



Plan de Gestión 2025-2028

CENTRO CULTURAL DE
VICTORIA



Programa
Red Cultura



ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNA | 2 |
| 1.1 Ubicación | 2 |
| 1.2 Historia de la comuna | 3 |
| 1.3 Antecedentes demográficos y sociales | 4 |
| 1.3.1 Demografía | 4 |
| 1.3.2 Educación | 6 |
| 2. CARACTERIZACIÓN ESPACIO CULTURAL | 7 |
| 3. MARCO METODOLÓGICO Y PROCESO PARTICIPATIVO | 14 |
| 3.1 Revisión de antecedentes y fuentes secundarias | 16 |
| 3.1.1 Política Regional de Cultura La Araucanía 2017-2022 | 17 |
| 3.1.2 Actualización Plan de Desarrollo Comunal - PLADECO (2020-2030) | 17 |
| 3.1.3 Plan Municipal de Cultura (2019-2022) | 19 |
| 3.1.4 Síntesis de revisión de fuentes secundarias | 22 |
| 3.2 Resumen actividades técnicas en terreno | 22 |
| 4. MARCO TEÓRICO | 25 |
| 4.1 Marco Normativo | 25 |
| 4.2 Política Cultural Nacional | 26 |
| 5. DIAGNÓSTICO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA: IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS Y DESAFÍOS EN TORNO AL DESARROLLO CULTURAL LOCAL | 28 |
| 6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 35 |
| 7. ORGANIGRAMA EQUIPO DE GESTIÓN DEL CENTRO CULTURAL | 36 |
| 8. DESARROLLO DE PÚBLICOS: IDENTIFICACIÓN DE 4 CATEGORÍAS DE PÚBLICOS | 38 |
| 8.1 Públicos en el Centro Cultural Waldo Orellana | 40 |
| 9. ARTICULACIÓN Y REDES | 43 |
| 10. PLAN O ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES | 45 |
| 11. PROPUESTA DE EJES Y ACCIONES | 49 |
| 11.1. EJES estratégicos | 49 |
| 12. BIBLIOGRAFÍA | 51 |
| 13. DISEÑO DE ACCIONES DE MONITOREO | 52 |

1. CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNA

1.1 Ubicación

La comuna de Victoria se encuentra ubicada en la región de La Araucanía y limita al norte con Ercilla, al sur con Lautaro y Perquenco, al este con Curacautín y al oeste con Traiguén. Posee una superficie total de 1.256. km² y dista 62 kilómetros de la ciudad de Temuco. Se encuentra subdividida en 27 unidades vecinales, de las cuales 14 corresponden al sector urbano y 13 al sector rural, teniendo 4 centros poblados (Victoria, Púa, Quino y Selva Oscura). De acuerdo con la subdivisión regional en provincias, la comuna de Victoria pertenece a la provincia de Malleco, la que se compone de las comunas de Angol (capital provincial), Collipulli, Renaico, Lonquimay, Curacautín, Ercilla, Victoria, Traiguén, Lumaco, Purén, Galvarino y Los Sauces.

Se ubica en la zona definida como Territorio Valle Central, junto con las comunas de Lautaro y Perquenco. Esta zona de valle central y precordillera andina tiene un clima que se caracteriza por sus bajas temperaturas a inicios del otoño y fuertes heladas e intensas lluvias en el período invernal. Sus cursos de agua más importantes corresponden al río Traiguén y río Quino, los que cuentan con una serie de afluentes de menor tamaño que se abren paso a través de pequeñas quebradas dentro de la fisiografía comunal. A su vez, los ríos Traiguén y Quino son afluentes del río Cholchol y este, a su vez, del gran río Imperial.

Esta comuna se caracteriza por sus actividades económicas de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, debido a sus condiciones climáticas y geográficas y, por otro lado, la educación, el comercio al por mayor y al por menor, construcción, administración pública y defensa, servicios de salud e industrias.

Ilustración 1: Mapa comuna de Victoria



Fuente: Sistema de información territorial (2023)

1.2 Historia de la comuna

La Ciudad de Victoria fue fundada el 28 de marzo de 1881 por las fuerzas expedicionarias de la Frontera, al mando de don Gregorio Urrutia. Estaba emplazada en un cerro cerca del río Traiguén, la población se fue formando al amparo del fuerte. El plano de distribución de los sitios de la ciudad se aprobó el 15 de diciembre de 1897¹. Sin embargo, se sabe que existieron poblamientos en el mismo emplazamiento en los siglos previos, los cuales fueron abandonados tras los conflictos sucesivos entre la población mapuche original y aquella de origen español (1588, 1598, 1628). De acuerdo con diversos autores² y fuentes³, en el siglo XIX, con el proceso de expansión hacia el sur del Estado de Chile, a raíz del paradigma colonizador predominante que preconizaba juicios racistas hacia la población original, y, sobre todo, debido a una crisis económica sufrida por la reciente República, se comenzó a mirar hacia “al sur de la Frontera”, a estas tierras de gran valor agrícola que permitirían elevar la producción. Así, tras la dictación de una ley del 4 de diciembre de 1866, fueron poco a poco refundándose villas, pueblos y fuertes, extendiéndose la frontera hacia el sur del río Biobío, en lo que hoy se conoce como “Pacificación de la Araucanía” (1861-1883) u “Ocupación de la Araucanía” según las últimas revisiones historiográficas.

Con el ejército llegaron también colonos de distintas nacionalidades, principalmente chilenos y europeos, con la tarea de explotar las tierras e integrar a la población indígena. Sin embargo, más bien se crearon las llamadas reducciones, donde muchas tierras ocupadas fueron declaradas fiscales, siendo repartidas entre estos. De esta forma se comienza a ocupar y conformar lo que es la actual región de La Araucanía, en esta avanzada del ejército la mayoría de las ciudades vivió situaciones similares de ocupación, aunque evidentemente con sus particularidades, como es el caso de la ciudad de Victoria.

Es así como el 28 de marzo de 1881, localizada entonces en un cerro cercano al río Traiguén, se fundó el Fuerte Victoria, que sirvió como punta de lanza para el emplazamiento de la ciudad de Victoria; 16 años más tarde, en 1897 se aprobó el plano de distribución de los sitios de la ciudad. En 1883 se autoriza la construcción del ferrocarril Angol-Traiguén y Renaico-Victoria, lo que provocó la revalorización de las tierras y la atracción de capitalistas. Esta línea pasaba por Renaico, pero luego prosiguió Traiguén-Púa, con un subramal a Galvarino que salía a Quino y la línea de Renaico a Victoria, para lo que se debió construir el viaducto Malleco, considerado desde 1990 como Monumento Histórico por el Consejo de Monumentos Nacionales (CMN).

Por otra parte, en el desarrollo de esta ciudad estuvieron presentes diversas industrias como molinos, curtiembres, cervecerías y hasta una fábrica de tallarines; pero, sin duda alguna, el auge llega con el ferrocarril ya que junto con este se levantaron bodegas y casas para funcionarios formando cercana a la estación barrios de particulares características, pero, por sobre todo, de gran actividad comercial.

En 1893 se creó el departamento de Marilúán, donde Victoria figuró como la capital. La población fue creciendo, alcanzando hacia 1915 una población de 10.000 habitantes, luego comenzaron a producirse

¹ Ilustre Municipalidad de Victoria. Plan de Desarrollo Comunal – PLADECO 2020-2023.

² Bengoa, J. (1987). Historia del pueblo mapuche. Siglo XIX y XX. Santiago: LOM.

³ Memoria Chilena (s.f.). Ocupación militar y colonización de la Araucanía (1851-1883). Disponible en: <https://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-3630.html#documentos>.

diversos cambios, producto especialmente de la depresión económica de los años 30', donde la población comenzó a emigrar hacia otros centros poblados aledaños.

Pese a la fuga de población, Victoria fue logrando un amplio proceso de urbanización, el que se vio reflejado en el impulso municipal y privado a las pavimentaciones de calles, construcción de edificios y mejoramientos de plazas. Surgieron así el edificio del Banco Español Chile, el Hotel Royal, el Hotel Victoria, el edificio de la Cárcel Pública, el Estadio Municipal, el Hospital San José, la Escuela Normal, el Liceo, la Escuela Industrial y las oficinas públicas, entre muchos otros. Además, se edificaron diversas poblaciones como La Victoria Nº 1, 2 y 3, Arturo Prat, Empleados Particulares, Tolhuaca, Quilapán, Ferroviaria, Club Hípico, Schneider, Mackray, Gabriela Mistral, Servantí, Los Coigües y La Esperanza.

A partir del año 1973, con la dictadura militar, se produjo una reforma administrativa de regionalización, creándose las provincias de Malleco y Cautín, siendo Angol la capital Provincial de Malleco y Temuco la capital provincial de Cautín; además Temuco se coronó como capital de la Novena Región. Desde ese entonces, Victoria depende administrativamente de Angol y económicamente de Temuco. Hacia inicios de la década de 1980 la intensidad de la urbanización y en las inversiones fue decayendo, por lo que no se tienen registros de las construcciones de importancia durante esos años⁴.

1.3 Antecedentes demográficos y sociales

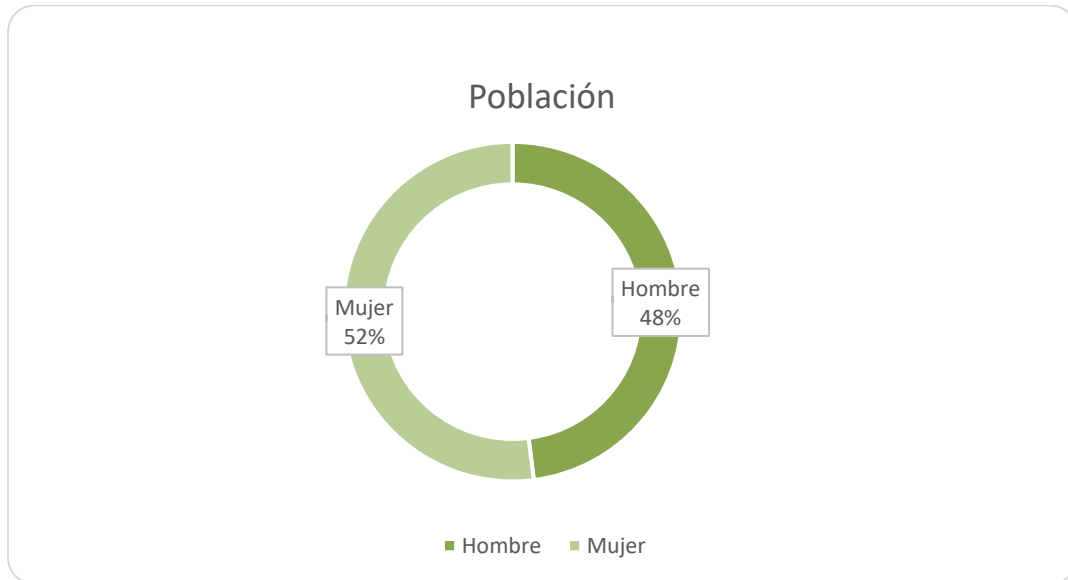
1.3.1 Demografía

De acuerdo con el último Censo realizado el 2017, la población urbana de la región corresponde a un 70,9% (678.671), la población rural a un 29,1% (278.552), un 34% (325.456) de la población corresponde a pueblos originarios -porcentaje del cual un 97,8% (318.295) corresponde a población mapuche- y un 1% a inmigrantes (9.572). La comuna de Victoria cuenta, al año 2017, con una población de 34.182 habitantes. La distribución por sexo es de 17.774 mujeres y 16.408 hombres.

En el siguiente gráfico se puede identificar que un 52% de la población de Victoria corresponde al sexo femenino y un 48% al sexo masculino.

⁴ Ilustre Municipalidad de Victoria. Plan de Cultura Municipal 2019-2020.

Gráfico 1: Distribución de la población por sexo en la comuna de Victoria



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados Censo de Población y Vivienda 2017, Instituto Nacional de Estadísticas (2017)

Respecto de los grupos etarios la distribución hasta los 44 años es homogénea, siendo entonces que la mayor concentración de población se encuentra entre los habitantes de 45 a 64 años (26,8%). Desde un punto de vista económico, la población económicamente activa, es decir, la población entre los 15 y los 65 años, representa el 64,9% del total poblacional comunal.

Tabla 1: Distribución de la población por rango etario y sexo en la comuna de Victoria

| Grupos de Edad | Total Población | % | Hombres | % | Mujeres | % |
|----------------|-----------------|------|---------|------|---------|------|
| 0 a 9 | 4.584 | 13,4 | 2.360 | 14,4 | 2.224 | 12,5 |
| 10 a 19 | 4.686 | 13,7 | 2.442 | 14,9 | 2.244 | 12,6 |
| 20 a 29 | 4.846 | 14,2 | 2.261 | 13,8 | 2.585 | 14,5 |
| 30 a 39 | 4.293 | 12,6 | 2.031 | 12,4 | 2.262 | 12,7 |
| 40 a 49 | 4.435 | 13,0 | 2.091 | 12,7 | 2.344 | 13,2 |
| 50 a 59 | 4.671 | 13,7 | 2.258 | 13,8 | 2.413 | 13,6 |
| 60 a 69 | 3.364 | 9,8 | 1.603 | 9,8 | 1.761 | 9,9 |

| | | | | | | |
|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| 70 a 79 | 2.094 | 6,1 | 916 | 5,6 | 1.178 | 6,6 |
| 80 y más | 1.209 | 3,5 | 446 | 2,7 | 763 | 4,3 |
| Total | 34.182 | 100,0 | 16.408 | 100,0 | 17.774 | 100,0 |

Fuente: Elaboración SECPLA, Municipalidad de Victoria, en base a resultados Censo 2017.

1.3.2 Educación

Al 2023, la comuna de Victoria contaba con 31 establecimientos educacionales, siendo 21 de dependencia administrativa municipal y 10 subvencionados. Para el mismo año, el total de matrículas fue de 7.782 lo que implica un crecimiento de un 1,20% en relación con el total de matrículas del año 2021.

Según datos obtenidos del Censo 2017, la asistencia a la educación formal de personas en edad escolar obligatoria es de un 93%, la asistencia a educación media es de un 72% y a educación preescolar es de un 51%. El ingreso a educación superior es de un 20%, porcentaje del cual un 76% completa esta misma. El promedio de los años de escolaridad del jefe o jefa de hogar en la comuna corresponde a 9,3 años.

Tabla 2: N° Matrículas escolar según nivel de enseñanza en Victoria al 2023

| Matrícula por nivel de enseñanza | 2023 |
|--|--------------|
| Educación Prebásica | 710 |
| Enseñanza Básica Niñas y Niños | 4.089 |
| Enseñanza Básica Adultos | 38 |
| Educación Especial | 268 |
| Enseñanza Media Humanístico-Científica | 1.423 |
| Enseñanza Media Humanístico-Científica Adulto | 198 |
| Enseñanza Media Técnico Profesional y Artística, Jóvenes | 1.056 |
| Enseñanza Media Técnico Profesional y Artística, Adultos | 0 |
| Total | 7.782 |

Fuente: Elaboración propia a partir de la Biblioteca del Congreso Nacional, Reportes Comunales (2023).

2. CARACTERIZACIÓN ESPACIO CULTURAL

El Departamento de Cultura de Victoria, a través de sus Unidades, es el encargado de fomentar la cultura de la comuna en todas sus formas, tanto desde los ámbitos artístico y patrimonial, así como bien material e inmaterial. Sus funciones son las siguientes:

- Fomentar el desarrollo de la cultura en todas sus expresiones, promoviendo actividades tendientes a darle un carácter propio y planificando acciones que permitan a la comunidad participar, ya sea activa o pasivamente de ellas.
- Administrar y mantener los recintos vinculados a las actividades culturales, entre ellos el Centro Cultural de la comuna, la Biblioteca Municipal; desarrollando en ellos actividades propias de sus fines, ya sea organizadas por la Municipalidad o por entidades dedicadas a la extensión cultural tanto a nivel local como extra comunal.
- Coordinar los procesos de difusión hacia la comunidad de las actividades relevantes organizadas por diferentes unidades Municipales.
- Cumplir con las demás funciones que le encomiende su jefatura, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y que estén dentro del Marco Legal⁵.

El **Centro Cultural Waldo Orellana** fue inaugurado en 2004; presenta una arquitectura llamativa en tanto su techo tiene una forma convexa predominante. Este Centro Cultural cuenta con un hall con techo con tragaluz, el que proporciona una iluminación completa al espacio, en donde se exhiben diferentes obras y exposiciones artísticas.

El Centro Cultural cuenta con un auditorio con una capacidad de 170 personas, con butacas individuales y un escenario equipado para diferentes tipos de actividades, tales como reuniones, charlas, obras, etc. También dispone de un estudio de grabación, que tiene como función principal generar recursos audiovisuales para entregar a la comunidad⁶.

Dentro de las actividades más relevantes para la comunidad que realiza se encuentran los distintos talleres y elencos como son:

- Danza clásica y Danza clásica infantil, Danza folclórica, Taller de cueca, Taller de danza adulto Mayor.
- Pintura y cómic.

⁵ Ilustre Municipalidad de Victoria (s.f.). Departamento de Cultura. Disponible en: <https://victoriachile.cl/departamentos-y-direcciones/departamento-de-cultura/>

⁶ Malleco es Cultura (s.f.). Centro Cultural Waldo Orellana. Disponible en: <https://mallecoescultura.cl/infraestructura/centro-cultural-waldo-orellana/>

- Taller de guitarra, Escuelita de rock, Taller de música latinoamericana, Taller de tango, Taller de coro.
- Teatro comunitario, Teatro en el Centro Cultural.
- Muestras mensuales de artes visuales.
- Actividades culturales en vacaciones de invierno.
- Celebración de días de conmemoración internacional: libro, música, teatro, cine, danza

A continuación, se presentan algunas imágenes que permiten visualizar el estado actual del Centro Cultural Waldo Orellana y de varios de sus espacios y salas.

- **Fachada Centro Cultural**



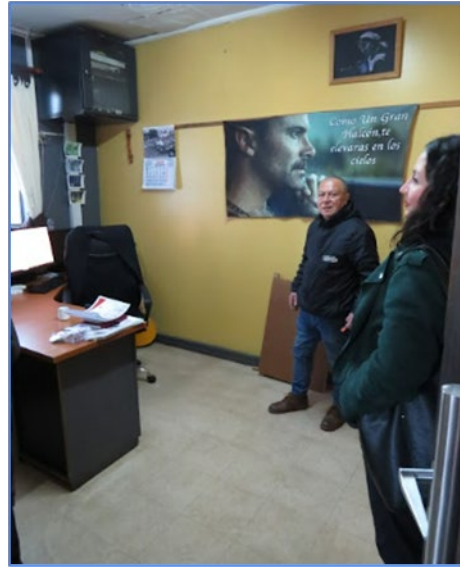
- **Vista posterior del Centro Cultural**



- **Sala de Ensayo**



- **Oficina administrativa**



- **Espacio de distribución de salas en el segundo piso y espacio conector con el primer piso**



- **Hall de llegada y espacio conector con el segundo piso**



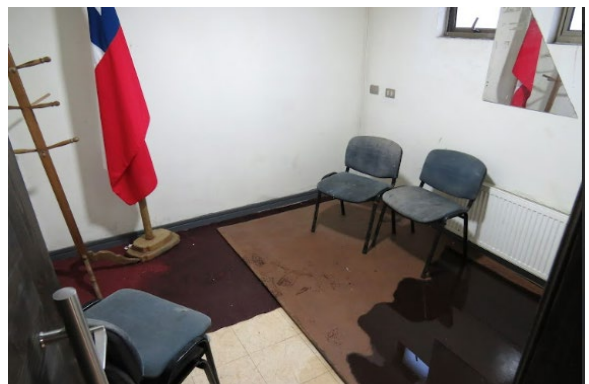
- **Sector o patio de ingreso interno al Centro Cultural**



- Teatro



- Estado en que se encuentran los **camarines del Teatro**



- **Salida trasera** (de emergencia) del Teatro vista desde el exterior



- Estado actual de la **sala para el sonidista** en el Teatro



- **Vista trasera al centro Cultural**, donde se ven las ventanas de los camarines y la salida de emergencia



- **Sala de almacenaje o bodega**



3. MARCO METODOLÓGICO Y PROCESO PARTICIPATIVO

Con el propósito de actualizar Plan de Gestión, se construyó una estrategia inclusiva y cultural que se adecuase a las características de la comuna. A partir de ello, se generó un proceso participativo que estuvo enfocado en la inclusión y representatividad de todos los sectores de la comunidad, basándose en el diálogo abierto y en la participación de diversos actores sociales y culturales.

El desarrollo del proceso participativo se sustentó en cuatro valores esenciales:

- **Participación:** la que promueve la implicación activa de la comunidad en el diagnóstico, implementación y evaluación en el ámbito social y cultural, y que busca una apropiación comunitaria de la estrategia cultural, integrando las visiones de la ciudadanía y alentando un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.
- **Enfoque de Derechos:** que reconoce la participación cultural activa como un derecho inherente, reforzando el compromiso de garantizar la accesibilidad y equidad en el acceso a actividades y recursos culturales para toda la población.
- **Inclusión:** por el cual se estructuró el proceso de construcción del PG de tal manera que grupos de adultos/as mayores, pueblos originarios, personas en situación de discapacidad o migrantes, tuvieran la oportunidad de expresar sus visiones, integrando así diversas voces.
- **Interculturalidad:** Este enfoque favoreció una visión respetuosa y valorativa de la identidad cultural y las experiencias de cada grupo, especialmente en un contexto de significativa presencia indígena, donde las tradiciones y conocimientos locales fueron fundamentales en el diseño del plan.

Con el objetivo de recolectar información y de comprender la visión de las y los habitantes sobre el desarrollo cultural y patrimonial de Victoria, se emplearon las siguientes técnicas:

1. **Grupos Focales:** se llevaron a cabo sesiones con grupos específicos que representaron a distintos sectores de la comunidad, estos grupos fueron: estudiantes, adultos/as mayores, cultores/as, profesores/as, pueblo mapuche y localidades de Púa, Quino y Selva Oscura. Esta metodología promovió un diálogo abierto que facilitó la identificación de distintas necesidades tanto generales como específicas de la comunidad.
2. **Entrevistas Semiestructuradas:** para explorar en profundidad las distintas percepciones de líderes/as culturales y actores/as clave se utilizaron entrevistas semiestructuradas. Con esta técnica se accedió a información específica del desarrollo artístico, la identidad y el patrimonio de Victoria, siguiendo entonces temáticas establecidas y también conservando y fortaleciendo la participación activa, generando datos cualitativos enriquecedores.
3. **Encuestas de Respuestas Cerradas:** para alcanzar mayor número de opiniones, cuantificarlas y verificarlas se implementaron encuestas con preguntas cerradas, las cuales se enfocaron en

aspectos culturales y sociales. Esta metodología permitió y facilitó recopilar una muestra representativa de la visión de la comunidad, destacando patrones y tendencias vinculados a sus expectativas y necesidades culturales.

A continuación del proceso de recolección de datos, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la información recopilada para así organizarla en categorías temáticas según su coherencia. Este proceso facilitó tanto el análisis como la sistematización de los resultados, los cuales fueron consolidados en un documento único.

Para llevar a cabo la etapa de investigación, se utilizaron algunos lineamientos metodológicos como guía u orientación⁷:

1. La consideración del punto de vista del/la actor/a, su forma de concebir e interpretar la realidad, su expresión vivencial o “definición de la situación del/la actor/a”.
2. Se centra esencialmente en el proceso y no en resultados o productos terminales y no constituye un momento independiente y posterior a la recolección total de los datos, sino simultáneo e interactivo a este.
3. Es comprensivo, pero no rígido y ocurre en un diálogo permanente, y en la comparación y contraste con los datos a partir del foco de indagación.
4. Los procedimientos no se sujetan a reglas estrictas ni se limita la creatividad del/la investigador/a.
5. Para cuestiones operativas, generalmente los datos se segmentan en categorías iniciales y flexibles que se codifican y se van redefiniendo a lo largo del contraste entre unas y otras y con los datos subsecuentes. El resultado implica algún logro de síntesis como: descripción de patrones o temas, identificación de la estructura fundamental del fenómeno en estudio, una hipótesis provisional, un nuevo concepto, categoría o teoría, etc.

Ahora bien, para el proceso de producción y análisis de información se utilizó la propuesta metodológica de análisis de discurso de Iñiguez & Antaki (1998)⁸ que consiste en 3 fases de análisis, y que se presenta esquematizada en el diagrama 1.

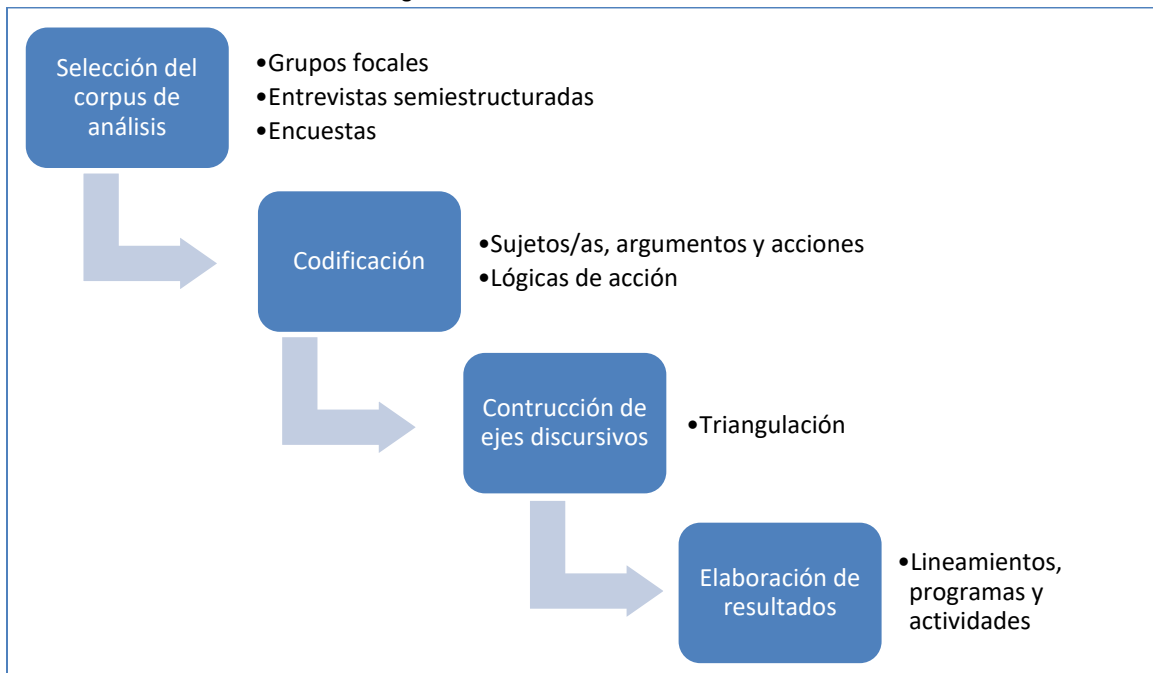
- a. Selección del corpus de análisis: para esto se realizó una revisión general de antecedentes y de los contenidos producidos en los grupos focales y entrevistas semiestructuradas, relevando la información y temáticas que fuese congruente en los propósitos de esta etapa.

⁷ Cuevas, A. (2002), *Consideraciones en torno a la investigación cualitativa en psicología*; en “Revista Cubana de Psicología”, Vol. 19, N° 1, pág. 54.

⁸ Iñiguez, L. & Antaki, C. (1998). *Análisis del discurso*. “Revista Anthropos”, 177, 59-66.

- b. Codificación: se realizó una sistematización y categorización de la información, destinada a identificar los actores/as, argumentos y acciones presentes, así como los contenidos que hicieran referencia a la lógica de acción y dimensiones analíticas (formación, participación, creación, distribución, vinculación, acceso).
- c. Construcción de ejes discursivos: se realiza una búsqueda de los conceptos más abordados dentro de la codificación, los que aparecen como consensos en dentro de las diversas técnicas utilizadas, información que es triangulada con los antecedentes previos revisados y la información cuantitativa de las encuestas. A partir de esto, se generan ejes, dimensiones y acciones pertinentes y factibles de abordar, en base a la información producida y analizada.

Diagrama 1: Proceso análisis de información



3.1 Revisión de antecedentes y fuentes secundarias

Para la elaboración del diagnóstico vinculado a la actualización del PG del Centro Cultural, se realizó la revisión de las siguientes fuentes secundarias:

- Política Cultural Regional de La Araucanía 2017-2022
- Plan de Desarrollo Comunal – PLADECO 2020-2030
- Plan Municipal de Cultura 2019-2020.

3.1.1 Política Regional de Cultura La Araucanía 2017-2022

A continuación, se presenta la Política Cultural Regional de La Araucanía (2017-2022), instrumento construido de manera participativa mediante encuentros territoriales en la región, de manera de conocer las principales demandas, necesidades y propuesta en torno al desarrollo sociocultural local. Esta política cuenta con 6 ejes:

1. Participación y acceso a las artes y las culturas
2. Fomento de las artes y las culturas
3. Formación y sensibilización artística y patrimonial de la ciudadanía
4. Rescate y difusión del patrimonio cultural
5. Puesta en valor de espacios culturales ciudadanos
6. Reconocimiento de los pueblos indígenas

Cabe señalar que los instrumentos de las políticas culturales se encuentran en proceso de actualización. No obstante lo anterior, la política regional vigente pone acento en algunos desafíos relevantes para el ámbito cultural y artístico de La Araucanía, como son: seguir fortaleciendo la participación ciudadana en la gestión cultural municipal; posicionar la cultura como un factor relevante del desarrollo económico regional, considerando especialmente el desarrollo de la economía creativa y el turismo cultural; fortalecer las instancias para la reflexión e investigación en torno a la cultura, las artes y el patrimonio regional, cuyo propósito sea contar con información relevante para la toma de decisiones; y, por último, “el reconocimiento, respeto y valoración de la diversidad cultural presente en la región de La Araucanía [como] parte sustantiva del desarrollo de la Región, tanto en los ámbitos sociocultural, político y económico”⁹.

Referido al ámbito “Puesta en valor de espacios culturales ciudadanos”, la política cultural destaca que la región, si bien presenta diferencias entre comunas, cuenta en todas ellas con infraestructura dedicada a la cultura, representando un 73,7% a infraestructura cultural especializada y un 26,2% a espacios no especializados para fines artísticos y culturales. Asimismo, los centros culturales representan el 20% de la oferta cultural en infraestructura en la región de La Araucanía¹⁰.

3.1.2 Actualización Plan de Desarrollo Comunal - PLADECO (2020-2030)

Principal instrumento de planificación de la comuna, que abarca diversas áreas, incluyendo temáticas sociales y culturales como educación, cultura y participación ciudadana. En este, se identifican 9 ámbitos y áreas de planificación por ámbitos de desarrollo, dentro de los que se cuentan:

1. Ámbito Educación

⁹ MINCAP (2018). Política Cultural Regional La Araucanía 2017-2022, pp. 33-35.

¹⁰ MINCAP (2018). Política Cultural Regional La Araucanía 2017-2022.

2. Ámbito Salud
3. Ámbito Desarrollo Social
4. Ámbito Desarrollo Rural
5. Ámbito Medio Ambiente
6. Ámbito Desarrollo Económica - Productivo
7. Ámbito Infraestructura
8. Ámbito Seguridad Pública
9. Ámbito Gestión Municipal.

Dentro de algunos de los ámbitos se encuentran sub-ámbitos en donde se encuentran objetivos estratégicos y acciones a desarrollar. En particular, se presenta el Sub-Ámbito Cultura, correspondiente al Ámbito Desarrollo Social, cuyo Lineamiento Estratégico es el Fomento al Desarrollo y Acceso de la Cultura y las Artes:

| Objetivo Estratégico | Acciones | Meta / Descriptor | Fuente de Financiamiento | Territorio | Plazo |
|---|--|---|---------------------------------------|------------|-------|
| Fortalecer la formación artística en niños y jóvenes de la comuna de Victoria | Capacitación artística para profesores de los establecimientos educacionales de la comuna | - 2 Capacitaciones anuales | FNDR, sectoriales, municipales, otros | Comunal | 2023 |
| | Programa apoyo formación artística para niños y jóvenes de establecimientos educacionales de la comuna de Victoria | - 1 Programa elaborado e implementado | FNDR, sectoriales, municipales, otros | Comunal | 2025 |
| | Programa formación artística para niños y jóvenes de sectores urbanos y rurales de la comuna de Victoria | - 1 Programa elaborado e implementado | FNDR, sectoriales, municipales, otros | Comunal | 2025 |
| Fortalecer el acceso a bienes y servicios culturales y artísticos | Elaborar un Plan Anual de Actividades | - 1 Plan elaborado | Propios | Comunal | Anual |
| | Realización de talleres formativos para la comunidad en distintas áreas | - Aumentar un 10% la realización de talleres | Municipales, sectoriales, FNDR | Comunal | Anual |
| | Fomentar la formación de elencos artísticos culturales | - Aumento del 5% de elencos | Municipales, sectoriales, FNDR | Comunal | Anual |
| Fomentar el desarrollo de eventos artístico – culturales locales masivos | Aumentar la producción de eventos y espectáculos artístico - culturales anuales, en la comuna | - Aumentar en 10% la producción de eventos artístico/culturales | FNDR, Sectoriales, Municipales | Comunal | Anual |
| Fortalecimiento de la Gestión cultural comunitaria | Programa fortalecimiento cultural comunitario | - 1 Programa Elaborado | Sectoriales, Municipales, FNDR | Comunal | 2023 |
| | Capacitaciones a funcionarios | - Funcionarios relacionados a este ámbito participan de, a lo menos, 1 capacitación anual | Sectoriales, Municipales | Comunal | Anual |

| | | | | | |
|---|--|---|--------------------------------|---------|-----------|
| | Talleres y capacitaciones a organizaciones y comunidad en general | - 1 taller y 1 capacitación organizaciones y comunidad | Municipales, sectoriales | Comunal | Anual |
| | Talleres en EE | - 2 talleres en EE | Sectoriales, Municipales | Comunal | Anual |
| | Apoyo y orientación en la postulación de proyectos artístico/culturales | - Aumento en 10% de apoyo a postulación de proyectos artístico/culturales | Propios | Comunal | 2020 |
| Fortalecer el equipamiento e infraestructura cultural y espacios públicos | Programa arte y espacio público | - 1 proyecto anual presentado a financiamiento | FNDR, sectoriales, municipales | Comunal | 2021 |
| | Programa mejora y habilitación de espacios culturales | - 1 proyecto anual presentado a financiamiento | FNDR, sectoriales, municipales | Comunal | 2021 |
| | Programa Infraestructura patrimonial | - 1 proyecto anual presentado a financiamiento | FNDR, sectoriales, municipales | Comunal | 2022 |
| Promover la creación de espacios culturales especializados | Punto de venta de artesanía | - 1 proyecto ingresado a Mideso | FNDR, sectoriales, municipales | Comunal | 2024 |
| | Museo Histórico de Victoria | - 1 proyecto Ingresado a Mideso | FNDR, sectoriales, municipales | Comunal | 2026 |
| Fomento a la lectura | Implementación de Biblioteca móvil | - Presentación de Proyecto | FNDR, sectoriales | Comunal | 2021 |
| | Instalación de Mesa de Trabajo con EE, Biblioteca, Rep. de los niños, Centros de alumnos | - 1 reunión semestral de la Mesa de Trabajo | Propios | Comunal | Semestral |
| Fomento de la Identidad local | Desarrollar un Plan para desarrollar y fomentar una Identidad Local | - 2 talleres anuales | Sectoriales, municipales | Comunal | Anual |
| | Realización de actividades de promoción del patrimonio cultural local | - 3 actividades anuales | FNDR, sectoriales, municipales | Comunal | Anual |
| | Postulación de proyectos para el rescate, revitalización y/o promoción del patrimonio cultural local | - Aumento de 10% en postulación de proyectos de este tipo | FNDR, sectoriales, municipales | Comunal | Anual |
| | Elaborar un catastro de hitos patrimoniales de la comuna | - 1 Catastro elaborado | Municipales | Comunal | Anual |

Fuente: Plan de Desarrollo Comunal – PLADECO (2020-2030), pp.188-189.

Como se puede apreciar, el documento incorpora no solo los objetivos estratégicos que se quieren alcanzar sino, además, actividades o acciones asociadas con metas y plazos claros, a la vez que la fuente de financiamiento.

3.1.3 Plan Municipal de Cultura (2019-2022)

El Plan Municipal de Cultura (PMC) de Victoria para 2019-2022, fue confeccionado considerando las características socioculturales de la comuna. Para llevar a cabo este diagnóstico se incorporaron procesos de participación donde se incluyó a distintos/as agentes culturales y participantes de distintos sectores de la comunidad. De esta forma, el Plan Municipal de Cultura de la comuna de Victoria orienta y establece lineamientos estratégicos y caracteriza las dimensiones que componen lo cultural a nivel local, esto con el fin de contribuir en el avance hacia un desarrollo cultural armónico, sustentable e inclusivo.

Sus principios orientadores son:

1. Patrimonio: considera el reconocimiento de los atributos históricos, materiales y naturales que conforman su patrimonio cultural e identidad, para el desarrollo integral del territorio.
2. Desarrollo artístico: promueve la realización de actividades, eventos y talleres artístico-culturales.
3. Espacio e infraestructura cultural: considera la infraestructura especializada para la realización de distintas actividades y expresiones artístico-culturales.
4. Organizaciones culturales: fomenta el establecimiento y facilita el funcionamiento de organizaciones que coordinan y promueven la realización y participación de diversas actividades culturales.

Asimismo, el PMC plantea los siguientes Ejes de Desarrollo:

1. Educación cultural y formación artística.
2. Derechos culturales, participación y responsabilidad ciudadana.
3. Infraestructura cultural, equipamiento y espacios públicos.
4. Puesta en valor de la identidad, memoria y patrimonio cultural.
2. Fomento de la actividad artística-cultural y de sus diversas expresiones.

A continuación, se presentan los ejes y objetivos estratégicos, además de sus programas para el PMC Victoria (2019-2022):

| Eje 1: Educación cultural y formación artística | |
|--|--|
| Objetivos estratégicos | Programas |
| Fortalecer la formación artística en niños y jóvenes de la comuna de Victoria | Programa apoyo formación artística para niños y jóvenes de establecimientos educacionales de la comuna de Victoria |
| | Programa formación artística para niños y jóvenes de sectores urbanos y rurales de la comuna de Victoria |
| Establecer instancias permanentes de formación y mediación cultural para todos los habitantes de la comuna | Programa mediación cultural |
| | Programa formación cultural comunal |
| Eje 2: Derechos culturales, participación y responsabilidad ciudadana | |
| Objetivos estratégicos | Programas |
| Potenciar el trabajo de organizaciones culturales comunitarias, organizaciones sociales funcionales y | Programa fortalecimiento cultural comunitario |

| | |
|---|---|
| gestores culturales locales. | |
| Garantizar el acceso a las culturas y las artes | Programa Inclusión |
| | Programa descentralización de las artes y las culturas |
| Valorar la diversidad cultural | Programa reconocimiento de la diversidad cultural |
| Promover la planificación cultural participativa | Programa diagnóstico sociocultural |
| | Programación Cultural Participativa |
| Eje 3: Infraestructura cultural, equipamiento y espacios públicos | |
| Objetivos estratégicos | Programas |
| Fortalecer el equipamiento e infraestructura cultural y espacios públicos | Programa arte y espacio público |
| | Programa mejora y habilitación de espacios culturales |
| | Programa Infraestructura patrimonial |
| Promover la creación de espacios culturales especializados | Programa de Creación de espacios culturales |
| Eje 4: Puesta en valor de la Identidad, memoria y patrimonio cultural | |
| Objetivos estratégicos | Programas |
| Promover la puesta en valor del patrimonio cultural de la comuna de Victoria | Programa revitalización de la Memoria e identidad cultural comunal. |
| | Programa difusión del patrimonio cultural comunal |
| | Programa Diagnóstico e investigación patrimonial |
| Eje 5: Fomento de la actividad artística-cultural y de sus diversas expresiones | |
| Objetivos estratégicos | Programas |
| Generar instancias para la visibilización y reconocimiento de la actividad artística cultural comunal | Programa valorando el trabajo de artistas, cultores locales |
| | Programa apoyo a elencos, artistas y artesanos de la comuna de Victoria |
| | Programa Actividad artística Cultural Municipal |

Fuente: Elaboración propia a partir del Plan Municipal de Victoria 2019-2022, pp.51-54.

Se destaca que el PMC Victoria (2019-2022) contempló un financiamiento total para la ejecución de plan de \$753.000.000, y un financiamiento anual estimado de \$88.250.000, considerando aportes del Municipio y sus distintas Oficinas y Unidades y también del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

3.1.4 Síntesis de revisión de fuentes secundarias

Se exponen los contenidos más relevantes que aparecen en los documentos revisados, y que tienen relación con el Plan de Gestión del Centro Cultural de Victoria. A continuación, se presentan las líneas temáticas relacionadas con la implementación del Plan:

- Necesidad de fortalecer los equipos de gestión municipal en el área cultural, incorporando recursos humanos, técnicos y económicos.
- Necesidad de potenciar mayor acceso a bienes y servicios culturales por parte de la municipalidad.
- Necesidad de vinculación con otros/as agentes culturales para lograr una mejor organización de actividades culturales, incorporando proyectos conjuntos entre las comunidades rurales y urbanas.
- Necesidad de descentralización de actividades culturales, asegurando así la participación de todas y todos.
- Necesidad de mejorar la infraestructura municipal, para asegurar así la utilización de estas por parte de toda la comunidad victoriense.
- Necesidad de restaurar espacios patrimoniales y culturales, con el fin de transformarlos en lugares turísticos de la zona, destacando así su importancia.
- Reconocimiento de artistas, artesanos y cultores locales, promoviendo su participación en actividades culturales.
- Importancia de reforzar e implementar medios de difusión que permitan una llegada a toda la comunidad, tales como radio, afiches y redes sociales.
- Fortalecer la programación de actividades culturales para jóvenes, creando espacios de interacción y talleres más atractivos para este grupo etario.
- Fomentar el desarrollo de actividades relacionadas a la cultura mapuche.
- Diversificar la programación cultural y deportiva, ofreciendo más actividades vinculadas a las tradiciones locales, como paseos en carreta y actividades folclóricas.

3.2 Resumen actividades técnicas en terreno

De manera de cumplir con los objetivos del diagnóstico para la elaboración del PMC, luego de la revisión de antecedentes y fuentes secundarias, se procedió a la aplicación de técnicas y herramientas cualitativas y cuantitativas de investigación social, como talleres participativos y entrevistas semiestructuradas. En total, durante el proceso se, realizaron 9 talleres participativos, 2 entrevistas a agentes clave, y se aplicaron 50 encuestas a la comunidad, con el objetivo de conocer sus opiniones respecto del desarrollo artístico y

cultural de la comuna, así como sus expectativas y propuestas de mejora. A continuación, se presenta una síntesis de las actividades realizadas dentro del proceso:

| | ACTIVIDAD | OBJETIVO |
|--|---|---|
| Revisión de antecedentes y fuentes secundarias | <ul style="list-style-type: none"> - Política Cultural Regional de La Araucanía 2017-2022 - Actualización Plan de Desarrollo Comunal – PLADECO 2020-2030 - Plan Municipal de Cultura 2019-2022 | <p>Revisar los principales lineamientos de la política productiva y social de la comuna, y su vinculación con el desarrollo cultural y artístico de la comuna.</p> <p>Conocer las planificaciones en torno al desarrollo social y cultural comunal, en tanto su relación con el desarrollo educativo, turístico, y patrimonial.</p> <p>Identificación de principales propuestas de las planificaciones y estrategias relevantes a nivel regional.</p> |
| 9 Actividades participativas | 2 grupos focales con agentes culturales de la comuna | Indagar en la identificación de los principales límites y desafíos en torno al desarrollo artístico en la comuna, la infraestructura cultural disponible, y sus propuestas de mejora en tanto agentes culturales conocedores del territorio. |
| | 3 encuentros territoriales: Púa, Quino y Selva Oscura | Conocer las principales opiniones y necesidades de la comunidad en torno al desarrollo artístico y cultural, en localidades aisladas de la comuna y con menor acceso a bienes y servicios culturales; a través de las juntas de vecinos, representantes de organizaciones sociales e instituciones y agentes culturales locales. |
| | 1 grupo focal con personas de la tercera edad | Conocer la experiencia como usuarios/as del Centro Cultural y como asistentes a actividades culturales; asimismo, como pertenecientes a agrupaciones locales. |
| | 2 grupos focales con el sistema escolar (uno con estudiantes y otro con profesores/as) | Conocer en la experiencia de distintos actores del sistema escolar en torno al desarrollo artístico y cultural dentro de los establecimientos y a nivel comunal en general. |
| | 1 grupo focal con representantes de organizaciones y comunidades mapuche | Indagar en las opiniones, expectativas y necesidades en torno al apoyo y valorización de la cultura mapuche a nivel local, tanto a nivel social como institucional; así como propuestas para promover el desarrollo y visibilización en la comuna. |
| 2 Entrevistas | Encargado Biblioteca Victoria | Indagar en la función desempeñada por la biblioteca como activador cultural de la localidad, junto con poner en valor y promover su patrimonio y legado histórico. |

| | | |
|--------------|--|---|
| | Equipo Unidad Municipal de Cultura, y Patrimonio | <p>Identificar las principales acciones llevadas a cabo en programación cultural, acceso y creación artística por parte de la comunidad; así como a su vinculación con el territorio y las principales expectativas en torno al desarrollo de la comuna.</p> <p>Conocer las proyecciones desde el municipio en relación con el desarrollo cultural a nivel territorial y comunitario.</p> |
| 50 encuestas | 50 encuestas dirigidas a la comunidad | Aplicación online de encuestas abiertas, dirigidas a la comunidad, en torno a las principales características culturales y artísticas de la comuna, hábitos en torno al desarrollo artístico, así como sus principales opiniones y expectativas. |

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Marco Normativo

El Plan de Gestión del Centro Cultural de Victoria busca promover la participación y el acceso igualitario a los recursos y actividades culturales de toda la comunidad. Para ello, este Plan se basa en la normativa internacional, nacional y local que busca garantizar el respeto de los derechos de las personas en el acceso a la cultura y la elaboración participativa de su planificación cultural.

- **Declaración Universal de los Derechos Humanos**

El siguiente Plan de Gestión reconoce el derecho de todas las personas a participar libremente en la vida cultural de la comunidad, disfrutar de las artes y contribuir al progreso científico. Asimismo, protege los intereses materiales y morales derivados de las creaciones artísticas y literarias, garantizando la libertad de pensamiento y la manifestación de creencias, tanto individuales como colectivas.

- **Convención sobre los Derechos del Niño**

Asegura el derecho de los niños, niñas y jóvenes a la libertad de expresión y pensamiento, promoviendo su participación en la vida cultural de la comuna, y en particular de las acciones del centro cultural, mediante programas inclusivos y adecuados para su desarrollo integral.

- **Convenio N°169 de la OIT**

Considerando que Victoria es parte de un territorio con alta presencia de comunidades indígenas, el Plan se compromete a respetar los derechos de los pueblos originarios en todas las actividades culturales, asegurando su participación y el reconocimiento de sus tradiciones y conocimientos como parte esencial del patrimonio cultural.

- **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

Se prioriza la alineación del Plan de Gestión con los ODS, en especial en los ámbitos de igualdad de género, reducción de desigualdades y desarrollo sostenible de comunidades, a través de políticas y actividades culturales inclusivas y accesibles para toda la población.

- **Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades**

La Municipalidad de Victoria ejercerá su rol en la promoción de la cultura y las artes mediante el desarrollo de programas culturales, la colaboración con otras instituciones y, de ser necesario, la creación de fundaciones sin fines de lucro para potenciar la oferta cultural local.

- **Ley N°20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública y en la elaboración de PMC**

Se establece un compromiso con la participación de las y los habitantes de Victoria en la elaboración, desarrollo y evaluación de las políticas culturales, y el Plan de Gestión promoviendo el acceso a las

actividades y la inclusión de asociaciones culturales locales e implementando consultas ciudadanas, mesas de diálogo y colaboración con organizaciones comunitarias y asociaciones culturales.

4.2 Política Cultural Nacional

Como parte de la División de Cultura del Ministerio de Educación, se crea en el año 2003 el Consejo Nacional de las Culturas y Artes, lo que ha impulsado una política cultural a nivel nacional que se alinea con la normativa internacional. Esta política ha promovido una perspectiva de derechos culturales que abarca prácticas, saberes, tradiciones, lenguas e idiomas y creencias de diversas comunidades y grupos. Asimismo, busca reconocer la identidad y diversidad cultural, fomentando la participación comunitaria, la formación y educación pertinente a la identidad cultural de cada grupo, entre otros aspectos.

Otros avances en materia de desarrollo cultural es la creación en el año 2017 del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, que cuenta con 2 Subsecretarías:

- La Subsecretaría de las Culturas y las Artes que tiene como objeto proponer políticas al/la ministro/a y diseñar, ejecutar y evaluar planes y programas en materias relativas al arte, a las industrias culturales, a las economías creativas, a las culturas populares y comunitarias. Forman parte de la Subsecretaría de las Culturas, el Consejo Nacional del Libro y la Lectura, el Consejo de Fomento de la Música Nacional, el Consejo del Arte y la Industria Audiovisual, y el Consejo Nacional de las Artes Escénicas.
- La Subsecretaría del Patrimonio Cultural que tiene como objeto proponer políticas al/la ministro/a y diseñar y evaluar planes y programas en materias relativas al folclor, culturas tradicionales, culturas y patrimonio indígena, patrimonio cultural material e inmaterial, infraestructura patrimonial y participación ciudadana en los procesos de memoria colectiva y definición patrimonial.

Los Planes Municipales de Cultura son parte del **Programa Red Cultura** del Departamento Ciudadanía Cultural de la Subsecretaría de las Culturas y las Artes. Este Programa encuentra desplegado en todas las regiones de Chile, y su finalidad es contribuir al desarrollo cultural a nivel local y nacional, desde ciudadanías diversas, activas e incidentes en la política pública cultural. El programa se sustenta en los enfoques culturales de derecho y de territorio, definidos en la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (UNESCO, 2005).

Los **Planes Municipales de Cultura (PMC)** son instrumentos de planificación participativa, relevantes para orientar las acciones y estrategias de intervención a nivel local desde los municipios, como parte de una política cultural de carácter territorial y local. Su construcción “[...] debe definir con la mayor precisión posible las tareas y responsabilidades que deben cumplir los diversos actores culturales en los distintos ámbitos del quehacer cultural local para facilitar la coordinación de esfuerzos y llevar a cabo de manera efectiva el logro de los objetivos de mediano y largo plazo propuestos en materia cultural al interior de

cada comuna. El propósito de un Plan Municipal de Cultura [...] es alcanzar el establecimiento y la consolidación de una forma de alianza concertada y permanente entre los actores locales de una comuna, tanto públicos como privados, destinada a alcanzar en conjunto una nueva posición de desarrollo previamente consensuada por todos los actores relevantes”¹¹.

Por su parte, los **Planes de Gestión (PG)** “son una herramienta de planificación cultural a mediano y largo plazo que busca, por una parte, involucrar a la comunidad en la gestión de espacios culturales públicos y privados con el fin de co-diseñar estrategias que pongan en el centro a las y los habitantes del territorio en toda su diversidad. Por otra parte, se concibe como un instrumento que pretende proyectar el desarrollo de los espacios gracias a la elaboración de estrategias que permitan su permanencia en el tiempo”¹².

La construcción de los Planes de Gestión presenta 6 enfoques que buscan garantizar su sentido de pertenencia, tanto con la comunidad como con los equipos de trabajo de dichos espacios. Los enfoques propuestos son los siguientes:

- Enfoque contextual: que busca establecer lazos estrechos entre las prácticas culturales y el contexto específico en que estas emergen.
- Enfoque participativo: donde se concibe la participación como una construcción colectiva, encaminada a acciones comunes que busquen contribuir a disminuir las desigualdades y brechas estructurales y simbólicas en el acceso y en la participación cultural.
- Enfoque de públicos: con el cual se busca promover la participación activa de las personas en los espacios culturales.
- Enfoque de derechos: asumiendo la visión de los Derechos Humanos en las políticas públicas del Estado.
- Enfoque territorial: enfoque que se proyecta a través de una gestión cultural pertinente y situada.
- Enfoque de democracia cultural: considerando la democratización de los accesos¹³.

Bajo los enfoques planteados,

se entiende la cultura en tanto como conjunto de expresiones que constituyen el patrimonio y la identidad de un pueblo y les otorgan sentido como colectividad. Ya no se trata solo de difundir determinados acervos artísticos o culturales en la ciudadanía, sino también de proveer las condiciones para que todas las comunidades puedan ejercer libre y plenamente sus creencias, saberes y prácticas culturales. Así definida, la democracia cultural concibe a los sujetos como agentes activos y co-productores de la vida cultural, haciendo de la participación el motor primordial de las políticas públicas¹⁴.

¹¹ CNCA (2009). Guía Metodológica para el desarrollo de Planes Municipales de Cultura, pp. 26-27.

¹² MINCAP (2023). Guía metodológica para la construcción de Planes de Gestión con enfoque de públicos, p.23.

¹³ MINCAP (2023). Guía metodológica para la construcción de Planes de Gestión con enfoque de públicos, pp.24-26.

¹⁴ MINCAP (2023). Guía metodológica para la construcción de Planes de Gestión con enfoque de públicos, p.26.

5. DIAGNÓSTICO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA: IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS Y DESAFÍOS EN TORNO AL DESARROLLO CULTURAL LOCAL

Como primer antecedente, se presenta información emanada de las conversaciones que se sostuvieron en las actividades reseñadas. Por un lado, encontramos opiniones y percepciones de las y los distintos actores acerca del Centro Cultural, mientras que, por otro, se exponen las brechas que se aprecian y las posibles soluciones que se vislumbran para subsanarlas.

| Participantes | Información recuperada |
|-------------------------------|---|
| Estudiantes | <p>Este grupo menciona que el Centro Cultural es reconocido por la comunidad que asiste a sus diversas actividades como talleres para el grupo (Escuela de Rock, ballet, baile y guitarra) y actividades como exposiciones, obras de teatro, conciertos de artistas destacados, charlas, tocatas de cueca y competencias de distintas expresiones culturales, entre otras.</p> <p>No se emite un juicio crítico, sino más bien un reconocimiento del Centro. Se agrega que, de todas maneras, se podría ampliar la oferta para que hubiera más expresiones culturales y artísticas que las y los representen.</p> |
| Gestores/as culturales | <p>Manifiestan que el Centro Cultural Municipal es el principal espacio de ensayo de la comuna y la ciudad. No obstante, se advierte que su capacidad no es suficiente para cubrir la demanda, debido a que cada día existen más agrupaciones. Se menciona que este problema va más allá del Centro, ya que existe una insuficiencia de lugares apropiados para ensayar y, por lo tanto, se debe recurrir a permisos municipales para utilizar los espacios de las escuelas.</p> <p>Las y los artesanos que participaron de la conversación proponen poder contar con una presencia permanente en el Centro Cultural para poder vender sus creaciones. Argumentan que su actividad económica requiere constancia y regularidad para establecer una localización reconocida y permanente.</p> <p>En general, se señala que para las personas de sectores rurales el Centro Cultural es percibido como un espacio acogedor, con personas con buena disposición que facilitan que se utilicen sus instalaciones.</p> |
| Profesores/as | <p>Este grupo menciona que, debido a factores como permisos, problemas de transporte y todo lo que conlleva el traslado de estudiantes, se dificulta su participación en el Centro Cultural. Su visión coincide con la del grupo de estudiantes, pues indican que existe una lejanía entre las y los estudiantes y la cultura y arte. Se propone acercar las actividades del Centro Cultural a las escuelas.</p> |

| | |
|----------------------------|--|
| Cultores/as | <p>Relevan como espacios principales de la comuna al Centro Cultural y la biblioteca municipal. Sin embargo, mencionan la necesidad de descentralizar las actividades culturales para alcanzar zonas menos accesibles de la comunidad.</p> <p>La comunidad requiere más acceso y una mejor distribución de los espacios culturales. Se propone que el municipio facilite un mayor uso de estos espacios y acerque la cultura a otras localidades mediante descentralización de las mismas. Si bien la relación con el Centro Cultural es positiva, las y los participantes consideran que la programación es insuficiente y poco variada, y destacan la necesidad de mejorar la convocatoria y difusión para aumentar la asistencia. Además, señalan que el edificio se puede llegar a percibir como un lugar cerrado o exclusivo.</p> <p>Las y los gestores culturales sugieren que el Centro realice actividades más variadas y atractivas, y que tengan una mejor difusión, poniendo a disposición una agenda programática para también mejorar la coordinación entre organizaciones. Se propone que el Centro trabaje más con artistas locales para ofrecer actividades que le interesen a la comunidad.</p> |
| Comunidad Mapuche | <p>Las y los representantes del pueblo mapuche que asistieron a la conversación reconocen la importancia de utilizar espacios comunitarios como colegios o plazas para sus acciones; lo mismo con el Centro Cultural. No obstante, comentan que las actividades del Centro no siempre logran integrar y generar identificación con la comunidad mapuche.</p> |
| Tercera Edad | <p>Su asistencia es relativa a las actividades relacionadas a las fiestas patrias como concursos de cueca, rayuela y otras actividades tradicionales.</p> <p>Una valoración que se hace del Centro Cultural dice que no siempre se cuenta con actividades de su interés. Además, las barreras físicas en algunos espacios dificultan su movilidad y participación.</p> <p>Por otra parte, se menciona que la programación cultural no es siempre relevante o atractiva, debe diversificarse para atraer a más sectores de la comunidad, con horarios accesibles y planificación a largo plazo.</p> <p>La difusión de las actividades se realiza principalmente a través de redes sociales, excluyendo a quienes utilizan estos medios, por lo tanto, se sugiere utilizar otras estrategias de difusión para lograr mayor alcance.</p> <p>Se sugiere diversificar el financiamiento, con mayor colaboración de empresas locales y esfuerzo continuo de la comunidad para mantener las actividades culturales accesibles para todos.</p> |
| Localidades Rurales | <p><u>PÚA:</u></p> <p>Las y los participantes conocen los espacios culturales; sin embargo, manifiestan que no se cuenta con una programación relevante para todos los grupos etarios por lo que</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>su participación es limitada. El Centro Cultural es reconocido como una infraestructura relevante para ellos y ellas, no obstante, manifiestan que su vinculación es mayor con la Estación de Tren de Púa, la Sede Comunitaria, la Casa de Adultos Mayores, además de gimnasios escolares y otros espacios comunitarios.</p> <p>Se menciona que existe una asistencia esporádica al Centro, principalmente a actividades como talleres de artesanía, eventos folclóricos y presentaciones escolares</p> |
| | <p><u>QUINO:</u></p> <p>La comunidad conoce el Centro Cultural y lo estima; no obstante, se menciona que existe una falta de mantenimiento y debería contar con accesos más accesibles y atractivos para la comunidad local y turística. En cuanto a la programación, se percibe como escasa y alejada de las necesidades culturales de la localidad. Es por ello que incluirían más eventos y actividades que incorporen tradiciones locales.</p> <p>Aunque se han realizado actividades como conciertos y ferias, se menciona que actividades más tradicionales de la localidad han dejado de realizarse. Esto limita la asistencia y participación.</p> |
| | <p><u>SELVA OSCURA:</u></p> <p>Hay conocimiento de los espacios culturales locales, así como el Centro Cultural, pero se menciona que requieren de mejoras para llegar a utilizarlos con más frecuencia. Se indica la importancia de la recuperación de la Estación de Tren.</p> <p>Las y los participantes consideran que la programación actual del Centro carece de diversidad, indicando que una oferta más variada y continua podría atraer a más sectores de la comunidad.</p> |

La sistematización de la información recabada en la etapa de diagnóstico participativo permitió identificar problemáticas, desafíos comunes y propuestas de acción emergentes de los distintos actores y actoras locales.

Las brechas culturales identificadas en el trabajo participativo reflejan diversas barreras que limitan la participación y el interés de la comunidad en el arte, la cultura y el patrimonio local. Estas brechas son tanto el resultado de una falta de conocimiento y oportunidades de acceso a las actividades culturales como de una insuficiente adecuación de la infraestructura cultural y la falta de recursos. Los desafíos propuestos buscan revertir esta situación, promoviendo la integración de la comunidad en la vida cultural y patrimonial de Victoria. Este análisis organiza en áreas o ejes temáticos las **brechas y desafíos** identificados, que reflejan las necesidades y expectativas de la comunidad en cuanto al desarrollo del Centro Cultural de la comuna.

5.1 Tabla resumen diagnóstico: brechas y desafíos

| PROGRAMACIÓN, FORMACIÓN Y RECREACIÓN | |
|---|--|
| BRECHA | DESAFÍO |
| Centralización de actividades artístico-culturales en zonas urbanas, lo que dificulta el acceso a localidades y zonas rurales debido a factores como transporte y/u horarios. | Descentralizar las actividades artístico-culturales, llevando eventos y talleres del Centro Cultural a zonas rurales. |
| Distancia de estudiantes con la cultura y el arte debido a múltiples dificultades de acceso, como permisos, transporte, horarios, localización. | Llevar actividades del Centro Cultural a las escuelas para acercar diversidad de expresiones artísticas y culturales a los estudiantes. Difundir de forma anticipada en instituciones educativas la programación del Centro Cultural. |
| Existe poca participación de la comunidad en la elaboración de la programación de actividades. Se percibe poca constancia de actividades durante el año. | Fomentar la participación de organizaciones, actores/as culturales y comunidad en general, en la elaboración de programación cultural comunal y del Centro Cultural. Establecer una programación cultural anual constante y evaluar el progreso y planificación de actividades culturales en reuniones regulares. |
| El Centro Cultural no cuenta con la capacidad de albergar la gran cantidad de demanda por parte de la comunidad para realizar sus diversas actividades culturales. | Se sugiere mejorar la accesibilidad y habilitar espacios adicionales para ensayos y actividades de pequeño formato. |
| Dificultad en la gestión de recursos para la adquisición de instrumentos musicales en las escuelas y liceos, lo que repercute en la calidad de estos. | Facilitar y fomentar la comunicación entre los organismos encargados de gestionar los recursos con los directores y docentes a cargo de la realización de las asignaturas y los talleres. Orientar a directivos en la gestión de recursos para adquisición de instrumentos. |

| | |
|--|---|
| Centro Cultural no cuenta con una cartelera con las próximas actividades, esto dificulta su organización y difusión. | Fomentar la comunicación entre actores culturales para mejorar la coordinación y difundir la cultura en poblaciones con dificultad de acceso como sectores rurales y estudiantes. |
| La comunidad mapuche no se siente interpretada e integrada en los contenidos o a actividades ofrecidas. | Aumentar la transversalidad en la programación cultural incluyendo actividades que resalten el patrimonio cultural y espiritual mapuche, no solo actividades enfocadas a la comercialización. |
| Asistencia reducida a actividades culturales debido a la poca anticipación de su difusión. | Mejorar el tiempo de las convocatorias para que personas de zonas rurales y urbanas puedan programar mejor sus visitas al Centro Cultural. |
| PATRIMONIO, HISTORIA Y OFICIOS | |
| BRECHA | DESAFÍO |
| Infraestructura patrimonial deteriorada o en desuso, existen problemas de accesibilidad lo que dificulta el potenciar estos espacios en cuanto a la realización de actividades o promoción de turismo. | Generar espacios educativos y de difusión desde el Centro Cultural, para fomentar la utilización de infraestructura patrimonial disponible. |
| Poca apropiación de elementos identitarios característicos del patrimonio cultural mapuche y patrimonio natural de la zona geográfica de la comuna. | Realizar actividades centradas en la difusión y educación de las tradiciones y cultura mapuche, incluir a organizaciones culturales mapuche en la planificación y organización de actividades. Incentivar la protección, acceso y valoración de patrimonio natural. |
| Falta de actividades vinculadas a la historia y patrimonio local como la cultura ferroviaria. | Organizar actividades que rescaten y promuevan la historia ferroviaria. |

| GESTIÓN MUNICIPAL Y APOYO A AUTOGESTIÓN | |
|--|--|
| BRECHA | DESAFÍO |
| Dependencia excesiva de la Municipalidad para la gestión cultural, lo que limita la capacidad de respuesta debido a la falta de recursos suficientes. | Fomentar la descentralización de la toma de decisiones y fortalecer el rol del Centro Cultural en el apoyo de la autogestión de agrupaciones culturales. Esto permitirá incrementar las actividades culturales sin sobrecargar al municipio ni al Centro Cultural, logrando una gestión más eficiente y participativa. |
| Baja asociatividad entre los departamentos municipales para realizar acciones conjuntas que empujen mejor a la comuna y las organizaciones. | Mejorar la comunicación entre los actores municipales facilitando el uso del Centro Cultural e incluyendo participación de gestores/as culturales. |
| Falta de recursos que permitan una promoción continua y diversificada de las actividades culturales más allá de la ciudad de Victoria. | Diseñar e implementar estrategias de promoción cultural sostenibles en colaboración con gestores/as culturales vinculados al Centro Cultural. |
| Hay insuficiencia de recursos económicos para financiar necesidades de las organizaciones culturales y escaso apoyo técnico para potenciar la autogestión. | Brindar apoyo técnico y logístico a las organizaciones culturales, facilitando el acceso a espacios del Centro Cultural y ofreciendo orientación para fortalecer la autogestión. |
| Desconocimiento de organizadores y talleristas en cuanto a la presentación y difusión de sus actividades, proyectos y resultados. | Informar y capacitar a organizadores/as y talleristas en la elaboración de portafolios con material audiovisual que contengan el trabajo realizado a modo de autopromoción y difusión de los resultados de sus actividades |

| PARTICIPACIÓN COMUNITARIA | |
|--|---|
| BRECHA | DESAFÍO |
| Difusión de actividades deficiente, a la vez que existe una dependencia de redes sociales lo que dificulta el acceso de información a ciertos sectores de la población que no suelen utilizar medios digitales. | Diversificar los canales de comunicación para aumentar la entrega de información por medios análogos/tradicionales. Crear canales de difusión digital especializados en la difusión de eventos y actividades artísticas y culturales. |
| En la ruralidad, las y los jóvenes tienden a participar menos, debido a la falta de actividades específicas para ellos y ellas. | Se propone mejorar la programación de actividades culturales para las y los jóvenes con aspectos identitarios de su rango etario y de su localidad. Crear espacios de interacción y talleres más atractivos para este grupo. |
| El Centro Cultural debería diversificar su programación y mejorar su accesibilidad para que la comunidad se sienta bienvenida y participe de las actividades. | Promover el Centro Cultural como un espacio abierto y accesible para diferentes tipos de actividades. |
| Baja asistencia y participación de la comunidad en ciertas actividades y eventos culturales debido a problemas de transporte, riesgos asociados al transporte y seguridad, horarios, clima o poca percepción de representatividad. | Mejorar la participación en actividades culturales mediante la adaptación de horarios y fortalecimiento de la conexión con la comunidad, asegurando que las actividades sean percibidas como relevantes y representativas de sus intereses. |
| La programación limitada y las barreras para acceder a los espacios del Centro Cultural, como falta de agenda clara y accesible, son factores que dificultan la participación de cultores/as, organizadores/as y comunidad en general. | Se recomienda que el Centro Cultural mejore su programación y facilite el acceso a los espacios, permitiendo a más cultores/as y otros/as gestores/as culturales utilizar las instalaciones para actividades variadas. Esto ayudaría a consolidar el Centro como un espacio inclusivo y dinámico para la comunidad. |
| La asistencia es limitada, debido a la falta de identificación con las actividades ofrecidas. | Se propone una mayor transversalidad en la programación cultural, integrando más actividades que representen la identidad mapuche y otros sectores sociales. |

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos estratégicos:

Promover y respaldar tanto acciones como actividades que refuercen y beneficien el desarrollo cultural e identitario de la comuna, tales como talleres, encuentros de cultores/as, festividades, presentaciones artísticas, entre otros. Asimismo, se busca entregar el espacio a la comunidad para que pueda desenvolverse en el ámbito artístico y cultural.

Principios orientadores:

1. **Capacidad técnica y de articulación de las unidades de gestión cultural y patrimonio** en cuanto a su gestión para el Centro Cultural, robusteciendo las competencias técnicas, programáticas y de relación con la comunidad.
2. **Participación activa de la población comunal en actividades artísticas**, contemplando una oferta programática diversificada, junto con el acceso a diversas manifestaciones artísticas y lenguajes creativos por parte de la comunidad.
3. **Fortalecimiento de redes de contacto con la comunidad local**, apoyando a organizaciones culturales y artísticas -urbanas y rurales- y promoviendo la participación de los diversos grupos de la comunidad, avanzando hacia una gestión cultural asociativa.
4. **Amplia valoración del patrimonio** material, inmaterial y natural de la comuna mediante acciones que visibilicen y fortalezcan la memoria histórica, prácticas tradicionales de la zona, y la relevancia del pueblo mapuche presente en el territorio.

MISIÓN

Fomentar el desarrollo cultural e identitario de la comuna mediante el apoyo a acciones y actividades que incluyan talleres, encuentros de cultores/as, festividades y presentaciones artísticas. Se busca proporcionar espacios abiertos y accesibles donde la comunidad pueda expresarse, aprender y conectarse con su identidad cultural, promoviendo la participación y el enriquecimiento colectivo.

VISIÓN

Ser un actor presente en la promoción del desarrollo artístico y cultural, creando un ambiente inclusivo y participativo que permita a la comunidad fortalecer su identidad y compartir sus tradiciones. Se aspira a impulsar un espacio vibrante de creatividad, donde la colaboración y la expresión artística sean pilares del crecimiento cultural y social de la comuna.

7. ORGANIGRAMA EQUIPO DE GESTIÓN DEL CENTRO CULTURAL

- **Estructura y Organización del Centro Cultural Waldo Orellana**

El Centro Cultural Waldo Orellana, dependiente del Departamento de Cultura de la Municipalidad de Victoria, es una institución fundamental para el desarrollo cultural de la comuna. Bajo la dirección de Andrés Bravo, cuenta con un equipo interdisciplinario que, mediante una estructura organizada en diversas unidades, trabaja de forma coordinada para ofrecer una amplia variedad de actividades artísticas y culturales destinadas a la comunidad.

La organización y funcionamiento del centro reflejan su compromiso con el fortalecimiento del tejido cultural local. Su enfoque inclusivo y dinámico lo posiciona como un espacio clave para fomentar el acceso y la participación en actividades artístico-culturales, contribuyendo al enriquecimiento cultural y social de la población.

- **Equipo Base del Centro Cultural**

El equipo de base está compuesto por los siguientes roles:

- Secretaría Ejecutiva: responsable de las funciones administrativas generales y de la coordinación interna del centro.
- Responsable de Aseo y Ornato: encargado del mantenimiento y la limpieza del edificio, asegurando un espacio adecuado para las actividades y eventos.

- **Unidades Operativas**

El funcionamiento del centro se estructura en diversas unidades, cada una con responsabilidades específicas:

1. Equipo Técnico

- Compuesto por tres profesionales, quienes organizan y apoyan las actividades programadas en el Centro.
- Su principal responsabilidad es la asistencia técnica para ceremonias de inauguración, actos culturales y eventos generales.
- En casos donde se requiere un sistema de amplificación de mayor envergadura, se contrata un proveedor externo para cubrir esta necesidad.

2. Unidad de Diseño y Redes Sociales

- Integrada por un profesional encargado del manejo de las redes sociales del centro.

- Diseña y gestiona los contenidos digitales para informar a la comunidad sobre las actividades y eventos programados, fomentando la participación ciudadana.
3. Unidad de Patrimonio y Vinculación con el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP)
- Esta unidad tiene como misión fortalecer el patrimonio cultural local.
 - Su encargado trabaja en colaboración con las organizaciones culturales comunales, promoviendo la vinculación y el apoyo institucional.
4. Unidad de Vinculación con Adultos/as Mayores
- Diseñada para fomentar la inclusión y participación activa de las personas mayores en actividades culturales, promoviendo su bienestar y sentido de pertenencia.
5. Talleres Artístico-Culturales
- Los talleres son impartidos por monitores especializados, cuyo objetivo es ampliar el capital artístico y cultural de la comunidad a través de diversas disciplinas.
 - Se organizan por ramas del arte y abarcan un amplio espectro de expresiones creativas:

| | |
|-----------------------|--|
| Danza | <ul style="list-style-type: none"> ○ Danza clásica ○ Danza clásica infantil ○ Danza folclórica ○ Taller de cueca ○ Taller de danza para adultos mayores |
| Artes Visuales | <ul style="list-style-type: none"> ○ Pintura ○ Cómic |
| Música | <ul style="list-style-type: none"> ○ Taller de guitarra ○ Escuelita de rock ○ Taller de música latinoamericana ○ Taller de tango ○ Taller de coro |
| Teatro | <ul style="list-style-type: none"> ○ Teatro comunitario ○ Taller de teatro en el Centro Cultural |

8. DESARROLLO DE PÚBLICOS: IDENTIFICACIÓN DE 4 CATEGORÍAS DE PÚBLICOS

El desarrollo de estrategias de gestión de públicos en espacios culturales como el Centro Cultural Waldo Orellana no solo promueve comunidades más participativas y diversas, sino que también fortalece la identidad cultural local y fomenta el tejido social del territorio. Se presenta y propone un enfoque integrado y dinámico, basado en la mediación cultural y el diálogo constante, esencial para garantizar que los espacios culturales cumplan su rol como catalizadores de cambio y agentes de inclusión.

- **Relación entre espacios culturales y la comunidad**

En el escenario cultural contemporáneo, los espacios culturales están transformando sus dinámicas operativas y su rol dentro de las comunidades. Este cambio responde a la creciente necesidad de priorizar la relación con la comunidad no como un receptor pasivo de las actividades programáticas, sino como un conjunto de audiencias y públicos activos, con capacidad de influir, dialogar y construir conjuntamente las propuestas culturales. Esto supone una ruptura con el modelo tradicional, caracterizado por una toma de decisiones centralizada y vertical, en la que los equipos de gestión de teatros, centros culturales, museos y otros espacios decidían unilateralmente la programación y la oferta cultural.

En contraste, el paradigma actual busca un enfoque colaborativo que elimine las barreras simbólicas y prácticas entre los espacios culturales y las comunidades que los rodean. Este giro hacia la horizontalidad promueve una interacción más equitativa y fluida, donde los públicos no solo consumen cultura, sino que contribuyen activamente al diseño, ejecución y evaluación de las actividades propuestas. Esta participación activa enriquece las ofertas culturales al integrar intereses, experiencias y perspectivas de diversos actores sociales, ampliando así el alcance y la pertinencia de las iniciativas.

El objetivo final de esta transformación es avanzar hacia una relación menos asimétrica, donde se fomente un diálogo genuino y constructivo entre todos/as los/as actores/as involucrados/as en el desarrollo cultural local. Este diálogo no solo refuerza la sostenibilidad de las propuestas culturales, sino que también potencia la apropiación comunitaria de los espacios culturales, consolidándolos como núcleos de identidad y cohesión social. Asimismo, exige que las y los gestores culturales compartan, al menos parcialmente, el poder y la toma de decisiones con las comunidades a las que sirven, promoviendo procesos más democráticos y transparentes.

- **Conceptualización de públicos**

La noción de “públicos” en el ámbito cultural ha evolucionado considerablemente en las últimas décadas, rompiendo con la visión monolítica que reducía a los asistentes a una categoría homogénea de consumidores pasivos. Según Coelho (2009), los públicos son definidos como “[...] quienes participan de manera presencial en la oferta de actividades de organizaciones y espacios culturales con distintos grados

de involucramiento, desde la recepción pasiva hasta la implicación colaborativa. Se caracterizan por su diversidad y heterogeneidad; por ello se ha optado por hablar de públicos y no de público”¹⁵.

Este enfoque teórico subraya la importancia de considerar a los públicos como un conjunto dinámico, diverso y heterogéneo, cuyas características, intereses y niveles de participación varían significativamente. La transición de un modelo pasivo a uno colaborativo requiere un replanteamiento integral de las estrategias de gestión cultural, con el objetivo de adaptar la oferta artística a las necesidades y expectativas de cada grupo.

En este contexto, las políticas culturales nacionales juegan un rol crucial, ya que orientan la implementación de Planes de Gestión (PG) diseñados para fomentar la inclusión y la participación activa de los públicos en los espacios culturales. Estas políticas promueven la conformación de comunidades culturales diversas, que no solo reflejan la multiplicidad de identidades locales, sino que también se convierten en agentes de transformación social y cultural en sus territorios.

- **Gestión de públicos y estrategias**

El desafío de gestionar públicos en los espacios culturales implica reconocer que no todos los públicos tienen las mismas necesidades, expectativas o niveles de acceso a la cultura. Por ello, es necesario desarrollar estrategias diferenciadas que permitan abordar esta diversidad. Desde el ámbito cultural, se han identificado tres enfoques principales para la gestión de públicos:

1. **Fidelización de públicos actuales:** Este enfoque busca profundizar la relación con los públicos regulares, aquellos que ya tienen un vínculo frecuente y estable con el espacio cultural. Las estrategias en esta área suelen enfocarse en fortalecer la lealtad de estos grupos a través de actividades personalizadas y experiencias significativas.
2. **Ampliación de públicos:** Se centra en atraer a nuevos públicos con perfiles sociodemográficos similares a los actuales. Este objetivo requiere estrategias de difusión que amplíen el alcance de la oferta cultural, sin comprometer la identidad del espacio.
3. **Diversificación de públicos:** Apunta a incorporar a nuevos perfiles sociodemográficos, en particular aquellos que tradicionalmente han estado excluidos de las actividades culturales. Esto implica implementar políticas de inclusión y mediación cultural que reduzcan las barreras de acceso, tanto físicas como simbólicas.

¹⁵ MINCAP (2021). Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021-2024.

8.1 Públicos en el Centro Cultural Waldo Orellana

El caso del Centro Cultural Waldo Orellana es un ejemplo emblemático de cómo implementar estrategias de gestión de públicos de manera efectiva, considerando las características y necesidades específicas de su comunidad local. En el marco de los Planes de Desarrollo de Públicos, se han identificado las siguientes categorías de públicos y las estrategias asociadas para trabajar con cada una:

- **Públicos regulares**

Son personas que asisten con frecuencia a las actividades del Centro Cultural y tienen un alto nivel de implicación con las propuestas programáticas.

- Grupos:

- Niños y niñas (5-12 años): participan regularmente en talleres formativos y actividades programadas, muchas veces acompañados por sus familias o a través de sus escuelas.
- Adultos: principalmente apoderados/as y familiares de los niños y niñas asistentes, así como adultos/as que participan directamente en actividades formativas o presentaciones artísticas, predominando las mujeres.

- Estrategias:

- Implementación de encuestas para profundizar en las preferencias de participación y explorar nuevas áreas de interés.
- Identificación de “embajadores/as” que promuevan las actividades culturales desde una perspectiva cercana y testimonial.

- **Públicos ocasionales**

Comprenden personas que asisten esporádicamente a actividades específicas, pero que no tienen un vínculo sostenido con el espacio cultural.

- Grupos:

- Adultos/as mayores: asisten a ciertas actividades, aunque enfrentan limitaciones de salud o movilidad.
- Adultos/as y jóvenes: atraídos por estilos musicales específicos o presentaciones de figuras reconocidas.

- Estrategias:

- Diversificación de la programación para abarcar intereses específicos de diferentes grupos etarios.
- Sistematización de solicitudes de programación a través de herramientas presenciales y digitales.

- **Públicos potenciales**

Personas que aún no participan en las actividades, pero que podrían hacerlo debido a características compartidas con los públicos actuales.

- Grupos:

- Niños y niñas en edad escolar: podrían ser captados mediante redes de información escolar.
- Adultos/as mayores: necesitan mejoras en infraestructura para facilitar su acceso.

- Estrategias:

- Difusión de actividades a través de redes escolares y comunitarias.
- Mejoras en infraestructura para garantizar la accesibilidad universal.

- **No públicos**

Personas que no participan en las actividades culturales, ya sea por falta de interés, desconocimiento o exclusión.

- Grupos:

- Adolescentes y jóvenes: marginados por la ausencia de una oferta cultural atractiva y sostenida.
- Adultos varones en edad laboral: participan ocasionalmente, generalmente como acompañantes.

- Estrategias:

- Desarrollo de programas dirigidos específicamente a adolescentes y jóvenes.

- Generación de actividades culturales que incluyan temáticas relevantes para adultos en edad laboral.

9. ARTICULACIÓN Y REDES

Es fundamental destacar la importancia de articular y fortalecer la colaboración entre los diversos actores sociales de la comuna. En este sentido, desde la Unidad de Relaciones Públicas y Cultura se debe trabajar en la formalización y consolidación de vínculos estratégicos, tanto con las distintas agencias y unidades internas del municipio como con entidades externas a nivel comunal y regional. Esta articulación permitirá optimizar recursos, coordinar esfuerzos y potenciar el impacto de las iniciativas culturales y comunicacionales en beneficio de la comunidad.

Dentro de los estamentos presentes, se pueden identificar algunos actores relevantes que operan en el territorio:

- **Municipio**

1. Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) y Departamento de Educación Municipal (DEM)
2. Oficina de Turismo Municipal
3. Oficina Organizaciones comunitarias
4. Dirección de Obras Municipales (DOM).

- **Instituciones y agencias gubernamentales**

1. Secretaría Regional Ministerial de las Culturas, las Artes y el Patrimonio
2. Bienes Nacionales
3. Servicio Nacional de Turismo
4. Gobierno Regional de la Araucanía (GORE)
5. Ejército de Chile, Regimiento N°3 de Victoria
6. Universidad Arturo Prat

- **Espacios culturales de la región**

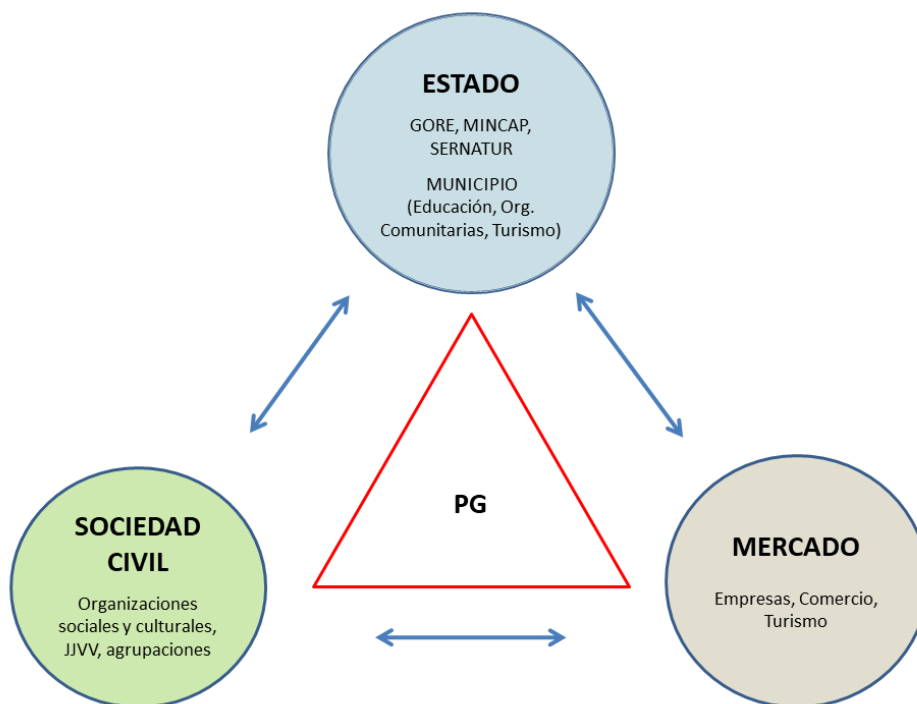
1. Teatro Regional de la Araucanía
2. Red de Espacios Culturales de la Araucanía

- **Organizaciones y agrupaciones**

1. Clubes de Adulto Mayor
2. Clubes de Cueca
3. Agrupaciones culturales
4. Comunidades mapuche de la comuna

A continuación, se presenta un diagrama respecto de una propuesta de articulación y gestión de redes de la unidad de gestión cultural del municipio:

Diagrama 2: Articulación y gestión de redes



10. PLAN O ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES

Plan de Comunicaciones para el Centro Cultural Waldo Orellana

Se propone una estrategia integral que combina medios digitales y tradicionales para garantizar una comunicación efectiva, alcanzando a todos los segmentos de la comunidad y posicionando al Centro Cultural como un referente inclusivo en la oferta cultural de la comuna.

Objetivo General

Fortalecer la visibilidad y el alcance de las actividades del Centro Cultural Waldo Orellana, garantizando una comunicación inclusiva y efectiva que integre diversos canales y métodos, adaptados a las características de la comunidad local.

Diagnóstico Actual

- **Canales Actuales:**
 - Redes sociales gestionadas por una persona en la **Unidad de Diseño y Redes Sociales**.
 - Apoyo ocasional en difusión por las redes sociales de la **Municipalidad de Victoria**, de mayor alcance y reconocimiento.
 - Convenio con una radio local para promocionar actividades.
 - Uso de un canal de **WhatsApp** para comunicación directa con la comunidad.
- **Limitaciones:**
 - Dependencia significativa de las redes sociales, lo que excluye a segmentos de la población con menor acceso o uso frecuente de estos medios.
 - Falta de medios físicos y tradicionales que permitan ampliar el alcance.

Propuesta de Estrategia

1. Fortalecimiento de los Canales Digitales

- **Optimización de las Redes Sociales:**

- Planificación mensual de contenidos atractivos y dinámicos (videos, imágenes, transmisiones en vivo).
- Publicación cruzada en las redes sociales del Centro Cultural y la Municipalidad para aprovechar el alcance existente.

- **WhatsApp:**

- Creación de listas de difusión segmentadas (ej. jóvenes, adultos/as mayores, familias) para mensajes personalizados y más efectivos.

- **Sitio Web y Códigos QR:**

- Incorporación de códigos QR en gráficas y carteles físicos, redirigiendo a una página web o micrositio con información ampliada de las actividades.

2. Ampliación a Medios Tradicionales

- **Gráfica Física:**

- Instalación de cartelería física en puntos estratégicos de la comuna (mercados, paraderos de buses, plazas).
- Uso de palomas publicitarias en eventos relevantes.

- **Radio Local:**

- Fortalecer el convenio existente con la emisora, incrementando la frecuencia de menciones y promocionando actividades con entrevistas a organizadores, artistas y participantes.

- **Volantes y Afiches:**

- Distribución en centros educativos, centros de salud, ferias y espacios comunitarios.

3. Acciones de Promoción Alternativas

- **Eventos Itinerantes:**

- Actividades promocionales fuera del Centro Cultural, como talleres breves o muestras artísticas en sectores alejados del centro, acompañadas de materiales informativos.

- **Participación en Redes Comunitarias:**

- Colaboración con juntas de vecinos, organizaciones sociales y culturales para difundir la programación mediante sus propios canales y redes internas.

4. Monitoreo y Evaluación

- Diseño de indicadores para evaluar el impacto de las estrategias (número de asistentes, alcance en redes sociales, llamadas recibidas por actividades, etc.).
- Encuestas periódicas a la comunidad para identificar preferencias y ajustar los canales de comunicación según sus necesidades.

Cronograma Inicial

| MES | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | RECURSOS |
|-------|--|-----------------------------------|------------------------------|
| Mes 1 | Reunión de planificación y diseño del plan de contenidos digitales | Unidad de Diseño y Redes Sociales | Personal, software de Diseño |
| | Diseño e impresión de carteles físicos con QR | Unidad de Diseño, imprenta local | Presupuesto gráfico |

| | | | |
|--------------|--|-------------------------------|----------------------------------|
| Mes 2 | Lanzamiento de campaña en Redes Sociales | Unidad de Diseño, Radio local | Tiempo, convenio con Radio local |
| Mes 3 | Implementación de actividades itinerantes y talleres | Equipo del Centro Cultural | Material didáctico, transporte |

11. PROPUESTA DE EJES Y ACCIONES

11.1. EJES estratégicos

Se han identificado 3 EJES relevantes para el desarrollo y asociatividad del Centro Cultural de Victoria, fruto de la necesidad y expectativas expresadas respecto del rol y función a cumplir, y su aporte a la comunidad. A continuación, se presenta el objetivo de cada uno de los EJES.

EJE 1: INFRAESTRUCTURA

Objetivo

Implementar un plan integral de reparaciones del Centro Cultural, con especificidad en los espacios dañados, a la vez que contar con un sistema de mantención constante y sistemático que impida o retarde su degradación.

Programas

- 1) Crear un plan de mantención general del Centro Cultural (con presupuesto permanente).
- 2) Mantención inmueble: implementar reparaciones estructurales (por ejemplo, techumbre y humedad en las paredes y techos) en el inmueble del Centro Cultural, como específicas (por ejemplo, camarines, baños).
- 3) Revisión y realización de mejoras respecto a seguridad de asistentes y trabajadores.

EJE 2: FOMENTO DE LA ACTIVIDAD ARTÍSTICA CULTURAL Y DE SUS DIVERSAS EXPRESIONES

Objetivo

Incrementar la actividad artística y cultural de la comuna mediante el fortalecimiento de sus actores y la interrelación entre estos y con el gobierno comunal y regional.

Programas

- 1) Fomentar la asociación y conocimiento mutuo de los actores culturales.
- 2) Entregar herramientas que permitan incrementar la autonomía de las y los actores artístico-culturales.
- 3) Generar instancias para la visibilización y reconocimiento de la actividad artística cultural comunal.

EJE 3: FORMACIÓN DE PÚBLICO Y EDUCACIÓN ARTÍSTICA

Objetivo

Generar y/o consolidar audiencias de niños, niñas, jóvenes y público general mediante acciones que fidelicen a la audiencia a la vez que le forme respecto del contenido artístico, cultural y patrimonial de la comuna y el país.

Programas

- 1) Generar una oferta atractiva basada en los intereses de las audiencias.
- 2) Fortalecer la formación artística en niñas, niños y jóvenes de la comuna de Victoria.
- 3) Establecer instancias permanentes de formación y mediación cultural para todos los habitantes de la comuna.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Bengoa, J. (1987). Historia del pueblo mapuche. Siglo XIX y XX. Santiago: LOM.
- Biblioteca Congreso Nacional, Reportes comunales. Disponible en: <https://www.bcn.cl/siit/>.
- CNCA (2009). Guía Metodológica para el desarrollo de Planes Municipales de Cultura.
- Cuevas, A. (2002). Consideraciones en torno a la investigación cualitativa en psicología. En Revista Cubana de Psicología, Vol. 19, N° 1.
- Ilustre Municipalidad de Victoria (s.f.). Departamento de Cultura. Disponible en: <https://victoriachile.cl/departamentos-y-direcciones/departamento-de-cultura/>.
- Ilustre Municipalidad de Victoria. Plan de Cultura Municipal 2019-2020.
- Ilustre Municipalidad de Victoria. Plan de Desarrollo Comunal – PLADECO 2020-2023.
- Íñiguez, L. & Antaki, C. (1998). Análisis del discurso. Revista Anthropos, 177.
- Malleco es Cultura (s.f.). Centro Cultural Waldo Orellana. Disponible en: <https://mallecoescultura.cl/infraestructura/centro-cultural-waldo-orellana/>.
- Memoria Chilena (s.f.). Ocupación militar y colonización de la Araucanía (1851-1883). Disponible en: <https://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-3630.html#documentos>.
- MINCAP (2017). Catastro de Infraestructura cultural pública y privada.
- MINCAP (2018). Política Cultural Regional La Araucanía 2017-2022.
- MINCAP (2021). Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021-2024.
- MINCAP (2023). Guía metodológica para la construcción de Planes de Gestión con enfoque de públicos.

13. DISEÑO DE ACCIONES DE MONITOREO

| LINEAMIENTO | PROGRAMA | ACCIÓN | DESCRIPCIÓN | PÚBLICO OBJETIVO / ENCARGADO | PERÍODO IMPLEMENTACIÓN | INDICADOR | FUENTE FINANCIAMIENTO | MONTO (por año) |
|-----------------------------------|--|--|--|------------------------------|------------------------|---|-----------------------|-----------------|
| EJE 1: INFRAESTRUCTURA | 1) Crear un plan de mantención general del Centro Cultural (con presupuesto permanente) | 1. Crear un plan de mantención general del Centro Cultural | Crear un plan de mantención general del Centro Cultural con presupuesto anual | Equipo técnico cultura | Año 0 | Documento Plan de Mantención | Municipio | \$2.000.000 |
| | | 2. Diagnóstico del estado actual del centro cultural | Diagnóstico general del estado actual del inmueble | Equipo técnico cultura | Año 0 | Registro de acciones implementadas | Municipio | \$3.000.000 |
| | 2) Mantención inmueble: implementar reparaciones estructurales (por ejemplo, techumbre y humedad en las paredes y techos) en el inmueble del Centro Cultural, como específicas (por ejemplo, camarines, baños) | 3. Generar un catastro de espacios que dañados | Realización de 1 estudio diagnóstico sobre los espacios dañados, junto con accesibilidad al inmueble, (en base al DS 50/2016, Ley de Urbanismo y Construcciones) | Consultora externa | Año 0, 1 | Registro de espacios dañados | Municipio | \$500.000 |
| | | 4. Implementar reparaciones | Implementar reparaciones estructurales y específicas en el inmueble del Centro Cultural | Municipio | Año 1, 2 | Avance y ejecución de las reparaciones y mejoras | Municipio, MINCAP | \$40.000.000 |
| | 3) Revisión y realización de mejoras respecto a seguridad de asistentes y trabajadores | 5. Revisión y realización de mejoras respecto a seguridad | Revisión y realización de mejoras respecto a seguridad de asistentes y trabajadores | Municipio | Año 1, 2 | Registro de espacios por mejorar y avance y ejecución de las reparaciones y mejoras | Municipio, MINCAP | \$5.000.000 |
| | | 6. Revisión y realización de mejoras torno a acceso a los espacios del Centro Cultural | Revisión y realización de mejoras torno a acceso a los espacios del Centro Cultural | Municipio | Año 1, 2 | Registro de espacios por mejorar y avance y ejecución de las | Municipio | \$10.000.000 |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|------------------------|--|--|
| | | | | | | reparaciones y mejoras | | |
|--|--|--|--|--|--|------------------------|--|--|

| LINEAMIENTO | PROGRAMA | ACCIÓN | DESCRIPCIÓN | PÚBLICO OBJETIVO / ENCARGADO | PERÍODO IMPLEMENTACIÓN | INDICADOR | FUENTE FINANCIAMIENTO | MONTO (por año) |
|--|--|---|---|---|------------------------|---|-----------------------|-----------------|
| EJE 2: FORMACIÓN DE AUDIENCIAS Y PÚBLICOS | 1) Fomentar la asociación y conocimiento mutuo de los actores culturales | 7. Fomentar la asociación de actores culturales | Fomentar la asociación y conocimiento mutuo de los actores culturales | Agentes culturales locales, organizaciones artísticas | Año 0, 1, 2, 3 | Acta de reuniones entre los actores artísticos y culturales de la comuna | Municipio, MINCAP | \$1.000.000 |
| | | 8. Entregar y capacitar en herramientas que permitan incrementar la autonomía | Entregar y capacitar en herramientas que permitan incrementar la autonomía de las y los actores artístico-culturales respecto de su sostenimiento económico | Agentes culturales locales, organizaciones artísticas | Año 0, 1, 2, 3 | Acta de participación de los actores artísticos y culturales | Municipio, MINCAP, | \$4.000.000 |
| | 2) Entregar herramientas que permitan incrementar la autonomía de las y los actores artístico-culturales | 9. Entregar y capacitar en herramientas que permitan incrementar la autonomía de las y los actores artístico-culturales | Entregar y capacitar en herramientas que permitan incrementar la autonomía de las y los actores artístico-culturales en cuanto a su articulación socio-organizacional | Agentes culturales locales, organizaciones artísticas | Año 0, 1, 2, 3 | Acta de participación de los actores artísticos y culturales | Municipio, MINCAP, | \$4.000.000 |
| | 3) Generar instancias para la visibilización y reconocimiento de la actividad artística cultural comunal | 10. Actualizar el catastro general | Actualizar el catastro general de artistas y cultores/as de la comuna | Agentes culturales locales, organizaciones artísticas | Año 0, 1 | Registro de actores artísticos y culturales de la comuna | Municipio, MINCAP, | \$2.000.000 |
| | | 11. Generar instancias para la visibilización y reconocimiento | Generar instancias para la visibilización y reconocimiento de la actividad artística cultural comunal | Agentes culturales locales, organizaciones artísticas | Año 1, 2 | Registro de acciones que permitan visibilizar la actividad artística cultural comunal | Municipio, MINCAP, | \$5.000.000 |

| LINEAMIENTO | ÁMBITO | ACCIÓN | DESCRIPCIÓN | PÚBLICO OBJETIVO / ENCARGADO | PERÍODO IMPLEMENTACIÓN | INDICADOR | FUENTE FINANCIAMIENTO | MONTO (por año) |
|---|---|---|--|---|------------------------|--|-----------------------|-----------------|
| EJE 3: PROGRAMACIÓN Y FOMENTO ARTÍSTICO CULTURAL | 1) Generar una oferta atractiva basada en los intereses de las audiencias | 12. Generar una oferta basada en audiencias | Generar una oferta atractiva basada en los intereses de las audiencias | Equipo técnico cultura | Año 1 | Documento de planificación de oferta | Municipio, DAEM | \$3.000.000 |
| | | 13. Realizar una consulta de intereses de los usuarios | Realizar una consulta cada dos años de intereses de los usuarios | Equipo técnico cultura / comunicaciones | Año 0, 1 | Acta de la consulta | Municipio | \$4.000.000 |
| | 2) Fortalecer la formación artística en niñas, niños y jóvenes de la comuna de Victoria | 14. Fortalecer la formación artística en niñas, niños y jóvenes | Fortalecer la formación artística en niñas, niños y jóvenes de la comuna de Victoria | Equipo técnico cultura / comunicaciones | Año 3 | Planificación anual de acciones de formación artística | Municipio, DAEM | \$20.000.000 |
| | | 15. Mantener los talleres actuales y sumar unos nuevos | Mantener los talleres actuales y sumar nuevos en base a los intereses emanados de la consulta y el PMC | Elencos municipales de danza, teatro y música | Año 1, 2, 3 | Acta de participación en los talleres y propuesta de nuevos talleres | Municipio | \$30.000.000 |
| | 3) Establecer instancias permanentes de formación y mediación cultural para todos los habitantes de la comuna | 16. Establecer instancias permanentes de formación cultural | Establecer instancias permanentes de formación cultural para todos los habitantes de la comuna | Agentes culturales locales | Año 1, 2, 3 | Acta de participación en las instancias | Municipio | \$3.000.000 |
| | | 17. Establecer instancias permanentes de mediación cultural | Establecer instancias permanentes de mediación cultural para todos los habitantes de la comuna | Agentes culturales locales | Año 2, 3 | Acta de participación en las instancias | Municipio, MINCAP | \$3.000.000 |

MATRIZ CON ACCIONES DE SEGUIMIENTO E INDICADORES

A continuación, se presenta una matriz de seguimiento, control y evaluación de los avances por año en la implementación de este Plan de Gestión.

De esta manera, la matriz está diseñada para hacer seguimiento de cada una de las acciones comprometidas, indicando el Lineamiento estratégico correspondiente, el ámbito o programa, la acción o actividad concreta, así como el indicador de logro y los años de implementación. Con esta estructura es posible hacer seguimiento de los avances anuales en cada una de las acciones planificadas.

| LINEAMIENTO | PROGRAMA | ACCIÓN | INDICADOR | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | En diseño | En imple ntación | Finalizad o |
|-----------------------------------|--|---|---|-------|-------|-------|-------|--------------|------------------------|----------------|
| EJE 1: INFRAESTRUCTURA | 1) Crear un plan de mantención general del Centro Cultural (con presupuesto permanente) | 1. Crear un plan de mantención general del Centro Cultural | Documento Plan de Mantención | X | | | | | | |
| | | 2. Diagnóstico del estado actual del centro cultural | Registro de acciones implementadas | X | | | | | | |
| | 2) Mantención inmueble: implementar reparaciones estructurales (por ejemplo, techumbre y humedad en las paredes y techos) en el inmueble del Centro Cultural, como específicas (por ejemplo, camarines, baños) | 3. Generar un catastro de espacios que dañados | Registro de espacios dañados | X | X | | | | | |
| | | 4. Implementar reparaciones | Avance y ejecución de las reparaciones y mejoras | | X | X | | | | |
| | 3) Revisión y realización de mejoras respecto a seguridad de asistentes y trabajadores | 5. Revisión y realización de mejoras respecto a seguridad | Registro de espacios por mejorar y avance y ejecución de las reparaciones y mejoras | | X | X | | | | |
| | | 6. Revisión y realización de mejoras torno a acceso a los espacios del Centro Cultural | Registro de espacios por mejorar y avance y ejecución de las reparaciones y mejoras | | X | X | | | | |

| LINEAMIENTO | PROGRAMA | ACCIÓN | INDICADOR | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | En diseño | En imple ntación | Finalizad o |
|--|--|---|---|-------|-------|-------|-------|--------------|------------------------|----------------|
| EJE 2: FORMACIÓN DE AUDIENCIAS Y PÚBLICOS | 1) Fomentar la asociación y conocimiento mutuo de los actores culturales | 7. Fomentar la asociación de actores culturales | Acta de reuniones entre los actores artísticos y culturales de la comuna | X | X | X | X | | | |
| | | 8. Entregar y capacitar en herramientas que permitan incrementar la autonomía | Acta de participación de los actores artísticos y culturales | X | X | X | X | | | |
| | 2) Entregar herramientas que permitan incrementar la autonomía de las y los actores artístico-culturales | 9. Entregar y capacitar en herramientas que permitan incrementar la autonomía de las y los actores artístico-culturales | Acta de participación de los actores artísticos y culturales | X | X | X | X | | | |
| | 3) Generar instancias para la visibilización y reconocimiento de la actividad artística cultural comunal | 10. Actualizar el catastro general | Registro de actores artísticos y culturales de la comuna | X | X | | | | | |
| | | 11. Generar instancias para la visibilización y reconocimiento | Registro de acciones que permitan visibilizar la actividad artística cultural comunal | | X | X | | | | |

| LINEAMIENTO | ÁMBITO | ACCIÓN | INDICADOR | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | En diseño | En impleme ntación | Finalizad o |
|---|---|---|---|-------|-------|-------|-------|--------------|--------------------------|----------------|
| EJE 3: PROGRAMACIÓN Y FOMENTO ARTÍSTICO CULTURAL | 1) Generar una oferta atractiva basada en los intereses de las audiencias | 12. Generar una oferta basada en audiencias | Documento de planificación de oferta | | X | | | | | |
| | | 13. Realizar una consulta de intereses de los usuarios | Acta de la consulta | X | X | | | | | |
| | 2) Fortalecer la formación artística en niñas, niños y jóvenes de la comuna de Victoria | 14. Fortalecer la formación artística en niñas, niños y jóvenes | Planificación anual de acciones de formación artística | | | | X | | | |
| | | 15. Mantener los talleres actuales y sumar unos nuevos | Acta de participación en los talleres y propuesta de nuevos talleres | | X | X | X | | | |
| | 3) Establecer instancias permanentes de formación y mediación cultural para todos los habitantes de la comuna | 16. Establecer instancias permanentes de formación cultural | Acta de participación en las instancias | | X | X | X | | | |
| | | 17. Establecer instancias permanentes de mediación cultural | Acta de participación en las instancias | | | X | X | | | |