



**ACTUALIZACION DEL PLAN DE GESTIÓN ESTRATEGICO  
DE LA CORPORACION CULTURAL MUNICIPAL DE VALDIVIA.  
PERIODO 2021 – 2024**

**INFORME FINAL**

Consultores Responsables

Mónica Adler  
Rodrigo Hidalgo  
Eduardo Ramirez

**AGOSTO DE 2021**

## INDICE

|  |    |
|--|----|
| <b>1. Introducción</b>   | 4  |
| Contexto Institucional   | 4  |
| <b>2. Objetivos del Estudio</b>  | 7  |
| <b>3. Marco Teórico Conceptual</b>   | 7  |
| 3.1 Conceptos básicos  | 7  |
| 3.2 La relevancia de la cultura como polo de desarrollo a nivel local  | 9  |
| 3.3 La infraestructura cultural: un espacio para el quehacer cultural  | 13 |
| 3.4 Formación de audiencias  | 14 |
| <b>4. Marco Metodológico</b>   | 16 |
| <b>5. Ajuste Metodológico</b>  | 20 |
| <b>6. Caracterización Comunal</b>  | 21 |
| 6.1 Antecedentes Comunales   | 21 |
| 6.2 Indicadores  | 23 |
| 6.2.1 Indicadores demográficos   | 23 |
| Población Total Censo 2017 y Proyección 2021   | 23 |
| Población por sexo e índice de masculinidad  | 24 |
| Población por grupos de edad   | 25 |
| 6.2.2 Indicadores Sociales   | 25 |
| Tasas de Pobreza año 2017, por Ingresos y Multidimensionalidad   | 26 |
| Población carente de servicios básicos y hogares hacinados (% totales, a diciembre 2020)                                   | 26 |
| 6.2.3 Indicadores de Salud   | 27 |
| Número de establecimientos de salud, según tipo al 11-12-2020  | 27 |
| Población inscrita validada en Servicios de Salud Municipal, año 2019  | 28 |
| Tasas de natalidad, mortalidad y mortalidad infantil, año 2016   | 28 |
| 6.2.4 Indicadores educacionales  | 29 |
| Establecimientos educacionales según dependencia administrativa, años 2018 y 2020  | 30 |
| Matrícula escolar según nivel de enseñanza impartido, años 2018 y 2020   | 31 |
| Resultados SIMCE 4° Básico, años 2016, 2017, 2018  | 32 |
| 6.2.5 Indicadores Económicos   | 32 |
| Número de empresas según tamaño años 2017, 2018, 2019.   | 33 |
| Número de trabajadores según tamaño de la empresa años 2017, 2018, 2019  | 33 |
| Número de empresas según rubro económico, años 2017, 2018, 2019  | 34 |
| <b>7. Diagnóstico Participativo Necesidades Culturales de los Espacios Culturales de Valdivia.</b>                         | 37 |
| 7.1. Metodología Participativa   | 39 |
| 7.2. Participación de los Actores Locales.   | 43 |
| 7.3. Resultados del Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales de los Espacios Culturales de Valdivia. | 48 |
| 7.3.1 Resultados Fortalezas de Gestión   | 48 |
| 7.3.1.1. Biblioteca Municipal Camilo Henríquez   | 49 |
| 7.3.1.2 Escuela de Danza de Valdivia   | 49 |
| 7.3.1.3 Centro Cultural Casa Prochelle I   | 50 |
| 7.3.1.4 Museo Naval Submarino O'Brien  | 51 |
| 7.3.2. Resultados Fortalezas de Programación   | 52 |
| 7.3.2.1. Biblioteca Municipal Camilo Henríquez   | 52 |
| 7.3.2.2. Escuela de Danza de Valdivia  | 53 |
| 7.3.2.3. Centro Cultural Casa Prochelle I  | 54 |
| 7.3.2.4. Museo Naval Submarino O'Brien   | 56 |

|  |     |
|--|-----|
| 7.3.3. Resultados Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento   | 56  |
| 7.3.3.1. Biblioteca Municipal Camilo Henríquez   | 56  |
| 7.3.3.2. Escuela de Danza de Valdivia  | 57  |
| 7.3.3.3. Centro Cultural Casa Prochelle I  | 58  |
| 7.3.3.4. Museo Naval Submarino O'Brien   | 59  |
| 7.3.4 Resultados Problemas y Soluciones  | 59  |
| 7.3.4.1 Biblioteca Municipal Camilo Henríquez  | 59  |
| 7.3.4.2 Escuela de Danza de Valdivia   | 60  |
| 7.3.4.3 Centro Cultural Casa Prochelle I   | 61  |
| 7.3.4.4 Museo Naval Submarino O'Brien  | 62  |
| 7.4. Conclusiones Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales de los Espacios Culturales de Valdivia.                             | 62  |
| <b>8. Elaboración del Plan de Gestión de la Corporación Cultural Municipal Valdivia (CCM Valdivia) y sus Espacios Culturales.</b>                    | 69  |
| 8.1. Metodología   | 69  |
| 8.2. Visión y Misión.  | 72  |
| 8.2.1. Centro Cultural Casa Prochelle I  | 74  |
| 8.2.2. Biblioteca Municipal Camilo Henríquez   | 75  |
| 8.2.3. Instituto de Danza Valdivia   | 76  |
| 8.2.4. Museo Naval Submarino O'Brien   | 77  |
| 8.3. Lineamientos Estratégicos   | 77  |
| 8.4. Lineamientos Estratégicos por Espacios Culturales   | 79  |
| 8.4.1. Biblioteca Municipal Camilo Henríquez   | 79  |
| 8.4.2. Instituto de Danza de Valdivia  | 82  |
| 8.4.3. Centro Cultural Casa Prochelle I  | 86  |
| 8.4.4. Museo Naval Submarino O'Brien   | 89  |
| 8.4.5. Corporación Cultural Municipal Valdivia (CCM Valdivia)  | 92  |
| 8.4.5.1. Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa a nivel institucional.  | 92  |
| 8.4.5.2. Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión  | 95  |
| 8.5. Plan de Acción  | 97  |
| <b>9. Sistema de Seguimiento y Evaluación del el Plan de Gestión de los 4 Espacios Culturales de la Corporación Cultural Municipal, de Valdivia.</b> | 108 |
| 9.1. Implementación Del Sistema  | 110 |
| <b>10. Bibliografía.</b>   | 126 |
| <b>ANEXO</b>   |     |
| PPT Plan de Gestión CCM Valdivia   |     |

## 1. Introducción

Desde el punto de vista técnico, la actualización del Plan de Gestión de la Corporación Cultural Municipal de Valdivia 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 Valdivia en relación a los espacios culturales bajo administración de la Corporación Cultural Municipal de Valdivia.

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

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

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

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

### 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

---

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).

concentración de la población y de la actividad económica es muy alta con un modelo altamente centralista de la administración política, cuyo gasto público total a nivel subnacional (3,0% como porcentaje del PIB) es débil y también a nivel del gasto subnacional (regiones, provincias y comunas) como porcentaje del total del gasto público (13,1%), situando a Chile entre los más bajos de la OCDE (OCDE; 2017, 9).

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

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

La ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOMC), le otorga al municipio un rol privativo y fundamental en la elaboración del PLADECO como de los otros instrumentos de planificación, en función del desarrollo local. El municipio es un actor que dispone de ventajas y restricciones para dirigir el desarrollo comunal. De lo anterior se desprende que el PLADECO tiene un rol fundamental en la gestión municipal, orientando las acciones del municipio a partir del Plan. Sin embargo, no siempre es posible profundizar en cada uno de los sectores o temáticas que están consideradas en el PLADECO como áreas de gestión municipal por diversas variables. Es así como cada municipalidad y determinados Ministerios o Servicios de nivel central estiman pertinente elaborar planes de desarrollo sectoriales como en cultura entre otros.

Los planes de desarrollo sectorial o temáticos como cultura, se constituyen como componentes del PLADECO vigente con su respectiva actualización y ajuste pero de forma coherente en las cartas de navegación que orientan las actividades e inversiones de la comuna, en tanto estrategias de desarrollo local, otorgándole a la gestión comunal la posibilidad de lograr significativos avances, tanto en materia de crecimiento económico, como en la promoción del desarrollo social<sup>4</sup>, el

---

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)

desarrollo cultural<sup>5</sup> y la calidad de vida de la población en sintonía con la ciudadanía, mediante procesos participativos sustantivos y efectivos.

El Ministerio de las culturas las artes y el patrimonio ha propuesto, en base a la ley 19.891, las políticas culturales regionales para el período 2017-2022, las que tienen por objeto: apoyar al desarrollo de las artes y la difusión de la cultura; contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural<sup>6</sup> de la Nación; y promover la participación de éstas en la vida cultural del país.

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

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

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

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

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

---

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

6 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.

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

## 2. Objetivo del Estudio

Desarrollar la actualización del Plan de Gestión de la Corporación Cultural Municipal de Valdivia, como herramienta de gestión y planificación, con participación activa de la ciudadanía de Valdivia, Región de Los Ríos.

## 3. Marco Teórico Conceptual

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

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

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

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

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

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

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

---

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

términos de necesidades, demandas y estrategias de acción en materia artística cultural de cada comuna.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

b) Planificación Municipal en Cultura.

La planificación debe ser pensada como una función que esté al servicio de los objetivos y metas que se ha trazado en un período de tiempo determinado en materia cultural. Para el logro de objetivos y el cumplimiento de metas, se debe diseñar un proceso sistemático de intervención, articulando en torno a fases metodológicas de acercamiento, conocimiento y posicionamiento

temático. Estas estructuras organizan las ideas para permitirles configurarse en matrices temáticas centrales del proceso de construcción de miradas comunes respecto al futuro de la comuna en términos de su desarrollo cultural local.

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

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

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

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

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

El Estado de Chile suscribe la definición de la UNESCO de cultura como “el conjunto distintivo de rasgos espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias” (Unesco; 1982)<sup>10</sup>.

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

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

---

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

10 <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 pública<sup>11</sup>, la cultura se entiende como un derecho que se encuentra ratificado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos: “el derecho de tomar parte libremente de la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y participar del progreso científico y en los beneficios que de él resulten”.

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

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

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

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

---

11 En términos muy generales, para efectos de este manual, hablamos de una política pública cuando a través

de una serie de acciones organizadas, calendarizadas y presupuestadas en el tiempo, orientadas hacia objetivos determinados, el Estado busca resolver asuntos que la comunidad ha identificado como problemas. La política pública o cursos de acción serán ejecutada por el gobierno de turno.

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

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

| <b>Elementos</b>   |
|--|
| <b>Estrategia cultural local que contenga prioridades culturales locales, plazos de implementación, indicadores de seguimiento y evaluación y procedimientos de supervisión.</b> |
| <b>Carta de derechos y obligaciones culturales.</b>  |
| <b>Consejo de cultura local</b>  |
| <b>Implementación de evaluaciones de impacto cultural</b>  |

**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.**

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

**Fuente: CNCA. Elaboración propia.**

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

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

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

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

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

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

Misión de un Centro Cultural:

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

a) Cualidades de un Centro Cultural:

---

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

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

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

Sinergia: Debe participar activa y concertadamente con otros espacios y/o organizaciones.

- Adaptabilidad: Entregarse al cambio sin abandonar misión (CNCA: 2010).

b) Objetivos Generales de un Centro Cultural:

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

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

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

### 3.4. Formación de audiencias

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

c. Un plan de públicos supone el conocimiento de quiénes interactúan con el centro cultural, teatro, auditorio, compañía, etc. La sistematización de datos es fundamental para el desarrollo de cualquier política de desarrollo de públicos.

d. Los públicos no son ajenos a la de noción de la identidad de la institución, grupo, compañía o infraestructura para la cual se desea formar, ampliar, transformar o desarrollar públicos. Las estrategias de públicos no sustituyen la calidad y la buena factura de lo que se promueve. En una entidad deben estar involucrados todos los agentes que participan del hecho escénico. La formación de públicos no es solamente responsabilidad de quien difunde, sino también de quien programa, actúa, recibe al público, administra, etc. Nadie es inocente.

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

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

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

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

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

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

#### **4. Marco Metodológico.**

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

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

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

En segundo lugar, se reconocen como actores participantes tanto del proceso de diagnóstico como de planificación estratégica al actor técnico, que está compuesto por los funcionarios municipales que conforman la Mesa Técnica de Cultura como jefes o directores de departamentos y programas cuya participación permite la intersectorialidad en el ciclo de elaboración de la política pública (diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación). Por otra parte, el actor político conformado exclusivamente por el Concejo Comunal y por último, el actor social, conformado por las organizaciones sociales formales e informales artístico culturales, por los trabajadores y trabajadoras de las 13 disciplinas de las artes y la cultura reconocidas por el CNCA y todas aquellas organizaciones comunitarias (territoriales<sup>14</sup> o funcionales<sup>15</sup>) que puedan ser convocadas como actores relevantes del campo cultural como de vecinos y vecinas de diversas localidades y/o barrios.

---

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 territorial<sup>16</sup>. La propuesta se sitúa desde una perspectiva de desarrollo territorial, entendiéndose cada territorio como un sistema, donde cada uno agrupa una red de variables y relaciones sociales y culturales que el plan debe considerar como también en el contexto provincial y regional).

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

Por último, la metodología esbozada en los documentos “Guía Metodológica para el Desarrollo de Planes Municipales de Cultura”; “Guía Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural Comunal” y “Modelos de Gestión para Centros Culturales” del ex CNCA, se utilizan desde el punto de vista sectorial y/o temático. También se consideran entre la bibliografía la Metodología para la elaboración de Planes de Desarrollo Comunal del Ministerio de Planificación y Cooperación; la Metodología para la elaboración de Planes de Desarrollo Comunal de la SUBDERE – CEPAL; los Apuntes metodológicos para la elaboración de Estrategias y Planes Regionales de la SUBDERE y la Política Nacional y Regional de Cultura 2017 – 2022.

El proceso metodológico a realizar para elaborar el Plan de Gestión de la Corporación Cultural Municipal de Valdivia, 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 Valdivia .

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

---

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

estudio -diagnóstico cultural de Valdivia - como del elemento prospectivo relacionado con la planificación estratégica del Centro Cultural.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- a) Identificar y seleccionar las reuniones participativas a realizar por sectores o disciplinas y actor.
- b) Identificar y seleccionar a potenciales entrevistados/as, tales como: integrantes del Directorio de la Corporación Cultural Municipal, personal integrantes de los equipos que laboran en cada una de las cuatro unidades bajo al administración de esta corporación, artistas, creadores, gestores culturales, asociaciones de artistas en todas las ramas de las artes y las culturas locales, público y usuarios en general.
- c) Diseño y convocatoria de invitaciones digitales entre otras para redes sociales y web en general.
- d) Fechas y horarios de reuniones participativas.
- e) Fecha y horario presentación y reunión de trabajo con la Mesa Técnica de Cultura.
- f) Otros.

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

---

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

## 6. Etapa 1: Caracterización Comunal

### 6.1. Antecedentes Comunales

La comuna de Valdivia se encuentra ubicada en la Región de Los Ríos, región ubicada en las coordenadas 39°48'30" S, 73°14'30" W. El clima de la región es oceánico húmedo, con una temperatura promedio de 11 °C con una baja oscilación térmica en la costa producto de la influencia marítima; aunque en invierno hay temperaturas bajo cero. Las precipitaciones son realmente considerables y en la zona costera superan anualmente los 2000 mm de agua caída.

Los Ríos limita al norte con la Región de La Araucanía, al este con Argentina, al oeste con el océano Pacífico y al sur con la Región de Los Lagos.

La Región de los Ríos está dominada por los valles de la Depresión Intermedia, interrumpidos apenas por la Cordillera de la Costa, que en la zona alcanza baja altura y se denomina Cordillera del Mahuidanche y Cordillera Pelada. La Cordillera de los Andes mantiene su característico vulcanismo con una altitud que supera los 2000 metros sobre el nivel del mar (MSNM), destacando en la zona los volcanes Villarrica (2814 m s. n. m.) -en el límite con la región de la Araucanía- y el Mocho-Choshuenco (2422 m s. n. m.).

Una de las principales características de la geografía corresponde a los cursos hidrográficos. Dos cuencas dominan la región: la del río Valdivia y la del río Bueno. En ambos casos, los ríos se originan en la zona cordillerana y, debido a la acumulación de morrenas de origen glacial que han detenido el paso de las aguas, diversos lagos se han formado. En el caso del río Valdivia, este se origina en el lago argentino Lácar cuyas aguas cruzan la frontera y dan forma a los Siete Lagos, un conjunto en el que destacan el Panguipulli, el Calafquén y el Riñihue; desde este último, las aguas bajan por el río San Pedro y el Calle-Calle, hasta que sus aguas se juntan con las del río Cruces para formar el Valdivia, el cual desemboca en la bahía de Corral. En el caso del río Bueno, es el lago Ranco el que da vida a su cauce.

La Región de Los Ríos posee 18 429.5 km<sup>2</sup>. Surgió a partir de la independencia de la provincia de Valdivia de la Región de Los Lagos el 2 de octubre de 2007, al entrar en vigor la Ley N.° 20174. Su administración política territorial se encuentra subdividida en las provincias de Valdivia y Lago Ranco; cada una de las cuales está integrada por ocho y cuatro comunas, respectivamente. En este ordenamiento Valdivia tiene la doble condición de ser tanto la capital provincial como regional.

La comuna de Valdivia está situada en las coordenadas 39°48'51.12" S, 73°14'45.24" W. La superficie de la comuna abarca 1015,6 km<sup>2</sup>. Según proyecciones de población del Instituto Nacional de Estadísticas (en adelante, INE), alberga a un total de 178.226 habitantes; con un índice de masculinidad de 93,72% -respecto de la cantidad de mujeres residentes en la comuna; y con la mayoría de la población ubicada en los tramos de edad que van desde las 14 a los 64 años de edad.

Valdivia limita al norte con la comuna Mariquina, al noreste con la comuna de Máfil, al este con la comuna de Los Lagos, al sureste con la comuna de Paillaco, al sur con la comuna puerto de Corral y al oeste con el océano Pacífico.

La urbe se enmarca dentro de un entorno de llanos de sedimentación fluvial, rodeado de bosques higrófitos de ulmo y tineo, además de policultivos y frutales. Estos llanos se ubican en medio de la cordillera de la costa gracias a la irrupción de los ríos que convergen en ella.

El bosque valdiviano, también llamado «bosque siempre verde», es una ecorregión del sur de Chile y reductos fronterizos al sudoeste de Argentina. Se caracteriza por tener bosques siempre verdes de múltiples estratos, en un clima costero templado-lluvioso u oceánico.

El territorio urbano de la ciudad se ubica mayormente en el valle de los ríos Calle Calle, Valdivia, Cruces y Cau Cau, por lo que presenta un relieve mayormente plano o con pendientes poco pronunciadas, sin colinas o cerros que interrumpan el núcleo urbano. Los ríos le dan a la ciudad de Valdivia su estructura ondulante característica, pues el tejido urbano se ciñe mayormente a las curvas y meandros de los ríos; siendo estos, y principalmente el Calle Calle y el Valdivia la "columna vertebral" de la ciudad, pues desde Collico por el extremo Este hasta Miraflores en el extremo Oeste, el tejido urbano sigue rigurosamente el valle formado por ambos ríos. O sea que así como los ríos son la columna vertebral de la ciudad, también son el único accidente geográfico que interrumpe y delimita a la misma.

Según datos de la Encuesta CASEN y del Registro Social de Hogares, la comuna de Valdivia presenta una tasa de pobreza por ingresos del 7,64; mientras que su tasa de pobreza multidimensional es el 14,07.

Las mismas fuentes indican que a diciembre de 2020: 10,4% de las personas residentes en esta comuna viven en hogares que carecen de servicios básicos y 12,9% son hogares hacinados.

Según datos del Departamento de Estadísticas e Información en Salud (DEIS) del Ministerio de Salud, y del Fondo Nacional de Salud (FONASA), en diciembre de 2020 se contabilizaron 69 establecimientos de salud en Valdivia; la mayoría de ellos son Centros de Salud (15), Laboratorios Clínico-Dentales (10), Clínicas Dentales (9) y Centros Comunitarios de Salud Familiar CECOSF (6). Valdivia concentra el 38,3% del total de establecimientos de salud existentes en toda la Región de Los Ríos.

En Valdivia 110380 personas están inscritas en los Servicios de Salud Municipal -esto es el 61,9% del total de habitantes de la comuna.

Al año 2016 la comuna presentaba una tasa de natalidad de 12,1 y una tasa de mortalidad general de 6,0; mientras que la tasa de mortalidad infantil fue de 5,8.

Según información publicada por el Ministerio de Educación, a través de los portales Datos Abiertos y Agencia de Calidad de la Educación, así como del DEMRE (Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educacional de la Universidad de Chile), en Valdivia durante el año académico 2020 los establecimientos de matrícula subvencionada concentraron la mayor cantidad de estudiantes matriculados (16969), seguidos de establecimientos municipalizados (12325) y particulares (3341).

La comuna concentra el 40,7% de alumnos matriculados en la Región de Los Ríos -desde educación parvularia hasta educación media-. La mayoría de la matrícula se ubica en enseñanza básica (17862), enseñanza media humanístico-científica jóvenes (6737) y educación parvularia (3760).

Los resultados SIMCE 4° Básico en 2018 fueron de 280 en Lectura y 265 en Matemáticas. Mientras que, en la Región de Los Ríos, fueron de 271 y 254, respectivamente.

Respecto de indicadores económicos aportados por las Estadísticas de Empresa del Servicio de Impuestos Internos (SII), en 2019 se contabilizaron en Valdivia 11898 empresas; es decir, el 43,9% del total de empresas existentes en la Región de Los Ríos. La mayoría de las empresas valdivianas son microempresas (7655).

Los rubros en que tienen más participación las empresas valdivianas son comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (3033 empresas), construcción (1276 empresas) y transporte y almacenamiento (1079 empresas)

En el mismo año, el total de trabajadores contratados por empresas valdivianas sumó 51268 personas -53,5% del total regional. Las pequeñas empresas fueron las que más puestos de trabajo generaron (14129), seguidas de las grandes empresas (13891), medianas empresas (13561) y microempresas (9687).

## 6.2 Indicadores

### 6.2.1 Indicadores demográficos

Los datos presentados a continuación, fueron extraídos del Censo de Población y Vivienda 2017, y de las Proyecciones de Población 2021, generadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Se presentan datos de población, total y desagregados por sexo y grupos de edad; además se entregan indicadores calculados a partir de dichas desagregaciones: índice de masculinidad, índice de dependencia demográfica (o relación de dependencia) e índice de adultos mayores (o índice de envejecimiento)

#### **Población Total Censo 2017 y Proyección 2021**

| Unidad Territorial | Censo 2017 | Proyección 2021 | Variación (%) |
|--------------------|------------|-----------------|---------------|
| Comuna de Valdivia | 166.080    | 178.226         | 7,31          |
| Región de Los Ríos | 384.837    | 407.818         | 5,97          |
| País               | 17.574.004 | 19.678.363      | 11.97         |

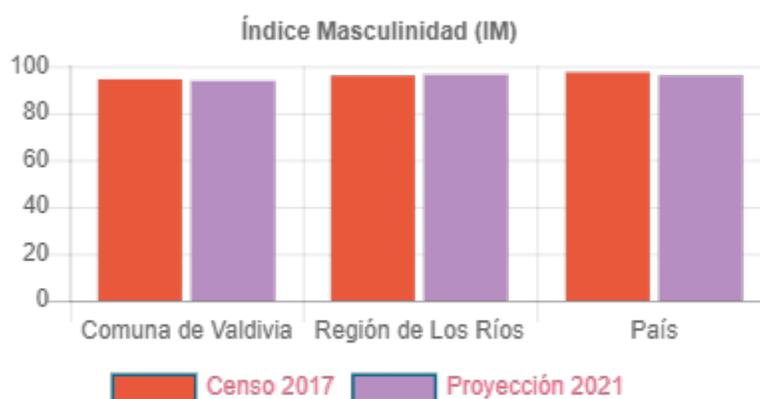
Fuente: Censos de Población y Vivienda, Proyecciones de Población INE



**Población por sexo e índice de masculinidad**

| Unidad Territorial | Censo 2017 |           | Proyección 2021 |           | Índice Masculinidad |                 |
|--------------------|------------|-----------|-----------------|-----------|---------------------|-----------------|
|                    | Hombres    | Mujeres   | Hombres         | Mujeres   | Censo 2017          | Proyección 2021 |
| Comuna de Valdivia | 80.348     | 85.732    | 86.547          | 91.679    | 94,4                | 93,72           |
| Región de Los Ríos | 188.847    | 195.990   | 199.687         | 208.131   | 95,94               | 96,36           |
| País               | 8.601.989  | 8.972.014 | 9.708.512       | 9.969.851 | 97,38               | 95,88           |

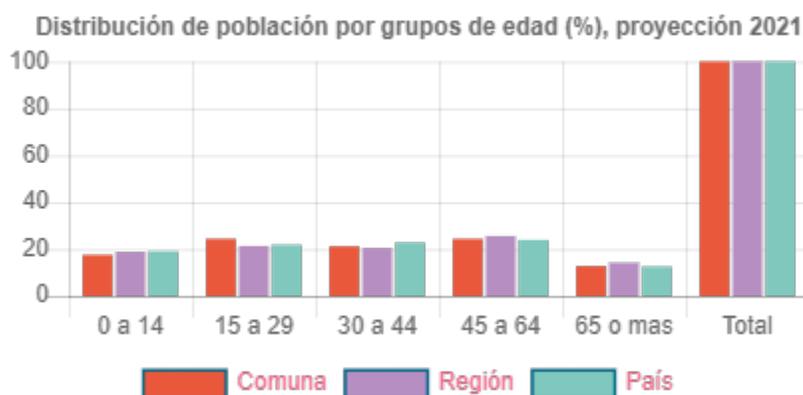
Fuente: Censos de Población y Vivienda, Proyecciones de Población INE



### Población por grupos de edad

| Grupo Edad | Población por grupo |                 | Distribución de la población entre grupos etarios (%), Proyección 2021 |        |       |
|------------|---------------------|-----------------|--|--------|-------|
|            | Censo 2017          | Proyección 2021 | Comuna   | Región | País  |
| 0 a 14     | 30.960              | 31.199          | 17,51  | 18,65  | 19,03 |
| 15 a 29    | 43.567              | 43.429          | 24,37  | 21,32  | 21,79 |
| 30 a 44    | 33.142              | 37.638          | 21,12  | 20,32  | 22,78 |
| 45 a 64    | 39.598              | 43.364          | 24,33  | 25,58  | 23,9  |
| 65 o mas   | 18.813              | 22.596          | 12,68  | 14,12  | 12,49 |
| Total      | 166.080             | 178.226         | 100  | 100    | 100   |

Fuente: Censos de Población y Vivienda, Proyecciones de Población INE



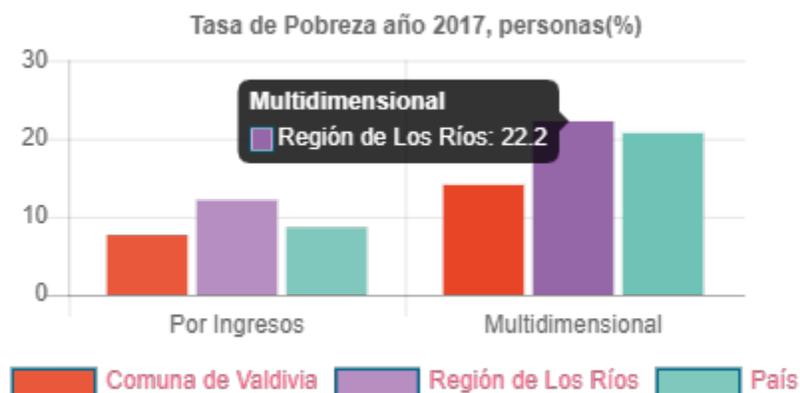
#### 6.2.2 Indicadores Sociales

Los datos presentados a continuación, fueron extraídos de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) 2017 y del Registro Social de Hogares, ambos instrumentos gestionados por el Ministerio de Desarrollo Social. Se presenta la tasa de pobreza por ingresos, la tasa de pobreza multidimensional del año 2017, porcentaje de personas en hogares carentes de servicios básicos y porcentaje de hogares hacinados (a Junio de 2020).

Tasas de Pobreza año 2017, por Ingresos y Multidimensionalidad

| Unidad Territorial | Por Ingresos | Multidimensional |
|--------------------|--------------|------------------|
| Comuna de Valdivia | 7,64         | 14,07            |
| Región de Los Ríos | 12,1         | 22,2             |
| País               | 8,6          | 20,7             |

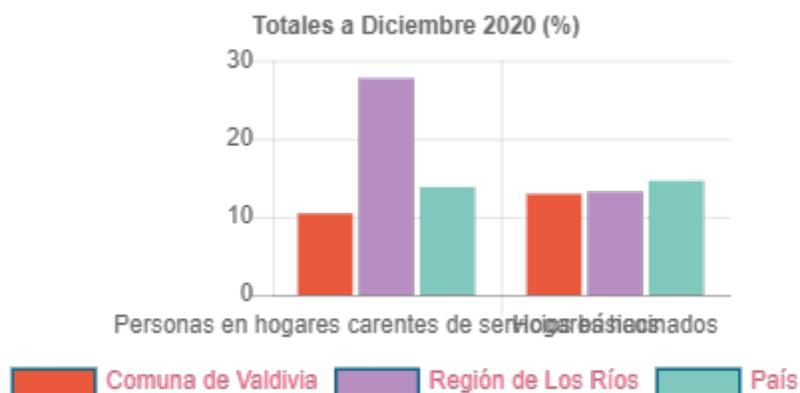
Fuente: Encuesta CASEN 2017, MDS



Población carente de servicios básicos y hogares hacinados (% totales, a diciembre 2020)

| Unidad Territorial | Totales a Junio 2020 (%)                          |                   |
|--------------------|---|-------------------|
|                    | Personas en hogares carentes de servicios básicos | Hogares Hacinados |
| Comuna de Valdivia | 10,4  | 12,9              |
| Región de Los Ríos | 27,7  | 13,2              |
| País               | 13,8  | 14,6              |

Fuente: SIIS-T MDS



### 6.2.3 Indicadores de Salud

Los datos presentados a continuación, fueron extraídos del Departamento de Estadísticas e Información en Salud (DEIS) del Ministerio de Salud, y del Fondo Nacional de Salud (FONASA). Se presenta el número de establecimientos de salud al 11 de diciembre de 2020, las tasas de natalidad, mortalidad y mortalidad infantil para el año 2016, y la población inscrita validada en servicios de salud municipal al año 2019.

Número de establecimientos de salud, según tipo al 11-12-2020

| Tipo Establecimiento                          | Comuna (n°) | Región (n°) | País (n°) |
|---|-------------|-------------|-----------|
| Centro Comunitario de Salud Familiar (CECOSF) | 6           | 17          | 278       |
| Centro Comunitario de Salud Mental (COSAM)    | 2           | 2           | 88        |
| Centro Corporación para la Nutrición Infantil | 1           | 1           | 7         |
| Centro Médico y Dental                        | 1           | 3           | 60        |
| Centro PRAIS                                  | 1           | 1           | 29        |
| Centro de Diálisis                            | 2           | 2           | 77        |
| Centro de Salud                               | 15          | 19          | 427       |
| Centro de Salud Familiar (CESFAM)             | 5           | 17          | 581       |
| Clínica                                       | 3           | 4           | 161       |
| Clínica Dental                                | 9           | 12          | 121       |
| Dirección Servicio de Salud                   | 1           | 1           | 29        |

|   |    |     |       |
|---|----|-----|-------|
| Dispositivo Incorporado por Crisis Sanitaria                          | 1  | 1   | 28    |
| Hospital (Alta Complejidad)   | 1  | 1   | 64    |
| Laboratorio Clínico o Dental  | 10 | 15  | 304   |
| Otros   | 1  | 1   | 54    |
| Posta de Salud Rural (PSR)  | 5  | 58  | 1.128 |
| Servicio de Atención Primaria de Urgencia (SAPU)                      | 4  | 9   | 233   |
| Servicio de Atención Primaria de Urgencia de Alta Resolutividad (SAR) | 1  | 2   | 68    |
| Total   | 69 | 180 | 4.134 |

Fuente: DEIS, MINSAL

Población inscrita validada en Servicios de Salud Municipal, año 2019

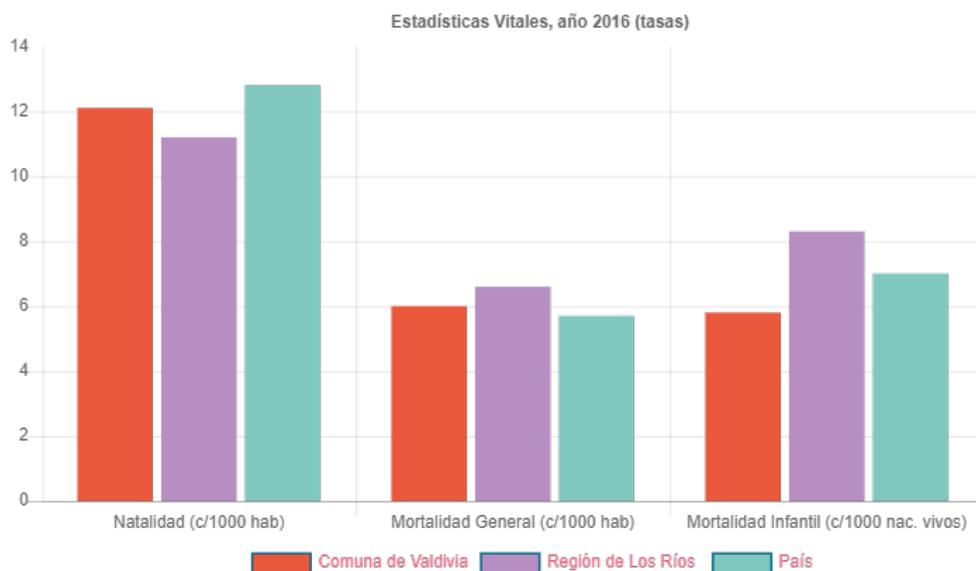
| Población Inscrita Validada (n°) |         |            |
|----------------------------------|---------|------------|
| Comuna                           | Región  | País       |
| 110.380                          | 323.249 | 12.995.918 |

Fuente: SINIM, desde datos FONASA

Tasas de natalidad, mortalidad y mortalidad infantil, año 2016

| Unidad Territorial | Tasas c/1.000 hab, Año 2016 |                    |   |
|--------------------|-----------------------------|--------------------|---|
|                    | Natalidad                   | Mortalidad General | Tasa de Mortalidad Infantil (c/1.000 nac.vivos) |
| Comuna de Valdivia | 12,1                        | 6                  | 5,8   |
| Región de Los Ríos | 11,2                        | 6,6                | 8,3   |
| País               | 12,8                        | 5,7                | 7   |

Fuente: DEIS, MINSAL



#### 6.2.4 Indicadores educacionales

Los datos presentados a continuación, fueron extraídos de las bases puestas a disposición por el Ministerio de Educación, a través de los portales Datos Abiertos y Agencia de Calidad de la Educación, así como del DEMRE (Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educacional de la Universidad de Chile). Se presenta el número de establecimientos educacionales y matrícula escolar según dependencia administrativa para los años 2018 y 2020; matrícula según nivel de enseñanza impartido años 2018 y 2020; los puntajes promedio de la prueba SIMCE de Cuarto, Sexto y Octavo Básico y Segundo Medio, para los tres últimos años disponibles en cada caso, en las respectivas asignaturas evaluadas. En esta entrega de Reportes Comunales, se incluye también el porcentaje de puntajes PSU mayor o igual a 450 puntos, según dependencia administrativa del establecimiento escolar.

**Establecimientos educacionales según dependencia administrativa, años 2018 y 2020**

| Dependencia Administrativa                       | Comuna |        | Región |        | País      |           |
|--|--------|--------|--------|--------|-----------|-----------|
|  | 2018   | 2020   | 2018   | 2020   | 2018      | 2020      |
| Matricula Municipal                              | 12.858 | 12.325 | 37.322 | 36.940 | 1.227.163 | 1.171.352 |
| Matricula Subvencionada                          | 16.591 | 16.969 | 38.520 | 39.494 | 1.927.242 | 1.961.112 |
| Matricula Particular Pagado                      | 3.257  | 3.341  | 3.573  | 3.739  | 325.500   | 324.860   |
| Matricula Corporación de Administración Delegada | 0      | 0      | 0      | 0      | 44.913    | 44.538    |
| Matricula Servicio Local de Educación            | 0      | 0      | 0      | 0      | 57.533    | 106.296   |
| Matricula Total                                  | 32.706 | 32.635 | 79.415 | 80.173 | 3.582.351 | 3.608.158 |

Fuente: Centro de Estudios, MINEDUC

**Matrícula escolar según nivel de enseñanza impartido, años 2018 y 2020**

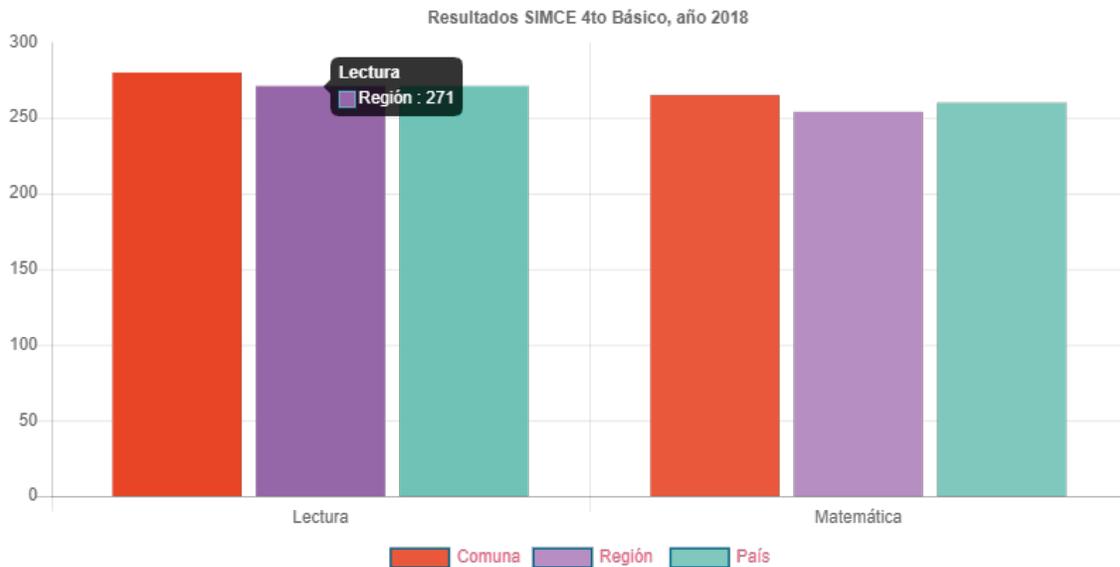
| Nivel de Enseñanza                                       | Comuna        |               | Región        |               | País             |                  |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------|------------------|
|  | 2018          | 2020          | 2018          | 2020          | 2018             | 2020             |
| Educación Parvularia                                     | 3.737         | 3.760         | 8.138         | 8.549         | 373.916          | 385.662          |
| Enseñanza Básica Niños                                   | 17.522        | 17.862        | 43.986        | 44.505        | 1.988.726        | 2.017.007        |
| Educación Básica Adultos                                 | 254           | 229           | 423           | 443           | 18.885           | 16.128           |
| Educación Especial                                       | 1.250         | 1.184         | 3.244         | 3.096         | 183.373          | 181.776          |
| Enseñanza Media Humanístico-Científica Jóvenes           | 6.714         | 6.737         | 13.296        | 13.727        | 640.067          | 662.195          |
| Educación Media Humanístico-Científica Adultos           | 1.279         | 968           | 2.488         | 2.275         | 111.349          | 96.650           |
| Enseñanza Media Técnico Profesional y Artística, Jóvenes | 1.792         | 1.726         | 7.682         | 7.409         | 256.688          | 240.717          |
| Educación Media Técnico Profesional y Artística, Adultos | 158           | 169           | 158           | 169           | 9.347            | 8.023            |
| <b>Total</b>   | <b>32.706</b> | <b>32.635</b> | <b>79.415</b> | <b>80.173</b> | <b>3.582.351</b> | <b>3.608.158</b> |

Fuente: Centro de Estudios, MINEDUC

Resultados SIMCE 4° Básico, años 2016, 2017, 2018

| Prueba     | Comuna |      |      | Región |      |      | País |      |      |
|------------|--------|------|------|--------|------|------|------|------|------|
|            | 2016   | 2017 | 2018 | 2016   | 2017 | 2018 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Lectura    | 273    | 275  | 280  | 268    | 270  | 271  | 267  | 269  | 271  |
| Matemática | 266    | 264  | 265  | 256    | 256  | 254  | 262  | 261  | 260  |

Fuente: Agencia de Calidad de la Educación, MINEDUC



6.2.5 Indicadores Económicos

Los datos presentados a continuación, fueron extraídos desde las Estadísticas de Empresa del Servicio de Impuestos Internos (SII). Se presenta el número de empresas y número de trabajadores, según tamaño de empresa y rubro en el cual desarrolla su actividad, para los años 2017, 2018 y 2019.

Número de empresas según tamaño años 2017, 2018, 2019.

| Tamaño Empresa             | Comuna |       |       | Región |        |        | País    |         |         |
|----------------------------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
|                            | 2017   | 2018  | 2019  | 2017   | 2018   | 2019   | 2017    | 2018    | 2019    |
| Micro                      | 7.068  | 7.430 | 7.655 | 17.148 | 17.844 | 18.357 | 729.694 | 752.685 | 769.693 |
| Pequeña                    | 1.681  | 1.759 | 1.760 | 3.459  | 3.623  | 3.672  | 193.576 | 203.218 | 206.293 |
| Mediana                    | 169    | 163   | 172   | 349    | 350    | 355    | 27.552  | 28.701  | 29.254  |
| Grande                     | 59     | 56    | 57    | 113    | 109    | 115    | 13.847  | 14.285  | 14.749  |
| Sin Ventas/Sin Información | 1.520  | 2.141 | 2.254 | 3.123  | 4.388  | 4.607  | 202.688 | 259.266 | 273.681 |

Fuente: Estadísticas SII

Número de trabajadores según tamaño de la empresa años 2017, 2018, 2019

| Tamaño Empresa             | Comuna |        |        | Región |        |        | País      |           |           |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|-----------|-----------|
|                            | 2017   | 2018   | 2019   | 2017   | 2018   | 2019   | 2017      | 2018      | 2019      |
| Micro                      | 4.832  | 9.778  | 9.687  | 10.617 | 18.794 | 16.158 | 612.852   | 673.918   | 722.165   |
| Pequeña                    | 22.183 | 15.102 | 14.129 | 39.575 | 31.837 | 34.489 | 1.970.427 | 2.044.968 | 2.051.040 |
| Mediana                    | 9.402  | 13.484 | 13.561 | 20.124 | 24.630 | 23.166 | 1.439.384 | 1.459.800 | 1.428.886 |
| Grande                     | 15.866 | 15.271 | 13.891 | 24.725 | 22.059 | 21.998 | 4.451.934 | 4.596.409 | 4.604.564 |
| Sin Ventas/Sin Información | 2.038  | 2.508  | 2.396  | 8.106  | 5.986  | 5.809  | 734.737   | 789.241   | 757.180   |

Fuente: Estadísticas SII

Número de empresas según rubro económico, años 2017, 2018, 2019

| Rubro  | Comuna |       |       | Región |       |       | País    |         |         |
|--|--------|-------|-------|--------|-------|-------|---------|---------|---------|
|  | 2017   | 2018  | 2019  | 2017   | 2018  | 2019  | 2017    | 2018    | 2019    |
| Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca   | 824    | 721   | 663   | 4.558  | 4.055 | 3.947 | 110.658 | 101.630 | 99.233  |
| Explotación de minas y canteras  | 28     | 20    | 21    | 89     | 86    | 97    | 5.865   | 5.480   | 5.432   |
| Industria manufacturera  | 928    | 991   | 1.020 | 1.851  | 1.944 | 2.066 | 85.370  | 85.142  | 87.417  |
| Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado                                | 13     | 11    | 14    | 60     | 47    | 48    | 2.325   | 2.402   | 2.608   |
| Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación | 24     | 34    | 45    | 139    | 167   | 190   | 3.476   | 4.271   | 4.856   |
| Construcción   | 1.098  | 1.179 | 1.276 | 2.013  | 2.285 | 2.506 | 87.915  | 90.599  | 95.753  |
| Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas   | 2.852  | 2.983 | 3.033 | 6.626  | 7.031 | 7.195 | 359.065 | 378.620 | 384.950 |
| Transporte y almacenamiento  | 952    | 1.055 | 1.079 | 2.209  | 2.659 | 2.709 | 108.959 | 123.124 | 125.764 |
| Actividades de alojamiento y de servicio de comidas  | 752    | 951   | 1.017 | 1.658  | 2.175 | 2.312 | 57.833  | 73.432  | 77.304  |

|  |     |     |     |       |       |       |        |        |        |
|--|-----|-----|-----|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Información y comunicaciones   | 171 | 220 | 224 | 252   | 341   | 348   | 17.876 | 22.717 | 24.810 |
| Actividades financieras y de seguros   | 184 | 171 | 176 | 348   | 325   | 348   | 59.393 | 57.336 | 58.112 |
| Actividades inmobiliarias  | 356 | 431 | 479 | 537   | 697   | 772   | 34.769 | 43.686 | 46.879 |
| Actividades profesionales, científicas y técnicas                                      | 524 | 757 | 786 | 742   | 1.052 | 1.100 | 64.328 | 80.437 | 85.293 |
| Actividades de servicios administrativos y de apoyo                                    | 488 | 590 | 563 | 790   | 965   | 944   | 49.276 | 58.374 | 60.399 |
| Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria | 15  | 10  | 11  | 23    | 23    | 24    | 628    | 739    | 793    |
| Enseñanza  | 165 | 187 | 182 | 352   | 408   | 374   | 13.783 | 16.672 | 16.982 |
| Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social                      | 323 | 403 | 475 | 414   | 498   | 580   | 26.576 | 32.047 | 35.272 |
| Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas                               | 146 | 184 | 195 | 229   | 303   | 341   | 10.594 | 14.132 | 15.166 |
| Otras actividades de servicios   | 609 | 603 | 591 | 1.224 | 1.156 | 1.108 | 63.735 | 62.720 | 61.804 |
| Sin información  | 45  | 47  | 47  | 78    | 96    | 96    | 4.885  | 4.542  | 4.780  |
| Actividades de los hogares como empleadores;   | 0   | 0   | 0   | 0     | 0     | 0     | 11     | 15     | 23     |

|  |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|--|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| actividades no diferenciadas de los hogares                |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 37 | 38 | 40 |

Fuente: Estadísticas SII

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

El Concejo Municipal está conformado por la Alcaldede, que es su Autoridad Máxima y por ocho Concejales/as electos democráticamente mediante votación popular en 2021 que sesiona en forma ordinaria cuatro veces al mes y eventualmente realiza sesiones extraordinarias.

## 7. Diagnóstico Participativo Necesidades Culturales de los Espacios Culturales de Valdivia.

Los planes de desarrollo a nivel local tienen como principal desafío incorporar la participación ciudadana territorializada, como uno de los elementos esenciales en su proceso de formulación, al objeto de identificar las problemáticas y potencialidades de cada territorio y, a partir de éstos, construir una imagen objetivo que represente cabalmente las aspiraciones de cada unidad territorial (Espinoza; 2010, 11). En tal sentido, los planes de gestión de los espacios culturales se enmarcan en este contexto.

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

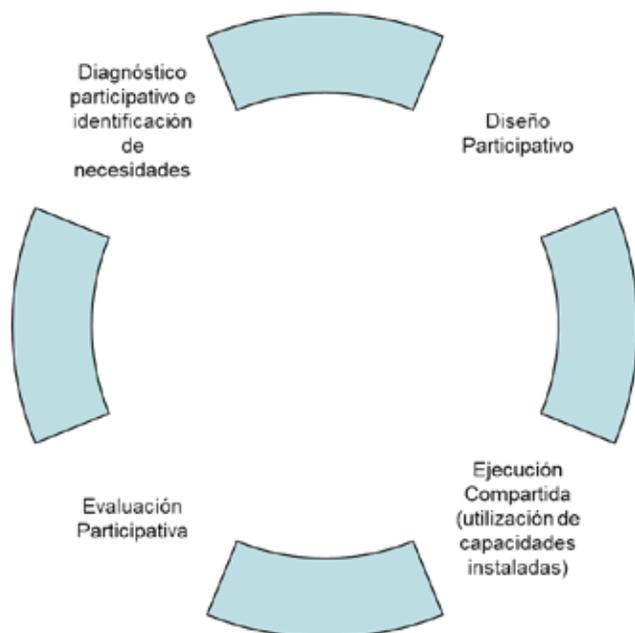
La participación ciudadana, apunta entonces, a asegurar que las inversiones en materia de cultura, salud, educación, infraestructura y desarrollo económico respondan efectivamente a los intereses y aspiraciones de las comunidades y/o ciudadanía de cada unidad territorial.

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

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

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

## Ilustración: Ciclo de Política Pública Participativa



Elaboración Propia.

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

En Chile, “una de las bases que sustentan el derecho a la participación ciudadana corresponde al acceso expedito a información pertinente sobre la gestión pública. Tal precepto se consagra legalmente en nuestro país a través de la Ley N° 20.500 Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, que señala en su artículo 71 que “cada órgano de la Administración del Estado deberá poner en conocimiento público la información relevante acerca de sus políticas, planes, programas, acciones y presupuestos, asegurando que ésta sea oportuna, completa y ampliamente accesible” (Subdere y DOS; 2016, 19).

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

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

En tal sentido, las jornadas participativas por cada espacio cultural gestionados por la CCMV, constituyen instancias deliberativas y dialógicas de participación ciudadana convocadas por la CCMV con apoyo de la consultora, con el objeto de escuchar las opiniones y propuestas de las comunidades artísticas, de la ciudadanía y actores relevantes o informantes claves sobre el estado actual de los espacios culturales. Corresponde, a un proceso de participación temprana y sustantiva que permite producir y/o recolectar insumos para elaborar el diagnóstico y plan estratégico local a nivel cultural de carácter consultivo y vinculante.

### 7.1. Metodología Participativa

En el proceso de producción y/o recolección de información de fuentes primarias para la elaboración del diagnóstico participativo se han utilizado técnicas participativas en mesas de trabajo vía zoom y entrevistas semi estructuradas de respuestas abiertas con todos los actores, cuya esencia es de carácter dialógica y deliberativa, cuya transversalidad metodológica se encuentra contenida en tres momentos o etapas distintas en el plan, tal como se puede apreciar en la siguiente figura.

Ilustración: Metodología Participativa.



Elaboración Propia

Se realizaron entrevistas grupales con funcionarios de cada espacio cultural, funcionarios de la Corporación, usuarios de cada espacio cultural, comunidad organizada, en total 14 reuniones grupales convocadas por la Corporación Municipal Cultural de Valdivia y 41 entrevistas individuales. En cada entrevista grupal o individual se contempló una presentación del proceso de elaboración de los Planes de Gestión de los Espacios Culturales de Valdivia por parte de la consultora, posteriormente se aplicaba la metodología participativa que constaba de dos momentos diferenciados, en primer lugar, la construcción de la visión de futuro y misión de cada espacio cultural y posteriormente el análisis FODA simplificado<sup>18</sup>.

Para el conjunto de los actores, se diseñaron preguntas similares en clave FODA simplificado, con el propósito de sistematizar y analizar en categorías similares que respondan a los ejes estratégicos de las políticas culturales 2017-2022 a nivel regional.

La pauta de preguntas que los actores locales respondieron fueron las siguientes<sup>19</sup>:

- ¿Cuáles son las principales fortalezas en la dimensión de gestión; programación e infraestructura y equipamiento de los Espacios Culturales?

<sup>18</sup> No se considerar las categorías de amenazas y oportunidades.

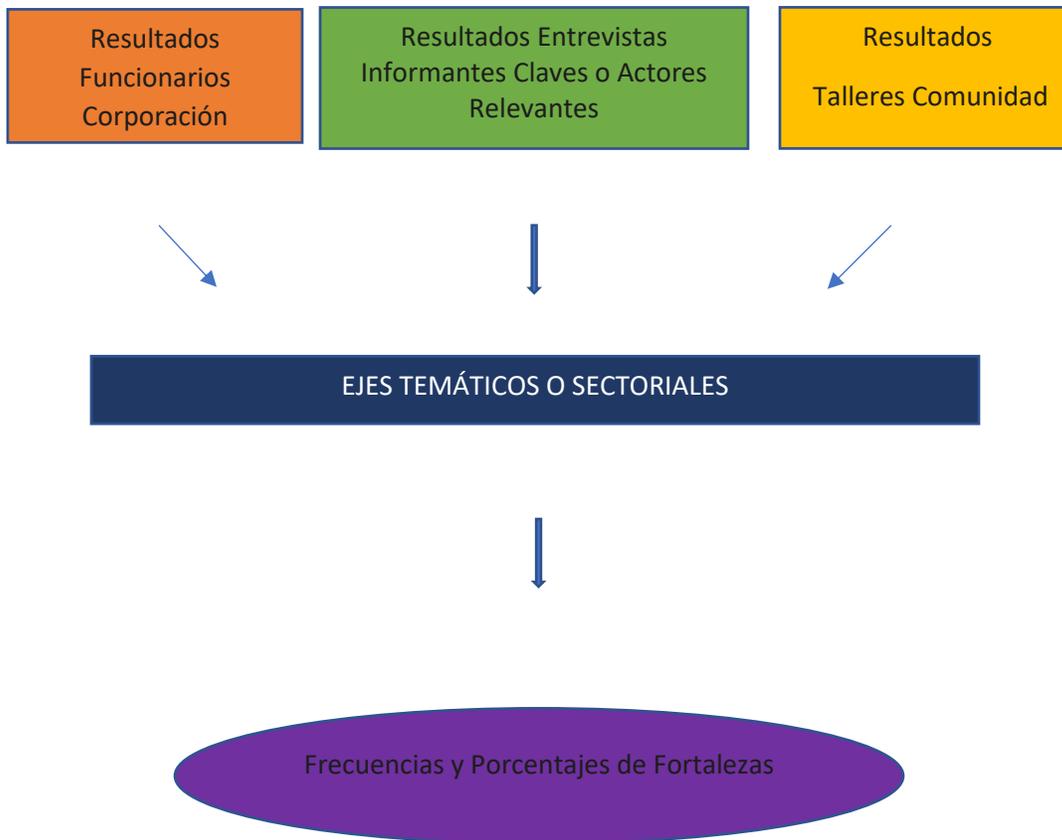
<sup>19</sup> Basadas en las preguntas diseñadas en los PMC de Peñalolén, Macul, San Ramón, San José de Maipo, Molina, Vichuquén, Licantén y Til Til entre otros.

- ¿Cuáles son los principales problemas o debilidades de los Espacios Culturales?
- ¿Cuáles son las respectivas soluciones a los problemas o debilidades identificadas?

El proceso participativo se ha sistematizado considerando, en primer lugar, el carácter vinculante de la metodológica propuesta, de forma que la opinión mayoritaria de la comunidad, representada por los distintos actores locales participantes del proceso de elaboración del diagnóstico de los Espacios Culturales de Valdivia prevalezca en el análisis y determinación de la planificación estratégica con las respectivas consideraciones técnicas de la CCMV, 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 lo mencionado por los actores comunales.

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

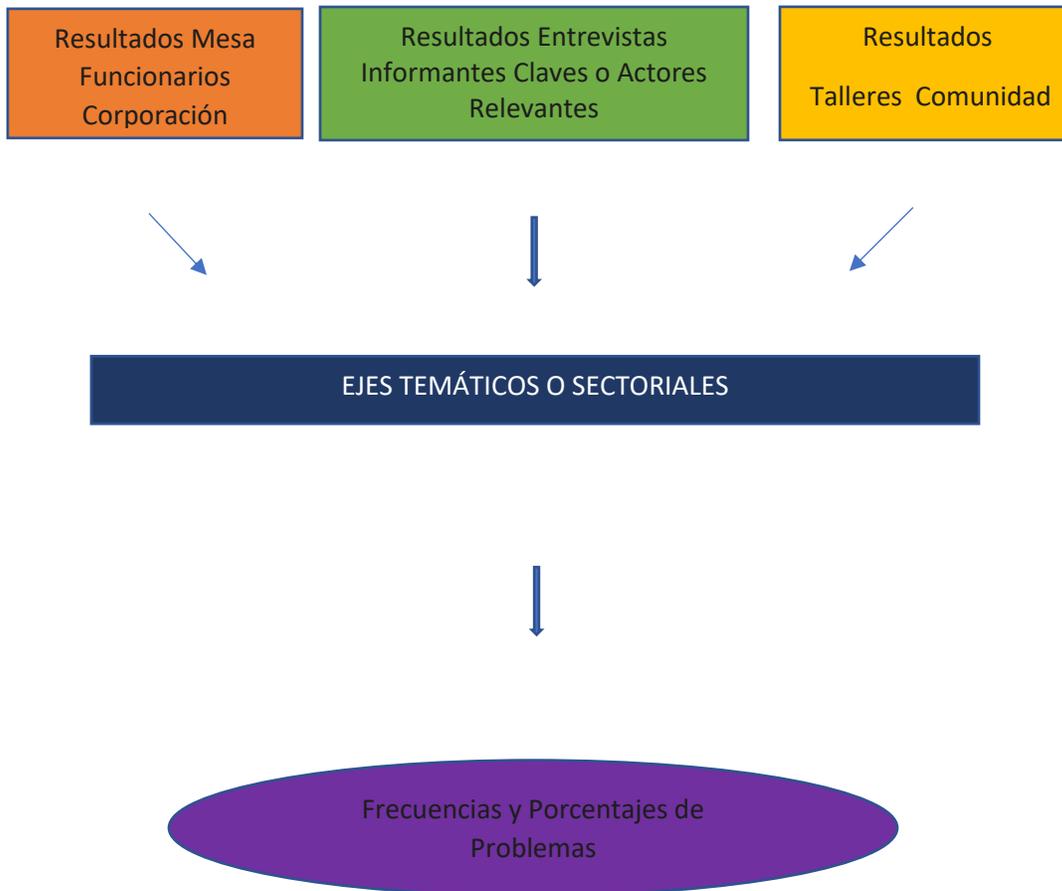
Ilustración: Esquema Metodológico de Presentación de Resultados de Fortalezas del Centro Cultural.



Fuente: PMC Caldera. Elaboración Propia.

A continuación, respecto de las debilidades o problemas, en primer lugar, los resultados fueron sistematizados cualitativamente a partir de la clasificación en dimensiones estratégicas, y posteriormente, en subdimensiones temáticas, resultados que permitieron jerarquizarlos a partir del análisis cuantitativo de frecuencias y porcentajes.

Ilustración: Esquema Metodológico de Presentación de Resultados de Problemas y Debilidades de los Espacios Culturales.



Fuente: PMC Caldera. Elaboración Propia.

## 7.2. Participación de los Actores Locales.

El objetivo del siguiente análisis es la caracterización de la participación de los actores locales. Entre el 9 de diciembre de 2020 al 5 de enero de 2021, la comunidad de Valdivia participó en la elaboración del diagnóstico de los 4 Espacios Culturales de Valdivia definidos para el presente estudio, es decir, Casa Prochelle 1, Museo Submarino O'Brien, Escuela de Danza y Biblioteca Municipal, a partir de las reuniones vía zoom (reuniones grupales) y de entrevistas a informantes claves y actores relevantes como modalidad dialógica y deliberativa que busca priorizar las demandas de las y los actores locales. Estas instancias creadas para un trabajo cara a cara de forma presencial, se vieron afectadas en su diseño producto de la situación social a nivel país y mundial respecto de la pandemia

del Covid, lo que implicó utilizar tecnologías Tic's para el desarrollo del estudio, es decir, reuniones vías on line, zoom en particular, que tienden a producir barreras y brechas de acceso a la participación ciudadana a partir de la provisión individual y privada condicionada por el mercado de internet como de la posibilidad de contar con aparatos electrónicos adecuados y en buenas condiciones. .

Según los registros de asistencia y de entrevistas grupales, participaron en total 136 personas, pertenecientes a diversas organizaciones e instituciones, agentes culturales interdisciplinarios y funcionarios/as de la CCMV e integrantes de la SEREMI de las Culturas, las Artes y el Patrimonio de Los Ríos, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla: Participantes Diagnóstico Participativo.

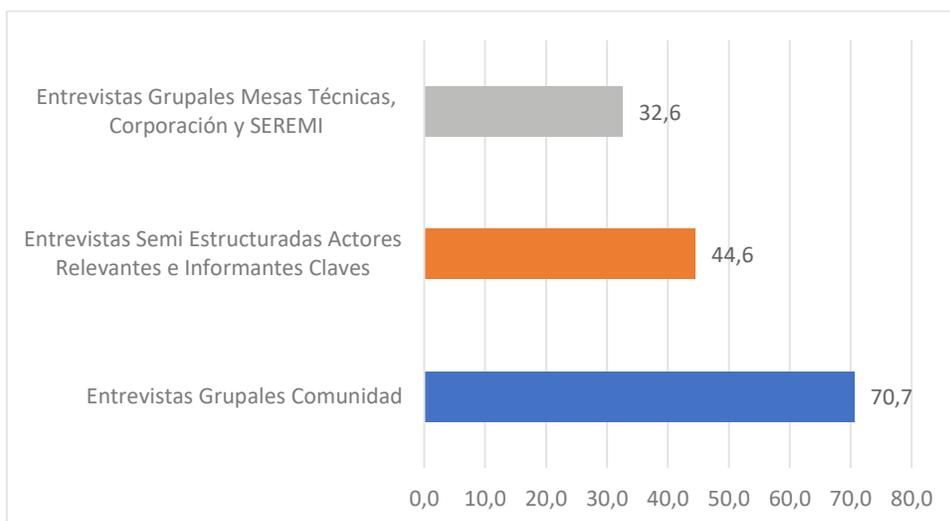
| Fecha  | Actor  | Hombres | Mujeres | Total |
|--------|--|---------|---------|-------|
| 10-dic | Artistas y organizaciones artísticas<br>-Casa Prochelle I                      | 10      | 11      | 21    |
| 11-dic | Comunidades indígenas y organizaciones urbanas y rurales<br>-Casa Prochelle I  | 0       | 05      | 05    |
| 16-dic | Agrupaciones sociales<br>(adultos mayores, JJVV, comités, etc)<br>-Biblioteca- | 0       | 03      | 03    |
| 17-dic | Comunidad valdiviana<br>(vecinos mayores de 18 años)<br>-Biblioteca-           | 01      | 05      | 06    |
| 18-dic | Estudiantes<br>-Escuela de Danza-  | 0       | 04      | 04    |
| 19-dic | Comunidad valdiviana (vecinos mayores de 18 años)<br>-Escuela de Danza-        | 0       | 08      | 08    |
| 28-dic | Estudiantes y organizaciones juveniles<br>-Casa Prochelle-                     | 0       | 2       | 02    |

|             |  |    |    |     |
|-------------|--|----|----|-----|
| 28-dic      | Comunidad valdiviana<br>(vecinos mayores de 18 años)<br>-Casa Prochelle- | 05 | 05 | 10  |
| 29-dic      | Comunidad valdiviana<br>(vecinos mayores de 18 años)<br>-Biblioteca-     | 01 | 05 | 06  |
| 10-dic 2020 | Entrevistas autoaplicadas  | 10 | 11 | 21  |
| a           | Entrevistas telefónicas  | 07 | 13 | 20  |
| 14-ene 2021 |  |    |    |     |
| 31-dic-20   | Mesa Técnica Submarino O'Brien   | 02 | 0  | 02  |
| 11-ene-2021 | Mesa Técnica Casa Prochelle  | 07 | 01 | 08  |
| 14-ene-2021 | Mesa Técnica Biblioteca  | 04 | 04 | 08  |
| 14-ene-2021 | Mesa Técnica Escuela de Danza  | 01 | 06 | 07  |
| 14-ene-2021 | Directorio CCMV  | 04 | 01 | 05  |
|             | Total  | 52 | 84 | 136 |
|             | Actor Social-Comunitario   | 34 | 72 | 106 |
|             | Actor Técnico  | 18 | 12 | 30  |

Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia

Al analizar la participación, los actores sociales-comunitarios a través de entrevistas grupales vía plataforma zoom fueron 9 en total, alcanzando a participar un total de 65 (47,8%). Las y los actores relevantes o informantes claves fueron un total de 41 (30,1%) y por último, las y los actores técnicos, es decir, las mesas técnicas de cada espacio cultural y los equipos técnicos profesionales y directivos de la Corporación con un total de 30 (22,1%) participantes, tal como se puede observar en el siguiente gráfico.

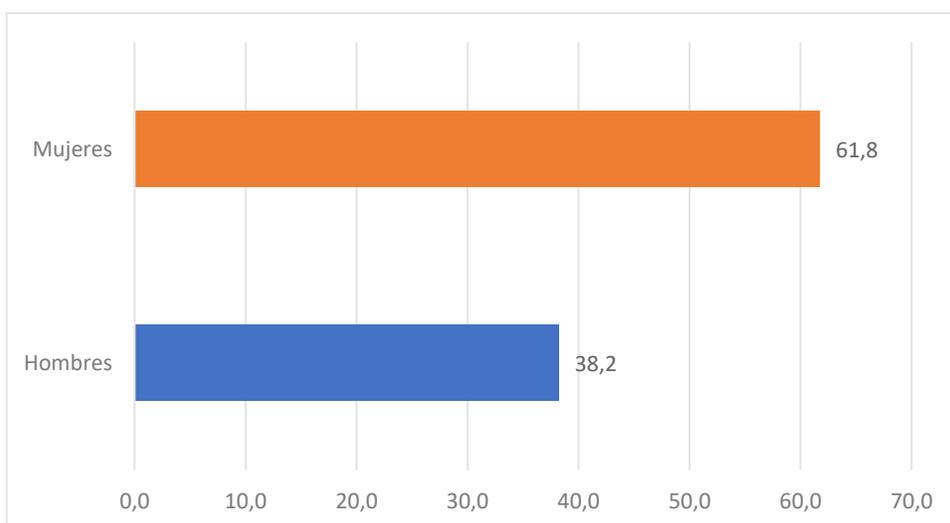
Gráfico: Participantes por tipo de actor y técnica.



Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia.

Participaron más mujeres (38,2,0%) que hombres (61,8%) como es costumbre en la mayor parte del territorio nacional, tal como se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico: Participantes por sexo.



Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia.

En relación a la participación por espacios culturales que se convirtieron en los objetos de estudio para realizar los diagnósticos participativos y proyectivos denominados Planes de Gestión, se puede observar a continuación el detalle de las técnicas y actores participantes en cada espacio cultural administrado por la CCMV.

En el Centro Cultural Casa Prochelle I, participaron un total de 69 personas equivalente al 50,7% del total de participantes.

Tabla: Participantes Diagnóstico Participativo en Centro Cultural Casa Prochelle I.

| <b>Actor</b>   | <b>Hombres</b> | <b>Mujeres</b> | <b>Total</b> |
|--|----------------|----------------|--------------|
| Artistas y organizaciones artísticas                     | <b>10</b>      | <b>11</b>      | <b>21</b>    |
| Comunidades indígenas y organizaciones urbanas y rurales | <b>0</b>       | <b>05</b>      | <b>05</b>    |
| Estudiantes y organizaciones juveniles                   | <b>0</b>       | <b>02</b>      | <b>02</b>    |
| Comunidad valdiviana (vecinos mayores de 18 años)        | <b>05</b>      | <b>05</b>      | <b>10</b>    |
| Cuestionarios  | <b>10</b>      | <b>11</b>      | <b>21</b>    |
| Entrevistas telefónicas                                  | <b>04</b>      | <b>06</b>      | <b>10</b>    |
| <b>Total</b>   | <b>29</b>      | <b>40</b>      | <b>69</b>    |

Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia.

En la Biblioteca Municipal Camilo Henríquez, participaron un total de 23 personas equivalente al 16,9% del total de participantes.

Tabla: Participantes Diagnóstico Participativo en Biblioteca Municipal Camilo Henríquez

| <b>Actor</b>   | <b>Hombres</b> | <b>Mujeres</b> | <b>Total</b> |
|--|----------------|----------------|--------------|
| Agrupaciones sociales (adultos mayores, JJVV, comités, etc.) | <b>0</b>       | <b>03</b>      | <b>03</b>    |
| Comunidad valdiviana (vecinos mayores de 18 años)            | <b>01</b>      | <b>05</b>      | <b>06</b>    |
| Comunidad valdiviana (vecinos mayores de 18 años)            | <b>01</b>      | <b>05</b>      | <b>06</b>    |
| Entrevistas telefónicas                                      | <b>03</b>      | <b>05</b>      | <b>08</b>    |
| <b>Total</b>   | <b>05</b>      | <b>18</b>      | <b>23</b>    |

Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia.

En la Escuela de Danza Valdivia., participaron un total de 14 personas equivalente al 10,9% del total de participantes.

Tabla: Participantes Diagnóstico Participativo en Escuela de Danza Valdivia.

| Actor   | Hombres  | Mujeres   | Total     |
|---|----------|-----------|-----------|
| Estudiantes                                       | 0        | 04        | 04        |
| Comunidad valdiviana (vecinos mayores de 18 años) | 0        | 08        | 08        |
| Entrevistas telefónicas                           | 0        | 02        | 02        |
| <b>Total</b>                                      | <b>0</b> | <b>14</b> | <b>14</b> |

Fuente: Acta de Asistencia. Elaboración Propia.

En lo que respecta al Museo Naval Submarino O'Brien hay que decir que se hizo la convocatoria en igualdad de condiciones que las demás unidades de esta Corporación. Sin embargo, no se registró participación de la comunidad; solamente del personal que labora en la misma unidad. Existe consenso entre este equipo y la contraparte técnica de la Corporación de que esto se debe a que quienes visitan mayoritariamente este museo son turistas nacionales y extranjeros, de paso por la ciudad.

### 7.3. Resultados del Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales de los Espacios Culturales de Valdivia.

La presentación de resultados del diagnóstico participativo se realizará por cada uno de los espacios culturales objetos de estudio de la presente consultoría, la que se expresará en tablas de frecuencias (menciones) y porcentajes en relación con el total. Además, se presentarán tablas por cada una de las dimensiones de las fortalezas identificadas, es decir, de gestión, programación e infraestructura y equipamiento de cada uno de los 4 espacios culturales, por otra parte, se presentan los problemas planteados por los actores locales.

Por otra parte, es relevante destacar que al hacer un análisis de coherencia de las distintas menciones realizadas en las entrevistas grupales vía zoom, entrevistas telefónicas y cuestionarios autoaplicados es posible detectar que muchas corresponden al ámbito o campo de las necesidades culturales a nivel comunal, es decir, de las necesidades culturales de Valdivia, como efecto o consecuencia de la ausencia de un diagnóstico e instrumento de planificación cultural local, como lo representa el Plan Municipal de Cultura. En general, estas problemáticas trascienden el rol y alcance y campo de acción de la CCMV, por lo que no ha sido posible incorporarlas al proceso de planificación por justificación técnica.

#### 7.3.1. Resultados Fortalezas de Gestión.

Las fortalezas de gestión son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que poseen los 4 espacios culturales de Valdivia gestionados por la CCMV. En tal sentido, se identificaron

o mencionaron por el conjunto de participantes un total de 105 fortalezas para los 4 espacios culturales.

#### 7.3.1.1. Biblioteca Municipal Camilo Henríquez

A continuación, en el siguiente cuadro, se puede observar la distribución de las 13 fortalezas mencionadas en las entrevistas grupales e individuales sobre la Biblioteca Municipal y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Las cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la Biblioteca Municipal identificadas o definidas por el conjunto de participantes. En primer lugar, compartido, se menciona la Capacidad de gestión y los Recursos humanos con el 38,5% respectivamente; en segundo término, los Recursos económicos con el 15,4%; y en tercer lugar, los Talleres con un 7,7%.

Tabla: Fortalezas de gestión por sector y temática Biblioteca Municipal.

| Temática             | Menciones | Porcentaje |
|----------------------|-----------|------------|
| Capacidad de gestión | 5         | 38,5       |
| Recursos humanos     | 5         | 38,5       |
| Recursos económicos  | 2         | 15,4       |
| Talleres             | 1         | 7,7        |
| Total                | 13        | 100,0      |

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

#### 7.3.1.2. Escuela de Danza de Valdivia

A continuación, en el siguiente cuadro, se puede observar la distribución de las 18 fortalezas mencionadas en las entrevistas grupales e individuales sobre la Escuela de Danza y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Las cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la Escuela de Danza identificadas o definidas por el conjunto de participantes. En primer lugar, compartido, se menciona al Equipo técnico profesional humanos con el 50,0%; en segundo término, la Capacidad de gestión con el 44,4%; y en tercer lugar, la Trayectoria con un 5,6%.

Tabla: Fortalezas de gestión por sector y temática Escuela de Danza.

| Temática                   | Menciones | Porcentaje |
|----------------------------|-----------|------------|
| Equipo técnico profesional | 9         | 50,0       |
| Capacidad de gestión       | 8         | 44,4       |
| Trayectoria                | 1         | 5,6        |
| Total                      | 18        | 100,0      |

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

### 7.3.1.3. Centro Cultural Casa Prochelle I

A continuación, en el siguiente cuadro, se puede observar la distribución de las 68 fortalezas mencionadas en las entrevistas grupales e individuales sobre la Casa Prochelle<sup>20</sup> y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Las cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la Casa Prochelle 1 identificadas o definidas identificadas o definidas por el conjunto de participantes alcanzan a 68 factores. En primer lugar, se menciona al Equipo técnico profesional con el 32,4%; en segundo término, la Capacidad de gestión con el 14,7%; y en tercer lugar compartido, el Apoyo a los artistas locales y los Recursos económicos con un 7,4% respectivamente.

Tabla: Fortalezas de gestión por sector y temática Casa Prochelle 1.

| Temática                     | Menciones | Porcentaje |
|------------------------------|-----------|------------|
| Equipo técnico profesional   | 22        | 32,4       |
| Capacidad de gestión         | 10        | 14,7       |
| Apoyo a los artistas locales | 5         | 7,4        |
| Recursos económicos          | 5         | 7,4        |
| Difusión                     | 4         | 5,9        |
| CONARTE                      | 2         | 2,9        |
| Gerencia                     | 2         | 2,9        |
| Oferta cultural              | 2         | 2,9        |

<sup>20</sup> Es relevante destacar que al hacer un análisis de coherencia de las distintas menciones realizadas en las entrevistas grupales vía zoom, entrevistas telefónicas y cuestionarios autoaplicados es posible detectar que muchas corresponden al ámbito o campo de las necesidades culturales a nivel comunal, es decir, de Valdivia, ante la ausencia de un diagnóstico e instrumento de planificación como lo es el Plan Municipal de Cultura. En general estas problemáticas trascienden el rol y alcance y campo de acción de la CCMV, por lo que, no ha sido posible incorporarlas al proceso de planificación.

|                               |           |              |
|-------------------------------|-----------|--------------|
| Preocupación por la cultura   | <b>2</b>  | <b>2,9</b>   |
| Accesibilidad                 | <b>1</b>  | <b>1,5</b>   |
| Atención                      | <b>1</b>  | <b>1,5</b>   |
| Biblio móvil                  | <b>1</b>  | <b>1,5</b>   |
| Eventos consolidados          | <b>1</b>  | <b>1,5</b>   |
| Excelencia                    | <b>1</b>  | <b>1,5</b>   |
| Extensión comunas             | <b>1</b>  | <b>1,5</b>   |
| Formación on line             | <b>1</b>  | <b>1,5</b>   |
| Gestión director              | <b>1</b>  | <b>1,5</b>   |
| Infraestructura               | <b>1</b>  | <b>1,5</b>   |
| No sabe                       | <b>1</b>  | <b>1,5</b>   |
| Plan de gestión participativo | <b>1</b>  | <b>1,5</b>   |
| Reconocimiento y valoración   | <b>1</b>  | <b>1,5</b>   |
| Trayectoria                   | <b>1</b>  | <b>1,5</b>   |
| Valdivia y su rio             | <b>1</b>  | <b>1,5</b>   |
| <b>Total</b>                  | <b>68</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

#### 7.3.1.4.

#### Museo Naval Submarino O'Brien

A continuación, en el siguiente cuadro, se puede observar la distribución de las 2 fortalezas mencionadas en las entrevistas grupales e individuales sobre el Museo Submarino y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Las cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee el Museo Submarino identificadas o definidas por el conjunto de participantes. En primer lugar, se menciona a la Seguridad con el 50,0%; y, en segundo término, la Singularidad con el 50,0%.

Tabla: Fortalezas de gestión por sector y temática Escuela de Danza.

| Temática     | Menciones | Porcentaje   |
|--------------|-----------|--------------|
| Seguridad    | 1         | 50,0         |
| Singularidad | 1         | 50,0         |
| <b>Total</b> | <b>2</b>  | <b>100,0</b> |

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 poseen los 4 espacios culturales de Valdivia administrados por la CCMV en la planificación de la intervención cultural. En tal sentido, se identificaron o mencionaron por el conjunto de participantes un total de 84 fortalezas.

#### 7.3.2.1. Biblioteca Municipal Camilo Henríquez

A continuación, en el siguiente cuadro, se puede observar la distribución de las 12 fortalezas mencionadas en las entrevistas grupales e individuales sobre la Biblioteca Municipal y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Las cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la Biblioteca Municipal identificadas o definidas por el conjunto de participantes. En primer lugar, compartido, se menciona como Buena, atractiva y de calidad con el 33,3%; en segundo término, la Innovación digital con el 16,7%; y en tercer lugar, los Concursos, la Difusión, la Diversidad, El Casero del Libro, la Planificación y la Programación infantil con un 8,3% respectivamente.

Tabla: Fortalezas de programación por temática Biblioteca Municipal.

| <b>Temática</b>               | <b>Menciones</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-------------------------------|------------------|-------------------|
| Buena, atractiva y de calidad | <b>4</b>         | <b>33,3</b>       |
| Innovación digital            | <b>2</b>         | <b>16,7</b>       |
| Concursos                     | <b>1</b>         | <b>8,3</b>        |
| Difusión                      | <b>1</b>         | <b>8,3</b>        |
| Diversidad                    | <b>1</b>         | <b>8,3</b>        |
| El Casero del Libro           | <b>1</b>         | <b>8,3</b>        |
| Planificación                 | <b>1</b>         | <b>8,3</b>        |
| Programación infantil         | <b>1</b>         | <b>8,3</b>        |
| <b>Total</b>                  | <b>12</b>        | <b>100,0</b>      |

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

#### **7.3.2.2. Escuela de Danza de Valdivia**

A continuación, en el siguiente cuadro, se puede observar la distribución de las 18 fortalezas mencionadas en las entrevistas grupales e individuales sobre la Escuela de Danza y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Las cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la Escuela de Danza identificadas o definidas por el conjunto de participantes son en primer lugar, compartido, se menciona al Festival de danza con el 33,3%; en segundo término, la Cartelera estable y consolidada con el 20,0%; y en tercer lugar, la Innovación digital con un 13,3%.

Tabla: Fortalezas de programación por temática Escuela de Danza.

| Temática                        | Menciones | Porcentaje |
|---------------------------------|-----------|------------|
| Festival de danza               | 5         | 33,3       |
| Cartelera estable y consolidada | 3         | 20,0       |
| Innovación digital              | 2         | 13,3       |
| Alcance nacional                | 1         | 6,7        |
| Buena, atractiva y de calidad   | 1         | 6,7        |
| Fidelización de audiencias      | 1         | 6,7        |
| Formación                       | 1         | 6,7        |
| Nivel técnico                   | 1         | 6,7        |
| Total                           | 15        | 100,0      |

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

### 7.3.2.3. Centro Cultural Casa Prochelle I

A continuación, en el siguiente cuadro, se puede observar la distribución de las 53 fortalezas mencionadas en las entrevistas grupales e individuales sobre la Casa Prochelle<sup>21</sup> y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Las cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la Casa Prochelle 1 identificadas o definidas identificadas o definidas por el conjunto de participantes alcanzan a 53 factores. En primer lugar, se menciona a la Cartelera estable y consolidada con el 22,6%; en segundo término, que es Buena, atractiva y de calidad con el 11,3%; y en tercer lugar compartido, la Diversidad con un 9,4% respectivamente.

<sup>21</sup> Es relevante destacar que al hacer un análisis de coherencia de las distintas menciones realizadas en las entrevistas grupales vía zoom, entrevistas telefónicas y cuestionarios autoaplicados es posible detectar que muchas corresponden al ámbito o campo de las necesidades culturales a nivel comunal, es decir, de Valdivia, ante la ausencia de un diagnóstico e instrumento de planificación como lo es el Plan Municipal de Cultura. En general estas problemáticas trascienden el rol y alcance y campo de acción de la CCMV, por lo que, no ha sido posible incorporarlas al proceso de planificación.

Tabla: Fortalezas de programación por temática Casa Prochelle 1.

| <b>Temática</b>  | <b>Menciones</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|------------------|-------------------|
| Cartelera estable y consolidada                          | <b>12</b>        | <b>22,6</b>       |
| Buena, atractiva y de calidad                            | <b>6</b>         | <b>11,3</b>       |
| Diversidad   | <b>5</b>         | <b>9,4</b>        |
| Exposiciones   | <b>4</b>         | <b>7,5</b>        |
| Innovación   | <b>4</b>         | <b>7,5</b>        |
| Difusión   | <b>3</b>         | <b>5,7</b>        |
| Coherente  | <b>2</b>         | <b>3,8</b>        |
| Valdivia y su Río y Concurso Literario Fernando Santiván | <b>2</b>         | <b>3,8</b>        |
| Actividades literarias                                   | <b>1</b>         | <b>1,9</b>        |
| Artes visuales   | <b>1</b>         | <b>1,9</b>        |
| Calidad  | <b>1</b>         | <b>1,9</b>        |
| Charlas  | <b>1</b>         | <b>1,9</b>        |
| Equipo técnico y profesional                             | <b>1</b>         | <b>1,9</b>        |
| Festival Cine de Terror                                  | <b>1</b>         | <b>1,9</b>        |
| Festival de Cine de Terror y Luvia de Teatro             | <b>1</b>         | <b>1,9</b>        |
| Festival de danza  | <b>1</b>         | <b>1,9</b>        |
| Lluvia de Teatro   | <b>1</b>         | <b>1,9</b>        |
| Presencia de artistas locales                            | <b>1</b>         | <b>1,9</b>        |
| Programación infantil                                    | <b>1</b>         | <b>1,9</b>        |
| Puesta en escena   | <b>1</b>         | <b>1,9</b>        |
| Simposio de Escultores                                   | <b>1</b>         | <b>1,9</b>        |
| Talleres   | <b>1</b>         | <b>1,9</b>        |
| Valdivia y su río  | <b>1</b>         | <b>1,9</b>        |
| <b>Total</b>   | <b>53</b>        | <b>100,0</b>      |

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

#### 7.3.2.4. Museo Naval Submarino O'Brien

A continuación, en el siguiente cuadro, se puede observar la distribución de la fortaleza mencionada en la entrevista grupal sobre el Museo Submarino y que ha sido categorizada por área temática.

Las cualidad, recurso, capacidad o factor positivo que posee el Museo Submarino identificada o definida por el conjunto de participantes son los Horarios definidos con el 100,0%.

Tabla: Fortalezas de programación por temática Museo Submarino.

| Temática                  | Menciones | Porcentaje   |
|---------------------------|-----------|--------------|
| <b>Horarios definidos</b> | <b>1</b>  | <b>100,0</b> |
| <b>Total</b>              | <b>1</b>  | <b>100,0</b> |

Fuente: 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 poseen los 4 espacios culturales que administra la CCMV de Punta Arenas en relación a lo material, espacial y técnica existente. En tal sentido, se identificaron o mencionaron por el conjunto de participantes un total de 81 fortalezas.

##### 7.3.3.1. Biblioteca Municipal Camilo Henríquez

A continuación, en el siguiente cuadro, se puede observar la distribución de las 19 fortalezas mencionadas en las entrevistas grupales e individuales sobre la Biblioteca Municipal y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Las cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la Biblioteca Municipal identificadas o definidas por el conjunto de participantes. En primer lugar, compartido, se menciona la Belleza y estética arquitectónica con el 26,3%; en segundo término, el Equipamiento técnico con el 21,1%; y en tercer lugar, el Equipamiento infantil con un 15,8%.

Tabla: Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento por temática Biblioteca Municipal.

| Temática                          | Menciones | Porcentaje |
|-----------------------------------|-----------|------------|
| Belleza y estética arquitectónica | 5         | 26,3       |
| Equipamiento técnico              | 4         | 21,1       |
| Equipamiento infantil             | 3         | 15,8       |
| Buena e idónea                    | 3         | 15,8       |
| Ubicación                         | 2         | 10,5       |
| Casero del libro                  | 1         | 5,3        |
| El Biblio móvil                   | 1         | 5,3        |
| Total                             | 19        | 100,0      |

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

### 7.3.3.2. Escuela de Danza de Valdivia

A continuación, en el siguiente cuadro, se puede observar la distribución de las 2 fortalezas mencionadas en las entrevistas grupales e individuales sobre la Escuela de Danza y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Las cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la Escuela de Danza identificadas o definidas por el conjunto de participantes. En único lugar, se menciona al Equipamiento (Piano) con el 100,0%.

Tabla: Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento por temática Escuela de Danza.

| Temática             | Menciones | Porcentaje |
|----------------------|-----------|------------|
| Equipamiento (Piano) | 2         | 50,0       |
| Total                | 2         | 100,0      |

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

### 7.3.3.3. Centro Cultural Casa Prochelle I

A continuación, en el siguiente cuadro, se puede observar la distribución de las 56 fortalezas mencionadas en las entrevistas grupales e individuales sobre la Casa Prochelle<sup>22</sup> y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Las cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la Casa Prochelle 1 identificadas o definidas identificadas o definidas por el conjunto de participantes alcanzan a 56 factores. En primer lugar, se menciona lo Buena e idónea con el 42,9%; en segundo lugar compartido, la Belleza y estética arquitectónica, el Equipamiento técnico y la Ubicación con el 12,5% respectivamente; y en tercer lugar, la Gestión y coordinación con un 3,6%.

Tabla: Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento por temática Casa Prochelle 1.

| Temática   | Menciones | Porcentaje   |
|--|-----------|--------------|
| Buena e idónea   | 24        | 42,9         |
| Belleza y estética arquitectónica  | 7         | 12,5         |
| Equipamiento técnico   | 7         | 12,5         |
| Ubicación  | 7         | 12,5         |
| Gestión y coordinación   | 2         | 3,6          |
| Carente de un espacio físico dedicado a organizaciones mapuche                   | 1         | 1,8          |
| Casa Prochelle 1   | 1         | 1,8          |
| Festival Internacional de Cine de Terror Valdivia y Lluvia de Teatro en Valdivia | 1         | 1,8          |
| Gestión y fondos   | 1         | 1,8          |
| Gestión y mas fondos   | 1         | 1,8          |
| Innovación   | 1         | 1,8          |
| Salones exposiciones   | 1         | 1,8          |
| Salones talleres   | 1         | 1,8          |
| Soportes Móviles y equipos audio visuales  | 1         | 1,8          |
| <b>Total</b>   | <b>56</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

<sup>22</sup> Es relevante destacar que al hacer un análisis de coherencia de las distintas menciones realizadas en las entrevistas grupales vía zoom, entrevistas telefónicas y cuestionarios autoaplicados es posible detectar que muchas corresponden al ámbito o campo de las necesidades culturales a nivel comunal, es decir, de Valdivia, ante la ausencia de un diagnóstico e instrumento de planificación como lo es el Plan Municipal de Cultura. En general estas problemáticas trascienden el rol y alcance y campo de acción de la CCMV, por lo que, no ha sido posible incorporarlas al proceso de planificación.

#### 7.3.3.4. Museo Naval Submarino O'Brien

A continuación, en el siguiente cuadro, se puede observar la distribución de las 3 fortalezas mencionadas en las entrevistas grupales e individuales sobre el Museo Submarino y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

Las cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee el Museo Submarino identificadas o definidas por el conjunto de participantes. En primer lugar, se menciona como Buena e Idónea con el 66,7%; y, en segundo término, el Equipamiento técnico con el 33,3%.

Tabla: Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento por temática Museo Submarino.

| Temática             | Menciones | Porcentaje |
|----------------------|-----------|------------|
| Buena e Idónea       | 2         | 66,7       |
| Equipamiento técnico | 1         | 33,3       |
| Total                | 3         | 100,0      |

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

#### 7.3.4. Resultados Problemas y Soluciones

Los problemas o debilidades identificadas o definidas por las y los participantes son las situaciones que provocan una posición desfavorable o constituyen un problema para los 4 espacios culturales administrados por la CCMV. En total se identificaron 190 situaciones críticas o problemáticas y que deben ser consideradas en la elaboración del plan de gestión.

##### 7.3.4.1. Biblioteca Municipal Camilo Henríquez

A continuación, en el siguiente cuadro, se puede observar la distribución de las 27 problemas o debilidades mencionadas en las entrevistas grupales e individuales sobre la Biblioteca Municipal y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

En relación a los principales problemas identificados por áreas temáticas sobre la Biblioteca Municipal, es posible observar que destacan en primer lugar, aquellos relacionados con la Falta de infraestructura y equipamiento con el 33,3% del total de menciones. En segundo lugar, destaca la Falta de difusión y comunicaciones con el 14,8% del total de menciones. En tercer lugar compartido, los problemas de Accesibilidad y Programación poco diversa con el 11,1% respectivamente del total de problemas.

Tabla: Problemas o Debilidades por temática Biblioteca Municipal.

| <b>Temática</b>  | <b>Menciones</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|------------------|-------------------|
| Falta de infraestructura y equipamiento                  | <b>9</b>         | <b>33,3</b>       |
| Falta de difusión y comunicaciones                       | <b>4</b>         | <b>14,8</b>       |
| Accesibilidad  | <b>3</b>         | <b>11,1</b>       |
| Programación poco diversa                                | <b>3</b>         | <b>11,1</b>       |
| Falta de recursos  | <b>2</b>         | <b>7,4</b>        |
| Recursos Humanos   | <b>2</b>         | <b>7,4</b>        |
| Falta de desconcentración de la oferta                   | <b>1</b>         | <b>3,7</b>        |
| Falta de gestión y planificación participativa           | <b>1</b>         | <b>3,7</b>        |
| Falta de innovación en la gestión y proyectos culturales | <b>1</b>         | <b>3,7</b>        |
| Falta de políticas de audiencia                          | <b>1</b>         | <b>3,7</b>        |
| <b>Total</b>   | <b>27</b>        | <b>100,0</b>      |

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

#### 7.3.4.2. Escuela de Danza de Valdivia

A continuación, en el siguiente cuadro, se puede observar la distribución de los 32 principales problemas identificados y mencionados en las entrevistas grupales e individuales sobre la Escuela de Danza y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

En relación a los principales problemas identificados por áreas temáticas sobre la Escuela de Danza, es posible observar que destacan en primer lugar, aquellos relacionados con la Falta de infraestructura y equipamiento con el 31,3% del total de menciones. En segundo lugar, destaca la Falta de vinculación y redes comunitarias e interinstitucionales con el 18,8% del total de menciones. En tercer lugar, los problemas de la Falta de participación, gestión y planificación participativa con el 15,6% respectivamente del total de problemas.

Tabla: Problemas o Debilidades por temática Escuela de Danza.

| <b>Temática</b>  | <b>Menciones</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|------------------|-------------------|
| Falta de infraestructura y equipamiento                          | <b>10</b>        | <b>31,3</b>       |
| Falta de vinculación y redes comunitarias e interinstitucionales | <b>6</b>         | <b>18,8</b>       |
| Falta de participación, gestión y planificación participativa    | <b>5</b>         | <b>15,6</b>       |
| Falta de recursos  | <b>2</b>         | <b>6,3</b>        |
| Precariedad laboral de trabajadores/as                           | <b>2</b>         | <b>6,3</b>        |
| Falta de recursos humanos  | <b>2</b>         | <b>6,3</b>        |
| Falta de capacitación  | <b>1</b>         | <b>3,1</b>        |
| Falta de difusión y comunicaciones                               | <b>1</b>         | <b>3,1</b>        |
| Falta de formación   | <b>1</b>         | <b>3,1</b>        |
| Falta de itinerancia   | <b>1</b>         | <b>3,1</b>        |
| Escasa valoración del arte y la cultura                          | <b>1</b>         | <b>3,1</b>        |
| <b>Total</b>   | <b>32</b>        | <b>100,0</b>      |

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

#### 7.3.4.3. Centro Cultural Casa Prochelle I

A continuación, en el siguiente cuadro, se puede observar la distribución de los 114 principales problemas identificados y mencionados en las entrevistas grupales e individuales sobre la Casa Prochelle 1 y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

En relación a los principales problemas identificados por áreas temáticas sobre la Casa Prochelle 1, es posible observar que destacan en primer lugar, aquellos relacionados con la Falta de participación, gestión y planificación participativa con el 21,1% del total de menciones. En segundo lugar, destaca la Falta de infraestructura y equipamiento con el 12,3% del total de menciones. En tercer lugar, compartido, los problemas de Falta de trabajo comunitario y la Falta de difusión y comunicaciones con el 11,4% respectivamente del total de problemas.

Tabla: Problemas o Debilidades por temática Casa Prochelle 1.

| Temática   | Menciones  | Porcentaje   |
|--|------------|--------------|
| Falta de participación, gestión y planificación participativa    | 24         | 21,1         |
| Falta de infraestructura y equipamiento                          | 14         | 12,3         |
| Falta de trabajo comunitario                                     | 13         | 11,4         |
| Falta de difusión y comunicaciones                               | 13         | 11,4         |
| Falta de recursos  | 9          | 7,9          |
| Restricciones horarias   | 7          | 6,1          |
| Falta de innovación en la gestión y proyectos culturales         | 8          | 7,0          |
| Escasa programación  | 4          | 3,5          |
| Falta de políticas interculturales inclusivas                    | 4          | 3,5          |
| Programación elitista y centralizada                             | 4          | 3,5          |
| Accesibilidad  | 3          | 2,6          |
| Falta de presencia de agentes culturales                         | 3          | 2,6          |
| Falta de vinculación y redes comunitarias e interinstitucionales | 3          | 2,6          |
| Calidad en la atención   | 2          | 1,8          |
| Falta de capacitación  | 2          | 1,8          |
| Escasa valoración del arte y la cultura                          | 1          | 0,9          |
| <b>Total</b>   | <b>114</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

#### 7.3.4.4. Museo Naval Submarino O'Brien

A continuación, en el siguiente cuadro, se puede observar la distribución de los 14 principales problemas identificados y mencionados en las entrevistas grupales e individuales sobre la Museo Submarino y que han sido categorizadas por áreas temáticas.

En relación a los principales problemas identificados por áreas temáticas sobre el Museo Submarino, es posible observar que destacan en primer lugar, aquellos relacionados con la Falta de gestión para visibilizar y poner en valor al museo con el 35,7% del total de menciones. En segundo lugar, destaca la Falta de gestión en relación al entorno y acceso con el 21,4% del total de menciones. En tercer lugar, compartido, los problemas de Accesibilidad universal y la Falta de infraestructura y equipamiento a con el 14,3% respectivamente del total de problemas.

Tabla: Problemas o Debilidades por temática Museo Submarino.

| Temática  | Menciones | Porcentaje   |
|---|-----------|--------------|
| Falta de gestión para visibilizar y poner en valor al museo | 5         | 35,7         |
| Falta de gestión en relación al entorno y acceso            | 3         | 21,4         |
| Accesibilidad universal                                     | 2         | 14,3         |
| Falta de infraestructura y equipamiento                     | 2         | 14,3         |
| Falta de innovación en la gestión                           | 1         | 7,1          |
| Dependencia administrativa                                  | 1         | 7,1          |
| <b>Total</b>  | <b>14</b> | <b>100,0</b> |

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

#### 7.4. Conclusiones Diagnóstico Comunal Participativo sobre Necesidades Culturales de los Espacios Culturales de Valdivia.

La comuna de Valdivia, al constituir la capital regional concentra al 41,3% (166.080 hbs) de la población regional (384.837), es decir, que, de cada 10 habitantes de la región, 4 viven en la comuna. Esto implica, además, que cuenta con la presencia de la institucionalidad cultural gubernamental, de infraestructura, agentes y servicios culturales lo que implica poseer una significativa oferta de oportunidades y recursos para el desarrollo de iniciativas culturales.

De acuerdo a la producción y/o levantamiento de información primaria y secundaria que fue sistematizada y analizada en el presente diagnóstico del Plan de Gestión de los Espacios Culturales, es posible distinguir que el estado de la gestión está consolidada a través de la Corporación Cultural Municipal de Valdivia (CCMV) en el ámbito institucional, que posee un subsidio municipal que le permite debido a la independencia administrativa una gestión especializada, cuyo modelo organizacional por su carácter funcional permite procesos de trabajo que en gran medida generan posibilidades para una gestión oportuna, eficaz y eficiente para los espacios culturales, considerando el carácter social dinámico de las actividades culturales, artísticas y patrimoniales.

Es destacable desde un enfoque organizacional el ordenamiento de los recursos financieros, humanos y materiales que le dan sostenibilidad y continuidad a la Corporación, aspectos estructurales que le permiten administrar y gestionar cada uno de los 4 espacios culturales. es necesaria la asignación de cargos, roles y funciones del equipo de cultura para evaluar el desempeño laboral del equipo de gestión del espacio cultural.

Por otra parte, a nivel del análisis de las capacidades, recursos o factores positivos en la gestión cultural de los 4 espacios que posee la CCMV, es posible identificar la existencia de un equipo técnico profesional y de recursos humanos que poseen cualidades, conocimientos y prácticas que les permiten gestionar los distintos espacios y así proveer de servicios de calidad tales como Valdivia y su río, Concurso Literario Fernando Santiván, Festival de Cine de Terror, Luvia de Teatro, Festival de danza, Biblio Móvil entre tantos otros hitos de gestión cultural.

Luego de sistematizar la información resultante de la producción o levantamiento de información primaria sobre las necesidades culturales de los 4 espacios cultural de la CCMV por los actores participantes, se presentan las conclusiones agrupadas a partir de la dimensión conceptual respecto del área temática o sectorial en las que fueron clasificadas y agrupadas en cada fortaleza o problemática a partir de las menciones, de modo de presentar los resultados de forma ordenada y priorizada a partir de las frecuencias y porcentajes resultantes.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de las 3 principales fortalezas de gestión que concentran el 66,7, es decir, 2 de cada 3 menciones realizadas según la dimensión temática en que han sido agrupadas o categorizadas.

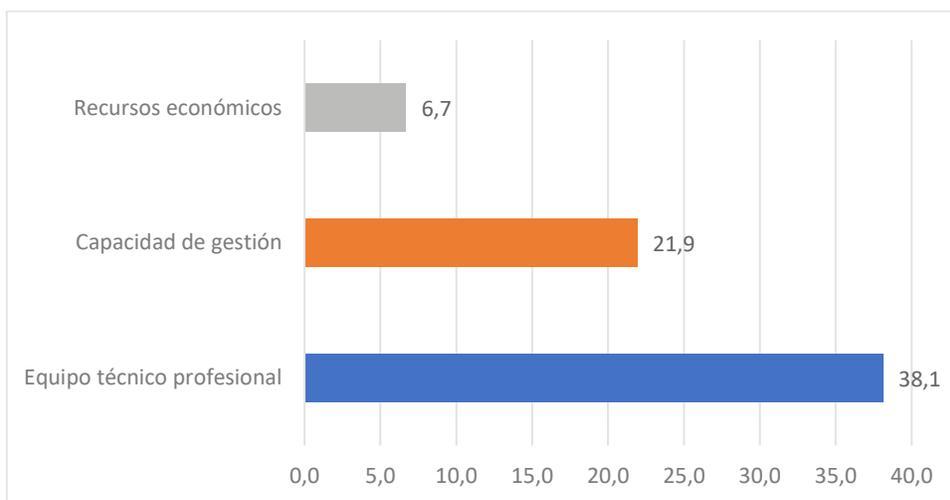
Tabla: Fortalezas de Gestión por dimensión temática.

| Temática                   | Menciones | Porcentaje |
|----------------------------|-----------|------------|
| Equipo técnico profesional | 40        | 38,1       |
| Capacidad de gestión       | 23        | 21,9       |
| Recursos económicos        | 7         | 6,7        |

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

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

Gráfico: Fortalezas de Gestión por dimensión temática.



Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de las 5 principales fortalezas de programación que concentran el 58,3%, es decir, casi 6 de cada 10 menciones realizadas según la dimensión temática en que han sido agrupadas o categorizadas.

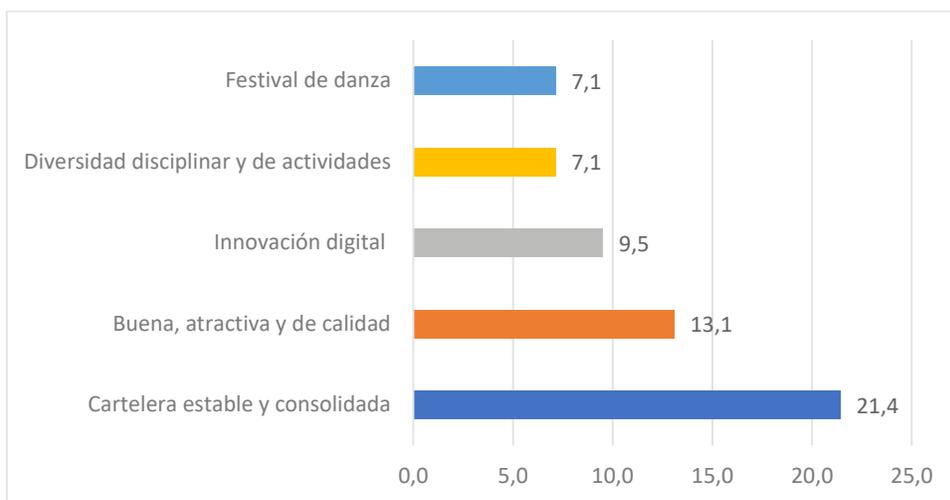
Tabla: Fortalezas de Programación por dimensión temática

| Temática                                | Menciones | Porcentaje |
|---|-----------|------------|
| Cartelera estable                       | 18        | 21,4       |
| Atractiva                               | 11        | 13,1       |
| Innovación                              | 8         | 9,5        |
| Diversidad disciplinar y de actividades | 6         | 7,1        |
| Festival de danza                       | 6         | 7,1        |

Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

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

Tabla: Porcentaje de Fortalezas de Programación por dimensión temática.



Fuente: Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de las 4 principales fortalezas de programación que concentran el 75,3%, es decir, 3 de cada 4 menciones realizadas según la dimensión temática en que han sido agrupadas o categorizadas.

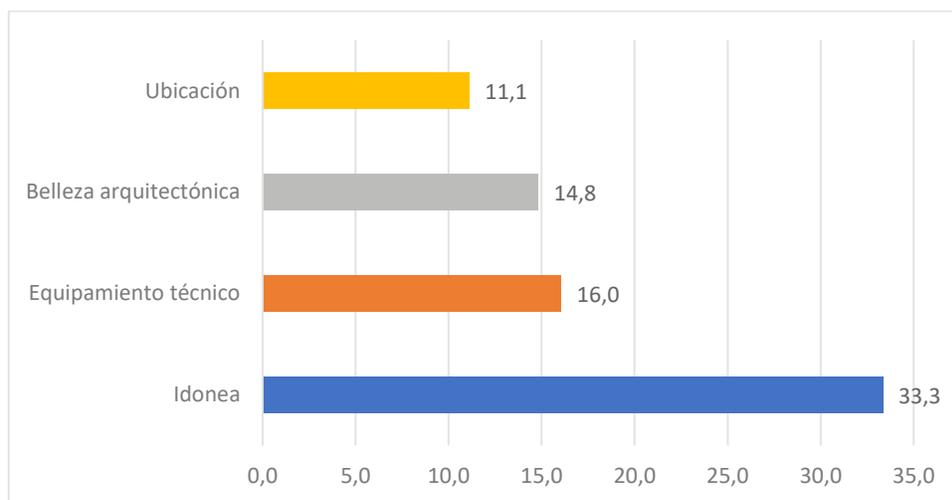
Tabla: Fortalezas de infraestructura y equipamiento por temáticas.

| Temática                          | Menciones | Porcentaje |
|-----------------------------------|-----------|------------|
| Buena e idónea                    | 27        | 33,3       |
| Equipamiento técnico              | 13        | 16,0       |
| Belleza arquitectónica y estética | 12        | 14,8       |
| Ubicación espacial                | 9         | 11,1       |

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

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

Gráfico: Fortalezas de infraestructura y equipamiento por temáticas.



Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

Por último, se presenta la tabla de frecuencias y porcentajes de los 4 principales problemas y debilidades que concentran el 68,9%, es decir, al menos 2 de cada 3 menciones realizadas según la dimensión temática en que han sido agrupadas o categorizadas.

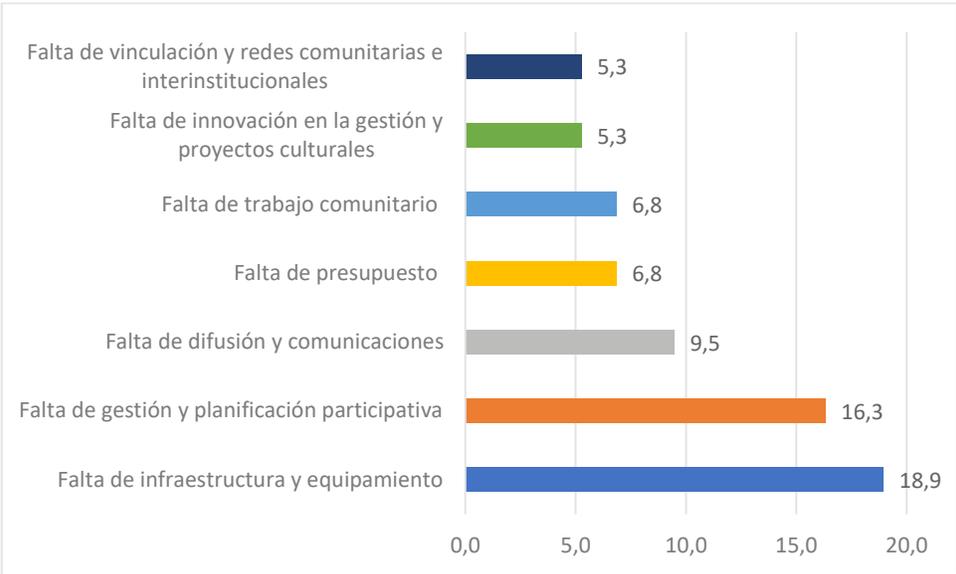
Tabla: Problemas o Debilidades del Centro Cultural

| Temática   | Menciones | Porcentaje |
|--|-----------|------------|
| Falta de infraestructura y equipamiento                          | 36        | 18,9       |
| Falta de gestión y planificación participativa                   | 31        | 16,3       |
| Falta de difusión y comunicaciones                               | 18        | 9,5        |
| Falta de presupuesto   | 13        | 6,8        |
| Falta de trabajo comunitario                                     | 13        | 6,8        |
| Falta de innovación en la gestión y proyectos culturales         | 10        | 5,3        |
| Falta de vinculación y redes comunitarias e interinstitucionales | 10        | 5,3        |

Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

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

Gráfico: Problemas o Debilidades del Centro Cultural



Sistematización Análisis FODA. Elaboración Propia.

## 8. Elaboración del Plan de Gestión de la Corporación Cultural Municipal Valdivia (CCM Valdivia) y sus Espacios Culturales.

### 8.1. Metodología

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 CCM Valdivia Y Espacios Culturales



Fuente: Propuesta Metodológica. Elaboración Propia.

El proceso de planificación estratégica cuenta con dos insumos primordiales; por una parte, el resultado de la caracterización comunal a nivel que considera las características principales de la comuna y a nivel sectorial la gestión, programación, infraestructura y equipamiento cultural, se trata de información proveniente de fuentes secundarias; y de otra, de fuentes primarias, es decir, del diagnóstico participativo, que incluye las necesidades culturales de las comunidades de cada espacio cultural y de la CCM Valdivia. En síntesis, para este proceso de planificación participativo, se han considerado los antecedentes, la información primaria y secundaria expresadas en datos cuantitativos y cualitativos que han sido producidos, recopilados, sistematizados y analizados en la etapa anterior.

En tal sentido, en primer lugar, se realizó un taller participativo por cada espacio cultural con funcionarias/os, usuarias/os y organizaciones culturales. Se les presentó el resultado del diagnóstico participativo principalmente los principales problemas. Posteriormente a partir del ejercicio se identificaron los problemas principales para el actual periodo de planificación. Una vez sistematizados los resultados de cada espacio, el siguiente paso de la metodología participativa, consistió en realizar el proceso de consulta y validación con el Directorio de la CCM Valdivia. Una vez concluido este ejercicio se presentaron las propuestas iniciales de Visión y Misión de cada espacio cultural al Directorio de la CCM Valdivia para realizar el primer ejercicio de determinación de ambas. Una vez sistematizado sus resultados fueron expuestos a los equipos de funcionarios/as de cada espacio cultural para incorporar las observaciones respectivas. Y, por último, se volvió a al Directorio de la CCM Valdivia para concluir la aplicación de procesos de intercambio de información, consulta, incorporación de observaciones y validación sistemática por parte de los actores locales y así determinar la Visión y Misión de cada espacio cultural y de la CCM Valdivia como d ellos respectivos planes de acción e inversión correspondientes.

Los lineamientos estratégicos constituyen la columna vertebral del Plan de Gestión de la Corporación Cultural Municipal Valdivia (CCM Valdivia) y sus Espacios Culturales.

Ilustración: Lineamientos Estratégicos Plan de Gestión Corporación Cultural Municipal Valdivia y sus Espacios Culturales 2021-2024.



Fuente: Sistematización Diagnóstico Participativo. Elaboración Propia

En resumen, se trabajó con funcionarios/as, usuarios/as y organizaciones sociales y culturales de cada espacio cultural (Mesas Técnicas) para determinar la visión, misión y planes de acción e inversión con metodología de taller participativo para establecer iniciativas emblemáticas como programas, proyectos, estudios y gestiones, a partir del resultado de problemas y soluciones del proceso participativo, de modo, que satisfagan los objetivos y necesidades de las comunidades que política y técnicamente tengan la factibilidad de ser financiadas, ya sea con recursos municipales, regionales, sectoriales u otros, priorizando las iniciativas más importantes para los próximos 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 dialógica, deliberativa y consensuada, a través del árbol de problemas y árbol de objetivos por cada línea de intervención del Plan.

El proceso de planificación estratégica para este estudio contempló los siguientes productos, tal como se puede observar en la siguiente ilustración para cada espacio cultural y la CCM Valdivia.

Ilustración: Proceso de planificación.



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 a nivel comunal. Constituye en sí mismo, el objetivo estratégico o meta estructural a lograr en un período definido, en este caso, el 2024 (Plan Municipal de Cultura Peñalolén: 2015, 105).

Por su parte, la misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización, es decir, el propósito por el cual una organización existe. Una visión, está mucho más relacionada con un objetivo, mientras que la misión está más unida a la forma de actuar. La misión es un concepto de carácter más permanente, puesto que se relaciona con la forma en que se dirige la organización hoy y con su propósito (Bustamante, 1991, 3).

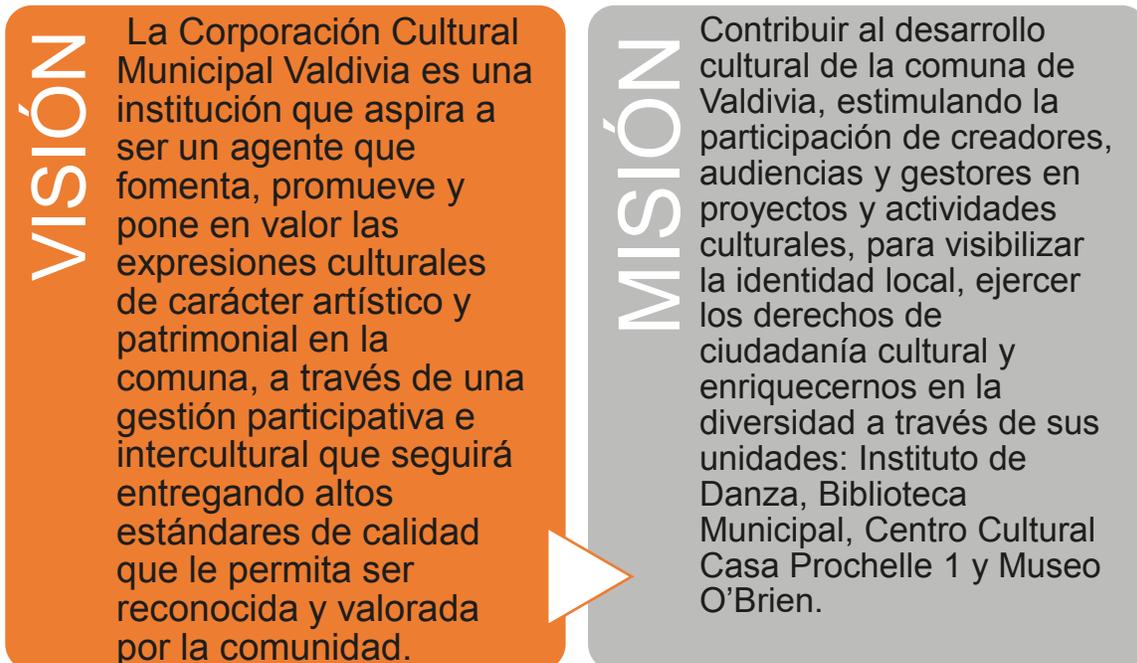
La metodología empleada para la construcción de la visión y misión está basada en dos técnicas. En primer lugar, la revisión de la misión anterior del Plan de gestión vigente para el caso del Centro Cultural Casa Prochelle 1 y la CCM Valdivia, debido a que cuando se elaboró dicho Plan tanto la Biblioteca Municipal como la Escuela de Danza nos dependían de la CCM Valdivia y en el caso del Museo Submarino O'Brien no existía como tal. En segundo lugar, a través de la aplicación de técnicas cualitativas como las entrevistas semiestructuradas y entrevistas grupales que definieron distintas visiones acerca del futuro de los espacios culturales. Una vez consolidada la información, se categorizó en dimensiones y se realizan procesos de trabajo sistemáticos que permitieron proponer distintas visiones, que posteriormente fueron sometidas a diversos procesos de validación con los actores, generando procesos de inclusión de observaciones hasta llegar a las redacciones que se presentan producto del consenso deliberativo realizado.

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

La Visión y Misión, se construyeron entonces, a partir de la metodología participativa realizada con todos los actores, de esta forma, la visión expresa conceptualmente la síntesis de los deseos, valores, anhelos y principios expresados por los y las participantes para los próximos cuatro años.

A continuación, en primer lugar, se presenta la visión y misión de la CCM Valdivia y posteriormente se presentan las visiones y misiones de cada espacio cultural.

Figura: Visión y Misión Corporación Cultural Municipal Valdivia.



Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

### 8.2.1. Centro Cultural Casa Prochelle I

A continuación, se presenta la visión y misión del Centro Cultural Casa Prochelle 1.

Figura: Visión y Misión Centro Cultural Casa Prochelle 1.

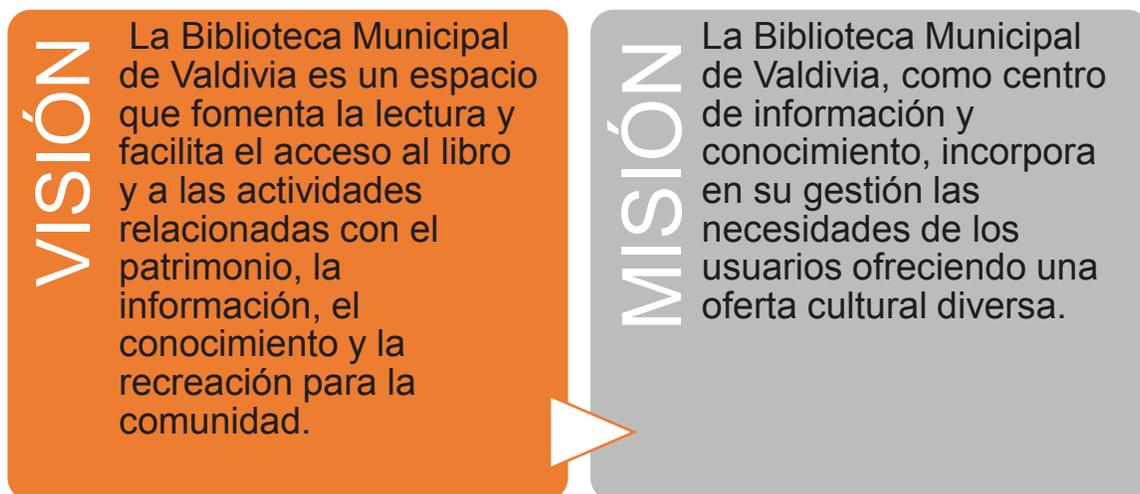


Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

### 8.2.2. Biblioteca Municipal Camilo Henríquez

A continuación, se presenta la visión y misión de la Biblioteca Municipal.

Figura: Visión y Misión Biblioteca Municipal.

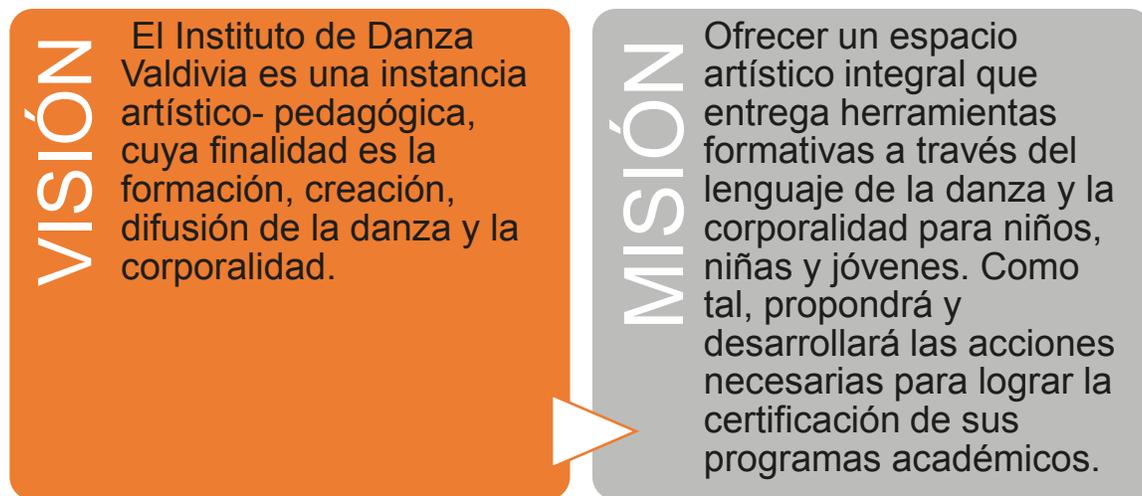


Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

### 8.2.3. Instituto de Danza Valdivia

A continuación, se presenta la visión y misión del Instituto de Danza Valdivia.

Figura: Visión y Misión Instituto de Danza Valdivia.

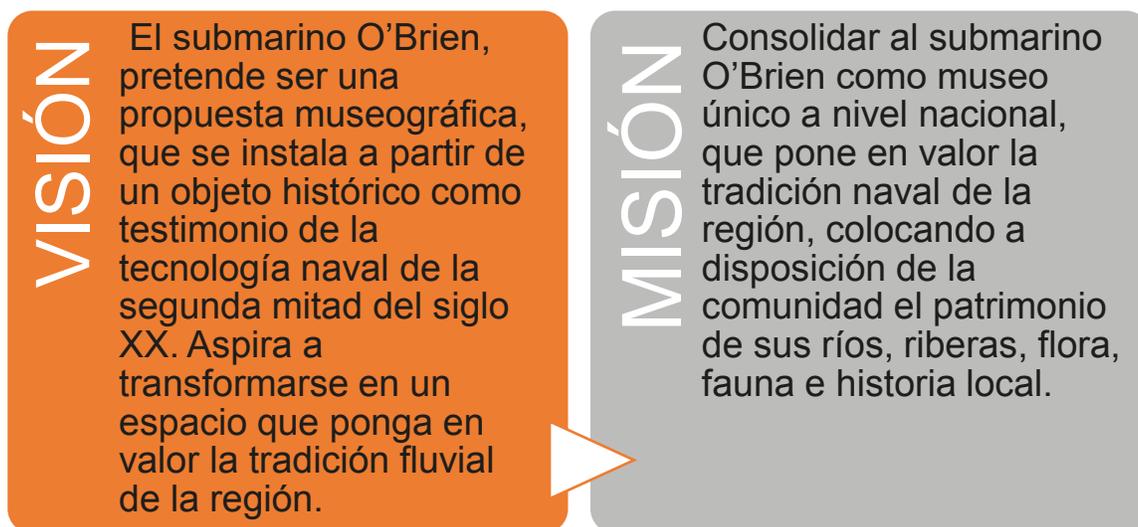


Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

#### 8.2.4. Museo Naval Submarino O'Brien

A continuación, se presenta la visión y misión del Museo Submarino O'Brien.

Figura: Visión y Misión Museo Submarino O'Brien.



Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

#### 8.3. Lineamientos Estratégicos<sup>23</sup>.

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

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

- Surgen del análisis del diagnóstico participativo realizado.
- Constituyen temáticas, ejes o ámbitos de desarrollo posibles y factibles de implementar - por la municipalidad, instituciones y organizaciones- en el periodo de vigencia del Plan, o a lo menos sentar sus bases estructurales en el proceso de transformación y desarrollo local.
- Constituyen la base operacional a la Visión de Futuro, deben ser reales, factibles, medibles y cuantificables.

<sup>23</sup> Basada en la estructura del PMC de Licantén entre otros

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

Para profundizar los Lineamientos Estratégicos, es necesario identificar y circunscribir los componentes que están en su base ya no desde una mirada diagnóstica, sino que en función de una desagregación metodológica que permitirá desde un enfoque proyectivo su implementación instrumental en un Plan a ejecutarse en el corto y/o mediano plazo (Pladeco Pica; 2015, 121).

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

#### Método ZOOOP

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

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

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

#### 8.4. Lineamientos Estratégicos por Espacios Culturales

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. Para su desarrollo se consideraron las fortalezas, problemas y soluciones planteadas en el proceso participativo por cada espacio cultural.

##### 8.4.1. Biblioteca Municipal Camilo Henríquez.

La Biblioteca Municipal Camilo Henríquez, posee el lineamiento estratégico relacionado con la promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario y corresponde a la necesidad del desarrollar procesos de fortalecimiento de la participación ciudadana, la vinculación con usuarios/as, vecinos y vecinas y de las comunidades locales.

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

Los factores críticos asociados al problema de la falta de vinculación con el medio y el entorno comunitario son los siguientes:

En primer lugar, la falta de difusión y comunicación de los servicios de la biblioteca generaría poca o escasa participación de la comunidad en las actividades programadas.

En segundo lugar, la falta de acciones de colaboración con la comunidad implicaría muchas veces la escasa o poca vinculación con la comunidad y las organizaciones sociales existentes.

En tercer lugar, la falta de visibilización del espacio cultural y público de la Biblioteca colabora con la pérdida de usuarios y la falta de fidelización.

En cuarto lugar, el presupuesto fijo de inversión en compra de libros complejiza la adquisición de nuevas colecciones o compra de más ejemplares.

En quinto lugar, el horario de atención de público de las reparticiones públicas es poco flexible y crearía ciertas barreras en el acceso de determinados públicos.

En sexto lugar, la falta de conocimiento de los servicios o espacios desconcentrados de la biblioteca como el Bibliomóvil y Casero del Libro generaría un escaso desarrollo de su potencial.

Y, por último, el desconocimiento de las actividades de fomento lector y alfabetización digital provocaría entre otros, la escasa o poca participación en las actividades de fomento lector.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2024.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del lineamiento de promoción de la autonomía en la gestión cultural para *desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario*, se realizó su desagregación en objetivos específicos<sup>24</sup>, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

Tabla: Objetivos Específicos LE Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario.

| <b>N°</b> | <b>Objetivos Específicos</b>   |
|-----------|--|
| 1         | <b>Aumentar la participación de la comunidad</b>   |
| 2         | <b>Aumentar la vinculación con la comunidad y organizaciones sociales</b>                          |
| 3         | <b>Generar la valoración del edificio como espacio cultural</b>                                    |
| 4         | <b>Aumentar el presupuesto de inversión en compra de libros</b>                                    |
| 5         | <b>Incorporar nuevos públicos y fidelizar los existentes</b>                                       |
| 6         | <b>Potenciar los servicios de biblio móvil y Casero del libro</b>                                  |
| 7         | <b>Incentivar la lectura con actividades de promoción, fomento lector y alfabetización digital</b> |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas la creación de un plan de difusión y comunicación de los servicios de la biblioteca con el objetivo específico de aumentar la participación de la comunidad.

---

<sup>24</sup> Son la concreción, especificación o desglosamiento del objetivo estratégico. Los objetivos específicos contienen elementos particulares y concretos que permiten hacer operativo el objetivo estratégico. El conjunto o sumatoria de los objetivos específicos debe permitir y apuntar a la realización del objetivo estratégico. Son los propósitos más concretos que se quieren alcanzar y deben ser acordes a los programas y proyectos diseñados. No son acciones y deben ser redactados en infinitivo.

También contempla, la creación de una mesa de trabajo con la comunidad con el objetivo específico de aumentar la vinculación con la comunidad y organizaciones sociales.

En tercer lugar, considera una campaña de puesta en valor de la Biblioteca Municipal como patrimonio local con el objetivo específico de generar la valoración del edificio como espacio cultural.

En el cuarto lugar, contempla una campaña de sensibilización para aumentar el subsidio del municipio para la compra de libros con el objetivo específico de aumentar el presupuesto de inversión en compra de libros.

En quinto lugar, considera un programa piloto de actividades con una oferta atractiva para algunos sábados con el objetivo específico de incorporar nuevos públicos y fidelizar los existentes.

En sexto lugar, contempla la incorporación de nuevos/as usuarios/as y material bibliográfico para los servicios desconcentrados con el objetivo específico de potenciar los servicios de biblio móvil y Casero del libro.

Por último, considera la realización de talleres, cuenta cuentos, clubes de lectura, conversatorios, charlas con escritores y visitas de la comunidad con el objetivo específico de incentivar la lectura con actividades de promoción, fomento lector y alfabetización digital

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, aproximarse a la visión institucional.

Tabla: Iniciativas Emblemáticas LE Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario.

| N° | Iniciativa Emblemática   |
|----|--|
| 1  | Creación de Plan de difusión y comunicación de los servicios de la biblioteca  |
| 2  | Creación de mesa de trabajo con la comunidad   |
| 3  | Campaña de puesta en valor de la Biblioteca Municipal como patrimonio local  |
| 4  | Campaña de sensibilización para aumentar el subsidio del municipio para la compra de libros                                  |
| 5  | Programa piloto de actividades con una oferta atractiva para algunos sábados   |
| 6  | Incorporación de nuevos/as usuarios/as y material bibliográfico para los servicios desconcentrados                           |
| 7  | Realización de talleres, cuenta cuentos, clubes de lectura, conversatorios, charlas con escritores y visitas de la comunidad |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. 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 promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario., tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla: Tipos de Iniciativa LE Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario.

| Formación y Creación Artística – Cultural |            |            |
|---|------------|------------|
| Tipo de Iniciativa                        | Frecuencia | Porcentaje |
| Estudio                                   | 0          | 0,0%       |
| Programas                                 | 6          | 85,7%      |
| Proyecto                                  | 0          |            |
| Gestión                                   | 1          | 14,3%      |
| Total                                     | 7          | 100%       |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

#### 8.4.2. Instituto de Danza de Valdivia

El lineamiento estratégico del fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza Valdivia corresponde a la necesidad de generar acciones que permitan potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia principalmente en cuanto a su vinculación con el medio como de determinar un plan que permita posicionar a la ex Escuela en un Instituto de Danza como ente reconocido y acreditado a nivel educacional que entregue certificaciones y títulos académicos.

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

Los factores críticos asociados al problema de la inadecuación entre la oferta y la demanda de la falta de valoración, gestión y voluntad política por parte de las autoridades y municipio hacia la Escuela de Danza son los siguientes:

En primer lugar, la infraestructura inadecuada para el desarrollo de la disciplina provocaría que no sea factible realizar las clases en forma adecuada, por el hacinamiento, la matrícula reducida, los problemas sanitarios, la falta de ventilación, los ruidos molestos, y la reducción de la oferta programática y la circulación

En segundo lugar, la falta de oferta y conexión con la comunidad en general provocaría muchas veces la carencia en la diversidad de líneas dancísticas para usuarios/as.

En tercer lugar, la pérdida de itinerancia y circulación generaría la falta de visibilización y reconocimiento de la Escuela de Danza.

En cuarto lugar, la falta de difusión permanente del trabajo artístico de la Escuela generaría, el desconocimiento de la comunidad del trabajo artístico que realiza la Escuela.

En quinto lugar, la falta de participación comunitaria en la Escuela de danza provocaría escasas vinculaciones estratégicas con organizaciones de pares o disciplinares.

Es sexto lugar, la falta de planificación participativa provocaría entre otros, la ausencia de participación de la comunidad en la gestión de la Escuela.

En séptimo lugar, la escasa continuidad de capacitación para docentes y estudiantes generaría dificultades para implementar la capacitación para docentes y estudiantes

Y, por último, la inexistencia de un proyecto académico integral implicaría que no se puedan entregar formalmente certificaciones y títulos profesionales a las y los usuarios.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2024.

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

Tabla: Objetivos Específicos fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza.

| N° | Objetivos Específicos   |
|----|---|
| 1  | <b>Contar con infraestructura para del Instituto de Danza Valdivia</b>                                    |
| 2  | <b>Destinar más recursos para la contratación de nuevos/as profesores/as con otras líneas dancísticas</b> |
| 3  | <b>Generar mayor comunicación con las redes de centros y espacios culturales</b>                          |
| 4  | <b>Dar a conocer a la comunidad el trabajo que realiza la Escuela</b>                                     |
| 5  | <b>Promover alianzas estratégicas entre la escuela de Danza y la comunidad</b>                            |
| 6  | <b>Generar mayor participación en la planificación y toma de decisiones</b>                               |
| 7  | <b>Promover, fortalecer y reactivar la especialización de docentes y estudiantes</b>                      |
| 8  | <b>Obtener el reconocimiento del Instituto que permita entregar títulos profesionales</b>                 |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas la gestión de infraestructura propia con el objetivo específico de contar con infraestructura para del Instituto de Danza Valdivia.

En segundo lugar, contempla la diversificación de las líneas dancísticas con el objetivo específico de destinar más recursos para la contratación de nuevos/as profesores/as con otras líneas dancísticas.

En tercer lugar, considera la generación de intercambio, itinerancia y circulación con el objetivo específico de generar mayor comunicación con las redes de centros y espacios culturales.

En cuarto lugar, considera la difusión permanente del quehacer de la Escuela con el objetivo específico de dar a conocer a la comunidad el trabajo que realiza la Escuela.

En quinto lugar, considera la promoción de organización comunitaria con usuarios/as y amigos/as del Instituto de Danza Valdivia con el objetivo específico de promover alianzas estratégicas entre la escuela de Danza y la comunidad.

En sexto lugar, considera la generación de instancias participativas en la Escuela de Danza con el objetivo específico de generar mayor participación en la planificación y toma de decisiones

En séptimo lugar, contempla la gestión de convenios de formación y perfeccionamiento permanente con el objetivo específico de promover, fortalecer y reactivar la especialización de docentes y estudiantes.

Y, por último, considera el desarrollo de acciones para el reconocimiento del Instituto, que permita entregar títulos profesionales con el objetivo específico de obtener el reconocimiento del Instituto que permita entregar títulos profesionales.

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, aproximarse a la visión institucional.

Tabla: Iniciativas Emblemáticas del fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza.

| N° | Iniciativa Emblemática   |
|----|--|
| 1  | Gestión de una nueva infraestructura para el Instituto de Danza Valdivia                                   |
| 2  | Contratación de nuevos docentes acorde a las necesidades que requiere la profesionalización del Instituto  |
| 3  | Creación de programa anual de extensión del Instituto de Danza Valdivia                                    |
| 4  | Plan de difusión para dar a conocer el trabajo artístico y las actividades del Instituto de Danza Valdivia |
| 5  | Creación de mesa de trabajo con las agrupaciones de danza y el Instituto de Danza Valdivia                 |
| 6  | Creación de una mesa de trabajo del Instituto de Danza Valdivia con docentes, apoderados y estudiantes     |
| 7  | Gestión de convenios de formación y perfeccionamiento permanente   |
| 8  | Plan de acción integral para el reconocimiento del Instituto, que permita entregar títulos profesionales   |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. 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 de la gestión del Instituto de Danza Valdivia, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla: Tipos de Iniciativa del fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza.

| Formación y Creación Artística – Cultural |            |            |
|---|------------|------------|
| Tipo de Iniciativa                        | Frecuencia | Porcentaje |
| Gestión y Proyecto                        | 1          | 12,5%      |
| Estudio                                   | 0          | 0%         |

| <b>Formación y Creación Artística – Cultural</b> |          |              |
|--|----------|--------------|
| <b>Programas</b>                                 | <b>5</b> | <b>62,5%</b> |
| <b>Proyecto</b>                                  | <b>0</b> | <b>0</b>     |
| <b>Gestión</b>                                   | <b>2</b> | <b>25,0%</b> |
| <b>Total</b>                                     | <b>8</b> | <b>100%</b>  |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

#### 8.4.3. Centro Cultural Casa Prochelle I

El lineamiento estratégico de fortalecimiento de la gestión y planificación participativa corresponde a la necesidad de crear y desarrollar una gestión participativa en el ámbito de la programación y planificación, de manera de incluir a las comunidades y organizaciones artísticas culturales en la toma de decisiones del Centro Cultural. de forma de incorporar la participación ciudadana en la curatoría y programación de los espacios culturales.

Se trata, por tanto, de promover aquellos programas, proyectos, estudios, beneficios y/o servicios en el proceso de la gestión del Centro Cultural Casa Prochelle 1 que tengan como objetivo desplegar acciones para crear y aplicar mecanismos de participación en las curatorías y programación, tal y como se puede observar en el resultado del trabajo de identificación del problema principal, sus causas y efectos que luego se transformó en el objetivo estratégico del fortalecimiento de la gestión y planificación participativa, cuyos medios serán las iniciativas (estudios, programas, proyectos y/o gestión) y los fines correspondientes a los objetivos específicos de cada iniciativa.

Los factores críticos asociados al problema de la falta de mecanismos de participación en las curatorías y programación son los siguientes:

En primer lugar, la falta de participación de las comunidades artísticas generaría una escasa asociatividad y poco compromiso con la gestión del centro cultural.

En segundo lugar, la falta de participación en las actividades artístico-culturales implicaría muchas veces la escasa audiencia en las actividades artístico-culturales.

En tercer lugar, la falta de sinergia en las comunicaciones y difusión generaría una improvisación de acciones de comunicaciones y difusión.

En cuarto lugar, la escasa postulación de los artistas locales a los fondos generaría la falta de participación de los artistas locales en la programación y curatoría del Centro Cultural.

Y, por último, el desconocimiento del propósito y facilidad de acceso a la Casa Prochelle I provocaría entre otros, la falta de participación y visitas de NNAJ a la casa Prochelle I.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2024.

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

Tabla: Objetivos Específicos LE Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa.

| <b>N°</b> | <b>Objetivos Específicos</b>  |
|-----------|---|
| 1         | <b>Mejorar o aumentar el compromiso con la gestión de la Casa Prochelle I y promover la asociatividad</b> |
| 2         | <b>Generar mayor audiencia en las actividades artístico-culturales</b>                                    |
| 3         | <b>Planificar acciones de comunicaciones y difusión</b>   |
| 4         | <b>Incentivar la participación de los artistas locales en las convocatorias de la Casa Prochelle I</b>    |
| 5         | <b>Formar y fortalecer audiencias entre NNAJ</b>  |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas aumentar participación de las comunidades artísticas con el objetivo específico de Mejorar o aumentar el compromiso con la gestión de la Casa Prochelle I y promover la asociatividad.

También contempla la diversificación de las actividades artístico-culturales con el objetivo específico de generar mayor audiencia en las actividades artístico-culturales.

En tercer lugar, considera el establecimiento de reuniones de coordinación y plan de reacción ante la contingencia con el objetivo específico de planificar acciones de comunicaciones y difusión.

En cuarto lugar, Incorporación de artistas locales y regionales con el objetivo específico de incentivar la participación de los artistas locales en las convocatorias de la Casa Prochelle I.

Por último, considera el establecimiento de puentes interinstitucionales con el objetivo específico de formar y fortalecer audiencias entre los Niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

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 aproximarse a la visión institucional.

Tabla: Iniciativas Emblemáticas LE Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa.

| N° | Iniciativa Emblemática  |
|----|---|
| 1  | Programa de participación que crea mesas asesoras técnicas interdisciplinarias e interculturales            |
| 2  | Desarrollo de estrategias comunicacionales que apunten a la segmentación y fidelización de las audiencias   |
| 3  | Realización de reuniones de coordinación semanales y elaboración de Plan de reacción ante la contingencia   |
| 4  | Incorporación en la programación de un 50% de artistas locales y regionales                                 |
| 5  | Mediación con las unidades educativas de la comuna en coordinación con los equipos directivos y de docentes |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

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

Tabla: Tipos de Iniciativa LE Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa.

| Formación y Creación Artística – Cultural |            |            |
|---|------------|------------|
| Tipo de Iniciativa                        | Frecuencia | Porcentaje |
| Estudio                                   | 0          | 0          |
| Programas                                 | 4          | 100,0%     |
| Proyecto                                  | 0          | 0          |
| Gestión                                   | 0          | 0          |
| Total                                     | 5          | 100,0%     |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

#### 8.4.4. Museo Naval Submarino O'Brien.

El lineamiento estratégico de la puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia corresponde a la necesidad de generar acciones que permitan recuperar la historia y favorecer la tradición náutica de la región.

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

Los factores críticos asociados al problema de la falta de legitimidad y puesta en valor del Submarino-Museo son los siguientes:

En primer lugar, el submarino no posee equipamiento museográfico genera entre otros a que sea poco atractivo el recorrido de museo.

En segundo lugar, la falta de limpieza en el borde costero marítimo y terrestre del Museo produce muchas veces el rechazo, molestias y reclamos de las y los visitantes.

En tercer lugar, la ausencia de señaléticas y visibilización del museo provocaría entre otros el desconocimiento de la ubicación del museo.

En cuarto lugar, la falta de legitimidad del submarino como museo generaría escaso interés de la ciudadanía valdiviana.

En quinto lugar, la colonia de lobos marinos que habitan el ecosistema del lugar, utiliza la cubierta como hogar y junto con las aves circundantes dañan el metal con el PH de sus deposiciones esto provocaría la suciedad y mal olor de la cubierta.

En sexto lugar, la falta de visibilidad del patrimonio náutico de la comuna estaría produciendo el desconocimiento y escaso valor por el patrimonio náutico local.

Por último, la ausencia de políticas que pongan en valor el patrimonio natural generaría el desconocimiento y escasa valorización del patrimonio natural.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2024.

Una vez definido el Objetivo Estratégico de poner en valor la tradición náutica de Valdivia, se realizó su desagregación en objetivos específicos, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

Tabla: Objetivos Específicos LE Puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia.

| <b>N°</b> | <b>Objetivos Específicos</b>  |
|-----------|---|
| 1         | <b>Hacer más atractivo museológicamente el submarino</b>                          |
| 2         | <b>Mejorar el espacio público</b>   |
| 3         | <b>Elaborar plan de difusión con señaléticas</b>                                  |
| 4         | <b>Inducir con una presentación audiovisual del museo</b>                         |
| 5         | <b>Aumentar el interés de la ciudadanía valdiviana</b>                            |
| 6         | <b>Mejorar la apariencia de la cubierta</b>                                       |
| 7         | <b>Difundir y poner en valor el patrimonio náutico local</b>                      |
| 8         | <b>Incorporar y ampliar el museológico la valorización del patrimonio natural</b> |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

Este lineamiento contempla fomentar el mejoramiento del equipamiento museográfico del submarino con el objetivo específico de hacer más atractivo museológicamente el submarino.

En segundo lugar, contempla el mejoramiento del entorno del museo con el objetivo específico de mejorar el espacio público del entorno del museo.

En tercer lugar, considera la elaboración de plan de difusión del museo con el objetivo específico de elaborar un plan de difusión y señaléticas que visibilicen el museo.

En cuarto lugar, contempla la instalación de container con el objetivo específico de inducir con una presentación audiovisual al ingreso del museo.

En quinto lugar, considera el mejoramiento de la legitimidad del museo con el objetivo específico de aumentar el interés de la ciudadanía valdiviana.

En sexto lugar, contempla la búsqueda de solución amigable con el medio ambiente con el objetivo específico de mejorar la apariencia de la cubierta.

En séptimo lugar, contempla la visibilización del patrimonio náutico de la comuna con el objetivo específico de difundir y poner en valor el patrimonio náutico local

Y, por último, considera el desarrollo de acciones que pongan en valor el patrimonio natural con el objetivo específico de incorporar y ampliar el concepto museológico para la valorización del patrimonio natural.

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, aproximarse a la visión institucional.

Tabla: Iniciativas Emblemáticas LE puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia.

| N° | Iniciativa Emblemática   |
|----|--|
| 1  | Diseño de guion museográfico (Relato, luz roja, maniqués, sonoridad, objetos para la ambientación del submarino)                                     |
| 2  | Gestionar ante el municipio el mejoramiento del espacio público del entorno del submarino  |
|    | Elaboración de Plan de difusión del Museo Submarino  |
|    | Instalación de espacio con boletería, baño y oficina que permita la presentación audiovisual previa al ingreso                                       |
|    | Diseño e implementación de protocolo para visitas guiadas semanales y gratuitas a colegios, organizaciones sociales y comunitarias en temporada baja |
|    | Mantención sustentable de la estructura exterior del museo   |
|    | Ampliación del museo a museografía que visibiliza el patrimonio náutico de Valdivia  |
|    | Creación de un diseño museográfico que incorpore al patrimonio natural   |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

Desde un análisis de la tipología de las iniciativas respecto de la metodología utilizada por el Sistema Nacional de Inversiones (SNI), es posible, clasificar las iniciativas del Lineamiento Estratégico de Fomento a la participación de los artistas, cultores y gestores locales, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla: Tipos de Iniciativa LE puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia.

| Formación y Creación Artística – Cultural |            |            |
|---|------------|------------|
| Tipo de Iniciativa                        | Frecuencia | Porcentaje |
| Estudio                                   | 0          | 0          |
| Programas                                 | 4          | 50,0%      |
| Proyecto                                  | 3          | 37,5%      |
| Gestión                                   | 1          | 12,5%      |
| Total                                     | 8          | 100,0%     |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

#### 8.4.5. Corporación Cultural Municipal Valdivia (CCM Valdivia).

La Corporación Cultural Municipal Valdivia (CCM Valdivia), determinó a su vez dos lineamientos estratégicos, tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

| N° | Lineamiento Estratégico   |
|----|---|
| 1  | <b>Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa a nivel institucional.</b> |
| 2  | <b>Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión</b>                                   |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

##### 8.4.5.1. Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa a nivel institucional.

El lineamiento estratégico del Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa a nivel institucional corresponde a la necesidad del fortalecimiento de la gestión de la Corporación, principalmente en cuanto a la actualización de los nuevos planes de gestión de los 4 espacios culturales que se encuentran bajo su administración, situación muy distinta a la elaboración del plan anterior en que sólo la casa Prochelle 1 estaba bajo su administración.

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

Los factores críticos asociados al problema de la falta de mecanismos de participación en la CCM Valdivia son los siguientes:

En primer lugar, la falta de participación de las comunidades artísticas definición las líneas programáticas anuales genera la ausencia de mecanismos de participación para la incorporación de las necesidades culturales de la comunidad en forma permanente.

Y, por último, la falta de participación de las organizaciones sociales y culturales para la definición de las líneas programáticas anuales generaría la escasa inclusión comunitaria en la programación.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2024.

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

Tabla: Objetivos Específicos LE Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa a nivel institucional.

| N° | Objetivos Específicos  |
|----|--|
| 1  | <b>Mejorar los mecanismos de participación para la incorporación de las necesidades culturales de la comunidad</b> |
| 2  | <b>Incluir a las comunidades y organizaciones sociales y culturales en técnicas interdisciplinarias</b>            |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas el aumento de la participación de las comunidades artísticas con el objetivo específico de mejorar los mecanismos de participación para la incorporación de las necesidades culturales de la comunidad.

Por último, considera la inclusión de las organizaciones sociales y culturales en las mesas técnicas interdisciplinarias con el objetivo específico de incluir a las comunidades y organizaciones sociales y culturales en técnicas interdisciplinarias.

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

Tabla: Iniciativas Emblemáticas LE Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa a nivel institucional.

| N° | Iniciativa Emblemática   |
|----|--|
| 1  | Creación de mesas técnicas asesoras multidisciplinarias para la definición de las líneas programáticas anuales |
| 2  | Incorporación de integrantes del COSOC a las mesas de técnicas asesoras multidisciplinarias                    |

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 de la gestión y planificación participativa a nivel institucional., tal como se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla: Tipos de Iniciativa LE Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa a nivel institucional.

| Formación y Creación Artística – Cultural |            |            |
|---|------------|------------|
| Tipo de Iniciativa                        | Frecuencia | Porcentaje |
| Estudio                                   | 0          | 0          |
| Programas                                 | 2          | 100,0%     |
| Proyecto                                  | 0          | 0          |
| Gestión                                   | 0          | 0          |
| Total                                     | 2          | 100,0%     |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

#### 8.4.5.2. Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión

El lineamiento estratégico del Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión corresponde a la necesidad del fortalecimiento de la gestión de la Corporación, principalmente en cuanto a la elaboración de un plan de comunicaciones a partir del a partir del know how existente en los equipos profesionales.

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

Los factores críticos asociados al problema de la falta de mecanismos de participación en la CCM Valdivia son los siguientes:

En primer lugar, la falta de sistematización de la estrategia comunicacional existente genera la ralentización del trabajo comunicacional en forma eficiente.

Y, por último, existen diversos soportes comunicacionales de la Corporación generaría la dispersión de la información, falta de control y calidad de las comunicaciones.

Los medios (tipos de iniciativas) cumplen la función de transformación del problema de la línea de intervención en el presente periodo de planificación hasta el 2024.

Una vez definido el Objetivo Estratégico del lineamiento de programación y planificación participativa para *elaborar plan de comunicaciones y difusión de la CCM Valdivia*, se realizó su desagregación en objetivos específicos, que otorgan la capacidad operacional de controlar su cumplimiento.

Tabla: Objetivos Específicos LE Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión.

| N° | Objetivos Específicos  |
|----|--|
| 1  | <b>Mejorar los mecanismos de participación para la incorporación de las necesidades culturales de la comunidad</b> |
| 2  | <b>Incluir a las comunidades y organizaciones sociales y culturales en técnicas interdisciplinarias</b>            |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

Este lineamiento contempla entre sus iniciativas la creación de Unidad de comunicaciones y difusión con el objetivo específico de dotar de mayor eficacia y eficiencia a las comunicaciones institucionales.

Por último, considera la unificación de los soportes comunicacionales de la Corporación con el objetivo específico de unificar los soportes de las comunicaciones, generar control y calidad en las comunicaciones.

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

Tabla: Iniciativas Emblemáticas LE Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión.

| N° | Iniciativa Emblemática   |
|----|--|
| 1  | Creación de mesas técnicas asesoras multidisciplinarias para la definición de las líneas programáticas anuales |
| 2  | Incorporación de integrantes del COSOC a las mesas de técnicas asesoras multidisciplinarias                    |

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

Tabla: Tipos de Iniciativa LE Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión.

| Formación y Creación Artística – Cultural |            |            |
|---|------------|------------|
| Tipo de Iniciativa                        | Frecuencia | Porcentaje |
| Estudio                                   | 0          | 0          |
| Programas                                 | 2          | 100,0%     |
| Proyecto                                  | 0          | 0          |
| Gestión                                   | 0          | 0          |
| Total                                     | 2          | 100,0%     |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

## 8.5. Plan de Acción

### 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 cultural.

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).”

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

Tabla: Plan de Acción

| <b>Lineamiento Estratégico</b>                                    | <b>Objetivo Estratégico</b>  | <b>Iniciativa Emblemática</b>   | <b>Objetivo Específico</b>  | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|---|--|---|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario | <b>Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario</b> | <b>Creación de Plan de difusión y comunicación de los servicios de la biblioteca</b>                      | <b>Aumentar la participación de la comunidad</b>                          | X           | X           | X           | X           |
| Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario | <b>Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario</b> | <b>Creación de mesa de trabajo con la comunidad</b>   | <b>Aumentar la vinculación con la comunidad y organizaciones sociales</b> | X           | X           | X           | X           |
| Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario | <b>Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario</b> | <b>Campaña de puesta en valor de la Biblioteca Municipal como patrimonio local</b>                        | <b>Generar la valoración del edificio como espacio cultural</b>           |             |             | X           | X           |
| Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario | <b>Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario</b> | <b>Campaña de sensibilización para aumentar el subsidio del municipio para la compra de libros</b>        | <b>Aumentar el presupuesto de inversión en compra de libros</b>           | X           | X           | X           | X           |
| Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario | <b>Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario</b> | <b>Programa piloto de actividades con una oferta atractiva para algunos sábados</b>                       | <b>Incorporar nuevos públicos y fidelizar los existentes</b>              | X           | X           | X           | X           |
| Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario | <b>Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario</b> | <b>Incorporación de nuevos/as usuarios/as y material bibliográfico para los servicios desconcentrados</b> | <b>Potenciar los servicios de biblio móvil y Casero del libro</b>         | X           | X           | X           | X           |

| <b>Lineamiento Estratégico</b>                                    | <b>Objetivo Estratégico</b>  | <b>Iniciativa Emblemática</b>   | <b>Objetivo Específico</b>  | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|---|--|---|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario | <b>Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario</b> | <b>Realización de talleres, cuenta cuentos, clubes de lectura, conversatorios, charlas con escritores y visitas de la comunidad</b> | <b>Incentivar la lectura con actividades de promoción, fomento lector y alfabetización digital</b>        | X           | X           | X           | X           |
| Fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza Valdivia     | <b>Potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia</b>          | <b>Gestión para conseguir una nueva infraestructura para el Instituto de Danza Valdivia</b>   | <b>Contar con infraestructura para del Instituto de Danza Valdivia</b>                                    |             |             |             | X           |
| Fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza Valdivia     | <b>Potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia</b>          | <b>Incorporar diversas áreas dancísticas en relación a las necesidades</b>  | <b>Destinar más recursos para la contratación de nuevos/as profesores/as con otras líneas dancísticas</b> | X           | X           | X           | X           |
| Fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza Valdivia     | <b>Potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia</b>          | <b>Creación de programa anual de extensión del Instituto de Danza Valdivia</b>  | <b>Generar mayor comunicación con las redes de centros y espacios culturales</b>                          | X           | X           | X           | X           |
| Fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza Valdivia     | <b>Potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia</b>          | <b>Plan de difusión para dar a conocer el trabajo artístico y las actividades del Instituto de Danza Valdivia</b>                   | <b>Dar a conocer a la comunidad el trabajo que realiza la Escuela</b>                                     | X           | X           | X           | X           |
| Fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza Valdivia     | <b>Potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia</b>          | <b>Creación de mesa de trabajo con las agrupaciones de</b>  | <b>Promover alianzas estratégicas entre la escuela de</b>   | X           | X           | X           | X           |

| Lineamiento Estratégico                                       | Objetivo Estratégico                                 | Iniciativa Emblemática   | Objetivo Específico  | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|--|--|--|------|------|------|------|
|   |  | danza y el Instituto de Danza Valdivia   | Danza y la comunidad   |      |      |      |      |
| Fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza Valdivia | Potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia | la Creación de una mesa de trabajo del Instituto de Danza Valdivia con docentes, apoderados y estudiantes        | Generar mayor participación en la planificación y toma de decisiones               | X    | X    | X    | X    |
| Fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza Valdivia | Potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia | la Gestión de convenios de formación y perfeccionamiento permanente  | Promover, fortalecer y reactivar la especialización de docentes y estudiantes      | X    | X    | X    | X    |
| Fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza Valdivia | Potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia | la Plan de acción integral para el reconocimiento del Instituto, que permita entregar títulos profesionales      | Obtener el reconocimiento del Instituto que permita entregar títulos profesionales |      |      | X    | X    |
| Puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia           | Poner en valor la tradición náutica de Valdivia      | Diseño de guion museográfico (Relato, luz roja, maniqués, sonoridad, objetos para la ambientación del submarino) | Hacer más atractivo museológicamente el submarino                                  |      | X    | X    | X    |
| Puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia           | Poner en valor la tradición náutica de Valdivia      | Gestionar ante el municipio el mejoramiento del espacio público del entorno del submarino                        | Mejorar el espacio público   |      |      |      | X    |

| Lineamiento Estratégico                             | Objetivo Estratégico                            | Iniciativa Emblemática   | Objetivo Específico                                   | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|--|---|------|------|------|------|
| Puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia | Poner en valor la tradición náutica de Valdivia | Elaboración de Plan de difusión del Museo Submarino  | Elaborar plan de difusión con señalizaciones          |      | X    | X    | X    |
| Puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia | Poner en valor la tradición náutica de Valdivia | Instalación de espacio con boletería, baño y oficina que permita la presentación audiovisual previa al ingreso                                       | Inducir con una presentación audiovisual del museo    | X    | X    | X    | X    |
| Puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia | Poner en valor la tradición náutica de Valdivia | Diseño e implementación de protocolo para visitas guiadas semanales y gratuitas a colegios, organizaciones sociales y comunitarias en temporada baja | Aumentar el interés de la ciudadanía valdiviana       | X    | X    | X    | X    |
| Puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia | Poner en valor la tradición náutica de Valdivia | Mantención sustentable de la estructura exterior del museo   | Mejorar la apariencia de la cubierta                  | X    | X    | X    | X    |
| Puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia | Poner en valor la tradición náutica de Valdivia | Ampliación del museo a museografía que visibiliza el patrimonio náutico de Valdivia  | Difundir y poner en valor el patrimonio náutico local |      |      | X    | X    |
| Puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia | Poner en valor la tradición náutica de Valdivia | Creación de un diseño museográfico que   | Incorporar y ampliar la museología para la            |      |      | X    | X    |

| <b>Lineamiento Estratégico</b>                              | <b>Objetivo Estratégico</b>  | <b>Iniciativa Emblemática</b>   | <b>Objetivo Específico</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
|---|--|---|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| náutica de Valdivia   | náutica de Valdivia  | incorpore al patrimonio natural   | valorización del patrimonio natural  |             |             |             |             |
| Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa | Crear y aplicar mecanismos de participación en las curatorías y programación | Programa de participación que crea mesas asesoras técnicas interdisciplinarias e interculturales          | Mejorar o aumentar el compromiso con la gestión de la Casa Prochelle I y promover la asociatividad | X           | X           | X           | X           |
| Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa | Crear y aplicar mecanismos de participación en las curatorías y programación | Desarrollo de estrategias comunicacionales que apunten a la segmentación y fidelización de las audiencias | Generar mayor audiencia en las actividades artístico-culturales                                    | X           | X           | X           | X           |
| Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa | Crear y aplicar mecanismos de participación en las curatorías y programación | Realización de reuniones de coordinación semanales y elaboración de Plan de reacción ante la contingencia | Planificar acciones de comunicaciones y difusión   | X           | X           | X           | X           |
| Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa | Crear y aplicar mecanismos de participación en las curatorías y programación | Incorporación en la programación de un 50% de artistas locales y regionales                               | Incentivar la participación de los artistas locales en las convocatorias de la Casa Prochelle I    | X           | X           | X           | X           |
| Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa | Crear y aplicar mecanismos de participación en las curatorías y programación | Mediación con las unidades educativas de la comuna en coordinación con los equipos                        | Formar y fortalecer audiencias entre NNAJ  | X           | X           | X           | X           |

| Lineamiento Estratégico  | Objetivo Estratégico   | Iniciativa Emblemática   | Objetivo Específico   | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|--|--|---|------|------|------|------|
|  |  | directivos y de docentes   |   |      |      |      |      |
| Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa a nivel institucional. | Crear y aplicar mecanismos de participación en la gestión de la CCM Valdivia | Creación de mesas técnicas asesoras multidisciplinarias para la definición de las líneas programáticas anuales   | Mejorar los mecanismos de participación para la incorporación de las necesidades culturales de la comunidad |      | X    | X    | X    |
| Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa a nivel institucional. | Crear y aplicar mecanismos de participación en la gestión de la CCM Valdivia | Incorporación de integrantes del COSOC a las mesas de técnicas asesoras multidisciplinarias                      | Incluir a las comunidades y organizaciones sociales y culturales en técnicas interdisciplinarias            |      | X    | X    | X    |
| Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión                                   | Elaborar plan de comunicaciones y difusión de la CCM Valdivia                | Creación de Unidad integral de comunicaciones y difusión   | Dotar de mayor eficacia y eficiencia a las comunicaciones institucionales                                   | X    | X    | X    | X    |
| Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión                                   | Elaborar plan de comunicaciones y difusión de la CCM Valdivia                | Estandarización y unificación de los soportes comunicacionales y redes sociales y actualización de la página web | Unificar los soportes de las comunicaciones, generara control y calidad en las comunicaciones               | X    | X    | X    | X    |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

Al analizar la distribución de frecuencias de la cantidad de iniciativas por cada espacio cultural y/o Institución y sus respectivos porcentajes, es posible identificar que comparten el primer lugar, el Instituto de Danza y el Museo Submarino con 8 iniciativas (25,0%) respectivamente del total de iniciativas emblemáticas, el segundo lugar, la Biblioteca Municipal con 7 iniciativas emblemáticas (21,9%); en tercer lugar, la Casa Procelle I con 5 iniciativas (15,8%) y por último la Corporación con 4 iniciativas emblemáticas equivalentes al 12,5%.

| <b>Espacio cultural y/o Institución</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------------|-------------------|
| Instituto de Danza                      | <b>8</b>          | <b>25,0</b>       |
| Museo Submarino                         | <b>8</b>          | <b>25,0</b>       |
| Biblioteca Municipal                    | <b>7</b>          | <b>21,9</b>       |
| Casa Procelle I                         | <b>5</b>          | <b>15,6</b>       |
| Corporación                             | <b>4</b>          | <b>12,5</b>       |
| <b>Total</b>                            | <b>32</b>         | <b>100,0</b>      |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. Elaboración propia.

Al analizar la distribución de frecuencias de la cantidad de iniciativas por cada Lineamiento Estratégico y sus respectivos porcentajes, es posible identificar que el Fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza Valdivia y la Puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia poseen la mayor cantidad de iniciativas con 8 cada una equivalentes al 25% respectivamente; el segundo lugar lo ocupa el lineamiento estratégico de Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario con 7 iniciativas (21,9%); en tercer lugar, el Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa con 5 iniciativas (15,6%); y, en último lugar compartido, el fortalecimiento de la gestión y planificación participativa a nivel institucional y el fortalecimiento de las comunicaciones y difusión con 2 iniciativas emblemáticas cada una equivalentes al 6,3% respectivamente.

Tabla: Distribución y Frecuencia de Iniciativas por Lineamiento Estratégico.

| <b>Lineamiento Estratégico</b>   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| Fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza Valdivia                      | <b>8</b>          | <b>25,0</b>       |
| Puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia                                | <b>8</b>          | <b>25,0</b>       |
| Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario                  | <b>7</b>          | <b>21,9</b>       |
| Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa                        | <b>5</b>          | <b>15,6</b>       |
| Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa a nivel institucional. | <b>2</b>          | <b>6,3</b>        |
| Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión                                   | <b>2</b>          | <b>6,3</b>        |
| <b>Total</b>   | <b>32</b>         | <b>100,0</b>      |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. 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 Planificación Estratégica. Elaboración propia.

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

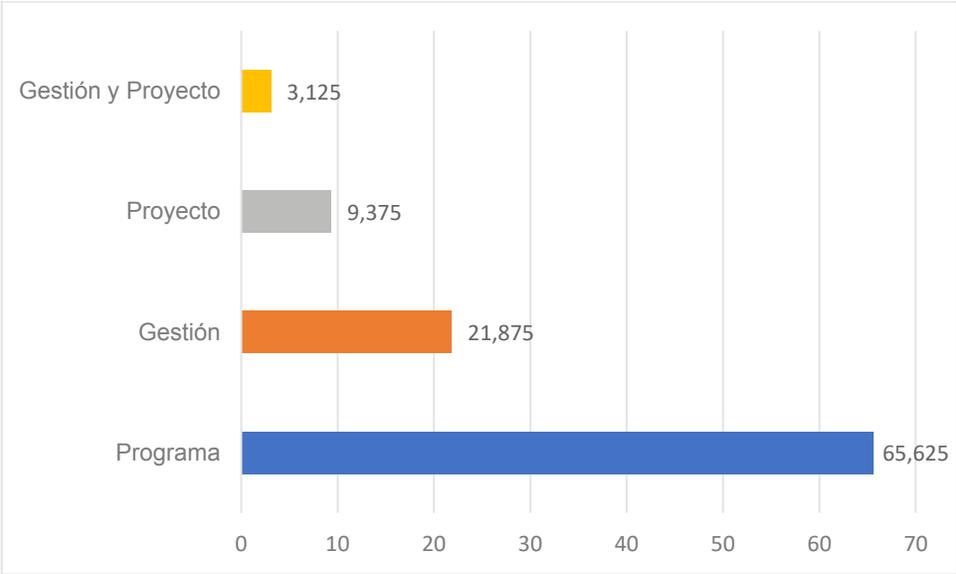
Tabla: Distribución y Frecuencia de Iniciativas Emblemáticas por Tipo de Iniciativa.

| Tipo de Iniciativas | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|
| Programa            | 21         | 65,6       |
| Gestión             | 7          | 21,9       |
| Proyecto            | 3          | 9,4        |
| Gestión y Proyecto  | 1          | 3,1        |
| Total               | 32         | 100,0      |

Fuente: Taller de Planificación Estratégica. 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 Planificación Estratégica. Elaboración propia.

## **9. Sistema de Seguimiento y Evaluación del el Plan de Gestión de los 4 Espacios Culturales de la Corporación Cultural Municipal, de Valdivia.<sup>25</sup>**

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

El módulo de seguimiento y evaluación del Plan de Gestión de la CCM Valdivia y sus 4 espacios culturales tiene por objetivo aportar información para retroalimentar el proceso de ejecución del Plan, se trata de proveer al Plan de las características de flexibilidad y adaptabilidad para corregir la ejecución ante cambios del entorno o desviaciones respecto de lo planificado. Dicha retroalimentación se refiere a dos aspectos principales:

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

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

Se debe considerar que la aplicación de criterios de seguimiento y evaluación del Plan, por parte de los equipos técnicos, las autoridades y la ciudadanía constituye un medio que permite conocer y comprender en qué medida las acciones de gestión de la CCM Valdivia y sus 4 espacios culturales (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 Valdivia (PMC Til Til; 2017, 135).

Desde esta perspectiva, se pueden plantear los objetivos del Sistema de Seguimiento y Plan de Gestión de la CCM Valdivia y sus 4 espacios culturales.

---

<sup>25</sup> Basado en los PMC de Macul, Peñalolén, Molina, Licantén entre otros.

- Objetivo del Sistema de Seguimiento y Evaluación.

Proveer a los actores involucrados en el Plan de Gestión del Centro Cultural de Valdivia, principalmente a la CCM Valdivia y sus 4 espacios culturales, al Concejo Municipal, a las instancias de participación ciudadana que asesorarán a la Corporación en lo que respecta a las políticas culturales y a la ciudadanía en general, de la información pertinente y necesaria para mantener la capacidad de adaptación del Plan. Lo anterior, permite estar en condiciones de incorporar las adecuaciones, tanto en la formulación de objetivos, los programas de acción, definición de iniciativas y actividades, de manera de introducir los ajustes necesarios para adaptarse a los cambios que la realidad del proceso de ejecución o cambios en el entorno exijan.

- El Rol de la Evaluación en el Plan de Gestión del Centro Cultural de Valdivia.

“La evaluación es el proceso que permite examinar las actividades ejecutadas para controlar el desempeño futuro de los proyectos, programas, estudios y acciones que constituyen la fase operativa del Plan de Gestión de la CCM Valdivia y sus 4 espacios culturales.

La evaluación del Plan de Gestión de la CCM Valdivia y sus 4 espacios culturales considera dos componentes. Por una parte, es necesario evaluar los resultados, expresados como indicadores-metas; y el proceso, o como un estado de avance de los resultados transitorios que se obtienen en la medida en que se ejecutan las iniciativas, es decir, los proyectos, programas, estudios y/o gestiones.

La evaluación de resultados y objetivos implica definir algunos criterios de satisfacción o éxito (expresados como cambios cualitativos), pero además deben existir indicadores (cuantitativos). Ambos componentes entregarán información que permitirán observar los resultados obtenidos en la ejecución del Plan de Gestión de la CCM Valdivia y sus 4 espacios culturales.

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, 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 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 el principal objetivo de los indicadores, es evaluar la implementación del conjunto de las iniciativas contenidas en el Plan de Inversiones 2021 - 2024, mediante parámetros predefinidos (Número de Iniciativas de Inversión a implementar anualmente v/s iniciativas de inversión no implementadas anualmente) y que en rigor, constituyen las metas del presente Plan 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 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.

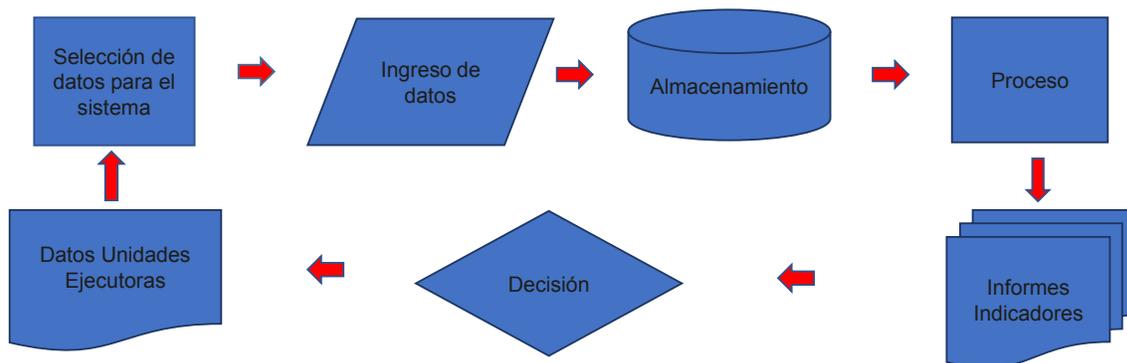
#### 9.1. Implementación Del Sistema

- 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, 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).

| <b>Lineamiento Estratégico</b>   | <b>Iniciativas a Evaluar Año 2021</b> | <b>Iniciativas a Evaluar Año 2022</b> | <b>Iniciativas a Evaluar Año 2023</b> | <b>Iniciativas a Evaluar Año 2024</b> | <b>Total de Iniciativas a Evaluar Periodo 2021- 2024</b> |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--|
| Fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza Valdivia                      | 6                                     | 6                                     | 7                                     | 8                                     | 29   |
| Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa                        | 5                                     | 5                                     | 5                                     | 5                                     | 20   |
| Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa a nivel institucional. | 0                                     | 2                                     | 2                                     | 2                                     | 6  |
| Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión                                   | 2                                     | 2                                     | 2                                     | 2                                     | 8  |
| Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario                  | 5                                     | 5                                     | 6                                     | 6                                     | 22   |
| Puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia                                | 3                                     | 5                                     | 7                                     | 8                                     | 23   |
| <b>Total</b>   | <b>21</b>                             | <b>25</b>                             | <b>29</b>                             | <b>31</b>                             | <b>108</b>   |

Fuente: Matriz Iniciativas de Inversión Elaboración Propia

- Criterios para la Evaluación

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

Al respecto y a modo de control y compromiso de la gestión de la CCM Valdivia, 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.
- 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, en esencia, es lograr la ejecución del 100% de las iniciativas.
- e. En contraposición a este objetivo, existe la factibilidad o posibilidad de que un número (menor) de estas iniciativas no pueda concretarse por falta de financiamiento.
- f. En consecuencia, el seguimiento del Plan consistirá básicamente, en la evaluación de aquellas iniciativas que cuenten con financiamiento para su fiel ejecución.

- ¿Cómo Evaluamos?

Para evaluar la ejecución de las iniciativas contenidas (de manera anual) en el plan de inversiones, se requiere que la CCM Valdivia, 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 CCM Valdivia deberán señalar la factibilidad de la implementación de la iniciativa a la Mesa Técnica de Cultura en base a la disposición de recursos económicos y humanos para su fiel ejecución.

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

| Objetivo  | Iniciativa   | ¿Cuenta con Financiamiento? |    |          |    |          |    |          |    | Observaciones |
|---|--|-----------------------------|----|----------|----|----------|----|----------|----|---------------|
|   |  | Año 2021                    |    | Año 2022 |    | Año 2023 |    | Año 2024 |    |               |
|   |  | Si                          | No | Si       | No | Si       | No | Si       | No |               |
| Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario | <b>Creación de Plan de difusión y comunicación de los servicios de la biblioteca</b>               |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario | <b>Creación de mesa de trabajo con la comunidad</b>  |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario | <b>Campaña de puesta en valor de la Biblioteca Municipal como patrimonio local</b>                 |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario | <b>Campaña de sensibilización para aumentar el subsidio del municipio para la compra de libros</b> |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario | <b>Programa piloto de actividades con una oferta atractiva para algunos sábados</b>                |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Desarrollar vinculación                                       | <b>Incorporación de nuevos/as</b>  |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |

| Objetivo<br>Estratégico                                       | Iniciativa  | ¿Cuenta con Financiamiento? |    |          |    |          |    |          |    | Observaciones |
|---|---|-----------------------------|----|----------|----|----------|----|----------|----|---------------|
|   |   | Año 2021                    |    | Año 2022 |    | Año 2023 |    | Año 2024 |    |               |
|   |   | Si                          | No | Si       | No | Si       | No | Si       | No |               |
| con el medio y el entorno comunitario                         | <b>usuarios/as y material bibliográfico para los servicios desconcentrados</b>  |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario | <b>Realización de talleres, cuenta cuentos, clubes de lectura, conversatorios, charlas con escritores y visitas de la comunidad</b> |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia          | <b>Gestión para conseguir una nueva infraestructura para el Instituto de Danza Valdivia</b>   |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia          | <b>Incorporar diversas áreas dancísticas en relación a las necesidades</b>  |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia          | <b>Creación de programa anual de extensión del Instituto de Danza Valdivia</b>  |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |

| Objetivo<br>Estratégico                              | Iniciativa  | ¿Cuenta con Financiamiento? |    |          |    |          |    |          |    | Observaciones |
|--|---|-----------------------------|----|----------|----|----------|----|----------|----|---------------|
|  |   | Año 2021                    |    | Año 2022 |    | Año 2023 |    | Año 2024 |    |               |
|  |   | Si                          | No | Si       | No | Si       | No | Si       | No |               |
|  |   |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia | <b>Plan de difusión para dar a conocer el trabajo artístico y las actividades del Instituto de Danza Valdivia</b> |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia | <b>Creación de mesa de trabajo con las agrupaciones de danza y el Instituto de Danza Valdivia</b>                 |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia | <b>Creación de una mesa de trabajo del Instituto de Danza Valdivia con docentes, apoderados y estudiantes</b>     |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia | <b>Gestión de convenios de formación y perfeccionamiento permanente</b>   |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia | <b>Plan de acción integral para el reconocimiento del Instituto, que permita entregar títulos profesionales</b>   |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |

| Objetivo Estratégico                     | Iniciativa | ¿Cuenta con Financiamiento?   |    |          |    |          |    |          |    | Observaciones |
|--|------------|---|----|----------|----|----------|----|----------|----|---------------|
|  |            | Año 2021  |    | Año 2022 |    | Año 2023 |    | Año 2024 |    |               |
|  |            | Si  | No | Si       | No | Si       | No | Si       | No |               |
| Poner valor a tradición náutica Valdivia | en la de   | <b>Diseño de guion museográfico (Relato, luz roja, maniqués, sonoridad, objetos para la ambientación del submarino)</b> |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Poner valor a tradición náutica Valdivia | en la de   | <b>Gestionar ante el municipio el mejoramiento del espacio público del entorno del submarino</b>                        |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Poner valor a tradición náutica Valdivia | en la de   | <b>Elaboración de Plan de difusión del Museo Submarino</b>  |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Poner valor a tradición náutica Valdivia | en la de   | <b>Instalación de espacio con boletería, baño y oficina que permita la presentación audiovisual previa al ingreso</b>   |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Poner valor a tradición                  | en la      | <b>Diseño e implementación de protocolo para visitas</b>  |    |          |    |          |    |          |    |               |

| Objetivo<br>Estratégico   | Iniciativa   | ¿Cuenta con Financiamiento? |    |          |    |          |    |          |    | Observaciones |
|---|--|-----------------------------|----|----------|----|----------|----|----------|----|---------------|
|   |  | Año 2021                    |    | Año 2022 |    | Año 2023 |    | Año 2024 |    |               |
|   |  | Si                          | No | Si       | No | Si       | No | Si       | No |               |
|   |  |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| náutica de Valdivia   | de <b>guiadas semanales y gratuitas a colegios, organizaciones sociales y comunitarias en temporada baja</b> |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Poner valor tradición náutica de Valdivia                       | en la <b>Mantención sustentable de la estructura exterior del museo</b>                                      |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Poner valor tradición náutica de Valdivia                       | en la <b>Ampliación del museo a museografía que visibiliza el patrimonio náutico de Valdivia</b>             |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Poner valor tradición náutica de Valdivia                       | en la <b>Creación de un diseño museográfico que incorpore al patrimonio natural</b>                          |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Crear y aplicar mecanismos de participación en las curatorías y | <b>Programa de participación que crea mesas asesoras técnicas interdisciplinar</b>                           |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |

| Objetivo Estratégico   | Iniciativa   | ¿Cuenta con Financiamiento? |    |          |    |          |    |          |    | Observaciones |
|--|--|-----------------------------|----|----------|----|----------|----|----------|----|---------------|
|  |  | Año 2021                    |    | Año 2022 |    | Año 2023 |    | Año 2024 |    |               |
|  |  | Si                          | No | Si       | No | Si       | No | Si       | No |               |
| programación   | es e interculturales   |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Crear y aplicar mecanismos de participación en las curatorías y programación | <b>Desarrollo de estrategias comunicacionales que apunten a la segmentación y fidelización de las audiencias</b> |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Crear y aplicar mecanismos de participación en las curatorías y programación | <b>Realización de reuniones de coordinación semanales y elaboración de Plan de reacción ante la contingencia</b> |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Crear y aplicar mecanismos de participación en las curatorías y programación | <b>Incorporación en la programación de un 50% de artistas locales y regionales</b>                               |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Crear y aplicar mecanismos de  | <b>Mediación con las unidades educativas de la comuna en</b>   |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |

| Objetivo Estratégico   | Iniciativa  | ¿Cuenta con Financiamiento? |    |          |    |          |    |          |    | Observaciones |
|--|---|-----------------------------|----|----------|----|----------|----|----------|----|---------------|
|  |   | Año 2021                    |    | Año 2022 |    | Año 2023 |    | Año 2024 |    |               |
|  |   | Si                          | No | Si       | No | Si       | No | Si       | No |               |
| participación en las curatorías y programación                               | <b>coordinación con los equipos directivos y de docentes</b>  |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Crear y aplicar mecanismos de participación en la gestión de la CCM Valdivia | <b>Creación de mesas técnicas asesoras multidisciplinarias para la definición de las líneas programáticas anuales</b> |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Crear y aplicar mecanismos de participación en la gestión de la CCM Valdivia | <b>Incorporación de integrantes del COSOC a las mesas de técnicas asesoras multidisciplinarias</b>                    |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Elaborar plan de comunicaciones y difusión de la CCM Valdivia                | <b>Creación de Unidad integral de comunicaciones y difusión</b>   |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Elaborar plan de comunicaciones y  | <b>Estandarización y unificación de los soportes comunicacionales y redes</b>   |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |

| Objetivo<br>Estratégico                                       | Iniciativa   | ¿Cuenta con Financiamiento? |    |          |    |          |    |          |    | Observaciones |
|---|--|-----------------------------|----|----------|----|----------|----|----------|----|---------------|
|   |  | Año 2021                    |    | Año 2022 |    | Año 2023 |    | Año 2024 |    |               |
|   |  | Si                          | No | Si       | No | Si       | No | Si       | No |               |
|   |  |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| difusión de la CCM Valdivia                                   | <b>sociales y actualización de la página web</b>   |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario | <b>Creación de Plan de difusión y comunicación de los servicios de la biblioteca</b>               |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario | <b>Creación de mesa de trabajo con la comunidad</b>  |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario | <b>Campaña de puesta en valor de la Biblioteca Municipal como patrimonio local</b>                 |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario | <b>Campaña de sensibilización para aumentar el subsidio del municipio para la compra de libros</b> |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |
| <b>Total Factibilidad de Iniciativas</b>                      |  |                             |    |          |    |          |    |          |    |               |

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 cuantitativo comparativo de las Iniciativas Financiadas v/s Iniciativas No Financiadas.
2. Del análisis cuantitativo anterior y la proyección de los datos obtenidos en función de circunscribir el rol institucional, la CCM Valdivia procederá a diseñar, proponer e implementar distintas estrategias y acciones con objeto de conseguir compromisos y/o acuerdos técnico – políticos o públicos y/o privados que permitan alcanzar, el cumplimiento del 100% de las iniciativas contenidas en el lineamiento estratégico a su cargo.

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

- Ficha de Seguimiento Individual (Semestral) de las Iniciativas

En primer lugar, exclusivamente en aquellas iniciativas que cuenten con financiamiento, la CCM Valdivia deberá nutrir al sistema de seguimiento de manera anual en diversas dimensiones, tal como se puede observar en la siguiente ficha.

Tabla 1: Ficha de Seguimiento Individual (Semestral) de Iniciativas.

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

- Matriz Semestral y Anual de Seguimiento de Iniciativas

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

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

| Lineamiento Estratégico  | Número de Iniciativas Proyectadas Año 2021 | Evaluación Anual                    |        |          |
|--|--|-------------------------------------|--------|----------|
|  |  | Número de Iniciativas Implementadas | %Logro | %Déficit |
| Fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza Valdivia                      | 6  |                                     |        |          |
| Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa                        | 5  |                                     |        |          |
| Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa a nivel institucional. | 0  |                                     |        |          |
| Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión                                   | 2  |                                     |        |          |
| Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario                  | 5  |                                     |        |          |
| Puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia                                | 3  |                                     |        |          |

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).  |

## 10. Bibliografía.

- Ander-Egg, E. (1992). "Políticas Culturales Municipales". Ciccus Ediciones, Buenos Aires.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA. (2011). "Política Cultural 2011-2016". Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2013). "Estudio de Gestión Cultural Municipal".
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA. (2009). "Guía Metodológica para la Elaboración de Planes Municipales de Cultura".
- Espinoza, C. (2010). "La Territorialización de la Participación Ciudadana en el Marco de la Elaboración de Planes de Desarrollo Comunes". Revista Tiempo y Espacio, 25/2010, Universidad del Bío-Bío.
- Gramberger, M. OECD. (2001). "Manual de la OECD, sobre información, consulta y participación en la elaboración de las políticas públicas". Secretaría de la Función Pública, Gobierno de México.
- Larraín, J. (2001). "Identidad Chilena". Santiago. Lom.
- Lechner, N. (2001). "Artículo La política de desarrollo como un desafío cultural". Revista Aportes, Santiago.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2015). "Metodología de Diseño Muestral Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, Casen 2015".
- Municipalidad de Chaitén. (2017). "Plan Municipal de Cultura de Chaitén".
- Municipalidad de Licantén. (2016). "Plan Municipal de Cultura de Licantén".
- Municipalidad de Macul. (2014). "Plan Municipal de Cultura de Macul".
- Municipalidad de Peñalolén. (2014). "Plan Municipal de Cultura de Peñalolén".
- Municipalidad de San José de Maipo. (2014). "Plan Municipal de Cultura de San José de Maipo".
- Municipalidad de Til Til. (2017). "Plan Municipal de Cultura de Til Til".
- Municipalidad de Vichuquén. (2017). "Plan Municipal de Cultura de Vichuquén".
- Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda. (2014). Actualización Pladeco Pedro Aguirre Cerda 2014.
- Municipalidad de Peñalolén. (2014). Actualización Pladeco Peñalolén 2014.
- Municipalidad de Recoleta. (2015). Actualización Pladeco Recoleta 2015.
- Municipalidad de San Joaquín. (2014). Actualización Pladeco San Joaquín 2014.

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

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

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



## **ANEXO**

**PRESENTACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN ESTRATEGICO  
DE LA CORPORACION CULTURAL MUNICIPAL DE VALDIVIA.**

**PERIODO 2021 – 2024.**

**REALIZADA FRENTE AL CONSEJO MUNICIPAL DE VALDIVIA**

**EL DIA 21 DE SEPTIEMBRE DE 2021**



CORPORACIÓN CULTURAL  
MUNICIPAL VALDIVIA



# PLAN DE GESTIÓN ESPACIOS CULTURALES VALDIVIA



# Metodología Participativa

## 1. Diagnóstico Participativo

Aplicación de metodología FODA en Encuentros de Participación Actores Relevantes.



## 2. Planificación Estratégica

Aplicación de metodología ZOOOP (Árbol de problemas y soluciones) con Equipo Gestor a partir de los resultados de la Caracterización y Diagnóstico Participativo.



## 3. Validación Socio Comunitaria, Técnica y Política

Aplicación de procesos de intercambio de información, consulta, incorporación de observaciones y validación sistemática por parte de los actores locales.

# Convocatoria desde la CCMV

- Difusión a través de redes sociales
- Comunicados de prensa
- Llamados telefónicos
- Mensajes telefónicos vía whatsapp

ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN  
de la Corporación Cultural Municipal de Valdivia

Queremos conocer su opinión, ideas, necesidades, demandas y sueños, para así **construir en conjunto** el nuevo Plan de Gestión que dará las directrices para que CCMV funcione los próximos **cinco años**.

Participa en reuniones **ON LINE** vía Zoom  
Inscripciones consulta ciudadana: [plandegestionccmvaldivia@gmail.com](mailto:plandegestionccmvaldivia@gmail.com)

ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN  
de la Corporación Cultural Municipal de Valdivia

Participa en reuniones **ON LINE** vía Zoom

Inscripciones consulta ciudadana: [plandegestionccmvaldivia@gmail.com](mailto:plandegestionccmvaldivia@gmail.com)

UNIDAD A GESTIONAR: Centro Cultural Casa Prochella I

**Miércoles 9 de diciembre**  
Estudiantes de mediana media y organizaciones juveniles (13 a 19 años) 19:00 horas

**Jueves 10 de diciembre**  
Artistas y Agrupaciones Culturales (Comunidad Organizada) 19:00 horas

**Viernes 11 de diciembre**  
Comunidades y organizaciones indígenas (urbanas y rurales) 18:00 horas

**Sábado 12 de diciembre**  
Organizaciones sociales urbanas (juntas de vecinos, comités, etc) 15:00 horas

**Sábado 12 de diciembre**  
Organizaciones sociales rurales (juntas de vecinos, comités, etc) 18:00 horas

**Lunes 14 de diciembre**  
Comunidad Valdiviana (invitación a todos los vecinos mayores de 18 años) 19:00 horas

ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN  
de la Corporación Cultural Municipal de Valdivia

Participa en reuniones **ON LINE** vía Zoom

Inscripciones consulta ciudadana: [plandegestionccmvaldivia@gmail.com](mailto:plandegestionccmvaldivia@gmail.com)

UNIDAD A GESTIONAR: Biblioteca Municipal

**Martes 15 de diciembre**  
Estudiantes de enseñanza media y organizaciones juveniles 19:00 horas

**Miércoles 16 de diciembre**  
Agrupaciones sociales (adulto mayor, juntas de vecinos, comités, etc) 19:00 horas

**Jueves 17 de diciembre**  
Comunidad valdiviana (invitación a todos los vecinos mayores de 18 años) 19:00 horas

ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN  
de la Corporación Cultural Municipal de Valdivia

Participa en reuniones **ON LINE** vía Zoom

UNIDAD A GESTIONAR: Escuela de Danza Valdivia

**Viernes 18 de diciembre**  
Estudiantes de la Escuela de Danza 15:00 horas

**Sábado 19 de diciembre**  
Comunidad valdiviana (invitación a todos los vecinos mayores de 18 años) 15:00 horas

Inscripciones consulta ciudadana: [plandegestionccmvaldivia@gmail.com](mailto:plandegestionccmvaldivia@gmail.com)

ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN  
de la Corporación Cultural Municipal de Valdivia

Participa en reuniones **ON LINE** vía Zoom

UNIDAD A GESTIONAR: Museo Submarino O'Brien

**Sábado 19 de diciembre:**  
Comunidad valdiviana (invitación a todos los vecinos mayores de 18 años) 18:00 horas

Inscripciones para consulta ciudadana: [plandegestionccmvaldivia@gmail.com](mailto:plandegestionccmvaldivia@gmail.com)

## Tabla: Participantes Diagnóstico Participativo

| Fecha     | Actor  | Hombres   | Mujeres   | Total      |
|-----------|--|-----------|-----------|------------|
| 10-dic    | Artistas y organizaciones artísticas<br>-Casa Prochelle-                     | 10        | 11        | 21         |
| 11-dic    | Comunidades indígenas y organizaciones urbanas y rurales<br>-Casa Prochelle- | 0         | 05        | 05         |
| 16-dic    | Agrupaciones sociales (adultos mayores, JJVV, comités, etc)<br>-Biblioteca-  | 0         | 03        | 03         |
| 17-dic    | Comunidad valdiviana (vecinos mayores de 18 años)<br>-Biblioteca-            | 01        | 05        | 06         |
| 18-dic    | Estudiantes<br>-Escuela de Danza-  | 0         | 04        | 04         |
| 19-dic    | Comunidad valdiviana (vecinos mayores de 18 años)<br>-Escuela de Danza-      | 0         | 08        | 08         |
| 28-dic    | Estudiantes y organizaciones juveniles<br>-Casa Prochelle-                   | 0         | 2         | 02         |
| 28-dic    | Comunidad valdiviana (vecinos mayores de 18 años)<br>-Casa Prochelle-        | 05        | 05        | 10         |
| 29-dic    | Comunidad valdiviana (vecinos mayores de 18 años)<br>-Biblioteca-            | 01        | 05        | 06         |
|           | Formularios recepcionados por la Corporación                                 | 10        | 11        | 21         |
|           | Entrevistas telefonicas  | 07        | 13        | 20         |
| 31-dic-20 | Mesa Técnica Submarino O'Brien   | 02        | 0         | 02         |
| xx-xx     | Mesa Técnica Casa Prochelle  | 07        | 01        | 08         |
| 14-ene    | Mesa Técnica Biblioteca  | 04        | 04        | 08         |
| 14-ene    | Mesa Técnica Escuela de Danza  | 01        | 06        | 07         |
| 14-ene    | Directorio CCMV  | 04        | 01        | 05         |
|           | <b>Total</b>   | <b>52</b> | <b>84</b> | <b>136</b> |
|           | <b>Comunidad</b>   | <b>34</b> | <b>72</b> | <b>106</b> |
|           | <b>Equipos técnicos</b>  | <b>18</b> | <b>12</b> | <b>30</b>  |

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

# Proceso de Planificación

Visión/Misión

Lineamientos Estratégicos

Objetivos Estratégicos

Iniciativas

Objetivos Específicos

Iniciativas Emblemáticas

# Proceso Participativo





VISIÓN, MISIÓN Y  
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS  
ESPACIOS CULTURALES  
CORPORACIÓN CULTURAL  
MUNICIPAL DE VALDIVIA

# CASA PROCHELLE I

# VISIÓN CASA PROCHELLE I

La Casa Prochelle 1 es un espacio que facilita la difusión, el intercambio y el encuentro intercultural de las expresiones artísticas, estimulando su desarrollo con un estilo de gestión participativa.

## MISIÓN CASA PROCHELLE I

Contribuir al desarrollo cultural de la comuna de Valdivia, estimulando la participación, la creación y gestión en proyectos y actividades artísticas, para afianzar nuestra identidad, ejercer los derechos de ciudadanía cultural y enriquecernos en la diversidad.

## Crear y aplicar mecanismos de participación en las curatorías y programación

LE.  
Fortalecimiento  
de la gestión y  
planificación  
participativa  
Casa Procelle I

| Iniciativa Emblemática  | Objetivo específico   |
|---|---|
| Creación de mesas técnicas interdisciplinarias e interculturales  | Asesorar a la Casa Prochelle I y promover la asociatividad  |
| Desarrollo de estrategias comunicacionales que apunten a la segmentación y fidelización de las audiencias   | Generar mayor audiencia en las actividades artístico-culturales                                       |
| Realización de reuniones de coordinación semanales y elaboración de Plan de reacción ante la contingencia   | Planificar acciones de comunicaciones y difusión  |
| Incorporación en la programación de un 50% de artistas locales y regionales                                 | Incentivar la participación de los y las artistas locales en las convocatorias de la Casa Prochelle I |
| Mediación con las unidades educativas de la comuna en coordinación con los equipos directivos y de docentes | Formar y fortalecer audiencias entre NNAJ   |



# BIBLIOTECA MUNICIPAL

# VISIÓN

## BIBLIOTECA MUNICIPAL

**La Biblioteca Municipal de Valdivia es un espacio que fomenta la lectura y facilita el acceso al libro y a las actividades relacionadas con el patrimonio, la información, el conocimiento y la recreación para la comunidad.**

# MISIÓN

## BIBLIOTECA MUNICIPAL

**La Biblioteca Municipal de Valdivia, como centro de información y conocimiento, incorpora en su gestión las necesidades de los usuarios ofreciendo una oferta cultural diversa.**

## Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario

Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario de la Biblioteca Municipal.

| Iniciativa Emblemática   | Objetivo específico   |
|--|---|
| Creación de Plan de difusión y comunicación de los servicios de la biblioteca  | Aumentar la participación de la comunidad   |
| Creación de mesa de trabajo con la comunidad   | Aumentar la vinculación con la comunidad y organizaciones sociales                          |
| Campaña de puesta en valor de la Biblioteca Municipal como patrimonio local  | Generar la valoración del edificio como espacio cultural                                    |
| Campaña de sensibilización para aumentar el subsidio del municipio para la compra de libros                                  | Aumentar el presupuesto de inversión en compra de libros                                    |
| Programa piloto de actividades con una oferta atractiva para algunos sábados   | Incorporar nuevos públicos y fidelizar los existentes                                       |
| Incorporación de nuevos/as usuarios/as y material bibliográfico para los servicios desconcentrados                           | Potenciar los servicios del Biblio móvil y Casero del libro                                 |
| Realización de talleres, cuenta cuentos, clubes de lectura, conversatorios, charlas con escritores y visitas de la comunidad | Incentivar la lectura con actividades de promoción, fomento lector y alfabetización digital |



# INSTITUTO DE DANZA VALDIVIA

# VISIÓN

## INSTITUTO DE DANZA VALDIVIA

**El Instituto de Danza Valdivia es una instancia artístico-pedagógica, cuya finalidad es la formación, creación, difusión de la danza y la corporalidad.**

# MISIÓN

## INSTITUTO DANZA VALDIVIA

**Ofrecer un espacio artístico integral que entrega herramientas formativas a través del lenguaje de la danza y la corporalidad para niños, niñas y jóvenes. Como tal, propondrá y desarrollará las acciones necesarias para lograr la certificación de sus programas académicos.**

## Fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza Valdivia

| Iniciativa Emblemática   | Objetivo específico  |
|--|--|
| Gestión para conseguir una nueva infraestructura para el Instituto de Danza Valdivia                   | Contar con infraestructura para el Instituto de Danza Valdivia   |
| Incorporación diversas áreas dancísticas en relación a las necesidades                                 | Destinar más recursos para la contratación de nuevos/as profesores/as con otras líneas dancísticas             |
| Creación de programa anual de extensión del Instituto de Danza Valdivia                                | Generar mayor comunicación con las redes de centros y espacios culturales                                      |
| Plan de difusión del trabajo artístico y las actividades del Instituto de Danza Valdivia               | Dar a conocer a la comunidad el trabajo que realiza el Instituto   |
| Creación de mesa de trabajo con las agrupaciones de danza y el Instituto de Danza Valdivia             | Promover alianzas estratégicas entre el Instituto de Danza y la comunidad                                      |
| Creación de una mesa de trabajo del Instituto de Danza Valdivia con docentes, apoderados y estudiantes | Generar mayor participación en la planificación y gestión  |
| Gestión de convenios de formación y perfeccionamiento permanente                                       | Promover, fortalecer y reactivar la especialización de docentes y estudiantes                                  |
| Plan de acción integral para el reconocimiento del Instituto de Danza Valdivia                         | Obtener el reconocimiento del Instituto con las competencias formales para la entrega de títulos profesionales |



# MUSEO SUBMARINO O'BRIEN

# VISIÓN

## MUSEO SUBMARINO O'BRIEN

**El submarino O'Brien, pretende ser una propuesta museográfica, que se instala a partir de un objeto histórico como testimonio de la tecnología naval de la segunda mitad del siglo XX. Aspira a transformarse en un espacio que ponga en valor la tradición fluvial de la región.**

# MISIÓN

## MUSEO SUBMARINO O'BRIEN

**Consolidar al submarino O'Brien como museo único a nivel nacional, que pone en valor la tradición naval de la región, colocando a disposición de la comunidad el patrimonio de sus ríos, riberas, flora, fauna e historia local.**

## Poner en valor la tradición náutica de Valdivia

Puesta en valor  
de la tradición  
náutica de  
Valdivia

| Iniciativa Emblemática   | Objetivo específico  |
|--|--|
| Diseño de guion museográfico (Relato, luz roja, maniqués, sonoridad, objetos para la ambientación del submarino)                                     | Hacer más atractivo museológicamente el submarino                              |
| Gestión ante el municipio para el mejoramiento del espacio público del entorno del submarino   | Mejorar el espacio público y acceso al museo                                   |
| Plan de difusión del Museo Submarino   | Elaborar plan de difusión con señaléticas                                      |
| Instalación de espacio con boletería, baño y oficina que permita una presentación audiovisual previa al ingreso                                      | Inducir con una presentación audiovisual el ingreso al museo                   |
| Diseño e implementación de protocolo para visitas guiadas semanales y gratuitas a colegios, organizaciones sociales y comunitarias en temporada baja | Aumentar el interés de la ciudadanía valdiviana                                |
| Mantenimiento sustentable de la estructura exterior del museo  | Mejorar la apariencia de la cubierta   |
| Ampliación del museo a museografía que visibiliza el patrimonio náutico de Valdivia  | Difundir y poner en valor el patrimonio náutico local                          |
| Creación de un diseño museográfico que incorpore al patrimonio natural   | Incorporar y ampliar la museología para la valorización del patrimonio natural |



**CORPORACIÓN  
CULTURAL  
MUNICIPAL DE  
VALDIVIA  
(CCMVALDIVIA)**

# VISIÓN CORPORACIÓN

**La Corporación Cultural Municipal Valdivia es una institución que aspira a ser un agente que fomenta, promueve y pone en valor las expresiones culturales de carácter artístico y patrimonial en la comuna, a través de una gestión participativa e intercultural que seguirá entregando altos estándares de calidad que le permita ser reconocida y valorada por la comunidad.**

# MISIÓN CORPORACIÓN

**Contribuir al desarrollo cultural de la comuna de Valdivia, estimulando la participación de creadores, audiencias y gestores en proyectos y actividades culturales, para visibilizar la identidad local, ejercer los derechos de ciudadanía cultural y enriquecernos en la diversidad a través de sus unidades: Instituto de Danza, Biblioteca Municipal, Centro Cultural Casa Prochelle 1 y Museo O'Brien.**

Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa a nivel institucional.

Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión a nivel institucional.

### Elaborar plan de comunicaciones y difusión de la CCM Valdivia

| Iniciativa Emblemática   | Objetivo específico   |
|--|---|
| Creación de Unidad integral de comunicaciones y difusión   | Dotar de mayor eficacia y eficiencia a las comunicaciones institucionales                     |
| Estandarización y unificación de los soportes comunicacionales y redes sociales y actualización de la página web | Unificar los soportes de las comunicaciones y generar control y calidad en las comunicaciones |

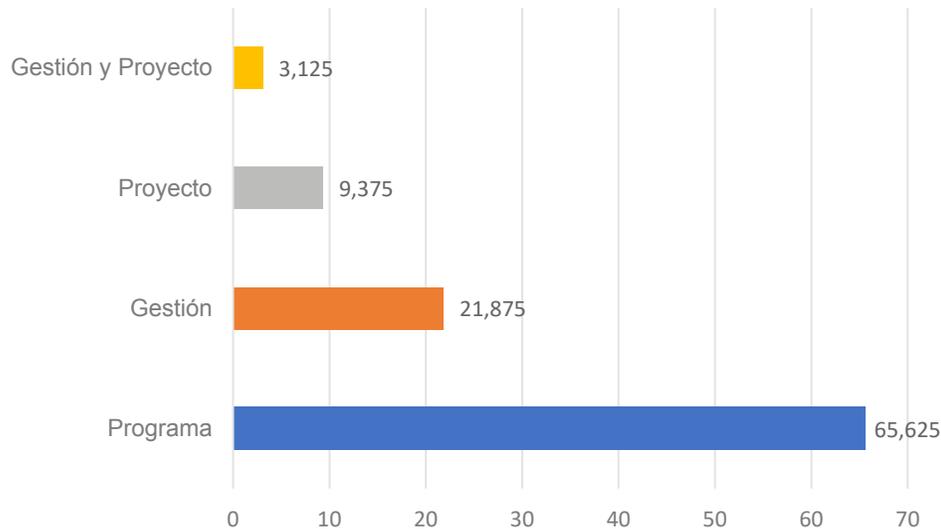
### Crear y aplicar mecanismos de participación en la gestión de la CCM Valdivia

| Iniciativa Emblemática  | Objetivo específico   |
|---|---|
| Creación de mesas técnicas asesoras multidisciplinares para la definición de las líneas programáticas anuales | Mejorar los mecanismos de participación para la incorporación de las necesidades culturales de la comunidad |
| Incorporación de integrantes del COSOC a las mesas técnicas   | Incluir a las comunidades y organizaciones sociales y culturales en las mesas técnicas                      |

# SÍNTESIS

| Espacio cultural y/o Institución | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------------|------------|------------|
| Instituto de Danza               | 8          | 25,0       |
| Museo Submarino                  | 8          | 25,0       |
| Biblioteca Municipal             | 7          | 21,9       |
| Casa Procelle I                  | 5          | 15,6       |
| Corporación                      | 4          | 12,5       |
| Total                            | 32         | 100,0      |

| Tipo de Iniciativas | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|------------|
| Programa            | 21         | 65,6       |
| Gestión             | 7          | 21,9       |
| Proyecto            | 3          | 9,4        |
| Gestión y Proyecto  | 1          | 3,1        |
| Total               | 32         | 100,0      |



| Lineamiento Estratégico  | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza Valdivia                                | 8          | 25,0       |
| Puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia  | 8          | 25,0       |
| Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario de la Biblioteca Municipal | 7          | 21,9       |
| Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa Casa Prochele I                  | 5          | 15,6       |
| Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa a nivel institucional.           | 2          | 6,3        |
| Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión a nivel institucional                       | 2          | 6,3        |
| Total  | 32         | 100,0      |



**Biblioteca Municipal: LE Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario**

| N° | Objetivo Estratégico  | Iniciativa Emblemática   | Objetivo específico   | Tipo de Iniciativa | Unidad Responsable                                | Fuente de Financiamiento | Monto Anual | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|----|---|--|---|--------------------|---|--------------------------|-------------|------|------|------|------|
| 1  | Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario | Creación de Plan de difusión y comunicación de los servicios de la biblioteca  | Aumentar la participación de la comunidad   | Programa           | Corporación Biblioteca Municipal                  | Subvención municipal     | 2100000     | X    | X    | X    | X    |
| 2  |   | Creación de mesa de trabajo con la comunidad   | Aumentar la vinculación con la comunidad y organizaciones sociales                          | Gestión            | Biblioteca Municipal                              | Subvención municipal     | 500000      | X    | X    | X    | X    |
| 3  |   | Campaña de puesta en valor de la Biblioteca Municipal como patrimonio local  | Generar la valoración del edificio como espacio cultural                                    | Programa           | Corporación Biblioteca Municipal Municipio SEREMI | MINCAP                   | 50000000    |      |      | X    | X    |
| 4  |   | Campaña de sensibilización para aumentar el subsidio del municipio para la compra de libros                                  | Aumentar el presupuesto de inversión en compra de libros                                    | Programa           | Corporación Biblioteca Municipal                  | Subvención municipal     | 5000000     | X    | X    | X    | X    |
| 5  |   | Programa piloto de actividades con una oferta atractiva para algunos sábados   | Incorporar nuevos públicos y fidelizar los existentes                                       | Programa           | Corporación Biblioteca Municipal                  | Subvención municipal     | 1000000     | X    | X    | X    | X    |
| 6  |   | Incorporación de nuevos/as usuarios/as y material bibliográfico para los servicios desconcentrados                           | Potenciar los servicios de biblio móvil y Casero del libro                                  | Programa           | Biblioteca Municipal                              | Subvención municipal     | 1000000     | X    | X    | X    | X    |
| 7  |   | Realización de talleres, cuenta cuentos, clubes de lectura, conversatorios, charlas con escritores y visitas de la comunidad | Incentivar la lectura con actividades de promoción, fomento lector y alfabetización digital | Programa           | Biblioteca Municipal                              | Subvención municipal     | 3000000     | X    | X    | X    | X    |

Instituto de Danza: LE Fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza Valdivia

| N° | Objetivo Estratégico                                 | Iniciativa Emblemática   | Objetivo específico  | Tipo de Iniciativa | Unidad Responsable             | Fuente de Financiamiento                        | Monto Anual | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|----|--|--|--|--------------------|--------------------------------|---|-------------|------|------|------|------|
| 1  | Potenciar la gestión del Instituto de Danza Valdivia | Gestión para conseguir una nueva infraestructura para el Instituto de Danza Valdivia               | Contar con infraestructura para del Instituto de Danza Valdivia  | Gestión Proyecto   | Corporación                    | Fondo concursable o proyecto de infraestructura | 1000000000  |      |      |      | X    |
| 2  |  | Incorporación de diversas áreas dancísticas en relación a las necesidades                          | Destinar más recursos para la contratación de nuevos/as profesores/as con otras líneas dancísticas             | Programa           | Instituto de Danza Corporación | Subvención municipal                            | 1000000     | X    | X    | X    | X    |
| 3  |  | Creación de programa anual de extensión del Instituto de Danza Valdivia                            | Generar mayor comunicación con las redes de centros y espacios culturales                                      | Programa           | Instituto de Danza Corporación | Subvención municipal                            | 10500000    | X    | X    | X    | X    |
| 4  |  | Plan de difusión del trabajo artístico y las actividades del Instituto de Danza Valdivia           | Dar a conocer a la comunidad el trabajo que realiza el Instituto de Danza Valdivia                             | Programa           | Instituto de Danza Corporación | Subvención municipal                            | 6000000     | X    | X    | X    | X    |
| 5  |  | Creación de mesa de trabajo con las agrupaciones de danza y el Instituto de Danza Valdivia         | Promover alianzas estratégicas entre el Instituto de Danza Valdivia y la comunidad                             | Programa           | Instituto de Danza Corporación | Subvención municipal                            | 0           | X    | X    | X    | X    |
| 6  |  | Creación de mesa de trabajo del Instituto de Danza Valdivia con docentes, apoderados y estudiantes | Generar mayor participación en la planificación y gestión  | Programa           | Instituto de Danza Corporación | Subvención municipal                            | 0           | X    | X    | X    | X    |
| 7  |  | Gestión de convenios de formación y perfeccionamiento permanente                                   | Promover, fortalecer y reactivar la especialización de docentes y estudiantes                                  | Gestión            | Instituto de Danza Corporación | Subvención municipal                            | 1000000     | X    | X    | X    | X    |
| 8  |  | Plan de acción integral para el reconocimiento del Instituto                                       | Obtener el reconocimiento del Instituto con las competencias formales para la entrega de títulos profesionales | Gestión            | Corporación Instituto de Danza | Subvención municipal                            | 2.000.000   |      |      | X    | X    |

| N° | Objetivo Estratégico                            | Iniciativa Emblemática   | Objetivo específico  | Tipo de Iniciativa | Unidad Responsable          | Fuente de Financiamiento    | Monto Anual | 2021 2022 2023 2024 |   |   |   |
|----|---|--|--|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------|---------------------|---|---|---|
|    |   |  |  |                    |                             |                             |             |                     |   |   |   |
| 1  | Poner en valor la tradición náutica de Valdivia | Diseño de guion museográfico (Relato, luz roja, maniqués, sonoridad, objetos para la ambientación del submarino)                                     | Hacer más atractivo museológicamente el submarino                              | Proyecto           | Museo Submarino Corporación | Subvención municipal MINCAP | 9000000     |                     | X | X | X |
| 2  |   | Gestionar ante el municipio el mejoramiento del espacio público del entorno del submarino  | Mejorar el espacio público   | Gestión            | Corporación                 | Municipio GORE              | 0           |                     |   |   | X |
| 3  |   | Elaboración de Plan de difusión del Museo Submarino  | Elaborar plan de difusión con señaléticas                                      | Programa           | Corporación                 | Subvención municipal        | 2000000     |                     | X | X | X |
| 4  |   | Instalación de espacio con boletería, baño y oficina que permita la presentación audiovisual previa al ingreso                                       | Inducir con una presentación audiovisual el ingreso al museo                   | Proyecto           | Corporación                 | Subvención municipal        | 2500000     | X                   | X | X | X |
| 5  |   | Diseño e implementación de protocolo para visitas guiadas semanales y gratuitas a colegios, organizaciones sociales y comunitarias en temporada baja | Aumentar el interés de la ciudadanía valdiviana                                | Programa           | Museo Submarino Corporación | Subvención municipal        | 0           | X                   | X | X | X |
| 6  |   | Mantenimiento sustentable de la estructura exterior del museo  | Mejorar la apariencia de la cubierta   | Proyecto           | Corporación Museo Submarino | Subvención municipal        | 1500000     | X                   | X | X | X |
| 7  |   | Ampliación del museo a museografía que visibiliza el patrimonio náutico de Valdivia  | Difundir y poner en valor el patrimonio náutico local                          | Programa           | Corporación                 | MINCAP                      | 15.000.000  |                     |   | X | X |
| 8  |   | Creación de un diseño museográfico que incorpore al patrimonio natural   | Incorporar y ampliar la museología para la valorización del patrimonio natural | Programa           | Corporación                 | MINCAP                      | 15.000.000  |                     |   | X | X |

Museo Submarino: LE Puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia

| Objetivo Estratégico   | Iniciativa Emblemática   | Objetivo específico   | Tipo de Iniciativa | Unidad Responsable | Fuente de Financiamiento | Monto Anual | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|--|---|--------------------|--------------------|--------------------------|-------------|------|------|------|------|
| Crear y aplicar mecanismos de participación en la gestión de la CCM Valdivia | Creación de mesas técnicas asesoras multidisciplinarias para la definición de las líneas programáticas anuales   | Mejorar los mecanismos de participación para la incorporación de las necesidades culturales de la comunidad | Programa           | Corporación        | Subvención municipal     | 1.000.000   |      | X    | X    | X    |
|  | Incorporación de integrantes del COSOC a las mesas técnicas  | Incluir a las comunidades y organizaciones sociales y culturales en las mesas técnicas                      | Programa           | Corporación        | Subvención municipal     | 0           |      | X    | X    | X    |
| Elaborar plan de comunicaciones y difusión de la CCM Valdivia                | Creación de Unidad integral de comunicaciones y difusión   | Dotar de mayor eficacia y eficiencia a las comunicaciones institucionales                                   | Programa           | Corporación        | Subvención municipal     | 10.000.000  | X    | X    | X    | X    |
|  | Estandarización y unificación de los soportes comunicacionales y redes sociales y actualización de la página web | Unificar los soportes de las comunicaciones y generar control y calidad en las comunicaciones               | Gestión            | Corporación        | Subvención municipal     | 1.500.000   | X    | X    | X    | X    |

Corporación:  
LE  
Fortalecimiento  
de la gestión y  
planificación  
participativa a  
nivel institucional  
y  
Fortalecimiento  
de las  
comunicaciones y  
difusión

Plan De  
Inversiones

| Lineamiento Estratégico  | Iniciativa a Evaluar Año 2021 | Iniciativa a Evaluar Año 2022 | Iniciativa a Evaluar Año 2023 | Iniciativa a Evaluar Año 2024 | Total de Iniciativas a Evaluar |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa Casa Prochele I                  | 5                             | 5                             | 5                             | 5                             | 20                             |
| Puesta en valor de la tradición náutica de Valdivia  | 3                             | 5                             | 7                             | 8                             | 23                             |
| Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario de la Biblioteca Municipal | 6                             | 6                             | 7                             | 7                             | 26                             |
| Fortalecimiento de la gestión del Instituto de Danza Valdivia                                | 6                             | 6                             | 7                             | 8                             | 27                             |
| Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa a nivel institucional.           | 0                             | 2                             | 2                             | 2                             | 6                              |
| Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión a nivel institucional                       | 2                             | 2                             | 2                             | 2                             | 8                              |
| <b>Total</b>   | <b>22</b>                     | <b>26</b>                     | <b>30</b>                     | <b>32</b>                     | <b>110</b>                     |

Sistema de  
Seguimiento  
y Evaluación

- Proceso permanente de indagación y valoración del PG para generar conocimiento y aprendizaje que insumen la toma de decisiones.
- El módulo de seguimiento y evaluación del Plan de Gestión de la CCM Valdivia y sus 4 espacios culturales tiene por objetivo aportar información para retroalimentar el proceso de ejecución del Plan, se trata de proveer al PG de las características de flexibilidad y adaptabilidad para corregir la ejecución ante cambios del entorno o desviaciones respecto de lo planificado.

Sistema de Seguimiento y Evaluación



# Sistema de Seguimiento y Evaluación

Lineamiento Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo de específico o de desarrollo

Iniciativa Emblemática

- Proyecto
- Estudio
- Programa
- Gestion.

Matriz Iniciativas

Matriz Factibilidad

Ficha Seguimiento Y Evaluación

Matriz Seguimiento

**Proceso  
por Año**





Ministerio de  
las Culturas,  
las Artes y  
el Patrimonio

Gobierno de Chile



CORPORACIÓN CULTURAL  
MUNICIPAL VALDIVIA

Fin