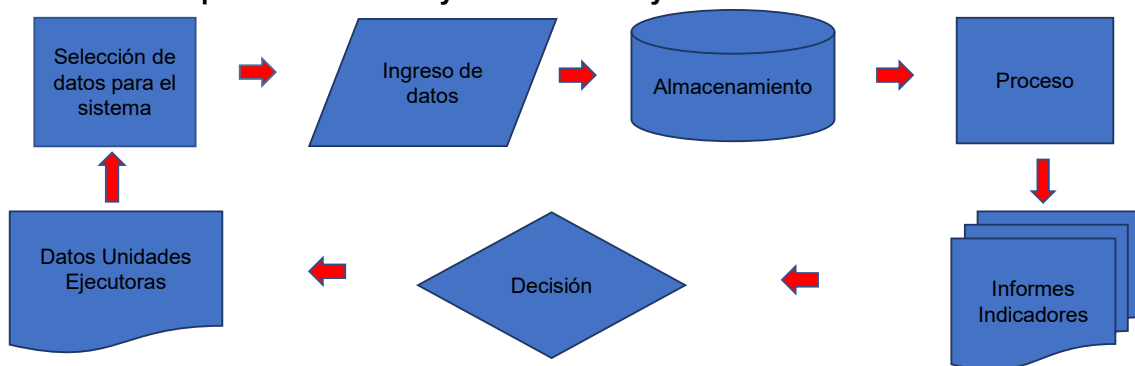
9.1. Implementación del Sistema

- **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 del Teatro Municipal de La Serena, tal como se puede observar en el siguiente esquema.

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



Fuente: PMC Molina.

El esquema muestra el flujo de información y el modelamiento de datos requeridos para un adecuado funcionamiento del sistema de seguimiento y evaluación.

Como se observa, las unidades municipales o ejecutoras, definen y aportan los antecedentes específicos de cada una de las iniciativas propuestas y desarrolladas en función del Plan. Luego el equipo que compone el nivel operativo del lineamiento estratégico selecciona, ingresa y procesa los datos, los que deben quedar registrados en los distintos momentos en que se confecciona la evaluación.

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

- **¿Qué se evalúa?**

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

En este sentido, el sistema evaluará las iniciativas (estudios, programas, proyectos o gestiones) contenidas en cada lineamiento estratégico según el periodo establecido para su ejecución o implementación explicitadas en el cronograma anual del plan de inversiones.

En el siguiente cuadro, se puede observar, la cantidad de frecuencias por lineamiento estratégico de las iniciativas establecidas en el plan de inversiones, según año – calendario.

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

Lineamiento Estratégico	Iniciativas a Evaluar Año 2022	Iniciativas a Evaluar Año 2023	Iniciativas a Evaluar Año 2024	Iniciativas a Evaluar Año 2025	Total de Iniciativas a Evaluar Periodo 2022- 2025
Infraestructura y equipamiento del teatro	10	11	6	0	27
Implementación de la gestión cultural y comunicacional	11	11	9	9	40
Programación, participación y acceso al arte y la cultura	11	11	10	10	42

Fuente: Matriz Iniciativas de Inversión Elaboración Propia

- **Criterios para la Evaluación**

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

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

- a. Las iniciativas contenidas en el plan de inversiones responden al conjunto de las necesidades expresadas por los distintos actores involucrados durante el proceso de elaboración de la presente asesoría en la elaboración del Plan de Gestión del Teatro Municipal.
- b. Por ende, estas iniciativas de inversión son necesidades explícitas, concretas, socializadas y validadas.
- c. Lo anterior, implica en rigor, un mayor compromiso de los actores técnicos y políticos en función de la ejecución del 100% de las iniciativas contenidas en el presente Plan de Inversiones.
- d. Por ende, el objetivo instrumental del Plan de Gestión del Teatro Municipal de La Serena, 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 el Departamento de Turismo y Patrimonio, incremente la recolección de datos e informen a las instancias respectivas a partir de la siguiente ficha y/o matriz de evaluación.

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

En primer lugar, 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°	Objetivo Estratégico	Nombre de la iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con una X, solo una opción Si o No)							
			Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025	
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Obtención de compromiso de Alcaldía y Concejo Municipal para la presentación prioritaria de proyectos para el mejoramiento, restauración y adecuación del monumento histórico Teatro de La Serena en base al Plan de Gestión								
2	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Adquisición de equipamiento técnico audiovisual moderno para el desarrollo de espectáculos de calidad con fondos propios y/o externos								
3	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Adquisición de equipamiento de escenotecnia: Maquinaria para parrilla de iluminación y cortinajes para aforo de escenarios y cámaras, con fondos propios y/o externos								
4	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Adquisición de equipamiento técnico de sonido moderno para el desarrollo de espectáculos de calidad con fondos propios y/o externos								
5	Invertir a través de planes de mejora y	Adquisición de equipamiento técnico								

N°	Objetivo Estratégico	Nombre de la iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con una X, solo una opción Si o No)							
			Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025	
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	de iluminación moderno para el desarrollo de espectáculos de calidad con fondos propios y/o externos								
6	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Adquisición de piso de danza y su resguardo en un espacio adecuado para su mantención con fondos propios y/o externos.								
7	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Adquisición de atriles con luces y su resguardo en un espacio adecuado para su mantención con fondos propios y/o externos.								
8	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Adquisición de mobiliario para la implementación de camarines (y su resguardo de colgadores de ropa, espejos, mesas o mesones, estanterías, servicios higiénicos artistas) espacio adecuado para su mantención con fondos propios y/o externos								
9	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Adquisición de mobiliario para la implementación de escenario (tarimas de coros, sillas, tarimas de instrumentos) y su resguardo en un espacio adecuado para su mantención con fondos propios y/o externos								

N°	Objetivo Estratégico	Nombre de la iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con una X, solo una opción Si o No)									
			Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025			
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
10	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Adquisición, mantención y mejoramiento de la mesa de control, sonido y actualización de sistema eléctrico del Teatro con fondos propios y/o externos.										
11	Invertir a través de planes de mejora y mantención en la infraestructura y equipamiento del Teatro Municipal de la Serena	Contratación de asesoría técnica especializada para la adquisición e implementación de la ficha técnica.										
12	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Contratación o disposición de profesional exclusivo en el área de comunicaciones, difusión y de RRSS (community manager).										
13	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Diseño de plan de comunicación, difusión y marketing.										
14	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Contratación de dos auxiliares, un administrativo/a; 2 técnicos de sala y producción; profesional de mediación, profesional de elaboración de proyectos culturales y profesional de producción artística.										

N°	Objetivo Estratégico	Nombre de la iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con una X, solo una opción Si o No)							
			Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025	
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
15	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Conformación de estructura interna conforme al Plan de Gestión y con la colaboración del Depto. de Planificación y Control de Gestión Municipal.								
16	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Capacitación y perfeccionamiento continuo al actual y futuro equipo de trabajo en gestión y producción artística específica para el teatro.								
17	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Diseño, ejecución, sistematización y análisis de técnicas de consulta y satisfacción de públicos y audiencias (encuestas, estudios u otros)								
18	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Fortalecimiento de la participación en la red Yakana y generación de nuevas alianzas público-privadas.								
19	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Creación de ítem presupuestario (cuenta) para transferir los recursos que ingresen por concepto de uso del teatro.								

N°	Objetivo Estratégico	Nombre de la iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con una X, solo una opción Si o No)									
			Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025			
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
20	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Creación de plan de marketing para fortalecer los ingresos por concepto de arriendo del Teatro con fondos propios y/o externos.										
21	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Elaboración de estrategia para la gestión de recursos privados y el desarrollo de proyectos públicos para la gestión de iniciativas artísticas culturales										
22	Crear políticas de gestión cultural, de comunicaciones y de recursos humanos priorizando por estándares profesionales y especializados en el área.	Creación de mesa encabezada por el departamento jurídico de la municipalidad para subsanar los títulos de propiedad vigente y entregar en comodato el Teatro a la Municipalidad de la Serena.										
23	Diseñar programación de calidad con énfasis local y regional en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, de forma planificada garantizando la participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local.	Diseño de normativa para la programación de las artes escénicas, musicales y audiovisuales como a otros usos del Teatro.										

N°	Objetivo Estratégico	Nombre de la iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con una X, solo una opción Si o No)									
			Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025			
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
24	Diseñar programación de calidad con énfasis local y regional en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, de forma planificada garantizando la participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local.	Creación de programas de mediación especialmente para NNA en coordinación con el Departamento de Educación, OPD, SEREMIA de Cultura y Educación, Áreas de Extensión y Vinculación con el medio de Instituciones de Educación Superior entre otros.										
25	Diseñar programación de calidad con énfasis local y regional en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, de forma planificada garantizando la participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local.	Creación de programas y acciones para nuevos públicos que incluya a jóvenes, adultos, personas, mayores, pueblos originarios, migrantes, mujeres, disidencias de género, en situación de discapacidad.										
26	Diseñar programación de calidad con énfasis local y regional en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, de forma planificada garantizando la participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local.	Programa de acceso al teatro de las comunidades educativas rurales y sectores alejados al centro de la ciudad.										

N°	Objetivo Estratégico	Nombre de la iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con una X, solo una opción Si o No)							
			Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025	
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
27	Diseñar programación de calidad con énfasis local y regional en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, de forma planificada garantizando la participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local.	Diseño de programación y ejecución principalmente enfocadas en las artes escénicas, audiovisuales y musicales								
28	Diseñar programación de calidad con énfasis local y regional en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, de forma planificada garantizando la participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local.	Convocatoria abierta para las comunidades de artistas a nivel comunal, regional, nacional e internacional.								
29	Diseñar programación de calidad con énfasis local y regional en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, de forma planificada garantizando la participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local.	Asignación de recursos financieros con disponibilidad presupuestaria municipal para la programación anual del teatro.								

N°	Objetivo Estratégico	Nombre de la iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con una X, solo una opción Si o No)									
			Año 2022		Año 2023		Año 2024		Año 2025			
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
30	Diseñar programación de calidad con énfasis local y regional en el ámbito de las artes escénicas, audiovisuales y musicales, de forma planificada garantizando la participación, creación de audiencias y acceso al arte y la cultura de la comunidad local.	Realización de recorridos patrimoniales por el Teatro con guion establecido y guía patrimonial del teatro (Equipo del teatro).										

Fuente: Matriz Iniciativas de Inversión Elaboración Propia

Obtenido el número de iniciativas factibles de implementar anualmente, la Unidad de Gestión procederá a:

1. Establecer el porcentaje de factibilidad real” del cumplimiento del Lineamiento Estratégico, en base al análisis estadístico comparativo de las Iniciativas Financiadas v/s Iniciativas No Financiadas.
2. Del análisis estadístico anterior y la proyección de los datos obtenidos en función de circunscribir el rol institucional, las Unidades de Gestión procederá a diseñar, proponer e implementar distintas estrategias y acciones con objeto de conseguir compromisos y/o acuerdos técnico – políticos o públicos y/o privados que permitan alcanzar, el cumplimiento del 100% de las iniciativas contenidas en el lineamiento estratégico a su cargo.

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

- **Ficha de Seguimiento Individual 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 2022.

Lineamiento Estratégico	Número de Iniciativas Proyectadas Año 2022	Evaluación		Evaluación Anual		
		Número de Iniciativas Implementadas	% Logro	% Déficit	Número de Iniciativas Implementadas	% Logro
Infraestructura y equipamiento del teatro	10					
Implementación de la gestión cultural y comunicacional	11					
Programación, participación y acceso al arte y la cultura	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 específica (Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre entre el rango del 76% al 99% respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).
Regular (R)	Nivel de logro de las acciones (Actividades, Beneficiarios y Productos) de la iniciativa específica (Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre entre el rango del 51% al 75% respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).
Malo (M)	Nivel de logro de las acciones (Actividades, Beneficiarios y Productos) de la iniciativa específica (Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre entre el rango del 26% al 50% respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).
Muy Malo (MM)	Nivel de logro de las acciones (Actividades, Beneficiarios y Productos) de la iniciativa específica (Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre entre el rango del 0% al 25% respecto del cronograma trimestral de ejecución (o acciones esperadas).

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 Dirección de Turismo y Patrimonio realice como una de sus primeras actividades, la valorización de la cartera de iniciativas.

Para esto, se sugiere que la Dirección de Turismo y 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 2021	Presupuesto Estimado Año 2023	Presupuesto Estimado Año 2024	Presupuesto Estimado Año 2025	Fuente de Financiamiento
LE N° 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 N° 1 por Año		∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	
LE N° 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 N° 2 por Año		∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	
LE N° 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 N° 3 por Año		∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	∑ \$ N Iniciativas	
LE N° 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	
Total Presupuesto Estimado del LE N° 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:

- $\sum \$ N \text{ Iniciativas} = (\text{Sumatoria de Montos de } N \text{ (Número de Iniciativas)})$.

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

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

Tabla: Fuentes de financiamiento.

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 las Unidades de Gestión debido a que ellas conocen los mecanismos de asignación presupuestaria, así como, los montos o costos específicos, acotados, reales y fidedignos para cada iniciativa.

Plan de Acción: Estrategia General de Implementación del Plan

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

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

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

Objetivo General del Plan de Acción

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

Objetivos Específicos del Plan de Acción

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

1. Difundir y socializar en el conjunto de los actores políticos, técnicos y sociales, la visión definida y los objetivos estratégicos de los lineamientos estratégicos.
2. Estructurar el marco presupuestario estimativo (recursos necesarios y fuentes de financiamiento) para la implementación de las iniciativas de inversión (matriz presupuesto estimado).
3. Identificar las Iniciativas de Inversión que cuentan y no cuentan con el respectivo financiamiento para su implementación.
4. Elaborar y ejecutar estrategias de resolución para aquellas Iniciativas de Inversión que no cuentan con financiamiento para su implementación.
5. Ejecutar las Iniciativas de inversión que tienen financiamiento.
6. Evaluar el estado de avance del plan de inversiones de manera semestral, semestral y anual. (Matrices de evaluación).
7. Informar los resultados de la ejecución del Plan de inversiones al conjunto de los actores políticos, técnicos, sociales y comunidad en general.
8. Fortalecer, adecuar o reformular las Iniciativas de Inversión contenidas en el plan de inversiones. (Instrumento flexible y en función del lineamiento estratégico y visión de futuro).”



1. Bibliografía.

Ander-Egg, E. (1992). "Políticas Culturales Municipales". Ciccus Ediciones, Buenos Aires.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Reportes comunales. 2022.

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

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

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA. (2011). "Política Cultural 2011-2016".
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2013). "Estudio de Gestión Cultural Municipal".

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

Espinoza, C. (2010). "La Territorialización de la Participación Ciudadana en el Marco de la Elaboración de Planes de Desarrollo Comunales". Revista Tiempo y Espacio, 25/2010, Universidad del Bío-Bío.

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

Larraín, J. (2001). "Identidad Chilena". Santiago. Lom.

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

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

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

Municipalidad de La Serena. (2022). Departamento de Educación Corporación Municipal Gabriel González Videla de La Serena.

Municipalidad de La Serena, (2019). "Actualización PLADECO 2019-2022".

Municipalidad de Licantén. (2016). "Plan Municipal de Cultura de Licantén 2016- 2020".



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 San José de Maipo. (2014). “Plan Municipal de Cultura de San José de Maipo 2014- 2018”.

Municipalidad de Vichuquén. (2017). “Plan Municipal de Cultura de Vichuquén 2017-2021”.

Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda. (2014). “Actualización PLADECO Pedro Aguirre Cerda.

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

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

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

Municipalidad de San Joaquín. (2014). “Actualización PLADECO San Joaquín 2014”.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo SUBDERE. (2017). “Revisión de Gobernabilidad Multinivel en Chile: Modernización del Sistema Municipal”.

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, 2021.

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