



Programa
Red Cultura

Plan de Gestión Museo Internacional de la Gráfica

2025 - 2028

PROGRAMA RED CULTURA

Diciembre - 2024



Institución	Ilustre Municipalidad de Chillán
Fuente de financiamiento	Programa Red Cultura Región de Ñuble Subsecretaría de las Culturas, las Artes y el Patrimonio
Región	XVI Región de Ñuble
Comuna	Chillán
Espacio Cultural	Museo Internacional de la Gráfica

Asesor Responsable	Miranda Troncoso S.
Profesión	Socióloga
Institución	Consultora Social Memory Investigación SPA
Asesor Técnico	Maximiano Contreras L.
Profesión	Sociólogo

Contenidos

1.	INTRODUCCIÓN.....	4
2.	OBJETIVOS.....	5
2.1.	Objetivo General	5
2.2.	Objetivos Específicos.....	5
3.	ANTECEDENTES DEL ESPACIO	6
3.1.	Sobre la titularidad del espacio	¡Error! Marcador no definido.
3.2.	Diagnóstico sobre espacios en PMC 2022-2026	¡Error! Marcador no definido.
3.3.	Reglamento de uso del espacio	¡Error! Marcador no definido.
4.	ADECUACIÓN METODOLÓGICA.....	11
4.1.	Conformación de mesa técnica	11
4.2.	Investigación con fuentes secundarias.....	11
4.3.	Entrevistas en profundidad	11
4.4.	Trabajo participativo	12
4.4.1.	Espacio Abierto.....	12
4.4.2.	Matriz FODA	12
4.5.	Encuesta online	13
4.6.	Encuesta presencial con jóvenes.....	¡Error! Marcador no definido.
5.	ACTIVIDADES REALIZADAS	14
6.	RESULTADOS ENCUESTA ONLINE	¡Error! Marcador no definido.
6.1.	Muestra.....	¡Error! Marcador no definido.
7.	RESULTADOS DIAGNÓSTICO	21
7.1.	Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	21
7.1.1.	Fortalezas (F):	21
7.1.2.	Debilidades (D):	21
7.1.3.	Oportunidades (O):.....	22
7.1.4.	Amenazas (A):.....	22
7.1.5.	Análisis	22
7.2.	Proyección de Estrategias	23
7.3.	Análisis de entrevistas	26
7.3.1.	Análisis Organizacional	26
7.3.2.	Análisis Estratégico	26
7.3.3.	Análisis Operativo.....	26
7.3.4.	Resumen análisis	27
7.4.	Matriz Reflexiva de propuestas	29
7.5.	Problemáticas detectadas en análisis del Museo a partir de los árboles de problemas	27
8.	CONCLUSIONES DIAGNÓSTICO	31
9.	PROPUESTA ESTRATÉGICA	33
9.1.	Principios del Plan de Gestión del Museo Internacional de la Gráfica.....	33
9.2.	Lineamientos y Objetivos Estratégicos.....	33

9.3.	Componentes Organizacionales	¡Error! Marcador no definido.
9.4.	Lineamientos-objetivos estratégicos e iniciativas culturales	34
10.	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	35
10.1.	Mediación y divulgación	35
10.2.	Curatoría	37
10.3.	Organización	40
11.	PLAN DE SEGUIMIENTO Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN	42
11.1.	Modelo de seguimiento	42
11.2.	Estrategias generales de seguimiento	42
11.3.	Indicadores de gestión	43
11.4.	Medios de verificación	43
11.5.	Matriz de evaluación/seguimiento.....	44
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	45
13.	ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.
13.1.	Listas de asistencia	¡Error! Marcador no definido.
13.2.	Difusión actividades	¡Error! Marcador no definido.
14.	PROPUESTA DE MANUAL DE USO DEL ESPACIO.....	¡Error! Marcador no definido.

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde a la herramienta de planificación estratégica: “Plan de Gestión del Museo Internacional de la Gráfica” de la comuna de Chillán, Región de Ñuble. En el documento se encontrará el detalle de las actividades realizadas, sistematización del proceso de participación ciudadana para el levantamiento de información y la elaboración de todos los aspectos que componen los objetivos estratégicos, así como la misión y visión del espacio.

En cuanto a la metodología utilizada, se dispone de un capítulo que describe cada una de las actividades realizadas, en donde se presenta la sistematización y consolidación de la información obtenida de los encuentros de co-diseño con actores de la comunidad, el resultado de las entrevistas aplicadas a los actores institucionales, actores comunitarios, artistas y gestores culturales. Incluye también, reuniones con funcionarios municipales relacionados con el Museo. Además, se incorpora el resultado de la consulta virtual, instancia que permitió recoger información de forma directa con la ciudadanía, contribuyendo con ello en la representatividad de la información.

En los capítulos posteriores, a raíz de las conclusiones totales del proceso diagnóstico, se presentan los lineamientos estratégicos diseñados y construidos por la ciudadanía para el Museo, estos se desglosan en la construcción de una misión y visión, objetivos, programas y actividades, y la propuesta de seguimiento al Plan de Gestión del Museo con sus respectivos instrumentos de medición.

Finalmente, se incorporan las evidencias del proceso asociadas al Plan de difusión de actividades, registros fotográficos, entre otros.

.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Elaborar y establecer un Plan de Gestión para el Museo Internacional de la Gráfica de Chillán como herramienta de gestión y planificación, con participación ciudadana, por un período de 5 años.

2.2. Objetivos Específicos

- ❖ Generar un diagnóstico participativo junto a los socios estratégicos del Museo a través de técnicas de las Ciencias Sociales (entrevistas, encuestas, encuentros) que permitan fortalecer la toma de decisiones sobre el Museo.
- ❖ Caracterizar la población objetivo del espacio con la finalidad de entender sus principales necesidades en materia sociocultural y el rol del Museo para poder abordar dichas necesidades.
- ❖ Sistematizar la información obtenida y establecer prioridades para el Museo de acuerdo con las necesidades levantadas.
- ❖ Establecer líneas u objetivos estratégicos en un documento formal que reúna en forma sencilla, sistematizada y gráfica, todos los antecedentes y conclusiones del diagnóstico, acuerdos alcanzados con los/as actores culturales involucrados en el proceso, visión y misión, objetivos estratégicos, programas y proyectos diseñados especialmente para el Museo.

3. BREVE CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO DEL MUSEO

El museo se encuentra ubicado en la comuna de Chillán, región de Ñuble.

3.1. Región de Ñuble

La región cuenta con 21 comunas divididas en 3 provincias; Diguillín (capital Bulnes), Itata (capital Quirihue) y Punilla (capital San Carlos). Su principal centro urbano es Chillán, compuesto por la ciudad homónima y la conurbación con Chillán Viejo. Ñuble limita al norte con las provincias de Linares y Cauquenes, de la Región del Maule; al suroeste con la provincia de Concepción y al sur con la provincia de Biobío, ambas de la Región del Biobío; al este con Argentina (provincia del Neuquén) y al oeste con el Océano Pacífico.

Hablar de Ñuble es referirse a la región más joven del país, los inicios se remontan a mayo de 1997, cuando nace el “Comité pro-Región de Ñuble”, que tiempo después se denominó “Ñuble Región”; instancia que estuvo conformada por representantes de organizaciones gremiales y empresariales, quienes canalizaron el histórico anhelo de las nublensiñas y ñublensinos de ser un nuevo territorio administrativo independiente. En 2014 la Universidad de Concepción realizó el estudio “Línea base, consideraciones y propuestas para determinar pertinencia de creación de nueva Región de Ñuble”, que entregó las primeras luces para la factibilidad de ser un nuevo territorio administrativo del país.

Sin embargo, no fue hasta el 20 de agosto de 2015, que el sueño se transformó en realidad, cuando la Presidenta Michelle Bachelet firmó el proyecto de ley que creó la **Región de Ñuble**, el que inició su tramitación legislativa el 1 de septiembre y fue aprobado en todas sus instancias el 12 de julio de 2017.

El 5 de septiembre del mismo año, fue publicada en el Diario Oficial la Ley N 21.033, que creó la XVI Región de Ñuble y las provincias de Diguillín, Punilla

e Itata, junto con definir la conformación de la nueva región político – administrativa.

Que se hayan transformado en región responde a una necesidad de sus habitantes, quienes poseen dinámicas culturales y espaciales muy distintas a su antigua capital regional ubicada en la ciudad de Concepción, región del Bío Bío. Esto refleja la alta identificación de su gente con el lugar, lo que conlleva a un conocimiento y orgullo identitario arraigado en la tradición y la historia, teniendo en cuenta también que de esta región provienen destacados nombres de la cultura y el arte nacional, como por ejemplo Violeta Parra, Víctor Jara, Marta Brunet, entre otros.

Según datos del Censo del 2017, Ñuble cuenta con un total de 480.609 habitantes, de los cuales 232.587 son hombres y 248.022 son mujeres. En cuanto a la población por grupo de edad, vemos que un gran porcentaje se concentra entre los 45 a 64 años (26,8%) y luego el grupo de mayores de 65 años (17,3%), convirtiendo a la región en una bastante longeva. En el caso de su población por área urbana-rural, tenemos que el porcentaje de ruralidad es de un 30,6%, más del doble que el porcentaje a nivel nacional (12,2%). La región de Ñuble consta con una superficie aproximada de 13.178 km², siendo la región con menor extensión de Chile.

Las principales actividades económicas de la región se dividen entre la agricultura, la artesanía, el turismo y forestal, el 75% de las empresas de la región provienen de estos sectores, mientras que los servicios de educación y propiedades son los con mayor entrada de empresas.

3.2. Comuna de Chillán

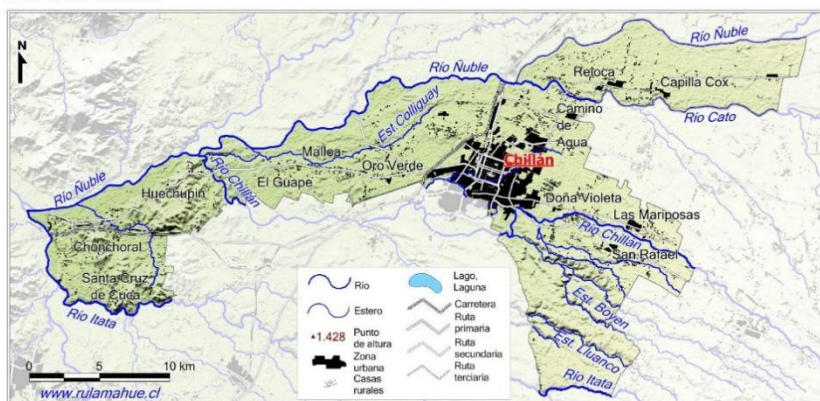
Chillán, conocida como la "Cuna de la Patria", es un punto de referencia histórico y cultural en la Región. Desde su fundación en 1580 por Martín Ruiz de Gamboa, ha jugado un papel crucial en la historia de Chile. La ciudad es famosa por ser el lugar de nacimiento de Bernardo O'Higgins, uno de los padres de la independencia chilena, y también de la destacada folclorista Violeta Parra.

La ciudad de Chillán es un epicentro de actividades económicas, educativas y turísticas. Es hogar de la Universidad de Concepción, Campus Chillán, y del Instituto Profesional Virginio Gómez, instituciones que contribuyen al desarrollo académico y profesional de la región. Además, su economía se basa en la agricultura, con un énfasis en la producción de frutas y hortalizas, y en el comercio, gracias a su tradicional mercado, uno de los más visitados del país.

Chillán también es un destino turístico relevante debido a sus baños termales y el famoso complejo de esquí de Las Trancas y Nevados de Chillán. Estas atracciones naturales, junto con su arquitectura colonial y moderna, hacen de la ciudad un lugar atractivo para visitantes nacionales e internacionales.

Imagen 1: Mapa de Chillán

Comuna de Chillán



Fuente: rulamahue.cl

El terremoto de 1939, uno de los más devastadores en la historia de Chile, marcó un punto de inflexión en el desarrollo de Chillán. La ciudad fue reconstruida con un diseño urbano más moderno y resistente a sismos, lo que impulsó su crecimiento y modernización. Hoy, Chillán cuenta con una

infraestructura avanzada, incluyendo hospitales, centros comerciales y una amplia red de transporte que conecta a la ciudad con el resto del país.

En términos de demografía, según el Censo de 2017, Chillán tiene una población de aproximadamente 182.000 habitantes, con una distribución casi equitativa entre hombres y mujeres. La ciudad muestra una notable diversidad etaria, con una considerable proporción de su población en los grupos de edad de 30 a 59 años. Chillán también presenta un equilibrio entre áreas urbanas y rurales, con un desarrollo sostenido en ambos sectores.

La cultura en Chillán es vibrante y diversa, con una fuerte presencia de festivales de música, teatro y artes visuales. La ciudad alberga el Teatro Municipal de Chillán, un importante centro cultural donde se realizan eventos artísticos de gran envergadura. Además, el patrimonio histórico de Chillán es preservado y celebrado a través de museos, como el Museo Claudio Arrau, dedicado al famoso pianista nacido en esta ciudad.

4. ANTECEDENTES DEL ESPACIO

La fecha exacta de la fundación del Museo no está clara, puesto que inició su andadura en Dresde (Alemania), cuando el artista plástico Hernando León expuso 70 obras suyas en 1996, las cuales fueron traídas a Chillán, dando inicio al Museo.

Su primera sede estuvo ubicada en el segundo piso de la que era la Casa de la Cultura, en Arauco 944, hoy Biblioteca Municipal. Luego se trasladó hasta las antiguas e inconclusas instalaciones del Teatro Municipal, donde permaneció entre el 2001 y el 2004. Al año siguiente (2005) fue trasladado hasta el lugar donde se encuentra ubicado actualmente, en calle Vega de Saldías, esquina Avenida O'Higgins.

Durante toda su trayectoria, el Museo es dirigido por Hernando León, quien está residiendo entre Dresde (Alemania) y Málaga (España), pero en permanente contacto con Luis Arias, el artista gráfico que está encargado del Museo en Chillán.

El Museo de la Gráfica cuenta con 400 obras catastradas, las cuales no se encuentran en condiciones óptimas de mantenimiento por no tener las condiciones de conservación preventivas básicas (bandejas de conservación, papel libre de ácido, temperatura y humedad controlada), tanto en su espacio de conservación como de exposiciones temporales.

4.1. Objetivos, misión y visión

El Museo cuenta con unos objetivos bien definidos y una visión y misión que dan cuenta del espíritu del lugar, y lo que quieren entregar al público que los visita.

Objetivos

- ❖ Garantizar el resguardo y conservación de la colección de obra gráfica del museo.
- ❖ Desarrollar una puesta en valor de la gráfica contemporánea a través de exposiciones temporales e itinerantes.

- ❖ Impulsar la difusión y conocimiento de las obras del museo como las experiencias ligadas a la gráfica contemporánea, fortaleciendo la investigación y dialogo con otras instituciones ligadas al arte, cultura y el patrimonio.
- ❖ Generar nuevas estrategias de puesta en valor entre el Museo y la comunidad para de esta forma generar nuevas audiencias.

Visión

Ser un espacio cultural dinámico, destinado a la exhibición, difusión, conservación y archivo de la gráfica contemporánea, que reúna obras de artistas tanto nacionales como extranjeros, permitiendo una puesta en valor y reconocimiento de esta práctica artística a nivel local y nacional; así como también la apertura a otras manifestaciones contemporáneas que permitan fortalecer desde Ñuble el vínculo entre arte y la comunidad.

Misión

El Museo Internacional de la Gráfica Contemporánea de Chillán es una entidad cultural abierta al público, que tiene como misión investigar, conservar y educar sobre los procesos artísticos y culturales que se generan en la contemporaneidad a través de exposiciones temporales e itinerantes. Este espacio fomenta la participación e inclusión de públicos para generar pensamiento crítico y reconocimiento del patrimonio de la gráfica contemporánea. En resumen, la misión del Museo es; conservar, investigar difundir la colección que tiene, potenciando su difusión, investigación de obras y autores como desarrollar las vinculaciones arte/educación, arte/patrimonio, arte/comunidad a través de sus exposiciones temporales e itinerantes.

4.2. Memoria del Museo

Dentro de la Memoria del Museo, que data del 2018, encontramos un diagnóstico de ciertas falencias en cuanto a recursos humanos e infraestructura, este diagnóstico arroja el siguiente resultado:

Para transformar el Museo en un espacio con estándares necesarios de conservación y con un proyecto museográfico y museológico que permita albergar las colecciones, exposiciones temporales y desarrollo de investigación y con ello la generación de públicos se necesita mejorar el actual estado administrativo y financiero. Uno de los desafíos a trabajar en estos próximos años es la mala construcción del edificio desarrollado en los años 90 y que a partir del año 2005 alberga el Museo de la Gráfica, esto obliga no sólo a generar un proyecto paleativo de trabajo, sino que a generar un nuevo proyecto de infraestructura definitiva. Tomar esta decisión administrativa de cambio, es avanzar en la construcción de un plan museológico desde el departamento de cultura de la municipalidad de Chillán y esto contempla:

- ❖ Infraestructura
- ❖ Recursos Humanos
- ❖ Equipamiento
- ❖ Programa Anual exposiciones Temporales e Itinerante
- ❖ Investigación, Seminarios y Talleres

Intentando buscar soluciones a estas problemáticas, es que en el 2021 se elabora un proyecto de mejoramiento del Museo, el cual consiste en el recambio de cubiertas indicadas, todos los canales, bajadas, cumbreras, faldones, forros de atraque y forros de coronación ante techo. Recambio y modernización de todos los artefactos de baños públicos para hombres y mujeres, recambio de cielos rasos, revestimientos de muros, pisos, ensanchamiento de baños de acceso e interiores y cambio de puertas para dar cumplimiento a los requerimientos mínimos de accesibilidad universal, recambio de luminarias y ventanas. Mejoramiento de revestimientos de fachada oriente, norte y sur, recambio de cielos rasos y paramentos interiores del área de oficina, área de sala de conservación y recambio de cielos rasos en el área de acceso, junto con el retiro y recambio de ventanas de la sala de exposición. Con esto el Museo palearía en gran parte las deficiencias estructurales encontradas en el diagnóstico anterior, específicamente en el área de infraestructura, pudiendo entregar así una mejor experiencia a sus visitantes.

En cuanto a los recursos económicos del Museo, las vías de financiamiento son la asignación de recursos municipales. Desde su creación el Museo de la Gráfica tiene asignado para actividades un monto anual aproximado de cuatro millones de pesos en estos 20 años. Cuenta con auspiciadores que son empresas que ayudan a financiar actividades y exposiciones. También cuenta con donaciones de obra (el avalúo de la colección), Fondos Concursables, MINCAP y FNDR.

Según una Breve Memoria del Museo de la Gráfica de Chillán realizada en el 2018, en 20 años de trayectoria, se expone un resumen de las diferentes actividades y exposiciones del Museo:

Exposiciones temporales importantes

- ❖ Grabadores Alemanes Contemporáneos
- ❖ Matta / Rojas, Grabados Colección Fundación Gonzalo Rojas
- ❖ Grabadores Populares del Noreste del Brasil, Colección Emilio Ellena
- ❖ Roser Bru
- ❖ Delia del Carril
- ❖ Claudio Romo, “Crónica de los Hechos Portentosos”
- ❖ Grabadores de Estonia
- ❖ Grabadores Argentinos
- ❖ Hubertus Giebe
- ❖ Klaudio Vidal
- ❖ Guillermo Núñez
- ❖ Taller TAV
- ❖ Taller Agua Fuerte
- ❖ Taller Pelentaro
- ❖ Santos Chavez
- ❖ Mario Soro
- ❖ Grabadores de la Patagonia Argentina
- ❖ Artistas Latinoamericanos en Homenaje a Matta
- ❖ Taller K grabado y gráfica, 8 grabadores
- ❖ Retrospectiva de Anselmo Osorio 1969 – 1979
- ❖ Cuerpo Gráfico para un Museo Ausente

Seminarios y jornadas

- ❖ Jornada didáctica del día del Patrimonio
- ❖ Arte y Comunidad
- ❖ Taller de Grabado para artistas de la Región
- ❖ Seminario de grabado, taller K, con el artista visual Klaudio Vidal, taller destinado a artistas locales
- ❖ Jornada con artistas venezolanos Trienal de Artes
- ❖ Seminario Arte Política
- ❖ Jornada para docentes de arte sobre técnicas de grabado
- ❖ Seminario Anselmo Osorio destinado a artistas locales y regionales

Presentaciones de libros y conversatorios

- ❖ Conversatorios sobre editoriales independientes realizado por el escritor y periodista Rodolfo Hlousek
- ❖ Encuentro con el curador de arte contemporáneo Justo Pastor Mellado
- ❖ Libro Ilustraciones de Claudio Romo
- ❖ Presentación revista Gráfica Biobio
- ❖ Conversatorios sobre libro de artista y libro objeto coordinado por Luis Arias
- ❖ Charla sobre historia del grabado en el día del patrimonio
- ❖ Presentación libro reconstrucción de la memoria
- ❖ Presentación memoria Galería Metropolitana

Visitas guiadas a colegios, escuelas e instituciones

- ❖ Colegio Da Vinci
- ❖ Colegio Concepción
- ❖ Liceo San Gregorio
- ❖ Agrupación de adultos mayores de Tome
- ❖ Profesores colegio Pablo Neruda e integrantes Museo minero de Curanilahue
- ❖ Liceo de Pemuco
- ❖ Centro de rehabilitación y salud mental de Talcahuano Luz de Luna

- ❖ Obra de Anselmo Osorio
- ❖ Obra de Grabado Klaudio Vidal
- ❖ Obra de Jaime Cruz
- ❖ Obra de Joaquín Torres García
- ❖ Obra de Roser Bru

Donaciones

5. ADECUACIÓN METODOLÓGICA

La metodología utilizada como vital para llevar a cabo el proceso de realización del Plan de Gestión, fue la metodología participativa. En detalle, fue un proceso de trabajo que concibió a los participantes como agentes activos en la construcción del conocimiento y no como agentes pasivos (simplemente receptores); de esta forma se promovió y procuró que todos los integrantes del grupo participen en distintos niveles, creando también espacios para poder recoger sus opiniones, inquietudes y aspiraciones para el Museo.

Basados en dicha metodología como la primordial, sumada a otras de apoyo (cuantitativa, cualitativa e investigación con fuentes secundarias), la consultora, en conjunto a la contraparte técnica, coordinó la conformación de la mesa técnica y luego la presentación de las diferentes técnicas a usar para el trabajo con la comunidad de manera presencial.

Para concretar el trabajo participativo de manera presencial, se realizaron diferentes convocatorias que fueron conducidas por el equipo consultor, efectuándose encuentros participativos de co-diseño junto a la comunidad local y que participa activamente del espacio.

Este proceso buscó garantizar la representatividad de la diversidad cultural de Chillán, realizándose reuniones sectoriales y/o multidisciplinarias que permitieron identificar los requerimientos, necesidades y expectativas más específicas del ámbito cultural, artístico, académico y de representación sociocultural de la comuna, con organizaciones culturales, artísticas, territoriales, funcionales, gremios, asociaciones, centros culturales o agrupaciones juveniles.

5.1. Conformación de mesa técnica

Para la elaboración del Plan de Gestión, la consultora reconoció como actores participantes, tanto del proceso de diagnóstico, como de planificación estratégica, al actor técnico, que está compuesto por los funcionarios municipales encargados de cultura, así como también del

Museo, funcionarios del programa Red Cultura y participantes del mundo de la cultura. El rol de la Mesa Técnica fue la constante revisión documental de los avances presentados por la consultora, así como el rol técnico y de acompañamiento al proceso, donde conversan los actores relevantes.

5.2. Investigación con fuentes secundarias

La metodología mediante investigación con fuentes secundarias considera un modelo de enfoque sistémico, propuesto por Gómez Orea, que se sitúa en una perspectiva territorial, cuyos límites son geográficos pero que agrupa un conjunto de variables y relaciones sociales, económicas, biofísicas e institucionales, crean las condiciones base para la idiosincrasia local que en ellos se permea una identidad cultural determinada. En este sentido se consideraron los siguientes subsistemas: económico, social, espacial, medio natural e institucional, elementos que podemos encontrar en el PLADECO de la comuna.

En primer lugar, se realizó una evaluación previa del estado del desarrollo cultural del territorio, considerando la documentación existente como documentos de las propias reparticiones culturales o de la sociedad civil entre otras disponibles. Los documentos más relevantes y que fueron considerados en la formulación del documento están el PLADECO, PLAN MUNICIPAL DE CULTURA 2022-2026; Cuentas Públicas, organigrama municipal, listado de organizaciones sociales, cartografía local y todos aquellos que permitieron construir el diagnóstico y las problemáticas que se detectaron.

5.3. Entrevistas en profundidad

Por otro lado, la investigación mediante fuentes primarias se realizó mediante la aplicación de entrevistas con actores relevantes para la comunidad en materia de cultura, patrimonio y/o desarrollo local. La idea de esta recopilación de información se sustenta sobre la base de poder tener diferentes puntos de vista sobre los antecedentes relacionados con el Museo. Al finalizar esta parte, se operacionalizó la información y fue incorporada con un énfasis cualitativo en las etapas de diagnóstico de las

problemáticas, y la investigación focalizada a la gestión cultural y patrimonial.

5.4. Trabajo participativo

El trabajo presencial en general se basó principalmente en la realización de convocatorias y conducción de los procesos participativos que garantizaron representatividad de la diversidad comunitaria comunal vinculada al mundo cultural y el desarrollo del espacio. Estas reuniones sectoriales y/o multidisciplinarias permitieron en términos generales generar desde la definición de identidad cultural del territorio hasta identificar requerimientos y expectativas para el sector cultural, artístico, académico de la comuna. Adicionalmente, se generaron instancias de trabajo más específicas orientadas al trabajo con organizaciones culturales.

La propuesta de trabajo con la comunidad se basó en la experiencia de investigación exploratoria de acuerdo con el siguiente esquema y luego explicada punto a punto.

Ilustración 1



Fuente: Elaboración propia

5.4.1. Espacio Abierto

El Espacio Abierto es un proceso emergente, que invita a todos los participantes de un sistema dado (equipo, organización, comunidad) a construir y organizar su propia agenda, en torno a un tema central (o

pregunta) que a todos convoca e interesa. Es una metodología que buscó comenzar diálogos. Se inició sólo con una pregunta detonante, para posteriormente pasar a ver cuáles son los temas que más coinciden y luego, en función de ello, es que la reunión lleva un cauce natural, acorde a las necesidades e intereses de los/as participantes.

Se utilizaron 2 preguntas detonantes:

- ❖ ¿Cómo dar a conocer el Museo a vecinos y vecinas que nunca han ido?
- ❖ ¿Cuál fue el primer contacto con el lugar o como se suelen encontrar con las iniciativas que se realizan en el espacio?

Para la sistematización de esta actividad, la consultora construyó una “nube de conceptos”, en donde se midió la frecuencia de cada una de las palabras mencionadas para definir cuáles se repiten una mayor cantidad de veces.

5.4.2. Matriz FODA

El grupo mencionó, a través de una lluvia de ideas, sobre los aspectos positivos o “de éxito” que existen en la comuna respecto de aquello considerado como cultural, tanto si son internos (Fortalezas) como externos (Oportunidades) que relacionan ese tema con el territorio. Posteriormente, también mediante lluvia de ideas se escriben los aspectos negativos o “de riesgo”, internos (Debilidades) o externos (Amenazas), que también es importante tener en cuenta, y también se ponen los consensos en el panel.

Las preguntas utilizadas para cada caso se exponen a continuación:

Tabla 1

FORTALEZAS	AMENAZAS
¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene el Museo Internacional de la Gráfica? ¿Qué cosas son positivas?	¿Cuáles son las principales amenazas que tiene el Museo Internacional de la Gráfica? ¿Qué nos está afectando?
OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene el Museo Internacional de la Gráfica? ¿Qué se podría mejorar o fortalecer?	¿Cuáles son las principales debilidades que tiene el Museo Internacional de la Gráfica? ¿Qué es negativo actualmente?

Fuente: Elaboración propia

5.4.2.1. Árbol de problemas.

El árbol de problemas es una herramienta técnica y visual, que fue utilizada para la identificación de una situación, 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.

Metodológicamente, el resultado obtenido fue la desagregación del Lineamiento Estratégico, cuyo conjunto de conceptos se encuentran expresados “semánticamente” de manera negativa o crítica.

5.4.2.2. Matriz reflexiva para crear propuestas

Esta es una herramienta que permite construir propuestas en torno a un proyecto en común, otorgando un nivel de prioridad y que permite responder todas las preguntas para el éxito en su ejecución. Una de sus características, es que propone un esquema de trabajo realista, necesario y beneficioso para toda la comunidad. Adicionalmente, el ejercicio metodológico permitió a los vecinos participantes entender el desarrollo de la configuración inicial de todo proyecto.

En el siguiente cuadro, vemos las preguntas solicitadas:

Tabla 2

PREGUNTAS PARA RESPONDER				
¿QUÉ HACER?	¿POR QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿DONDE?	¿CON QUIÉNES?
Acciones o actividades para ejecutar.	Objetivo u objetivos de la acción o actividad.	El plazo que nos damos para desarrollar la acción a actividad, considerando los tiempos prioritarios.	Lugar donde sea posible de realizar la actividad o acción.	Principales beneficiarios al desarrollar la actividad.

Fuente: Elaboración propia, (2020)

5.5. Encuesta online

La encuesta propuesta por la consultora para el presente Plan de Gestión del Museo es un instrumento de investigación que permite recoger información adicional para poder complementar información que alimente el análisis de la etapa del diagnóstico. El instrumento fue trabajado junto a la contraparte técnica hasta llegar a versión que se aplicó en terreno (incorporado en los documentos Anexos del presente Plan).

A continuación, se presenta el cuadro metodológico de la aplicación.

Tabla 3

Cuantitativo, mediante aplicación de encuestas online.	
Grupo Objetivo de la Muestra	Personas que residen y trabajan en la comuna de Chillán. personas respondieron el instrumento.
Instrumento de Medición	Se elaboró un cuestionario en conjunto con la contraparte técnica ministerial (Red Cultura) y la municipalidad, que fue de fácil respuesta y didáctico para todos los habitantes.
Fechas de levantamiento	El cuestionario se mantuvo en línea durante 6 semanas. Se subió la encuesta al Facebook Municipal promocionándola, además, a través del WhatsApp de los encargados de organizaciones sociales y/o comunitarias.

Fuente: Elaboración propia

6. ACTIVIDADES REALIZADAS

Se trabajó con metodologías cuantitativas, cualitativas y participativas, mediante una triangulación de información que permitió entender de mejor forma el desarrollo cultural en torno al Museo Internacional de la Gráfica. Durante todas las etapas que se consideraron para la elaboración del presente documento, fue fundamental el despliegue en el territorio mediante actividades que priorizaron la participación ciudadana, utilizándola como plataforma de trabajo. Asimismo, se incorporaron medios y herramientas tecnológicas que ayudaron a fomentar, facilitar y mejorar la calidad de la información recogida.

Se procuró que en cada una de las etapas existiera participación activa y permanente de las Organizaciones de la Sociedad Civil y de la ciudadanía en general, con el propósito de resguardar la representatividad, legitimidad y validación ciudadana del proceso de elaboración del documento.

Durante todo el proceso de realización de etapas y actividades, se resguardó la coherencia e integridad de toda la información obtenida desde la comunidad para que pueda ser proyectada en el presente documento. Se resguardó que todas las opiniones puedan ser consideradas e incorporadas en el documento.

La consultoría consideró como principios orientadores del accionar los derechos humanos, la perspectiva de género en la adecuación metodológica como en la conformación del equipo profesional, trabajo digno y una conducta ética de devolución de la información.

A continuación, detalle de actividades desarrolladas:

Tabla 4

Tipo Actividad	Actor	Fecha	Horario	N° Participantes
Encuentros Participativos Presenciales	Personal Museo	11/09/2024	11:00	2
	Agentes Municipales	13/09/2024	11:00	4
	Oficina de Turismo Ilustre Municipalidad de Chillán	12/09/2024	12:00	2
	Unidad de Patrimonio Ilustre Municipalidad de Chillán	12/09/2024	11:00	4
Encuesta ONLINE	A partir del 25 de noviembre hasta el 08 de diciembre de 2024			48
Entrevistas				4
Total Participantes				64

Fuente: Elaboración propia

En total 64 personas participaron con alguna opinión para la construcción del presente documento.

7. RESULTADOS ENCUESTA ONLINE

Como una forma de generar un mejor diagnóstico para el PG, se preparó en conjunto con la contraparte técnica de Red Cultura, la programación de un cuestionario en línea en la plataforma Survey Monkey para encuestas virtuales.

El periodo de aplicación del cuestionario fue desde el 25 de noviembre y se extendió hasta el 08 de diciembre de 2024.

7.1. Muestra

Al ser una encuesta dispuesta de manera dirigida, se establece de manera acordada un tipo de muestreo teórico, donde agentes culturales que han tenido diversos niveles de acercamiento al espacio, respondieron el cuestionario.

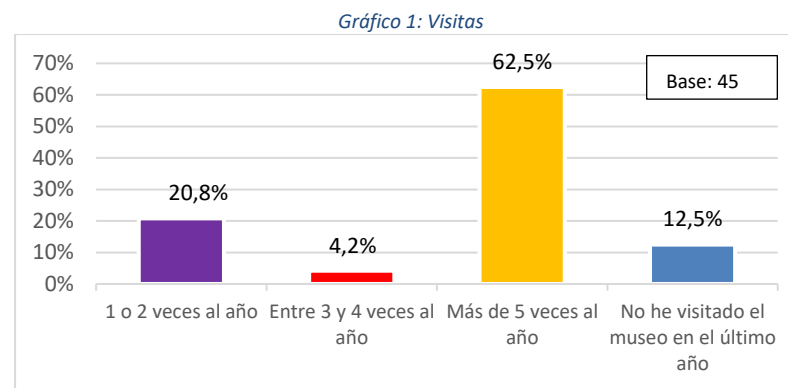
En consideración al muestreo establecido, se obtuvo un total de 48 respuestas.

Para la presente encuesta, el objetivo fundamental fue obtener información valiosa sobre la evaluación del Museo, las oportunidades de mejora, los aspectos a mantener y, por sobre todo, obtener ideas sobre iniciativas, proyectos, programas o actividades que se puedan llevar a cabo en el espacio.

7.2. Evaluación del espacio

7.2.1. Visitas

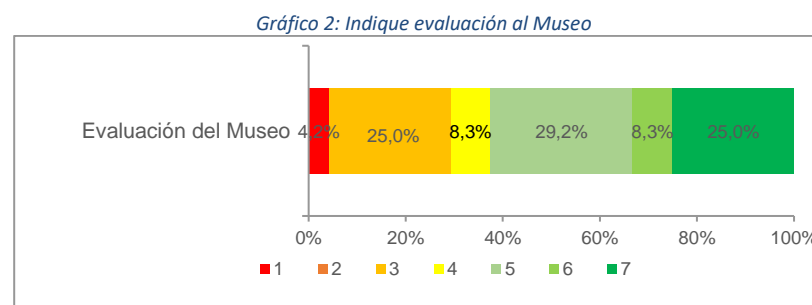
La primera pregunta del cuestionario fue ¿Con qué frecuencia ha visitado el Museo el último año? La totalidad de la muestra fueron personas que han visitado el espacio.



Fuente: Elaboración propia (2024)

7.2.2. Evaluación del Museo

La evaluación del Museo no fue positiva obteniendo un promedio de 4,8.



Fuente: Elaboración propia (2024)

7.2.3. Aspectos relevantes del espacio

Respecto de cuál(es) es(son) el(los) aspecto(s) que considera como los más relevantes sobre la gestión del Museo Internacional de la Gráfica de Chillán, el análisis de las respuestas obtenidas arrojó los siguientes resultados.

El equipo de trabajo es uno de los aspectos claves mencionados. Es necesario contar con un liderazgo con habilidades de gestión y compromiso, lo cual actualmente es una necesidad. El trabajo realizado por Luis Arias, encargado del Museo, es destacado, especialmente su labor en la promoción de la técnica de xilografía, la cual ahora es mucho más conocida en Chillán gracias a los cursos impartidos.

Respecto al personal y mantenimiento, se resalta la importancia de contar con más personal para asegurar el buen funcionamiento del Museo. También se menciona la necesidad de mantener en buen estado las instalaciones, lo que facilitaría la realización de actividades y exposiciones continuas.

El Museo tiene el potencial de convertirse en un referente del grabado en Chillán, ofreciendo exposiciones continuas, talleres y mediaciones que destaquen diversas técnicas. Además, es crucial dar visibilidad a las obras de artistas emergentes, asegurando que las muestras sean de alta calidad técnica y artística, lo que fortalecería la imagen del Museo. También se sugiere mantener una alta rotación de actividades para atraer a un público diverso y mantener su interés.

En cuanto a su vinculación comunitaria, el Museo tiene una vocación inclusiva, abierta a colaborar con la comunidad local y a contribuir con actividades de fortalecimiento barrial. Además, se reconoce como un espacio importante para la difusión del arte, tanto a nivel local, como nacional. Esta vinculación es clave para consolidar su relevancia en el circuito de creadores.

Por último, el Museo se destaca por la presencia de exponentes de alto nivel, lo que le otorga un prestigio tanto a nivel nacional, como internacional. La

continuidad en sus exposiciones y el enfoque en el grabado, junto con la dedicación de su director, son fundamentales para asegurar su éxito a largo plazo y su consolidación como un referente cultural.

7.2.4. Puntos de mejora urgentes

Sobre quienes respondieron su punto de vista sobre cuál(es) es(son) el(los) aspecto(s) que considera como los más urgentes de abordar para mejorar la gestión del Museo, el análisis de las respuestas arrojó lo siguiente.

Uno de los puntos claves de mejora es la gestión del Museo. Se menciona que el actual encargado no puede abarcar todas las funciones necesarias de manera efectiva, por lo que se recomienda un profesional de apoyo, con experiencia en gestión cultural, que pueda atender las diversas necesidades operativas del espacio. Esto incluye abrir el Museo de manera regular y no aislarlo de la comunidad.

En cuanto a los horarios del Museo, se sugiere reconsiderar los días y horarios de apertura, especialmente para adaptarse mejor a las necesidades del público. Actualmente, el Museo sigue un horario de oficina municipal, lo cual limita su accesibilidad. Se plantea la posibilidad de abrir los fines de semana, cuando las personas tienen más tiempo libre, lo que podría atraer a más visitantes. Además, es fundamental un apoyo adicional al encargado, ya que gestionar el Museo solo no es viable. Se propone aumentar el personal para encargarse de tareas operativas como el montaje de exposiciones, la atención al público y el mantenimiento.

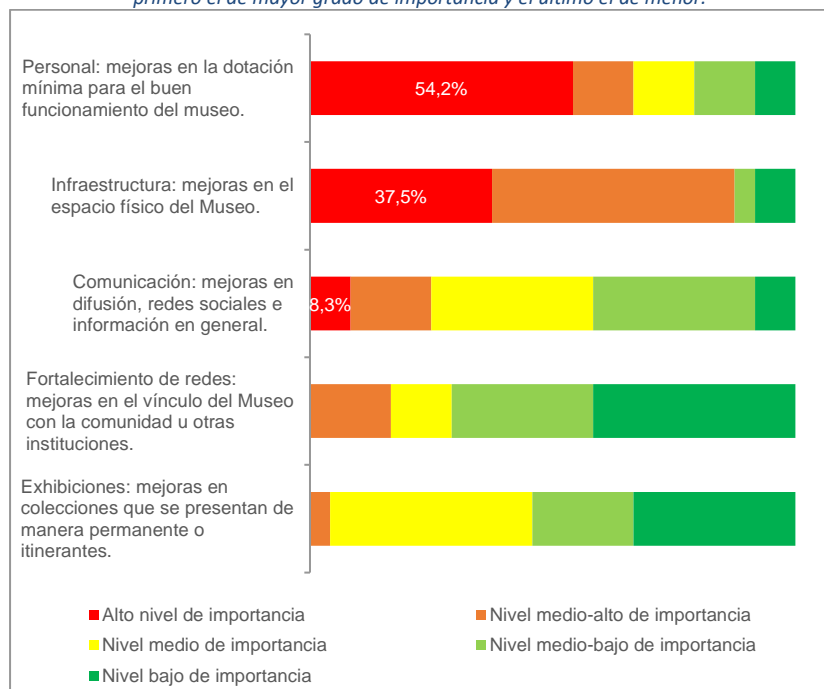
La incorporación de más personal es otro aspecto crucial. Se necesita un equipo que cubra las diversas áreas del Museo, desde la administración, hasta el mantenimiento diario. Este equipo debe ser profesional y capacitado, con la inclusión de un gestor cultural que pueda coordinar las actividades, gestionar los recursos y mejorar la logística del Museo. La contratación de personal para funciones como la mediación y la difusión también es esencial para mejorar la conexión del Museo con la comunidad.

Finalmente, se señala la importancia de un aumento de presupuesto para mejorar la infraestructura y los servicios del Museo. Es necesario contar con recursos adicionales, los cuales pueden provenir de una asignación presupuestaria anual del municipio o de iniciativas como una convocatoria a la Asociación de Amigos del Museo que ayude a gestionar fondos para el desarrollo del espacio. La innovación en los servicios de mediación y una mejor vinculación con instituciones también son áreas para fortalecer para aumentar el impacto del Museo en la comunidad.

7.2.5. Evaluación del Museo de acuerdo con aspectos

Sobre los aspectos evaluados, se les solicitó a los encuestados que hicieran un ranking de prioridades. Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 3: Realice un ranking de los siguientes aspectos a mejorar del Museo, siendo el primero el de mayor grado de importancia y el último el de menor.



Fuente: Elaboración propia (2024)

De acuerdo con los datos obtenidos se puede mencionar que, de acuerdo con el orden de prioridad establecido, en primer lugar, se encuentra la gestión orientada al personal que trabaja en el espacio, algo sumamente necesario para tener las condiciones mínimas de buen funcionamiento. En segundo lugar, se encuentra las condiciones de Infraestructura, pensando en los arreglos y mejoras que requiere el espacio. En tercer lugar, se encuentran los aspectos relacionados con la comunicación, orientado a la difusión de iniciativas y actividades que se desarrollan en el espacio.

7.2.6. Diagnóstico desde la perspectiva de género

Uno de los puntos clave es la inclusión de artistas diversos, independientemente de su identidad de género. Hay un llamado a garantizar que el Museo sea un espacio accesible para artistas de todos los géneros, incluyendo mujeres, hombres y personas no binarias. Para lograrlo, es fundamental que el Museo implemente políticas que favorezcan la igualdad de oportunidades para que cada artista, sin importar su identidad de género, pueda tener visibilidad en las exposiciones. Esto contribuiría a crear un ambiente inclusivo y diverso que respete las identidades de género de todos los artistas.

Sin embargo, también hay comentarios que apuntan a que el arte en sí mismo no debería tener distinción de género, indicando que el arte es arte, sin importar quién lo exponga o cómo se relate. Aunque esta visión puede ser válida en términos de apreciación artística, es importante reconocer que, en la práctica, las mujeres y las personas no binarias han enfrentado históricamente barreras de acceso y visibilidad en el ámbito artístico. No reconocer estas disparidades podría perpetuar la subrepresentación de estos grupos en el mundo del arte, por lo que se recomienda integrar un enfoque de género en las decisiones curatoriales para equilibrar estas desigualdades.

La paridad de género en la programación es otro aspecto señalado en las respuestas, con un énfasis en que las mujeres casi nunca exponen en comparación con los hombres. Este es un reflejo de la desigualdad de

representación que aún existe en muchos espacios culturales. El Museo debería hacer un esfuerzo consciente para promover la igualdad de género en sus exposiciones, asegurando que las artistas mujeres tengan la misma visibilidad y oportunidades que sus contrapartes masculinas. Para esto, sería esencial establecer un sistema de programación que valore la equidad de género, tanto en el número de exposiciones como en la selección de obras.

También se resalta la necesidad de incorporar un enfoque de género en el personal del museo, especialmente en áreas claves como la mediación, la programación y la toma de decisiones, en el caso de que exista la voluntad futura de ampliar el personal que ahí trabaja. Integrar mujeres en estos roles podría tener un impacto significativo en la gestión y dirección del Museo, asegurando que las decisiones se tomen de manera inclusiva y representativa de las diversas identidades de género. Además, se menciona la importancia de realizar investigación sobre artistas visuales mujeres en la región, lo que contribuiría a visibilizar sus obras y a promover una representación más justa de sus contribuciones al arte.

Por último, aunque algunos comentarios indican que el enfoque de género aún tiene mucho que mejorar, es esencial comenzar a abordar estas cuestiones de manera estructural. Si bien puede ser un desafío implementar cambios inmediatos, es fundamental avanzar hacia una gestión inclusiva que no sólo visibilice a los artistas de diferentes géneros, sino que también promueva una cultura institucional de equidad y respeto a la diversidad. Esto puede comenzar con pequeños pasos, como la paridad en la programación y la inclusión de un enfoque de género en la toma de decisiones.

7.2.7. Propuestas de iniciativas

El cuestionario buscó también profundizar sobre iniciativas a realizar en el espacio del Museo, entendiendo que tiene un impacto importante sobre la comunidad de la comuna de Chillán y que históricamente ha sido un lugar dispuesto, abierto para iniciativas. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Las propuestas presentadas para mejorar el Museo abarcan diversos aspectos claves, comenzando con la gestión y dirección del espacio. Muchos comentarios coinciden en la necesidad de contar con una persona profesional y capacitada para apoyar en el Museo. Si bien las ideas para mejorar el Museo son buenas, se señala que la gestión del encargado actual, al estar solo, ha debilitado algunos de los procesos internos, lo que subraya la importancia de un apoyo sólido y experto en la gestión cultural. Esto garantizaría que las decisiones estratégicas y operativas estén alineadas con los objetivos del Museo y sus necesidades.

Otro tema recurrente es la mejora de la infraestructura y los espacios del Museo. Se mencionan problemas específicos, como gotera en invierno y la falta de almacenamiento adecuado para obras y materiales. Esto indica que el Museo necesita invertir en la mejora de sus instalaciones, tanto para asegurar la comodidad de los visitantes como para garantizar la preservación de las obras de arte. La propuesta de mejorar los espacios temporales de acceso al Museo también apunta a facilitar una mayor cobertura de públicos y hacer que el espacio sea más accesible y funcional.

La incorporación de más personal es otra propuesta destacada. Varias respuestas sugieren que el Museo necesita más recursos humanos para garantizar su operatividad y mejorar su capacidad de atención, organización y mantenimiento. Además, se propone la creación de una organización civil (fundación o corporación) para gestionar mejor los recursos del Museo, tanto públicos como privados, a través de concursos de fondos y la incorporación de socios y amigos que puedan apoyar económicamente. Esto permitiría una mayor sostenibilidad financiera y garantizaría el crecimiento del espacio a largo plazo.

También se resalta la necesidad de fortalecer los programas de mediación y extensión. Se proponen talleres de arte orientados a adultos mayores, talleres semanales y actividades dirigidas a personas neurodivergentes, lo que refleja un enfoque inclusivo y accesible para diferentes públicos. Además, las propuestas de visitas guiadas y la creación de un programa de

extensión permiten una mejor integración del Museo con la comunidad, especialmente en la vinculación con instituciones educativas y otros actores culturales locales, lo que incrementaría el alcance del Museo.

El enfoque de género en la programación artística es otro punto destacado. Se señala que las artistas mujeres deben tener una mayor presencia en las exposiciones del Museo, algo que puede lograrse con una paridad de género en la selección de artistas. Además, se propone la creación de un concurso para artistas nacionales e internacionales, lo que contribuiría a diversificar las muestras y a ofrecer una mayor representación artística en el Museo.

Para mejorar la visibilidad del Museo, las propuestas sugieren la implementación de un plan de medios para mejorar la difusión y publicitar mejor las exposiciones. La contratación de personal para abrir el Museo los fines de semana sería clave para aumentar la accesibilidad, permitiendo que más personas puedan disfrutar de las actividades del Museo en sus tiempos libres.

Finalmente, se menciona la necesidad de gestionar más recursos, tanto a nivel nacional como internacional, para asegurar el desarrollo continuo del Museo. También se sugiere la creación de un inventario de las obras propias y un catálogo razonado de los artistas exhibidos, lo cual facilitaría la organización de futuras exposiciones y el manejo del patrimonio del Museo.

En resumen, las propuestas para el Museo abarcan tanto la mejora de su gestión interna como la ampliación de su oferta cultural. A través de una mejor infraestructura, la incorporación de más personal y la implementación de programas inclusivos y de extensión, el Museo podría convertirse en un espacio más accesible, dinámico y representativo, capaz de conectar con una comunidad más amplia y diversa.

7.3. Conclusión

La evaluación general del Museo Internacional de la Gráfica de Chillán obtuvo una puntuación promedio de 4.8, calificación relativamente baja. Esto sugiere que, si bien el Museo es valorado, existen diversas áreas que necesitan ser mejoradas para aumentar su eficacia y atraer a un mayor número de visitantes. El análisis de las respuestas indica que la comunidad aprecia el Museo, pero considera que se debe trabajar en varios aspectos operativos y estructurales para lograr un mayor impacto cultural.

En cuanto a los aspectos relevantes del Museo, se destacan varias áreas claves. Primero, el equipo de trabajo es considerado fundamental para el buen funcionamiento del Museo, especialmente en términos de liderazgo. El trabajo de Luis Arias, encargado del Museo, es altamente valorado, especialmente su dedicación a la promoción de la xilografía. Sin embargo, se resalta la necesidad de contar con más personal capacitado para mejorar las condiciones de operatividad, además de asegurar el adecuado mantenimiento de las instalaciones. El espacio físico también necesita mejoras para facilitar la realización de actividades y exposiciones continuas. En términos de vinculación comunitaria, el Museo se ve como un espacio inclusivo, importante para la difusión del arte local, nacional e internacional. No obstante, es crucial que el Museo mantenga una rotación constante de actividades para mantener el interés de públicos diversos.

Sobre los puntos de mejora urgentes, uno de los principales aspectos señalados es la gestión del Museo. Aunque el actual encargado ha hecho un buen trabajo, se considera que se necesita un profesional de apoyo con experiencia en gestión cultural para garantizar un funcionamiento más eficiente. También se menciona la necesidad de ajustar los horarios de apertura, especialmente para incluir fines de semana, lo que podría atraer a un público más amplio. Otro punto crítico es el aumento de personal, no sólo en áreas operativas, sino también en gestión y mediación, para mejorar la interacción con la comunidad y la logística de las exposiciones. Finalmente, se destaca la necesidad de un aumento en el presupuesto para poder llevar

a cabo mejoras en la infraestructura y asegurar la sostenibilidad a largo plazo del Museo.

En relación con el diagnóstico de género, se observa que hay un reconocimiento general de la importancia de promover la igualdad de género en la programación artística. Si bien algunos creen que el arte debe ser neutral en cuanto a género, otros subrayan la necesidad de garantizar que tanto mujeres como hombres, así como personas no binarias, tengan la misma visibilidad en las exposiciones. Actualmente, se percibe una falta de representación equitativa, ya que las mujeres artistas aún tienen poca presencia en el Museo. Se sugiere implementar políticas curatoriales que favorezcan la paridad de género, asegurando que la programación artística sea inclusiva y diversa.

Finalmente, las propuestas de iniciativas presentadas por los encuestados abarcan varias áreas claves para mejorar el Museo. En primer lugar, se sugiere reforzar la gestión del espacio con un apoyo con experiencia en el campo cultural, lo que podría mejorar significativamente los procesos internos y la toma de decisiones estratégicas. También se propone mejorar la infraestructura del Museo, abordando problemas como goteras o la falta de espacios adecuados para almacenar obras. La incorporación de más personal para mejorar la atención al público y la organización de exposiciones es otro punto recurrente, y se sugiere la creación de una fundación o corporación para gestionar mejor los recursos y asegurar una mayor estabilidad financiera. Además, se recomienda fortalecer los programas de mediación y extensión, como talleres para adultos mayores y personas neurodivergentes, para hacer el Museo más accesible e inclusivo. Por último, se proponen medidas para mejorar la visibilidad del Museo mediante un plan de medios, así como la posibilidad de abrir el espacio los fines de semana para ampliar la accesibilidad.

En resumen, las principales conclusiones apuntan a la necesidad de mejorar la gestión del Museo, su infraestructura, y su enfoque inclusivo, tanto en términos de género como de acceso a diversas comunidades. Con estas

mejoras, el Museo podría convertirse en un referente cultural más fuerte y accesible, con un impacto significativo tanto en la comunidad local como en la escena cultural más amplia.

8. RESULTADOS DIAGNÓSTICO

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos tras la implementación de las actividades participativas que fueron realizadas en el marco de la construcción del presente documento para la elaboración del Plan de Gestión.

8.1. Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

8.1.1. Fortalezas (F):

Comunicación interna: Se destaca una buena comunicación entre los miembros de la organización, lo que favorece la eficiencia en el trabajo.

Buen trabajo: El equipo está comprometido y realiza sus funciones de manera eficaz.

Afecto laboral: El ambiente de trabajo es positivo, lo cual contribuye al bienestar de los empleados.

Compromiso con el espacio: Los empleados tienen un fuerte sentido de pertenencia y compromiso con el espacio en el que trabajan.

Buen clima laboral: La relación entre los miembros del equipo es saludable y productiva.

Buen diálogo y acciones significativas con el público y la comunidad: Se establece un contacto efectivo con la comunidad y el público, lo que fortalece la relación externa.

Liderazgo resiliente: Los líderes son capaces de adaptarse a las dificultades, lo que ayuda a mantener el rumbo.

Espacio flexible: La capacidad de adaptarse y ser creativo en el uso del espacio facilita la realización de actividades artísticas.

Programación anual constante: La regularidad en la programación asegura la continuidad de las actividades.

Redes desde la gestión interna: Hay redes de apoyo dentro de la organización, lo que mejora la coordinación.

Espacio accesible e inclusivo: El museo ofrece un entorno accesible e inclusivo para todos los públicos.

8.1.2. Debilidades (D):

Inexistencia de un sistema de difusión institucional: Falta una estrategia formalizada para difundir las actividades y el propósito institucional.

Malestar institucional con las relaciones laborales en equidad: Se percibe una falta de equidad en las relaciones laborales, lo que puede generar descontento interno.

Carencia de compromiso institucional: La falta de compromiso por parte de algunos miembros o de la organización en su conjunto podría ser un obstáculo para avanzar.

Existe bajo nivel de trabajo colaborativo con otras unidades o departamentos municipales, no existe un plan de trabajo que permita realizar de manera sostenida en el tiempo.

Presupuesto insuficiente: Los recursos financieros disponibles son limitados, lo que impide realizar muchas de las actividades necesarias.

Deficiente gestión administrativa: La administración presenta fallas que dificultan el desarrollo eficiente de las actividades del museo.

Insuficiente personal: La falta de personal afecta la capacidad operativa y de programación.

Infraestructura deficiente: Las instalaciones y recursos del museo no están a la altura de las necesidades.

A nivel de identificación del espacio, surge la necesidad de instalar señalética pertinente que permita identificar el espacio en la vía pública.

8.1.3. Oportunidades (O):

Validación ante la comunidad cultural y artística: El museo tiene el potencial para ser reconocido y validado en el ámbito cultural.

Fidelización con el público de las artes: Existe la posibilidad de crear una base leal de público que apoye y participe activamente en las actividades.

Reconocimiento a nivel internacional: El museo tiene la oportunidad de ganar notoriedad internacional, lo que podría abrir puertas a más recursos y colaboraciones.

Voluntad para mejorar las acciones: La disposición para implementar mejoras y optimizar los procesos es una oportunidad clave para el crecimiento.

Base de trabajo existente: Ya hay una base sólida desde la cual se puede trabajar para el desarrollo del museo.

Ubicación espacial estratégica: La ubicación del museo puede ser un punto fuerte para atraer a más público y colaborar con otras instituciones.

Ecosistema cultural y artístico alrededor del museo: El entorno cultural cercano ofrece potencial para establecer alianzas y colaboraciones con otras instituciones.

8.1.4. Amenazas (A):

Desconocimiento local del Museo: La comunidad local no tiene suficiente conocimiento del museo, lo que limita su visibilidad y participación.

Inexistencia de un plan de medios: La falta de una estrategia de comunicación mediática impide llegar a un público más amplio.

De acceso generalizado para trabajar desde la inclusión: El museo no tiene un acceso generalizado para todos los públicos, lo que puede excluir a ciertos grupos.

Desvinculación con los departamentos municipales: La falta de conexión con otras áreas del gobierno local puede limitar el apoyo institucional y el desarrollo de proyectos conjuntos.

Inconstancia en las líneas programáticas de los departamentos municipales: La falta de coherencia en las políticas de los departamentos municipales puede afectar la estabilidad y planificación del museo.

Carencia administrativa: La debilidad en la gestión administrativa puede generar confusión y desorganización, afectando la eficiencia de las operaciones.

Deficiente distribución de recursos en los espacios culturales: Los recursos escasos y mal distribuidos en el ámbito cultural pueden generar competencia o desventajas.

Poco compromiso de los liderazgos políticos: La falta de apoyo o compromiso de los líderes políticos puede resultar en una falta de recursos o respaldo institucional.

Incertidumbre por cambios normativos: Los cambios en la normativa relacionada con el espacio (SLEP) pueden generar incertidumbre sobre la continuidad o el futuro del museo.

8.1.5. Análisis

Este análisis FODA muestra que el museo tiene fortalezas internas como un buen clima laboral, un liderazgo resiliente, y un espacio flexible e inclusivo. Sin embargo, enfrenta debilidades significativas, como la falta de un sistema de difusión institucional, deficiencias en la infraestructura y escasez de personal. Además, tiene oportunidades de crecimiento al planificar de manera sistemática un trabajo colaborativo con otros departamentos o

unidades municipales, pero también se enfrenta a amenazas como el desconocimiento local y la falta de apoyo político y recursos.

8.2. Proyección de Estrategias

Validación ante la comunidad cultural y artística:

Estrategia	Acción
Participar en eventos culturales y artísticos tanto a nivel local como nacional e internacional. Esto aumentará la visibilidad del Museo y fortalecerá su posicionamiento como un referente dentro de la comunidad artística.	Crear un programa de exposiciones itinerantes o colaboraciones con otros espacios culturales para aumentar el reconocimiento en el entorno artístico.

Fidelización con el público de las artes:

Estrategia	Acción
Desarrollar una oferta continua de actividades que involucren a los visitantes, como talleres, charlas, actividades interactivas y programas educativos. Esto contribuirá a que los visitantes se sientan conectados y comprometidos con el espacio.	Establecer una membresía o club de apoyo al museo, donde los asistentes frecuentes reciban beneficios exclusivos, lo que fortalecerá la relación con el público habitual y fomentará su participación.

Reconocimiento a nivel internacional:

Estrategia	Acción
Aprovechar las redes de colaboración internacional en el ámbito cultural, participando en	Postular al museo a premios internacionales de arte y cultura o establecer intercambios culturales

proyectos conjuntos con museos y organizaciones culturales de otros países. para elevar su perfil en la escena global.

Voluntad para mejorar las acciones:

Estrategia	Acción
Crear un comité interno de innovación que trabaje en la mejora continua de las actividades y procesos. La creación de este espacio de colaboración permitirá desarrollar nuevas ideas y solucionar los problemas de manera proactiva.	Implementar un sistema de retroalimentación constante con el público y el personal para detectar áreas de mejora y adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes.

Desconocimiento local del museo:

Estrategia	Acción
Crear campañas de sensibilización sobre el museo y sus actividades en la comunidad local. El objetivo es aumentar el conocimiento y la participación de los vecinos en las actividades del museo.	Colaborar con medios locales y líderes comunitarios para promover las actividades del museo y crear vínculos con la comunidad local a través de eventos gratuitos o de acceso libre.

Inexistencia de un plan de medios:

Estrategia	Acción
Crear campañas de sensibilización sobre el museo y sus actividades en la comunidad local. El objetivo es aumentar el conocimiento y la	Colaborar con medios locales y líderes comunitarios para promover las actividades del museo y crear vínculos con la

participación de los vecinos en las actividades del museo. comunidad local a través de eventos gratuitos o de acceso libre.

Desvinculación con los departamentos municipales:

Estrategia	Acción
Establecer canales de colaboración formales con los departamentos municipales para fortalecer los lazos institucionales y trabajar de manera conjunta en proyectos de interés cultural.	Organizar reuniones regulares con las autoridades municipales y presentar propuestas de colaboración que alineen las metas del museo con las políticas culturales de la ciudad.

Incertidumbre por cambios normativos (SLEP):

Estrategia	Acción
Mantenerse informado sobre los cambios normativos y establecer relaciones con asesores legales o expertos en políticas culturales para adaptarse rápidamente a las modificaciones normativas.	Participar en foros y conferencias sobre la legislación cultural para anticipar posibles cambios y adaptarse de manera proactiva.

Falta de sistema de difusión institucional:

Estrategia	Acción
Desarrollar un plan de comunicación integral que incluya tanto la presencia digital como física. Crear contenido relevante y constante sobre las actividades del museo.	Contratar o capacitar a personal especializado en comunicación y marketing cultural para crear una estrategia de difusión efectiva que involucre redes sociales, sitio web, boletines informativos, etc.

Carencia de identidad externa:

Estrategia	Acción
Trabajar en la creación de una identidad visual clara y coherente que represente los valores del museo. Esto incluye un logotipo, una paleta de colores, tipografía y un mensaje claro que se use en toda la comunicación externa.	Realizar un rediseño de la imagen corporativa y unificar la comunicación visual y verbal en todos los puntos de contacto con el público, como la señalización dentro y fuera del museo, materiales impresos y digitales.

Falta de personal y recursos:

Estrategia	Acción
Buscar fuentes alternativas de financiación y optimizar el uso de los recursos humanos a través de la capacitación y la formación continua del personal.	Establecer alianzas con universidades para ofrecer prácticas profesionales y recibir apoyo en áreas específicas como la gestión administrativa, la curaduría o la comunicación.

Desconocimiento de los públicos:

Estrategia	Acción
Realizar una investigación de públicos para identificar las características y necesidades de las personas que visitan el espacio y las que no lo hacen, con el fin de adaptar las actividades a sus intereses.	Crear encuestas de satisfacción y organizar grupos focales con visitantes para conocer sus expectativas, preferencias y sugerencias.

Comunicación interna y clima laboral:

Estrategia	Acción
Continuar fortaleciendo la comunicación abierta y el trabajo en equipo, mediante sesiones periódicas de retroalimentación y actividades que fomenten la cohesión grupal.	Implementar reuniones regulares de planificación con todo el personal, realizar actividades de integración para fortalecer los lazos y asegurar que todos estén alineados con los objetivos del museo.

Liderazgo resiliente:

Estrategia	Acción
Mantener el liderazgo resiliente adaptando la gestión a los desafíos cambiantes. Fomentar una cultura organizacional de innovación y adaptabilidad, donde los líderes actúen como mentores y guíen a su equipo en momentos difíciles.	Organizar talleres y sesiones de formación en liderazgo y gestión del cambio para que el equipo esté mejor preparado ante situaciones imprevistas o desafíos externos.

Espacio flexible y accesible:

Estrategia	Acción
seguir promoviendo un espacio que sea flexible y accesible, adaptando las instalaciones a las necesidades de los diferentes grupos de público.	Realizar una revisión continua de las instalaciones para identificar posibles mejoras en términos de accesibilidad, como la incorporación de tecnologías asistidas, y ajustar la programación para hacerla más inclusiva y diversa.

8.3. Análisis de entrevistas

En las instancias de entrevistas se buscó conocer desde un punto de vista más especializado sobre la futura gestión del espacio, donde se abrió la conversación a partir de las principales debilidades detectadas, con el propósito de conocer, a modo de imagen objetivo, su percepción e ideas para el futuro.

Para el desarrollo del análisis se utilizaron 3 factores relacionados con el buen funcionamiento del espacio, lo que podría proyectar necesariamente acciones que permitan mejorar la actividad del Museo: Análisis Organizacional, Análisis Estratégico y Análisis Operativo.

Los resultados obtenidos en dichos espacios de conversación fueron los siguientes:

8.3.1. Análisis Organizacional

Hallazgo	Desarrollo
Visión y misión del museo	El Museo Internacional de la Gráfica de Chillán se percibe como un Museo clave, centrado en la producción artística, la reflexión y la crítica a través de la gráfica. Su rol educativo y comunitario es fundamental, pero se enfrenta a desafíos operativos y estructurales significativos. El museo tiene un valor cultural considerable, pero necesita reforzar su visibilidad y su conexión con la comunidad local.
Falta de visibilidad:	El museo carece de la promoción adecuada, lo que limita su atracción de visitantes. A pesar de la relevancia de su colección, la falta de una estrategia de comunicación efectiva disminuye su impacto cultural.
Limitaciones de personal:	a gestión depende de un número reducido de personas, lo que afecta la eficiencia operativa y la capacidad para ofrecer una programación constante. Se destaca la

necesidad de contar con un equipo más amplio y especializado.

Problemas de infraestructura	Las instalaciones del museo presentan deficiencias en términos de conservación, almacenamiento y accesibilidad, lo que limita la capacidad de presentar las obras de manera adecuada.
-------------------------------------	---

8.3.2. Análisis Estratégico

Hallazgo	Desarrollo
Vinculación con la comunidad	El museo debe aumentar su interacción con la comunidad local y con las escuelas, especialmente en términos educativos y de extensión cultural. Las actividades actuales no están lo suficientemente conectadas con los intereses y necesidades locales.
Colección permanente y enfoque educativo:	a falta de una colección permanente y de un enfoque pedagógico claro limita la relevancia del museo para el público general y educativo. Además, se observa la necesidad de crear programas que permitan una mayor integración con la academia y las escuelas.

8.3.3. Análisis Operativo

Hallazgo	Desarrollo
Falta de personal especializado	El museo enfrenta una escasez de personal con experiencia en áreas críticas como museología, conservación y gestión cultural. Además, el personal actual tiene que abordar muchas funciones, lo que afecta la eficiencia operativa.
Infraestructura insuficiente	Los problemas con la infraestructura (como las filtraciones de agua, la falta de bodega adecuada y espacios insuficientes para

	almacenar las obras) afectan el funcionamiento del museo. Es fundamental mejorar estos aspectos para proteger las colecciones y facilitar una mejor experiencia para los visitantes.
Relaciones institucionales y burocracia	La gestión se ve afectada por la falta de apoyo institucional lo que limita la efectividad de las estrategias del museo y su integración con otras entidades culturales.
Falta de horarios definidos	La ausencia de horarios fijos de apertura y cierre reduce el acceso de la comunidad al museo, lo que impacta negativamente en la participación y la visibilidad del espacio.

8.3.4. Resumen análisis

El Museo Internacional de la Gráfica de Chillán (MIG) tiene una base sólida en términos de su rol cultural y educativo dentro de la comunidad. Sin embargo, para fortalecer su gestión a largo plazo y maximizar su impacto, es crucial abordar varias áreas de mejora en sus aspectos organizacionales, estratégicos y operativos. Las recomendaciones clave incluyen la optimización de la infraestructura, la ampliación del equipo de trabajo y la implementación de una estrategia de comunicación inclusiva que permita al museo llegar a un público más amplio y diverso.

8.1. Problemáticas detectadas en análisis del Museo a partir de los árboles de problemas

En el análisis de las problemáticas del Museo, es posible identificar varios factores interrelacionados que afectan la operación y la gestión del Museo. El primer gran problema identificado es la insuficiencia de presupuesto, una situación que se deriva de múltiples causas. La exposición de los colaboradores al estrés, la falta de coordinación con la cultura municipal y la ausencia de un equipo de gestión municipal adecuado son aspectos clave que agravan esta situación. La falta de recursos también se ve reflejada en la ausencia de una red de museos municipales, que podría facilitar la colaboración y el acceso a fondos compartidos. A nivel interno, la carencia de reuniones regulares y el insuficiente personal de apoyo museográfico contribuyen a la falta de organización y recursos. Esta limitación presupuestaria tiene consecuencias directas sobre la calidad de las actividades del museo, ya que impide mejorar áreas dentro del espacio y dificulta la conservación adecuada de las obras. Además, la falta de materiales y la insuficiencia de sueldos empujan a los colaboradores a financiar el Museo de manera personal, lo que afecta tanto la motivación como la calidad del trabajo realizado.

La insuficiencia de personal es otro de los problemas críticos del Museo. La falta de recursos humanos implica que las tareas y responsabilidades recaigan sobre un número reducido de personas, lo que genera una sobrecarga laboral significativa. El hecho de que sólo haya un trabajador disponible para una variedad de funciones implica que no se pueda desarrollar un trabajo en equipo efectivo, lo que termina en una sobreexplotación y en una carga horaria adicional que dificulta el cumplimiento de las actividades del Museo. La escasez de personal también limita la capacidad del Museo para realizar una gestión adecuada de redes, investigación y programación cultural, ya que los pocos trabajadores disponibles deben dividir su tiempo entre diversas funciones urgentes. El resultado es una gestión desorganizada que repercute en la calidad de las

actividades y en el bienestar de los empleados, quienes experimentan malestar y agotamiento.

En cuanto a las mejoras de infraestructura del Museo, es importante reconocer que, aunque la institución enfrenta desafíos en términos de conservación de obras y recursos técnicos, la realidad es que muchos museos en Chile comparten estas dificultades. La falta de dispositivos óptimos para la preservación y otros implementos esenciales es una limitación común, pero no por ello se debe dejar de lado el esfuerzo que se ha realizado para mejorar la infraestructura existente. El Museo ha avanzado de manera paulatina en la mejora de sus instalaciones, gracias al esfuerzo y compromiso de la Municipalidad, que ha destinado recursos para optimizar las condiciones del lugar, sin embargo, es necesario seguir avanzando hacia un enfoque realista que sea equilibrado con las limitaciones presupuestarias con la necesidad de mantener y potenciar el espacio disponible. Aunque la transformación no ha sido inmediata, es claro que se ha avanzado en la renovación de algunos aspectos fundamentales del Museo, y esto demuestra una voluntad constante de mejorar la experiencia tanto para los visitantes como para la conservación de las obras.

Además, es necesario destacar la figura de Hernando León, quien no sólo fue el creador del Museo, sino también un generoso donante de obras que enriquecen su colección. Reconocer su contribución a través de una placa conmemorativa o de otras formas de homenaje, sería una manera significativa de resaltar su legado y el impacto que tuvo en la creación y consolidación del Museo. Este tipo de reconocimiento no sólo rinde tributo a su labor, sino que también ayuda a fortalecer la identidad del Museo, otorgándole una narrativa más rica y profunda.

De esta manera, el Museo no sólo se beneficia de las mejoras infraestructurales, sino también de un reconocimiento a su historia y a las personas claves que contribuyeron a su creación, fortaleciendo su relevancia cultural y su conexión con la comunidad.

Por último, la inexistencia de una estrategia comunicacional es otro factor que incide negativamente en la visibilidad y el funcionamiento del Museo, la carencia de un equipo de comunicación profesional y la ausencia de una misión, visión y valores claros dificultan la promoción de las actividades del Museo. Esto se traduce en una comunicación ineficaz que no llega al público adecuado, lo que limita la participación y el impacto cultural del Museo. La desvinculación con la comunicación municipal y la falta de actualización en los medios tradicionales y digitales resultan en una escasa captación de nuevos públicos. Sin una estrategia clara, las actividades del Museo no reciben la difusión adecuada, lo que limita su alcance y la capacidad de conectar con la comunidad y con públicos potenciales, incluidos los grupos de talento contemporáneo.

En resumen, las problemáticas identificadas en el Museo están profundamente interrelacionadas, y su resolución requiere un enfoque integral. El presupuesto, el personal, la infraestructura y la estrategia comunicacional son barreras que deben abordarse simultáneamente para mejorar la gestión del Museo. La coordinación, los recursos y la sobrecarga de trabajo son factores que se agravan mutuamente, lo que crea un ciclo difícil de romper. La solución pasa por optimizar los recursos existentes, mejorar la comunicación interna y externa, y buscar alianzas estratégicas con otras instituciones que permitan aumentar el presupuesto y el personal disponible. Sólo a través de un esfuerzo coordinado y con una visión a largo plazo, el Museo podrá superar estas barreras y ofrecer una experiencia de calidad a sus visitantes.

8.2. Matriz Reflexiva de propuestas

Para la construcción de la matriz reflexiva, se solicitó a los participantes de las sesiones a desarrollar iniciativas y/o acciones que se debiesen desarrollar en materia cultural, también se les solicita que consideren todas las ideas y elementos desarrolladas en las actividades previas. El resultado consolidado de las propuestas desarrolladas fueron las siguientes, se fusionaron en una sola gran actividad aquellas que eran similares.

Tabla 5

Nombre de la propuesta	¿Qué hacer?	¿Por qué hacerlo?	¿Cuándo hacerlo?	¿Dónde hacerlo?	¿Con quiénes hacerlo?
Elaboración de estrategias de públicos	Establecer metas y acciones de fidelización para la generación de públicos especializados	Para garantizar una alta convocatoria a las diferentes actividades del museo	Al comienzo de cada año debe estar lista la estrategia, con ediciones semestrales	En el museo de la gráfica	Equipo de trabajo interno del museo y alianzas estratégicas (universidades, instituciones)
Seminario semestral de especialización de las artes gráficas	Generar una instancia formativa conducente a nuevas enseñanzas especializadas para artistas plásticos de Ñuble	Para aportar al perfeccionamiento y mejorar las habilidades de artistas locales	Una vez al semestre	Museo de la gráfica	Universidades locales, nacionales e internacionales y organizaciones artísticas
Puesta en valor de artistas locales	Conversatorios abiertos al público - invitar a una nueva y antigua camada de artistas a presentar y dialogar sobre su obra	Generar movimiento de nuevas personas en torno al museo	Un por mes	Museo de la gráfica	Público en general
Vinculación con las escuelas de diseño de Chillán (UBB e INACAP)	Exposiciones itinerantes de diseñadores y artistas en formación	Apoderarse e intervenir espacios públicos con presencia de marca - generar movimiento y visibilidad en torno al museo - llamado a nuevos públicos	Una exposición por trimestre	Plaza santo domingo y frontis del museo	Estudiantes y público en general

Bloque y movimiento	Constituir desde el espacio / planta libre del museo una intervención de artistas para el espacio vacío en conjunto con la parte central del museo, utilizando los muros perimetrales y divisiones tectónicas	Desarrollar una propuesta espacial y de un nuevo imaginario / oportunidad del Museo museo internacional de la gráfica y con ello llamar a nuevas / emergentes manifestaciones de arte como un “todo”	Trimestralmente, adaptándose cada año a la convocatoria	En el espacio interior del museo, sala principal	Iniciar con artistas con espíritu de la gráfica y personas dedicadas a la instalación, luego abrir la convocatoria a nuevos talentos locales
Guiando patitas	Intervención permanente desde la plaza hacia el museo y al alrededores con “patitas” (pies) pintados en el suelo que guíen al museo	Para llamar la atención y generar curiosidad a las distintas personas que visiten la plaza. Una estrategia de “llamada a la acción”	Durante épocas del año que mantengan buen clima	Desde la plaza santop domingo	Turistas vecinos y familias
Mes de la mujer	Cambiar iluminación a colores lilas y traer una exposición que su objetivo sea la lucha contra la violencia de la mujer	Porque llamaría la participación activa femenina	Marzo	Museo internacional de la gráfica	Expositoras mujeres y para mujeres

Fuente: Elaboración propia Social Memory, 2024

9. CONCLUSIONES DIAGNÓSTICO

A raíz de las actividades realizadas para la elaboración del presente Plan de Gestión, se levantaron las siguientes conclusiones del proceso:

Existe una propuesta filosófica y política clara en el quehacer del Museo que consiste en el “buen vivir” y los “afectos”, esta es la base medular desde donde se posiciona el MIG para vincularse con la comunidad y con los artistas que participan activamente en el espacio, lo cual deriva en un buen clima laboral. Las oportunidades detectadas dan cuenta, por un lado, de la validación del Museo frente a la comunidad cultural y artística, es un espacio valorado y querido por la gente y, por otro lado, hay un reconocimiento a nivel internacional del Museo, que lo posiciona como un lugar de vanguardia y activo, muchos son los artistas que deciden mostrar sus obras aquí y que prestan ayuda y colaboran con el desarrollo artístico del mismo. En cuanto a las debilidades, podemos observar varios elementos significativos, sin embargo, la falta de personal es un punto medular, ya que esto se traduce en malestar y cansancio laboral, lo cual va acrecentando el estrés y no permite el desarrollo de las distintas áreas que forman el Museo por el motivo de no tener suficientes recursos humanos necesarios para poder dedicar tiempo y esfuerzo a la conservación de la colección que hay, a la vinculación con la comunidad, a la adecuada difusión de las actividades y otras cosas que recaen en una sola persona. También el aspecto infraestructural asoma como una debilidad, ya que las condiciones del Museo no son las adecuadas para mantener las obras que allí se guardan, como tampoco existen salas adecuadas para las distintas labores que requiere el espacio, lo cual va produciendo más agotamiento en el personal. Sumado a esto, vemos cómo la amenaza del bajo presupuesto y el abandono institucional que experimenta el lugar va deteriorando las relaciones y el ánimo. Muchas veces el Museo se ha mantenido en funcionamiento con presupuestos que no vienen por parte de la Dirección de Cultura, sino que son gestionados y conseguidos por el mismo encargado, quien debe redoblar sus esfuerzos por, aparte de todo, gestionar dinero suficiente para mantener en pie el lugar. El bajo presupuesto asignado da cuenta del poco

apoyo que recibe el espacio desde el plano institucional, con quienes no hay una comunicación fluida y tampoco una coordinación administrativa que haga más expeditas las instancias formales, provocando una excesiva burocracia que sólo estanca el desarrollo óptimo del MIG.

Para mejorar la gestión del Museo, es crucial fortalecer la comunicación interna y mantener un buen clima laboral, lo cual ya es una fortaleza de la institución. Se debe continuar con los encuentros regulares y establecer canales formales de comunicación para mejorar la coordinación y la toma de decisiones entre los miembros del equipo. Al mismo tiempo, es importante optimizar los recursos humanos disponibles, dado que la falta de personal es una de las principales debilidades. Una estrategia eficaz sería explorar fuentes de financiamiento adicionales como donaciones, fondos gubernamentales o colaboraciones con otras instituciones culturales. También es relevante considerar el uso de voluntarios o pasantes para complementar el equipo actual.

En cuanto a la visibilidad del espacio, la creación de un sistema de difusión institucional es fundamental. Desarrollar un plan de medios que utilice redes sociales, el sitio web y medios locales puede aumentar significativamente la visibilidad del Museo, atrayendo a nuevos públicos y promoviendo las actividades. Para ello, también es necesario construir una identidad externa sólida que permita diferenciar al Museo en la comunidad cultural. Esto puede lograrse a través de una imagen visual clara y una comunicación consistente que resalte la misión y los valores del museo.

Otro aspecto importante es la vinculación con el área educativa. La falta de interacción con instituciones educativas es una debilidad que puede abordarse mediante la creación de programas colaborativos, como talleres, exposiciones conjuntas y actividades educativas. Establecer estas alianzas no sólo enriquecerá la programación, sino que también atraerá a un público más joven y diverso.

La accesibilidad y la inclusión deben ser prioridad en la gestión del espacio. Es esencial garantizar que el Museo sea un lugar accesible para todos, lo que

incluye adaptar las instalaciones y diseñar actividades inclusivas. Esto también ayuda a fortalecer la relación con la comunidad, promoviendo un ambiente acogedor para personas de diversas capacidades y orígenes.

A nivel financiero, es clave desarrollar una estrategia de sostenibilidad. Ante un presupuesto limitado, buscar nuevas formas de financiamiento, como crowdfunding, patrocinadores o subvenciones, las cuales ayudarían a cubrir las necesidades económicas del Museo. Además, fomentar la autofinanciación a través de productos relacionados con las exposiciones o membresías puede proporcionar recursos adicionales para el funcionamiento del espacio.

La visibilidad en la comunidad local también es fundamental. Para aumentar el conocimiento del Museo, se deben implementar campañas de sensibilización y participación en eventos locales. Esto fortalecerá la relación con la comunidad y atraerá a más personas al Museo. Además, trabajar de manera constante con los departamentos municipales es esencial para asegurar el apoyo institucional y alinearse con las políticas culturales locales. La colaboración regular con las autoridades permitirá generar proyectos conjuntos que beneficien tanto al Museo como a la comunidad.

Finalmente, el liderazgo resiliente debe seguir siendo una fortaleza, adaptando la programación y las actividades del Museo a las circunstancias cambiantes. Mantener una programación dinámica y flexible que responda a las necesidades del público y aproveche las oportunidades externas es clave para la sostenibilidad a largo plazo del Museo.

En resumen, mejorar la gestión del Museo implica optimizar los recursos internos, aumentar la visibilidad y la comunicación, crear alianzas estratégicas, garantizar la inclusión, asegurar la sostenibilidad financiera y fortalecer la colaboración institucional. Implementar estas acciones permitirá al Museo convertirse en un referente cultural accesible, inclusivo y sostenible.

10. PROPUESTA ESTRATÉGICA

10.1. Principios del Plan de Gestión del Museo Internacional de la Gráfica

En el proceso de desarrollo del Plan de Gestión para el Museo Internacional de la Gráfica, se trabajó en identificar los sueños y proyección de los actores interesados en el desarrollo de diferentes iniciativas para promover, proyección de expresiones en artes de la visualidad, la exposición y formación de artistas, así como también fortalecer la gestión cultural local.

De acuerdo con la información recopilada en el diagnóstico y en el proceso de priorización de las principales iniciativas culturales a desarrollar en los próximos 4 años, es que se logra construir los principios para la gestión cultural, que son propuestos en la Visión y Misión. La Misión representa la razón de ser, en cambio, la Visión se refiere a dónde se dirige la gestión cultural del espacio y cuáles son sus metas a medio y largo plazo

Tabla 6

Misión

Somos una entidad cultural abierta al público, que investiga, conserva, educa y difunde los procesos artísticos y culturales que se generan en la contemporaneidad a través de exposiciones temporales e itinerantes y a través de la colección presente en el Museo, a través de la participación e inclusión activa de públicos para generar pensamiento crítico y reconocimiento del patrimonio de la gráfica contemporánea.

Visión

Ser un museo que reúne obras de artistas tanto nacionales como extranjeros, permitiendo una puesta en valor y reconocimiento de esta práctica artística a nivel nacional e internacional. contemporánea como práctica de la cultura visual, así como también la apertura a otras manifestaciones contemporáneas como también de los distintos usos críticos de prácticas museológicas y museográficas que permitan fortalecer desde Ñuble el vínculo entre el arte y la comunidad.

Fuente: Elaboración propia (2024)

10.2. Lineamientos y Objetivos Estratégicos

A partir de la información recolectada en los diversos encuentros de co-diseño con los artistas, la comunidad y los funcionarios y con la construcción de la Visión y Misión, es que se identifica la necesidad de implementar algunos lineamientos estratégicos y principios orientadores

10.3. Principios Orientadores

Los valores organizacionales del Museo son los principios que fundamentan la Misión y Visión. Estos valores reflejan la personalidad y la vocación de sus miembros.

REDES: Se define como el sustento del quehacer del Museo Internacional de la Gráfica. El componente surge del paulatino trabajo de comunicación que se ha generado a lo largo de los años con otros organismos y organizaciones presentes en el territorio, lo que ha permitido fortalecer una fuerte red de intercambio de conocimientos y experiencias.

COMUNIDAD: El museo se encuentra abierto para todo tipo de público, es un lugar que busca ser integrador en todas las actividades que realiza.

REFLEXIÓN CRÍTICA: El espacio no solamente guarda relación con la exhibición de las colecciones, sino que es un espacio que posibilita la reflexión y el espíritu crítico. El museo no solo busca orientar su exhibición hacia lo visual, sino que busca ser un agente que continuamente facilite el diálogo con otras ramas de las artes y el conocimiento.

COMPROMISO PROFESIONAL: Existe un valor humano que busca siempre estar al servicio del desarrollo del patrimonio, las artes y la cultura.

10.4. Lineamientos-objetivos estratégicos e iniciativas culturales

De acuerdo con el diagnóstico realizado por los diferentes actores ligados al Museo y la participación de los funcionarios del equipo de cultura, se establecen una serie de programas y proyectos que permitirán dar un impulso de trabajo, a través del Plan de Gestión durante los próximos 5 años, y se encuentran asociados a 4 componentes fundamentales que permiten el desarrollo del Museo.

Tabla 7

Componente	Objetivo Estratégico
Mediación y Divulgación	1. Fortalecer la experiencia de visitantes al Museo.
	2. Potenciar nodos de conocimiento entre el Museo y los agentes del territorio
Curatoría	3. Consolidar el manejo integral de las colecciones del Museo
	4. Actualizar la exhibición permanente del Museo.
Organización	5. Fortalecer personal del Museo
	6. Mejorar infraestructura y equipamiento del Museo

Fuente: Elaboración propia (2024)

11.IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

11.1. Mediación y divulgación

Objetivo Estratégico	Estrategia (Acciones)	Metas	Indicador	Responsable
1. Fortalecer la experiencia de visitantes al Museo.	Fortalecer las visitas guiadas del museo.	Incorporar material didáctico, audio de exhibiciones, artículos sensoriales.	Fabricación e implementación de 1 módulo para visitas guiadas durante primer año de ejecución del Plan.	MIG
		Ampliar los diferentes segmentos de público a los que se les realiza las visitas guiadas.	Realizar una campaña de difusión para invitar diferentes segmentos de público (que no sean delegaciones escolares)	MIG
	Incorporar material didáctico e inclusivo para exhibiciones permanentes.	Incorporar códigos QR con audios para puntos clave de la exhibición permanente.	Instalar al menos el 50% de los códigos QR disponibles para el 2024.	MIG
	Crear experiencias novedosas para visitantes del Museo.	Crear actividades relacionadas con las artes de la visualidad.	Realizar al menos 1 actividad interactiva con lenguaje artístico anual.	MIG
	Extender acciones del museo a otros espacios.	Realizar acciones de itinerancia o extensión del Museo.	Al menos 1 actividad de itinerancia o extensión.	MIG
	Fortalecer presencia de museo en plataformas digitales.	Actualizar Plan de Comunicación (incluir campaña para aumentar público digital).	Actualizar el Plan de Comunicaciones al 2024.	MIG
	Visibilizar las colecciones del museo.	Fortalecer la puesta en valor de colecciones.	Realizar al menos 1 ciclo de difusión de colecciones del museo al año (duración de 3 a 4 meses).	MIG

Objetivo Estratégico	Estrategia (Acciones)	Metas	Indicador	Responsable
2. Potenciar nodos de conocimiento entre el Museo y los agentes del territorio	Levantar información territorial con las comunidades para profundizar sobre temáticas socioambientales.	Realizar un estudio sobre temáticas culturales con pertinencia para el Museo, considerando el uso de metodología cartografía social.	Realizar un estudio o investigación sobre temáticas CULTURALES en el tiempo de vigencia de la planificación. (4 años)	MIG
	Fortalecer la red de espacios culturales, patrimoniales, educativos y comunitarios.	Realización de actividades colaborativas con otros organismos o instituciones, públicos privados, entre otros.	Al menos 1 actividad anual colaborativa con otros organismos o instituciones	MIG

11.2. Curatoría

Objetivo Estratégico	Estrategia (Acciones)	Metas	Indicador	Responsable
3. Consolidar el manejo integral de las colecciones del Museo.	Actualizar política de colecciones	Actualizar el documento “Política de colecciones” y socializarlo con personal del Museo.	Actualizar documento “Política de colecciones” para 2024.	MIG
	Evaluar el estado de las colecciones	Realizar diagnóstico del estado de las colecciones.	Diagnosticar al menos 1 vez al año.	MIG
	Formalizar la incorporación piezas a la colección del Museo	Catastrar piezas susceptibles de entrar a la colección	Catastrar 100% de piezas susceptibles de entrar a la colección (2024).	MIG
		Incorporar nuevas piezas a la colección del Museo mediante procedimientos establecidos.	Al menos un 33% de lo diagnosticado se tramite para incorporar a la colección (2025)	MIG
	Normalizar préstamos de colecciones	Generar informes sobre la regularización de las colecciones en préstamo	Realizar al menos 1 informe por curaduría	MIG
	Prospectar nuevas colecciones para el museo	Crear instancias formales para levantar iniciativas e ideas sobre nuevas colecciones y/o exhibiciones.	Realizar al menos 1 reunión curatorial anual para abordar propuestas de nuevas colecciones	MIG

Objetivo Estratégico	Estrategia (Acciones)	Metas	Indicador	Responsable
4. Fortalecer el compromiso con la investigación del equipo del Museo.	Generar interdisciplinariedad entre las diversas áreas del Museo	Realizar exposiciones temporales interdisciplinarias.	Realizar al menos 2 exposiciones temporales interdisciplinarias durante la duración del plan estratégico.	MIG

Objetivo Estratégico	Estrategia (Acciones)	Metas	Indicador	Responsable
5. Actualizar la exhibición permanente del Museo.	Curatorías participativas	Realizar encuentros con públicos de interés del museo para actualizar exhibiciones en base a trabajo colaborativo.	Realizar al menos 1 levantamiento participativo al año	MIG
	Incorporar criterios de género al momento de actualizar las colecciones del Museo	Realizar una evaluación sobre la perspectiva de género cuando se realice la actualización de colecciones.	Realizar al menos 1 reunión de evaluación sobre perspectiva de género previo a la actualización de colecciones	MIG

11.3. Organización

Objetivo Estratégico	Estrategia (Acciones)	Metas	Indicador	Responsable
6. Fortalecer personal del Museo.	Incrementar personal del museo	Realizar informe diagnóstico para identificar áreas con carencia de personal, que será expuesto luego a Municipalidad para gestión de brechas.	Realizar al menos 1 informe diagnóstico durante el año 2024 para ser presentado a Municipalidad.	I. Municipalidad de Chillán
	Fortalecer conocimientos en las diversas áreas	Capacitar en temáticas transversales y contenidos propios de la Museología, para fortalecer el trabajo (se puede abrir a otros temas también).	Realizar al menos 1 capacitación semestral para funcionarios del Museo.	I. Municipalidad de Chillán
	Realizar instancias de articulación entre las áreas curatoriales y mediación	Crear un programa de trabajo que permita tener reuniones mensuales de articulación entre áreas curatoriales y mediación.	Establecer 1 programa de trabajo anual de coordinación entre áreas curatoriales y mediación.	I. Municipalidad de Chillán
	Fomento de prácticas profesionales	Programar prácticas profesionales por cada área.	Establecer 1 programa de trabajo anual que oriente prácticas profesionales por cada área.	I. Municipalidad de Chillán

Objetivo Estratégico	Estrategia (Acciones)	Metas	Indicador	Responsable
7. Mejorar infraestructura y equipamiento del Museo.	Impulsar la gestión para nueva infraestructura acorde a las necesidades del Museo.	Levantar necesidades para el desarrollo de mejoras estructurales.	Elaborar 1 informe de anteproyecto de Museo durante el tiempo de vigencia del presente plan.	I. Municipalidad de Chillán
	Optimizar los espacios del Museo.	Rediseñar mediante un informe la distribución de todos los espacios que comprenden el Museo, destacando brechas y posibilidades de mejora.	Elaborar 1 informe sobre el estado actual de las dependencias durante el tiempo de vigencia del presente plan.	I. Municipalidad de Chillán
	Incremento de espacio para depósitos de colecciones	Incrementar de manera interna o externa el espacio de almacenamiento para las colecciones.	Aumentar al menos 50mt2 de almacenamiento durante el tiempo de vigencia del presente plan.	I. Municipalidad de Chillán
	Mejora en el equipamiento del museo	Evaluar frecuentemente el estado del equipamiento de trabajo del equipo del Museo.	Elaborar 1 informe anual de evaluación técnica del equipamiento de trabajo.	I. Municipalidad de Chillán
		Obtener o reponer equipamiento que se encuentre en mal estado.	Adquirir o reponer al menos un 10% anual del equipo técnico catastrado en mal estado.	I. Municipalidad de Chillán
	Mejorar acceso al Museo (señalética urbana) y el vínculo con la plaza	Evaluar la implementación señalética urbana que indique los accesos al Museo de acuerdo con la normativa municipal.	Elaborar 1 informe que identifique puntos en los alrededores del Museo que requieran señalética con autorización municipal.	I. Municipalidad de Chillán

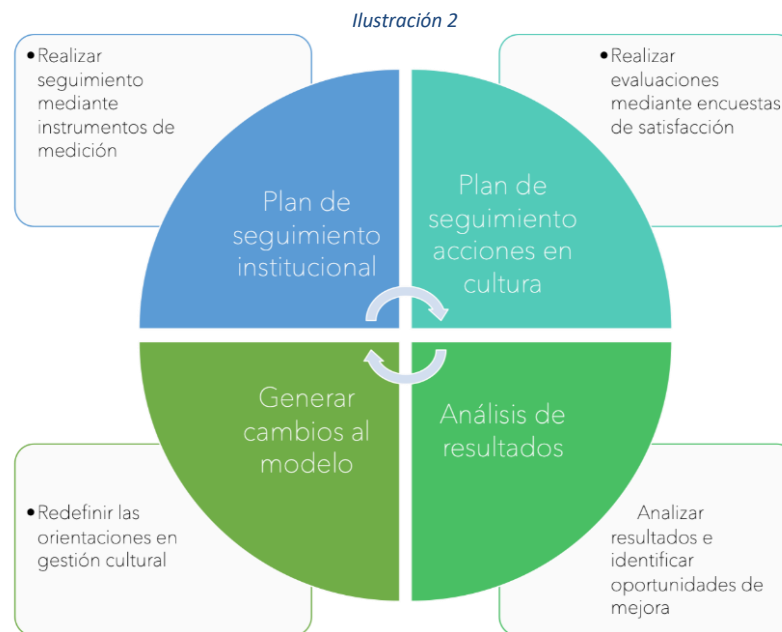
12. PLAN DE SEGUIMIENTO Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN

12.1. Modelo de seguimiento

Considerando que la cultura se mantiene siempre en constante cambio, la revisión de la propuesta estratégica del Plan debe estar permanentemente en evaluación para poder revisar la pertinencia respecto de las necesidades de la comunidad. Ello implica tener una actitud abierta al contexto, con una buena disposición para hacer los ajustes e innovaciones que se estimen convenientes, junto con corregir los errores y desaciertos y aprovechar bien las nuevas oportunidades que surjan en el camino.

En primer lugar, es importante considerar las evaluaciones del propio equipo, por lo tanto, el encargado de cultura y su equipo, tiene que realizar una reflexión sobre el uso del Museo mediante una evaluación y seguimiento institucional. En este proceso de revisión, que guiará en el futuro a una actualización o renovación del plan de gestión, requiere de hacer al menos un instrumento de medición con la comunidad o utilizar los medios de verificación planteados, con la finalidad de poder demostrar el impacto directo en la gestión de la cultura local y con ello entender de manera conjunta si hay conversación entre lo que ofrece el Museo y la necesidad de la comunidad.

Luego de hacer la reflexión anteriormente planteada y con los indicadores de gestión, es importante analizar los resultados obtenidos para poder determinar oportunidades de mejora y cambios que puedan ser planteados en el corto, mediano o largo plazo, que lleven al espacio a mejorar su gestión. Finalmente, con lo anterior se busca redefinir la propuesta estratégica planteada como un modo de poder mejorar continuamente el espacio y promover de mejor forma su impacto en la comunidad de Chillán.



Fuente: Elaboración propia (2024)

12.2. Estrategias generales de seguimiento

La implementación del Plan de Gestión requiere de un sistema que permita en la práctica, llevar un control y efectuar una evaluación permanente de su cumplimiento, y con tal motivo se proponen las siguientes estrategias:

- Utilizar matriz de seguimiento (*indicada más adelante*) para evaluar cada uno de los proyectos realizados una vez que se hayan ejecutado.
- Recopilar en cada actividad o acción, información interna y externa para consolidar los diversos medios de verificación.
- Realizar reuniones mensuales internas a cargo del equipo profesional del Museo, que sean instancias para dar a conocer –

socializar - los avances de cada una de las actividades y proyectos *(a través de matrices aplicadas o información recopilada)*.

- Conformar una mesa técnica de evaluación integrada por: encargado de cultura, DIDECO, concejales de la comisión de cultura, representantes del sector artístico y cultural de la comuna.
- Realizar una jornada anual de evaluación con la mesa técnica para corroborar el cumplimiento de las actividades formuladas para cada objetivo específico y el cumplimiento de las metas. *(Cuenta Anual)*.
- Establecer, a partir de la jornada anual de evaluación, medidas que permitan corregir o modificar las acciones realizadas en caso de incumplimiento de metas.
- Realizar un estudio final *(diagnóstico para un nuevo periodo)* para conocer la realidad cultural de la comuna para esas fechas y contrastar con los objetivos propuestos.

12.3. Indicadores de gestión

En la evaluación de cada proyecto se establecen los siguientes indicadores de gestión para con ellos medir tanto de manera directa o indirecta el desarrollo de los proyectos, indicadores que se verán reflejados en la matriz de evaluación.

- Nivel de cumplimiento de los tiempos y plazos estipulados para el desarrollo de cada proyecto.
- Porcentaje de financiamiento externo e interno involucrado en el desarrollo de cada proyecto.
- Número de colaboradores participantes, conformados por diversas organizaciones, instituciones, entre otros agentes.

- Número de beneficiarios directos participantes del proyecto y porcentaje de cumplimiento de lo previsto previamente.
- Porcentaje de distribución territorial comunal de los beneficiarios participantes del proyecto.
- Porcentaje de programación / propuesta local *(oferta local)* involucrado en el proyecto.
- Nivel de satisfacción de los beneficiarios ante el proyecto realizado.

12.4. Medios de verificación

Si bien cada proyecto *(o actividad)* contará con sus respectivos medios de verificación, unos más específicos que otros, se propone la búsqueda, uso y construcción de algunos medios de verificación básicos, que permitirán guiar la evaluación desde los indicadores de gestión y generar un respaldo a esta evaluación. Los medios de verificación generales a utilizar son:

- Soportes varios de difusión *(respaldo digital o físico de la difusión)*.
- Listas de asistencia.
- Bitácora de producción. *(Fichas técnicas)*
- Documentos varios *(transferencias de recursos, convenios, alianzas, actas, etc.)*.
- Registros fotográficos y audiovisuales.
- Encuestas de satisfacción *(resultados sistematizados y análisis)*.
- Notas de prensa. *(respaldo digital o físicos)*

12.5. Matriz de evaluación/seguimiento

La matriz de evaluación / seguimiento permitirá guiar el proceso de evaluación de cada proyecto una vez que haya finalizado éste. Se deberá aplicar al menos una matriz anual por proyecto (*considerando aquellos que tienen una duración anual*), la cual se dará a conocer en la reunión anual con la mesa técnica de evaluación.

La matriz deberá estar acompañada de información relevante que apoye y respalde los datos presentados en ella y al mismo tiempo demandará el desarrollo de diversas instancias de medición para la búsqueda de más información complementaria.

Finalmente, a propósito de lo fundamental que resulta la participación de la comunidad en el seguimiento, realización y convocatoria de los proyectos, se cree necesario desarrollar una estrategia comunicacional que se traduzca en canales de información objetivos y directos con la sociedad civil, por ejemplo, establecer un mecanismo de información a través de la página web municipal, boletines informativos, reportes municipales o cualquier otro medio necesario para el éxito en cada una de las iniciativas en cuanto a participación.

Tabla 8

Lineamiento estratégico		
Objetivo estratégico		
Nombre proyecto/programa		
Actividades completadas en % o N° (rellenar por cada actividad del programa o proyecto)		
Unidad responsable		
Equipo trabajo		
Meta		
¿Se ha cumplido la meta?	Sí	No
Fecha de proyecto	Planificada en:	Realizada en:
Financiamiento	Municipal (\$)	Externo (\$)
	%	%
Colaboradores	Previstos	Concretos
Asistentes beneficiarios	Previstos	Concretos
	%	%
Dispersión geográfica asistentes	Localidades urbanas	Localidades rurales
Nivel de satisfacción	% satisfacción	
Comentarios adicionales:		

Fuente: Elaboración propia

13. BIBLIOGRAFÍA

1. CEN (Centro de Estudios de Ñuble), “Informe Ejecutivo Resultados: Barómetro Regional Ñuble”, 2022
2. MINCAP, “Política Nacional de Cultura 2017-2022”, 2017
3. MINCAP, Programa Red Cultura, “Guía Metodológica para la Construcción de Planes de Gestión con Enfoque de Públicos”
4. MINCAP, Unidad de Programación y Públicos, “Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021-2024”, septiembre 2021
5. Museo Internacional de la Gráfica, “Breve Memoria Museo de la Gráfica de Chillán”, 2018

Sitios web

- <https://www.sitrural.cl/#!/informes>
- <https://goredenuble.cl/nuble/>
- <https://www.cultura.gob.cl/redcultura/>
- <https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/region16>
- <https://centroestudiosnuble.cl/>
- <https://www.municipalidadchillan.cl/sitio/>