

PLAN DE GESTIÓN TALLER LA CHALUPA 2026-2029



Julio, 2026

Gestores Taller La Chalupa:

María Jesús Faúndez Alcalde
Sebastián Peña Zamora

Equipo consultor Enclave Cultural:

Jefe de Proyecto: Cristhofer Leal Sierra
Encargada de Participación y Editora: Fabiana Sánchez Contreras
Asistente de investigación: Fernanda Bórquez Solís

ÍNDICE

<i>Presentación</i>	3
<i>1. Diagnóstico Territorial</i>	5
1.1. Ubicación y contexto geográfico	5
1.2. Antecedentes históricos y culturales	6
1.3. Caracterización demográfica y socioeconómica	7
1.4. Contexto cultural e institucionalidad local	8
Organizaciones y agentes culturales del entorno local	10
1.5. Infraestructura cultural disponible en el contexto local	11
<i>2. Caracterización del Taller La Chalupa</i>	12
2.1. Ficha resumen del espacio	12
2.2. Historia y trayectoria (2015 – actualidad)	12
Hitos principales de la trayectoria:	13
2.3. El nombre y la postura identitaria	14
2.4. Áreas y líneas de trabajo	15
2.5. Públicos actuales	16
2.6. Infraestructura y equipamiento	16
2.7. Recursos humanos y modelo de roles	19
2.8. Recursos financieros y estructura económica actual	19
2.9. Vínculo territorial y redes colaborativas	21
<i>3. Co-diagnóstico relacional (Diagnóstico participativo)</i>	23
3.1. Metodologías de levantamiento de información	23
3.2. Instancias participativas desarrolladas	25
3.3. Sistematización y análisis de la información	26
3.4. Principales hallazgos del co-diagnóstico	27
Eje A — Identidad y quehacer	27
Eje B — Vínculo con la comunidad y el territorio	27
Eje C — Sostenibilidad y condiciones	29
Hallazgos complementarios desde las voces comunitarias	29
3.5. Mapa de vínculos según nivel de reciprocidad	30
3.6. Síntesis de hallazgos y sugerencias de abordaje	31
3.7. Análisis FODA	32
Fortalezas (factores internos positivos)	32
Debilidades (factores internos negativos)	33
Oportunidades (contexto externo positivo)	33
Amenazas (contexto externo negativo)	34

4. Marco Estratégico (Etapa de Co-diseño)	34
4.1. Misión	35
4.2. Visión	35
4.3. Valores y principios orientadores	35
4.4. Objetivos estratégicos	36
4.5. Enfoque de públicos: caracterización, segmentación y estrategia	36
4.5.1. Segmentación de públicos	37
4.5.2. Estrategia de desarrollo de públicos	38
4.6. Modelo de gestión	39
5. Plan de Acción y Programación (Etapa de Planificación)	40
5.1. Estructura de líneas estratégicas	40
5.2. LE1 – Creación e investigación gráfica situada	41
5.3. LE2 – Formación, mediación y desarrollo de públicos	42
5.4. LE3 – Sostenibilidad y fortalecimiento institucional	43
5.5. LE4 – Redes, alianzas y posicionamiento territorial	44
5.6. Cronograma de implementación 2026–2029	45
5.7. Plan de comunicaciones	46
5.7.1. Objetivos de comunicación	46
5.7.2. Mensajes clave	46
5.7.3. Canales y acciones	46
5.8. Mecanismos de seguimiento y evaluación	47
6. Gestión y Sostenibilidad	49
6.1. Estructura organizacional y roles	49
6.2. Estrategia de financiamiento	49
6.2.1. Fuentes de financiamiento identificadas	50
6.2.2. Presupuesto referencial anual	50
6.2.3. Principios de gestión financiera	51
6.3. Gestión de riesgos	52
7. Validación, implementación y monitoreo (Etapas 3 y 4 del ciclo)	53
7.1. Validación y socialización del Plan	53
7.2. Implementación y monitoreo	53
8. Conclusiones	54
Referencias bibliográficas	55

Presentación

El presente documento corresponde al Plan de Gestión 2026–2029 del Taller La Chalupa, un espacio cultural autogestionado dedicado a la investigación gráfica, la creación y la formación en torno al grabado, ubicado en Puerto Cisnes, comuna de Cisnes, Región de Aysén, Chile. Este plan es el resultado de un proceso participativo y consultivo de co-creación, orientado al diseño de una hoja de ruta estratégica que guiará el quehacer del taller durante los próximos cuatro años, definiendo su dirección estratégica, sus líneas programáticas, su modelo de gestión y sus mecanismos de sostenibilidad.

El Plan de Gestión se elabora en el marco del Programa Red Cultura del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP), que concibe estos instrumentos como herramientas de planificación cultural de mediano y largo plazo, construidas de manera participativa junto a quienes habitan y sostienen los espacios culturales. Su formulación sigue las orientaciones de la Guía Metodológica para la construcción de Planes de Gestión con enfoque de públicos (MINCAP, 2023), estructurándose de acuerdo con el ciclo de cuatro etapas que esta propone: co-diagnóstico relacional; co-diseño y planificación; validación y evaluación; e implementación y monitoreo. Asimismo, el documento adopta los seis enfoques establecidos como fundamentos de todo Plan de Gestión: contextual, participativo, de públicos, de derechos, territorial y de democracia cultural.

Cabe destacar que Taller La Chalupa es un caso singular dentro del ecosistema cultural de Aysén. Fundado en 2015 por Sebastián Peña Zamora, grabador y pedagogo, y María Jesús Faúndez Alcalde, gestora cultural de formación psicóloga; el taller ha transitado desde una pequeña tienda de grabado y objetos hacia un laboratorio de investigación gráfica situada e interdisciplinar, que cruza el arte con las ciencias naturales y sociales, aborda críticamente las temáticas socioambientales y patrimoniales del territorio, y devuelve sistemáticamente sus resultados a la comunidad a través de exposiciones, publicaciones, talleres y residencias. A lo largo de una década de trabajo sostenido, Taller La Chalupa ha sido reconocido de manera transversal por instituciones culturales regionales, agrupaciones locales, colaboradores y vecinos/as como un sinónimo de calidad, profesionalismo y compromiso territorial, y como uno de los referentes en el desarrollo y democratización del grabado en la Región de Aysén.

La participación ha sido un pilar fundamental en la elaboración de este plan. Entre mayo y junio de 2026, el equipo consultor desarrolló un proceso de levantamiento de información que incluyó entrevistas en profundidad con los/as gestores del espacio y con representantes de instituciones culturales y científicas clave (Museo Regional de Aysén, Centro Cultural de Coyhaique, PAR Explora Aysén e Instituto Milenio BASE), así como grupos focales con vecinas y vecinos de Puerto Cisnes, instituciones locales, participantes de las residencias artísticas y colaboradores del taller. Este material fue sistematizado mediante análisis cualitativo asistido

por software (ATLAS.ti), generando una matriz de más de 1.500 citas codificadas que constituye la base empírica del co-diagnóstico presentado en este documento.

El resultado de este proceso es un documento que constituye una guía estratégica integral para el Taller La Chalupa. Busca ordenar y proyectar el trabajo cultural del espacio, reconocer lo ya logrado y, sobre todo, articular una herramienta que sea fiel a la identidad del taller, a saber: un proyecto autoral y profundamente arraigado en su territorio, que entiende el arte como un medio para pensar y dialogar sobre las formas en que habitamos.

1. Diagnóstico Territorial

Comprender la realidad de Puerto Cisnes y del contexto regional en el que se inserta el Taller La Chalupa es fundamental para identificar las oportunidades y desafíos que este Plan de Gestión debe abordar. Siguiendo la dimensión territorial del co-diagnóstico propuesta por la Guía Metodológica (MINCAP, 2023), este capítulo presenta una caracterización general del territorio (geográfica, histórica, demográfica y cultural) construida a partir de fuentes secundarias (PLADECO de Cisnes, Plan Municipal de Cultura 2020 y datos censales) y complementada con las percepciones levantadas en el proceso participativo. En este sentido, no se pretende una descripción sociodemográfica exhaustiva, sino relevar aquellos factores del territorio que resultan determinantes para la planificación del espacio cultural.

1.1. Ubicación y contexto geográfico

Puerto Cisnes es una pequeña ciudad costera ubicada en la zona norte de la Región de Aysén, en la Patagonia chilena. Administrativamente es la capital de la comuna de Cisnes, Provincia de Aysén. La localidad se encuentra a orillas del fiordo Puyuhuapi, en la desembocadura del río Cisnes, rodeada por un entorno natural exuberante de bosques templados lluviosos, montañas y canales patagónicos. Se ubica aproximadamente a 196 km al noroeste de la ciudad de Coyhaique (capital regional), conectada por un desvío de 29 km desde la Carretera Austral.

El clima es frío lluvioso, con abundantes precipitaciones durante gran parte del año, lo que imprime un ritmo de vida particular a la comunidad: marcadas estacionalidades en las actividades productivas y turísticas, veranos con mayor afluencia de visitantes y actividad al aire libre, e inviernos que limitan los desplazamientos y la vida pública. Este factor climático apareció de manera recurrente en el diagnóstico participativo como una variable que condiciona la asistencia a actividades culturales y que releva la necesidad de espacios techados, cálidos y acogedores para el encuentro comunitario.

Puerto Cisnes se encuentra en las proximidades de importantes áreas naturales protegidas, destacando el Parque Nacional Isla Magdalena (frente a la bahía) y el Parque Nacional Queulat; además de humedales de alto valor ecológico como el de la desembocadura del río Cisnes. La riqueza natural de la zona no solo es un activo ambiental, sino parte integral de la identidad local y de la obra de Taller La Chalupa, cuya investigación gráfica se ha construido precisamente sobre la observación y puesta en valor de la biodiversidad y los ecosistemas del territorio, así como sobre la denuncia de sus amenazas (expansión salmonera, extracción de pompón en turberas, megaloteos y presión inmobiliaria).

Desde el punto de vista territorial, Puerto Cisnes presenta desafíos de aislamiento similares a otras localidades de Aysén como, por ejemplo, su lejanía de los principales centros urbanos (3 a 4 horas por ruta de Coyhaique), lo que ha implicado históricamente un menor acceso a bienes y servicios culturales especializados. No obstante, esta misma condición ha forjado una comunidad autosuficiente y con fuerte sentido de pertenencia. Taller La Chalupa

opera estratégicamente en esta doble condición: por un lado, la distancia encarece la circulación de obra, la logística de proyectos y la vinculación con oportunidades concentradas en la capital regional; por otro, el trabajo descentralizado y situado del taller es reconocido como uno de sus principales valores diferenciadores incluso por la propia institucionalidad.



Fotografía 1: Panorámica de la ciudad de Puerto Cisnes. Fuente: Pagina web Ilustre Municipalidad de Cisnes (consultado 2026).

1.2. Caracterización demográfica y socioeconómica

Según el Censo de 2024, la comuna de Cisnes registra 5.137 habitantes, en contraste con los más de 6.000 del Censo 2017, lo que muestra una caída considerable. Asimismo, presenta un índice del envejecimiento del 64,1.

La comuna posee un índice de masculinidad históricamente alto (en 2017, aproximadamente 151 hombres por cada 100 mujeres, ajustado en el Censo 2024 a 102 hombres cada 100 mujeres), atribuible a la naturaleza de las actividades económicas preponderantes, en particular la industria salmonera y la pesca, rubros que históricamente han sido masculinizados. En cuanto a la estructura etaria, se observa una población relativamente joven, aunque el diagnóstico participativo relevó la percepción de un progresivo envejecimiento del público local que participa en actividades culturales, así como la emigración de jóvenes al terminar la enseñanza media.

En el aspecto socioeconómico, la economía local se estructura en torno a la industria salmonera y sus actividades conexas, la pesca artesanal, los servicios públicos (hospital, municipio y educación) y un turismo en crecimiento asociado a la Carretera Austral. Esta matriz productiva genera una tensión de fondo que el diagnóstico participativo hizo explícita: buena

parte de los ingresos de las familias depende de una industria cuyos impactos ambientales son, a la vez, objeto de preocupación creciente en la comunidad y uno de los temas centrales de la obra del taller. La capacidad de Taller La Chalupa para abordar críticamente estas temáticas manteniendo el respeto y el diálogo con vecinos/as que trabajan en la industria es, como se verá, uno de sus activos más valorados.

1.3. Contexto cultural e institucionalidad local

La planificación cultural de la comuna de Cisnes se ordena en torno a dos instrumentos municipales; uno es el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO, 2018) que reconoce la cultura y el patrimonio como componentes del desarrollo local e incorpora iniciativas tales como la habilitación de un futuro centro cultural y el apoyo a las festividades tradicionales. El otro es el Plan Municipal de Cultura (PMC, 2020), que fue elaborado en coordinación con el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, y diagnostica como principales brechas comunales la descentralización de la oferta hacia las localidades del litoral y del interior, la formación de audiencias, la protección del patrimonio local y el apoyo a cultoras y cultores. Ambos instrumentos coinciden en identificar la carencia de infraestructura cultural formal como el déficit estructural del territorio.

Dicha carencia se verifica en la oferta cultural permanente; la comuna no cuenta con centro cultural, teatro, museo ni galería en funcionamiento, de modo que las actividades se despliegan en infraestructuras concebidas para otros fines —gimnasio municipal, sedes vecinales, biblioteca pública, establecimientos educacionales o el hospital— o en espacios autogestionados (PMC, 2020). La programación profesional externa es esporádica y depende de giras y programas puntuales de la Seremi de las Culturas y del Gobierno Regional, mientras que la oferta formativa estable en artes se limita, fuera del currículum escolar, a talleres de duración acotada asociados a proyectos concursables. En este escenario, los espacios de la sociedad civil cumplen de facto una función de dinamización cultural que excede su escala y sus recursos.

El PMC 2020 registra, en contrapartida, un calendario cultural comunitario consolidado y de alta convocatoria: la Fiesta del Pesca'o Frito y la Gran Minga Cisenense (en enero); el aniversario de la localidad (en febrero); la Semana Santa con procesión marítima; los pasacalles de verano; y los juegos populares de fiestas patrias; expresiones que combinan gastronomía, música tradicional, religiosidad y trabajo colectivo.

En cuanto al catastro de organizaciones culturales del PMC, se considera principalmente agrupaciones de trayectoria patrimonial y folclórica —entre ellas la Agrupación Arte y Mate, reconocida como Punto de Cultura Comunitaria—, la agrupación de artesanas y artesanos locales, los establecimientos educacionales y la Biblioteca Pública Municipal. Los agentes culturales surgidos en la última década, entre ellos Taller La Chalupa, no figuran como actores relevantes (aun cuando son uno de los principales referentes culturales a nivel local) ni en las líneas de acción del instrumento, cuya actualización permanece pendiente.

En la escala regional, el marco de referencia lo constituyen la Estrategia Quinquenal Regional de Aysén —que sitúa la participación, el acceso y la diversidad cultural entre sus principios, con ejes orientados al fomento de las artes, la formación artística y la valoración del patrimonio— y los instrumentos del MINCAP, en particular el Programa Red Cultura y los Fondos Cultura, principal fuente de financiamiento del sector en el territorio.

Sobre esta base documental, el proceso participativo aportó una lectura situada del contexto institucional que matiza y complementa lo consignado en los instrumentos comunales. Los/as agentes consultados/as describen una institucionalidad cultural municipal de baja capacidad operativa y una relación distante con las iniciativas autogestionadas, en contraste con vínculos sólidos y recíprocos con la institucionalidad cultural regional, de la cual Taller La Chalupa ha sido un usuario consistente y destacado. Esta asimetría, y el riesgo de que la escasez de gestión cultural pública derive en una sobrecarga de expectativas sobre los espacios autogestionados, se desarrolla en detalle en el capítulo 3 (hallazgo C2 y mapa de vínculos según nivel de reciprocidad) y orienta las definiciones de la Línea Estratégica 4.

1.3.1 Organizaciones y agentes culturales del entorno local

El mapeo realizado durante el co-diagnóstico permite actualizar y complementar el catastro del PMC 2020, identificando a los siguientes actores del entorno local y comunal con actividad cultural, educativa o socioambiental relevante para Taller La Chalupa:

Actor/organización	Ámbito	Relación con Taller La Chalupa
Agrupación de Turismo Náutico y Conservación de Cetáceos	Turismo náutico, conservación del humedal del río Cisnes, censos comunitarios de aves y mamíferos	Colaboración en talleres y proyectos.
Agrupación Educativa Corta Corriente	Educación ambiental y artística	Nace al alero de una experiencia de escuela en la que participaron los gestores del taller.
Jardín Infantil Los Navegantes	Educación inicial	Poseen un sello educativo en artes locales construido con asesoría de Taller La Chalupa.
Liceo Bicentenario de Excelencia Arturo Prat Chacón	Educación media	Exposiciones, mediaciones, préstamo de prensa de grabado, participación de

		Sebastián como jurado en instancias artísticas.
Escuela básica y Oficina Local de la Niñez (OLN)	Educación e infancias	Desarrollo de talleres puntuales (Actívate en Vacaciones, entre otros) y catastro de agentes culturales.
Hospital de Puerto Cisnes	Salud	Facilitadores de espacios para exposiciones y aliado en el vínculo cultura–salud mental (unidad de promoción de salud).
Biblioteca Pública Municipal	Fomento lector	Sede habitual para lanzamientos y presentaciones de libros.
Junta de Vecinos y sedes comunitarias	Organización territorial	Espacios potenciales para actividades descentralizadas.
Corporación Queulat	Turismo y desarrollo local	Colaboradora del proyecto Graphis.
Hostal / familia Bellavista	Emprendimiento local	Vitrina permanente de obra del taller y proveedor de servicios en residencias.
Agrupaciones y colectivos regionales (Rüpülen, Biblioteca Trinchera Utopía, Piqueteros, Fundación AyCiencia, entre otros)	Participación Ciudadana	Colaboraciones específicas en talleres, festivales y proyectos autogestionados.

Tabla 1: Principales actores del entorno local y comunal vinculados al Taller La Chalupa. Fuente: Elaboración propia a partir del co-diagnóstico 2026.

1.4. Infraestructura cultural disponible en el contexto local

Ante la ausencia de infraestructura cultural formal en Puerto Cisnes, Taller La Chalupa ha desarrollado una estrategia deliberada de intervención de espacios con, lo que denominan, público cautivo; exponiendo en lugares de alta circulación cotidiana: el hospital (donde han realizado diversas exposiciones y actualmente preparan nuevas muestras), el liceo, la biblioteca

municipal, el jardín infantil y sedes comunitarias de otras localidades (La Junta y Puyuhuapi). Esta estrategia, nacida de la necesidad, se ha convertido en un sello del taller y en una respuesta pertinente a las barreras de acceso del territorio: la obra va hacia donde las personas están, en lugar de esperar que las personas lleguen a una sala de exposiciones.

Los espacios públicos y comunitarios disponibles para actividades culturales en la localidad incluyen: el Gimnasio Municipal (eventos masivos como el Festival del Humedal en el que participó el taller), la Biblioteca Pública (lanzamientos y actividades de pequeño formato), las sedes de juntas de vecinos, la costanera y espacios al aire libre (sujetos a la estacionalidad climática), y las dependencias de los establecimientos educacionales. El diagnóstico participativo registró, además, una demanda comunitaria transversal por contar con un espacio cultural público adecuado (demanda que excede los alcances de este Plan, pero que constituye un antecedente relevante para la incidencia de Taller La Chalupa en la planificación cultural comunal).

2. Caracterización del Taller La Chalupa

Este capítulo presenta el diagnóstico interno del espacio: su historia, identidad, líneas de trabajo, públicos, infraestructura, recursos y redes. La caracterización se construyó principalmente a partir de las entrevistas y reuniones de trabajo sostenidas con sus gestores, Sebastián Peña Zamora y María Jesús Faúndez Alcalde, complementada con la información levantada en las instancias participativas y en las entrevistas institucionales del co-diagnóstico (mayo–junio de 2026).

2.1. Ficha resumen del espacio

Campo	Detalle
Nombre	Taller La Chalupa.
Ubicación	Puerto Cisnes, comuna de Cisnes, Región de Aysén.
Año de inicio	2015.
Gestores	Sebastián Peña Zamora, grabador y pedagogo; María Jesús Faúndez Alcalde, gestora cultural, de formación psicóloga.
Reparto de roles	<u>Sebastián</u> : Creación, investigación gráfica, talleres, edición de publicaciones, postulación a proyectos y montaje. <u>María Jesús</u> : Gestión, producción, postulación y rendición de proyectos. La mediación y la vinculación son compartidas.
Áreas de trabajo	Creación e investigación gráfica; formación (talleres y residencias); línea editorial; montaje y museografía; talleres por encargo y venta de obra.
Espacio físico	Taller propio, anexo a la vivienda de los gestores pero con ingreso independiente; capacidad para seis personas cómodas y hasta 15–18 en condiciones de alta ocupación.
Financiamiento principal	Fondos concursables del MINCAP (FONDART regional en líneas de creación, formación y difusión), complementados con talleres por encargo, montajes y venta de obra.
Reconocimientos	• Obra adquirida (2 piezas) por el Centro Nacional de Arte Contemporáneo (Cerrillos). • Participación en feria Ch.ACO (Santiago). • Seleccionado en XLI Concurso Nacional de Arte Joven de la Universidad de Valparaíso. Sala El Farol. Valparaíso, Chile. • III Edición de la Bienal Internacional de Grabado Contemporáneo de Iasi, Chisinău. Muzeul de Artă, Iasi, Moldovia. • XI Biennale internationale d'estampe contemporaine de Trois-rivières. Galerie d'art du Parc, Trois-rivières, Canadá. • Continuità. Biennale di Grafica contemporanea.

	Associazione Padre Diego Donatti. Italia. • Premio Regional de arte, cultura y patrimonio 2025, trayectoria en educación artística no formal, subcategoría educación artística. Reconocimiento Educador en educación artística de la enseñanza no formal.
--	---

Tabla 2: Ficha resumen del Taller La Chalupa. Fuente: Elaboración propia, co-diagnóstico 2026.

2.2. Historia y trayectoria (2015 – actualidad)

El taller nace en 2015 como una tienda pequeña de venta de grabado y objetos (como fundas de cojines o poleras estampadas en serigrafía con motivos de biodiversidad local), que albergaba además obra de artesanos y artistas locales, libros de la editorial regional Ñire Negro y ciclos de cine de pequeño formato. Surge de la necesidad de generar ingresos para el hogar en un momento en que Sebastián estaba sin trabajo y María Jesús se incorporaba como psicóloga al hospital local. Los gestores habían llegado a Puerto Cisnes por motivos laborales, se conocieron en la localidad y decidieron establecerse en ella.

El giro decisivo ocurre en 2017, con la adjudicación de un primer FONDART que permitió adquirir una prensa de grabado de gran formato (tres cuartos de pliego). El proyecto asociado, Amphibia: representación de dos mundos; desarrollado junto al biólogo local Víctor Raimilla, tradujo a xilografía las quince especies de anfibios descritas para la Región de Aysén, acompañadas de fichas técnicas de mediación, e itineró por La Junta, Puyuhuapi, Puerto Cisnes (hospital y liceo) y el Centro Cultural de Coyhaique. Este proyecto marca el paso del souvenir a una investigación gráfica situada, en gran formato y concebida desde su origen para la mediación. Desde entonces, el discurso del taller se ha complejizado progresivamente: de la representación de la biodiversidad local, a la reflexión sobre la relación con los ecosistemas y lo no humano, y de ahí a temáticas socioambientales y patrimoniales con carga crítica (turberas y extracción de pompón, residuos de la industria salmonera, colecciones arqueológicas, entre otros).

Hitos principales de la trayectoria:

Período	Hito
2015	Apertura del taller como tienda de grabado, serigrafía y objetos; ciclos de cine y venta de obra de creadores locales. Primer espacio en comodato/trueque con la familia Bellavista (obra y clases de grabado a cambio de espacio).
2017	Primer FONDART: adquisición de prensa de gran formato y proyecto "Amphibia: representación de dos mundos" (15 especies de anfibios de Aysén en xilografía, en colaboración con el biólogo Víctor Raimilla). Itinerancia regional.
2018	Proyecto "Gráfica Territorial" (FONDART formación): talleres sostenidos con quince personas adultas de la localidad; invitación a la grabadora Cristina Pustela.

2019	Primeras exposiciones en el Museo Regional de Aysén: muestra colectiva "Atlas Fungi" (con colectivo de estudios naturalistas) y exposición "KosMos 5. Líquenes de un territorio", realizada en técnicas de grabado con materiales reciclados (tetrapak).
2020–2021	Adquisición de obra "Placopsis" por Centro Nacional de Arte Contemporáneo de Cerrillos (2020). Talleres de xilografía colectiva con la Agrupación de Cetáceos (FNDR Cultura): obra-puzzle colectiva y archivo de grabados de la agrupación. Primera Residencia para no artistas, "Trayectos Territoriales" (2021): seis agitadores culturales de distintas localidades de la región.
2022–2023	Proyecto "De la otra parte de la tierra, en colaboración con la antropóloga Alejandra Fuentes, sobre la colección arqueológica del Museo Regional de Aysén (fondo Secretaría de Artes de la Visualidad, conmemoración 500 años del cruce del Estrecho de Magallanes); exposición en sala principal (Bodega) del museo. Inclusión en Cartografía Visual: Artistas y territorios. Catálogo Aysén, curatoría Fabián España. De Subsecretaría de Artes de la Visualidad del MinCAP. Segunda Residencia "Trayectos Territoriales" (2023): seis artesanas de la región; primer grabado colectivo en matriz única. Exposición colectiva sobre la salmonicultura "Margen".
2023–2024	Proyecto "La extracción del pompón no es sustentable": investigación gráfica sobre turberas y Sphagnum, con colaboración del microbiólogo Roy Mackenzie (Instituto Milenio BASE); conversatorios y exposición; contacto internacional con investigadores vinculados a la Universidad de Bristol. Participación en feria Ch.ACO, Santiago (stand financiado por la Secretaría de Artes de la Visualidad del MINCAP). Exposición en el Parque Intercultural de Quetzaltenango, Guatemala (fondo Ventanilla Abierta). Adquisición de obra "Estudio de Usnea" por Centro Nacional de Arte Contemporáneo de Cerrillos. Año crítico sin FONDART de creación (línea pasó a competencia nacional): proyecto del río San Luis financiado por Red Cultura (talleres de grabado, arpillera y pintura con tierras; obra donada al Jardín Infantil Los Navegantes).
2025	Tercera Residencia "Trayectos Territoriales": seis educadores y educadoras de la enseñanza no formal. Residencia de creación de Sebastián en el espacio de Josefina Guilisasti (Valle Simpson, arte y artesanía). Participación en Encuentro de Patrimonio Contemporáneo exponiendo la experiencia de residencia con artesanas.
2026	Invitación a presentar el trabajo del taller en "Encuentro de Artes Visuales. Ñuble: . En el camino de la visualidad situada" organizado por la Seremi de Ñuble en el 2025.

	Proyecto "Graphis" (FONDART turismo cultural): guía de campo gráfica y exposición sobre el microbosque del Parque Nacional Queulat, con la bióloga Viviana Pizarro; alianzas con Corporación Queulat, CONAF, SERNATUR, Universidad Austral (Turismo de Naturaleza) y Universidad de Aysén (Ingeniería Forestal). Elaboración del presente Plan de Gestión (Red Cultura). Exposición proyectada en Casa Kancha, Santiago. Taller autogestionado con el colectivo Rüpülen y Biblioteca Trinchera Utopía (Coyhaique).
2027 (proyecciones)	Proyecto en colaboración con el Instituto Antártico Chileno (INACH) junto a la paleobotánica Cristine Trevisan; cuarta versión de la residencia Trayectos Territoriales y exposición retrospectiva del ciclo de residencias.

Tabla 3: Hitos de la trayectoria del Taller La Chalupa. Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas de caracterización y financiamiento (2026).

2.3. El nombre y la postura identitaria

La Chalupa alude a la embarcación chilota de dos puntas que tuvo una presencia significativa en los procesos de navegación, poblamiento y conexión del litoral de Aysén. Su nombre remite, de este modo, a la estrecha relación histórica de este territorio con el mar y con la tradición chilota, poniendo en valor una dimensión litoral que forma parte fundamental de la configuración cultural de la región. Con el tiempo, esta mirada se ha ampliado hacia una comprensión más profunda de las distintas capas históricas y culturales que han dado forma al territorio, incorporando también el reconocimiento de los pueblos canoeros que lo habitaron con anterioridad, entre ellos los chonos y otros grupos cazadores-recolectores vinculados al mar y al continente. Desde esta perspectiva, Taller La Chalupa propone una aproximación a la identidad local entendida como diversa, dinámica y construida a partir de múltiples trayectorias y formas de habitar Aysén.

Esta postura identitaria constituye el fundamento de la línea curatorial del espacio: una investigación gráfica que pone en valor el patrimonio natural y cultural del territorio, que visibiliza historias y seres silenciados o poco observados (anfibios, líquenes, los musgos del microbosque, las turberas, los oficios, las memorias chilotas y canoeras) y que toma posición frente a los procesos que amenazan al territorio (la expansión salmonera, el extractivismo del pompón, los megaloteos, entre otros), procurando siempre sostener espacios de encuentro y diálogo tolerantes y respetuosos, incluso y, especialmente, con quienes piensan distinto o trabajan en las industrias cuestionadas.

2.4. Áreas y líneas de trabajo

Los propios gestores describen dos grandes áreas históricas —creación/investigación y formación— a las que se han sumado, con el tiempo, otras líneas que han ganado peso propio:

Línea de trabajo	Descripción
Creación / investigación	Investigación gráfica situada, en gran formato, cruzada con las ciencias naturales y sociales. Cada proyecto de creación articula investigación, obra, exposición y mediación. Constituye el corazón discursivo del taller.
Formación	Talleres de grabado y técnicas afines para personas adultas de la localidad y la región, y residencias formativas. Pedagogía de inspiración rancieriana: el docente se repliega y emerge la autoeducación y la experimentación conjunta.
Línea editorial	Seis libros publicados a la fecha, con dos sublíneas: catálogos (énfasis en la obra) y libros de proceso (más ilustrados, que documentan experiencias y voces). Los lanzamientos e itinerancias son parte de la programación del espacio.
Residencias para no artistas	Dispositivo bienal: seis personas, diez días de convivencia y creación en torno al grabado. Versiones: 2021 agitadores/as culturales; 2023 artesanas; 2025 educadores de la enseñanza no formal. Cada versión genera un libro y, sobre todo, red regional. Toda la operación contrata servicios locales (alojamiento, traslados, alimentación, navegación, termas), retribuyendo a la economía del territorio.
Montaje / museografía	Sebastián realiza el montaje de muestras propias y de terceros, especialmente para el Museo Regional de Aysén. Su nombre opera como estándar de calidad en el circuito expositivo regional.
Talleres por encargo y venta de obra	Ingresos complementarios: talleres contratados por instituciones y agrupaciones (Par Explora UACH, museo, OLN, fundaciones) y venta de obra original (principalmente regional, con ventas nacionales e internacionales puntuales).

Tabla 4: Líneas de trabajo del Taller La Chalupa. Fuente: elaboración propia, co-diagnóstico 2026.

El sello transversal a todas las líneas es una investigación gráfica interdisciplinar y situada: cruce del arte con las ciencias naturales y sociales, anclaje territorial y educación ambiental entendida en sentido amplio, es decir, como reflexión sobre las formas de habitar y de relacionarse con lo no humano. En la práctica, el espacio opera como un laboratorio que cruza lo gráfico y lo pedagógico. Entre las referencias conceptuales explícitas de los gestores se cuentan la pedagogía de Jacques Rancière (*El maestro ignorante*, 2003) y la antropología de Marisol de la Cadena (*la noción de seres tierra*, 2015), movilizadas, por ejemplo, en el proyecto del río San Luis, que propuso a los vecinos y vecinas una aproximación sensible y de escucha del río antes de crear.

2.5. Públicos actuales

El público del taller es mayoritariamente adulto y adulto mayor. En Puerto Cisnes tiende a repetirse un núcleo de participantes habituales que se reitera de una actividad a otra, fenómeno propio de una localidad pequeña donde quienes participan en actividades culturales suelen ser transversales a las distintas iniciativas. En Coyhaique, en cambio, el público de las exposiciones y lanzamientos se ha diversificado y ampliado en los últimos años, incorporando personas nuevas fuera del circuito conocido. Cabe resaltar que la infancia no es foco del taller, más bien se atiende puntualmente y de preferencia a través de alianzas (OLN, jardín infantil, Fundación Nativos de Villa La Tapera), decisión deliberada de los gestores que las instituciones entrevistadas valoran como una claridad estratégica poco común en espacios autogestionados.

2.6. Infraestructura y equipamiento

El espacio físico del taller es, a la vez, su principal infraestructura y su principal restricción. Como se mencionó anteriormente, se trata de un taller propio, anexo a la vivienda de los gestores, pero con ingreso independiente, equipado con prensa de grabado de gran formato y el instrumental propio del oficio. Su capacidad es de seis personas trabajando cómodamente, pudiendo albergar hasta quince o dieciocho personas en actividades puntuales de alta ocupación (lanzamientos de libros o encuentros), previa reorganización completa del mobiliario. El espacio resulta pequeño para talleres de mayor convocatoria y no permite exhibir obra de gran formato en condiciones adecuadas; de ahí que buena parte de la programación ocurra en otros espacios (en Puerto Cisnes el hospital, liceo y biblioteca; y en Coyhaique el museo y el centro cultural).

Existe una proyección de ampliar el taller o cambiar de emplazamiento, asociada a las alternativas de diversificación económica que se analizan en el capítulo 6: una residencia pagada con taller y alojamientos en un terreno rural, o un espacio integrado en el pueblo (taller + café administrado por terceros + sala arrendable/cowork). Esta decisión está atravesada por un dilema identitario que los gestores explicitan: aislarse para ganar escala y autonomía, o permanecer en el centro de la localidad, accesibles a pie, sosteniendo el vínculo cotidiano con la comunidad. La resolución de este dilema constituye una de las definiciones estructurales del período que cubre este Plan.

A continuación, se presentan algunas fotografías del trabajo de Taller La Chalupa y su infraestructura:







Fotografía 5: Residentes en Taller La Chalupa junto a Sebastián y María Jesús (Residencia Trayectorias Territoriales, 2025).
Fuente: Jorge Arancibia Ríos (Banco de fotos Taller La Chalupa).

2.7. Recursos humanos y modelo de roles

El núcleo permanente del taller son sus dos gestores, con un reparto de roles claro y complementario que las instituciones entrevistadas destacan como una de las claves de su éxito: Sebastián concentra la creación, la investigación gráfica, la docencia y el montaje; María Jesús, la gestión, la producción y la rendición de proyectos; la postulación a proyectos, la mediación y la vinculación son actividades compartidas. En torno a este núcleo orbita un equipo extendido por proyecto: diseñadores (diseño expositivo, editorial y web), investigadores/as asociados/as (biólogos, microbiólogos, antropólogas, botánicas), talleristas invitados/as (frecuentemente ex residentes), imprentas, fotógrafos y servicios locales. Los/as colaboradores más cercanos/as mantienen con los/as gestores y su familia vínculos de confianza que exceden lo estrictamente laboral, expresión de un modelo donde vida, oficio y proyecto se entrelazan.

Este modelo de núcleo mínimo con red por proyecto otorga flexibilidad y bajos costos fijos, pero implica también una alta dependencia de dos personas, riesgo de sobrecarga (especialmente en los peaks de montaje e itinerancia) y ausencia de relevos. El Plan aborda este punto en la línea de sostenibilidad institucional (capítulos 5 y 6).

2.8. Recursos financieros y estructura económica actual

El taller se financia de manera casi íntegra mediante fondos concursables del MINCAP, complementados por ingresos propios de menor escala. La estructura de ingresos identificada en las entrevistas de financiamiento es la siguiente:

Fuente	Descripción	Magnitud referencial anual
FONDART Regional – Creación artística	Financia el ciclo completo de investigación-creación: honorarios de creación (Sebastián) y de gestión/producción (María Jesús), equipo asociado (diseño, investigación), materiales, impresión, museografía, montaje e itinerancia.	\$25.000.000 (proyecto vigente: \$24.999.990)
FONDART Regional – Formación	Financia talleres y residencias (traslados, alojamiento y alimentación de residentes, fotógrafo, diseño, servicios locales, honorarios, materiales, libro asociado).	\$19.000.000
FONDART – Difusión	Línea incorporada desde el ciclo 2024–2025 para impresión de libros, lanzamientos en localidades e itinerancias.	\$15.000.000 (adjudicado por primera vez el año pasado, incierta su periodicidad)
Venta de obra	Marginal, pero con precios de venta altos por pieza.	Promedio \$500.000
Talleres por encargo y montajes	Contrataciones de instituciones y agrupaciones (Explora, Museo Regional, OLN, fundaciones, corporaciones); montaje de muestras de terceros.	Variable; sin registro sistematizado
Otros fondos	Ventanilla Abierta (circulación internacional), fondos de patrimonio, Red Cultura (año crítico 2024: \$5.000.000), FNDR Cultura vía agrupaciones, adquisiciones de obra (CNAC Cerrillos).	Ocasional

Tabla 5: Estructura de ingresos del Taller La Chalupa. Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas de financiamiento a los gestores (junio 2026). Montos referenciales declarados.

En un año de operación normal, el taller ejecuta del orden de \$45 a \$50 millones anuales provenientes de dos a tres fondos concursables, cifra que cubre la totalidad del ciclo productivo (investigación, creación, formación, edición, exhibición y circulación), pero que deja márgenes de honorarios estrechos para los gestores, especialmente cuando los costos de montaje y de impresión crecen. La dependencia es estructural y frágil: en 2024, el traspaso de la línea regional de creación a competencia nacional dejó al taller sin su fondo principal, con resultados comunicados recién en marzo; la continuidad se sostuvo ese año con un fondo de Red Cultura de menor escala y encargos de obras.

Los intentos de generar ingresos por talleres pagados abiertos a la comunidad no han prosperado (baja inscripción junto con una cultura local habituada a la gratuidad de las actividades financiadas por fondos), y la proyección de mayor potencial, una residencia pagada para artistas y creadores externos, se encuentra en fase de prototipo.

2.9. Vínculo territorial y redes colaborativas

El mapa de relaciones del taller es amplio y se organiza, según la descripción de los propios gestores, en cuatro grandes tipos de vínculo, a los que se suma la dimensión nacional e internacional:

- **Vínculos institucionales locales:** Jardín Infantil Los Navegantes, Liceo Bicentenario, escuela básica, Hospital de Puerto Cisnes, Biblioteca Municipal y Oficina Local de la Niñez. Predominan la facilitación de espacios, las mediaciones y los encargos formativos.
- **Vínculos institucionales regionales:** Museo Regional de Aysén, Centro Cultural de Coyhaique, PAR Explora Aysén, Universidad de Aysén, Universidad Austral de Chile sede Coyhaique, SEREMI de las Culturas. Relaciones sólidas, recíprocas y de larga data, especialmente con el museo (exposiciones desde 2019, trabajo con colecciones y montajes) y el centro cultural (exposiciones, lanzamientos y cartas de compromiso).
- **Vínculos científicos:** investigadores e instituciones con quienes se han desarrollado proyectos de creación: Víctor Raimilla (biólogo local), Roy Mackenzie (microbiólogo, Instituto Milenio BASE y Centro Internacional Cabo de Hornos), Viviana Pizarro (ingeniera forestal, PAR Explora Aysén), Alejandra Fuentes (antropóloga), y próximamente el Instituto Antártico Chileno (con Cristine Trevisan, paleobotánica). Vínculos frecuentemente personales que, no obstante, movilizan instituciones.
- **Vínculos afectivos y con agrupaciones:** red de ex residentes y colaboradores distribuidos por la región y el país, sostenida en vínculos afectivos duraderos; agrupaciones locales y regionales: Cetáceos, Corta Corriente, Corporación Queulat, Rüpülen (colectivo mapuche, Coyhaique), Biblioteca Trinchera Utopía, Fundación AyCiencia, junta de vecinos.
- **Vínculos nacionales e internacionales:** Secretaría de Artes de la Visualidad del MINCAP, Centro Nacional de Arte Contemporáneo de Cerrillos, feria Ch.ACO, Corporación Cultural de Puerto Montt (Sala Diego Rivera), Balmaceda Arte Joven sede

Puerto Montt, CONAF, Sernatur, Universidad Austral de Chile sede Coyhaique, Universidad de Aysén, SEREMI de Ñuble y gestores asociados, residencia de Josefina Guilisasti y Casa Kancha (Santiago), exposición en Galería 01320 en Parque Intercultural de Quetzaltenango, Guatemala; y contacto con investigadores vinculados a la Universidad de Bristol a raíz del proyecto sobre turberas.

Dos rasgos distinguen este entramado, el primero es su asimetría: mientras la relación con la institucionalidad cultural regional es fuerte y de ida y vuelta, el vínculo con el municipio es débil y ha estado marcado por episodios de desatención, y algunas instituciones locales facilitan espacios sin involucrarse activamente en los procesos. El segundo es su base afectiva: las residencias y colaboraciones han construido una red regional sostenida en relaciones de confianza, cuidado y reciprocidad, que constituye uno de los principales capitales del taller y un dispositivo efectivo de descentralización cultural. El capítulo 3 presenta el análisis detallado de estos vínculos y su clasificación según el nivel de reciprocidad, conforme a la tipología propuesta por la Guía Metodológica (colaboración directa, aliados, apoyo en difusión, no vinculación).

3. Co-diagnóstico relacional (Diagnóstico participativo)



Fotografía 6: Encuentro con vecinas. Taller La Chalupa, Puerto Cisnes, 12 de junio 2026.

Siguiendo la Etapa 1 del ciclo propuesto por la Guía Metodológica para la construcción de Planes de Gestión con enfoque de públicos (MINCAP, 2023), el proceso se inició con un co-diagnóstico relacional: un levantamiento de información construido en diálogo permanente con la comunidad y los agentes con que el espacio se vincula. El co-diagnóstico buscó, por una parte, recoger la

autodefinición de quienes gestionan el taller —su historia, su quehacer y sus proyecciones— y, por otra, comprender cómo el espacio es percibido y qué posición ocupa dentro de su comunidad y de la red de agentes con que se relaciona. Los/as agentes clave fueron identificados/as de manera conjunta con los gestores, distinguiendo entre instituciones locales y regionales, agrupaciones y colaboradores, y la comunidad que participa de sus actividades.

3.1. Metodologías de levantamiento de información

El levantamiento se abordó desde una metodología cualitativa, combinando dos técnicas complementarias. Por un lado, se realizaron entrevistas en profundidad, de carácter semiestructurado, a los gestores del espacio (orientadas a reconstruir su trayectoria, su modelo de gestión, su estructura económica y su mirada sobre la sostenibilidad) y a representantes de instituciones culturales y científicas clave identificadas en el territorio, con el fin de conocer la naturaleza de su vínculo con el taller y la percepción que tienen de su trabajo. Por otro lado, se desarrollaron grupos focales con los distintos públicos y actores con quienes Taller La Chalupa se relaciona (vecinas y vecinos participantes de sus actividades, ex residentes de sus

residencias artísticas, colaboradores y amigos del espacio e instituciones locales), propiciando la conversación entre pares para relevar percepciones colectivas, valoraciones y expectativas.

La entrevista semiestructurada combina preguntas previamente diseñadas con la flexibilidad de incorporar nuevas preguntas durante la conversación (Kvale, 2011),

lo que permite a las personas entrevistadas explayarse, introducir matices y aportar información no prevista. El grupo focal, por su parte, es una técnica cualitativa que reúne a un grupo de

Fotografía 8: Entrevista a Viviana Pizarro, PAR Explora Aysén. Universidad Austral de Chile, Coyhaique, 10 de junio 2026.



hallazgos presentados en este capítulo.



Fotografía 7: Encuentro con gestores. Taller La Chalupa, Puerto Cisnes, 12 de junio 2026.

personas para discutir un tema específico bajo la guía de una moderación, permitiendo identificar consensos y disensos y enriqueciendo el diagnóstico con matices difíciles de obtener mediante instrumentos individuales (MINCAP, 2023). Ambas técnicas se encuentran entre las recomendadas por el Banco de Metodologías Participativas de la Guía Metodológica.

Las instancias se llevaron a cabo de manera presencial en Puerto Cisnes y Coyhaique y, en algunos casos, en modalidad remota, según la disponibilidad y ubicación de los y las participantes. El material fue transcrito y sistematizado mediante análisis de contenido cualitativo asistido por el software ATLAS.ti, generando una matriz de 1.510 citas codificadas en categorías y códigos emergentes, que constituye el respaldo empírico de los

3.2. Instancias participativas desarrolladas

Público asociado	Agente / institución	Instrumento	Fecha	Categorías emergentes
Gestores del espacio	Sebastián Peña y María Jesús Faúndez (Taller La Chalupa)	Reunión de caracterización (online)	26/05	Historia y caracterización del espacio
Institución vinculada	María José Fernández – Museo Regional de Aysén	Entrevista presencial	10/06	Vínculo, calidad, posicionamiento del grabado
Institución vinculada	Carolina Pinochet – Centro Cultural de Coyhaique	Entrevista presencial	10/06	Uso del espacio, circuito completo, profesionalismo
Institución vinculada	Viviana Pizarro Varas – PAR Explora Aysén	Entrevista presencial	10/06	Vínculo arte-ciencia, profesionalismo, público adulto
Instituciones locales	Jardín Los Navegantes, Liceo Bicentenario, Agrupación Cetáceos (4 participantes)	Focus group presencial	11/06	Vínculos locales, mediación, sello educativo
Instituciones locales	Concejal de la comuna y encargado de promoción de salud del Hospital (2 participantes)	Focus group presencial	12/06	Rol comunitario, municipio, salud-cultura, sostenibilidad
Gestores del espacio	Sebastián y María Jesús (Taller La Chalupa)	Reunión de financiamiento (presencial)	12/06	Estructura económica
Vecinas y vecinos	15 vecinas de Puerto Cisnes vinculadas al espacio	Focus group presencial	12/06	Percepción comunitaria (comunidad, resistencia, territorio)
Colaborador científico	Dr. Roy Mackenzie Calderón – Instituto Milenio BASE	Entrevista online	17/06	Historia, sello, postura, vínculos
Colaboradores y amigos	4 colaboradoras/amigas del espacio	Focus group online	18/06	Diseño, ciencia, sentido del trabajo
Residentes	7 ex participantes de residencias anteriores	Focus group online	22/06	Residencias, redes regionales, dimensión afectiva

Tabla 6: Resumen de instancias participativas del co-diagnóstico. Fuente: elaboración propia (2026).

En conjunto, las instancias convocaron a más de 35 personas, entre representantes institucionales, integrantes de agrupaciones, colaboradores, ex residentes y vecinas y vecinos,

abarcando los distintos círculos de vinculación del taller: desde la institucionalidad cultural regional hasta la comunidad inmediata de Puerto Cisnes.

3.3. Sistematización y análisis de la información

Las transcripciones fueron codificadas en ATLAS.ti mediante un esquema mixto (categorías predefinidas y códigos emergentes), obteniéndose citas distribuidas en categorías analíticas principales. La distribución de citas por fuente confirma la centralidad de las voces comunitarias en el proceso: el grupo focal de vecinas concentró la mayor cantidad de citas, seguido por el de residentes y el de instituciones locales.



Fotografía 10: Encuentro con Instituciones locales. Taller La Chalupa, Puerto Cisnes, 11 de junio 2026.

El análisis siguió la lógica de la matriz de análisis propuesta por la Guía Metodológica: la información se ordenó por categoría y fuente, se identificaron consensos y disensos, y se jerarquizaron problemáticas y potencialidades. Es importante subrayar que, tal como recomienda la Guía, los disensos no fueron obviados: precisamente algunas de las tensiones más productivas del diagnóstico (por ejemplo, entre el rol comunitario que parte de la comunidad atribuye al taller y la autodefinición autoral de sus gestores) constituyen hallazgos centrales para la planificación.

3.4. Principales hallazgos del co-diagnóstico

Los hallazgos se organizan en tres ejes: (A) identidad y quehacer; (B) vínculo con la comunidad y el territorio; y (C) sostenibilidad y condiciones. Cada hallazgo se enuncia, se respalda con la evidencia levantada y se conecta con sus implicancias para el Plan.

Eje A — Identidad y quehacer

A1. La investigación gráfica situada e interdisciplinar como sello: La identidad del taller no es la producción de grabados, sino investigar el territorio gráficamente, en cruce con las ciencias naturales y sociales, y devolver esa investigación a la comunidad. La encargada de programación del Museo Regional lo confirma: de los artistas regionales, Taller La Chalupa es de los que más ha profundizado el cruce arte-ciencia, de forma consecuente en todos sus proyectos. El arte aparece, en palabras de los propios gestores y de las instituciones, como "una excusa para hablar de temas relevantes para la comunidad": la biodiversidad, las turberas, el humedal, las memorias del litoral, las formas de habitar. Los/as colaboradores científicos/as entrevistados/as subrayan, además, que esta traducción gráfica logra instalar temáticas de conservación con una efectividad que la divulgación académica tradicional rara vez alcanza.

A2. El circuito artístico completo, creación–publicación–exhibición–mediación–devolución: A diferencia de otros actores del sector, Taller La Chalupa cierra el ciclo cultural completo: crea, publica, expone, media y devuelve a la comunidad (obra donada a instituciones locales, talleres, conversatorios, fichas de mediación concebidas desde el diseño mismo de cada exposición). La directora del Centro Cultural de Coyhaique lo señala como su rasgo más distintivo (pocos colectivos regionales logran "el circuito completo") y el museo destaca que sus muestras están pensadas desde el origen para generar visitas educativas, con contenidos claros y de fácil acceso.

A3. El profesionalismo como capital simbólico: El atributo más repetido, de forma transversal entre todas las instituciones entrevistadas, es la calidad, el profesionalismo y la organización. "Va a montar La Chalupa" funciona en el museo como sinónimo de garantía de calidad; la institución contrata a Sebastián para montar muestras de terceros y reconoce que sus exposiciones "marcan una vara" para el resto de los artistas regionales. Par Explora Aysén destaca su orden, su cumplimiento y su autonomía logística ("llegan con todo listo, con sus materiales por persona, a la hora"). Este es el principal activo reputacional del taller y la base de su reconocimiento entre pares.

Eje B — Vínculo con la comunidad y el territorio

B1. Tensión entre rol comunitario y proyecto autoral: Parte de la comunidad lee a Taller La Chalupa como una de las entidades culturales más relevantes de Puerto Cisnes, supliendo un rol que correspondería a instituciones públicas; de esa lectura derivan tanto valoraciones profundas (comunidad, resistencia, educación popular, un faro en un territorio difícil) como críticas puntuales cuando algunas actividades no tienen carácter de taller abierto. Los gestores cuestionan esa identidad atribuida: no se definen como centro cultural ni como proyecto

comunitario, y manifestaron el temor de que el propio proceso del Plan de Gestión se transformara en una "caja de deseos" comunitaria imposible de satisfacer. A la vez, sostienen un trabajo comunitario real y verificable; se matiza que las actividades siempre consideran a la comunidad en alguna de las fases del circuito y que lo que suele fallar es la circulación de la información. Este hallazgo exige al Plan una definición explícita de identidad y de alcance — qué es y qué no es Taller La Chalupa— y una estrategia comunicacional que gestione expectativas sin erosionar el vínculo comunitario.

B2. Profundidad del vínculo y diversidad de escalas de participación: Los gestores cuestionan que el éxito de una actividad cultural se reduzca a la cantidad de asistentes y relevan la importancia de considerar también la calidad y profundidad de los encuentros. Esta perspectiva no supone un rechazo a las actividades de alta convocatoria: inauguraciones, lanzamientos y exposiciones han congregado públicos amplios y forman parte relevante de la trayectoria del taller. Más bien, se reconoce que cada formato requiere criterios de evaluación acordes con su naturaleza: en talleres, residencias y procesos formativos resulta especialmente significativa la escala íntima, la permanencia y el retorno de participantes; mientras que en actividades abiertas también son pertinentes el alcance, la convocatoria y la circulación. El desafío para este Plan es, por tanto, combinar indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan reconocer ambas dimensiones sin reducir el éxito a una única métrica.

B3. Posicionamiento y democratización del grabado (alfabetización visual): Existe coincidencia entre el museo y Par Explora: Taller La Chalupa instaló y popularizó el grabado en la región como técnica cercana y accesible (prensas caseras, máquinas de hacer pasta, tetrapak y materiales domésticos), elevando además el estándar de exhibición de los/as demás artistas. El museo atribuye a Taller La Chalupa un rol pionero en la línea de grabado que hoy desarrolla la institución. La profesora de artes del liceo subraya que muchos/as estudiantes nunca han visitado un museo: el taller cumple una función de alfabetización visual y demuestra que el arte puede abordar temas críticos. La encargada de Par Explora Aysén constata efectos multiplicadores concretos (docentes y artesanas replicando técnicas con materiales cotidianos). Hay aquí un aporte público demostrable —acceso, formación de públicos, transferencia de técnica— que el Plan capitaliza y propone medir.

B4. Vínculo territorio–ecología y posición crítica con diálogo: El taller pone sobre la mesa temas socioambientales incómodos (turberas y pompón, salmonicultura, humedal, megaloteos, extractivismo) tomando posición, pero manteniendo el respeto y el diálogo: al taller asisten también personas que trabajan en las industrias cuestionadas, y la convivencia se sostiene. Instituciones y vecinas valoran esa valentía y la capacidad de ser transversales sin renunciar a una postura; el hospital, además, conecta cultura y salud mental en un territorio que necesita ambas, y proyecta colaborar en nuevas exposiciones. Este rol de "espacio para el diálogo difícil" es un valor diferenciador y una línea concreta de alianzas (salud, ambiente y educación) que el Plan desarrolla.

B5. Modelo de gestión afectivo y en red, con retribución a la economía local: Las residencias generan redes regionales que sus participantes describen como "una pequeña familia": vínculos que perduran años, derivan en nuevas colaboraciones (ex residentes que vuelven como talleristas) y constituyen un dispositivo efectivo de descentralización. Los/as colaboradores destacan el "cuidado" como rasgo transversal del taller: en la mediación, en el trato, en el detalle del montaje, en la relación con las personas. Adicionalmente, el taller retribuye deliberadamente a la economía local contratando servicios de vecinos en cada residencia (alojamiento, alimentación, navegación y traslado). El Plan propone formalizar este modelo (mapa de colaboradores, red de residentes y registro del gasto local) y visibilizar su impacto.

Eje C — Sostenibilidad y condiciones

C1. Sostenibilidad económica; dependencia estructural de fondos concursables y búsqueda de diversificación: El taller se financia casi enteramente con fondos concursables (FONDART en líneas de creación, formación y, recientemente, difusión); todo, ya sea investigación, exposiciones, impresión, montaje o honorarios, sale de esos fondos. La dependencia es frágil: el año en que la línea de creación pasó a competencia nacional, el taller quedó sin su fondo principal y se sostuvo con un recurso menor de Red Cultura. La venta de obra es marginal (\$500.000 anuales en promedio con peaks excepcionales en ferias), los talleres y montajes son ingresos complementarios sin registro sistematizado.

C2. Vínculo institucional desigual: fuerte con la institucionalidad cultural regional, débil con el municipio: El mapa de relaciones es sólido y recíproco con la institucionalidad cultural regional (museo, centro cultural, Explora y universidades) y con instituciones locales que se involucran activamente (jardín infantil y hospital), pero débil con el municipio (episodios de desatención a agrupaciones, Comisión de Cultura no operativa y PMC sin implementación efectiva) y desigual con instituciones que "abren la puerta" sin involucrarse. Los gestores plantean que la colaboración debe ser "de ida y vuelta", no mera facilitación de espacios. El desafío para el Plan es doble: diferenciar estrategias según el nivel de reciprocidad de cada vínculo, y decidir una estrategia realista de relación con el municipio, que incluya la incidencia en la actualización del Plan Municipal de Cultura.

Hallazgos complementarios desde las voces comunitarias

El grupo focal de vecinas, que constituye la fuente más densa del corpus, aportó matices que enriquecen los ejes anteriores y que conviene consignar de manera diferenciada:

- Los conceptos más asociados espontáneamente al taller fueron comunidad, resistencia, territorio, educación popular, encuentro, aprendizaje, oficio y conciencia del lugar que se habita. Varias participantes lo describieron como un espacio que "vuelve a tejer" una comunidad percibida como fragmentada.

- La valoración del taller se formula, en varios casos, en contraste explícito con la ausencia de gestión cultural municipal durante más de una década, lo que confirma el riesgo de sobrecarga de expectativas identificado en B1.
- Se identificaron barreras subjetivas de participación coherentes con el marco de la Guía Metodológica: vergüenza e inseguridad frente al arte ("no soy artista"), percepción del arte como ámbito elitista, desinformación sobre las actividades, y barreras estructurales como el clima y los horarios laborales. Las experiencias de participación efectiva tienden a revertir esos prejuicios.
- Existe interés manifiesto en más instancias formativas y de encuentro (talleres de oficios y actividades intergeneracionales), junto con la comprensión —desigualmente distribuida— de que la capacidad del taller es limitada por su escala y financiamiento.
- Los/as ex residentes relevaron la dimensión transformadora de las residencias en trayectorias personales y profesionales, el valor de la horizontalidad ("todos entramos en un proceso de exploración conjunta") y el deseo de instancias de reencuentro y de una exposición retrospectiva del ciclo de residencias.

3.5. Mapa de vínculos según nivel de reciprocidad

Conforme a la tipología de vinculación propuesta por la Guía Metodológica (colaboración directa, aliados, apoyo en difusión, no vinculación), el co-diagnóstico permitió clasificar los vínculos del taller como sigue. Esta clasificación es la base de la estrategia diferenciada de redes de la Línea Estratégica 4.

Nivel de vinculación	Agentes	Característica del vínculo
Colaboración directa	Museo Regional de Aysén; Hospital de Puerto Cisnes; Jardín Infantil Los Navegantes; PAR Explora Aysén (histórico); investigadores asociados (R. Mackenzie, V. Pizarro, A. Fuentes, V. Raimilla); diseñadores y colaboradores estables; red de ex residentes; Corporación Queulat (proyecto vigente)	Trabajo conjunto sostenido o por proyectos, con reciprocidad efectiva: co-creación, mediación, contrataciones mutuas, involucramiento en procesos.
Aliados	Ministerio de las Culturas, Seremi de las Culturas de Aysen; Centro Cultural de Coyhaique; Liceo Bicentenario; Biblioteca Municipal; OLN; Agrupación de Cetáceos; Corta Corriente; universidades (UACH, U. de Aysén); hostel Bellavista; radios locales; Nodo Laboratorio Natural Subantártico)	Facilitación de espacios, cartas de compromiso, encargos puntuales, difusión activa; disposición favorable con involucramiento variable.
Apoyo en difusión	SERNATUR (proyecto Graphis); medios regionales; redes de espacios culturales	Difusión de actividades sin involucramiento en los procesos; en el caso de

		SERNATUR, dificultad manifiesta para comprender el aporte del proyecto al sector turístico.
No vinculación / vínculo debilitado	Municipalidad de Cisnes (Departamento de Cultura, Comisión de Cultura); Centro de Padres de la escuela (interés declarado, sin trabajo conjunto aún)	Ausencia de relación de trabajo o relación deteriorada; en el caso municipal, antecedentes de desatención y débil institucionalidad cultural. Constituyen los focos prioritarios de la estrategia de reconstrucción de vínculos.

Tabla 7: Clasificación de vínculos del Taller La Chalupa según nivel de reciprocidad. Fuente: elaboración propia según tipología de la Guía Metodológica (MINCAP, 2023).

3.6. Síntesis de hallazgos y sugerencias de abordaje

Categoría	Hallazgo / evidencia	Sugerencia de abordaje en el Plan
Identidad y quehacer	Sello reconocido de investigación gráfica situada e interdisciplinar; dominio del ciclo completo de creación, publicación, exhibición y mediación; profesionalismo como garantía de calidad transversalmente validada.	Consolidar el sello en la línea curatorial; formalizarlo en el manifiesto (misión/visión); capitalizarlo como respaldo ante financistas y aliados.
Rol comunitario vs. proyecto autoral	Parte de la comunidad atribuye al taller el rol de referente cultural de la localidad; los gestores se definen como proyecto autoral con vocación de vínculo; riesgo de acumulación de expectativas difíciles de satisfacer (hallazgo B1).	Explicitar identidad y alcances en el marco estratégico; comunicar con claridad qué actividades son abiertas; canalizar demandas comunitarias hacia alianzas e incidencia (PMC) y no hacia la sobrecarga del taller.
Escala y métricas	El taller articula actividades de distinta escala: procesos formativos y residencias de carácter íntimo y actividades abiertas —como inauguraciones, lanzamientos y exposiciones—	Definir indicadores diferenciados según formato, combinando alcance y asistencia cuando corresponda con retorno, permanencia, mediación, calidad del vínculo y cobertura territorial.

	que pueden alcanzar una convocatoria amplia. El cuestionamiento se dirige a utilizar el volumen de asistentes como único criterio de éxito.	
Sostenibilidad económica	Dependencia casi total de FONDART; año crítico 2024; ingresos propios marginales y sin registro; honorarios bajos.	Estrategia de diversificación por etapas (línea estratégica 3): pilotos de residencia pagada y servicios, registro de ingresos, fondo de reserva.
Vínculos institucionales	Asimetría: fuerte con institucionalidad cultural regional, débil con municipio; instituciones que facilitan espacios sin involucrarse activamente.	Estrategia diferenciada por nivel de reciprocidad; convenios formales con aliados clave; plan específico de reconstrucción del vínculo municipal e incidencia en el nuevo PMC.
Red afectiva	Residencias y colaboraciones generan una red regional de carácter afectivo con impacto en trayectorias y en la economía local.	Formalizar la red (registro de residentes y colaboradores, instancias de reencuentro, exposición retrospectiva); registrar y visibilizar el gasto en servicios locales.
Participación y barreras	Barreras subjetivas (vergüenza, percepción elitista del arte) y estructurales (clima, información, horarios) condicionan la asistencia local.	Estrategia de desarrollo de públicos con foco en confianza, invitación personalizada, difusión multicanal y actividades en espacios cotidianos (enfoque de públicos, cap. 4.5).
Infraestructura	Espacio propio pequeño; exhibición y talleres dependen de espacios prestados; dilema ampliación/emplazamiento sin resolver.	Hoja de ruta de decisión de infraestructura (línea estratégica 3), con hitos y condiciones.

Tabla 8: Síntesis de hallazgos del co-diagnóstico y sugerencias de abordaje. Fuente: elaboración propia (2026).

3.7. Análisis FODA

Como síntesis del diagnóstico documental y participativo, se presenta el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Taller La Chalupa y su entorno. Las fortalezas y debilidades corresponden a factores internos del proyecto; las oportunidades y amenazas, a factores externos del contexto.

Fortalezas (factores internos positivos)

- Sello identitario nítido y consecuente: investigación gráfica situada e interdisciplinar, con una década de coherencia curatorial.
- Reputación de calidad y profesionalismo transversalmente validada por la institucionalidad cultural regional.

- Dominio del ciclo completo de producción cultural (creación–publicación–exhibición–mediación–devolución), infrecuente en el sector.
- Dupla de gestores con roles complementarios y alta capacidad técnica (creación/montaje + gestión/producción), con historial sobresaliente de adjudicación y ejecución de fondos.
- Red regional afectiva de residentes y colaboradores; alianzas sólidas con museo, centro cultural, mundo científico y establecimientos locales.
- Espacio físico propio (sin costo de arriendo) y equipamiento especializado (prensa de gran formato).
- Posicionamiento como referente regional del grabado y de su democratización; obra en colecciones públicas nacionales.
- Modelo de retribución a la economía local a través de la contratación de servicios de vecinos.

Debilidades (factores internos negativos)

- Dependencia estructural de fondos concursables anuales para la operación completa del taller.
- Ingresos propios marginales, sin registro sistematizado ni estrategia comercial consolidada; ausencia de emisión de documentos tributarios como entidad.
- Equipo permanente reducido a dos personas: sobrecarga, ausencia de relevos y riesgo de dependencia de personas clave.
- Espacio físico pequeño para talleres de mayor convocatoria y para exhibir obra de gran formato.
- Difusión concentrada en redes sociales (Instagram) y en el boca a boca, con brechas de llegada a públicos no digitalizados.
- Ausencia de fondo de reserva y de planificación financiera plurianual formalizada.

Oportunidades (contexto externo positivo)

- Actualización pendiente del Plan Municipal de Cultura de Cisnes: ventana de incidencia para incorporar al taller y a los espacios autogestionados en la planificación comunal.
- Crecimiento del turismo en la Carretera Austral y del turismo de intereses especiales: demanda potencial de experiencias culturales indoor y de productos como la guía de campo Graphis.
- Interés académico y científico creciente por la divulgación a través del arte (universidades, INACH, centros de investigación, contactos internacionales).
- Red de ex residentes y aliados/as distribuidos/as por la región y el país como plataforma de circulación, réplica y convocatoria.
- Vínculo cultura–salud con el hospital local, en sintonía con orientaciones nacionales sobre bienestar y salud mental.

- Reconocimiento del trabajo descentralizado en las políticas culturales (criterios de descentralización en fondos públicos).

Amenazas (contexto externo negativo)

- Inestabilidad de las líneas de financiamiento público: cambios de bases, traspaso de líneas regionales a competencia nacional (como en 2024), calendarios de resultados tardíos.
- Débil institucionalidad cultural municipal y ausencia de infraestructura cultural pública local.
- Sobrecarga de expectativas comunitarias sobre el taller ante el vacío de gestión pública.
- Estacionalidad climática y dinámicas laborales locales que condicionan la asistencia a actividades.
- Presiones socioambientales sobre el territorio (expansión salmonera, extractivismo, megaloteos) que tensionan el tejido social en el que el taller interviene.
- Costos crecientes de montaje, impresión y traslados en un contexto de aislamiento geográfico.
- Riesgo de desgaste personal de los gestores (carga de trabajo, incertidumbre anual de ingresos).

Este análisis orienta la estrategia general del Plan: apoyarse en las fortalezas (sello, reputación, redes, circuito completo) para aprovechar las oportunidades (fondos, incidencia en el PMC, turismo cultural, alianzas científicas y de salud), de modo de reducir las debilidades (dependencia financiera, equipo mínimo, difusión limitada) y mitigar las amenazas (inestabilidad del financiamiento, vacío institucional local, desgaste). Cada debilidad identificada es atendida por al menos una acción del plan de acción (capítulo 5).

4. Marco Estratégico (Etapa de Co-diseño)

Este capítulo corresponde al inicio de la Etapa 2 del ciclo del Plan de Gestión (co-diseño y planificación), conforme a la Guía Metodológica (MINCAP, 2023). Sobre la base del co-diagnóstico, se definen aquí el manifiesto del espacio (misión, visión y valores), sus objetivos estratégicos, su enfoque y segmentación de públicos, y su modelo de gestión. Estas definiciones fueron elaboradas por el equipo consultor a partir de las palabras y énfasis de los propios gestores y de los hallazgos participativos, y deben entenderse como propuestas a validar en la Etapa 3 del ciclo.

4.1. Misión

"Taller La Chalupa es un espacio autogestionado de investigación gráfica, creación y formación en torno al grabado. A través del cruce entre arte, ciencias y saberes del territorio, investiga y visibiliza el patrimonio natural y cultural del sur austral de Chile y las relaciones entre humanos y no-humanos, devolviendo cada proceso a la comunidad mediante exposiciones, publicaciones, talleres y residencias, promoviendo espacios de encuentro situados, cuidados y abiertos al diálogo".

La misión recoge los elementos centrales de la autodefinición de los gestores y de la percepción externa: el carácter autogestionado y autoral del proyecto; la investigación gráfica situada como quehacer distintivo; la transdisciplina; el circuito completo con devolución a la comunidad; y el cuidado, la cercanía y el diálogo como rasgos transversales de las distintas formas de encuentro que impulsa.

4.2. Visión

"Consolidar a Taller La Chalupa como un referente del sur austral en investigación gráfica situada y en la democratización del grabado, con un modelo económico diversificado que asegura su continuidad; una red regional de residentes, colaboradores e instituciones activa y en crecimiento; y un espacio de trabajo adecuado a su escala, desde el cual sigue abriendo conversaciones necesarias sobre las formas de habitar el territorio".

La visión proyecta los tres movimientos estratégicos del período: consolidación del sello y del posicionamiento, diversificación económica para reducir la dependencia de fondos concursables, y resolución de la definición de infraestructura y figura institucional.

4.3. Valores y principios orientadores

- **Arraigo territorial:** El territorio —su biodiversidad, sus memorias, sus tensiones— es el origen y el destinatario del trabajo del taller. Se crea desde y para el lugar que se habita.
- **Rigor y calidad:** El oficio se ejerce con estándares profesionales en cada eslabón del circuito (investigación, creación, edición, montaje, mediación), entendiendo la calidad como una forma de respeto hacia los públicos y hacia la obra.
- **Horizontalidad pedagógica:** Inspirado en la pedagogía de la emancipación intelectual de Rancière, el taller promueve la autoeducación, la experimentación conjunta y la convicción de que cualquier persona puede expresarse visualmente.
- **Profundidad, cuidado y diversidad de escalas:** Se valora la profundidad del encuentro y el cuidado de las personas, de los procesos y de los detalles. En talleres, residencias y procesos formativos, la escala íntima favorece la experimentación, el acompañamiento y el vínculo; esta convive con inauguraciones, lanzamientos y exposiciones de mayor convocatoria, igualmente valoradas como espacios de circulación, acceso y encuentro.

- **Posición crítica con diálogo:** El taller toma posición frente a las amenazas socioambientales del territorio, sosteniendo a la vez espacios de conversación respetuosos y transversales, incluso con quienes piensan o trabajan distinto.
- **Reciprocidad:** Las colaboraciones se conciben como relaciones de reciprocidad efectiva: con las personas (redes afectivas, retribución del aprendizaje), con las instituciones (aportes mutuos) y con la economía local (contratación de servicios de vecinos).
- **Creación colectiva:** de la obra individual al grabado colectivo, el taller reconoce el valor de las formas de creación compartida que fortalecen el tejido social. Especialmente en el área formativa que ya lleva años de consolidación.

4.4. Objetivos estratégicos

Objetivo general: Consolidar al Taller La Chalupa como un espacio autogestionado de investigación gráfica, creación y formación de referencia en la Región de Aysén, fortaleciendo su sostenibilidad económica e institucional, la profundidad de su vínculo con sus públicos y comunidades, y su red de alianzas territoriales, durante el período 2026–2029.

De este objetivo general se desprenden cuatro objetivos estratégicos (OE), que estructuran las líneas de acción del capítulo 5:

OE	Enunciado	Fundamento diagnóstico
OE1	Sostener y profundizar la línea de investigación gráfica situada e interdisciplinaria, asegurando la continuidad del ciclo bienal de creación, edición y circulación de obra.	Hallazgos A1, A2, A3: el sello y el circuito completo son el corazón del proyecto y su principal activo reputacional.
OE2	Fortalecer la formación, la mediación y el desarrollo de públicos articulando distintas escalas de participación, ampliando el acceso y resguardando la profundidad de los procesos formativos y de mediación.	Hallazgos B2, B3 y barreras de participación: necesidad de combinar alcance, acceso, fidelización y profundidad de los procesos, junto con la democratización del grabado y la alfabetización visual.
OE3	Diversificar las fuentes de financiamiento y fortalecer la institucionalidad interna del taller (registro, planificación financiera, infraestructura, autocuidado), reduciendo la dependencia de fondos concursables.	Hallazgo C1: dependencia estructural y frágil de FONDART; ingresos propios marginales; decisiones de infraestructura.
OE4	Consolidar y formalizar la red de vínculos del taller, con estrategias diferenciadas según el nivel de reciprocidad, incluyendo la reconstrucción del vínculo	Hallazgos B1, B5 y C2: red afectiva como capital; asimetría institucional; ventana de incidencia en el nuevo PMC.

	municipal y la incidencia en la planificación cultural comunal.	
--	---	--

Tabla 9: Objetivos estratégicos del Plan de Gestión 2026–2029. Fuente: elaboración propia.

4.5. Enfoque de públicos: caracterización, segmentación y estrategia

Conforme a la Guía Metodológica (2023), el enfoque de públicos busca promover la participación activa de las personas en los espacios culturales, comprendiéndolas como agentes creativos y no como meros consumidores de programación. En el caso de Taller La Chalupa, el co-diagnóstico muestra que la relación con sus públicos se despliega en escalas diversas. Talleres, residencias y ciertos procesos de mediación se benefician de grupos acotados que permiten cercanía y profundidad, mientras que inauguraciones, lanzamientos, exposiciones e itinerancias pueden convocar públicos amplios y cumplen una función relevante de acceso y circulación. La estrategia de públicos no establece una jerarquía entre estas escalas: busca ampliar el acceso, diversificar los segmentos y fortalecer la implicación, utilizando indicadores diferenciados según el tipo de actividad.

4.5.1. Segmentación de públicos

Segmento	Caracterización	Rol en la estrategia
1. Público local permanente	Personas adultas y adultas mayores de Puerto Cisnes que participan de manera recurrente en talleres, exposiciones y lanzamientos. Núcleo recurrente, con fuerte vínculo personal con los gestores.	Núcleo a fidelizar y profundizar: co-creación, grabados colectivos, retorno de participantes, testimonios.
2. Público local potencial	Vecinas y vecinos que no participan por barreras subjetivas (vergüenza y/o percepción elitista del arte) o estructurales (información, clima y horarios); jóvenes y trabajadores de la industria.	Segmento de ampliación de acceso: invitación personalizada, actividades en espacios cotidianos, difusión multicanal (incl. radios), lenguaje no experto.
3. Públicos mediados institucionalmente (públicos cautivos)	Estudiantes del liceo y la escuela, párvulos del jardín, funcionarios y usuarios del hospital, visitantes escolares del Museo Regional: acceden a la obra a través de exposiciones de larga permanencia y mediaciones en sus propios espacios.	Principal vehículo de alfabetización visual y ampliación del acceso, con potencial de alcanzar públicos amplios en espacios cotidianos e institucionales. Complementa los procesos formativos de escala íntima; se mide mediante cobertura, visitas mediadas y

		permanencia de las muestras.
4. Público regional	Asistentes a exposiciones y lanzamientos en Coyhaique y otras localidades; en diversificación y crecimiento según el Museo Regional y el Centro Cultural.	Segmento de posicionamiento y venta de obra; itinerancias y colaboraciones con espacios regionales.
5. Red de residentes y nichos regionales	Agitadores culturales, artesanas y educadores no formales de distintas localidades, convocados por las residencias; red afectiva que difunde y convoca en representación del taller en sus territorios.	Dispositivo de descentralización, réplica y convocatoria; se cultiva con reencuentros, colaboraciones y la exposición retrospectiva del ciclo de residencias.
6. Comunidad científica y académica	Investigadores, universidades, institutos (BASE, INACH, CIEP) e iniciativas de divulgación que encuentran en el taller un traductor gráfico de conocimiento.	Aliados de co-creación y fuente de encargos; amplían la legitimidad interdisciplinar del sello.
7. Visitantes y turistas	Viajeros de la Carretera Austral y turistas de intereses especiales, con demanda potencial de experiencias culturales indoor y de productos como la guía Graphis.	Segmento emergente asociado a la diversificación económica (talleres breves, venta de obra, futura residencia pagada); estacional.
8. Público nacional e internacional especializado	Coleccionistas, curadores, ferias (Ch.ACO), espacios de residencia y circulación (Casa Kancha, Guatemala, Ñuble).	Ventanas de prestigio, venta y redes; se atienden selectivamente cuando existen condiciones de financiamiento.

Tabla 10: Segmentación de públicos del Taller La Chalupa. Fuente: elaboración propia, co-diagnóstico 2026.

Cabe explicitar una definición estratégica validada transversalmente en el diagnóstico: la infancia no es público objetivo directo del taller. El trabajo con niñas y niños se canaliza a través de alianzas con instituciones especializadas (jardín infantil, escuela, OLN, agrupación Corta Corriente y Fundación Nativos) y de encargos puntuales. Las instituciones entrevistadas valoran esta claridad como una fortaleza estratégica infrecuente en espacios autogestionados, pues permite alinear recursos, energía y metodologías con el público adulto que constituye el núcleo del proyecto.

4.5.2. Estrategia de desarrollo de públicos

- **Articular distintas escalas de participación:** sostener exposiciones de larga permanencia e itinerancias capaces de ampliar el alcance, junto con talleres, residencias

y mediaciones de grupos acotados cuando la metodología requiera mayor cercanía, experimentación y acompañamiento.

- **Reducir barreras subjetivas:** comunicar las actividades en lenguaje cercano y no experto; sostener la invitación personalizada (que el diagnóstico identificó como el mecanismo de convocatoria más efectivo en la localidad); explicitar que no se requiere experiencia artística previa.
- **Diversificar canales de difusión:** complementar Instagram con radios locales, afiches en puntos de encuentro, difusión vía instituciones aliadas y redes de residentes, alcanzando a públicos no digitalizados.
- **Fidelizar el núcleo y registrar el retorno:** implementar un registro simple de participación que permita medir la tasa de retorno, la diversidad etaria y territorial, y recoger testimonios de profundidad del vínculo.
- **Cultivar la red de residentes como público multiplicador:** reencuentros periódicos, colaboraciones con ex residentes como talleristas y la exposición retrospectiva del ciclo de residencias.
- **Gestionar expectativas comunitarias:** comunicar con claridad qué actividades son abiertas y cuáles pertenecen a procesos acotados, evitando que la atribución comunitaria de un rol cultural totalizante (hallazgo B1) se traduzca en frustración o sobrecarga.

4.6. Modelo de gestión

El taller opera bajo un modelo de núcleo mínimo con red por proyecto: dos gestores con roles complementarios y claramente delimitados (creación/montaje y gestión/producción), rodeados de un equipo variable de colaboradores contratados por proyecto (diseño, investigación, talleristas y servicios locales). Este Plan no propone transformar ese modelo —que ha demostrado eficacia y coherencia con la escala del proyecto—, sino fortalecerlo en tres dimensiones:

- **Ordenamiento administrativo-financiero:** registro sistemático de ingresos propios (talleres, montajes y ventas), presupuesto anual consolidado, y constitución progresiva de un fondo de reserva equivalente a un trimestre de operación básica.
- **Distribución de cargas y autocuidado:** planificación anual que evite la superposición de peaks (montajes, itinerancias y rendiciones), incorporación de apoyos externos remunerados en producción y comunicaciones cuando los proyectos lo permitan, y resguardo explícito de tiempos de descanso y de creación.
- **Evaluación y mejora continua:** ciclo anual de evaluación interna (diciembre) con revisión de indicadores, aprendizajes y ajustes al plan, y retroalimentación de públicos y aliados mediante instrumentos simples (conversatorios de cierre y encuestas breves).
-

5. Plan de Acción y Programación (Etapa de Planificación)

Este capítulo traduce el marco estratégico en líneas estratégicas, programas y proyectos para el período 2026–2029, siguiendo el formato de planificación propuesto por la Guía Metodológica (líneas estratégicas con programas asociados, priorización, tiempos, vías de financiamiento, colaboradores, medios de verificación y mecanismos de evaluación). Las tres líneas estratégicas fundamentales que la Guía establece —(1) fortalecimiento de la curaduría y profesionalización del espacio; (2) vinculación y participación activa de las comunidades; (3) sostenibilidad y proyección del espacio— se recogen y adaptan a la realidad del taller, agregándose una cuarta línea transversal de redes y posicionamiento territorial, cuya necesidad emergió con fuerza del co-diagnóstico.

5.1. Estructura de líneas estratégicas

Línea estratégica	Descripción	Objetivo estratégico asociado
LE1. Creación e investigación gráfica situada	Sostiene el ciclo bienal de investigación-creación, la línea editorial y la circulación de obra. Corresponde a la línea de fortalecimiento curatorial y profesionalización de la Guía.	OE1
LE2. Formación, mediación y desarrollo de públicos	Agrupar las residencias para no artistas, los talleres territoriales y las mediaciones con instituciones locales, bajo la estrategia de públicos del capítulo 4.5. Corresponde a la línea de vinculación y participación de la Guía.	OE2
LE3. Sostenibilidad y fortalecimiento institucional	Diversificación de ingresos, formalización, infraestructura y autocuidado. Corresponde a la línea de sostenibilidad y proyección de la Guía.	OE3
LE4. Redes, alianzas y posicionamiento territorial	Estrategia diferenciada de vínculos, incidencia en la planificación cultural comunal y plan de comunicaciones.	OE4

Tabla 11: Líneas estratégicas del Plan de Gestión 2026–2029. Fuente: elaboración propia.

5.2. LE1 – Creación e investigación gráfica situada

Esta línea resguarda el corazón del proyecto: el ciclo de investigación-creación que articula obra, publicación, exhibición y mediación en torno a temáticas del territorio. Su priorización es curatorial: la calidad y coherencia del contenido orientan las decisiones de creación y circulación, mientras que la convocatoria se evalúa de acuerdo con la naturaleza y los objetivos de cada actividad.

Componente		Detalle
Programa 1.1		Ciclo bienal de investigación-creación: Un proyecto mayor de creación cada dos años (continuando la secuencia Amphibia → arqueología → pompón → Graphis), con investigación asociada a colaboradores científicos o de ciencias sociales, producción de obra en gran formato, exposición con mediación y devolución al territorio. Proyectos ya proyectados: colaboración con INACH y paleobotánica (2027); serie sobre extractivismo y funerales de ecosistemas (en desarrollo).
Programa 1.2		Línea editorial: Un libro por ciclo de creación y por residencia (sublíneas de catálogo y de proceso), con lanzamientos en Puerto Cisnes y localidades, e itinerancias financiadas por la línea de difusión.
Programa 1.3		Circulación y exhibición: Itinerancias regionales (Museo Regional, Centro Cultural de Coyhaique, hospital, liceo, localidades del litoral) y ventanas nacionales selectivas (Casa Kancha, convocatorias de Puerto Montt/Valdivia, adquisiciones públicas), evaluando cada participación según su sostenibilidad económica y aporte de redes (aprendizaje Ch.ACO).
Priorización		Curatorial (calidad y coherencia del contenido).
Tiempo		Permanente, con ciclos bienales de creación (2026–2027 y 2028–2029).
Vías de financiamiento	de	FONDART Regional creación artística; FONDART difusión; fondos de la Secretaría de Artes de la Visualidad; Ventanilla Abierta; adquisiciones de obra; venta de obra.
Colaboradores		Investigadores asociados (biología, microbiología, botánica, antropología), diseñadores, Museo Regional, Centro Cultural de Coyhaique, INACH, imprentas.
Medios de verificación	de	Proyectos adjudicados y rendidos; obra producida; libros editados; exposiciones montadas e itineradas; registro fotográfico; fichas de mediación.

Mecanismos de evaluación	Evaluación anual interna del ciclo; conversatorios de cierre con públicos; retroalimentación de instituciones anfitrionas.
---------------------------------	--

Tabla 12: Línea Estratégica 1 – Creación e investigación gráfica situada. Fuente: elaboración propia, según formato Guía Metodológica (MINCAP, 2023).

5.3. LE2 – Formación, mediación y desarrollo de públicos

Esta línea despliega la estrategia de públicos del Plan, con priorización participativa y articulando actividades de distinta escala. El foco está en la vinculación, la ampliación del acceso y la profundidad de los procesos formativos y de mediación.

Componente	Detalle
Programa 2.1	Residencias para no artistas “Trayectos Territoriales” (bienal): Cuarta versión (2027) con un nuevo nicho regional por definir junto a los gestores, manteniendo el formato de seis personas por diez días, la contratación de servicios locales y el libro de proceso. Incluye la exposición retrospectiva del ciclo de residencias (obra de las versiones 2021–2027 en diálogo) y un encuentro de reencuentro de la red de ex residentes.
Programa 2.2	Talleres territoriales abiertos: Talleres de grabado y técnicas afines para personas adultas de la localidad, en la línea de Gráfica Territorial y del proyecto del río San Luis: procesos situados, con salidas a terreno, creación colectiva y devolución de obra a instituciones locales. Incluye colaboraciones autogestionadas con agrupaciones (Rüpülen y taller de impronta del arroyo Las Lumas con mural comunitario; Biblioteca Trinchera Utopía).
Programa 2.3	Mediación con instituciones locales y de salud: Exposiciones de larga permanencia y renovación periódica en el hospital (una próxima muestra comprometida), liceo, jardín infantil y biblioteca; visitas mediadas para estudiantes; asesoría al sello artístico del jardín; apoyo a la galería infantil del jardín con obra y metodologías.
Programa 2.4	Registro y fidelización de públicos: Implementación de un registro simple de participación (asistencia, retorno, procedencia, testimonios) y de instrumentos breves de retroalimentación, para alimentar los indicadores del Plan y las postulaciones a fondos.
Priorización	Participativa (vinculación y acceso).
Tiempo	Permanente; residencia y retrospectiva en 2027; talleres territoriales al menos uno por año.
Vías de financiamiento	FONDART Regional formación; FONDART difusión (libros de residencia); Red Cultura; FNDR Cultura (vía agrupaciones aliadas); encargos institucionales (OLN, Explora, fundaciones).

Colaboradores	Red de ex residentes; Rüpülen; Trinchera Utopía; hospital; liceo; jardín Los Navegantes; escuela; OLN; Corporación Queulat; Corta Corriente; Cetáceos; proveedores de servicios locales.
Medios de verificación	Listas de asistencia y registro de retorno; obra colectiva producida y donada; libros de residencia; muestras montadas en instituciones; registro fotográfico; testimonios.
Mecanismos de evaluación	Conversatorios de cierre por proceso; encuesta breve a participantes; focus de la red de residentes al cierre de la retrospectiva.

Tabla 13: Línea Estratégica 2 – Formación, mediación y desarrollo de públicos. Fuente: elaboración propia.

5.4. LE3 – Sostenibilidad y fortalecimiento institucional

Esta línea aborda el desafío central identificado en el hallazgo C1: reducir la dependencia estructural de fondos concursables y dotar al taller de una base institucional y material más robusta. Su priorización es de sustentabilidad y proyección del espacio.

Componente	Detalle
Programa 3.1	Diversificación de ingresos propios: Diseño y pilotaje escalonado de: (a) residencia pagada para creadores externos (prototipo condicionado a la decisión de infraestructura); (b) talleres breves para visitantes y turistas como actividad indoor, ofrecidos a través de hospedajes y de la Corporación Queulat; (c) servicios de montaje y museografía formalizados como línea de venta; (d) fortalecimiento de la venta de obra (catálogo actualizado, gestión de precios, envíos, presencia en la vitrina del hostel Bellavista y ventanas nacionales selectivas). Meta referencial: que los ingresos propios pasen de un nivel marginal a cubrir al menos un 20% del presupuesto anual al 2029.
Programa 3.2	Formalización y ordenamiento administrativo: Asesoría contable para ordenar la emisión de documentos tributarios; registro sistemático de ingresos y gastos; presupuesto anual consolidado; constitución progresiva de fondo de reserva.
Programa 3.3	Autocuidado y distribución de cargas: Planificación anual que desconcentre peaks de trabajo; incorporación de apoyos remunerados en producción y comunicaciones dentro de los presupuestos de proyectos; resguardo de períodos de creación y descanso; evaluación anual del bienestar del equipo.
Priorización	Sustentabilidad y proyección del espacio.
Tiempo	2026–2029, con hitos: registro y presupuesto (2026); pilotos de residencia pagada y talleres a visitantes (2027–2028); inversión (2028–2029).
Vías de financiamiento	Ingresos propios; Sercotec/Corfo (evaluar líneas de fomento); FONDART infraestructura u otras líneas de equipamiento cuando corresponda; encargos y servicios.

Colaboradores	Asesoría contable/legal; Corporación Queulat y operadores turísticos; hospedajes locales; SEREMI de las Culturas (orientación en fondos).
Medios de verificación	Registro contable anual; pilotos ejecutados con sus balances; fondo de reserva constituido.
Mecanismos de evaluación	Balance anual de ingresos por fuente; evaluación de rentabilidad de cada piloto (criterio explícito de los gestores: repetir solo lo que resulte sustentable); revisión anual de carga de trabajo.

Tabla 14: Línea Estratégica 3 – Sostenibilidad y fortalecimiento institucional. Fuente: elaboración propia.

5.5. LE4 – Redes, alianzas y posicionamiento territorial

Esta línea organiza la gestión de vínculos según los niveles de reciprocidad identificados en el co-diagnóstico (Tabla 7), y concentra la estrategia de incidencia y comunicaciones.

Componente	Detalle
Programa 4.1	Consolidación de alianzas recíprocas: Formalización de convenios o acuerdos marco con los aliados de colaboración directa (Museo Regional, hospital, jardín infantil, universidades) que establezcan las colaboraciones más allá de los proyectos puntuales; continuidad del rol del taller como nodo territorial del museo en Cisnes.
Programa 4.2	Fortalecimiento del vínculo municipal e incidencia en el PMC: Estrategia gradual y realista: participación activa del taller (y de la red de agrupaciones locales) en el proceso de actualización del Plan Municipal de Cultura, aportando el diagnóstico de este Plan; interlocución con el Concejo Municipal a través de la Comisión de Cultura; propuesta de mecanismos concretos de colaboración (difusión municipal de actividades, uso de espacios, apoyo logístico), sin condicionar la operación del taller a la respuesta municipal.
Programa 4.3	Red de residentes y colaboradores: Registro y activación de la red de ex residentes y colaboradores: reencuentros (presenciales u online), colaboraciones como talleristas, participación en la retrospectiva, y canal de difusión distribuida de las actividades del taller en sus territorios.
Programa 4.4	Plan de comunicaciones: Desarrollado en el punto 5.7.
Priorización	Participativa y de sustentabilidad (mixta).
Tiempo	Permanente; convenios prioritarios en 2026–2027; incidencia en PMC según calendario municipal.
Vías de financiamiento	Costos operacionales integrados en los proyectos de las LE1 y LE2; Red Cultura (instancias de articulación).
Colaboradores	Museo Regional; Centro Cultural; hospital; jardín; liceo; universidades; SEREMI; agrupaciones locales; red de residentes; radios locales.

Medios de verificación	Convenios firmados; actas de participación en instancias del PMC; registro de la red activa; actividades co-organizadas.
Mecanismos de evaluación	Revisión anual del mapa de vínculos (Tabla 7), verificando movimientos entre niveles de reciprocidad.

Tabla 15: Línea Estratégica 4 – Redes, alianzas y posicionamiento territorial. Fuente: elaboración propia.

5.6. Cronograma de implementación 2026–2029

Acción principal	2026	2027	2028	2029
Elaboración y validación del Plan de Gestión				
Proyecto Graphis: guía de campo, exposición y talleres (UACH, U. de Aysén, operadores)				
Ciclo de creación 2027 (colaboración INACH / paleobotánica)				
Nuevo ciclo de creación (temática por definir)				
Postulación anual FONDART (creación / formación / difusión)				
Residencia para no artistas + libro				
Exposición retrospectiva del ciclo de residencias + reencuentro de la red				
Talleres territoriales abiertos (incl. Rüpülen, Trinchera Utopía)				
Renovación de exposiciones en hospital, liceo, jardín y biblioteca				
Registro de públicos e indicadores				
Registro contable, presupuesto anual y fondo de reserva				
Piloto de talleres para visitantes/turistas				
Piloto de residencia pagada				
Convenios con aliados clave (museo, hospital, jardín, universidades)				
Incidencia en actualización del PMC de Cisnes				
Plan de comunicaciones (implementación continua)				

Acción principal	2026	2027	2028	2029
Evaluación anual interna y ajuste del Plan				
Evaluación final del Plan y diseño del siguiente ciclo				

Tabla 16: Cronograma de implementación 2026–2029. Fuente: elaboración propia [PENDIENTE: validar calendarización con los gestores].

5.7. Plan de comunicaciones

Conforme a los lineamientos de la Guía Metodológica, el plan de comunicaciones define objetivos, públicos, mensajes, canales y responsables para la comunicación interna y externa del taller.

5.7.1. Objetivos de comunicación

- Difundir la programación del taller ampliando la llegada a públicos locales no digitalizados y gestionando expectativas sobre el carácter de cada actividad (abierta / proceso acotado).
- Posicionar el sello del taller —investigación gráfica situada, cruce arte–ciencia y cuidado de los procesos— ante públicos regionales, financistas y aliados.
- Visibilizar los resultados e impactos del trabajo (libros, exposiciones, red de residentes, retribución a la economía local) como respaldo para la sostenibilidad del proyecto.
- Mantener informada y activa a la red de residentes y colaboradores.

5.7.2. Mensajes clave

- *"Investigamos el territorio gráficamente"*: el taller no solo hace grabado; investiga, publica y devuelve conocimiento sobre el lugar que habitamos.
- *"Cualquiera puede expresarse visualmente"*: las actividades formativas no requieren experiencia previa ni condición de artista.
- *"El valor del encuentro"*: la forma de vinculación se adapta a la naturaleza de cada actividad, combinando profundidad, acceso y circulación.

5.7.3. Canales y acciones

Canal	Uso y acciones
Instagram y página web	Canal principal de difusión y venta; publicación regular (con pauta mensual liviana), registro de procesos, catálogo de obra actualizado.
Radios locales de Puerto Cisnes	Avisos y entrevistas para cada actividad abierta; canal prioritario para públicos no digitalizados.
Afiches y puntos de encuentro	Afiches en hospital, biblioteca, comercios, hostales y sedes; información en la vitrina del hostel Bellavista.

Instituciones aliadas	Difusión cruzada con museo, centro cultural, hospital, liceo, jardín y agrupaciones; inclusión en la oferta educativa del museo.
Red de residentes y colaboradores	Difusión distribuida en sus territorios; lista de contacto activa (correo/WhatsApp).
Prensa y medios regionales	Gestión de prensa en hitos mayores (exposiciones, libros, residencias, retrospectiva).

Tabla 17: Canales y acciones del plan de comunicaciones. Fuente: elaboración propia.

Responsable: La gestión comunicacional recae actualmente en los propios gestores. El Plan propone que los presupuestos de proyectos incorporen, cuando sea posible, horas remuneradas de apoyo en comunicaciones (diseño de piezas, pauta de publicación, gestión de prensa), descargando parcialmente esta función del núcleo.

5.8. Mecanismos de seguimiento y evaluación

El seguimiento del Plan se estructura en torno a una batería de indicadores que combina alcance y calidad de la participación. En las actividades abiertas se registrarán asistencia, cobertura y circulación; en talleres, residencias y mediaciones se considerarán además retorno, permanencia, profundidad y reciprocidad. De este modo, la evaluación reconoce la diversidad de formatos del taller sin reducir el éxito a una única medida. La evaluación se realiza anualmente (diciembre), con un hito de evaluación final en 2029 que alimentará la actualización del Plan.

Dimensión	Indicador	Meta referencial 2029
Creación y circulación	Ciclos de creación ejecutados; libros editados; exposiciones montadas e itineradas	2 ciclos; ≥ 4 libros; ≥ 8 montajes
Alcance y convocatoria	Asistencia a inauguraciones, lanzamientos y otras actividades abiertas; cobertura de exposiciones e itinerancias, diferenciada por tipo de actividad.	Registro sistemático anual y análisis diferenciado según formato, sin establecer una meta única de aforo para todas las actividades.
Acceso mediado	Visitas mediadas a exposiciones en espacios de público cautivo (hospital, liceo, jardín, museo); permanencia de las muestras	Registro sistemático operando; cobertura anual de todas las instituciones aliadas locales
Profundidad y retorno	Tasa de retorno de participantes a actividades formativas; testimonios registrados	≥ 50% de retorno en talleres territoriales

Red y descentralización	Ex residentes activos/as en colaboraciones; localidades de origen cubiertas por residencias; reencuentros realizados	Red registrada y ≥ 1 reencuentro; retrospectiva realizada
Sostenibilidad económica	Proporción de ingresos propios sobre presupuesto anual; fondo de reserva; pilotos evaluados	Ingresos propios $\geq 20\%$ Fondo de reserva ≥ 1 trimestre de operación básica
Institucionalidad	Registro contable; convenios consolidados	≥ 3 convenios con aliados clave
Retribución local	Gasto anual en servicios locales contratados (residencias y proyectos)	Registro sistemático y comunicación pública del dato
Incidencia	Participación del taller en el proceso del PMC; menciones del sector autogestionado en el instrumento resultante	Participación documentada en el proceso de actualización

Tabla 18: Indicadores de seguimiento del Plan de Gestión. Fuente: elaboración propia.

Los instrumentos de registro serán deliberadamente simples (planillas de asistencia y retorno, archivo fotográfico fechado, registro contable, carpeta de convenios y actas), de modo que el seguimiento no agregue carga administrativa desproporcionada al equipo. La evaluación anual será interna, con al menos una instancia de retroalimentación externa al año (conversatorio con públicos o reunión con aliados), y sus conclusiones quedarán documentadas en una minuta breve que registre aprendizajes y ajustes al Plan.

6. Gestión y Sostenibilidad

6.1. Estructura organizacional y roles

La estructura organizacional del taller se formaliza en este Plan según el esquema de roles que la Guía Metodológica considera fundamentales para un espacio cultural (coordinación, programación, producción, administración y finanzas, comunicaciones, vinculación), adaptado a la realidad de un núcleo de dos personas con red por proyecto:

Rol	Responsable	Funciones principales
Dirección artística y curatorial	Sebastián Peña	Línea curatorial, investigación gráfica, creación de obra, docencia de talleres y residencias, montaje y museografía (propia y de terceros). Apoyo a postulación a proyectos.
Coordinación general y producción	María Jesús Faúndez	Gestión y producción de proyectos, postulación y rendición de fondos, administración y finanzas, coordinación de colaboradores y servicios.
Mediación y vinculación	Compartido	Relación con instituciones, agrupaciones y comunidad; mediaciones de exposiciones; representación pública del taller.
Comunicaciones	Compartido, con apoyo externo por proyecto	Redes sociales, web, prensa, difusión local multicanal (según plan de comunicaciones, punto 5.7).
Equipo extendido por proyecto	Variable	Diseño (expositivo, editorial, web), investigación asociada (ciencias naturales y sociales), talleristas invitados (frecuentemente ex residentes), imprentas y servicios locales (alojamiento, alimentación, navegación).

Tabla 19: Estructura de roles del Taller La Chalupa. Fuente: elaboración propia según formato Guía Metodológica (MINCAP, 2023).

El Plan establece dos resguardos sobre esta estructura: (a) toda ampliación de actividad debe presupuestar honorarios de apoyo (producción, comunicaciones, montaje) para no incrementar la carga del núcleo; y (b) la evaluación anual incluirá explícitamente la dimensión de carga de trabajo y bienestar del equipo, en línea con el programa 3.4.

6.2. Estrategia de financiamiento

La estrategia de financiamiento del período combina la consolidación de las fuentes públicas que han sostenido al taller con una diversificación gradual y evaluada de ingresos

propios, conforme al plan de financiación que la Guía Metodológica recomienda para dar sostenibilidad a los Planes de Gestión.

6.2.1. Fuentes de financiamiento identificadas

Fuente	Uso previsto en el Plan	Estado
FONDART Regional – Creación artística	Ciclo bienal de investigación-creación (LE1).	Consolidada (adjudicación casi anual en la última década)
FONDART Regional – Formación	Residencias y talleres territoriales (LE2).	Consolidada
FONDART – Difusión	Impresión de libros, lanzamientos e itinerancias (LE1/LE2).	Reciente (primera adjudicación en el último ciclo)
Red Cultura	Instancias de articulación; proyectos puntuales; actualización futura del Plan.	Activa
Ventanilla Abierta / circulación	Ventanas nacionales e internacionales selectivas.	Ocasional
Fondos de patrimonio y convocatorias especiales	Proyectos con colecciones, patrimonio contemporáneo, conmemoraciones.	Ocasional
FNDR Cultura (vía agrupaciones aliadas)	Proyectos comunitarios articulados con Cetáceos, Corta Corriente u otras.	Ocasional
Adquisiciones públicas de obra	Venta institucional (CNAC u otros llamados).	Ocasional
Encargos institucionales	Talleres y montajes contratados (Explora, museo, OLN, fundaciones, corporaciones).	Recurrente, a sistematizar
Ingresos propios comerciales	Venta de obra; talleres a visitantes; residencia pagada; servicios de montaje.	A desarrollar (LE3)
Fomento productivo (Sercotec / Corfo)	Evaluación de líneas para la inversión en infraestructura y el emprendimiento de residencia.	Por explorar

Tabla 20: Fuentes de financiamiento del Plan de Gestión. Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas de financiamiento (2026).

6.2.2. Presupuesto referencial anual

Sobre la base de la operación histórica declarada por los gestores, se estima un presupuesto deseable referencial anual de operación en régimen de entre \$45.000.000 y \$60.000.000, estructurado según los tres tipos de gasto que distingue la Guía Metodológica.

Tipo de gasto	Contenido	Referencia anual
Gastos en honorarios	Honorarios de creación (dirección artística), de gestión y producción, y de colaboradores estables por proyecto (diseño, investigación).	40–50% del presupuesto
Gastos operacionales	Materiales de grabado e impresión, edición de libros, museografía y montaje, traslados e itinerancias, servicios locales de residencias, difusión.	45–55% del presupuesto
Gastos de inversión	Mantenimiento y mejoras del taller y equipamiento; en 2028–2029, inversión mayor en infraestructura según decisión del programa 3.3	Variable; inversión mayor por definir

Tabla 21: Estructura referencial de gastos. Fuente: elaboración propia según tipología de la Guía Metodológica (MINCAP, 2023).

6.2.3. Principios de gestión financiera

- No comprometer gastos permanentes sin respaldo de ingresos verificados; mantener la estructura de costos fijos al mínimo.
- Evaluar cada nueva línea comercial con criterio explícito de sustentabilidad: repetir solo aquello cuyo balance (económico y de energía del equipo) resulte positivo, tal como se hizo con la experiencia de Ch.ACO.
- Registrar sistemáticamente todos los ingresos y gastos, incluidos los encargos menores hoy no contabilizados.
- Constituir progresivamente un fondo de reserva equivalente a un trimestre de operación básica, como amortiguador ante años sin adjudicación de fondos.
- Transparentar y comunicar el gasto en servicios locales como parte del aporte del taller a la economía del territorio.

6.3. Gestión de riesgos

Riesgo	Probabilidad / impacto	Medida de mitigación
No adjudicación de FONDART en un año (repetición del escenario 2024)	Media / Alto	Fondo de reserva; diversificación de líneas postuladas (creación, formación, difusión, ventanilla, patrimonio); ingresos propios en desarrollo; cartera de encargos institucionales.
Cambios en bases o regionalización de líneas de fondos	Media / Alto	Monitoreo temprano de bases; participación en redes de espacios y en instancias de Red Cultura para representar la realidad de los espacios pequeños y remotos.
Sobrecarga y desgaste de los gestores	Alta / Alto	Programa 3.4 (autocuidado); presupuestación de apoyos externos; planificación anual desconcentrada; posibilidad de ciclos de menor intensidad.
Frustración de expectativas comunitarias acumuladas (hallazgo B1)	Media / Medio	Comunicación clara del carácter de cada actividad; canalización de demandas hacia la incidencia en el PMC y las alianzas; devolución pública de este Plan a la comunidad participante.
Estancamiento de la decisión de infraestructura	Media / Medio	Hoja de ruta con hitos y plazos; escenarios alternativos de mejora del taller actual; pilotos comerciales no dependientes de la nueva infraestructura (talleres a visitantes, servicios de montaje).
Deterioro adicional del vínculo municipal	Media / Bajo–Medio	Estrategia de incidencia gradual y no dependiente; alianzas con concejales y agrupaciones; documentación de las gestiones realizadas.

Tabla 22: Matriz de riesgos y mitigaciones. Fuente: elaboración propia.

7. Validación, implementación y monitoreo (Etapas 3 y 4 del ciclo)

7.1. Validación y socialización del Plan

Conforme a la Etapa 3 del ciclo de la Guía Metodológica, este Plan fue validado por los gestores del espacio y por la comunidad que participó del proceso, verificando que su diseño responde a los hallazgos del co-diagnóstico y representa fielmente el manifiesto del taller. Se realizó para ello una instancia de devolución abierta (previo visado de SEREMI y gestores), en la que se presentaron los principales hallazgos y líneas del Plan a vecinas, vecinos e instituciones participantes del proceso de co-creación.

La devolución no es un trámite: el co-diagnóstico registró explícitamente el aprecio de la comunidad por ser consultada y la expectativa de conocer los resultados. Socializar el Plan es, además, la primera acción de la estrategia de gestión de expectativas (programa 4.2 y riesgo asociado), pues permite comunicar con claridad qué compromisos asume el taller y qué demandas corresponden a otros actores del territorio.

7.2. Implementación y monitoreo

La Etapa 4 corresponde a la puesta en marcha del Plan durante el período 2026–2029, conforme al cronograma del punto 5.6 y a los indicadores del punto 5.8. El monitoreo operará mediante: revisión semestral ligera del avance del cronograma (interna); evaluación anual en diciembre, documentada en minuta, con ajuste de metas y calendario; y evaluación final en 2029, que sistematizará aprendizajes y constituirá la línea base para la actualización del Plan en el siguiente ciclo. En caso de cambios relevantes del contexto (bases de fondos, decisión de infraestructura, oportunidades mayores), el Plan podrá ajustarse sin esperar el ciclo anual, dejando registro del cambio y su fundamento: tal como recomienda la Guía, una planificación rígida genera espacios poco resilientes.

8. Conclusiones

El proceso de co-diagnóstico y co-diseño desarrollado para este Plan de Gestión permite afirmar que el Taller La Chalupa es un espacio cultural singular y consolidado en lo esencial: posee un sello identitario nítido (la investigación gráfica situada e interdisciplinar), un dominio infrecuente del circuito cultural completo, una reputación de calidad transversalmente validada, y una red de vínculos afectivos e institucionales que lo convierte en un actor estructural del ecosistema cultural de Aysén. Su aporte público es demostrable: ha contribuido con la democratización del grabado en la región, apoya a la alfabetización visual a públicos que no acceden a museos, instala conversaciones socioambientales difíciles con respeto, y retribuye deliberadamente a la economía de su localidad.

Los desafíos del período 2026–2029 no consisten, por tanto, en reinventar el proyecto, sino en asegurar sus condiciones de continuidad: reducir la dependencia estructural de fondos concursables mediante una diversificación gradual y evaluada; proteger a un equipo de dos personas de la sobrecarga; y ordenar la relación entre la identidad autoral del taller y las expectativas comunitarias que su propio éxito ha generado, canalizando estas últimas hacia la incidencia en la planificación cultural comunal.

Este Plan propone para ello cuatro líneas estratégicas alineadas con la Guía Metodológica del MINCAP y, sobre todo, fieles a una apuesta por la calidad de los procesos y por una relación situada con los públicos, capaz de articular distintas escalas de participación. Los indicadores que aquí se establecen combinan alcance y convocatoria con retorno, permanencia, mediación, reciprocidad y cobertura territorial, de modo que la exigencia de resultados permita leer la diversidad real del trabajo del taller sin reducir su éxito a una sola métrica. Si el período logra sus metas, al 2029 Taller La Chalupa contará con una base material e institucional a la altura de la madurez de su proyecto artístico, manteniendo la capacidad de sostener tanto procesos íntimos y cuidadosos como instancias abiertas de amplia convocatoria, con coherencia respecto de su proyecto artístico y territorial.

Referencias bibliográficas

- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio – Universidad de Valparaíso (2023). Guía Metodológica para la construcción de Planes de Gestión con enfoque de públicos. Programa Red Cultura, Departamento de Ciudadanía Cultural. Santiago de Chile.
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2021). Plan Nacional de Desarrollo y Formación de Públicos 2021–2024. Santiago de Chile.
- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2021). Panorama de la participación cultural en Chile. Santiago de Chile.
- Ilustre Municipalidad de Cisnes (2018). Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de Cisnes. [Verificar vigencia y versión actualizada del instrumento].
- Ilustre Municipalidad de Cisnes (2020). Plan Municipal de Cultura de Cisnes (PMC). [Verificar estado de actualización]
- Instituto Nacional de Estadísticas (2017). Censo Nacional de Población y Vivienda. [Actualizar con resultados del Censo 2024]
- Kvale, S. (2011). Las entrevistas en investigación cualitativa. Madrid: Morata.
- Rancière, J. (2003). El maestro ignorante. Cinco lecciones sobre la emancipación intelectual. Barcelona: Laertes.
- De la Cadena, M. (2015). Earth Beings: Ecologies of Practice across Andean Worlds. Durham: Duke University Press.