INFORME

ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN CORPORACIÓN CULTURAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE VALDIVIA 2027-2030



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 6
1.1. Contexto Institucional 8
1.2. Antecedentes institucionales sectoriales 9
2. OBJETIVO DEL ESTUDIO 11
3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL 12
3.1. Enfoques del estudio 12
3.2. Conceptos básicos 14
3.3. La relevancia de la cultura como polo de desarrollo a nivel local 16
3.4. La infraestructura cultural: un espacio para el quehacer cultural 22
3.5. Formación de públicos 24
3.6. El Ecosistema de las industrias creativas y desarrollo local 33
4. MARCO METODOLÓGICO 35
5. ANTECEDENTES DEMOGRÁFICOS DE LA COMUNA 43
5.1. Los primeros censos y el poblamiento del territorio 43
5.1.1. Evolución de la población 1960–2024 44
5.2. Población país, región y comuna 45
5.3. Población por sexo e índice de masculinidad 46
5.4. Población por grupos de edad 47
5.5. Índices de dependencia demográfica y de adultos mayores 49
5.6. Población nacida fuera del país 50
5.7. Educación superior 50
5.8. Población perteneciente a pueblos originarios 51
5.9. Hogares: carencia de servicios básicos y hacinamiento 53
5.10. Distribución territorial de la población: densidad según Censo 2024 53
5.11. Síntesis del perfil demográfico comunal 56
6. ANTECEDENTES ECONÓMICOS DE LA COMUNA 58
6.1. Ecosistema de industrias creativas 63
6.2. Síntesis análisis económico e industria creativa de Valdivia 67
7. CO-DIAGNÓSTICO RELACIONAL 70
7.1. Identificación de instrumentos de planificación vinculantes y no vinculantes 70
7.1. Identificación de instrumentos de planificación regional vinculantes y no vinculantes para el plan de gestión de la CCM (2026-2029) 73
7.1.1. Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) 2023 - 2030 77

7.1.2. Plan Municipal de Cultura 2023-2026 81
7.1.3. Estrategia Quinquenal Regional de la Región de Los Ríos 2024-2029 87
7.1.4. Análisis de coherencia sobre la base de los instrumentos territoriales vinculantes 92
7.1.5. Síntesis de Orientaciones Estratégicas Globales 97
7.2. Dimensión organizacional: estructura interna y brechas de gestión de la CCVM.105
7.2.1. Los 4 espacios culturales 106
7.2.2. Roles y líneas de acción de las dependencias 107
7.2.3. Canales de comunicación y protocolos de seguimiento 109
7.2.4. Identificación de brechas de gestión interna críticas 110
7.2.5. Subvenciones municipales al CCM 2021 – 2026 113
7.2.6. Síntesis organizacional para la gestión cultural 114
7.3. Dimensión Territorial: Valdivia como campo de relaciones socioculturales 117
7.3.1. Centralidad demográfica y dualidad territorial 117
7.3.2. Factores de identidad y diversidad cultural 118
7.3.3. Ecosistema sociocultural: fortalezas y debilidades del territorio 119
7.3.4. Brechas socioeconómicas y de vulnerabilidad con incidencia cultural 120
7.3.5. El entorno natural como soporte e identidad fluvial 123
7.3.6. Brechas de participación y consumo cultural 125
7.3.7. Síntesis territorial para la gestión cultural 126
7.4. Dimensión Sectorial: Mapeo de los campos culturales y agentes 127
7.4.1. Matriz de dinámicas, actores y tendencias por sector 127
7.4.2. Tendencias emergentes y oportunidades del ecosistema creativo 130
7.4.2. Síntesis Sectorial para el Plan de Gestión 131
7.5. Evaluación Plan de Gestión Estratégico de la CCM 2021 – 2024 132
8. CO-DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO 137
8.1. Encuentros participativos de Co - Diagnóstico 141
8.1.1. Caracterización de participantes 141
8.1.2. Resultados Fortalezas de Gestión 144
8.1.3. Resultados fortalezas de programación 152
8.1.4. Resultados Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento 160
7.1.4 Síntesis fortalezas 168
8.1.5. Resultados de los factores críticos 170
7.1.3. Análisis global CCM 181
7.1.4. Síntesis factores críticos 185
8.2. Encuesta 187

8.2.1. Caracterización de participantes 189
8.2.2. Frecuencia de asistencia a los espacios culturales 195
1.1.1. Fortalezas globales de la CCM según la encuesta 196
8.2.3. Factores críticos globales de la CCM según la encuesta 198
8.2.4. Resultados por espacio cultural 201
9. MATRIZ DE HALLAZGOS 213
9.1. Conclusiones descriptivas del diagnóstico 217
10. ETAPA 3. ELABORACIÓN PLAN DE GESTIÓN DE LA CCM 220
10.1. Visión, misión y asociación estratégica 221
10.2. Asociación estratégica 226
10.3. Lineamientos o Ejes Estratégicos 227
10.4. Lineamientos o Ejes Estratégicos PG CCM 2027 - 2030 229
10.4.1. Lineamiento o Eje Estratégico: Optimización del servicio bibliotecario, infraestructura y accesibilidad universal de la Biblioteca Municipal Fray Camilo Henríquez 232
10.4.2. Lineamiento o Eje Estratégico: Desarrollo curatorial inclusivo, formación cultural y activación comunitaria en el espacio patrimonial Casa Prochelle I 235
10.4.3. Lineamiento o Eje Estratégico: Sostenibilidad operativa y desarrollo de infraestructura definitiva de la Escuela de Danza 238
10.4.4. Lineamiento o Eje Estratégico: Sostenibilidad, seguridad integral e integración urbana en el Museo Submarino O´Brien 240
10.4.5. Lineamiento o Eje Estratégico: Modernización institucional, autonomía financiera y sostenibilidad corporativa de la CCM 243
11. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LA CCM 2027 - 2030 248
11.1. Implementación del sistema 251
11.2. Criterios para la evaluación 254
11.3. Plan de Acción: Estrategia general de implementación del plan 266
11.4. Propuesta de Sostenibilidad del PG CCM 2027 -2030 268
12. ORGANIGRAMA 272
12.1. Mapa conceptual de Organigrama CCM 272
13. ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES 274
13.1. Objetivo General 274
13.2. Objetivos Específicos 274
13.3. Pilares conceptuales de la comunicación 275
13.4. Públicos Objetivos e Ideas Fuerza (Mensajes Clave) 275
13.5. Plan de Medios 276

9.1.1. Canales y Acciones por Espacio.....278
13.6. Gestión de Prensa y Relaciones Públicas.....279
14. REFERENCIAS 281

1. INTRODUCCIÓN

La actualización del Plan de Gestión de la Corporación Cultural de la Ilustre Municipalidad de Valdivia (en adelante CCM) se enmarca en un trabajo colaborativo entre el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio a través del programa Red Cultura y la propia CCM .

Desde el punto de vista técnico, la actualización del Plan de Gestión de la CCM , considera todas sus unidades dependientes, que incluyen la Biblioteca Municipal Fray Camilo Henríquez, el Museo Submarino O'Brien, la Escuela de Danza Municipal y el Centro Cultural Casa Prochelle I y sus respectivos ecosistemas culturales. El presente estudio constituye un ejercicio de investigación y planificación participativa de políticas públicas a nivel local y sectorial, cuyo objetivo es producir conocimiento actualizado de la comuna en relación a los espacios culturales de la CCM .

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

La producción y/o recolección de información se estructuró metodológicamente en las siguientes etapas:

[1] Es decir, investigación documental e investigación de campo

- **Caracterización cultural:** revisión bibliográfica de fuentes secundarias tales como textos e investigaciones académicas, documentos regionales y municipales, bases de datos institucionales disponibles e información en línea, entre otros.

- **Co-Diagnóstico participativo:** producción o recolección de fuentes primarias a través de encuentros (talleres) participativos territoriales y sectoriales, basados en metodologías dialógicas, deliberativas y consensuadas.

El proceso de caracterización y diagnóstico, es decir, de recopilación y análisis de la información secundaria y de producción, recolección y análisis de la información primaria, permite obtener un diagnóstico de todas las unidades dependientes de la CCM y su ecosistema cultural. A partir de dicho diagnóstico se inicia el proceso de planificación estratégica participativa o co-diseño, que adquiere alcance prospectivo.

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

- Revisión bibliográfica de fuentes secundarias[2], tales como estudios e investigaciones académicas, documentos públicos regionales y municipales, bases de datos institucionales disponibles, información on-line, entre otros posibles que genera la caracterización comunal en el sector cultural.

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

- Producción y/o recolección de fuentes primaria[3], tales como los encuentros participativos de codiseño, reuniones de trabajo participativas y encuestas entre otras que genera el diagnóstico participativo.

Del proceso de análisis de la información levantada se obtiene la caracterización en el sector cultural de la comuna y en particular de la CCM que junto con el diagnóstico participativo permiten realizar un proceso de planificación estratégica participativa que adquiere alcance prospectivo vinculante.

1.1. Contexto Institucional

Las políticas de desconcentración y descentralización del Estado, han entregado nuevas atribuciones a las regiones y fortalecido las administraciones locales de las comunas del país. Es en este contexto, donde se inscriben los planes de desarrollo territoriales, tanto comunales como sectoriales, los que adquieren relevancia para la acción y gestión local intentando la concreción de los objetivos planteados en cada instrumento de planificación.

La idea central es actualizar el Plan de Gestión de la CCM en coherencia con el Plan Municipal de Cultura, que a su vez es componente orgánico y sectorial del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) vigente de la comuna de Valdivia como a nivel regional con la Estrategia Quinquenal de Cultura.

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

1.2. Antecedentes institucionales sectoriales

El Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio y su antecesor institucional, el ex Consejo de la Cultura y las Artes, vienen desde el año 2005 implementando iniciativas destinadas a fortalecer las capacidades de la gestión cultural municipal, materializándose en el año 2007 en un plan de apoyo a la gestión cultural municipal, expresándose en la capacitación para la elaboración de Planes Municipales de Cultura, concebidos como una herramienta de planificación estratégica comunal, mediante el cual se definen objetivos de desarrollo cultural a corto, mediano y largo plazo (MINCAP, 2023).

Posteriormente se crea Red Cultura, programa que asume la responsabilidad de continuar con el fortalecimiento y desarrollo de esta iniciativa, teniendo como objetivo contribuir a un mejor acceso y participación de la población al arte y la cultura mediante el fomento a la descentralización de la oferta artística y cultural del país a través del fortalecimiento de la gestión cultural municipal y la participación ciudadana. Para ello el programa cuenta con tres componentes:

- **Planificación Cultural Participativa:** Con el objetivo de fortalecer procesos de planificación cultural local, este componente financia tres herramientas que se implementan localmente. Estos son los Planes Municipales de Cultura, Planes de Gestión de Espacios Culturales Municipales y las Estrategias de Sostenibilidad de PMC y PG.

- **Redes de Activación Cultural:** Componente que busca promover y coordinar espacios de participación regional con los diferentes agentes culturales con los que se vincula el programa Red Cultura. Financiará planes de trabajo para cada una de estas redes, las cuales deberán diseñar un plan de trabajo que dé cuenta de las acciones

planificadas.

- **Herramientas de Formación en el Ámbito Cultural Municipal:** Este componente centra sus esfuerzos en ofrecer espacios formativos a equipos municipales de cultura, encargados/as de espacios culturales y representantes de organizaciones culturales comunitarias en torno al desarrollo de mecanismos de gestión del conocimiento en el ámbito cultural municipal.

En este contexto la modalidad Planificación Cultural Participativa tiene el objetivo de contribuir al fortalecimiento de la planificación cultural específicamente a través de los Planes de Gestión (PG).

2. OBJETIVO DEL ESTUDIO

Elaborar un Plan de Gestión Cultural (PG) para la CCM Cultural de la Ilustre Municipalidad de Valdivia, orientado a fortalecer la planificación estratégica institucional a mediano y largo plazo, bajo un enfoque de públicos, participación vinculante, territorio, derechos y democracia cultural.

3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

3.1. Enfoques del estudio[4]

El estudio considera conceptualmente los siguientes enfoques:

1. **Enfoque contextual:** Este enfoque se puede entender como la preocupación por establecer lazos estrechos entre las prácticas culturales y el contexto específico en que éstas emergen, preocupándose por quién o quiénes la producen (actorías), dónde circula, qué y cómo se hace (contenidos y medios). Para esto, es fundamental construir relaciones de confianza y autonomía de los espacios, lazos horizontales con las comunidades quienes deben legitimar los espacios.

2. **Enfoque participativo:** Este enfoque concibe la participación como una construcción colectiva, encaminada a acciones comunes que puedan contribuir a disminuir las desigualdades y brechas estructurales y simbólicas en el acceso y en la participación cultural. En este sentido, una forma importante de incidir en la participación efectiva es velar porque esos espacios sean de cuidado y no reproduzcan las desigualdades que se buscan combatir, utilizando metodologías y estrategias que pongan en el centro los procesos anclados territorialmente. Para ello, es fundamental no instrumentalizar la participación de las comunidades, ya que el resultado o impacto a la hora de la implementación del PG estará directamente relacionado con los niveles de incidencia que tuvieron las comunidades que participaron en la elaboración o actualización del PG. Hoy, más que nunca, es urgente desarrollar procesos participativos deliberantes.

[4] Basado íntegramente en las bases técnicas,

3. **Enfoque de públicos:** Mediante este enfoque se busca promover la participación activa de las personas en los espacios culturales, fortaleciendo los niveles de vinculación e implicancia, con el fin de consolidar comunidades de públicos que puedan tener acceso a procesos creativos, formativos y de disfrute, ampliando esas posibilidades de acceso y centrándonos en situar y comprender a los públicos como sujetos activos y dinamizantes de la cultura territorial, estimulando y aportando al proceso de construcción de comunidades culturales comprometidas con el ecosistema cultural.

4. **Enfoque territorial:** Este enfoque se proyecta a través de una gestión cultural pertinente y situada que “atienda las necesidades y aspiraciones reales de los habitantes de un determinado territorio, respetando su matriz, tradiciones (patrimonio) y dinámica cultural” (CNCA, 2012, p. 6). Debe reconocer las condiciones históricas de desigualdad que han marcado interseccionalmente la vida cultural del país, para que al construir un Plan de Gestión (PG) contribuya a sopesar esas desigualdades y reconozca el valor intrínseco de cada territorio, poniendo en valor prácticas y agentes locales.

5. **Enfoque de derechos:** El Estado chileno ha asumido la visión de los Derechos Humanos en sus políticas públicas, lo que implica un cambio en la construcción de las mismas, pero principalmente en la concepción del rol de las personas en situación de exclusión social, para reconocerles su carácter de titulares de derecho (sujetos de derechos) y no sujetos en condición de precariedad o con necesidades de ser asistidas (entre los que se encuentran los pueblos indígenas, minorías sexuales, tercera edad, niños, niñas y adolescentes, y migrantes). Esto implica desde la ciudadanía, la exigibilidad de garantías por parte del Estado para la realización de dichos derechos y los mecanismos para hacerlos valer cuando éstos no se hayan concretado.

6. **Enfoque de democracia cultural:** Tiene que ver con la democratización de los accesos, es decir, velar por comprender las brechas de acceso para establecer políticas culturales que consideren esas limitantes, que contemplen la diversidad de comunidades y territorios y fortalezcan la descentralización de las mismas, poniendo en el centro la participación de los ciudadanos y colectivos en la vida artística y cultural.

3.2. Conceptos básicos

Por otra parte, se detallan algunas definiciones de conceptos claves del PG:

Espacio o infraestructura cultural: Los espacios o infraestructuras culturales son espacios simbólicos de representación que brindan puentes para el encuentro e intercambio de diversas expresiones, tanto artísticas, como culturales y ciudadanas. Por tanto, su comprensión es amplia, entendiendo como tal cualquier espacio donde se desarrolle algún elemento de la cadena de producción artística, es decir, espacios públicos, juntas de vecinos, establecimientos educacionales, entre otros. Para efectos de este instrumento, la noción de espacio o infraestructura cultural estará enfocada a casas de la cultura, centros culturales, teatros, entre otros espacios que cuenten con infraestructura y que su programación esté orientada a desarrollar actividades vinculadas al ciclo cultural: creación; producción; difusión; distribución; formación, entre otros espacios con infraestructura y programación cultural permanente. Acotarlo a esta noción nos permite visualizar que son espacios que deben contar con una planificación estratégica para su proyección y permanencia en el tiempo (MINCAP, 2023).

Gestión cultural: La gestión cultural trata de establecer una comunicación productiva

entre los discursos sociológicos, económicos y antropológicos, y las instancias sociopolíticas, con miras a lograr un mutuo enriquecimiento entre niveles teóricos, socioculturales y técnicos administrativos. Es por lo tanto, un campo de acción práctica con debates teóricos y controversias ideológicas en torno a los conceptos de cultura, identidad, región, territorio, globalización, modernidad y posmodernidad, lo privado y lo público, diversidad y cultura, y un quehacer que recoge todos los conflictos de los contextos donde interactúa. Pero más allá de los debates teóricos, la finalidad de la gestión cultural está centrada en promover todo tipo de prácticas culturales de la vida cotidiana de una sociedad que lleven a la concertación, al reconocimiento de la diferencia, a la invención y recreación permanente de las identidades y al descubrimiento de razones para la convivencia social. Gana terreno la acción cultural de los gestores por cuanto es un factor contributivo al mejoramiento económico y al desarrollo social, en tanto promueve prácticas que les otorgan horizonte y sentido a los fines de un desarrollo integral (Bobbio, 2011, p.214).

Plan de Gestión: es una herramienta de planificación cultural a mediano y largo plazo que busca, por una parte, involucrar a la comunidad en la gestión de espacios culturales públicos y privados con el fin de co- diseñar estrategias que pongan en el centro a las y los habitantes del territorio en toda su diversidad. Por otra parte, se concibe como un instrumento que pretende proyectar el desarrollo de los espacios, gracias a la elaboración de estrategias que permitan su permanencia en el tiempo (MINCAP, 2023).

En suma, se trata de un instrumento de planificación estratégica en vinculación directa con el territorio y/o comuna, en las que se encuentran insertos, establecido en un documento formal y orientador para una comunidad. Es la expresión de deseos de desarrollo de un territorio a partir del arte y la cultura en función de mejorar la calidad y condiciones de vida de sus habitantes desde las particularidades de su historia, patrimonio e identidad,

conteniendo aspectos generales como antecedentes, diagnósticos, objetivos a mediano y largo plazo, líneas estratégicas, estructuras de financiamiento, actividades y sistema de evaluación y seguimiento a través de indicadores de medición, todo esto a partir de procesos de participación colectiva.

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

3.3. La relevancia de la cultura como polo de desarrollo a nivel local[5]

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

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

[5] Basado en la Guía Metodológica para el Desarrollo de Planes Municipales de Cultura.

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

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

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

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

Al abordar la planificación local, Ander-Egg (1993) plantea que la gestión territorial no es neutral, sino que impacta directamente en la base democrática de una comunidad:
Si la cultura da al hombre –de acuerdo a Unesco– la capacidad de reflexionar sobre sí mismo, si la cultura nos hace seres más humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos; si la cultura nos ayuda a expresar una toma de conciencia de nosotros mismos, reconociéndonos como un proyecto inacabado, qué duda cabe que cuanto se haga en el ámbito de la acción cultural, abre nuevos cauces a la democracia. (p. 23)

Desde una perspectiva antropológica, la cultura es entendida como aquella totalidad compleja que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualquier otra capacidad o hábito adquirido por el ser humano como miembro de la sociedad (Tylor, 1871). En este sentido, la cultura se identifica con lo cultivado o adquirido, abarcando "todo tipo de aprendizajes realizados para la satisfacción de necesidades, tanto individuales (sistema integrado de conducta) como colectivamente (experiencias acumuladas y transmitidas)" (Malinowski, 1944, p. 42).

Una última definición, de carácter más operativo y práctico, es la utilizada en el manual Cultura y ciudad, donde López de Aguileta (2000) propone la siguiente caracterización: "entenderemos la cultura como un conjunto de actividades y productos de carácter simbólico, realizadas en los ámbitos intelectual, artístico, social y recreativo, concebidos con un carácter creativo" (p. 21).

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

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

La cultura se inscribe en el contexto comunitario incidiendo profundamente en las representaciones sociales que los individuos se hagan del mundo. En su pertinencia con la política pública[6], la cultura se entiende como un derecho que se encuentra ratificado en la

[6] En términos muy generales, hablamos de una política pública cuando a través de una serie de acciones organizadas, calendarizadas y presupuestadas en el tiempo, orientadas hacia objetivos determinados, el Estado busca resolver asuntos que la comunidad ha identificado como problemas. La política pública o cursos de acción serán ejecutada por el gobierno de turno.

Declaración Universal de los Derechos Humanos: “el derecho de tomar parte libremente de la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y participar del progreso científico y en los beneficios que de él resulten”.

La cultura se inscribe en el contexto comunitario, incidiendo profundamente en las representaciones sociales que los individuos se hacen del mundo. En su vinculación con la política pública, la cultura se entiende como un derecho fundamental ratificado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la cual establece que toda persona tiene “derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten” (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 1948, art. 27).

Este es el sentido que adopta la cultura dentro de la política pública cultural chilena, donde se hace hincapié en que la matriz identitaria es la que define la inserción internacional y las posibilidades de desarrollo de un país:

> Fortalecer la cultura es la única manera de participar desde nuestra propia identidad en el mundo globalizado. Desarrollar la cultura significa dotar de instrumentos idóneos a las personas para fortalecer sus valores, comprender el mundo en el que viven, asumirlo y participar de los cambios. Por eso, la cultura debe estar en el centro de nuestra idea de desarrollo. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes [CNCA], 2005, p. 13)

En suma, se entiende la cultura en tanto como conjunto de expresiones que constituyen el patrimonio y la identidad de un pueblo y les otorgan sentido como colectividad. Ya no se trata solo de difundir determinados acervos artísticos o culturales en la ciudadanía, sino

también de proveer las condiciones para que todas las comunidades puedan ejercer libre y plenamente sus creencias, saberes y prácticas culturales. Así definida, la democracia cultural concibe a los sujetos como agentes activos y co- productores de la vida cultural, haciendo de la participación el motor primordial de las políticas públicas (MINCAP, 2023, p. 26)

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

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

El rol estratégico de la cultura en el desarrollo local adquiere una escala global en la

comuna de Valdivia mediante su posicionamiento y postulación oficial a la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO en el ámbito del Cine (Ilustre Municipalidad de Valdivia, 2026). Este enfoque, tal como sostiene Landmark (2020), redefine el concepto de «identidad fluvial» de Valdivia, vinculando sus paisajes naturales y su memoria histórica directamente con la creación de valor audiovisual y cinematográfico. Integrar la noción de «Ciudad Creativa del Cine» en el marco conceptual implica que las infraestructuras de la Corporación Cultural Municipal (CCM) deben responder a esta vocación territorial, sirviendo como plataformas habilitantes para la alfabetización audiovisual de nuevos públicos y potenciando espacios comunitarios para la circulación, exhibición y educación patrimonial del cine local (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio [MINCAP], 2025; UNESCO, 2021).

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

Las infraestructuras culturales son espacios multifuncionales capaces de dar cabida a una diversidad de manifestaciones artísticas, así como también, cumplen un rol estratégico para la participación e integración social. La existencia y correcta gestión de la infraestructura local resulta clave, ya que los espacios culturales contribuyen a la democracia cultural al permitir la ampliación del capital acumulado de una comunidad y fomentar prácticas colectivas estables en el tiempo (Teixeira Coelho, 2009).

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

Esta visión sintoniza con las directrices internacionales, las cuales sostienen que el acceso y la participación comunitaria constituyen dos dimensiones interdependientes de una misma realidad social: El acceso puede favorecer la participación en la vida cultural, y la participación puede ensanchar el acceso a la cultura al darle su verdadero sentido y que, sin participación, el mero acceso a la cultura está necesariamente muy por debajo de los objetivos del desarrollo cultural. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [Unesco], 1976, párr. 4)

En tal sentido, la participación ciudadana sostiene un lazo indisoluble con la dimensión cultural a nivel societal, puesto que «cultura y ciudadanía tienen mucho que ver la una con la otra: interactúan, se refuerzan o se debilitan (…) siempre que en algún lugar se ha producido un cambio en las dinámicas de la ciudadanía, la cultura ha estado ahí como causa, como freno o como consecuencia» (Güell, 2008, p. 32). En efecto, la noción de participación ciudadana remite a la existencia de sujetos sociales autónomos, iguales y dotados de derechos inalienables; por lo tanto, «donde no exista una cultura que posea esos significados y valoraciones tampoco existe, culturalmente, el ciudadano» (Güell, 2008, p. 33).

Por otra parte, según la guía de estándares de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), se describe un espacio cultural como «aquel equipamiento de carácter territorial que realiza una actividad social y cultural prioritaria y diversificada con dotación para realizar actividades de difusión, formación y creación en diferentes ámbitos de la cultura, así como dinamización de entidades» (como se citó en Consejo Nacional de la Cultura y las Artes [CNCA], 2010, p. 7).

3.5. Formación de públicos

Históricamente, la gestión de los espacios culturales operó bajo un modelo democratizador lineal. Este se limitaba a difundir la alta cultura hacia una masa considerada receptora pasiva. En la actualidad, tanto la sociología de la cultura como la gestión cultural contemporánea promueven un tránsito hacia la *democracia cultural*. Bajo este enfoque, el público no es un mero *destinatario o beneficiario* de la oferta programática. Es un *agente cultural activo* con capacidad de co-creación, diálogo e interpelación del hecho artístico.

Como lo señalará el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA, 2014), el desafío actual no radica únicamente en abrir las puertas de las infraestructuras. Consiste en asegurar una participación ciudadana real y significativa. El espacio cultural se redefine, entonces, como un lugar de encuentro, debate y construcción de identidad comunitaria.

Para comprender por qué una comunidad asiste o no a un espacio cultural en Valdivia, es indispensable recurrir a la sociología del consumo cultural de Pierre Bourdieu. El autor desmonta el mito del “gusto innato” o el “amor al arte” como condiciones naturales, demostrando que el acceso y el disfrute de la cultura están determinados por estructuras sociales.

Bourdieu explica que las personas heredan y acumulan saberes, códigos y modales principalmente a través de la familia y la escuela, a lo que denominó el *capital cultural*. Si un ciudadano no posee el “código de lectura” necesario para decodificar una obra de arte contemporáneo o un concierto de música clásica, se sentirá ajeno al espacio.

A menudo, se asume que la gratuidad o la cercanía física bastan para asegurar la

asistencia. Bourdieu demuestra que la *barrera simbólica* más difícil de derribar es la simbólica: la sensación de exclusión expresada en la frase “eso no es para mí”. El espacio cultural, por su arquitectura, su lenguaje y su atmósfera, puede operar inconscientemente como un filtro de clase. Un plan de formación de públicos debe, por tanto, democratizar el acceso a esos códigos de lectura mediante la mediación.

Por otra parte, el antropólogo latinoamericano Néstor García Canclini sitúa esta discusión en el contexto de la región, aportando una visión donde el consumo cultural es una forma de ejercer la ciudadanía. En tal sentido, consumir cultura no es un acto mercantil de compra y venta de entradas, sino un conjunto de procesos socioculturales en los que se realiza la apropiación y usos de productos en los que el valor simbólico prevalece sobre los valores de uso y de cambio de los bienes artísticos. Es un espacio donde los ciudadanos definen sus identidades, procesan sus diferencias y le dan sentido a su entorno local.

Canclini enfatiza que el público no recibe los mensajes de manera pasiva ni uniforme. Cada grupo de jóvenes, adultos mayores, comunidades rurales o urbanas de Valdivia “recontextualiza” la obra artística desde su propia realidad. Un plan de públicos exitoso no intenta homogeneizar los gustos de la comunidad, sino que reconoce las múltiples identidades y formas de recepción que conviven en el territorio.

El fenómeno de la asistencia a los espacios culturales no puede entenderse como una simple decisión individual basada en el gusto o en la calidad de la oferta; por el contrario, responde a una intrincada red de factores estructurales, sociales y subjetivos que moldean la participación de las comunidades. Para la CCM , comprender esta trama es el primer paso para diseñar un plan de gestión eficiente bajo los enfoques territoriales, participativos y de derechos que sustentan su marco institucional. El viaje de un ciudadano hacia un

espacio cultural comienza mucho antes de cruzar la puerta de entrada, estando fuertemente determinado por su socialización primaria y su entorno de origen. De acuerdo con la sociología de la cultura de Pierre Bourdieu, el capital cultural heredado en el núcleo familiar y el sistema educativo formal actúan como una llave de acceso invisible (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2023). Quienes crecieron habitando estos lenguajes desarrollan la confianza y los códigos necesarios para decodificar las propuestas artísticas, mientras que aquellos desprovistos de este equipaje suelen experimentar un "efecto umbral", es decir, una autolimitación psicológica basada en la percepción de que la alta cultura es un territorio ajeno y hostil.

Este distanciamiento simbólico se ve reforzado de inmediato por las realidades materiales y logísticas del entorno urbano, donde la geografía y la accesibilidad física juegan un rol segregador. Como se detalla en el diagnóstico territorial de la comuna, existe una marcada asimetría entre la localización de las infraestructuras de la CCM, históricamente céntricas y ribereñas, y la localización real de la población periférica y concentrada en sectores de alta densidad como Las Ánimas o los conjuntos habitacionales del sur (Corporación Cultural Municipal Valdivia (CCM), 2025).

Esta brecha de equidad territorial impone una barrera física insalvable para los habitantes de los barrios consolidados y sectores costeros apartados, provocando que la asistencia decaiga de forma drástica si el desplazamiento implica trayectos complejos o desconectados. En este punto, se evidencia que la barrera económica trasciende el valor del ticket de entrada. Como plantea la literatura especializada, existe la paradoja de la gratuidad, pues eliminar el costo de la entrada no democratiza el acceso por sí solo, ya que

persisten las limitantes psicográficas[7] y las dificultades del transporte urbano, lo que provoca que las actividades gratuitas terminen subsidiando a los públicos habituales que ya poseen el capital cultural, sin lograr convocar de manera efectiva a los segmentos históricamente excluidos.

Superadas las distancias físicas y los costos materiales, la ciudadanía contemporánea se enfrenta a la encrucijada de la gestión del tiempo y el ocio competitivo en una sociedad hiperconectada. El tiempo libre es hoy un recurso escaso y en disputa directa con el entretenimiento doméstico y las plataformas digitales, lo que obliga a las instituciones a reformular su propuesta de valor desde la comodidad e interconectividad. De este modo, los públicos actuales ya no asisten únicamente para consumir una obra de forma pasiva, sino que buscan una "experiencia expandida" que funcione como un punto de encuentro e interacción social (Mantecón, 2009). Los niveles de asistencia quedan condicionados por la habitabilidad y las características ambientales del territorio, forzando a que infraestructuras emblemáticas como la Biblioteca Municipal Fray Camilo Henríquez, la Escuela de Danza Municipal, el Centro Cultural Casa Prochelle I o el Museo Submarino O'Brien deban consolidar espacios polivalentes y de acogida que compitan eficazmente con el ocio comercial.

Finalmente, este circuito de factores se cierra con la capacidad que tiene el espacio cultural para comunicarse e integrar las identidades de su territorio. De acuerdo con Colbert y Cuadrado (2021), si las estrategias de difusión utilizan canales centralizados o carecen de criterios de inclusión y alfabetización digital, se genera una brecha comunicacional que

[7] Las variables psicográficas son los criterios que estudian y clasifican a los consumidores según sus rasgos psicológicos, valores, intereses, actitudes y estilos de vida. A diferencia de los datos demográficos (que explican quién compra), la psicografía revela por qué compra. Su objetivo principal es entender las motivaciones internas para personalizar estrategias de marketing y productos de forma altamente efectiva.

invisibiliza la oferta para grandes grupos humanos. Esta exclusión puede afectar directamente a la creciente población de adultos mayores o a las comunidades indígenas del territorio ancestral lafkenche y williche. Para contrarrestar esto, la CCM debería fortalecer su línea editorial con la vocación productiva local, como su posicionamiento estratégico como Ciudad Creativa del Cine ante la UNESCO, sirviendo de plataforma habilitante para la alfabetización audiovisual y la circulación del cine local.

En consecuencia, el tránsito desde la democratización cultural hacia una verdadera democracia cultural, donde las diversidades de los barrios se reconozcan como agentes y co-productores activos, es el único camino sostenible para desactivar estas barreras y asegurar una participación comunitaria genuina, vinculante y permanente.

El público no es sólo un *destinatario o beneficiario*, el plan de gestión de la CCM debería considerarlo como un agente cultural activo que debe ser escuchado y acogido.

La formación de públicos consiste en la planificación, elaboración e implementación de estrategias orientadas a (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes [CNCA], 2014, p. 7):

- Propiciar el encuentro entre los ciudadanos y las diversas manifestaciones artísticas y culturales.
- Desarrollar capacidades críticas, de apreciación y de apropiación de los lenguajes creativos en las comunidades.
- Fidelizar y diversificar a las audiencias existentes, promoviendo un acceso democrático y equitativo a la programación cultural.

La formación debe impulsar y desarrollar programas que permitan fortalecer el capital

cultural8, integrando las particularidades de cada comunidad (CNCA, 2014, p. 8).

¿Cómo aporta en la gestión la CCM un plan de formación de públicos?

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

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

La antropóloga mexicana Lucina Jiménez (2000) propone un decálogo de consideraciones al momento de diseñar un plan de formación de audiencias, tal como se señalan a continuación:

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

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

[8] Conjunto de instrumentos o herramientas con que cuenta un individuo para aproximarse, acceder, valorar, aprehender y apropiarse simbólicamente de un bien cultural o de una creación artística. Deriva del medio familiar, el sistema educativo y/o la comunidad de origen (Pierre Bourdieu).

c. Un plan de públicos supone el conocimiento de quiénes interactúan con los espacios culturales. La sistematización de datos es fundamental para el desarrollo de cualquier política de desarrollo de públicos.

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

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

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

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

h. Elaborar planes específicos de carácter formativo, basados en la experiencia y en la diversidad, dentro y fuera de las aulas de la escuela básica, conectarse con iniciativas que

promuevan formación en lenguajes artísticos. Incidir en la formación estética de los profesores del sistema educativo, aunque se piense que no está a nuestro alcance. Ellos constituyen un eslabón fundamental en la cadena de formación o rechazo a la experiencia estética.

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

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

La premisa expuesta mas arriba, respecto de que *el público general no existe* exige transitar desde una gestión reactiva de audiencias hacia un modelo sistemático de desarrollo de públicos (Jiménez, 2000). Siguiendo la fundamentación de Colbert y Cuadrado (2021) anteriormente expuesta, la segmentación estratégica en organizaciones culturales es el acto de subdividir un universo heterogéneo en grupos homogéneos basados en variables demográficas, geográficas, pero principalmente psicográficas[9] y de comportamiento[10] de consumo cultural. Al cruzar este principio con la teoría del capital cultural de Bourdieu (1987), la segmentación se transforma en una herramienta de

[9] La segmentación psicográfica es un enfoque de estilos de vida y valores. Es el método que divide a los públicos según sus rasgos psicológicos, rasgos de personalidad, valores, intereses, actitudes o estilos de vida (lifestyle). A diferencia de la demografía, la psicografía explica por qué detrás de las decisiones de asistencia, revelando que personas con perfiles demográficos idénticos pueden tener comportamientos culturales radicalmente opuestos

[10] La segmentación algorítmica o comportamental digital es un enfoque de datos y huella digital Es la clasificación automatizada y dinámica de las audiencias basada en su comportamiento en entornos digitales (huella digital). Analiza datos en tiempo real como el historial de navegación, interacciones en redes sociales (clics, compartidos), tasas de apertura de correos, descargas de programas y patrones de geolocalización móvil para predecir intereses culturales latentes y automatizar respuestas de mediación.

equidad, es decir, permite identificar aquellos segmentos en situación de *no-público* que sufren de exclusión simbólica, permitiendo diseñar acciones de mediación cultural diferenciadas e itinerantes que actúen sobre sus disposiciones o habitus específicos (Bourdieu, 2002; Rosas Mantecón, 2017).

La incorporación de un enfoque de públicos en el Plan de Gestión de la CCM colabora con en el desplazamiento de la noción homogeneizadora de *público general* para fortalecer un modelo de segmentación de audiencias con perspectiva de derechos (Jiménez, 2000, como se citó en CNCA, 2014). Desde la perspectiva de la planificación estratégica, la segmentación cultural no constituye un fin comercial, sino un imperativo ético y metodológico para identificar las barreras específicas -simbólicas, de habitus, de género o territoriales- que condicionan el acceso y la participación ciudadana en el ecosistema creativo local (Bourdieu, 2002; Rosas Mantecón, 2017).

En suma, una segmentación multidimensional -que intersecte variables demográficas[11] (como el cruce entre el envejecimiento poblacional y la población estudiantil), geográficas (asimetría entre densidades periféricas e infraestructuras céntricas) y conductuales (niveles de implicancia de las comunidades)- permite transitar desde un modelo asistencialista de difusión hacia un modelo de desarrollo de audiencias (Audience Development). Este andamiaje conceptual asegura la sintonía directa con el paradigma de Democracia Cultural de la Estrategia Quinquenal Regional, transformando a los públicos de meros receptores de una cartelera masiva a agentes co-productores activos del quehacer de los espacios culturales (García Canclini, 2004; MINCAP, 2023).

[11] La *segmentación demográfica es el enfoque tradicional / estructura, que* consiste en la división del universo de usuarios en grupos homogéneos basados en variables cuantitativas e institucionales de la población, tales como la edad, el sexo, el nivel educativo, los ingresos, el ciclo de vida familiar o la autoidentificación étnica.

3.6. El Ecosistema de las industrias creativas y desarrollo local

Para comprender la articulación integral del Plan de Gestión de la CCM , es imperativo precisar la evolución conceptual que transita desde las *industrias culturales tradicionales* hasta el paradigma contemporáneo de la e*conomía creativa* o *economía naranja*. El concepto de industrias culturales fue acuñado originalmente desde una perspectiva crítica por Max Horkheimer y Theodor Adorno (1947) para describir la producción en serie de bienes simbólicos sometidos a las lógicas de la reproducción industrial capitalista. Sin embargo, hacia finales del siglo XX, esta noción experimentó una reconfiguración radical. El Departamento de Cultura, Medios y Deporte del Reino Unido (DCMS, 1998) amplió las fronteras del término al definir las industrias creativas como aquellas actividades que tienen su origen en la creatividad, la habilidad y el talento individual, y que poseen un potencial de creación de riqueza y empleo a través de la generación y explotación de la propiedad intelectual.

En el contexto latinoamericano, Buitrago y Duque (2013) operacionalizan esta transición bajo el concepto de Economía Naranja, entendiéndola como el conjunto de actividades que de manera encadenada transforman las ideas en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2013) despoja a esta definición de un carácter puramente mercantilista, demostrando que las industrias creativas constituyen motores de desarrollo que amplían los cauces del bienestar local, integrando de forma indisoluble el valor económico con el valor simbólico y social.

Las infraestructuras culturales de la CCM no operan en el vacío, sino que constituyen nodos centrales del ecosistema de las industrias culturales y creativas locales (UNESCO, 2013). Según Benhamou (2018), las industrias creativas integran aquellos sectores donde el valor económico se deriva directamente de un contenido cultural o una propiedad intelectual de carácter creativo. Al concebir los espacios culturales de la CCM bajo este prisma, se entiende que la formación y la programación actúan como catalizadores de economías de aglomeración o clusters creativos (Buitrago & Duque, 2013). De esta manera, el plan de gestión asume los lineamientos de la Política Nacional de Economía Creativa del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP, 2017), transformando la gestión cultural municipal en un motor que dignifica el empleo de los agentes locales, fortalece las cadenas de comercialización artística y promueve la sustentabilidad de los creadores en el territorio (Ananías & Gallegos, 2022).

4. MARCO METODOLÓGICO

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

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

El marco metodológico se sustenta en el ejercicio y aplicación en amplios espacios de participación ciudadana sustantiva para generar diagnósticos sectoriales y planes de inversión reales y representativos de todos los grupos poblacionales en el sector cultural. En síntesis, el proceso de participación sustantivo de los actores comunales permite asegurar que el diagnóstico, la visión, asociación estratégica, los objetivos estratégicos y la construcción del Plan de Acción representen el pensamiento y aspiraciones de los actores participantes relacionados con cada espacio cultural.

El segundo elemento que se incorpora en la metodología es la planificación estratégica. Como se sabe, la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite

apoyar la toma de decisiones de las instituciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios que les impone el contexto histórico-social-cultural y lograr mayor eficiencia, eficacia, calidad y excelencia de los servicios que proveen. A partir de un diagnóstico de la situación actual, la planificación estratégica establece las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado y posible de forma participativa en el mediano o largo plazo. El hecho de abordar un proceso sistémico de planificación estratégica posibilita a la CCM discutir y analizar aspectos claves de su gestión para la ejecución del Plan de Gestión.

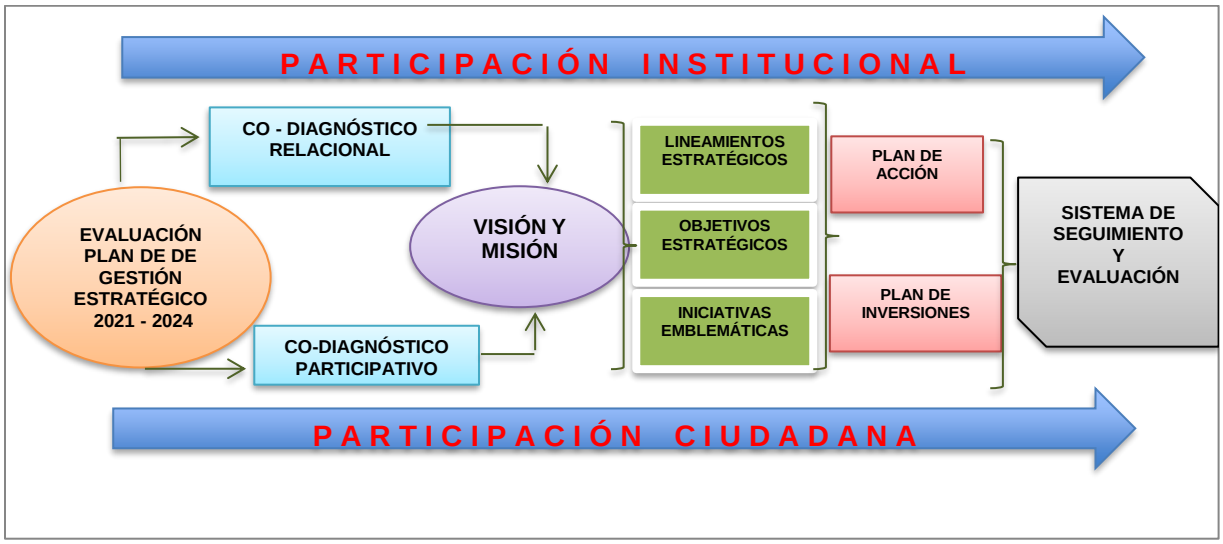
Por último, la metodología esbozada en los documentos “Guía Introducción a la Gestión e Infraestructura de un Centro Cultural”, “Modelos de Gestión para Centros Culturales” del ex CNCA y la Guía Metodológica para la Construcción de Planes de Gestión con Enfoque de Públicos (MINCAP, 2023) utilizados desde el punto de vista sectorial. También se consideran entre la bibliografía consultada, la Metodología para la elaboración de Planes de Desarrollo Comunal del Ministerio de Planificación y Cooperación; la Metodología para la elaboración de Planes de Desarrollo Comunal de la SUBDERE – CEPAL y la Estrategia Cultural Quinquenal 2023 – 2028 de Los Ríos.

El proceso metodológico a realizar para elaborar el Plan de Gestión de la CCM , ha considerado etapas en las que a través de protocolos de gestión[12] se recopila, levanta, produce y sistematiza información primaria y secundaria disponible, genera una participación institucional y ciudadana sustantiva y efectiva que permita elaborar un Co - diagnóstico relacional pero también específico de cada espacio cultural y el Co - diseño de

[12] Consiste en la solicitud a la contraparte técnica de la documentación pertinente para el diagnóstico y en la búsqueda en páginas web de institucionales locales, sectoriales u otras de información disponible y actualizada para el análisis de fuentes secundarias, tales como MINCAP; SII, INE entre otros.

la planificación estratégica que dispondrá de un sistema de seguimiento y evaluación para alcanzar mayores grados de legitimidad de las políticas públicas en su ciclo de elaboración, ejecución y evaluación respecto del ámbito de acción de la Corporación Cultural Municipal de Valdivia, tal como se puede observar en la siguiente figura.

Figura 1. Proceso general de actualización del Plan de Gestión CCM .



Fuente: Propuesta Metodológica. Elaboración Propia.

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

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

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

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

El uso del enfoque cualitativo permitirá la producción de datos descriptivos, aquellos surgidos de "(…) las propias palabras de las personas, escritas o habladas, y la conducta observable (…)" (Taylor y Bogdan, 1987, p. 20), información que será recogida a través de talleres participativos o entrevistas colectivas comunitarias.

Los talleres participativos o entrevistas colectivas comunitarias es una técnica de recolección de información cualitativa en la cual un investigador o facilitador reúne a un colectivo de actores clave de manera simultánea con el objetivo de propiciar un diálogo abierto, reflexivo y horizontal. A diferencia de un grupo focal tradicional centrado en respuestas directas al investigador, la modalidad participativa busca que el grupo interactúe entre sí para co-construir un diagnóstico, interpretar su propia realidad histórica-social y plantear soluciones compartidas. Los participantes dejan de ser "sujetos de estudio" evaluados externamente y se convierten en agentes activos de su propio conocimiento sectorial o comunitario (Suárez, 2002). Se utilizará un muestreo no probabilístico de carácter intencional o por conveniencia teórica. En la investigación

cualitativa de corte participativo, el interés no radica en la representatividad estadística, sino en la riqueza, profundidad y representatividad estructural de los discursos de los actores clave para cada espacio cultural administrado por la CCM de la comuna de Valdivia.

Para la realización de los talleres participativos, grupos de discusión y entrevistas colectivas comunitarias, se utilizará un muestreo no probabilístico basado en una convocatoria abierta dirigida y en la delimitación institucional de los participantes internos. En esta investigación cualitativa de corte participativo, el interés no radica en la selección o muestreo estadístico por parte del investigador, sino en convocar activamente a la comunidad y a los equipos de trabajo para asegurar la riqueza, profundidad y representatividad estructural de los discursos de los actores clave del ámbito de la CCM .

La muestra y la recolección de información cualitativa quedarán delimitadas y concluidas mediante la ejecución de dos grandes bloques de trabajo grupal:

- **Talleres Ciudadanos:** Instancias colectivas abiertas donde se convocará de forma prioritaria a los siguientes perfiles del tejido social y cultural del territorio:

    - *Gestores, artistas y cultores locales:* Agentes activos en la producción artística y administración de iniciativas de la comuna.

    - *Dirigentes sociales y vecinales: Representantes de organizaciones comunitarias que canalizan las demandas y dinámicas cotidianas de los barrios de Valdivia.*

    - *Usuarios y públicos de los espacios culturales: Ciudadanos que asisten y*

participan de la oferta programática de la CCM .

- **Talleres con Equipos Internos:** Instancias de trabajo técnico y de co-construcción orientadas específicamente a los funcionarios, profesionales y personal directivo o ejecutivo que integran la CCM (CCM).

Bajo este diseño, el tamaño y alcance de la muestra cualitativa no se guiará por el principio metodológico de saturación teórica, sino que el proceso de levantamiento de información de estas técnicas grupales se dará por concluido formalmente una vez que se hayan ejecutado en su totalidad los talleres programados para la ciudadanía y las sesiones planificadas con el equipo técnico interno de la institución.

Además, está técnica permitirá en el proceso de construcción del objeto de estudio realizar cruces, contrapuntos y/o triangulaciones que permitan mayor confiabilidad y validez de la información.

También se utilizará la técnica cuantitativa a partir del diseño, aplicación y análisis de un cuestionario autoaplicado de preguntas cerradas y abiertas (encuesta) para conocer las opiniones y percepciones de las y los habitantes de la comuna de Valdivia en modalidad en línea.

Para este componente cuantitativo del estudio, la población objetivo se define como la comunidad de habitantes de la comuna de Valdivia que interactúa de manera activa o pasiva como usuaria de las plataformas de redes sociales oficiales de la CCM . Esta población abarca a personas residentes en la comuna que acceden, consumen, comentan o comparten los contenidos digitales generados por la CCM , y aquellos usuarios/as de

cada espacio cultural, constituyendo un universo dinámico de ciudadanos interesados o vinculados directamente al quehacer, la gestión y la oferta de los espacios culturales locales. La difusión también incluirá códigos QR y link´s digitales para usuarias/os de los espacios culturales.

Debido a las características de la modalidad de aplicación virtual a través de plataformas digitales, se optará por un muestreo no probabilístico de sujetos voluntarios (también denominado muestreo por autoselección). Esta técnica se justifica debido a la imposibilidad de contar con un marco muestral previo y cerrado que identifique de forma individualizada a la totalidad de los usuarios de las redes sociales de la institución.

Bajo este diseño, el instrumento de recolección de datos (entrevista estructurada) se alojará y difundirá en modalidad *online* a través de los canales digitales de la CCM , permitiendo que los propios miembros de la comunidad accedan libre y voluntariamente a responder el cuestionario. Los criterios de inclusión para ser parte de la muestra final serán:

1. Residir actualmente en la comuna de Valdivia.
2. Tener 15 años o más.
3. Manifestar su consentimiento expreso para participar en el estudio[13].

Al tratarse de una muestra autoseleccionada, el tamaño definitivo de la muestra cuantitativa quedará determinado por el flujo y la tasa de respuesta alcanzada durante el

[13] En cada encuesta en línea por el hecho de trabajar con participación ciudadana, ha sido necesario incorporar una cláusula breve para asegurar el uso de consentimientos informados, el anonimato de los participantes y el uso estrictamente institucional de los datos recolectados

periodo en que la convocatoria digital permanezca abierta. Los datos obtenidos permitirán identificar tendencias, percepciones y opiniones descriptivas de la comunidad de usuarios virtuales y presenciales respecto a la gestión cultural comunal.

5. ANTECEDENTES DEMOGRÁFICOS DE LA COMUNA

Los datos que se presentan a continuación fueron extraídos principalmente del Reporte Estadístico Comunal 2025 de Valdivia, elaborado por la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN, 2025) sobre la base de los Censos de Población y Vivienda 2017 y 2024 del Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2018, 2025), complementados con fuentes censales históricas de la planificación urbana comunal y con el Registro Social de Hogares a marzo de 2025 del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, compilado en el mismo reporte.

5.1. Los primeros censos y el poblamiento del territorio

A diferencia de otras comunas de creación reciente, Valdivia registra información censal desde los primeros conteos republicanos, en virtud de su condición de ciudad fundada el 9 de febrero de 1552, una de las más antiguas del país. Los censos del siglo XIX y de la primera mitad del siglo XX dan cuenta de un núcleo urbano en crecimiento sostenido, dinamizado desde 1850 por el proceso de colonización alemana y por la industrialización que convirtió a Valdivia en uno de los principales polos manufactureros de Chile hacia fines del siglo XIX, con cervecerías, astilleros, curtiembres, molinos y fundiciones (Biblioteca Nacional de Chile, s. f.).

Dos hitos marcaron la trayectoria demográfica comunal en el siglo XX: el gran incendio de 1909, que destruyó parte importante del centro de la ciudad, y el terremoto y maremoto del 22 de mayo de 1960 —el sismo de mayor magnitud registrado instrumentalmente en el mundo, de magnitud 9,5 (United States Geological Survey [USGS], s. f.)—, que provocó hundimientos de terreno, la pérdida de infraestructura industrial y una reconfiguración

urbana y paisajística cuyos efectos aún son visibles en los humedales que rodean la ciudad. En paralelo, la fundación de la Universidad Austral de Chile (1954) inauguró la vocación universitaria de la comuna, que desde entonces atrae población joven de toda la macrozona sur. La creación de la Región de Los Ríos, con Valdivia como capital regional (Ley N° 20.174, 2007), consolidó su rol de principal centro administrativo, de servicios y cultural del territorio.

5.1.1. Evolución de la población 1960–2024

La evolución censal de la comuna entre 1960 y 2024 muestra dos grandes fases. La primera, entre 1960 y 1982, presenta un ritmo de crecimiento intercensal en torno al 33%, asociado a la reconstrucción posterremoto, la expansión de los servicios públicos y la consolidación universitaria (IDOM, 2013, como se citó en Ilustre Municipalidad de Valdivia, s. f.-b). La segunda fase, desde 1982 en adelante, exhibe una desaceleración del crecimiento, con variaciones intercensales de entre 12% y 18%, hasta llegar al período 2017–2024, en que la población comunal creció apenas 2,4%, la menor variación de toda la serie (INE, 2025). Este cuasi estancamiento reciente es coherente con la caída de la fecundidad —tasa global de 1,2 hijos por mujer en 2022 (BCN, 2025)— y con el envejecimiento de la estructura etaria que se analiza más adelante.

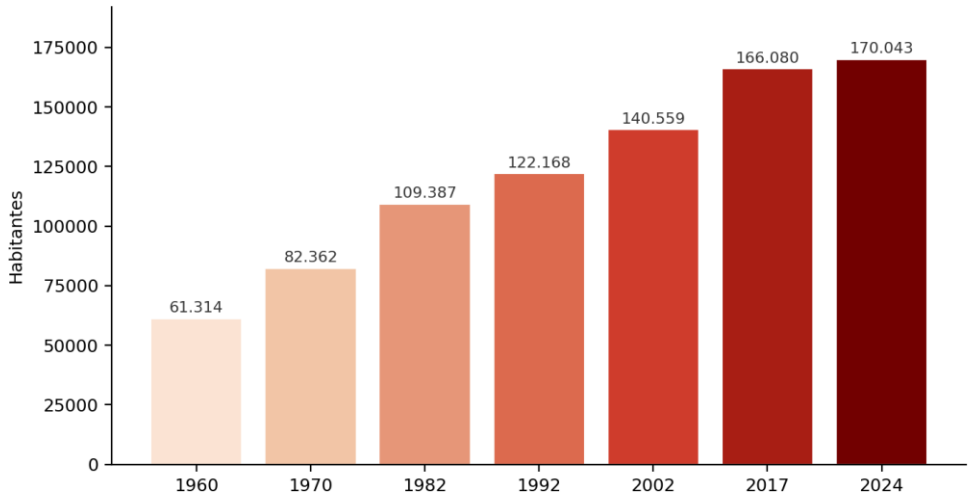
Tabla 1. Evolución demográfica de la comuna de Valdivia, 1960–2024.

Censo poblacional	Total habitantes	Variación intercensal (%)
1960	61.314	No aplica
1970	82.362	34,3

Censo poblacional	Total habitantes	Variación intercensal (%)
1982	109.387	32,8
1992	122.168	11,7
2002	140.559	15,1
2017	166.080	18,2
2024	170.043	2,4

Fuente: IDOM (2013), como se citó en Ilustre Municipalidad de Valdivia (s. f.-b); INE (2018, 2025). Elaboración propia.

Gráfico 1. Evolución de la población comunal de Valdivia, Censos 1960–2024.



Fuente: IDOM (2013), como se citó en Ilustre Municipalidad de Valdivia (s. f.-b); INE (2018, 2025). Elaboración propia.

5.2. Población país, región y comuna

En Chile, según el Censo 2024, había 18.480.432 habitantes; en la Región de Los Ríos,

398.230 personas; y en la comuna de Valdivia, 170.043 personas (INE, 2025). La población regional representa el 2,2% del total del país, mientras que la comuna de Valdivia concentra el 42,7% del total poblacional de la región, confirmando su condición de principal centro urbano regional. Según el Censo 2024, la comuna aumentó en 3.963 personas respecto del Censo 2017, con una variación intercensal de 2,4%, inferior al crecimiento regional (3,5%) y al nacional (5,2%) (BCN, 2025).

Tabla 2. Población país y subnacional, Censos 2017 y 2024.

Territorio	Censo 2017 (habitantes)	Censo 2024 (habitantes)	Variación intercensal (%)
País	17.574.003	18.480.432	5,2
Región de Los Ríos	384.837	398.230	3,5
Comuna de Valdivia	166.080	170.043	2,4

Fuente: INE (2018, 2025), en BCN (2025), Reportes Estadísticos Comunales.

5.3. Población por sexo e índice de masculinidad

La estructura de población de la comuna de Valdivia por sexo presenta una predominancia femenina, característica de las capitales regionales y de las comunas con alta concentración de servicios y educación superior. Según el Censo 2024, residen en la comuna 81.660 hombres (48,0%) y 88.383 mujeres (52,0%), con un índice de masculinidad de 92,4 hombres por cada 100 mujeres, que disminuyó 1,3 puntos respecto del Censo 2017 (93,7). El índice comunal es inferior al regional (93,8) y al nacional (94,3), lo que acentúa el perfil femenino de la población Valdiviana y refuerza la pertinencia del enfoque

de género en la planificación cultural comunal (BCN, 2025).

Tabla 3. Población por sexo e índice de masculinidad (IM), Censos 2017 y 2024.

Unidad territorial	Hombres 2017	Mujeres 2017	Hombres 2024	Mujeres 2024	IM 2017	IM 2024
Comuna de Valdivia	80.348	85.732	81.660	88.383	93,7	92,4
Región de Los Ríos	188.847	195.990	192.734	205.496	96,4	93,8
País	8.601.989	8.972.014	8.967.033	9.513.399	95,9	94,3

Fuente: INE (2018, 2025), en BCN (2025), Reportes Estadísticos Comunales.

5.4. Población por grupos de edad

Respecto de la estructura etaria, la comuna evidencia un proceso de envejecimiento demográfico en curso. Entre 2017 y 2024, la población de niños, niñas y adolescentes (0 a 14 años) disminuyó de 30.960 a 27.477 personas, pasando a representar el 16,2% del total comunal, porcentaje inferior al regional (17,3%) y al nacional (17,7%). En el otro extremo, las personas de 65 años o más aumentaron de 18.813 a 24.172, alcanzando el 14,2% de la población comunal (BCN, 2025).

El rasgo distintivo de la estructura etaria Valdiviana es el peso del grupo de 15 a 29 años, que con 38.973 personas representa el 22,9% de la población comunal, proporción superior a la regional (20,7%) y a la nacional (21,0%). Esta sobrerrepresentación juvenil se explica principalmente por la condición de ciudad universitaria de Valdivia, que atrae población estudiantil de toda la macrozona sur, y constituye una oportunidad estratégica

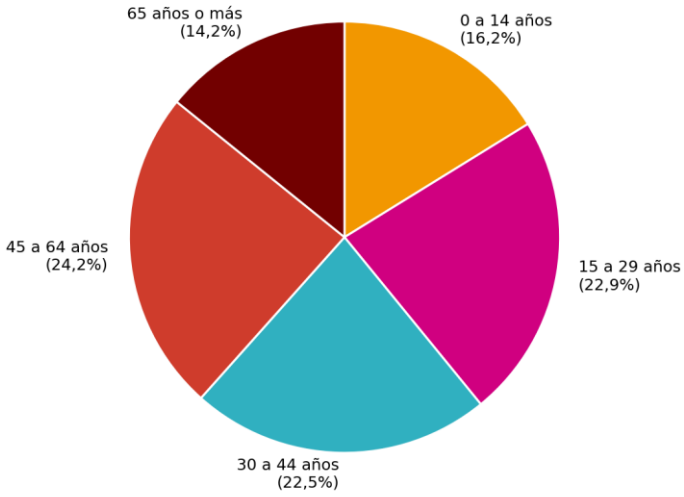
para la formación de públicos, el voluntariado cultural y el desarrollo de la economía creativa local. La población adulta de 30 a 64 años sigue siendo, como en todo el territorio nacional, la más voluminosa, y la población en edad de trabajar (15 a 64 años) alcanza aproximadamente el 69,6% del total comunal.

Tabla 4. Población por grupos de edad, comuna de Valdivia, Censos 2017 y 2024.

Grupo de edad	Censo 2017 (N°)	Censo 2024 (N°)	% Comuna 2024	% Región 2024	% País 2024
0 a 14	30.960	27.477	16,2	17,3	17,7
15 a 29	43.567	38.973	22,9	20,7	21,0
30 a 44	33.142	38.335	22,5	21,2	22,8
45 a 64	39.598	41.086	24,2	25,5	24,5
65 o más	18.813	24.172	14,2	15,4	14,0
Total	166.080	170.043	100,0	100,0	100,0

Fuente: INE (2018, 2025), en BCN (2025), Reportes Estadísticos Comunales.

Gráfico 2. Porcentajes de población de Valdivia por grupo etario, Censo 2024.



Fuente: INE (2025), en BCN (2025). Elaboración propia.

5.5. Índices de dependencia demográfica[14] y de adultos mayores[15]

Desde el punto de vista económico-demográfico, por cada 100 personas en edad de trabajar hay 43,6 personas que dependen potencialmente de ellas (Índice de Dependencia Demográfica 2024), valor inferior al regional (48,5) y al nacional (46,5). Se trata de un índice bajo y favorable, que indica que la comuna aún se encuentra en un período de "bono demográfico", donde la mayoría de sus miembros son potenciales generadores de ingresos (BCN, 2025).

No obstante, el Índice de Adultos Mayores aumentó de 60,8 (2017) a 88,0 (2024): existen hoy 88 personas de 65 años o más por cada 100 niños, niñas y adolescentes, cifra levemente inferior a la regional (89,2) pero muy superior a la nacional (79,0). Este valor confirma que la transición demográfica está avanzada: de mantenerse la tendencia, hacia el próximo período censal las personas mayores superarán numéricamente a la población infantil.

[14] (Relación de dependencia demográfica total): es un indicador demográfico de potencial dependencia económica que mide la población en edades teóricamente inactivas en relación a la población en edades teóricamente activas, independientemente de su situación en la fuerza de trabajo. Su cálculo se realiza sumando la cantidad de personas entre 0 y 14 años con la población de 65 años o más y dividiendo el resultado por la población de 15 a 64 años, todo esto multiplicado por 100."
Fuente: Glosario, Características de la inmigración internacional en Chile, Censo 2017. http://www.censo2017.cl/descargas/inmigracion/181123-glosario.pdf (Enero, 2024)

[15] (Índice de envejecimiento): Expresa la relación entre la cantidad de personas adultas mayores y la cantidad de niños y jóvenes. Se calcula como el cociente entre personas de 65 años y más, respecto de las personas menores de 15 años, multiplicado por 100. Se interpreta como el número de adultos mayores (de 65 años y más) por cada 100 niños y jóvenes (menores de 15 años)"
Fuente: https://celade.cepal.org/redatam/PRYESP/SISPPI/Webhelp/indice_de_envejecimiento.htm (Enero, 2023)

Tabla 5. Índice de Dependencia Demográfica (IDD) e Índice de Adultos Mayores (IAM), Censos 2017 y 2024.

Unidad territorial	IDD 2017	IDD 2024	IAM 2017	IAM 2024
Comuna de Valdivia	42,8	43,6	60,8	88,0
Región de Los Ríos	48,4	48,5	62,8	89,2
País	45,9	46,5	56,9	79,0

Fuente: INE (2018, 2025), en BCN (2025), Reportes Estadísticos Comunales.

5.6. Población nacida fuera del país

Según el Censo 2024, residen en la comuna 5.099 personas nacidas fuera del país, equivalentes al 3,0% de la población censada. Este porcentaje supera ampliamente el promedio regional (1,9%) —la comuna concentra el 67,9% de la población migrante de la región—, aunque se mantiene muy por debajo del promedio nacional (8,7%) (BCN, 2025).

Tabla 6. Población nacida fuera del país, Censo 2024.

Unidad territorial	Población censada	Población nacida fuera del país	(%)
Comuna de Valdivia	170.043	5.099	3,0
Región de Los Ríos	398.230	7.508	1,9
País	18.480.432	1.608.650	8,7

Fuente: INE (2025), en BCN (2025), Reportes Estadísticos Comunales.

5.7. Educación superior

La comuna de Valdivia alberga una población de educación superior estimada entre 25.000 y 30.000 estudiantes (SIES, MINEDUC 2026), representando cerca del 16% de la población comunal total. Esta concentración consolida a la ciudad como el principal polo

universitario de la Macrozona Sur de Chile. En este sentido, junto con la población nacida fuera del país, aporta diversidad cultural creciente al territorio y demanda la incorporación del enfoque intercultural en la programación y la mediación cultural comunal.

5.8. Población perteneciente a pueblos originarios

Desde el punto de vista multicultural, es necesario relevar a la población perteneciente a pueblos indígenas u originarios residente en Valdivia, territorio ancestral del pueblo mapuche y, en particular, de sus identidades lafkenche y williche. Según el Registro Social de Hogares a marzo de 2025, el 15,9% de las personas de la comuna presentes en el RSH declara pertenecer a un pueblo originario, porcentaje inferior al promedio regional (24,6%) —uno de los más altos del país— pero significativamente superior al promedio nacional (9,2%) (BCN, 2025). Las comunidades, asociaciones y organizaciones indígenas se encuentran activas tanto en el área urbana como en los sectores rurales y costeros de la comuna, antecedente central para el enfoque intercultural del Plan Municipal de Cultura.

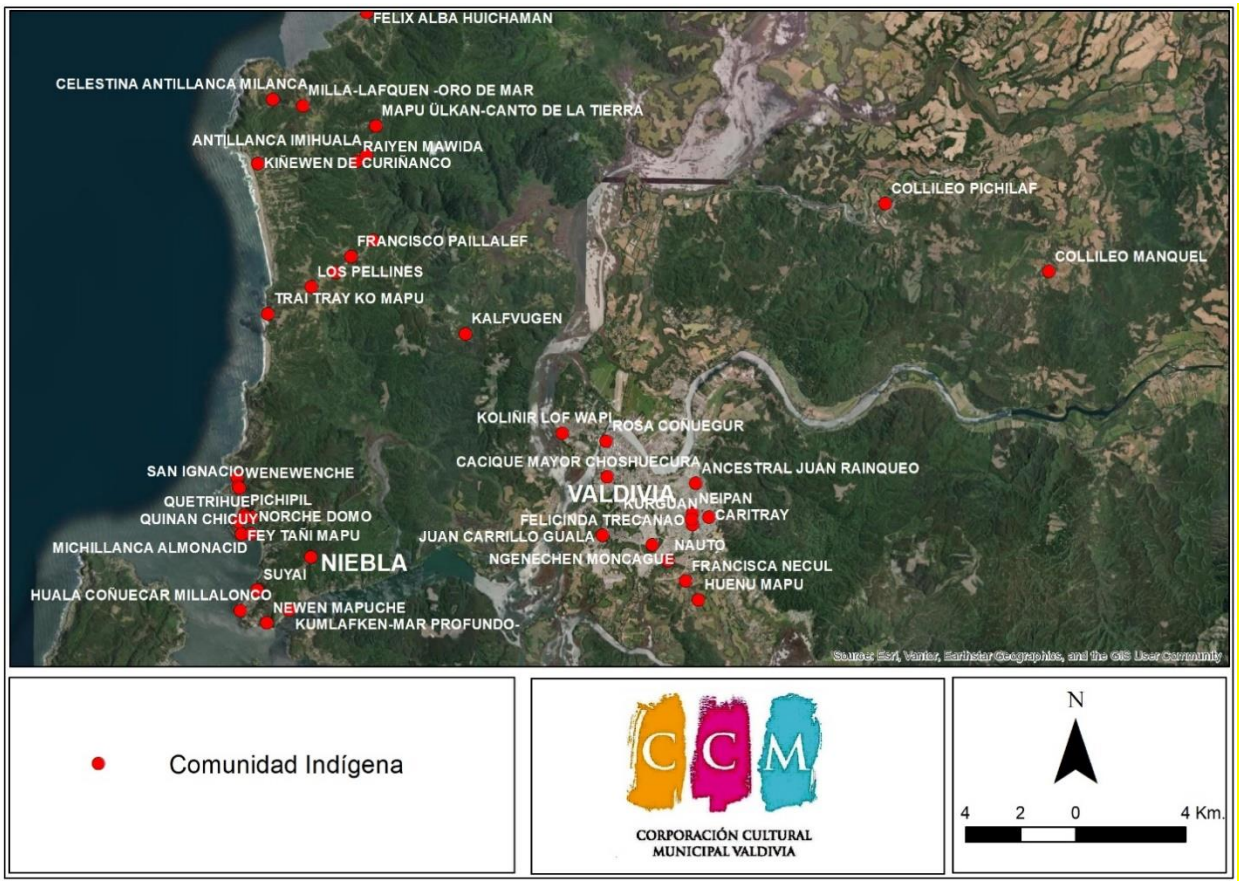
Tabla 7. Porcentaje de personas que declaran pertenecer a pueblos originarios y personas extranjeras (RSH, marzo 2025).

Unidad territorial	Pueblos indígenas (%)	Extranjeros (%)
Comuna de Valdivia	15,9	2,3
Región de Los Ríos	24,6	1,3
País	9,2	6,7

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Registro Social de Hogares (marzo 2025), en BCN (2025).

En términos espaciales, en el territorio comunal se registran 43 comunidades indígenas constituidas:

Figura 2.Distribución territorial de Comunidades Indígenas Activas, Comuna de Valdivia.



Fuente: CONADI 2026. Imagen satelital: Esri. Elaboración propia.

La distribución espacial responde a tres dinámicas territoriales:

- Borde Costero y Cordillera de la Costa (28 comunidades): Concentra la mayor densidad territorial (Curiñanco, Los Pellines, Niebla), vinculada a la identidad lafkenche.
- Radio Urbano de Valdivia (13 comunidades): Ubicadas en la periferia y sectores pericentrales de la ciudad (Koliñir Lof Wapi, Caritray, Huenu Mapu, Felicinda Trecanao,

entre otras). Esta comundades cumplen un rol clave en la preservación cultural urbana y la gestión intercultural.

- Valles Interiores (2 comunidades): Asentamientos periurbanos (Collileo Pichilaf y Collileo Manquel) vinculados a dinámicas agrofluviales tradicionales.

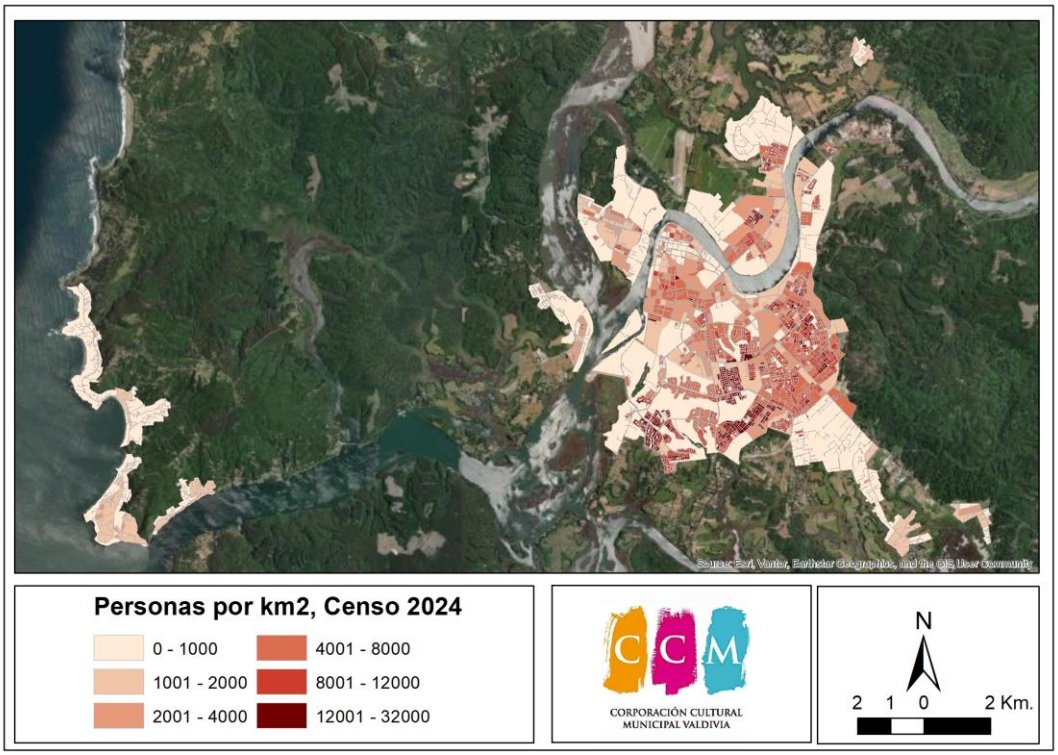
5.9. Hogares: carencia de servicios básicos y hacinamiento

Como complemento del perfil demográfico, el Registro Social de Hogares a marzo de 2025 indica que el 10,5% de las personas de la comuna presentes en el RSH reside en hogares carentes de servicios básicos, proporción muy inferior al promedio regional (24,6%), lo que refleja el carácter urbano y la mayor cobertura de servicios de la capital regional. Por su parte, el 7,0% de los hogares comunales presenta hacinamiento, cifra levemente inferior a la regional (7,6%) y a la nacional (8,1%) (BCN, 2025). Estos antecedentes resultan relevantes para la focalización territorial de la oferta cultural en los barrios y sectores con mayores carencias.

5.10. Distribución territorial de la población: densidad según Censo 2024

El siguiente mapa, elaborado por la CCM (CCM, 2025) sobre la base del Censo 2024, presenta la densidad de población (personas por km²) a nivel de entidades y manzanas censales de la comuna, permitiendo visualizar la distribución territorial de los habitantes sobre el sistema fluvial y costero Valdiviano.

Figura. Densidad de población de la comuna de Valdivia (personas por km²), Censo 2024.



Fuente: CCM (2025), sobre la base del Censo 2024, INE. Imagen satelital: Esri, Vantor, Earthstar Geographics y GIS User Community.

El análisis del mapa permite extraer al menos cinco conclusiones relevantes para la planificación cultural comunal:

En primer lugar, la comuna presenta un patrón de ocupación fuertemente concentrado y de carácter urbano: la gran mayoría de la población reside en la ciudad de Valdivia, asentada en torno a la confluencia de los ríos Calle-Calle, Cau-Cau y Cruces, que dan origen al río Valdivia. Esta concentración es coherente con la tendencia histórica de la comuna: ya en el Censo 2002, el 92,4% de la población comunal era urbana y se agrupaba en cerca del 15% de la superficie comunal (Ilustre Municipalidad de Valdivia, s. f.-a).

En segundo lugar, dentro del área urbana la densidad es marcadamente heterogénea. Los rangos más altos (8.001 a 12.000 y 12.001 a 32.000 personas por km², en rojo oscuro) se localizan de manera dispersa pero recurrente en los barrios residenciales consolidados del centro-sur y sureste de la ciudad, así como en sectores al norte del río Calle-Calle (área de Las Ánimas) y en conjuntos habitacionales de la periferia sur, coincidiendo con poblaciones y villas de vivienda social y de alta ocupación del suelo. Estas manzanas de máxima densidad constituyen los territorios prioritarios para la desconcentración de la oferta cultural: allí reside la mayor cantidad de públicos potenciales por unidad de superficie y, con frecuencia, la menor dotación relativa de equipamiento cultural.

En tercer lugar, el centro fundacional, la Isla Teja y los bordes fluviales presentan densidades intermedias y bajas (0 a 4.000 personas por km²), pese a concentrar la mayor parte de la infraestructura cultural comunal. Se configura así una asimetría entre la localización de la infraestructura cultural —céntrica y ribereña— y la localización de la población —periférica y de alta densidad—, brecha de equidad territorial que el Plan Municipal de Cultura debe abordar mediante programación descentralizada en barrios, itinerancias y habilitación de espacios de uso cultural en los sectores densos.

En cuarto lugar, el borde costero (Niebla, Los Molinos y Curiñanco, en el extremo poniente del mapa) exhibe un poblamiento lineal de baja densidad (mayoritariamente 0 a 2.000 personas por km²), asociado a caletas de pesca artesanal, segunda vivienda y turismo estacional. Su distancia respecto del núcleo urbano —del orden de 15 a 20 km— y su carácter de territorio lafkenche y de identidad costera exigen estrategias culturales específicas y pertinentes, no meras extensiones de la programación urbana.

Por último, la mayor parte de la superficie comunal corresponde a territorio no poblado o de poblamiento muy disperso: bosques, humedales, cuerpos de agua y áreas silvestres que rodean la ciudad y el sistema fluvial. Este vasto patrimonio natural, aunque demográficamente “vacío”, es culturalmente denso —paisaje, memoria del terremoto de 1960, prácticas ribereñas, navegación, biodiversidad— y constituye un soporte identitario y un activo para el turismo cultural y la educación patrimonial que el plan debe poner en valor.

5.11. Síntesis del perfil demográfico comunal

En síntesis, según el Censo 2024, Valdivia es una comuna de 170.043 habitantes que concentra el 42,7% de la población regional; de crecimiento demográfico reciente muy moderado (2,4% intercensal); predominantemente femenina (índice de masculinidad de 92,4); con una estructura etaria en transición avanzada, marcada por la contracción de la población infantil, la expansión de las personas mayores (Índice de Adulto Mayor es de 88,0) y una sobrerrepresentación de jóvenes de 15 a 29 años (22,9%) asociada a su condición de ciudad universitaria; con un bono demográfico aún vigente (Índice de Dependencia Demográfica es de 43,6);); con una presencia migrante emergente (3,0%) y una significativa población perteneciente a pueblos originarios (15,9% según RSH); y con una distribución territorial fuertemente concentrada en el área urbana, donde las mayores densidades se localizan en los barrios periféricos del centro-sur, sureste y Las Ánimas, en contraste con un borde costero de poblamiento lineal disperso (Niebla, Los Molinos, Curiñanco) y un extenso territorio natural escasamente habitado. Este perfil fundamenta la necesidad de una política cultural comunal con enfoque de derechos, género, interculturalidad e inclusión, capaz de atender simultáneamente a públicos jóvenes,

infancias, personas mayores, comunidades indígenas y población migrante, con equidad territorial entre la ciudad, los barrios y los sectores rurales y costeros.

6. ANTECEDENTES ECONÓMICOS DE LA COMUNA

Este capítulo del informe presenta un detallado diagnóstico socioeconómico y laboral de la comuna de Valdivia actualizado al año 2024, que figura como el último año con datos del SII para todo el país, con un enfoque especial en la estructura empresarial, el empleo formal y el comportamiento del ecosistema de industrias creativas (economía naranja).

En la región de los Ríos había 33.908 empresas registradas en el 2024, la comuna de Valdivia concentra 14.461 empresas, lo que representa el 42,7% del ecosistema empresarial de la región. Al desglosar las 14.461 unidades productivas de Valdivia, las Microempresas lideran con 8.883 firmas equivalente al 61,4% del total. Le siguen las unidades clasificadas Sin Ventas/Sin Información con 3.243 registros (22,4%) y las Pequeñas Empresas con 2.069 establecimientos (14,3%). Las Medianas Empresas contabilizan 206 unidades (1,4%), mientras que las Grandes Empresas constituyen el segmento más reducido con solo 60 firmas, equivalentes al 0,4% del total comunal. Valdivia agrupa el 44,6% de todas las Pequeñas Empresas de Los Ríos (2.069 de 4.643) y el 42,6% de las Grandes corporaciones (60 de 141).

Tabla 8. Cantidad de empresas región de Los Ríos y comuna de Valdivia según tamaño, años 2021, 2022, 2023 y 2024.

Tramo según ventas (5 tramos)	Comuna				Región			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Micro	8.136	8.626	8.836	8.883	19.108	20.550	21.301	21298
Pequeña	1.965	2.112	2.063	2.069	4.324	4.640	4.545	4643
Mediana	217	236	198	206	499	505	461	486
Grande	63	67	59	60	144	151	139	141

Tramo según ventas (5 tramos)	Comuna				Región			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Sin Ventas/Sin Información	2.922	2.917	2.759	3.243	6.314	6.283	6.157	7340
Total	13.303	13.958	13.915	14.461	30.389	32.129	32.603	33.908

Fuente SII, 2026.

La comuna de Valdivia registra un total de 55.254 trabajadores dependientes informados, concentrando el 51,5% de toda la fuerza laboral dependiente de la Región de Los Ríos que suma un total de 107.237 trabajadoras/es. El tramo que genera la mayor cantidad de empleo asalariado en la comuna es la Pequeña Empresa, registrando 21.952 trabajadores dependientes (39,7%). Las Medianas Empresas ocupan el segundo lugar con 14.561 empleados (26,4%), seguidas por las Grandes Empresas con 12.125 contratos vigentes (21,9%). A pesar de representar más del 61% de las unidades económicas, las Microempresas solo emplean a 4.466 trabajadores dependientes, equivalente al 8,1% de la fuerza laboral contratada en la comuna. El segmento Sin Ventas/Sin Información registra 2.150 trabajadores (3,9%).

Tabla 9. Número de trabajadores dependientes informados según tamaño de la empresa años 2021, 2022, 2023 y 2024.

Tramo según ventas (5 tramos)	Comuna				Región			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Micro	6.103	5.650	4.896	4.466	15.180	16.445	13.335	11.575
Pequeña	25.260	22.385	22.009	21.952	45.186	42.772	41.247	44.429

Tramo según ventas (5 tramos)	Comuna				Región			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Mediana	10.137	16.161	14.815	14.561	20.046	26.711	26.872	23.457
Grande	12.858	13.106	11.511	12.125	22.246	23.345	20.857	21.910
Sin Ventas/Sin Información	2.000	2.222	2.311	2.150	4.971	4.515	4.984	5.866
Total	56.358	59.524	55.542	55.254	107.629	113.788	107.295	107.237

Fuente SII, 2026.

Valdivia para el 2024 registraba 34.244 trabajadores a honorarios informados, capturando una abrumadora mayoría correspondiente al 62,2% del total de honorarios de la región equivalentes a 55.025 personas. Las Grandes Empresas son el principal motor de contratación independiente con 13.134 honorarios (38,4%). Le siguen las Pequeñas Empresas con 8.036 prestadores de servicios (23,5%) y las Microempresas con 7.146 trabajadores (20,9%). Las Medianas Empresas registran 4.493 independientes (13,1%) y el sector Sin Ventas computa 1.435 (4,2%). En el consolidado general de honorarios existe una composición de 47,7% mujeres (16.339 trabajadoras) y 52,3% hombres (17.905 trabajadores). Al analizar los tramos, las Medianas Empresas logran romper la brecha de género al registrar una mayoría femenina del 50,4%, es decir, de 2.264 mujeres frente a 2.229 hombres.

Tabla 10. Trabajadoras/es por empresas según tipología de tramo de ventas de Valdivia al 2024.

Tramo según ventas (5 tramos)	Número de empresas	Número de trabajadores dependi	Número de trabajadores dependientes de	Número de trabajadores dependientes de	Número de trabajadores a honorarios informados	Número de trabajadores a honorarios de género	Número de trabajadores a honorarios de género masculino

		entes informados	género femenino informados	género masculino informados		femenino informados	informados
Sin Ventas/Sin Información	3.243	2.150	1.311	824	1.435	675	760
Micro	8.883	4.466	1.919	2.516	7.146	3.400	3.746
Pequeña	2.069	21.952	10.498	11.415	8.036	3.465	4.571
Mediana	206	14.561	6.592	7.933	4.493	2.264	2.229
Grande	60	12.125	4.892	7.192	13.134	6.535	6.599
Total	14.461	55.254	25.212	29.880	34.244	16.339	17.905

Fuente SII, 2026.

La fuerza laboral formal total de Valdivia asciende a 89.498 trabajadores se divide en 55.254 dependientes y 34.244 a honorarios. Esto significa que el empleo dependiente representa el 61,7% y el independiente el 38,3% del mercado laboral formalizado de la comuna. Las Pequeñas Empresas se posicionan como el mayor empleador global de Valdivia con 29.988 trabajadores totales (33,5%), impulsadas principalmente por su alta dotación de personal dependiente. El segundo lugar lo ocupan las Grandes Empresas con 25.259 trabajadores (28,2%), seguidas de cerca por las Medianas con 19.054 colaboradores (21,3%). A pesar de su masividad en unidades, las Microempresas solo logran sostener a 11.612 trabajadores en total, capturando apenas el 13,0% de la fuerza ocupada comunal.

En la comuna de Valdivia el comercio constituye el motor principal, el sector representando el 25.3% del total de empresas de Valdivia en 2024, es decir, 3.660 de 14,461 firmas. Registró un crecimiento neto del 5.4% entre 2021 y 2024. Por otra parte, destacan los sectores en alza constante como las 1.127 empresas de Alojamiento y Servicios de Comida de Valdivia equivalen al 40.5% del total regional de este rubro (2.782 empresas). Además, este sector se

expandió un 12.2% a nivel comunal durante el periodo analizado. Y, el auge Inmobiliario cuyas actividades anotaron el mayor crecimiento relativo, con un alza del 30.2% en su cantidad de empresas pasando de 490 a 638.

Tabla 11. Cantidad de empresas según rubro económico, años 2021, 2022, 2023 y 2024.

Rubro económico	Comuna				Región			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Agricultura ganadería silvicultura y pesca	693	762	616	642	4.017	4.379	3.907	
Explotación de minas y canteras	18	33	22	19	93	130	110	
Industria manufacturera	1.225	1.558	1.445	1414	2.537	3.257	3.074	
Suministro de electricidad gas vapor y aire acondicionado	20	27	24	24	68	74	65	
Suministro de agua evacuación de aguas residuales gestión de desechos y descontaminación	60	75	72	69	227	263	250	
Construcción	1.357	1.532	1.421	1393	2.823	3.212	3.176	
Comercio al por mayor y al por menor reparación de vehículos automotores y motocicletas	3.472	3.644	3.590	3660	8.245	8.703	8.875	
Transporte y almacenamiento	1.071	1.123	1.091	1120	2.796	2.911	2.957	
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	1.004	1.046	1.105	1127	2.387	2.549	2.782	
Información y comunicaciones	304	314	311	323	462	492	510	
Actividades financieras y de seguros	143	184	148	157	312	397	360	
Actividades inmobiliarias	490	547	571	638	813	885	940	
Actividades profesionales científicas y técnicas	865	836	894	1000	1.219	1.213	1.320	
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	619	587	688	740	1.086	1.036	1.206	

Rubro económico	Comuna				Región			
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Administración pública y defensa planes de seguridad social de afiliación obligatoria	15	13	14	15	28	27	29	
Enseñanza	203	222	229	261	393	393	420	
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	587	639	694	764|	706	779	856	
Actividades artísticas de entretenimiento y recreativas	178	173	207	234	316	312	368	
Otras actividades de servicios	658	527	725	778	1.253	910	1.308	
Actividades de los hogares como empleadores actividades no diferenciadas de los hogares	1	0	0	1	1	0	0	
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	3	2	2	1	3	2	3	
Sin información	43	83	46	90	83	160	87	

Fuente SII, 2026.

6.1. Ecosistema de industrias creativas

A partir de la base de datos que contiene las Estadísticas de Empresas del Servicio de Impuestos Internos de Chile filtrado para el año 2024 (SII, 2026), se aplicó la metodología mixta de filtrado sectorial para extraer todas las actividades económicas posibles de identificar en el archivo que forman parte de la Economía Creativa, del ecosistema de la Economía Naranja (según los parámetros del BID) o de sus industrias conexas de soporte (UNESCO) (SII, 2024).

Al analizar las primeras tres filas de la tabla de los códigos ACTECO 181101, 181109 y 181200, correspondientes al sector gráfico y editorial, se observa un fenómeno de

concentración y maduración industrial en la comuna de Valdivia, pasando de 82 empresas en 2018 a un consolidado de 94 empresas en 2024 (SII, 2024).

Lo más interesante se revela al examinar la columna de capital humano, el sector sostiene a 85 trabajadores dependientes bajo contrato estable y a 39 profesionales mediante boletas de honorarios (SII, 2024). Esto demuestra que Valdivia ha desarrollado un "clúster de diseminación" (en términos de la UNESCO). No es solo un lugar donde se escribe o se crea contenido, sino que posee la infraestructura técnica necesaria para fijar, imprimir y distribuir material cultural a escala regional, convirtiéndose en el proveedor gráfico estratégico de la Región de Los Ríos (SII, 2024).

El cruce histórico con los datos de 2018 desvela que los rubros de Fabricación de prendas de vestir (141001) y Artículos textiles (139200) experimentaron una expansión masiva (SII, 2024). Las empresas de vestuario saltaron de 46 a 68 unidades en 2024 (SII, 2024). Sin embargo, la estructura de sus trabajadores devela la naturaleza de este crecimiento: registran apenas 9 trabajadores dependientes frente a 35 prestadores a honorarios (SII, 2024). En los artículos textiles ocurre algo similar: 3 dependientes frente a 17 a honorarios (SII, 2024). Metodológicamente, esto clasifica a la moda valdiviana como un sector de alta resiliencia basado en el autoempleo y el emprendimiento femenino o unipersonal. Serían talleres creativos que se formalizan ante el SII para comercializar, pero cuya estructura laboral aparece como ligera y flexible, dependiendo de contratos por proyectos o temporadas (SII, 2024).

Esto contrasta drásticamente con la Fabricación de muebles de madera de autor (310001), que actúa como un gigante económico tradicional, ya que posee 78 empresas, genera la mayor cantidad de ventas (89.439 UF) y sustenta la mayor fuerza laboral contratada de la muestra con 93 trabajadores dependientes (SII, 2024). El ecodiseño en madera logra lo que el BID define

como "tracción de triple impacto" ya que rescata la identidad forestal local, inyecta diseño creativo y genera empleo formal de largo plazo (SII, 2024).

El hallazgo más crítico del análisis se encuentra en las filas de Joyería/Bisutería y Luthería (SII, 2024). Ante el SII, estos rubros registran ingresos y trabajadores dependientes o a honorarios prácticamente en cero o bajo secreto fiscal (SII, 2024). Sin embargo, los catastros del Plan Municipal de Cultura (2021) y de la Red de Territorios Creativos (2023) identifican a más de 240 artesanos y 12 maestros luthieres operando activamente en la comuna.

Este descalce del 94% de invisibilidad fiscal en la artesanía no significa que el rubro esté muerto; al contrario, demuestra que el "Core" o núcleo artístico más identitario de Valdivia sobrevive al margen del sistema corporativo tradicional. Las y los artesanos y creadores musicales operan en redes vivas, ferias itinerantes, transacciones en efectivo o bajo la segunda categoría de impuestos (boletas personales), lo que causa que la base de datos de empresas del SII muestre un escenario de extrema fragilidad que no se condice con la riqueza cultural real del territorio (SII, 2024).

Tabla 12. Ecosistema de Industrias Creativas en Valdivia (año 2024).

Código ACTECO	Descripción del Rubro Económico (SII)	N° de Empresas (2024)	Ventas Anuales Totales (UF 2024)	Trabajadores (Dependientes / Honorarios Informados)	Cruce Cuantitativo: Empresas Años Anteriores e Indicador Oficial	Fuente del Cruce Histórico
181101	Impresión de libros [SII, 2024]	11 [SII, 2024]	2.577 [SII, 2024]	• **18** dependientes [SII, 2024] • **6** a honorarios [SII, 2024]	**82 empresas** *(Dato agregado para todo el sector de imprentas y edición en 2018)*	*Mapeo Industrias Creativas Región de Los Ríos* (CNCA / CORFO, 2018)
181109	Otras actividades de impresión n.c.p. [SII, 2024]	41 [SII, 2024]	14.512 [SII, 2024]	• **67** dependientes [SII, 2024] • **30** a honorarios [SII, 2024]	*(Incluido en las 82 empresas del sector gráfico de la línea de base 2018)*	*Mapeo Industrias Creativas Región de Los Ríos* (CNCA / CORFO, 2018)

Código ACTECO	Descripción del Rubro Económico (SII)	N° de Empresas (2024)	Ventas Anuales Totales (UF 2024)	Trabajadores (Dependientes / Honorarios Informados)	Cruce Cuantitativo: Empresas Años Anteriores e Indicador Oficial	Fuente del Cruce Histórico
181200	Servicios relacionados con la impresión [SII, 2024]	42 [SII, 2024]	9.482 [SII, 2024]	• **0** dependientes [SII, 2024] • **3** a honorarios [SII, 2024]	*(Incluido en las 82 empresas del sector gráfico de la línea de base 2018)*	*Mapeo Industrias Creativas Región de Los Ríos* (CNCA / CORFO, 2018)
202200	Fabricación de pinturas, barnices y tintas de imprenta [SII, 2024]	1 [SII, 2024]	*Dato protegido* [SII, 2024]	• **3** dependientes [SII, 2024] • **1** a honorarios [SII, 2024]	**Sin registro previo** *(No se contabilizaba de forma aislada en catastros anteriores)*	*Mapeo Industrias Creativas Región de Los Ríos* (CNCA / CORFO, 2018)
139200	Fabricación de artículos confeccionados textiles [SII, 2024]	24 [SII, 2024]	3.995 [SII, 2024]	• **3** dependientes [SII, 2024] • **17** a honorarios [SII, 2024]	**19 empresas** *(Registradas bajo el rubro de manufactura textil identitaria en 2018)*	*Mapeo Industrias Creativas Región de Los Ríos* (CNCA / Sercotec, 2018)
141001	Fabricación de prendas de vestir, excepto piel [SII, 2024]	68 [SII, 2024]	5.331 [SII, 2024]	• **9** dependientes [SII, 2024] • **35** a honorarios [SII, 2024]	**46 empresas** *(Talleres de confección y diseño de autor detectados en 2018)*	*Mapeo Industivas Creativas Región de Los Ríos* (CNCA / Sercotec, 2018)
141003	Fabricación de accesorios de vestir [SII, 2024]	4 [SII, 2024]	*Dato protegido* [SII, 2024]	• **2** dependientes [SII, 2024] • **3** a honorarios [SII, 2024]	**2 empresas** *(Mapeadas en la categoría de complementos de moda en 2018)*	*Mapeo Industrias Creativas Región de Los Ríos* (CNCA / Sercotec, 2018)
310001	Fabricación de muebles de madera [SII, 2024]	78 [SII, 2024]	89.439 [SII, 2024]	• **93** dependientes [SII, 2024] • **34** a honorarios [SII, 2024]	**54 empresas** *(Línea de base del sector maderero con valor de diseño artesanal)*	*Mapeo Industrias Creativas Región de Los Ríos* (CNCA / Sercotec, 2018)
321100	Fabricación de joyas y artículos conexos [SII, 2024]	8 [SII, 2024]	0* [SII, 2024]	• **0** dependientes [SII, 2024] • **0** a honorarios [SII, 2024]	**+240 artesanos activos** *(Catastro cualitativo que evidencia la brecha de informalidad)*	*Plan Municipal de Cultura (PMC)* / Ilustre Municipalidad de Valdivia (2021)
321200	Fabricación de bisutería y artículos conexos [SII, 2024]	5 [SII, 2024]	0* [SII, 2024]	• **1** dependientes [SII, 2024] • **0** a honorarios [SII, 2024]	*(Compartido con el universo de artesanos de ferias patrimoniales del PMC)*	*Plan Municipal de Cultura (PMC)* / Ilustre Municipalidad de Valdivia (2021)
322000	Fabricación de instrumentos	2 [SII, 2024]	0* [SII, 2024]	• **0** dependientes [SII, 2024]	**12 luthieres estables** *(Identificados*	*Catastro de Activos Culturales*, Red

Código ACTECO	Descripción del Rubro Económico (SII)	N° de Empresas (2024)	Ventas Anuales Totales (UF 2024)	Trabajadores (Dependientes / Honorarios Informados)	Cruce Cuantitativo: Empresas Años Anteriores e Indicador Oficial	Fuente del Cruce Histórico
	musicales [SII, 2024]			• **0** a honorarios [SII, 2024]	*operando activamente en talleres locales)*	de Territorios Creativos (2023)
329000	Otras industrias manufactureras n.c.p. [SII, 2024]	5 [SII, 2024]	*Dato protegido* [SII, 2024]	• **2** dependientes [SII, 2024] • **0** a honorarios [SII, 2024]	**Sin registro de contraste** *(Categoría residual estadística no evaluada en estudios previos)*	*Informe de Asesoría Observatorio de Economía Creativa UACh* (2018)

Fuente SII, 2026.

6.2. Síntesis análisis económico e industria creativa de Valdivia

El presente capítulo conlleva un análisis de la Economía Naranja (o economía creativa) bajo las metodologías del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la UNESCO se centra en identificar, medir y clasificar a las empresas y actividades que transforman ideas en bienes y servicios culturales o creativos. Cuando este análisis se baja al nivel de identificar empresas por rubro, ambas instituciones buscan mapear el ecosistema para entender su peso económico, su empleo y su impacto social.

Valdivia concentra 14.461 empresas, lo que equivale al 42,7% del ecosistema empresarial de la Región de los Ríos. En la comuna, las Microempresas lideran con el 61,4% (8.883 firmas). Le siguen las empresas Sin Ventas/Sin Información con un 22,4% y las Pequeñas empresas con un 14,3% (2.069 firmas). Existe una baja densidad de Grandes Empresas cuya representación es solo el 0,4% del total de la comuna (60 firmas), aunque representan el 42,6% de las corporaciones de toda la región.

En relación a la fuerza laboral, el empleo dependiente en Valdivia reporta a 55.254 trabajadores, capturando el 51,52% de la fuerza laboral contratada de la región. Los principales empleadores globales son las Pequeñas Empresas construyendo un motor global de empleo en la comuna, concentrando 29.988 trabajadores totales (33,5% del mercado laboral comunal), impulsadas fuertemente por su personal dependiente. Las Grandes Empresas ocupan el segundo lugar con 25.259 trabajadores (28,2%). Y las Microempresas, a pesar de su masividad en cantidad de unidades, solo sostienen el 13,0% del empleo total de la comuna (11.612 trabajadores). Respecto de la composición del mercado laboral comunal, la fuerza laboral formal total asciende a 89.498 personas, dividida en un 61,7% de empleo dependiente y un 38,3% de empleo independiente (honorarios).

Respecto de rubros económicos en auge el Comercio se mantiene como el motor principal de la comuna, abarcando el 25,3% del total de empresas (3.660 firmas). Los sectores con mayor crecimiento y dinamismo entre 2021 y 2024 son el Alojamiento y Servicios de Comida con 1.127 empresas, Valdivia absorbe el 40,5% de este rubro a nivel regional, anotando un crecimiento del 12,2%. Y las Actividades Inmobiliarias que registraron el mayor crecimiento relativo con un alza del 30,2% en su cantidad de empresas pasando de 490 a 638.

Por último, en relación al ecosistema de industrias creativas de Valdivia se mueve a dos marchas. Por un lado, los sectores funcionales e industriales (muebles de madera, imprentas) muestran solidez, ventas altas en UF y empleo dependiente regulado (SII, 2024). Por otro, los sectores de diseño emergente y moda crecen aceleradamente, pero bajo un modelo de autoempleo e informalidad laboral (predominio de honorarios) (SII, 2024).

El SII (2024) registra una baja densidad de empresas en el sector artesanal de Valdivia, los catastros comunitarios de la CCM (2023) revelan una red viva de creadores informales, confirmando el vacío estadístico advertido por la UACh (2018).

Existe una desconexión metodológica entre lo que mide el SII (empresas formalizadas/enfoque BID) y lo que mide el territorio (creadores reales/enfoque UNESCO).

El diseño funcional de muebles y el soporte técnico de imprentas son los líderes financieros de la comuna en 2024. Suman 172 empresas combinadas, con una infraestructura robusta que atiende a toda la Región de Los Ríos.

El corazón del arte local (artesanía y luthería) está severamente subrepresentado. Menos del 6% de los artesanos catastrados por el municipio (CCM, 2023) logran figurar como empresas en los registros del SII (2024).

Valdivia no carece de actividad artística "Core[16]"; lo que experimenta es una alta tasa de informalidad o dinámicas laborales independientes (honorarios) que exigen el uso urgente de metodologías mixtas para no diseñar políticas públicas a ciegas.

[16] En el ámbito empresarial, los estudios económicos y las metodologías del BID o la UNESCO, se utiliza para describir la actividad esencial, principal o más pura de un sector, diferenciándola de las actividades secundarias o de soporte. En la Música: El Core es el músico que compone la canción o el luthier que fabrica el instrumento con sus manos. La industria conexa sería la fábrica que estampa los discos o la empresa que alquila los parlantes para el concierto.

7. CO-DIAGNÓSTICO RELACIONAL

Esta etapa constituye un proceso investigativo de levantamiento de información secundaria territorial y comunitaria sobre los entornos donde se emplazan los espacios de la Corporación Cultural Municipal de Valdivia (CCMV) y sus respectivos ecosistemas culturales. Su propósito fundamental es elaborar un diagnóstico inicial que posicione a la comunidad, de manera representativa, como protagonista activa del proceso creativo y de investigación.

7.1. Identificación de instrumentos de planificación vinculantes y no vinculantes

Para la actualización del nuevo Plan de Gestión (PG) 2026-2029, la integración del Plan Municipal de Cultura (PMC) 2023-2026 y del Plan de Gestión (PG) 2021-2024 como fuentes primarias constituye una exigencia normativa y técnica. Dado que el PMC se encuentra plenamente vigente, su articulación estratégica responde a los lineamientos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP), garantizando la coherencia con las políticas públicas y evitando la duplicidad de esfuerzos.

Estos instrumentos destacan por su solidez empírica, fruto de procesos participativos masivos y validados que sumaron cerca de 700 interacciones directas mediante herramientas como análisis FODA, matrices reflexivas y encuestas estructuradas. A partir de este despliegue territorial —desarrollado en los talleres y entrevistas en profundidad del PMC (noviembre 2022 – febrero 2023) y del PG previo (diciembre 2020 – enero 2021)—, se identificaron demandas comunitarias transversales que la CCM debe abordar prioritariamente: la descentralización territorial de la oferta cultural, la superación de la

precarización laboral de los agentes de la cultura, la adaptación de la infraestructura frente a los desafíos climáticos locales y la implementación de mecanismos de difusión multicanal orientados a reducir la brecha digital.

La triangulación analítica de estos documentos permite contrastar la evolución de las dinámicas culturales en el tiempo, diferenciando entre brechas estructurales y coyunturales, y transformando los diagnósticos previos en activos de conocimiento acumulativo. Prescindir de esta evidencia no solo significaría un uso ineficiente de los recursos públicos, sino que expondría al proceso a la “fatiga participativa” de una ciudadanía que ya entregó sus aportes de manera rigurosa entre 2020 y 2023.

A continuación, se detallan los instrumentos específicos que sustentan este diagnóstico relacional:

1. **Instrumentos de Planificación Estratégica y Territorial**

- Plan de Gestión Estratégico de la Corporación Cultural Municipal de Valdivia 2021-2024: Utilizado como línea base para actualizar visión, misión, líneas estratégicas e iniciativas.
- Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) Valdivia 2023-2030: Instrumento vinculante vigente utilizado para alinear los ejes estratégicos sectoriales y de inversión a nivel local.
- Plan Municipal de Cultura (PMC) Valdivia 2023-2026: Instrumento vinculante vigente utilizado como línea base para la caracterización sociocultural y la planificación estratégica sectorial.

- Estrategia Quinquenal Regional de Cultura de Los Ríos 2024-2029: Instrumento vinculante utilizado para la integración horizontal de los lineamientos estratégicos a nivel regional.
- Memoria Anual 2025 – Corporación Cultural Municipal de Valdivia: Instrumento no vinculante de rendición de cuentas que sistematiza los principales hitos, programas, proyectos, exposiciones, concursos, alianzas y el presupuesto ejecutado por la CCM durante el año 2025 en sus cuatro dependencias (Casa Prochelle I, Escuela de Danza, Biblioteca Municipal y Submarino O'Brien). Opera como mecanismo de seguimiento, evaluación y reporte de gestión de las metas operativas, programáticas y presupuestarias orientadas al desarrollo cultural municipal que define el PMC, sirviendo como insumo para la evaluación ex-post del periodo 2021-2024 y la proyección del nuevo quinquenio.

2. Fuentes Estadísticas, Demográficas y Socioeconómicas: utilizadas para caracterizar el territorio y las brechas de vulnerabilidad

- Censo de Población y Vivienda 2024 del Instituto Nacional de Estadísticas (INE).
- Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) 2024: Utilizada para analizar la pobreza por ingresos, pobreza multidimensional, pobreza severa y brechas interseccionales.
- Registro Social de Hogares (RSH) a marzo de 2025: Utilizado para obtener datos actualizados sobre pertenencia a pueblos originarios y carencia de servicios básicos.
- Reportes Estadísticos Comunales 2025 elaborados por la Biblioteca del Congreso Nacional (BCN).

3. Instrumentos de Participación y Diagnóstico Específico: utilizados para levantar la voz de la comunidad y validar las brechas de acceso y consumo

- Consulta Ciudadana del Plan Municipal de Cultura (PMC) 2023-2026: Específicamente la encuesta online aplicada durante ese proceso (370 respuestas completas), utilizada para identificar barreras de acceso (falta de información, tiempo, dinero) y preferencias de canales de difusión.
- Estudios del Observatorio Cultural del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP): Utilizados como marco de contraste para los hábitos de consumo cultural.

El diagnóstico relacional realiza un ejercicio de triangulación entre la planificación vigente (PLADECO, PMC, Estrategia Regional), los datos duros más recientes (Censo 2024, Casen 2024), la evidencia participativa ya levantada (Consulta Ciudadana del PMC) y los instrumentos de rendición de cuentas (Memoria Anual 2025), con el fin de asegurar la coherencia de las políticas públicas y evitar la fatiga participativa. De este modo, el Plan de Gestión 2026-2029 se edifica sobre una línea base ética, técnica y política que otorga legitimidad de origen y continuidad estratégica, asumiendo el compromiso institucional de dar respuesta a demandas históricamente consensuadas y consolidando la planificación como un ejercicio maduro de democratización cultural.

7.1. Identificación de instrumentos de planificación regional vinculantes y no vinculantes para el plan de gestión de la CCM (2026-2029)

En la siguiente tabla se presentan los instrumentos vinculantes con la actualización de Plan de Gestión de la CCM .

Tabla 13. Identificación de instrumentos de planificación territorial vinculantes y no vinculantes.

Instrumento	Vinculante/No Vinculante	Descripción	Escala de planificación	Estado /año de aprobación	Vinculación con el PMC
Elaboración Plan de Gestión estratégico CCM 2021 - 2024	Vinculante	Se trata de un instrumento indicativo elaborado el 2020 por la CCM para la gestión de los espacios culturales de su administración.	Comunal/CCM	No vigente	Línea base a actualizar, Visión, Misión, líneas estratégicas e iniciativas del plan de acción e inversiones
Actualización de PLADECO Valdivia 2023-2030	Vinculante	Se trata de un instrumento indicativo que cada municipio debe tener según la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades y debe orientar el desarrollo de la comuna. Tiene una duración mínima de cuatro años y	Comunal	Vigente 2030	Se utiliza como documento de búsqueda en la recopilación de información secundaria para el hallazgo de valores referenciales a nivel local. Además, los ejes estratégicos sectoriales plan de acción para el

Instrumento	Vinculante/No Vinculante	Descripción	Escala de planificación	Estado /año de aprobación	Vinculación con el PMC
		debe ser aprobado por el concejo municipal. Se considera un instrumento mínimo para la gestión municipal.			desarrollo del PMC
Plan Municipal de Cultura Valdivia 2023-2026	Vinculante	Es un instrumento de planificación estratégica que se desarrolla en colaboración entre las municipalidades y el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Estos planes tienen como objetivo apoyar el desarrollo cultural en las diferentes comunas del país, fomentando la participación ciudadana y la gobernanza local.	Comunal/Sectorial	Vigente/2026	Se utiliza como línea base, como elemento de búsqueda en la recopilación de información secundaria para el desarrollo de la caracterización socio-cultural, y respecto de la planificación estratégica.

Instrumento	Vinculante/No Vinculante	Descripción	Escala de planificación	Estado /año de aprobación	Vinculación con el PMC
Estrategia Quinquenal Regional 2024-2029	Vinculante	Es un instrumento estratégico que establece los objetivos a seguir para el desarrollo cultural, artístico y patrimonial a nivel regional durante un período de cinco años	Regional	Vigente/2029	Se utiliza este instrumento para la integración horizontal de los lineamientos estratégicos con el Plan Municipal de Cultura.
Memoria Anual 2025 – Corporación Cultural Municipal de Valdivia	No vinculante	Documento institucional que sistematiza y reporta los principales hitos, programas, proyectos, exposiciones, concursos, alianzas y el presupuesto ejecutado por la CCM de Valdivia durante el año 2025 en sus distintas dependencias	Comunal	Ejecutado / Año 2025	Sirve como mecanismo de seguimiento, evaluación y reporte de gestión de las metas operativas, programáticas y presupuestarias orientadas al desarrollo cultural municipal que define el Plan Municipal de Cultura (PMC)

Instrumento	Vinculante/No Vinculante	Descripción	Escala de planificación	Estado /año de aprobación	Vinculación con el PMC
		(Casa Prochelle I, Escuela de Danza, Biblioteca Municipal Fray Camilo Henríquez y Submarino O'Brien)			

Fuente: instrumentos de planificación local y regional, planes estratégicos sectoriales y memorias de gestión institucional de Valdivia. Elaboración propia.

7.1.1. Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) 2023 - 2030

Lineamiento Estratégico N°6: Cultura, Identidad, Creación y Patrimonio[17]

Propósito: Fortalecer la creación artística y el tejido sociocultural, poniendo en valor y difundiendo el patrimonio histórico local material e inmaterial, las culturas, los saberes y conocimientos en el territorio.

Tabla 14. Acción, Plan, Programa (Iniciativa de inversión) PLADECO 2023 2030.

N°	Acción, Plan, Programa (Iniciativa de inversión)
Objetivo Estratégico N°6.1: Configurar un polo de desarrollo cultural activo y articulador de diversas	

[17] Existe inconsistencia en el documento sobre la denominación de este lineamiento. Se menciona como Lineamiento N°6 "*Bienestar Integral*", debido a que se infiere del propio documento que corresponde Cultura, Identidad, Creación y Patrimonio. (Ver página 154).

N°	Acción, Plan, Programa (Iniciativa de inversión)
expresiones artísticas, culturales y patrimoniales desde una gestión cultural municipal activa, integradora y participativa.	
6.1.1	Plan Municipal de Cultura 2023-2026: Implementar la estrategia de gestión cultural municipal establecida en el Plan para el horizonte 2023-2026.
6.1.2	Plan de Conservación del Patrimonio de la Comuna 2024-2030. Actualizar estrategias para la conservación, resguardo y preservación del patrimonio local, consolidando y fortaleciendo equipos técnicos y líneas de trabajo en el ámbito
Objetivo Estratégico N°6.2: Promover la interculturalidad de la comuna y poner en valor la historia local, las identidades culturales y saberes presentes en el territorio.	
6.2.1	Programa de investigación y rescate de la historia local del patrimonio de Valdivia. Investigar temáticas relevantes de la historia local, urbana y rural, para su análisis y difusión.
6.2.2	Programa de reconocimiento de prácticas culturales locales identitarias. Fomentar elementos de la identidad cultural territorial con enfoque de arte, gastronomía y artesanía.
6.2.3	Plan de revitalización cultural indígena. Estimular la identidad cultural indígena, proteger su patrimonio cultural, promover su participación y difundir su cosmovisión.
Objetivo Estratégico N°6.3: Fomentar el talento local y expresión artística cultural con sello identitario	
6.3.1	Programa de formación e incentivo a procesos creativos. Incentivar la creatividad en diversos ámbitos, brindando herramientas y generando espacios que permitan desarrollar el talento creativo artístico cultural.
6.3.2.	Programas de fomento a la identidad cultural territorial con enfoque de arte, gastronomía y artesanía. Diseñar e implementar programas de fomento de arte, gastronomía y artesanía con identidad cultural territorial.
6.3.3.	Ciclo de formación de agentes culturales, artísticos y patrimoniales. Establecer programas formativos que puedan cooperar en la preparación de los agentes culturales.
6.3.4.	Plan de economías creativas. Contribuir al campo de las economías creativas mediante la implementación de un plan que impulse la creación, producción, distribución y comercialización de bienes y servicios culturales.
Objetivo Estratégico N°6.4: Difundir y promover las diversas actividades artísticas y prácticas culturales,	

N°	Acción, Plan, Programa (Iniciativa de inversión)
creando nuevos públicos en las comunidades y potenciando la comuna como escenario de las artes y las culturas	
6.4.1.	Comunicación y difusión de la oferta programática artística y cultural. Establecer estrategias que permitan dar a conocer la variada oferta de actividades, llegando a un mayor número de potenciales públicos.
6.4.2.	Programa de formación de audiencias. Difundir las diversas disciplinas artísticas generando interés y convocando nuevos públicos.
6.4.3.	Plan de vinculación con las comunidades. Generación de vínculos con comunidades a través de distintas estrategias que les inviten a proponer o bien, acoger itinerancias, descentralizando las actividades artísticas y culturales.
6.4.4.	Programa de vinculación y difusión del turismo cultural. Fortalecer la relación entre la comunidad y el patrimonio cultural, a través de la promoción y difusión del turismo cultural.
6.4.5.	Alianzas estratégicas para favorecer eventos culturales. Consolidar alianzas con diversos actores público-privados para el desarrollo y financiamiento de eventos culturales.
6.4.6.	Programa de muestras interculturales indígenas. Fortalecer la identidad territorial y promover el diálogo intercultural a través de un programa de muestras que incluya fechas de significación relevante y conmemoraciones relevantes para las organizaciones indígenas de la comuna.
6.4.7.	Programa de muestras interculturales migrantes. Promover el diálogo intercultural con el desarrollo de muestras que representen la diversidad cultural presente en la comuna.
Objetivo Estratégico N°6.5: Consolidar una red de infraestructura cultural y espacios públicos disponibles para la expresión artística y cultural	
6.5.1.	Programa de habilitación, apertura y mejoramiento de la infraestructura y equipamiento para espacios de uso cultural, con criterios de accesibilidad universal. Analizar y proponer mejoras para la diversa infraestructura cultural disponible en la comuna, de manera de habilitar, rehabilitar y equipar, según sea necesario, intencionando la descentralización de la práctica artística y cultural e incorporando espacios culturales indígenas.

N°	Acción, Plan, Programa (Iniciativa de inversión)
6.5.2.	Programa nueva infraestructura cultural (Casa Lopetegui y Casa Da Bove). Gestionar alianzas para lograr la administración de dos nuevas infraestructuras para uso cultural, a partir de la consolidación de estas alternativas producto del proyecto Puente Cochrane.
6.5.3.	Alianzas para la consolidación del proyecto ampliación Costanera Cultural (UACH). Cooperación en la consolidación del proyecto de ampliación de costanera cultural, espacio público de relevancia para la imagen de la ciudad.
Objetivo Estratégico N°6.6: Consolidar la labor de la Corporación Cultural Municipal como espacio de gestión cultural y participación comunitaria	
6.6.1.	Plan de administración y gestión de la CCM Cultural Municipal (CCM) y sus espacios culturales (Casa Prochelle, escuela de danza, biblioteca C. Henríquez y museo O'Brien). Elaborar un plan para consolidar la administración de la CCM y sus espacios culturales de la CCM (casa Prochelle, escuela de danza, biblioteca C. Henríquez y museo O'Brien).
6.6.2.	Plan de infraestructura de los espacios culturales de la CCM. Análisis de la infraestructura de casa Prochelle, escuela de danza, biblioteca C. Henríquez y museo O'Brien para la elaboración de iniciativas de inversión en pro de sus mejoras de acuerdo a la priorización.
6.6.3.	Programa de fortalecimiento institucional para la gestión cultural. Capacitar y reforzar equipos de la CCM para la consolidación de la labor de la CCM y su aporte a la comunidad.
6.6.4.	Programa para el desarrollo de investigación, diagnósticos e indicadores en cultura. Analizar el escenario cultural de la comuna de manera de identificar brechas y oportunidades en miras de los posibles aportes de la CCM y de la actualización del Plan Municipal de Cultura 2026-2030.
Objetivo Estratégico N°6.7: Conservar y revitalizar el patrimonio material de la comuna, reconociendo su potencial como elemento como elemento dinamizador de la vida cultural social y económica de la comuna	
6.7.1.	Programa de mantención y restauración de Monumentos Públicos. Restaurar y mantener los monumentos públicos de la comuna de acuerdo a lo establecido en la Ley 17.288.
6.7.2.	Alianzas público-privadas para la conservación, mantención y reparación de Inmuebles de Conservación Histórica. Generar alianzas público-privadas que permitan avanzar en disminuir el deterioro, la desconfiguración y la pérdida de nuestro patrimonio arquitectónico.

N°	Acción, Plan, Programa (Iniciativa de inversión)
6.7.3.	Programa de consolidación del archivo histórico municipal (colección de diarios La Aurora y El Correo de Valdivia y mapoteca). Preservar adecuadamente la colección histórica, facilitando su gestión y consulta, en el entendido del valor de su contenido.
6.7.4.	Plan Zona Típica (ZT) Feria Fluvial y su entorno. Ejecutar iniciativas para el mejoramiento integral de esta ZT, incluyendo la elaboración de normas de intervención para su salvaguardia y gestión adecuada.
6.7.5.	Revitalización de la Zona Típica General Pedro Lagos. Revitalizar estos emblemáticos espacios urbanos y comerciales protegidos para mantener el patrimonio y su atractivo.
6.7.6.	Mejoramiento Monumento Histórico Parque Prochelle, Valdivia. Revitalizar el emblemático espacio público del Parque Prochelle mejorando las condiciones del espacio público.
6.7.7.	Difusión y promoción del patrimonio local protegido y no protegido. Fomentar el sentido de pertenencia y orgullo en la comunidad, para así contribuir a la conservación y preservación a largo plazo de estos activos culturales.

Fuente: Plan de Desarrollo Comunal 2023- 2030.

7.1.2. Plan Municipal de Cultura 2023-2026

Objetivo General

Instaurar un modelo de gestión cultural municipal que permita el desarrollo de las diferentes expresiones artísticas, culturales y patrimoniales para todos los habitantes de la comuna de Valdivia, desde un enfoque participativo e inclusivo que contribuya al desarrollo social y comunitario de las comunidades locales.

Tabla 15. Objetivos específicos PMC 2023-2026.

N°	Objetivos específicos
1	Establecer mecanismos de diálogo permanente entre el municipio, los agentes culturales y las diferentes instituciones, organismos y empresas privadas de la comuna de Valdivia, con el propósito de generar un trabajo colaborativo que contribuya al desarrollo cultural
2	Potenciar la infraestructura cultural y espacios públicos en la comuna de Valdivia, a través de la visibilización, construcción y equipamiento de diferentes espacios, considerando las características ambientales del territorio comunal.
3	Descentralizar la oferta programática cultural en la comuna de Valdivia, con el propósito de promover la participación de la ciudadanía interesada y fomentar el acceso a las culturas, las artes y el patrimonio de las comunidades locales.
4	Desarrollar una programación artística y cultural de carácter inclusivo, que responda a los intereses y necesidades particulares de los diferentes grupos sociales presentes en el territorio comunal.
5	Crear mecanismos de comunicación que permita la difusión de la información sobre la oferta programática cultural en la comuna de Valdivia, considerando criterios de conectividad, alfabetización digital e inclusión
6	Fortalecer la situación laboral de los diversos agentes culturales de la comuna de Valdivia, a través de su profesionalización y transferencia de conocimientos.
7	Realizar un Plan de formación de audiencias que permita articular a los diferentes segmentos y grupos sociales de la comuna de Valdivia, poniendo énfasis en el trabajo con establecimientos educacionales de la comuna.
8	Recuperar y visibilizar diferentes elementos y expresiones que forman parte del patrimonio material e inmaterial de la comuna de Valdivia, con el propósito de promoverlo y ponerlo en valor.

Fuente: PLADECO 2023-2026.

Tabla 16. Lineamientos estratégicos PLADECO 2023-2026.

Componente	Lineamiento Estratégico	Programa	Actividades
Gestión cultural y participación territorial	Gestión cultural municipal	Programa de Fortalecimiento Institucional para la Gestión Cultural	Creación Mesa de Trabajo Intramunicipal (Unidades Municipales) y CCM Cultural Municipal de Valdivia
			Contratar profesionales con experiencia en Gestión cultural y comunitaria para el trabajo territorial
			Capacitación de equipos en temáticas de género, inclusión y discapacidad
		Programa de vinculación multisectorial para el desarrollo cultural	Crear Consejo Multisectorial para el Desarrollo Cultural Comunal (municipios, instituciones públicas-privadas y agentes culturales, entre otros)
			Generar convenios de trabajo entre el Municipio, CCM e Instituciones de Educación superior para promoción de investigación y actividades de extensión para cultura
			Generar alianzas estratégicas entre Municipales/CCM y empresas
		Programa para la gestión de políticas vinculadas a la cultura	Elaborar una política de pago municipal para los trabajadores de las culturas y las artes
			Crear una ordenanza que regule el uso del espacio público para realización de actividades artísticas, culturales y patrimoniales.
			Crear Certificación de “Espacio seguro” para diferentes espacios donde se realizan actividades comunitarias, culturales, sociales,

Componente	Lineamiento Estratégico	Programa	Actividades
			deportivas, etc.
		Programa para el desarrollo de investigación, diagnósticos e indicadores en cultura	Actualización Catastro de agentes culturales del territorio comunal
			Realizar estudio/diagnóstico de caracterización sobre la situación laboral de los trabajadores de las culturas, las artes y el patrimonio en la comuna
			Banco integrado de Proyectos en Cultura
			Realizar Memoria anual sobre todos los proyectos e inversión realizada en el ámbito artístico, cultural y patrimonial en la comuna
	Infraestructura cultural y Espacio público	Programa nueva infraestructura cultural	Construcción de Centro Cultural para pueblos originarios
			Mejoramiento de infraestructura de uso cultural en la comuna
			Equipamiento de la infraestructura de uso cultural de la comuna
			Disponer de infraestructura adecuada en el espacio público para realización de actividades artísticas y culturales durante todo el año
			Instalar señalísticas para las personas con diferentes discapacidades en infraestructura municipal y espacios públicos
			Mejorar accesibilidad a la infraestructura municipal, espacios públicos e infraestructura cultural de la comuna para personas discapacitadas

Componente	Lineamiento Estratégico	Programa	Actividades
	Estrategias de comunicación para la difusión de información	Programa estratégico de comunicación y difusión de la oferta programática	Crear un Plan Estratégico para la difusión de las actividades artísticas, culturales y patrimoniales.
			Elaborar afiches, volantes, lona publicitaria, pasacalles y/o material audiovisual para la difusión de la información
			Difundir a través de las radios y canales de televisión local las actividades y eventos artístico-culturales.
	Vinculación ciudadana, diversidad e integración	Vinculación con las comunidades	Mateadas culturales en los barrios de la comuna
			Buzón ciudadano cultural
			Cuentas públicas anual sobre la gestión cultural municipal
Promoción de las culturas, las artes y el patrimonio	Programación artística, cultural y patrimonial	Programa de itinerancia de actividades artísticas y culturales en la comuna	Realizar actividades artísticas y culturales de carácter itinerantes en la comuna
			Adquisición de equipamiento para actividades itinerantes en la comuna
		Programa para la diversidad de la oferta programática en cultura y arte	Realizar talleres artísticos y culturales en distintos establecimientos educacionales de la comuna
			Realizar talleres artísticos y culturales para adultos mayores
			Realizar exhibiciones y/o talleres artísticos, culturales y patrimoniales desde un enfoque de género

Componente	Lineamiento Estratégico	Programa	Actividades
			Realizar actividades (exhibiciones, exposiciones y muestras) de diferentes expresiones artísticas y culturales en la comuna.
			Realización de muestras anuales de artistas y artesanos de pueblos originarios y comunidades indígenas de la comuna
			Fomentar la participación de personas con discapacidad mediante programación adaptada para la apreciación mediante diferentes sentidos (traductores lengua de señas)
	Identidad, patrimonio e historia local	Programa de Investigación y rescate de la historia local y el patrimonio de Valdivia	Libro “Historia, tradiciones y costumbres de los pueblos indígenas de la comuna de Valdivia”
			Documental sobre el aporte a las culturas, las artes y el patrimonio en Valdivia de mujeres y disidencias sexuales
			Educación sobre el patrimonio natural de la comuna
			Realizar un catastro y respectiva caracterización del patrimonio material e inmaterial de la comuna
		Programa promoción del turismo cultural	Desarrollo de Rutas Patrimoniales
			Crear señaléticas físicas informativa sobre diferentes hitos relevantes desde la historia local y de los patrimonios comunales
			Crear plataforma digital que exhiba las diferentes festividades, festivales,

Componente	Lineamiento Estratégico	Programa	Actividades
			patrimonios, artistas y cultores de la comuna
			Señaléticas con códigos QR que exhiban la historia, fotografías, videos, etc de determinados hitos históricos y patrimonios
Transferencia de conocimientos y formación	Formación de Públicos	Formación de audiencias	Realizar actividades de mediación previa y posteriormente a las exhibiciones, exposiciones y espectáculos artísticos.
			Realizar actividades de mediación previa y posteriormente a las exhibiciones, exposiciones y espectáculos artísticos en establecimientos educacionales
			Sondeos ciudadanos para la identificación de intereses artísticos y culturales.
	Educación ciudadana	Formación de agentes culturales	Capacitación de agentes culturales para la formulación, postulación y rendición de proyectos de fondos concursables
			Capacitación agentes culturales para uso de Plataforma de Mercado público
			Capacitación y formación gestores culturales

Fuente: PLADECO 2023-2026.

7.1.3. Estrategia Quinquenal Regional de la Región de Los Ríos 2024-2029

De acuerdo con el contenido del documento “Estrategia Quinquenal Regional de la Región de Los Ríos 2024-2029”, se presenta el siguiente cuadro que sintetiza los Lineamientos Estratégicos, los Ámbitos, los Objetivos Estratégicos y las Líneas de Acción que

corresponden a los Planes Estratégicos definidos en el documento.

Tabla 17. Estrategia Quinquenal Regional.

Ámbito Estratégico	Lineamiento Estratégico (Eje)	Objetivo Estratégico	Líneas de Acción (Planes Estratégicos)
Participación y acceso a la vida cultural	**Gestión organizacional** (Basal)	Desarrollar el potencial creativo y promover la sinergia entre actores del mundo cultural mediante el mejoramiento de la gestión organizacional y el fortalecimiento de agentes culturales y sus dinamizadores.	• Plan para el fortalecimiento de la asociatividad sectorial y territorial.
	Sustento Cultural (Nuevo)	Incidir en la planificación estratégica regional para potenciar la creatividad, las culturas, las identidades, el patrimonio y las industrias culturales en el desarrollo regional.	• Plan para el fortalecimiento de la articulación sectorial y territorial.
Formación y sensibilización artística y patrimonial a la ciudadanía	**Gestión del conocimiento y la información** (Habilitante)	Fortalecer y aumentar la disponibilidad y gestión de recursos habilitantes para el desarrollo del sector creativo regional.	• Plan de generación de información y conocimiento del sector artístico-cultural regional.
	Formación (Basal)	Desarrollar el potencial creativo y promover la sinergia entre actores del mundo cultural mediante el	• Plan de instalación de capacidades basales y específicas en agentes culturales y sus

Ámbito Estratégico	Lineamiento Estratégico (Eje)	Objetivo Estratégico	Líneas de Acción (Planes Estratégicos)
		mejoramiento de la gestión organizacional y el fortalecimiento de agentes culturales y sus dinamizadores.	dinamizadores del sector artístico y cultural regional.
Ecosistemas creativos y fomento de las culturas, las artes y los patrimonios	**Gestión de recursos financieros** (Habilitante)	Fortalecer y aumentar la disponibilidad y gestión de recursos habilitantes para el desarrollo del sector creativo regional.	• Matriz integrada de financiamiento público. • Plan de mejoramiento de la gestión y del financiamiento público. • Plan de financiamiento continuo de la producción artístico cultural regional.
	Gestión de las comunicaciones y nuevas tecnologías (Agencial)	Desarrollar estrategias de comercialización y visibilización de bienes y servicios creativos regionales para mejorar su proyección, apropiación y consumo hacia diferentes ámbitos del quehacer regional.	• Plan de visibilización, valorización y promoción de los creadores y la producción artístico cultural regional. • Plan para la comercialización de bienes y servicios creativos de calidad de la Región de Los Ríos. • Plan de apoyo a medios de comunicación culturales regionales.
	Infraestructura (Habilitante)	Fortalecer y aumentar la disponibilidad y gestión de recursos habilitantes para el desarrollo del sector creativo regional.	• Plan de infraestructura y equipamiento regional.

Ámbito Estratégico	Lineamiento Estratégico (Eje)	Objetivo Estratégico	Líneas de Acción (Planes Estratégicos)
Memorias, identidades y gestión sostenible del patrimonio	**Gestión Ambiental** (Axiológico)	Se internaliza en el sector una "Cultura Verde", reduciendo el impacto ambiental de las actividades y fortaleciendo las externalidades positivas del quehacer artístico-cultural.	• Plan de internalización de una cultura verde para su reconocimiento y aplicación.
	Gestión Jurídica (Axiológico)	Promover en la CCM la gestión ambiental y el cumplimiento de normativa laboral y cultural en el quehacer artístico cultural para mejorar los estándares de sustentabilidad del sector.	• Plan de capacitación y promoción de la aplicación de la normativa vinculada al desarrollo artístico-cultural.
	Memoria e Identidad (Axiológico)	Fortalecer la identidad y cohesión social a partir de la puesta en valor de la memoria histórica y social vinculada al desarrollo regional.	• Plan de recuperación y conmemoración de memoria y nuevas memorias.
Habitabilidad y gestión de espacios de uso artístico, cultural y patrimonial	**Ciclo cultural** (Contexto)	Mejorar la efectividad de la gestión pública y el estado de desarrollo de los ciclos culturales en la Región, abordando con una mirada integradora sus problemas transversales y estructurales.	• Plan para el mejoramiento del estado de desarrollo de los ciclos culturales en la Región de Los Ríos. • Plan de fortalecimiento de la creación y producción artística y cultural regional. • Plan de fortalecimiento de la exhibición y circulación de la producción artística y cultural regional.

Ámbito Estratégico	Lineamiento Estratégico (Eje)	Objetivo Estratégico	Líneas de Acción (Planes Estratégicos)
			• Plan de mediación artística y educación artística.
Institucionalidad, gobernanza y participación de la ciudadanía en la gestión pública	**Patrimonio** (Apuesta Regional)	Desarrollar estrategias focalizadas en las potencialidades artísticas y culturales de la Región, que permitan promover el desarrollo económico e identitario territorial.	• Plan regional para el conocimiento, valoración y uso social del patrimonio cultural de la Región de Los Ríos.
	Expresiones Territoriales Artesanales (Apuesta Regional)	Desarrollar estrategias focalizadas en las potencialidades artísticas y culturales de la Región, que permitan promover el desarrollo económico e identitario territorial.	• Plan regional para el fortalecimiento de las expresiones territoriales artesanales.
	Economía Creativa (Apuesta Regional)	Desarrollar estrategias focalizadas en las potencialidades artísticas y culturales de la Región, que permitan promover el desarrollo económico e identitario territorial.	• Plan regional de fomento a la economía creativa.
	Pueblo Mapuche (Apuesta Regional)	Desarrollar estrategias focalizadas en las potencialidades artísticas y culturales de la Región, que permitan promover el	• Plan para el reconocimiento y valoración de la cultura del Pueblo Mapuche.

Ámbito Estratégico	Lineamiento Estratégico (Eje)	Objetivo Estratégico	Líneas de Acción (Planes Estratégicos)
		desarrollo económico e identitario territorial.	

Fuente: Estrategia Quinquenal Regional 2024 -2029.

7.1.4. Análisis de coherencia sobre la base de los instrumentos territoriales vinculantes

De acuerdo a la información sistematizada de los instrumentos territoriales vinculantes (PLADECO, PMC y EQR Los Ríos) se presenta un cuadro que sintetiza objetivos estratégicos, lineamientos y focos de inversión, para visualizar las coherencias y similitudes entre ellos para su posterior integración en el PG. El cuadro final presenta las orientaciones estratégicas integradas que debieran guiar la gestión de la CCM .

Tabla 18. Análisis Estratégico de Instrumentos Vinculantes

Instrumento	Lineamientos / Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos (Síntesis)	Focos de Inversión y Acción Prioritarios
PLADECO 2023-2030 (pp. 47-52)	• Línea N°6: Cultura, Identidades, Creación y Patrimonio. • Actúa como contenedor institucional" del PMC y del PG de la CCM .	• OE6.1: Configurar polo cultural articulador. • OE6.2: Promover interculturalidad (pueblos originarios). • OE6.3: Fomentar talento local y creación. • OE6.4: Difundir, crear nuevos públicos y	• Infraestructura cultural habilitante (climatizada, accesible, descentralizada). • Gestión participativa y alianzas público-privadas. • Planes de conservación patrimonial (Zonas Típicas, Monumentos).

Instrumento	Lineamientos / Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos (Síntesis)	Focos de Inversión y Acción Prioritarios
		descentralizar. • OE6.5: Consolidar red de infraestructura cultural y espacios públicos. • OE6.6: Consolidar la labor de la CCM . • OE6.7: Conservar y revitalizar patrimonio material.	• Fortalecimiento de la CCM como entidad gestora.
Plan Municipal de Cultura (PMC) 2023-2026 (pp. 53-55)	• Componente 1: Gestión cultural y participación territorial. • Componente 2: Promoción de las culturas, las artes y el patrimonio. • Componente 3: Transferencia de conocimientos y formación.	• OE1: Establecer diálogo permanente (mesas intersectoriales). • OE2: Potenciar infraestructura cultural y espacios públicos. • OE3: Descentralizar la oferta programática. • OE4: Programación inclusiva (género, discapacidad, migrantes). • OE5: Crear mecanismos de comunicación efectivos. • OE6: Fortalecer situación laboral de agentes culturales. • OE7: Plan de formación de audiencias (mediación). • OE8: Recuperar	• Creación de mesas de trabajo intramunicipales y multisectoriales. • Catastro y actualización de agentes culturales. • Programación itinerante en barrios y sectores rurales. • Capacitación en formulación de proyectos y mediación artística. • Mejoramiento de infraestructura con criterios de accesibilidad.

Instrumento	Lineamientos / Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos (Síntesis)	Focos de Inversión y Acción Prioritarios
		patrimonio material e inmaterial.	
Estrategia Quinquenal Regional (EQR) Los Ríos 2024-2029 (pp. 56-57 y análisis de coherencia en p. 34)	• Paradigma: Democracia Cultural (derechos, territorio, participación). • Ejes: Participación y acceso; Formación; Ecosistemas creativos; Memorias/identidades; Habitabilidad; Institucionalidad. • Apuestas regionales: Pueblo Mapuche, patrimonio, artesanía, economía creativa.	• Sustento cultural: Incidir en planificación regional. • Basal: Fortalecer asociatividad y agentes culturales. • Habilitante: Gestionar recursos (financieros, infraestructura, información). • Agencial: Comercialización y visibilización de bienes/servicios creativos. • Axiológico: Cumplimiento normativo (laboral, ambiental) y memoria histórica. • Contexto: Mejorar ciclos culturales (creación-producción-circulación-mediación).	

Fuente: PLADECO 2023-2030; PMC 2023-2026 y EQR Los Ríos 2024-2029. Elaboración propia.

A partir del análisis cruzado de los tres instrumentos, se identifican 5 ejes estratégicos transversales que presentan una coherencia casi total y definen las orientaciones integradas para el futuro Plan de Gestión Cultural de la CCM Cultural Municipal de Valdivia.

Tabla 19. Coherencias, Similitudes y Orientaciones Integradas.

Tema Estratégico	Coherencia entre Instrumentos	Orientación Estratégica Integrada (para la CCM)
1. Gobernanza y Articulación	• PLADECO (OE6.1, 6.6): polo articulador y consolidación de la CCM . • PMC (OE1): diálogo permanente y mesas multisectoriales. • EQR (Sustento/Basal): articulación sectorial y territorial, fortalecimiento de la asociatividad.	• Eliminar el “efecto silo” entre las unidades de la CCM mediante comités transversales. • Crear una Mesa Intramunicipal (PLADECO/PMC) y un Consejo Multisectorial (EQR) que articule con Gobierno Regional, SEREMIs y agentes privados. • Coherencia clave: Los tres instrumentos coinciden en que la desarticulación es la principal debilidad y su solución pasa por una gobernanza participativa y vinculante.
2. Descentralización y Equidad Territorial	• PLADECO (OE6.4, 6.5): difusión y red de infraestructura descentralizada. • PMC (OE2, OE3): potenciar infraestructura y descentralizar oferta programática. • EQR (Habilitante/Contexto): infraestructura regional y ciclo cultural con enfoque territorial.	• Priorizar la programación itinerante en barrios periféricos (Las Ánimas, sur) y sectores rurales/costeros (Niebla, Los Pellines, Collico). • Habilitar infraestructura comunitaria (juntas de vecinos, multicanchas) como espacios de uso cultural, adaptados al clima (techados) y con accesibilidad universal. • Coherencia clave: Los tres instrumentos coinciden en que la centralización geográfica es una barrera estructural y exige inversión en equipamiento móvil y mejoras de infraestructura en los territorios de alta densidad poblacional.
3. Formación de Públicos y Mediación Cultural	• PLADECO (OE6.4): crear nuevos públicos. • PMC (OE4, OE7): programación inclusiva y plan de formación de audiencias.	• Crear una Unidad Especializada en Mediación y Desarrollo de Audiencias dentro de la CCM , que trabaje de forma transversal en todos los espacios. • Diseñar estrategias de mediación previa y posterior a las actividades, especialmente en

Tema Estratégico	Coherencia entre Instrumentos	Orientación Estratégica Integrada (para la CCM)
	• EQR (Contexto/Agencial): mediación artística y educación artística como parte del ciclo cultural.	establecimientos educacionales y con grupos vulnerables (adultos mayores, personas con discapacidad, comunidades migrantes). • Coherencia clave: Superar el enfoque de “llenar salas” (cuantitativo) para avanzar hacia una apropiación simbólica y fidelización de públicos (cualitativo), tal como lo exige el paradigma de Democracia Cultural de la EQR.
4. Interculturalidad y Patrimonio como Sello Identitario	• PLADECO (OE6.2, 6.7): interculturalidad y conservación del patrimonio material. • PMC (OE8): recuperación de patrimonio material e inmaterial. • EQR (Apuestas regionales): reconocimiento del Pueblo Mapuche, expresiones artesanales y economía creativa.	• Incorporar la cosmovisión Mapuche-Lafkenche en la programación, la curatoría y la gestión de espacios, no como muestra folclórica, sino como co-creación con comunidades y organizaciones indígenas. • Poner en valor los oficios tradicionales (carpintería de ribera, textilería, charcutería, gastronomía) mediante rutas patrimoniales, ferias y espacios de exhibición en los espacios de la CCM . • Coherencia clave: Los tres instrumentos coinciden en que la identidad fluvial, la memoria del terremoto de 1960 y la herencia multicultural son los ejes que distinguen a Valdivia y deben ser el sello de su oferta cultural.
5. Financiamiento Sostenible y Diversificación	• PLADECO (OE6.4.5): alianzas público-privadas para eventos culturales. • PMC (OE6): fortalecer la situación laboral de agentes culturales.	• Diversificar las fuentes de ingreso de la CCM , reduciendo la dependencia de la subvención municipal mediante: ley de donaciones culturales, alianzas con empresas privadas (RSE), postulación a fondos FNDR y FIC, y generación de servicios complementarios (cafetería, tienda de

Tema Estratégico	Coherencia entre Instrumentos	Orientación Estratégica Integrada (para la CCM)
	• EQR (Habilitante): matriz de financiamiento público, financiamiento continuo (Distritos y Paisajes Culturales).	souvenirs, arriendo de espacios). • Implementar una política de pago y tarifario para trabajadores de la cultura, profesionalizando y reconociendo su labor, como lo exigen los tres instrumentos. • Coherencia clave: La precariedad laboral y la falta de recursos permanentes son señaladas por todos los instrumentos como una amenaza sistémica, por lo que se requiere un modelo de gestión que combine presupuesto público basal con apalancamiento de recursos externos.

Fuente: PLADECO 2023-2030; PMC 2023-2026 y EQR Los Ríos 2024-2029. Elaboración propia.

7.1.5. Síntesis de Orientaciones Estratégicas Globales

La lectura integrada de los tres instrumentos que configuran la centralidad del presente diagnóstico relacional como información secundaria (PLADECO, PMC y EQR) revela que la gestión cultural de Valdivia debe avanzar desde un modelo de administración de recintos aislados hacia un ecosistema cultural articulado y descentralizado, con una gobernanza participativa, un foco en la mediación y formación de públicos, y un sello identitario intercultural y patrimonial. La inversión debe priorizar la climatización y accesibilidad de la infraestructura, la itinerancia territorial y el fortalecimiento del capital humano de los agentes culturales.

Para finalizar esta parte del análisis, en la siguiente tabla, se puede observar una síntesis del análisis estratégico de la CCM (CCM) y sus cuatro espacios culturales —Biblioteca Municipal, Casa Prochelle I, Escuela de Danza, Museo Submarino O'Brien y la propia CCM —, realizado a partir de los mismos instrumentos territoriales vinculantes. El diagnóstico sistémico evidencia fortalezas consolidadas en capital humano y valor territorial, junto a factores críticos y brechas en fragmentación operativa, infraestructura inadecuada y ausencia de unidades especializadas en mediación.

Tabla 20. Fortalezas, factores críticos por cada espacio de la CCM .

Espacio Cultural	Sector / Temática	Fortalezas	Factores Críticos	Orientaciones Estratégicas (desde PLADECO, PMC, EQR)
Biblioteca Municipal	Gestión	• Opera como espacio de refugio socio-comunitario para estudiantes, investigadores y adultos mayores (p. 35). • Focaliza su acción en préstamo de material, mantención de colecciones locales, talleres literarios y alfabetización digital básica (p. 36).	• Brecha de recursos: Déficit crónico de personal técnico permanente y alta rotación de honorarios (p. 37). • Asimetría: Centralización de recursos en Casa Prochelle, dejando a la Biblioteca con recursos insuficientes (p. 37). • Difusión: Ausencia de estrategia territorial con formatos físicos barriales (p. 37).	• Redistribuir recursos humanos y financieros hacia la Biblioteca (PMC, 6.6.2). • Diseñar estrategia de comunicación multicanal que incluya medios comunitarios (PLADECO, 6.4.1).

Espacio Cultural	Sector / Temática	Fortalezas	Factores Críticos	Orientaciones Estratégicas (desde PLADECO, PMC, EQR)
	Programación	• Fomento lector y resguardo de memoria bibliográfica y documental (p. 35). • Acceso democrático a la información (p. 35).	• Fragmentación: No se co-programan intervenciones situadas (ej. biblioteca con artes visuales) (p. 37). • Horarios rígidos: Jornada laboral tradicional, cierre fines de semana (p. 37).	• Ampliar horarios de atención a fines de semana para democratizar el acceso (PMC, OE6.4.2). • Crear comités técnicos transversales para co-programación inter-áreas (PMC, 6.6.1).
	Infraestructura	• Inmueble patrimonial (Inmueble de Conservación Histórica del Plan Regulador) (p. 26). • Ubicación en Av. Ramón Picarte, vía de acceso importante (p. 26).	• Infraestructura insuficiente: No está adaptada al clima (lluvia) ni cuenta con accesibilidad universal (p. 47, 60, 74). • Falta de mantención: Problemas estructurales arrastrados (p. 37).	• Priorizar mejoras en accesibilidad universal y climatización (PLADECO, 6.5.1). • Habilitar espacios para servicios complementarios (cafetería) (PMC, OE6.5.1).
Casa Prochelle I	Gestión	• Sede administrativa central y espacio principal para artes visuales, talleres formativos y reuniones de agrupaciones (p. 35). • Concentra programación de artes visuales	• Efecto silo: Cada dependencia opera fragmentada, con escasa colaboración transversal (p. 37). • Rigidez burocrática: Protocolos excesivamente formales para solicitud de espacios (p. 37).	• Eliminar silos mediante comités técnicos transversales (PMC, 6.6.1). • Simplificar protocolos de uso de espacios y ampliar horarios (PMC, OE6.5.1). • Redistribuir presupuesto

Espacio Cultural	Sector / Temática	Fortalezas	Factores Críticos	Orientaciones Estratégicas (desde PLADECO, PMC, EQR)
		contemporáneas y administración central del presupuesto (p. 36).	• Centralización de recursos: Mayor presupuesto y personal calificado en Casa Prochelle (p. 37).	equitativamente entre unidades (PMC, 6.6.2).
	Programación	• Inmueble declarado Monumento Histórico (p. 35). • Curatoría y montaje de exposiciones en sus salas (p. 36). • Tramitación de fondos concursables locales (p. 36).	• Brecha de públicos: No hay unidad especializada en mediación ni formación de audiencias (p. 37). • Desconexión territorial: La programación no llega a barrios periféricos ni rurales (p. 37).	• Crear unidad especializada en mediación y desarrollo de audiencias (PMC, OE6.4.2). • Descentralizar programación hacia barrios y sectores rurales (PLADECO, 6.4.3; PMC, OE3).
	Infraestructura	• Espacio patrimonial de 716 m² distribuidos en dos niveles (p. 25). • Ubicación estratégica en Isla Teja, ribera oeste del río Valdivia (p. 25).	• Infraestructura inadecuada: No responde a condiciones climáticas (falta de techado para la lluvia) (p. 47). • Falta de accesibilidad universal: Sin rampas ni adecuaciones para personas con discapacidad (p. 47).	• Mejorar climatización y accesibilidad universal respetando el valor patrimonial (PLADECO, 6.5.1). • Instalar señalética inclusiva y mejorar conectividad interna (PMC, OE6.5.1).
Escuela de Danza	Gestión	• Depende de la CCM y ofrece formación en danza clásica, moderna y contemporánea en	• Efecto silo: No se coordina con otras unidades para intervenciones situadas (p. 37). • Desconexión	• Fortalecer la articulación con otras unidades de la CCM y con el DAEM (PMC, OE6.6.1).

Espacio Cultural	Sector / Temática	Fortalezas	Factores Críticos	Orientaciones Estratégicas (desde PLADECO, PMC, EQR)
		siete años de estudio (p. 26). • Convenio académico con la Universidad Academia de Humanismo Cristiano (p. 26).	operativa: Falta de canales horizontales y mesas técnicas de co-programación (p. 37).	• Crear mesas técnicas de co-programación inter-áreas (PMC, 6.6.3).
	Programación	• Largo programa anual de actividades artísticas de formación, difusión y extensión (p. 26). • Participación en eventos dancísticos regionales, interregionales y nacionales (p. 26).	• Brecha de públicos: No hay estrategias de mediación ni formación de audiencias para sus presentaciones (p. 37). • Programación centralizada: Actividades concentradas en el centro urbano (p. 47, 60).	• Diseñar plan de mediación y formación de audiencias para sus presentaciones (PMC, OE6.4.2). • Desarrollar programación itinerante en barrios y sectores rurales (PLADECO, 6.4.3).
	Infraestructura	• Infraestructura dedicada exclusivamente a la formación en danza (p. 35).	• Infraestructura insuficiente: No cuenta con espacios adaptados al clima ni con accesibilidad universal (p. 47). • Falta de equipamiento: Carencia de condiciones técnicas para ensayo y presentación (p. 47).	• Mejorar infraestructura con criterios de accesibilidad y climatización (PLADECO, 6.5.1). • Gestionar equipamiento técnico para ensayo y presentación (PMC, OE6.5.1).

Espacio Cultural	Sector / Temática	Fortalezas	Factores Críticos	Orientaciones Estratégicas (desde PLADECO, PMC, EQR)
Museo Submarino O'Brien	Gestión	• Buque clase Obrerón construido en 1971, adquirido por la Municipalidad en 2001 (p. 25). • Uno de los tres de Sudamérica que se utiliza como sitio de interés turístico (p. 25).	• Desconexión operativa: Opera como "feudo programático" autónomo sin colaboración con otras unidades (p. 37). • Asimetría de recursos: Absorbe un tercio del presupuesto sin integrarse al ecosistema cultural (p. 37).	• Integrar el Museo en la programación transversal de la CCM (PMC, OE6.6.1). • Redistribuir presupuesto de manera equitativa según necesidades reales (PMC, 6.6.2).
	Programación	• Invita a turistas a imaginar la experiencia diaria de la tripulación (p. 25). • Alto interés turístico y escolar (p. 35).	• Brecha de públicos: No hay estrategias de mediación ni formación de audiencias para sus visitas (p. 37). • Difusión insuficiente: Desconocimiento de la programación anual por parte de la comunidad (p. 37).	• Crear plan de mediación para vincular el patrimonio naval con la historia fluvial de Valdivia (PMC, OE6.4.2). • Desarrollar estrategia de comunicación multicanal (PLADECO, 6.4.1).
	Infraestructura	• Pieza patrimonial única (submarino real varado) (p. 35). • Ubicación estratégica en la costanera, alta afluencia turística (p. 35).	• Infraestructura inadecuada: Falta de mantención exterior, sin cámaras de seguridad (p. 37). • Falta de accesibilidad: No es apto para personas con discapacidad (p. 47).	• Mejorar mantención y seguridad del entorno (PLADECO, 6.5.1). • Generar alianzas para servicios básicos (baños, información) (PLADECO, 6.4.5).

Espacio Cultural	Sector / Temática	Fortalezas	Factores Críticos	Orientaciones Estratégicas (desde PLADECO, PMC, EQR)
CCM Cultural Municipal (CCM)	Gestión General	• Estructura formal con 4 unidades emblemáticas: Biblioteca, Museo, Escuela de Danza y Casa Prochelle (p. 35). • Equipo profesional competente y con trayectoria consolidada (p. 37).	• Efecto silo: Fragmentación operativa entre dependencias (p. 37). • Inexistencia de unidades especializadas: Falta de departamento de mediación y desarrollo de públicos (p. 37). • Dependencia municipal: Recursos limitados a subvención municipal (p. 37).	• Reestructurar organigrama para eliminar silos y crear comités técnicos transversales (PMC, 6.6.1). • Crear unidad especializada en mediación y desarrollo de audiencias (PMC, OE6.4.2). • Diversificar fuentes de financiamiento (ley de donaciones, fondos externos) (PLADECO, 6.4.5).
	Programación General	• Programación de artes visuales, talleres formativos, fomento lector, formación en danza y patrimonio naval (p. 35-36). • Producción de eventos de alta visibilidad (p. 37).	• Brecha de públicos: No se trasciende la lógica de producción de corto plazo (p. 37). • Centralización geográfica: Infraestructura cultural concentrada en el centro e Isla Teja, generando sentimiento de abandono en barrios periféricos y rurales (p. 38).	• Desarrollar plan de formación de audiencias con enfoque de inclusión y descentralización (PMC, OE6.4.2). • Implementar programación itinerante en barrios y sectores rurales (PLADECO, 6.4.3).

Espacio Cultural	Sector / Temática	Fortalezas	Factores Críticos	Orientaciones Estratégicas (desde PLADECO, PMC, EQR)
	Infraestructura General	• Espacios propios y confortables (Casa Prochelle, Biblioteca, Escuela de Danza, Museo) (p. 35). • Equipamiento que permite actividades operativas y administrativas (p. 37).	• Infraestructura insuficiente: No considera condiciones climáticas (lluvia) ni accesibilidad universal (p. 47). • Mantención deficiente: Falta de recursos para conservación de inmuebles patrimoniales (p. 47). • Asimetría presupuestaria: Distribución desigual entre espacios (p. 37).	• Priorizar inversiones en accesibilidad, climatización y mantención de todos los espacios (PLADECO, 6.5.1). • Redistribuir presupuesto de manera equitativa y basada en necesidades reales (PMC, 6.6.2). • Generar plan de infraestructura compartida que promueva el uso comunitario (PMC, OE6.5.1).

Fuente: PLADECO 2023-2030; PMC 2023-2026 y EQR Los Ríos 2024-2029. Elaboración propia.

Las orientaciones estratégicas integradas permiten avanzar hacia una gobernanza articulada, descentralizada y sostenible. A continuación se presenta en la siguiente tabla la síntesis de las orientaciones transversales.

Tabla 21. Síntesis de orientaciones transversales

Dimensión	Orientación Estratégica
Articulación y gobernanza	Eliminar el “efecto silo” mediante comités técnicos transversales y mesas de co-programación (PMC, 6.6.1).
Formación de públicos y mediación	Crear una unidad especializada en mediación y desarrollo de audiencias que trabaje transversalmente en todos los espacios (PMC, OE6.4.2).
Infraestructura	Priorizar climatización, accesibilidad universal y mantención de todos los espacios (PLADECO, 6.5.1).
Descentralización	Desarrollar programación itinerante en barrios y sectores rurales para superar la centralización geográfica (PLADECO, 6.4.3; PMC, OE3).
Comunicación	Diseñar estrategia de comunicación multicanal que integre medios comunitarios, formatos físicos y alianzas con juntas de vecinos (PLADECO, 6.4.1; PMC, OE5).
Financiamiento	Diversificar fuentes de financiamiento (ley de donaciones, fondos externos, alianzas público-privadas) para reducir dependencia municipal (PLADECO, 6.4.5).
Recursos humanos	Implementar política de recursos humanos con evaluaciones de desempeño, plan de carrera y capacitación continua (PMC, 6.6.3).

Fuente: PLADECO 2023-2030; PMC 2023-2026 y EQR Los Ríos 2024-2029. Elaboración propia.

7.2. Dimensión organizacional: estructura interna y brechas de gestión de la CCVM

La efectividad del Plan de Gestión 2026-2029 dependerá no solo de la coherencia de sus diagnósticos territorial y sectorial, sino fundamentalmente de la capacidad instalada, el diseño operativo y las dinámicas institucionales de la CCM Cultural Municipal de Valdivia. Esta dimensión analiza la estructura interna de la CCM mediante la revisión detallada de

sus organigramas, la realización de entrevistas semiestructuradas con jefaturas de área y la ejecución de grupos focales con funcionarios técnicos, profesionales y administrativos.

7.2.1. Los 4 espacios culturales

El núcleo operativo de la CCM se articula a través de cuatro unidades que concentran la infraestructura física, el personal contratado y los lineamientos programáticos históricos del municipio.

Tabla 22. Unidades (Espacios culturales) emblemáticas

Dependencia	Función principal	Características distintivas
Biblioteca Municipal Fray Camilo Henríquez	Fomento lector, resguardo de memoria bibliográfica y documental, acceso democrático a la información	Opera como espacio de refugio socio-comunitario para estudiantes, investigadores y adultos mayores
Museo Naval Submarino O'Brien	Infraestructura patrimonial no convencional (submarino real varado)	Principal hito de mediación de la memoria naval, industrial y fluvial; alto interés turístico y escolar
Escuela de Danza Municipal	Formación artística inicial y de nivel medio en danza clásica, moderna y contemporánea	Histórico semillero de talentos escénicos y coreográficos del territorio
Centro Cultural Casa Prochelle I	Sede administrativa central y espacio principal para artes	Inmueble declarado Monumento Histórico

Dependencia	Función principal	Características distintivas
	visuales, talleres formativos y reuniones de agrupaciones	

Fuente: CCM , 2026.

7.2.2. Roles y líneas de acción de las dependencias

El análisis de las dependencias de la Corporación Cultural Municipal (CCM) permite comprender la estructura operativa y estratégica que impulsa el desarrollo cultural local. A través de sus cuatro nodos clave —Casa Prochelle, la Escuela de Danza Valdivia, la Biblioteca Municipal Fray Camilo Henríquez y el Museo Naval Submarino O'Brien— la institución articula la gestión, la educación artística, el fomento lector y el resguardo del patrimonio. A continuación, se detallan el rol principal y las líneas de acción de cada espacio, evidenciando su impacto directo en la descentralización, la inclusión ciudadana y el fortalecimiento de la identidad territorial.

Tabla 23. Dependencias: Roles y Líneas de Acción

Dependencia	Rol principal	Lineas de acción
1. Casa Prochelle	Funciona como el núcleo estratégico, administrativo y de producción de la CCM, albergando a los equipos de gerencia, finanzas, vinculación con el medio, asesoría	Ejecuta y produce los grandes certámenes e hitos culturales de la comuna, tales como el Concurso Internacional de Pintura Valdivia y su Río, el Simposio Internacional de Escultura, el Festival Lluvia de Teatro, la Feria del Libro y el Festival Internacional de Cine de Terror. Administra y otorga fondos de financiamiento, como el fondo CONARTE, impulsando proyectos

Dependencia	Rol principal	Lineas de acción
	jurídica y comunicaciones.	artísticos con un fuerte enfoque en patrimonio, territorio y memoria. Desarrolla el programa de “Experiencias Formativas”, implementando laboratorios y talleres para fortalecer las capacidades creativas de diversas comunidades de manera descentralizada.
2. Escuela de Danza Valdivia	Actúa como el centro formativo, de difusión y de circulación escénica especializado en danza dentro de la región, atendiendo a un alumnado diverso que abarca desde los 5 hasta los 60 años de edad. Como espacio semillero, su labor pedagógica y de formación técnica ha proyectado históricamente el surgimiento de nuevas escuelas, academias y agrupaciones dancísticas locales que dinamizan el ecosistema de las artes escénicas en el territorio.	Desarrolla acciones de mediación, formación inclusiva y vinculación territorial que la posicionan como semillero de talentos e hitos artísticos. Durante 2025, extendió su labor pedagógica a escuelas rurales (Los Pellines, Bonifacio, Arique y Cayumapu), movilizando a docentes y estudiantes para formar a más de 230 escolares e inspirar nuevas vocaciones. A través del Festival Junto al Río (como la función de la Compañía Danza Espiral para 400 personas) y la Escuela de Invierno (con 80 participantes en clases abiertas), cataliza y germina proyectos, cultivando públicos e impulsando la circulación de las artes escénicas en toda la Región de Los Ríos (Memoria Anual CCM 2025, Pág. 33)

Dependencia	Rol principal	Lineas de acción
	(Memoria Anual CCM 2025, Pág. 32)	
3. Biblioteca Municipal Fray Camilo Henríquez	Con 90 años de servicio, se consolida como el principal espacio municipal dedicado al fomento lector, la educación, la cultura y la preservación del patrimonio histórico local.	Garantiza el acceso descentralizado e inclusivo a la lectura mediante servicios como el Bibliomóvil y la Telebiblioteca. Fomenta el vínculo temprano e interactivo con los libros a través de espacios especializados como la Bebeteca y la Ludoteca. Lidera proyectos de tratamiento archivístico y resguardo documental, destacando la reubicación y gestión de la Hemeroteca del Museo Mira Valdivia.
4. Museo Naval Submarino O'Brien	Funciona como un importante espacio de difusión histórica y patrimonial en la costanera de la ciudad, resguardando el legado naval del país.	Promueve el turismo cultural atrayendo a miles de visitantes anualmente, destacando su capacidad para convocar a turistas internacionales de diversos continentes. Facilita la conexión entre la comunidad y el patrimonio material mediante hitos de memoria, como la recepción y encuentro de las antiguas dotaciones del buque.

Fuente: Memoria Anual CCMV-2025 (p.30-58). Elaboración propia

7.2.3. Canales de comunicación y protocolos de seguimiento

Los canales de comunicación internos detectados son predominantemente verticales, formales y burocráticos. Más que oficios o memorándums en soporte físico, el flujo de

información cotidiano opera principalmente mediante canales informales como llamadas telefónicas, mensajería instantánea por WhatsApp y conversaciones directas. Actualmente, se avanza en la estructuración de flujos basados en el correo electrónico como plataforma estándar para luego incorporar herramientas más flexibles. En cuanto a la coordinación con la Dirección Gerencial, la dinámica de trabajo se sostiene en reuniones semanales, hábito consolidado progresivamente desde el año 2022. Se evidencia una ausencia de canales horizontales, mesas técnicas de co-programación inter-áreas o plataformas digitales integradas que permitan a los equipos de base colaborar en tiempo real.

Respecto a los protocolos de seguimiento, la CCM evalúa su desempeño basándose en indicadores de gestión administrativa de corto plazo y lógica cuantitativa tradicional:

- Porcentaje de ejecución presupuestaria mensual y anual.
- Número neto de eventos y actividades artísticas realizadas.
- Cantidad agregada de público asistente o registros de visitas (Casa Prochelle I, Biblioteca Municipal, Escuela de Danza, Museo Submarino).

No se constató la existencia de protocolos estandarizados para: evaluación del impacto social de los programas, medición cualitativa de la mediación cultural de largo plazo, monitoreo de satisfacción de usuarios, ni fidelización de nuevas audiencias en el territorio.

7.2.4. Identificación de brechas de gestión interna críticas

A partir del cruce relacional entre los relatos de los funcionarios en los grupos focales, el análisis del organigrama y las demandas no resueltas de la base territorial y sectorial, se identifican cinco brechas estructurales que restringen la eficiencia operacional de la CCM .

Tabla 24. Brechas de Gestión Internas.

Brecha	Descripción	Evidencia / Consecuencia
Falta de vinculación, redes y trabajo comunitario	Ausencia de redes interinstitucionales, falta de unificación gremial y escaso trabajo comunitario en la programación de los espacios.	En la Escuela de Danza, la "Falta de vinculación y redes comunitarias e interinstitucionales" alcanza un 18,8% de las menciones (p. 61). En Casa Prochelle I, la "Falta de trabajo comunitario" representa un 11,4% y la "Falta de vinculación y redes" un 2,6% (p. 62). En entrevistas, la DIDECO señala: "Falta de unificación gremial de la cultura y las artes, esto dificulta la formación de lineamientos de trabajo en conjunto" (p. 83).
Falta de recursos económicos, humanos y precariedad laboral	Déficit de recursos financieros para la programación y mantención, sumado a falta de personal y precariedad en las condiciones laborales de los trabajadores del área.	En la Biblioteca, "Falta de recursos" (7,4%) y "Recursos Humanos" (7,4%) (p. 60). En la Escuela de Danza, "Falta de recursos" (6,3%), "Precariedad laboral de trabajadores/as" (6,3%) y "Falta de recursos humanos" (6,3%) (p. 61). En Casa Prochelle I, "Falta de recursos" (7,9%) (p. 62). La Alcaldesa corrobora: "el bajo salario y el poco reconocimiento de quienes se dedican a las artes y la cultura" (p. 82).
Ausencia de un área/departamento municipal específico	No existe una unidad o departamento municipal dedicado exclusivamente a la gestión	En la Biblioteca se menciona "Falta de políticas de audiencia" (3,7%) (p. 60). En entrevistas, actores comunitarios

Brecha	Descripción	Evidencia / Consecuencia
para el área artístico/cultural	artístico/cultural, dependiendo de otras áreas, y carencia de políticas de audiencia.	señalan que: “No existe un área específica, dentro de los municipios, que se dedique al área artístico/cultural, sino que siempre están dependiendo de otros departamentos y áreas” (p. 90).
Restricciones horarias, burocracia y dependencia administrativa	Existencia de restricciones de horario para el uso de espacios, burocracia municipal para organizar actividades y dependencia administrativa que limita la gestión autónoma.	En Casa Prochelle I, las “Restricciones horarias” representan un 6,1% de los problemas (p. 62). Los participantes mencionan la “Burocracia municipal para organizar actividades” (p. 54). En el Museo Submarino O'Brien, la “Dependencia administrativa” se menciona en un 7,1% de los casos (p. 63).
Falta de difusión, comunicaciones y visibilización de iniciativas	Insuficientes estrategias de difusión para dar a conocer las actividades y falta de visibilización de las iniciativas culturales locales e independientes.	En la Biblioteca, la “Falta de difusión y comunicaciones” alcanza un 14,8% (p. 60). En la Escuela de Danza es un 3,1% (p. 61) y en Casa Prochelle I un 11,4% (p. 62). En entrevistas, se señala la “Falta de difusión de actividades para grupos y organizaciones artísticas” (p. 89) y la “Falta de difusión y visibilización de las iniciativas en cultura” (p. 54).

Fuente: Plan de Gestión CCMV 2021-2024. Elaboración propia en base a relatos de grupos focales.

7.2.5. Subvenciones municipales al CCM 2021 – 2026

Según la información pública sobre las subvenciones municipales a la CCM durante el periodo 2021 – 2026, se puede observar que existe un crecimiento sostenido, los fondos asignados a la CCM muestran un incremento ininterrumpido durante todo el periodo analizado. Respecto del monto total acumulado, la subvención pasó de $888.483.873 en 2021 a $1.163.957.701 en 2026, esto representa un aumento absoluto de $275.473.828 en el último quinquenio (2021 -2026). El ritmo de expansión del presupuesto se ha expandido a una tasa promedio anual cercana al 5,6%, siendo el punto de mayor incremento el año 2023, el cual registró la mayor aceleración de recursos con un alza real del 6,2%, por su parte, el punto de menor incremento fue el año 2025, que muestra una tasa de crecimiento de un 4,6%, recuperándose con fuerza al año siguiente, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

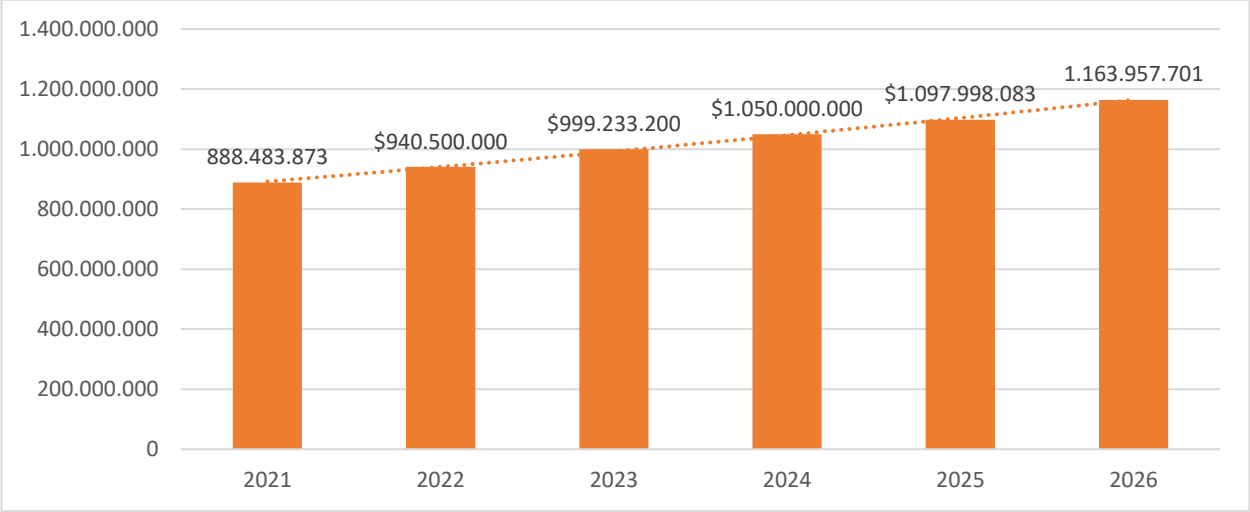
Tabla 25. Variación porcentual de las subvenciones municipales a la CCM periodo 2021 - 2026.

Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Subvención municipal	888.483.873	$940.500.000	$999.233.200	$1.050.000.000	$1.097.998.083	1.163.957.701
Variación %	No aplica	5,9	6,2	5,1	4,6	6,0

Fuente: Municipalidad de Valdivia. Elaboración propia.

A continuación, se presenta en el siguiente gráfico, la evolución de las subvenciones municipales a la CCM periodo 2021 - 2026, donde se constata el aumento progresivo de estas en el periodo analizado.

Gráfico 3. Evolución gráfica de las subvenciones municipales a la CCM periodo 2021 - 2026.



Fuente: Municipalidad de Valdivia. Elaboración propia.

El crecimiento se mantiene siempre por encima del 4,5% anual, lo que garantiza una expansión constante que usualmente logra mitigar o superar los rangos de inflación promedio esperados, protegiendo el poder adquisitivo de la CCM . El crecimiento global en el periodo analizado, el presupuesto asignado aumentó un 31,0% en total respecto al año base (2021). La inyección de capital: ascendiente a $275.473.828 adicionales inyectados directamente al desarrollo cultural local a lo largo del periodo.

7.2.6. Síntesis organizacional para la gestión cultural

El análisis organizacional revela una paradoja: pese a contar con una estructura formal, un equipo competente y una trayectoria consolidada en eventos de alta visibilidad, la operación interna de la CCMV se encuentra fragmentada. Esta dinámica obedece a una lógica de producción de corto plazo, enfocada en “shows masivos con artistas de renombre” y una “programación elitista y centralizada” (PG, pp. 62, 82), que configura una inequidad estructural. La centralización presupuestaria en Casa Prochelle I y la precarización laboral de funcionarios y artistas responden a decisiones que excluyen sistemáticamente a territorios rurales, pueblos originarios y agentes independientes, generando un “sentimiento de abandono” en la periferia (PG, pp. 60-62, 82; PMC, pp. 60-62, 99, 111). Trascender este modelo exige que la corporación asuma su rol como articuladora del ecosistema cultural y descentralice la oferta territorial (PG, pp. 82-83; PMC, pp. 110-111). Para ello, el Plan de Gestión 2026-2029 debe abordar estas deficiencias con cinco acciones concretas, derivadas directamente de los instrumentos vigentes:

Reestructuración de la gestión: Crear comités o mesas técnicas y territoriales transversales para superar la “falta de vinculación y redes comunitarias e interinstitucionales” (PG, p. 61) y materializar la “Mesa de Trabajo intramunicipal” propuesta por el PMC (p. 116).

Redistribución de recursos: Corregir la “severa centralización de recursos presupuestarios y personal calificado en la administración central (Casa Prochelle I)”, subsanando el “déficit crónico” y “falta de recursos” en dependencias como la Biblioteca y el Museo (PG, pp. 12, 60-61).

Fortalecimiento de la mediación: Superar la “falta de políticas de audiencia” (PG, p. 60) mediante la implementación de “actividades de mediación previa y posteriormente a las exhibiciones” (PMC, p. 127).

Flexibilización administrativa: Simplificar protocolos y horarios para revertir las “restricciones horarias” (6,1% de las menciones) y la “burocracia municipal” que inhiben el uso comunitario (PG, p. 62; PMC, p. 109).

Estrategia de comunicación multicanal: Responder a la evidencia de que la falta de información es la principal barrera de acceso (34,7%), seguida por falta de tiempo (31,5%) y dinero (12,6%) (PMC, p. 103). Dado que, pese al liderazgo de medios digitales como Instagram (16,7%) y correo electrónico (13,3%), los formatos físicos (lienzos, afiches) mantienen una relevancia acumulada del 12,1% (PMC, pp. 104-105), la difusión debe articular una red diversa. Esta debe incluir de manera integrada a Juntas de Vecinos, COSOC, comunidades indígenas, agrupaciones autogestionadas, sindicatos, clubes deportivos, centros de padres, colectivos migrantes y medios comunitarios (radios, prensa territorial), garantizando una llegada real a segmentos con brechas de conectividad o alfabetización digital (PG, pp. 45, 83, 89; PMC, pp. 9, 14, 37, 46, 49-50, 121).

Fortalecimiento del capital humano: respecto al capital humano, los documentos no proponen una mera redistribución administrativa, sino que evidencian un déficit estructural que exige: la creación de un departamento municipal específico para las artes y la cultura (PG, pp. 84, 90); el fortalecimiento de la Unidad Municipal de Cultura (PMC, p. 66); y la contratación de al menos dos profesionales en Gestión Cultural y Comunitaria para articular el trabajo territorial (PMC, p. 116). A esto se suma la necesidad de inyectar recursos para subsanar el déficit en la Biblioteca y la Escuela de Danza (PG, pp. 60-61), y

capacitar transversalmente a los equipos existentes en género, inclusión y discapacidad (PMC, p. 116).

7.3. Dimensión Territorial: Valdivia como campo de relaciones socioculturales

La dimensión territorial trasciende la mera descripción de límites geográficos o datos demográficos; se define como el espacio multidimensional donde se configuran las relaciones sociales, económicas, ambientales y culturales que determinan las oportunidades de desarrollo de una comunidad. Para la CCM, comprender su territorio implica superar la visión instrumental de "área de influencia" y reconocer el entramado de actores, instituciones, bienes naturales y prácticas que constituyen el escenario concreto de su gestión. Este apartado caracteriza Valdivia a partir de los instrumentos de planificación (PLADECO, PMC, ERD), los datos del INE, la reciente Encuesta Casen 2024 y los estudios del Observatorio Cultural.

7.3.1. Centralidad demográfica y dualidad territorial

La Región de Los Ríos presenta una fuerte macrocefalia urbana en su capital. Valdivia concentra el 43,2% de la población total de la región, alcanzando a 170.043 habitantes (Censo 2024). De estos, solo el 6,8% reside en áreas rurales (PMC, p.12) Esta centralidad otorga a la comuna un rol de atracción académica, administrativa y económica, pero genera una severa tensión de "articulación territorial dual".

El diagnóstico participativo del PMC evidencia una fuerte polarización: la infraestructura y la programación cultural se concentran casi con exclusividad en el radio urbano céntrico e Isla Teja. Esto ha generado un transversal "sentimiento de abandono" en localidades

costeras y rurales como Corral, Niebla, Los Pellines y Collico (PMC, p. 60, 73-74). Esta exclusión se agrava por la falta de infraestructura adaptada al clima (espacios techados para la lluvia) y por barreras de accesibilidad universal para personas con discapacidad y adultos mayores (PMC, p. 60, 74).

7.3.2. Factores de identidad y diversidad cultural

El campo relacional de Valdivia se define por una mixtura identitaria que exige políticas de interculturalidad crítica:

Presencia ancestral Mapuche-Huilliche: En la comuna de Valdivia, el 15,9% de la población se autoidentifica como perteneciente a un pueblo indígena, siendo el pueblo Mapuche el mayoritario (15,5%). La cosmovisión lafkenche y la relación con el agua exigen a la CCM transitar de la mera muestra folclórica a la co-programación con pertinencia territorial.

Herencia colonial e inmigración europea: La fisonomía arquitectónica y la base institucional mantienen la huella de la colonización alemana, configurando un capital cultural institucionalizado de corte clásico que a veces tensiona las expresiones emergentes y populares (PMC, p. 9-11).

Dinámicas migratorias contemporáneas: La presencia de migrantes (principalmente de Venezuela, Argentina y Haití) dinamiza el espacio urbano, desafiando a la CCM a abrir canales estables de expresión y participación para estos colectivos, superando la lógica de la “integración asimilacionista” (PMC, p. 14).

7.3.3. Ecosistema sociocultural: fortalezas y debilidades del territorio

A partir del cruce de los talleres participativos (Metodología FODA y Espacio Abierto) del PMC y el PG, se identifican los siguientes atributos estructurales, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 26. Fortalezas y debilidades del territorio.

Dimensión	Atributos (Fortalezas / Oportunidades)	Debilidades y Amenazas Detectadas
Participación ciudadana	Interés por participar; existencia de organizaciones con capacidad de convocatoria; voluntad política de apertura (PMC, p. 57-58)	Escasa participación de jóvenes y adultos mayores; desconfianza en la institucionalidad; falta de espacios vinculantes reales (PG, p. 60-62)
Infraestructura y espacio público	Espacios emblemáticos (Casa Prochelle I, Submarino O'Brien, Biblioteca); red de parques y humedales (PMC, p. 25-26)	Infraestructura insuficiente, no climatizada (barreras por lluvia) y sin adecuación universal; centralización en el centro urbano (PMC, p. 60, 74)
Patrimonio natural e inmaterial	Humedales, ríos, selva Valdiviana, tradiciones mapuches lafkenche, gastronomía, carpintería de ribera (PMC, p. 28-34)	Desconocimiento de la historia local; falta de catastro actualizado; amenaza de inmobiliarias y extractivismo (PMC, p. 46-47, 62)
Comunidades y diversidad	Presencia significativa del pueblo Mapuche, comunidades	Escasa inclusión en la programación municipal; "falta de

Dimensión	Atributos (Fortalezas / Oportunidades)	Debilidades y Amenazas Detectadas
	migrantes y diversidades sexogenéricas (PMC, p. 14)	espacios públicos para ejercer la cultura indígena" (PMC, p. 46, 50)
Educación y formación	Oferta artística permanente para estudiantes; Escuela de Danza Municipal; Festival de Cine (PG, p. 26)	Ausencia de diagnóstico de educación artística; escasa integración curricular; mirada adultocéntrica (PMC, p. 49, 60)

Fuente: Elaboración propia en base a (PMC, pp. 45-62) y (PG, pp. 60-68

7.3.4. Brechas socioeconómicas y de vulnerabilidad con incidencia cultural[18]

La vulnerabilidad socioeconómica condiciona directamente el ejercicio de los derechos culturales, transformando la falta de recursos en una barrera de exclusión simbólica y material. La Encuesta Casen 2024 revela un escenario de mayor precarización en el territorio regional con los siguientes datos.

Pobreza por Ingresos y Pobreza Severa en Los Ríos: A nivel nacional, la pobreza por ingresos alcanzó un 17,3%. Sin embargo, la Región de Los Ríos presenta una cifra significativamente superior, con un 22,3% de su población en esta situación, incluyendo un 8,5% en pobreza extrema (Casen 2024, p. 28 y 30). Más alarmante aún es el indicador de pobreza severa (la simultaneidad de carencias de ingresos y multidimensionales), que en

[18] Nota Metodológica sobre el uso de datos CASEN 2024: Dado que el diseño muestral de la Encuesta Casen, si bien garantiza representatividad regional para indicadores generales, no alcanza el tamaño de muestra suficiente para realizar tabulaciones cruzadas estadísticamente significativas por etnicidad a nivel regional, este análisis utiliza los datos nacionales de pueblos originarios desde una visión macro-estructural. Esta aproximación es metodológicamente válida en los estudios de desigualdad, pues las brechas de pobreza indígena en Chile son sistémicas y transversales; por tanto, la disparidad observada a nivel nacional se replica estructuralmente y, en territorios de alta densidad originaria y marginación periférica como la Región de Los Ríos, suele agravarse.

la región afecta al 6,5% de la población (Casen 2024, p. 42). Esta realidad sitúa las barreras económicas como un factor de exclusión prioritario, validando la necesidad imperiosa de políticas de gratuidad universal y tarifas diferenciadas en los espacios de la CCM .

Pobreza Multidimensional: En la Región de Los Ríos, el 15,9% de la población vive en pobreza multidimensional, lo que significa que carece simultáneamente de derechos básicos en dimensiones como educación, salud, vivienda, redes de apoyo o conectividad digital (Casen 2024, p. 35). Estas carencias estructurales limitan directamente la capacidad de las familias para costear traslados, materiales o tiempo de ocio necesario para la participación cultural.

I**nterseccionalidad, Pueblos Originarios y Brechas Estructurales**: Aplicando el criterio metodológico antes señalado, los datos nacionales de la Casen 2024 revelan una brecha ineludible: la pobreza por ingresos en la población perteneciente a pueblos indígenas alcanza un 24,0% (frente al 16,5% de la población no indígena), y la pobreza multidimensional llega al 23,8% (vs. 17,0%) (Casen 2024, p. 31 y 37). Esta realidad macro-estructural opera transversalmente en territorios con fuerte presencia originaria como la comuna de Valdivia, donde el 17,7% de la población se autoidentifica como Mapuche (PMC, p. 14).

Composición etaria y de género: Las mujeres representan el 51,6% de los habitantes de Valdivia (PMC, p. 12) y paralelamente, el índice de envejecimiento demográfico ha subido de 11,3 (2017) a una proyección de 13 (2022) (PMC, p. 13). Este cruce exige programas con perspectiva de género y curso de vida, garantizando espacios seguros y mediación adaptada.

Brecha educacional, capital cultural y alfabetización digital

Coexiste en el territorio una masa crítica universitaria altamente calificada con un amplio sector de la población que enfrenta barreras de escolaridad y profesionalización. De hecho, el 21,5% de la ciudadanía identifica la 'falta de apoyo y profesionalización de los agentes culturales' como la principal problemática comunal, vinculada directamente a la carencia de herramientas para la autogestión, la formulación de proyectos y la postulación a fondos concursables (PMC, p. 99). Esta brecha se agrava con una 'paradoja digital': aunque la región ocupa el 3° lugar nacional en consumo de contenidos culturales por internet (63,0%), solo un 8,8% utiliza la red para informarse sobre actividades culturales presenciales, evidenciando una falla estructural en la alfabetización digital para la gestión y difusión cultural (PMC, p. 104). A nivel macro, la Encuesta Casen 2024 revela que el 14,0% de los hogares a nivel nacional aún presenta carencias en el indicador de 'Conectividad digital' dentro de la pobreza multidimensional, una brecha que se dispara en contextos de ruralidad y marginalidad (Casen 2024, p. 39).

Por tanto, la vulnerabilidad socioeconómica local no es neutra: tiene un rostro interseccional que evidencia cómo la precarización económica y las carencias multidimensionales se ensanchan desproporcionadamente en las comunidades Mapuche-Lafkenche, las cuales representan el 17,0% de la población comunal (PMC, p. 14). Los datos de la Casen 2024 lo corroboran de manera contundente: la pobreza por ingresos en población perteneciente a pueblos indígenas alcanza un 24,0% (frente al 16,5% de la población no indígena), la pobreza multidimensional llega al 23,8% (vs. 17,0%) y la pobreza severa afecta al 9,7% de esta población (vs. 5,6%) (Casen 2024, pp. 33, 37 y 42).

Esta realidad estructural no solo valida la urgencia de eliminar barreras de costo y garantizar la gratuidad en los espacios de la CCM , sino que exige la implementación de acciones afirmativas, presupuestos diferenciados y una programación que supere el folclorismo, abordando la cultura desde un enfoque de derechos, restitución territorial y justicia epistémica.

7.3.5. El entorno natural como soporte e identidad fluvial

El medio físico de Valdivia, dominado por la Selva Valdiviana y su red hídrica, no es un escenario pasivo, sino el agente constitutivo de su identidad. En la técnica “Espacio Abierto”, términos como “agua”, “humedales” e “identidad fluvial” definieron la comuna (PMC, pp. 19-21, 43-44). Sin embargo, este patrimonio biocultural enfrenta graves amenazas antropogénicas: expansión inmobiliaria, sobreexplotación forestal y acuícola, y falta de legislación (PMC, pp. 46-47, 52-53, 62). Para el pueblo Mapuche-Lafkenche, esta destrucción implica una injusticia epistémica y territorial, erosionando sus espacios ceremoniales y saberes ancestrales (PMC, pp. 46-47, 76). Ante esto, la ciudadanía exigió declarar un “estado de emergencia ecológica” (PMC, p. 157), demandando a la CCMV transformar el entorno en un soporte activo de creación, superando la lógica de “postal turística” hacia una gestión que articule la defensa del humedal con oficios vivos como la carpintería de ribera (PMC, pp. 33, 76-77, 107-108).

Importancia y mandato operativo para el Plan de Gestión 2026-2029

La importancia de incorporar el entorno natural como soporte e identidad fluvial en el futuro Plan de Gestión 2026-2029 de la CCMV radica en que no se trata de un escenario

decorativo, sino del pilar fundacional de la identidad valdiviana y un mandato operativo explícito de la comunidad. Su relevancia para el futuro Plan se sustenta en tres ejes críticos extraídos de los documentos revisados:

Legitimidad Identitaria y Pertinencia Territorial: En los procesos participativos del PMC, atributos como “recursos naturales”, “agua”, “humedales”, “ríos” e “identidad fluvial” fueron los más repetidos por la ciudadanía al definir la identidad comunal (PMC, pp. 43-44). Un Plan de Gestión que ignore esta dimensión perdería conexión con la autopercepción del territorio y con la memoria histórica vinculada a la colonización, la industria maderera y la vida ribereña.

Enfoque Biocultural y Restitución de Derechos: El entorno natural es el soporte material indispensable para la supervivencia de prácticas culturales ancestrales y locales (comunidades Mapuche-Lafkenche, carpintería de ribera del Cutipay, pesca y recolección artesanal). El futuro Plan debe trascender la mirada folclórica y asumir un rol de defensa y co-gobernanza territorial, protegiendo estos saberes frente a las amenazas extractivistas (inmobiliarias, forestales, salmoneras) identificadas como amenazas críticas por los propios actores (PMC, pp. 46-47, 62).

Mandato Operativo y de Programación: La comunidad levantó explícitamente la demanda de declarar un “estado de emergencia ecológica” como parte de la planificación comunal (PMC, p. 157). Por lo tanto, el futuro Plan debe operacionalizar esta urgencia mediante: La vinculación indisoluble entre creación artística, mediación cultural y educación ambiental (PMC, p. 125).

La descentralización efectiva de la programación hacia el borde costero y zonas rurales, utilizando el patrimonio natural como eje articulador. El desarrollo de una infraestructura y espacios públicos que respondan a las condiciones climáticas del territorio (espacios techados para la lluvia), permitiendo que la cultura acontezca en y con la naturaleza durante todo el año. En síntesis, para el período 2026-2029, la gestión cultural en Valdivia solo será pertinente y legítima si asume que cultura y naturaleza son una misma trama, utilizando el arte y el patrimonio como herramientas activas de cohesión social, conservación ecológica y reivindicación de la identidad fluvial.

7.3.6. Brechas de participación y consumo cultural

Para comprender los obstáculos reales de acceso a la cultura en Valdivia, es fundamental distinguir entre promedios nacionales y evidencia empírica local. Los datos específicos provienen de la Consulta Ciudadana del Plan Municipal de Cultura (PMC) 2023-2026, que aplicó una encuesta online con 370 respuestas completas (margen de error 5%).

Barreras de acceso y comunicación

Según el PMC, las principales barreras declaradas son: falta de información (34,7%), falta de tiempo (31,5%) y falta de dinero (12,6%). La lejanía geográfica representa una barrera para el 16,3% de los encuestados, validando la necesidad de descentralización (PMC, pp. 103-105). En cuanto a canales de difusión, existe una “paradoja digital”: aunque Instagram (16,7%) y correo electrónico (13,3%) lideran las preferencias, los formatos físicos (lienzos, gigantografías, afiches) mantienen alta relevancia acumulada (12,1%), superando a radio (5,3%) y televisión. Esto desmiente la suficiencia de una estrategia digital centralizada,

exigiendo una estrategia multicanal que considere brechas de alfabetización digital y conectividad en sectores periféricos y rurales (PMC, pp. 103-105).

Dimensión económica del acceso

El Plan de Gestión 2026-2029 aborda la eliminación de barreras de costo mediante políticas de gratuidad total o aranceles diferenciados para eventos y programas formativos, respondiendo al 12,6% que declara “falta de dinero” como motivo de no asistencia (PMC, p. 103) y a la problemática explícita de “no gratuidad” (PMC, p. 100). Esta acción se fundamenta en la realidad socioeconómica local: el 22,3% de la población regional está en pobreza por ingresos (Casen 2024, p. 36), lo que “afecta directamente al consumo cultural, pues las familias se enfocan en cubrir necesidades básicas” (PG, p. 82). La CCMV debe transitar hacia un modelo de equidad tarifaria, garantizando que costos de entradas, matrículas o materiales no excluyan a segmentos en vulnerabilidad multidimensional (15,9% regional) (Casen 2024, p. 37).

7.3.7. Síntesis territorial para la gestión cultural

La dimensión territorial de Valdivia se configura como un entramado cruzado por brechas críticas: centralidad demográfica versus exclusión rural; riqueza identitaria versus escasa inclusión programática; alto valor patrimonial natural versus infraestructura inadecuada; y una pobreza regional del 22,3 % que condiciona el acceso. Estas tensiones constituyen el escenario sobre el cual el Plan de Gestión 2026-2029 debe operar, priorizando la descentralización efectiva, la gratuidad, la accesibilidad universal y la interculturalidad.

7.4. Dimensión Sectorial: Mapeo de los campos culturales y agentes

La CCM se inscribe en un ecosistema sectorial denso, heterogéneo y dinámico. Comprender este entramado —sus actores, sus lógicas de funcionamiento y sus tendencias de desarrollo— resulta indispensable para orientar la programación, el financiamiento y la articulación institucional del Plan de Gestión 2026-2029.

No obstante, un hallazgo basal y crítico del diagnóstico es que, en la actualidad, la comuna de Valdivia no dispone de un catastro completo y actualizado de sus agentes culturales, espacios formales y autogestionados (PMC, p. 23). Esta ausencia de datos sistematizados es, en sí misma, una debilidad estructural que este Plan de Gestión debe abordar como prioridad. A pesar de ello, a partir de los datos regionales disponibles (INE), las entrevistas a actores claves y la sistematización de los talleres participativos, se presenta un análisis integrado de la realidad sectorial local.

7.4.1. Matriz de dinámicas, actores y tendencias por sector

Basado en la caracterización cualitativa del PMC y el PG, se identifican los siguientes perfiles sectoriales:

Tabla 27. Actores y Tendencias por sector

Sector cultural	Actores clave identificados (Cualitativo)	Tendencias y desafíos reales (según diagnóstico)
Patrimonio cultural y natural	Comunidades Mapuche-Lafkenche, comités de defensa de humedales, investigadores UACh, administradores de museos (Submarino O'Brien, Van de Maele).	Creciente articulación entre la protección medioambiental (Selva Valdiviana, humedales) y la revitalización del patrimonio inmaterial originario. Desafío: Presión inmobiliaria y extractivista (PMC, pp. 46-47, 62).
Artes visuales y plásticas	Creadores independientes, curadores, talleres colectivos, artistas de la Feria Fluvial y espacios autogestionados (ej. Casa Castaño, Artilugio).	Alta capacidad de producción y resiliencia. Desafío: Severa atomización en canales de distribución, falta de espacios de exhibición estables y precariedad laboral (PMC, pp. 53-54, 61).
Artes escénicas y danza	Compañías independientes, academias privadas, agrupaciones folclóricas, Escuela de Danza Municipal, colectivos de teatro comunitario.	Producción intermitente de pequeña escala. Desafío: Carencia de salas de ensayo y presentación con condiciones climáticas adecuadas (techadas) y baja articulación con el sector educacional (PMC, pp. 49, 55-56, 60).
Música	Músicos, intérpretes, bandas independientes, orquestas juveniles (FOJI), circuito docto universitario y escena de música urbana.	Ecosistema altamente dinámico y con fuerte tradición orquestal. Desafío: Carencia de infraestructura acústica adecuada y desprotección laboral (desconocimiento de tarifarios) (PMC, pp. 55-56, 61).
Audiovisual y literatura	Realizadores independientes, productoras locales, redes de cineclubes, escritores y Festival Internacional de Cine de Valdivia.	Consolidación de Valdivia como polo audiovisual gracias al Festival de Cine. Desafío: Incipiente industria editorial independiente y necesidad de equipamiento técnico compartido (PMC, pp. 53-54, 71).

Turismo cultural y artesanía	Artesanos tradicionales (madera, textilería, cestería), microempresas gastronómicas, carpinteros de ribera (Cutipay), guías de turismo patrimonial.	Actividad de alta estacionalidad (verano). Desafío: Urgente necesidad de mercados estables de comercio justo y formalización de agrupaciones (PMC, pp. 23-24, 48-49, 52).

Fuente: Matrices FODA y Entrevistas del PMC 2023-2026 (pp. 46-56) y PG 2021-2024 (pp. 80-94). Elaboración propia

El desequilibrio estructural del ciclo cultural

A falta de un catastro comunal preciso, el diagnóstico cualitativo revela una asimetría estructural en la cadena de valor de la cultura local. Existe una alta capacidad de creación e interpretación (sustentada en la masa crítica formada por la Universidad Austral de Chile y la Escuela de Danza), pero una debilidad crítica en los eslabones finales: la mediación, la comercialización y la gestión de audiencias (PMC, p. 60-61).

Esta desconexión genera un ecosistema crónicamente dependiente de los subsidios estatales concursables (Fondart, Fondo de la Música). La inyección de recursos públicos no ha logrado revertir la fragilidad de los mercados culturales locales. Como consecuencia, la sobrerrepresentación de la fase creativa, desvinculada de estrategias de mediación y comercialización, condena a muchos creadores a la reinvención permanente de proyectos aislados, sin acumulación de capital, sin formalización y sin proyección de audiencias estables (PMC, p. 61; PG, p. 89-90).

Demandas concretas de los agentes culturales

Los talleres participativos y entrevistas en profundidad realizados durante la elaboración del PMC (noviembre 2022 – febrero 2023) y del PG (diciembre 2020 – enero 2021) permitieron levantar demandas transversales que la CCM debe abordar:

Profesionalización y formalización: Los agentes solicitan capacitación concreta en formulación de proyectos, administración financiera, derechos de autor y uso de la plataforma de Mercado Público. El sistema de fondos concursables es percibido como complejo y poco amigable para quienes no tienen formación en gestión (PMC, p. 61, 99; PG, p. 89-90).

Visibilización y difusión unificada: Se demanda la creación de una cartelera o plataforma de programación unificada (digital, impresa y radial) que incluya a los agentes independientes, no solo a la programación oficial de la CCM . La fragmentación de la información es la principal barrera para la formación de públicos (el 34,7% de la ciudadanía no asiste por falta de información) (PMC, p. 61, 103).

Infraestructura con pertinencia territorial: La demanda más reiterada es la construcción o habilitación de espacios techados y climatizados que respondan a las condiciones de lluvia de Valdivia, además de garantizar la accesibilidad universal. Se critica la centralización de la oferta en el radio céntrico e Isla Teja (PMC, pp. 47, 60, 74).

Reconocimiento y valoración del artista local: Existe un sentimiento de que la programación municipal a veces privilegia a artistas foráneos de renombre por sobre el talento local, sumado a la falta de pago de tarifas justas y a la incivilización del trabajo cultural (PG, p. 83-84, 89).

7.4.2. Tendencias emergentes y oportunidades del ecosistema creativo

Más allá de las debilidades, el diagnóstico identifica tendencias positivas y activos importantes que la CCM debe potenciar y alinear con sus líneas de acción:

Sinergia Cultura-Turismo (ZOIT): Valdivia cuenta con un Plan de Acción de Zona de Interés Turístico (ZOIT) vigente, que ofrece un marco para articular la cultura con el turismo patrimonial y de naturaleza, aprovechando activos como la carpintería de ribera, la gastronomía y los humedales (PMC, p. 18-21).

Articulación Academia-Territorio: La Universidad Austral de Chile (UACh) es un actor clave. Existe una disposición manifiesta de la Facultad de Arquitectura y Artes para colaborar con el municipio en la formación de audiencias, la investigación patrimonial (ej. códigos QR para historia local) y la cesión de espacios para actividades culturales (PMC, p. 82, 93-94).

Festivales como anclas de desarrollo: Eventos consolidados como el Festival Internacional de Cine de Valdivia, Fluvial, Lluvia de Teatro y el Festival de Jazz, no solo son vitrinas de internacionalización, sino que actúan como motores que dinamizan la economía creativa local y atraen públicos masivos (PMC, p. 34, 57-58).

Rescate de oficios y patrimonio inmaterial: Existe un movimiento creciente de valorización de saberes ancestrales (comunidades Mapuche-Lafkenche, guardadoras de semillas) y oficios tradicionales (cerámica, textilería, charcutería), que demandan espacios de exhibición y transmisión intergeneracional (PMC, pp. 107-108).

7.4.2. Síntesis Sectorial para el Plan de Gestión

Respecto de la Dimensión Sectorial, el ecosistema cultural de Valdivia destaca por su alta capacidad creativa, impulsada por la formación universitaria, el talento independiente y eventos ancla como el Festival Internacional de Cine y Fluvial. Sin embargo, enfrenta debilidades estructurales: la falta de un catastro de agentes, la precariedad laboral, la estacionalidad turística y una marcada asimetría entre la creación y los eslabones de mediación y comercialización, lo que genera una alta dependencia de fondos concursables. Para el Plan de Gestión 2027-2030, los sectores locales demandan profesionalización, difusión unificada, valorización del artista local e infraestructura climatizada y descentralizada. El gran desafío institucional radica en superar estas brechas articulando la gestión cultural con la academia, el turismo sostenible (ZOIT) y el rescate del patrimonio inmaterial e indígena.

7.5. Evaluación Plan de Gestión Estratégico de la CCM 2021 – 2024

El Plan de Gestión Estratégico de la CCM para el periodo 2021 – 2024 determinó la siguiente Visión de futuro:

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

A su vez, contempló una Misión, que se expresó así:

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

Para cumplir con dichos componentes de la planificación estratégica, al desagregarlos se determinaron seis (6) líneas estratégicas, seis (6) objetivos estratégicos y treinta y dos (32) iniciativas a ejecutar durante su periodo de vigencia. A continuación, se puede observar en la siguiente tabla, la estructura de plan.

Tabla 28. Estructura del PG CCM 2021 -2024.

Distribución de iniciativas por Lineamiento Estratégico	N	%
Promoción de la legitimidad y puesta en valor del Submarino-Museo	8	25,0
Puesta en valor de la Escuela de Danza	8	25,0
Promoción de la vinculación con el medio y el entorno comunitario	7	21,9
Promoción de la gestión y planificación participativa	4	12,5
Fortalecimiento de la gestión y planificación participativa a nivel institucional	3	9,4
Fortalecimiento de las comunicaciones y difusión	2	6,3
Total	32	100,0

Fuente: Matriz de Evaluación PG CCM 2021 -2024, 2026.

En el contexto de la presente consultoría, desde el punto de vista metodológico, en primer lugar, se consolidó en una matriz de evaluación a partir de la revisión bibliográfica del PG CCM 2021 – 2024. Posteriormente, se utilizó la técnica de validación cualitativa del juicio

de experto, para evaluar por parte de los equipos de gestión interna de cada espacio cultural el cumplimiento de las iniciativas. Cada equipo de gestión interna completó la matriz consolidada y el resultado del ejercicio fue consolidado y analizado estadísticamente. Respecto de la evaluación de la completitud de las 32 iniciativas consideras en el plan, las iniciativas cumplidas alcanzaron al 40,6%, las No cumplidas el 31,3% y las cumplidas parcialmente el 28,1%, tal como se puede observar en la siguiente tabla, dando cuenta de un cumplimiento relativo a dos tercios del total.

Tabla 29. Evaluación global de PG 2021 -2024 por cumplimiento de iniciativas.

Iniciativas	N	%
Cumplida	13	40,6
No cumplida	10	31,3
Cumplida parcialmente	9	28,1
Total	32	100,0

Fuente: Matriz de Evaluación PG CCM 2021 -2024, 2026.

Desde una evaluación por cada espacio cultural de gestión, la Casa Prochelle I con el 75% tuvo el mayor desempeño respecto del cumplimiento de iniciativas que sumadas a las parcialmente cumplidas alcanzó el 100%. La Biblioteca Municipal cumplió con el 57,1% de las iniciativas y parcialmente cumplió con un 14,3%, mientras tanto No cumplió con el 28,6%. La Escuela de Danza cumplió con el 37,5% y también cumplió parcialmente con el mismo porcentaje, alcanzando a dos tercios de cumplimiento relativo. Por su parte, el Museo Submarino O´Brien, cumplió con el 25% y parcialmente también compló con el mismo porcentaje alcanzando un cumplimiento relativo del 50%. Por último, la CCM cumplí con el 20% y parcialmente cumplió con el 40%. Es importante señalar que las

iniciativas no necesariamente son de responsabilidad exclusiva de los equipos de gestión interna de cada espacio.

Tabla 30. Cumplimiento de iniciativas por espacio cultural y/o institucional.

Espacio/Institución	Cumplidas		Cumplidas parcialmente		No cumplidas		Total
Biblioteca Municipal	4	57,1	1	14,3	2	28,6	7
Casa Prochelle I	3	75,0	1	25,0		0,0	4
CCM	1	20,0	2	40,0	2	40,0	5
Escuela de Danza	3	37,5	3	37,5	2	25,0	8
Museo Submarino O´Brien	2	25,0	2	25,0	4	50,0	8
Total	13	40,6	9	28,1	10	31,3	32

Fuente: Matriz de Evaluación PG CCM 2021 -2024, 2026.

Por último, es necesario evaluar el cumplimiento del PG a partir de los objetivos estratégicos, n tal sentido desde un análisis cuantitativo Elaborar plan de comunicaciones y difusión de la CCM y Crear y aplicar mecanismos de participación en las curatorías y programación aparecen como los objetivos con mayor cumplimento alcanzando el total de sus iniciativas (100%). Posteriormente el objetivo de Poner en valor la trayectoria y gestión de la Escuela de Danza posee un cumplimento relativo de iniciativas del 75%. También alcanza al menos dos tercios en el cumplimiento relativo de iniciativas el objetivo estrategia de Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario. Alcanza al cumplimiento de la mitad de las iniciativas el objetivo estratégico de Poner en valor al Submarino como pieza tecnológica única en agua dulce. Por último, con el nivel de cumplimiento mas bajo el

objetico de Crear y aplicar mecanismos de participación en la gestión de la CCM con el 33.3%, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 31. Resultado del cumplimiento de iniciativas por Objetivo Estratégico.

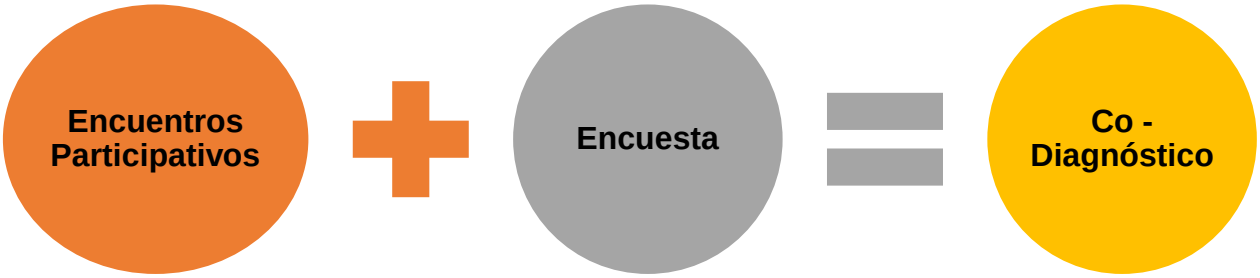
Objetivo estratégico	Iniciativas cumplidas y parcialmente cumplidas	Total de iniciativas	% de cumplimiento de iniciativas
Poner en valor la trayectoria y gestión de la Escuela de Danza	6	8	75,0
Desarrollar vinculación con el medio y el entorno comunitario	5	7	71,4
Crear y aplicar mecanismos de participación en las curatorías y programación	4	4	100,0
Poner en valor al Submarino como pieza tecnológica única en agua dulce	4	8	50,0
Elaborar plan de comunicaciones y difusión de la CCM	2	2	100,0
Crear y aplicar mecanismos de participación en la gestión de la CCM	1	3	33,3
Total	22	32	68,8

Fuente: Matriz de Evaluación PG CCM 2021 -2024, 2026.

8. CO-DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

El proceso de producción y/o recolección de información de fuentes primarias para la elaboración del diagnóstico participativo se ha utilizado dos técnicas para el proceso de actualización del PG, tal como se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 3. Metodología Participativa PG.



Propuesta técnica. Elaboración Propia

Se realizaron encuentros participativos con la Gerencia de la CCM , con los equipos de gestión de cada una de los espacios culturales y con diversas organizaciones, agentes culturales y comunidades de artistas, cultores, gestores y público en general en cada espacio cultural. En total 10 encuentros participativos convocados por la CCM . Estos encuentros contemplaron en su desarrollo la presentación por parte de la CCM del proceso de elaboración del Plan de Gestión, posteriormente Abya Yala Consultores

implementó la metodología participativa que constaba de momentos metodológicos diferenciados, en primer lugar, el trabajo grupal de análisis FODA acortado; posteriormente la construcción de la visión de futuro y la corresponsabilidad.

Para el conjunto de los actores, se diseñaron preguntas similares en clave FODA, tal como lo señala la metodología propuesta, con el propósito de agrupar y categorizar la información en sectores o temáticas para realizar la sistematización y análisis de los resultados. La pauta de preguntas que los actores locales respondieron fueron las siguientes.

- ¿Cuáles son las principales fortalezas en la dimensión de gestión; programación, infraestructura y equipamiento de cada espacio cultural?

- ¿Cuáles son los principales problemas o factores críticos de cada espacio cultural?

- ¿Cuáles son las respectivas soluciones a los problemas o factores críticos identificados?

- ¿Cómo sueñan cada espacio cultural en los próximos años?

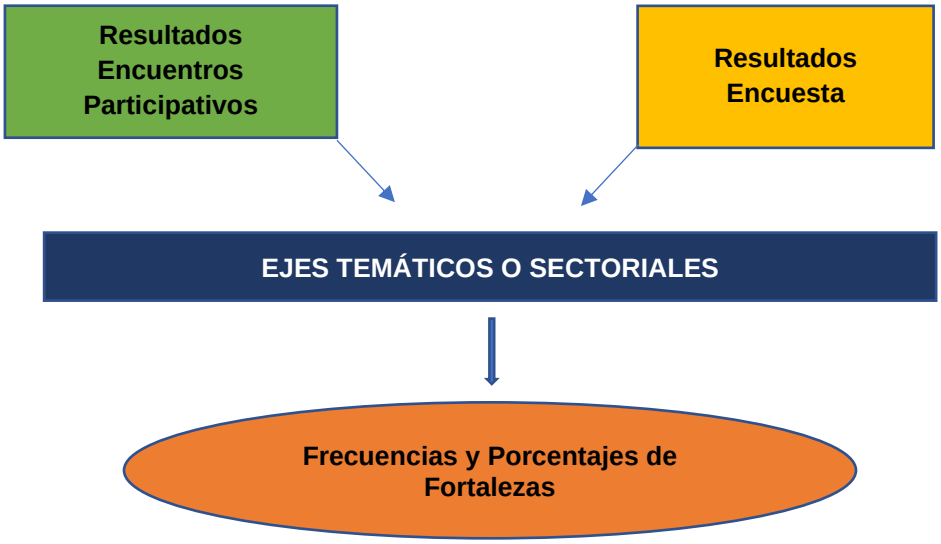
- ¿Cuáles son las responsabilidades de la CCM y sus respectivos espacios culturales, de la Municipalidad y las comunidades entre otros actores para llevar a cabo el sueño?

El proceso participativo se ha sistematizado considerando en primer lugar, el carácter vinculante de la metodológica propuesta, de forma que la opinión mayoritaria de la

comunidad, representada por los distintos actores locales participantes del proceso de elaboración del Co - Diagnóstico del PG de la CCM , prevalezca en el análisis y determinación de la planificación estratégica con las respectivas consideraciones políticas o técnicas, y en segundo lugar, se han agrupado y categorizado en áreas temática o semánticamente relacionales, de modo de dar cuenta de la especificidad que incluye cada categoría en relación al sentido de las necesidades y propuestas de las y los participantes en los encuentros participativos, es decir, al sentido de la mención establecida.

En tal sentido, respecto de las fortalezas, la información producida o levantada en el proceso participativo fue sistematizada y categorizada, tal como se puede apreciar en la próxima figura. Posteriormente se realizó un análisis cuantitativo de modo de determinar las frecuencias y porcentajes por las dimensiones de las fortalezas, es decir, territoriales. Institucionales y comunitarias.

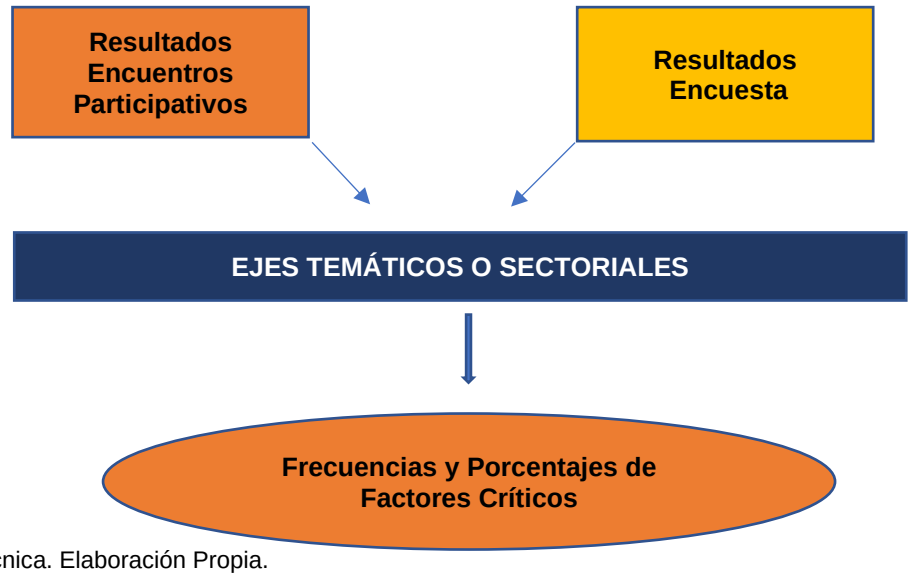
Figura 4. Esquema Metodológico de Presentación de Resultados de Fortalezas de la CCM.



Fuente: Propuesta Técnica. Elaboración Propia.

Respecto de los factores críticos, en primer lugar, los resultados fueron sistematizados cualitativamente a partir de la categorización en temáticas y/o conceptos similares o semánticamente relacionales, resultados que permitieron jerarquizarlos a partir del análisis cuantitativo de frecuencias y porcentajes.

Figura 5. Esquema metodológico de presentación de resultados de factores críticos de la CCM.



Fuente: Propuesta Técnica. Elaboración Propia.

Posterior a este primer ejercicio, se categorizaron los factores críticos en Ejes estratégicos y posteriormente se definió para cada conjunto la redacción de un problema con metodología[19] del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2017).

[19] Para redactar un problema bajo los criterios del (MIDESO), se debe definir una situación negativa real que afecte a una población específica. La regla de oro de esta metodología exige que el problema no se plantee como la falta de una solución.

8.1. Encuentros participativos de Co - Diagnóstico

8.1.1. Caracterización de participantes

Los encuentros participativos se desarrollaron por cada espacio cultural, considerando dos tipos actores, por una parte, la institucionalidad, es decir, los equipos internos de gestión de cada espacio de la CCM y de la gerencia, y por otra parte, usuarios/as, público y ciudadanía en general.

En total asistieron alrededor de 80 personas, de las cuales respondieron el formulario de caracterización solo 61 personas, de las cuales, la mayor parte participo en las dos instancias de Casa Prochelle I con un 55,7% del total. En segundo lugar, la Biblioteca Municipal con el 22,5%. En tercer lugar, la Escuela de Danza Municipal con el 16,3% y, en cuarto lugar, con el 8,8% el Museo Submarino O´Brien.

Tabla 32. Frecuencias y porcentajes según participación por espacios culturales.

Espacio cultural	N	%
Casa Prochelle I	42	52,5
Biblioteca Municipal	18	22,5
Escuela de Danza Municipal	13	16,3
Museo Submarino O´Brien	7	8,8
Total	80	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

Respecto de la participación por grupo etario, de las 61 personas que respondieron la encuesta de caracterización en los encuentros participativos, las y los adultos de 30 a 44

años constituye el grupo etario con mayor participación con el 44,3%. En segundo lugar, las y los adultos de 45 a 59 años con el 36,1%, Y en tercer lugar, las personas Jóvenes de 15 a 29 años con el 11,5% del total de participantes.

Tabla 33. Frecuencias y porcentajes según participación por grupo etario.

Grupo etario	N	%
Adultos de 30 a 44 años	27	44,3
Adultos de 45 a 59 años	22	36,1
Jóvenes de 15 a 29 años	7	11,5
Personas Mayores de 60 y más años	4	6,6
Niño, Niña o Adolescentes (6 a 14 años)	1	1,6
Total	61	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

Respecto de la distribución por género, de las 61 personas que respondieron la encuesta de caracterización en los encuentros participativos, las personas de género femenino representaron al 63,9 %. Otro y no responde con el 1,6 % respectivamente del total de participantes.

Tabla 34. Frecuencias y porcentajes según participación por género,

Género	N	%
Femenino	39	63,9
Masculino	20	32,8
No Responde	1	1,6
Otro	1	1,6
Total	61	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

En relación a la participación de personas con alguna condición o situación de discapacidad, el 6,6 % de las y los participantes presentaba una discapacidad.

Tabla 35. Frecuencias y porcentajes según participación inclusiva.

Personas con discapacidad	N	%
No	57	93,4
Sí	4	6,6
Total	61	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

Po último, respecto de la participación de personas pertenecientes a pueblos originarios y/o indígenas o afrodescendientes, el 8,2% pertenece al pueblo mapuche, el 1,6% respectivamente pertenecen al pueblo, Diaguita, Kewásqar y Lican Antai. Por otra parte, el 86,9% no pertenece a ninguno.

Tabla 36. Frecuencias y porcentajes según participación por pueblos originarios

Pertenencia a pueblo originario	N	%
Ninguno	53	86,9
Mapuche	5	8,2
Diaguita	1	1,6
Kewásqar	1	1,6
Lican Antai	1	1,6
Total	61	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.2. Resultados Fortalezas de Gestión

Las fortalezas de gestión son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la administración de la CCM Municipal de Valdivia por cada espacio cultural y con sus respectivos equipos internos.

8.1.2.1. Fortalezas de gestión de la Biblioteca Municipal

A continuación, se puede observar la distribución de las 11 fortalezas mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por áreas temáticas. En primer lugar compartido, las Capacidades del equipo técnico profesional y la Vinculación con el medio con el 27,3% del total de menciones cada una. En segundo lugar, la Conservación del patrimonio cultural con el 18,2%. Y en tercer lugar compartido, el Activo de valor social y territorial, las Comunicaciones y difusión y la Formación de públicos con el 9,1% del total de menciones respectivamente.

Tabla 37. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de gestión de la Biblioteca Municipal.

Sector o temática	N	%
Capacidades del equipo técnico profesional	3	27,3
Vinculación con el medio	3	27,3
Conservación del patrimonio cultural	2	18,2
Activo de valor social y territorial	1	9,1
Comunicaciones y difusión	1	9,1
Formación de públicos	1	9,1

Sector o temática	N	%
Total	11	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las y los participantes en los encuentros participativos de Co - Diagnóstico.

Tabla 38. Descripción de las fortalezas de gestión de la Biblioteca Municipal.

Sector o temática	Descripción
Activo de valor social y territorial	Referido a la atención al usuario
Capacidades del equipo técnico profesional	Referido a al personal capacitado en distintas áreas, fomento lector, vinculación comunitaria, al capital humano avanzado, personal con formación continua y a la resiliencia y proactividad del del equipo técnico profesional
Comunicaciones y difusión	Referido a la difusión de las actividades
Conservación del patrimonio cultural	Referido a la conservación del patrimonio inmueble
Formación de públicos	Referido a la audiencia permanente y fidelizada en las distintas líneas formativas de la biblioteca
Vinculación con el medio	Referido a la vinculación con redes locales; regionales y nacionales, al vínculo con el servicio de patrimonio y al constituirse como integrante de la red de bibliotecas públicas

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.2.2. Fortalezas de gestión de la Casa Prochelle I

A continuación, se puede observar la distribución de las 27 fortalezas mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por áreas temáticas. En primer lugar, la Vinculación con el medio con el 37,0% del total de menciones. En segundo lugar, la Capacidades del equipo técnico profesional con el 33,3%. Y en tercer lugar, el Activo de valor social y territorial con el 14,8% del total de menciones.

Tabla 39. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de gestión de la Casa Prochelle I.

Sector o temática	N	%
Vinculación con el medio	10	37,0
Capacidades del equipo técnico profesional	9	33,3
Activo de valor social y territorial	4	14,8
Comunicaciones y difusión	3	11,1
Formación de públicos	1	3,7
Total	27	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por cada actor y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las y los participantes en los encuentros participativos de Co - Diagnóstico.

Tabla 40. Descripción de las fortalezas de gestión de la Casa Prochelle I.

Sector o temática	Descripción
Activo de valor social y territorial	Referido a contar con un presupuesto anual basal permanente y fijo, a la resiliencia de salvaguardar el espacio incluso en situaciones de crisis, a menos burocracia que otros espacios del sur autónomo, estable, continuidad, buen acceso a lo administrativo.
Capacidades del equipo técnico profesional	Referido a la CCM de equipos profesionales multidisciplinarios, a la planificación temprana en documento compartido con todos los equipos, al equipo numeroso para la gestión, al equipo con capacidad técnica y profesional, al equipo de trabajo es dinámico y va mejorando / cambiando de acuerdo a las oportunidades, a la formación del equipo técnico, a quienes gestionan el espacio son artistas, gestores culturales y personas vinculadas al mundo cultural, al personal comprometido, al valor humano y adaptabilidad.
Comunicaciones y difusión	Referido a la comunicación con público general, a que ha mejorado la difusión y comunicación y la difusión y convocatoria de actividades.
Formación de públicos	Referido a la parrilla programática constante.
Vinculación con el medio	Referido a la gestión del fondo comunal CONARTE, a la gobernanza es dinámica, a que acoge la demanda territorial, a permitir / abrir el espacio de conversación sobre la política cultural de la comuna, a la articulación con la red cultural, a la voluntad para ayudar iniciativas externas, a la mayor apertura para nuevas iniciativas, al espacio de acceso a la cultura para la ciudadanía, a la extensión de participación al incluir la categoría emergente en CONARTE.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.2.3. Fortalezas de gestión de la Escuela de Danza

A continuación, se puede observar la distribución de las 23 fortalezas mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por áreas temáticas. En primer lugar, la Activo de valor social y territorial con el 69,6% del total de menciones. En segundo lugar, la Capacidades del equipo técnico profesional con el 21,7%. Y en tercer lugar, el Vinculación con el medio con el 8,7% del total de menciones.

Tabla 41. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de gestión de la Escuela de Danza.

Sector o temática	N	%
Activo de valor social y territorial	16	69,6
Capacidades del equipo técnico profesional	5	21,7
Vinculación con el medio	2	8,7
Total	23	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por cada actor y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las y los participantes en los encuentros participativos de Co - Diagnóstico.

Tabla 42. Descripción de las fortalezas de gestión de la Escuela de Danza.

Sector o temática	Descripción
Activo de valor social y territorial	Referido a la capacidad de “crear comunidad” , a las áreas de trabajo con identidad propia, a la enseñanza inclusiva y dinámicas de trabajo que generan un sello diferenciador de resiliencia histórica y capacidad de adaptabilidad en el tiempo, al el equipo de funcionarios(as) fueron formados

Sector o temática	Descripción
	en la propia Escuela de Danza con sello identitario, a la Escuela de Danza como semillero de talentos a nivel comunal (nodo cultural), a la Escuela que se mantiene bajo administración de la CCM , a la que Escuela de Danza cumple una función social, a su larga trayectoria, a su espacio precursor, al ser pionera, formativa integral e interdisciplinar, democratizador de la danza, prestigiosa, al programa curricular estable
Capacidades del equipo técnico profesional	Referido al trabajo profesional del equipo que conforman la Escuela de Danza, al trabajo sistematizado por niveles, buena organización interna, a la capacidad de gestión técnica y metodológico, al trabajo en equipo y desarrollo organizacional y las altas capacidades del esquipo profesional.
Vinculación con el medio	Referido a la vinculación continua con el medio que permite reforzar el desarrollo (histórico) de la Escuela de Danza, al trabajo en red en ecosistema de la danza.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.2.4. Fortalezas de gestión del Museo Submarino O´Brien

A continuación, se puede observar la distribución de las 2 fortalezas mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por áreas temáticas. En primer lugar, las Capacidades del equipo técnico profesional con el 50,0% del total de menciones y en segundo lugar, la Vinculación con el medio con el 50%.

Tabla 43. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de gestión del Museo Submarino O´Brien.

Sector o temática	N	%
Capacidades del equipo técnico profesional	1	50
Vinculación con el medio	1	50
Total	2	100

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por cada actor y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las y los participantes en los encuentros participativos de Co - Diagnóstico.

Tabla 44. Descripción de las fortalezas de gestión del Museo Submarino O´Brien.

Sector o temática	Descripción
Capacidades del equipo técnico profesional	Referido a la capacitación reciente del personal en distintos ámbitos de la operación del museo, incluyendo protocolos asociados a la Ley Karin, fortaleciendo la preparación y el funcionamiento institucional
Vinculación con el medio	Referido a la buena vinculación con medios de comunicación locales y regionales, lo que contribuye a la difusión de sus actividades y al posicionamiento del museo.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.2.5. Fortalezas de gestión de la CCM

Respecto de las fortalezas identificadas por la Gerencia de la CCM respecto la propia CCM , identificaron 9, de las cuales el 55,6% corresponden a las Capacidades del equipo

técnico profesional y en segundo lugar compartido, al Activo de valor social y territorial y a la Vinculación con el medio con el 22,2% cada una.

Tabla 45. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de gestión de la CCM .

Sector o temática	N	%
Capacidades del equipo técnico profesional	5	55,6
Activo de valor social y territorial	2	22,2
Vinculación con el medio	2	22,2
Total	9	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por la Gerencia de la CCM y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las y los participantes en los encuentros participativos de Co - Diagnóstico.

Tabla 46. Descripción de las fortalezas de gestión de la CCM.

Sector o temática	Descripción
Activo de valor social y territorial	Referido al posicionamiento institucional por su trayectoria y a la composición diversa del Directorio de la CCM.
Capacidades del equipo técnico profesional	Referido al equipo multidisciplinario con experiencia en el ámbito cultural, a la diversidad etaria en los equipos de gestión, a la CCM de nuevas competencias, mecanismos y estandarización de procesos, al programa de capacitaciones anual y a la estructura organizacional permite comunicación fluida, claridad de rol y alcances (organigrama).

Sector o temática	Descripción
Vinculación con el medio	Referido a la participación en las redes de espacios culturales y a la generación de alianzas público privadas.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.3. Resultados fortalezas de programación

Las fortalezas de programación son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la CCM Municipal de Valdivia por cada espacio cultural y con sus respectivos equipos internos en la planificación de la intervención y oferta cultural.

8.1.3.1. Fortalezas de programación de la Biblioteca Municipal

A continuación, se puede observar la distribución de las 13 fortalezas de programación mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar, la Formación de públicos con el 53,8%. En segundo lugar, la Vinculación con el medio con el 23,1%. Y en tercer lugar compartido, las Comunicaciones y difusión, la Gestión cultural institucional y los Hitos programáticos emblemáticos con el 7,7% del total de menciones respectivamente.

Tabla 47. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de programación de la Biblioteca Municipal.

Sector o temática	N	%
Formación de públicos	7	53,8
Vinculación con el medio	3	23,1
Comunicaciones y difusión	1	7,7

Sector o temática	N	%
Gestión cultural institucional	1	7,7
Hitos programáticos emblemáticos	1	7,7
Total	13	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por cada actor y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las y los participantes en los encuentros participativos de Co - Diagnóstico.

Tabla 48. Descripción de las fortalezas de programación de la Biblioteca Municipal.

Sector o temática	
Comunicaciones y difusión	Referido a la comunicaciones y difusión.
Formación de públicos	Referido a la oferta cultural durante todo el año, que permite la fidelización de la audiencia, a la apertura de oferta cultural hacia consultorios de salud, al Casero del libro - Biblio móvil, a la programación para todos los grupos etarios, a la Ludoteca, a la Hora del cuento y a la diversidad de disciplinas y formatos artístico culturales vinculados con el libro.
Gestión cultural institucional	Referido a la buena gestión bibliográfica, como resultado de la gestión a través de proyectos.
Hitos programáticos emblemáticos	Referido al lanzamiento de libros.
Vinculación con el medio	Referido a la extensión con escuelas y liceos y zonas rurales a través del biblio móvil; participación en ferias escolares, al uso del espacio con otros actores, tales como Sociedad escritores de Chile de Valdivia, etc, a la vinculación con establecimientos educacionales.

Fuente: Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.3.2. Fortalezas de programación de la Casa Prochelle I

A continuación, se puede observar la distribución de las 14 fortalezas de programación mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar, la Oferta programática diversa y atractiva con el 50,0%. En segundo lugar, la Formación de públicos con el 28,6%. Y en tercer lugar, los Hitos programáticos emblemáticos con el 14,3% del total de menciones.

Tabla 49. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de programación de Casa Prochelle I.

Sector o temática	N	%
Oferta programática diversa y atractiva	7	50,0
Formación de públicos	4	28,6
Hitos programáticos emblemáticos	2	14,3
Vinculación con el medio	1	7,1
Total	14	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por cada actor y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las y los participantes en los encuentros participativos de Co - Diagnóstico.

Tabla 50. Descripción de las fortalezas de programación de la Casa Prochelle I.

Sector o temática	
Formación de públicos	Referido a que se abarca gran parte de las áreas y disciplinas artísticas, un espacio disponible para el trabajo para los artistas esté disponible dentro de los horarios disponibles, a los concursos artísticos enfocados en

	distintos grupos etarios, a que está orientado a todo público, continuidad en los eventos anuales.
Hitos programáticos emblemáticos	Referido a los hitos de programación históricos y permanentes que son reconocidas por los públicos y que constituyen identidad a nivel local y a la trayectoria y eventos consolidados como Valdivia y su rio o el Salón de Otoño.
Oferta programática diversa y atractiva	Referido a la sinergia y alineación en la programación, a la programación tiene una continuidad año a año, por ejemplo: salón de otoño, lluvia de teatro, etc, a la exhibición permanente y continua, a todas las exhibiciones / actividades incluyen mediación al público, a la parrilla programática constante, a la diversidad de actividades que ofrece y que siempre hay exposiciones.
Vinculación con el medio	Referido a la vinculación con instituciones para actividades.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.3.3. Fortalezas de programación de la Escuela de Danza

A continuación, se puede observar la distribución de las 12 fortalezas de programación mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar compartido, la Formación de públicos y la Vinculación con el medio con el 33,3% cada una. Y en segundo lugar compartido, la Gestión cultural institucional, los Hitos programáticos emblemáticos, la Oferta programática diversa y atractiva y los Recursos económicos con el 8,3% respectivamente.

Tabla 51. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de programación de Escuela de Danza.

Sector o temática	N	%
Formación de públicos	4	33,3
Vinculación con el medio	4	33,3
Gestión cultural institucional	1	8,3
Hitos programáticos emblemáticos	1	8,3
Oferta programática diversa y atractiva	1	8,3
Recursos económicos	1	8,3
Total	12	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por cada actor y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las y los participantes en los encuentros participativos de Co - Diagnóstico.

Tabla 52. Descripción de las fortalezas de programación de la Escuela de Danza.

Sector o temática	Descripción
Formación de públicos	Referido a que la Escuela contribuye a la desconcentración de la danza en distintos niveles profesionales, a que el espacio genera la posibilidad para exhibición de espectáculos para públicos limitados, a la vinculación con otras áreas del arte y a las áreas artísticas complementarias.
Gestión cultural institucional	Referido a ser el gestor del Festival de danza a la orilla del rio.

Hitos programáticos emblemáticos	Referido al Festival de “danza contemporánea junto al río Valdivia”, abrió el camino creando un polo de desarrollo, impulsado desde la Escuela, entre otros actores culturales (hito fundacional).
Oferta programática diversa y atractiva	Referido al programa curricular estable.
Recursos económicos	Referido al financiamiento municipal público -subvencionado.
Vinculación con el medio	Referido a Capacidad de gestión que ha permitido la difusión y promoción de la danza en distintos niveles (local; regional; nacional). Al trabajo de extensión de la Escuela de Danza, a los convenios con otras instituciones y a la vinculación con instituciones educacionales.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.3.4. Fortalezas de programación del Museo Submarino O´Brien

A continuación, se puede observar la distribución de las 12 fortalezas de programación mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar compartido, la Formación de públicos y la Vinculación con el medio con el 33,3% cada una. Y en segundo lugar compartido, la Gestión cultural institucional, los Hitos programáticos emblemáticos, la Oferta programática diversa y atractiva y los Recursos económicos con el 8,3% respectivamente.

Tabla 53. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de programación del Museo Submarino O´Brien.

Sector o temática	N	%
Formación de públicos	1	25,0
Hitos programáticos emblemáticos	1	25,0

Sector o temática	N	%
Oferta programática diversa y atractiva	1	25,0
Vinculación con el medio	1	25,0
Total	4	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por cada actor y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las y los participantes en los encuentros participativos de Co - Diagnóstico.

Tabla 54. Descripción de las fortalezas de programación del Museo Submarino O´Brien.

Sector o temática	
Formación de públicos	Referido a los horarios adaptados para las visitas de establecimientos educativos, facilitando la participación de estudiantes y docentes.
Hitos programáticos emblemáticos	Referido a la participación en el Día del Patrimonio con ingreso gratuito, favoreciendo el acceso y la vinculación con la comunidad.
Oferta programática diversa y atractiva	Referido a la programación anual que contempla acceso gratuito para establecimientos educacionales (previa coordinación) y apertura a organizaciones sociales de Valdivia.
Vinculación con el medio	Referido a la apertura a visitas gratuitas para establecimientos educacionales, lo que fomenta el acceso y la educación patrimonial.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.3.5. Fortalezas de programación de la CCM

Respecto de las 8 fortalezas de programación identificadas por la Gerencia de la CCM

respecto la propia CCM , en primer lugar compartido con el 25,0% cada una, la Formación de públicos y la Trayectoria y reconocimiento de la CCM . En segundo lugar también compartido con el 12,5 cada una, la Gestión cultural institucional, los Hitos programáticos emblemáticos, los Recursos económicos y la Vinculación con el medio.

Tabla 55. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de programación de la CCM .

Sector o temática	N	%
Formación de públicos	2	25,0
Trayectoria y reconocimiento de la CCM	2	25,0
Gestión cultural institucional	1	12,5
Hitos programáticos emblemáticos	1	12,5
Recursos económicos	1	12,5
Vinculación con el medio	1	12,5
Total	8	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por la Gerencia de la CCM y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las y los participantes en los encuentros participativos de Co - Diagnóstico.

Tabla 56. Descripción de las fortalezas de programación de la CCM .

Sector o temática	Descripción
Formación de públicos	Referido a la diversidad de formatos, áreas y disciplinas y a la CCM de nuevos mecanismos de accesibilidad, inclusividad y desconcentración de la oferta cultural.

Sector o temática	Descripción
Gestión cultural institucional	Referido a la optimización de estrategia de difusión programática.
Hitos programáticos emblemáticos	Referido a la alta demanda de los hitos programáticos y de diversas convocatorias actividades de extensión.
Recursos económicos	Referido al presupuesto anual que asegura la programación.
Trayectoria y reconocimiento de la CCM	Referido a lo estable y reconocida a diversos niveles territoriales y al reconocimiento local regional, nacional e internacional de los hitos programáticos (Valdivia y su río, Lluvia de teatro, Cine de terror, Feria del libro, Simposio de escultura, Festival de danza).
Vinculación con el medio	Referido a la participación sostenida de agentes culturales en la parrilla programática.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.4. Resultados Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento

Las fortalezas de infraestructura y equipamiento son aquellas cualidades, recursos, capacidades o factores positivos que posee la CCM Municipal de Valdivia por cada espacio cultural en relación a lo material, espacial y técnica existente.

8.1.4.1. Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento de la Biblioteca Municipal

A continuación, se puede observar la distribución de las 13 fortalezas de infraestructura y equipamiento mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar, la Infraestructura multiuso con el 46,2%

cada una. Y en segundo lugar, el Equipamiento adecuado con el 30,8%, y en tercer lugar, el Patrimonio material con el 15,4%.

Tabla 57. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de infraestructura y equipamiento de la Biblioteca Municipal.

Sector o temática	N	%
Infraestructura multiuso	6	46,2
Equipamiento adecuado	4	30,8
Patrimonio material	2	15,4
Ubicación estratégica	1	7,7
Total	13	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por cada actor y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las y los participantes en los encuentros participativos de Co - Diagnóstico.

Tabla 58. Descripción de las fortalezas de la infraestructura y equipamiento de la Biblioteca Municipal.

Sector o temática	
Equipamiento adecuado	Referido a. la restauración de molduras de madera, a la restauración de ventanas y reposición de termo paneles, a la exposición de caldera y a la luminosidad.
Infraestructura multiuso	Referido al servicio de préstamos de computadores, al público en general, a la dotación de salas con capacidad óptima para el desarrollo de capacitaciones, ala Bebeteca, sala especial para la mediación

Sector o temática	
	lectora, al Museo Mira-Valdivia, espacio que entrega un valor adicional a la biblioteca, al Bibliomóvil y la Hemeroteca.
Patrimonio material	Referido a la declaratoria de patrimonio y la colección de diarios de Valdivia.
Ubicación estratégica	Referido a la ubicación estratégica, espacio bien localizado.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.4.2. Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento de la Casa Prochelle I

A continuación, se puede observar la distribución de las 31 fortalezas de infraestructura y equipamiento mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar, la Infraestructura multiuso con el 32,3%. En segundo lugar, la Ubicación estratégica con el 25,8%, y en tercer lugar, el Equipamiento adecuado con el 22,6%.

Tabla 59. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de infraestructura y equipamiento de la Casa Prochelle I.

Sector o temática	N	%
Infraestructura multiuso	10	32,3
Ubicación estratégica	8	25,8
Equipamiento adecuado	7	22,6
Patrimonio material	5	16,1
Vinculación con el medio	1	3,2
Total	31	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por cada actor y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las y los participantes en los encuentros participativos de Co - Diagnóstico.

Tabla 60. Descripción de las fortalezas de la infraestructura y equipamiento de la Casa Prochelle I.

Sector o temática	
Equipamiento adecuado	Referido al equipamiento tecnológico, a la calefacción, al equipo técnico nuevo y actualizado (sonido).
Infraestructura multiuso	Referido a que es uno de los pocos espacios con sala de exposiciones, a la existencia de sala multipropósito (exposiciones, cine, teatro, libro y lectura, artes visuales, y para primeras infancias), a la amplia y espaciosa, a que el espacio de la casa en si. Que hay y existe una casa de la cultura, a la disponibilidad del espacio para actividades, a la habitabilidad, al espacio acogedor y a los buenos espacios y aspecto clásico.
Patrimonio material	Referido a lo patrimonial, al valor patrimonial de la casa, a que sea una casa patrimonial y su valor histórico y hasta turístico.
Ubicación estratégica	Referido a la ubicación estratégica visible, a la ubicación es su principal fortaleza, pues es el puente cultural entre Valdivia y la isla Teja, al lugar de encuentro para la comunidad artística, es un lugar seguro, a la buena ubicación frente al rio, a la instalación de buen nivel, a la vista hacia el puente, rio y a la conexión con el rio y cercanía con parque Prochelle.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.4.3. Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento de la Escuela de Danza

A continuación, se puede observar la distribución de las 20 fortalezas de infraestructura y equipamiento mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar, la Infraestructura multiuso con el 45,0%. En segundo lugar, la Equipamiento adecuado con el 35,0%, y en tercer lugar compartido, el Patrimonio material y la Ubicación estratégica con el 22,6% respectivamente.

Tabla 61. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de infraestructura y equipamiento de la Escuela de Danza.

Sector o temática	N	%
Infraestructura multiuso	9	45,0
Equipamiento adecuado	7	35,0
Patrimonio material	2	10,0
Ubicación estratégica	2	10,0
Total	20	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por cada actor y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las y los participantes en los encuentros participativos de Co - Diagnóstico.

Tabla 62. Descripción de las fortalezas de la infraestructura y equipamiento de la Escuela de Danza.

Sector o temática	
Equipamiento adecuado	Referido a buena iluminación, a que posee piano y pianista y a la calefacción.
Infraestructura multiuso	Referido a las instalaciones necesarias para el desarrollo de actividades artísticas (salas amplias de danza), a los espacios multi-propósito que permiten cumplir con todas las necesidades de la Escuela, a los espacios para el almacenamiento de coreografías y vestuarios, al nuevo espacio de la escuela con mayor autonomía y que este permite el desarrollo de la disciplina. A los diversos espacios.
Ubicación estratégica	Referido a la ubicación estratégica, accesible, céntrica y con un entorno natural privilegiado.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.4.4. Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento del Museo Submarino O´Brien

A continuación, se puede observar la distribución de las 13 fortalezas de infraestructura y equipamiento mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar, la Equipamiento adecuado con el 61,5%. En segundo lugar compartido, la Infraestructura multiuso y el Patrimonio material con el 15,4% cada uno y en tercer lugar, la Ubicación estratégica con el 7,7%.

Tabla 63. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de infraestructura y equipamiento del Museo Submarino O´Brien.

Sector o temática	N	%
Equipamiento adecuado	8	61,5
Infraestructura multiuso	2	15,4
Patrimonio material	2	15,4
Ubicación estratégica	1	7,7
Total	13	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por cada actor y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las y los participantes en los encuentros participativos de Co - Diagnóstico.

Tabla 64. Descripción de las fortalezas de la infraestructura y equipamiento del Museo Submarino O´Brien.

Sector o temática	
Equipamiento adecuado	Referido al equipamiento tecnológico, a la calefacción, al equipo técnico nuevo y actualizado (sonido).
Infraestructura multiuso	Referido al ser uno de los pocos espacios con sala de exposiciones, a la existencia de sala multipropósito (exposiciones, cine, teatro, libro y lectura, artes visuales, y para primeras infancias), a la amplia y espaciosa, al espacio de la casa en si. Que hay y existe una casa de la cultura, a la disponibilidad del espacio para actividades, a su habitabilidad, a ser un espacio acogedor, a los buenos espacios y aspecto clásico.

Sector o temática	
Patrimonio material	Referido al valor patrimonial de la casa y su valor histórico y hasta turístico.
Ubicación estratégica	Referido a ubicación estratégica visible, la ubicación es su principal fortaleza, pues es el puente cultural entre Valdivia y la isla Teja, lugar de encuentro para la comunidad artística, es un lugar seguro, buena ubicación frente al rio, instalación de buen nivel, vista hacia el puente, rio, conexión con el rio y cercanía con parque Prochelle.
Vinculación con el medio	Asociatividad.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

7.1.3.4. Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento de la CCM

Respecto de las 4 fortalezas de infraestructura y equipamiento identificadas por la Gerencia de la CCM respecto la propia CCM , en primer lugar la Infraestructura multiuso con el 50,0%. En segundo lugar compartido, el equipamiento adecuado y la vinculación con el medio con el 25,0% cada una respectivamente.

Tabla 65. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de infraestructura y equipamiento de la CCM .

Sector o temática	N	%
Infraestructura multiuso	2	50,0
Equipamiento adecuado	1	25,0
Vinculación con el medio	1	25,0
Total	4	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por la Gerencia de la CCM y las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas definidas o identificadas por las y los participantes en los encuentros participativos de Co - Diagnóstico.

Tabla 66. Descripción de las fortalezas de gestión de la CCM .

Sector o temática	Descripción
Equipamiento adecuado	Referido a al equipamiento permite la implementación de las actividades operativas como administrativas.
Infraestructura multisuso	Referido a la existencia de espacios propios y a los espacios confortables y amplios.
Vinculación con el medio	Referido a la oportunidad de gestión y vinculación a otros espacios culturales.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

7.1.4 Síntesis fortalezas

A continuación, se presenta la Síntesis Comparada estructurada en una tabla matriz para facilitar su lectura y el contraste de los datos analíticos entre los distintos espacios culturales.

Tabla 67. Síntesis comparada de fortalezas por espacio cultural

Espacio Cultural	Dimensión de Gestión	Dimensión de Programación	Dimensión de Infraestructura y Equipamiento
Biblioteca Municipal	• Capacidades técnicas (27,3%) • Vinculación con el medio (27,3%) • Atributo clave: Equipo resiliente, proactivo y formado en fomento lector.	• Formación de públicos (53,8%) • Atributo clave: Oferta continua todo el año; proyectos de gran impacto como el Bibliomóvil, Ludoteca y la Hora del cuento.	• Infraestructura multiuso (46,2%) • Atributo clave: Disponibilidad de la Bebeteca, la Hemeroteca y el Museo Mira-Valdivia.
Casa Prochelle I	• Vinculación con el medio (37,0%) • Atributo clave: Gestión en manos de artistas y gestores culturales; presupuesto anual basal permanente y fijo.	• Oferta diversa y atractiva (50,0%) • Atributo clave: Hitos consolidados e históricos que construyen identidad (Valdivia y su río, Salón de Otoño).	• Infraestructura multiuso (32,3%) • Atributo clave: Ubicación estratégica (25,8%) que funciona como puente cultural entre Valdivia e Isla Teja.
Escuela de Danza	• Activo de valor social (69,6%) • Atributo clave: Fuerte sello identitario, enseñanza inclusiva y rol como "semillero de talentos" de la comuna.	• Formación de públicos (33,3%) • Vinculación con el medio (33,3%) • Atributo clave: Impulso del Festival de Danza Contemporánea junto al río Valdivia.	• Infraestructura multiuso (45,0%) • Atributo clave: Salas de danza amplias y espacios técnicos para el almacenamiento de coreografías y vestuarios.
Museo Submarino O´Brien	• Capacidades técnicas (50,0%) • Vinculación con el medio (50,0%) • Atributo clave: Capacitación	• Distribución homogénea (25,0% c/u) • Atributo clave: Visitas coordinadas gratuitas para escuelas y agrupaciones	• Equipamiento adecuado (61,5%)

Espacio Cultural	Dimensión de Gestión	Dimensión de Programación	Dimensión de Infraestructura y Equipamiento
	reciente del personal (incluyendo Ley Karin) y nexo con prensa regional.	sociales; alta convocatoria en el Día del Patrimonio.	
CCM (Gerencia)	• Capacidades del equipo (55,6%) • Atributo clave: Equipo multidisciplinario con claridad de roles, diversidad etaria y procesos estandarizados.	• Formación de públicos (25,0%) • Trayectoria institucional (25,0%) • Atributo clave: Alta demanda de grandes hitos comunales (Feria del Libro, Simposio de Escultura, etc.).	• Infraestructura multiuso (50,0%) • Atributo clave: Existencia de espacios propios, confortables y amplios que conectan con otros espacios culturales.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.5. Resultados de los factores críticos

Los problemas o factores críticos identificados o definidos por las y los participantes son aquellas situaciones que provocan una posición desfavorable, desventajosa, debilidad o constituyen un problema para cada espacio cultural y la gerencia de la CCM.

8.1.5.1. Factores críticos de la Biblioteca Municipal

A continuación, se puede observar la distribución de los 24 factores críticos, es decir, mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar, la Gestión de la infraestructura el con el 25,0% del total

de menciones. En segundo lugar compartido, la Democratización, inclusión y acceso de públicos y la Vinculación territorial, difusión y posicionamiento con el 16,7% respectivamente. Y en tercer lugar compartido, el Resguardo y gestión del patrimonio documental y la Sostenibilidad, gestión financiera y alianzas, con el 12,5% cada uno del total de menciones.

Tabla 68. Frecuencias y porcentajes de los factores críticos categorizados en sectores o temáticas de la Biblioteca Municipal.

Factor crítico	N	%
Gestión de la infraestructura	6	25,0
Democratización, inclusión y acceso de públicos	4	16,7
Vinculación territorial, difusión y posicionamiento	4	16,7
Resguardo y gestión del patrimonio documental	3	12,5
Sostenibilidad, gestión financiera y alianzas	3	12,5
Desarrollo de capital humano y clima organizacional	2	8,3
Seguridad, prevención de riesgos y control operativo	2	8,3
Total	24	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas por cada actor y las distintas categorías en las que fueron agrupadas los factores críticos definidos o identificados por las y los participantes del encuentro participativo de Co - Diagnóstico.

Tabla 69. Descripción de los factores críticos categorizados en sectores o temáticas de la Biblioteca Municipal.

Sector o temática	Descripción
Sostenibilidad, gestión financiera y alianzas	Referido a un presupuesto insuficiente para la compra de materiales bibliográficos, a lo que se suma la existencia de una escasa alianza público-privada dada la falta de convenios de cooperación —sobre todo con el sector privado— para el mejoramiento de la fachada o la mantención de la jardinería, además de la inexistencia de servicios complementarios como cafeterías y souvenirs.
Gestión de la infraestructura	Referido a una calefacción insuficiente (dada la doble dependencia al ser el inmueble municipal), problemas de aguas lluvias en el segundo piso de la sección juvenil, la falta de recambio del sistema eléctrico del recinto, la falta de accesibilidad universal a la Biblioteca y para los servicios higiénicos, y la falta de espacios al aire libre techados.
Vinculación territorial, difusión y posicionamiento	Referido a una difusión e insuficiencia de promoción por falta de recursos humanos (por ejemplo, periodista o vinculación con la unidad de comunicaciones de la Municipalidad o Corporación), junto con la falta de capacitación en uso de redes sociales para funcionarios de la biblioteca y la falta de habilitación de espacios de desarrollo económico, social, artístico y cultural en los barrios.
Seguridad, prevención de riesgos y control operativo	Referido a la falta del diseño y puesta en marcha de un plan de evacuación y zonas de seguridad para el recinto por el resguardo de los usuarios, sumado a una merma de inventario.
Democratización, inclusión y acceso de públicos	Referido a colecciones de libros incompletas, un déficit de temáticas de libros, la carencia de oferta programática para el desarrollo de la creación de las niñeces y horarios de la Biblioteca restringidos de lunes a viernes.

Sector o temática	Descripción
Desarrollo de capital humano y clima organizacional	Referido a la inexistencia de un encargado de mediación y la inexistencia de un archivero.
Resguardo y gestión del patrimonio documental	Referido a la inexistencia de inversión para la recuperación del patrimonio documental previo al incendio de Valdivia, la inexistencia de un espacio para revisión y/o consulta de archivo, y la inexistencia de un archivo audiovisual.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.5.2. Factores críticos de la Casa Prochelle I

A continuación, se puede observar la distribución de los 44 factores críticos mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar, la Brecha en la formación de públicos el con el 47,7% del total de menciones. En segundo lugar, la Inadecuada infraestructura y/o equipamiento para el desarrollo de actividades artísticas, con el 18,2%. Y en tercer lugar compartido, el Bajo nivel de difusión efectiva y la Insuficiente gestión de la CCM , con el 13,6% del total de menciones respectivamente.

Tabla 70. Frecuencias y porcentajes de los factores críticos categorizados en sectores o temáticas de la Casa Prochelle I.

Factor crítico	N	%
Democratización, inclusión y acceso de públicos	17	38,6
Gestión de la infraestructura	9	20,5
Vinculación territorial, difusión y posicionamiento	8	18,2
Planificación y gobernanza	7	15,9

Factor crítico	N	%
Sostenibilidad, gestión financiera y alianzas	2	4,5
Desarrollo de capital humano y clima organizacional	1	2,3
Total	44	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas y las distintas categorías en las que fueron agrupados los problemas definidos o identificados por las y los participantes del encuentro participativo de Co - Diagnóstico..

Tabla 71. Descripción de los factores críticos categorizados en sectores o temáticas de la Casa Prochelle I.

Sector o temática	Descripción
Gestión de la infraestructura	Referido a la inexistencia de calefacción continua y en todos los espacios de la Casa Prochelle I, sumado a una dificultad severa para la accesibilidad universal por la carencia de una rampla para personas en situación de discapacidad. Asimismo, se reconoce como un inmueble patrimonial que posee limitantes estructurales para realizar cierto tipo de actividades al ser principalmente de exhibición, no contar con áreas especializadas para talleres u otras expresiones actuales, presentar múltiples fallas o correcciones técnicas pendientes y evidenciar una desconexión con el entorno natural.
Democratización, inclusión y acceso de públicos	Referido a un déficit de diversificación de la programación respecto de la cobertura de áreas y disciplinas artísticas, la falta de una cartelera consolidada a nivel comunal y la falta de oferta para la primera infancia, tercera edad o personas con discapacidad. Igualmente, se acusa una limitación debido al horario de funcionamiento municipal, baja interdisciplinariedad, falta de criterio con el arte contemporáneo e inexistencia de un rol formativo o de encuentros interactivos

Sector o temática	Descripción
	con artistas. Finalmente, se percibe como un espacio que segrega y resulta elitista o sectario (asociado al amiguismo para presentar obras), cuya oferta se enfoca en grupos de ingresos altos, con dificultades de acceso a cupos para talleres y con problemas en los días de atención, impidiendo ocupar las salas al cerrar los fines de semana.
Vinculación territorial, difusión y posicionamiento	Referido a una baja convocatoria a las actividades emergentes de la Casa Prochelle I, la falta de señalética en la comuna para localizar el inmueble o en su misma entrada, una transparencia digital deficiente, la disminución de la frecuencia en la publicación del diario cultural y una falta de promoción al público general que impide la generación de identidad comunal.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.5.3. Factores críticos de la Escuela de Danza

A continuación, se puede observar la distribución de los 18 factores críticos mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar, la Vinculación territorial, difusión y posicionamiento con el 33,3% del total de menciones. En segundo lugar compartido, el Desarrollo de capital humano y clima organizacional y a Planificación y gobernanza, con el 22,2% respectivamente. Y en tercer lugar compartido, la Gestión de la infraestructura y la Sostenibilidad, gestión financiera y alianzas, con el 11,1% del total de menciones respectivamente.

Tabla 72. Frecuencias y porcentajes de los factores críticos categorizados en sectores o temáticas de la Escuela de Danza.

Factor crítico	N	%
Vinculación territorial, difusión y posicionamiento	6	33,3
Desarrollo de capital humano y clima organizacional	4	22,2
Planificación y gobernanza	4	22,2
Gestión de la infraestructura	2	11,1
Sostenibilidad, gestión financiera y alianzas	2	11,1
Total	18	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas y las distintas categorías en las que fueron agrupados los problemas definidos o identificados por las y los participantes del encuentro participativo de Co - Diagnóstico.

Tabla 73. Descripción de los factores críticos categorizados en sectores o temáticas de la Escuela de Danza.

Sector o temática	Descripción
Gestión de la infraestructura	Referido a la falta de sostenibilidad y proyección por la propiedad del inmueble, lo que genera inseguridad del espacio actual por no ser propio.
Sostenibilidad, gestión financiera y alianzas	Referido a la falta de presupuesto para el mejoramiento del segundo piso del inmueble, además de un insuficiente presupuesto para todas las actividades y gastos internos de la Escuela de Danza.
Desarrollo de capital humano y clima organizacional	Referido a una sobrecarga laboral que afecta el rendimiento del equipo, la salud mental y el clima laboral, sumado a la carencia de profesionales a honorarios para la implementación de diversas líneas dancísticas, un déficit

Sector o temática	Descripción
	de autonomía y departamentos, y una carencia de comunicación y difusión interna.
Vinculación territorial, difusión y posicionamiento	Referido a una disminución progresiva de intercambios en encuentros regionales y nacionales, una insuficiente gestión de la CCM para poner en valor a nivel regional y nacional la presencia de la Escuela de Danza, la falta de instancias de invitados de otras regiones, la falta de vinculación con otros entes culturales, una falta de vinculación y visibilización de la escuela para con la ciudadanía, y la falta de un plan de comunicaciones y difusión.
Planificación y gobernanza	Referido a la falta de soluciones oportunas a tiempo a problemas varios, una dependencia burocrática municipal, un déficit de administración del espacio y la falta de representación en el directorio de la CCM.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.5.4. Factores críticos del Museo Submarino O´Brien

A continuación, se puede observar la distribución de los 15 factores críticos mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar, la Vinculación territorial, difusión y posicionamiento con el 46,7% del total de menciones. En segundo lugar, la Seguridad, prevención de riesgos y control operativo, con el 26,7%. Y en tercer lugar, la Gestión de la infraestructura, con el 13,3% del total de menciones.

Tabla 74. Frecuencias y porcentajes de los factores críticos categorizados en sectores o temáticas del Museo Submarino O´Brien.

Factor crítico	N	%
Vinculación territorial, difusión y posicionamiento	7	46,7
Seguridad, prevención de riesgos y control operativo	4	26,7
Gestión de la infraestructura	2	13,3
Planificación y gobernanza	1	6,7
Sostenibilidad, gestión financiera y alianzas	1	6,7
Total	15	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas y las distintas categorías en las que fueron agrupados los problemas definidos o identificados por las y los participantes del encuentro participativo de Co - Diagnóstico.

Tabla 75. Descripción de los factores críticos categorizados en sectores o temáticas del Museo Submarino O´Brien.

Sector o temática	Descripción basada en los problemas del espacio
Vinculación territorial, difusión y posicionamiento	Referido a la falta de contacto y vinculación del Museo con la comunidad, una insuficiente difusión, promoción de las actividades y desconocimiento de la programación anual por parte de la comunidad, desinformación sobre la incorporación del Museo Naval en la remodelación de la Costanera Sur, la falta de una oficina de informaciones e infografía, la inexistencia de un plan de difusión y de plataformas digitales propias, y la venta de boletos únicamente en efectivo y de manera presencial, sin sistema de reservas.

Planificación y gobernanza	Referido a la ausencia de una propuesta de desarrollo que aproveche la ubicación estratégica del Museo Naval.
Sostenibilidad, gestión financiera y alianzas	Referido a la falta de una idea de negocio que ponga en valor el entorno del Museo Naval, especialmente mediante proyectos de intervención urbana.
Gestión de la infraestructura	Referido a la falta de mantención exterior del submarino y del Museo Naval, además de la presencia de malos olores y restos fecales de fauna marina que afectan las condiciones sanitarias.
Seguridad, prevención de riesgos y control operativo	Referido a la existencia de incivilidades en el entorno del museo, la falta de cámaras de seguridad en el Museo Naval, la falta de guardias para la custodia del museo y la ausencia de protocolos de seguridad para la operación del recinto.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

8.1.5.5. Factores críticos de la Gerencia CCM

Respecto de los factores críticos identificados por la Gerencia de la CCM respecto la propia CCM , en primer lugar, el Desarrollo de capital humano y clima organizacional con el 70,0%. En segundo lugar, la Sostenibilidad, gestión financiera y alianzas con el 30,0%.

Tabla 76. Frecuencias y porcentajes de los factores críticos categorizados en sectores o temáticas de la CCM .

Factor crítico	N	%
Desarrollo de capital humano y clima organizacional	7	70,0
Sostenibilidad, gestión financiera y alianzas	3	30,0
Total	10	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar, las menciones realizadas y las distintas categorías en las que fueron agrupados los problemas definidos o identificados por las y los participantes del encuentro participativo de Co - Diagnóstico.

Tabla 77. Descripción de los factores críticos categorizados en sectores o temáticas de la CCM.

Sector o temática	Descripción basada en los problemas del espacio
Desarrollo de capital humano y clima organizacional	Referido al déficit de recurso humano con las competencias idóneas para administrar la Casa Prochelle I, sumado a deficiencias comunicacionales a nivel individual, fallas en los flujos y canales de información entre unidades y equipos, la inexistencia de una cultura organizacional definida, deficiencias en materia de liderazgos, inexistencia de evaluaciones de desempeño, escasos recursos para capacitación y la falta de una escala de remuneración equitativa interna.
Planificación y gobernanza	Referido a la falta de visión estratégica para la distribución de roles y funciones del equipo profesional respecto de la misión de la corporación, sumado a una falta de colaboración entre el Municipio y la CCM, la inexistencia de participación de la gerencia en el COTEDI y la necesidad de revisar una visión desactualizada de la gestión cultural para proyectar la institución hacia el siglo XXI. Además, se critica la asignación presupuestaria donde un tercio de los recursos se destina al submarino por ser una atracción turística y no cultural, evidenciando una falta de espíritu colaborativo y transdisciplinario en el modelo de gestión.
Sostenibilidad, gestión financiera y alianzas	Referido a una baja vinculación público-privada para el financiamiento de actividades, escasos proyectos acogidos a la ley de donaciones culturales y una dependencia crítica de los recursos de la subvención municipal. Asimismo, se evidencian irregularidades y brechas financieras de arrastre que provocan un estancamiento en

Sector o temática	Descripción basada en los problemas del espacio
	el desarrollo de la Corporación y dificultan la implementación de propuestas de recuperación económica, sumado al déficit en el apalancamiento de recursos externos.
Vinculación territorial, difusión y posicionamiento	Referido al desconocimiento generalizado por parte de la ciudadanía sobre el rol social que cumple la CCM de Valdivia, sumado a un abuso o mala gestión de las TICs para entregar información hacia el medio local.

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

7.1.3. Análisis global CCM

Se presenta el resultado global del Co - Diagnóstico, es decir, la consolidación estadística de todos los espacios en relación a las frecuencias y porcentajes de las variables analizadas según las categorías presentadas.

7.1.3.1. Fortalezas de gestión de la CCM

A continuación, se puede observar la distribución de las 73 fortalezas mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por áreas temáticas. En primer lugar compartido, el Activo de valor social y territorial y las Capacidades del equipo técnico profesional con el 31,5% del total de menciones. En segundo lugar, la Vinculación con el medio con el 24,7%. Y en tercer lugar, las Comunicaciones y difusión con el 5,5% del total de menciones.

Tabla 78. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de gestión de la CCM .

Sector o temática	N	%
Activo de valor social y territorial	23	31,5
Capacidades del equipo técnico profesional	23	31,5
Vinculación con el medio	18	24,7
Comunicaciones y difusión	4	5,5
Conservación del patrimonio cultural	2	2,7
Formación de públicos	2	2,7
Total	73	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

7.1.3.2. Fortalezas de programación de la CCM

A continuación, se puede observar la distribución de las 51 fortalezas de programación mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar, la Formación de públicos con el 35,3%. En segundo lugar, la Vinculación con el medio con el 19,6%. Y en tercer lugar compartido, la Oferta programática diversa y atractiva con el 17,6% del total de menciones respectivamente.

Tabla 79. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de programación de la CCM .

Sector o temática	N	%
Formación de públicos	18	35,3
Vinculación con el medio	10	19,6
Oferta programática diversa y atractiva	9	17,6
Hitos programáticos emblemáticos	6	11,8

Sector o temática	N	%
Gestión cultural institucional	3	5,9
Recursos económicos	2	3,9
Trayectoria y reconocimiento de la CCM	2	3,9
Comunicaciones y difusión	1	2,0
Total	51	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

7.1.3.3. Fortalezas de Infraestructura y Equipamiento de la CCM

A continuación, se puede observar la distribución de las 13 fortalezas de infraestructura y equipamiento mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar, la Infraestructura multiuso con el 40,4% cada una. Y en segundo lugar, el Equipamiento adecuado con el 26,3%, y en tercer lugar, la Ubicación estratégica con el 21,1%.

Tabla 80. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de infraestructura y equipamiento de la CCM .

Sector o temática	N	%
Infraestructura multiuso	23	40,4
Equipamiento adecuado	15	26,3
Ubicación estratégica	12	21,1
Patrimonio material	5	8,8
Vinculación con el medio	2	3,5
Total	57	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

7.1.3.4. Factores críticos de la CCM

A continuación, se puede observar la distribución de los 111 factores críticos mencionadas en los encuentros participativos y que han sido categorizadas por sectores o áreas temáticas. En primer lugar, la Vinculación territorial, difusión y posicionamiento con el 22,5% del total de menciones. En segundo lugar, la Democratización, inclusión y acceso de públicos con el 18,9%. Y en tercer lugar, la Gestión de la infraestructura, con el 17,1% del total de menciones.

Tabla 81. Frecuencias y porcentajes de los factores críticos de la de la CCM .

Factor crítico	N	%
Vinculación territorial, difusión y posicionamiento	25	22,5
Democratización, inclusión y acceso de públicos	21	18,9
Gestión de la infraestructura	19	17,1
Desarrollo de capital humano y clima organizacional	14	12,6
Planificación y gobernanza	12	10,8
Sostenibilidad, gestión financiera y alianzas	11	9,9
Seguridad, prevención de riesgos y control operativo	6	5,4
Resguardo y gestión del patrimonio documental	3	2,7
Total	111	100,0

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

7.1.4. Síntesis factores críticos

Para estructurar metodológicamente esta información, se seleccionaron los tres sectores o temáticas que lideran el ranking de menciones de factores críticos por cada espacio, junto con la descripción que los participantes asociaron a la relevancia o resguardo de dicha categoría, a continuación se presenta la tabla con el ranking cuantitativo, es decir, aquellos problemas identificados en los encuentros participativos de cada espacio cultural que categorizados en sectores o temáticas con mayor cantidad frecuencias (menciones) y su respecto porcentaje.

Tabla 82. Matriz de ranking comparativo de factores críticos por espacio cultural.

Ranking	Biblioteca Municipal	Casa Prochelle I	Escuela de Danza	Museo Submarino O´Brien	CCM (Gerencia)	CCM (Global)
1° Lugar	Gestión de la infraestructura (25,0%)	Democratización, inclusión y acceso de públicos (38,6%)	Vinculación territorial, difusión y posicionamiento (33,3%)	Vinculación territorial, difusión y posicionamiento (46,7%)	Desarrollo de Capital Humano y Clima Organizacional (70,0%)	Vinculación territorial, difusión y posicionamiento (22,5%)
2° Lugar	Vinculación territorial, difusión y posicionamiento	Gestión de la infraestructura (20,5%)	Planificación y Gobernanza (22,2%) (Lugar compartido)	Seguridad, prevención de riesgos y control operativo	Sostenibilidad, gestión financiera y alianzas (30,0%)	Democratización, inclusión y acceso de públicos (18,9%)

Ranking	Biblioteca Municipal	Casa Prochelle I	Escuela de Danza	Museo Submarino O´Brien	CCM (Gerencia)	CCM (Global)
	(16,7%) (Lugar compartido)			(26,7%)		
3° Lugar	Democratización, inclusión y acceso de públicos (16,7%) (Empate en el 2° puesto)	Vinculación territorial, difusión y posicionamiento (18,2%)	Desarrollo de Capital Humano y Clima Organizacional (22,2%) (Empate en el 2° puesto)	Gestión de la infraestructura (13,3%)	(No registra más factores en su Top 3)	Gestión de la infraestructura (17,1%)

Encuentros participativos de Co-diagnóstico. Elaboración propia.

Existe un predominio de aquellos factores críticos relacionados con la Vinculación territorial, difusión y posicionamiento, ya que al observar la Matriz de ranking comparativo de factores críticos por espacio cultural (columnas), salta a la vista cómo esta temática se repite con fuerza en casi todos los espacios (ocupa el 1° lugar en la Escuela de Danza, el Museo O'Brien y en el consolidado global, y está en el Top 3 de la Biblioteca y Casa Prochelle I).

Otro factor crítico relevante es la Gestión de la infraestructura, es una urgencia crítica en la Biblioteca Municipal (25%), la Casa Prochelle I (20,5%) y el Museo Submarino O'Brien (13,3%).

Los factores críticos identificados por la Gerencia de la CCM apuntan fundamentalmente a los aspectos internos con un 70% de sus problemas estrictamente relacionados con el Desarrollo de capital humano y clima organizacional para el funcionamiento óptimo de la gestión entre otros como también para ejecutar el Plan de gestión 2026 – 2030.

8.2. Encuesta

En el marco de la estrategia metodológica descrita en el capítulo Marco Metodológico del presente informe, y de manera complementaria a las técnicas cualitativas de producción de información aplicadas en los encuentros participativos, se diseñó, aplicó y analizó un cuestionario autoaplicado de preguntas cerradas en modalidad en línea, orientado a conocer las opiniones y percepciones de las y los habitantes de la comuna de Valdivia respecto de los espacios culturales administrados por la Corporación Cultural Municipal de Valdivia (CCMV).

El instrumento se estructuró en cuatro formularios paralelos, uno por cada espacio cultural: Biblioteca Municipal Camilo Henríquez, Casa Prochelle I, Escuela de Danza Municipal y Museo Submarino O’Brien, con una pauta común de doce preguntas: seis de caracterización sociodemográfica (sexo, grupo etario, nivel educacional, país de nacimiento, pertenencia a pueblos indígenas o afrodescendientes y situación de discapacidad), una sobre comuna de residencia, una sobre actividad principal, una sobre frecuencia de asistencia al espacio, dos preguntas de selección múltiple acotada a tres alternativas sobre fortalezas y factores críticos —cada una con la posibilidad de incorporar menciones abiertas no contempladas en las alternativas— y una pregunta abierta final de

proyección. Cada formulario incorporó la cláusula de tratamiento de datos personales y consentimiento informado señalada en el marco metodológico, mediante la cual la CCMV se comprometió a utilizar la información exclusivamente con fines de análisis y de apoyo a la construcción del Plan de Gestión, resguardando la confidencialidad y el anonimato de las y los participantes.

La difusión del instrumento se realizó a través de los canales digitales oficiales de la CCM y mediante códigos QR y enlaces dispuestos en cada uno de los espacios culturales, entre el 7 y el 29 de julio de 2026. Conforme a lo definido metodológicamente, se aplicó un muestreo no probabilístico de sujetos voluntarios o por autoselección, justificado por la imposibilidad de contar con un marco muestral previo y cerrado que identifique de forma individualizada a la totalidad de las y los usuarios de las plataformas digitales y presenciales de la institución (Hernández-Sampieri et al., 2014). Los criterios de inclusión definidos fueron residir actualmente en la comuna de Valdivia, tener 15 años o más y manifestar consentimiento expreso de participación.

El proceso concluyó con un total de 18 cuestionarios válidos, distribuidos entre los cuatro espacios culturales. Al tratarse de una muestra autoseleccionada y de tamaño reducido, los resultados no admiten inferencia estadística ni generalización al universo de usuarias y usuarios de cada espacio; su valor es descriptivo y complementario, y permite identificar tendencias, percepciones y opiniones de la comunidad de usuarios virtuales y presenciales que se triangulan con la información producida en los encuentros participativos de Co-Diagnóstico presentados en el apartado anterior y con las fuentes secundarias analizadas en el capítulo de Co-Diagnóstico Relacional.

En términos de alcance, deben considerarse tres prevenciones de lectura. En primer lugar, el tamaño muestral por espacio —entre 3 y 6 casos— impide desagregaciones estadísticamente significativas, por lo que los porcentajes deben leerse como una fotografía cualitativa de quienes respondieron y no como una medición representativa. En segundo lugar, la autoselección tiende a sobre representar a personas con un vínculo previo más estrecho o más crítico con cada espacio. En tercer lugar, la composición sociodemográfica alcanzada no incorpora a personas menores de 18 años, nacidas fuera de Chile ni en situación de discapacidad, y concentra a personas con educación superior completa.

Siguiendo el mismo procedimiento analítico aplicado a los encuentros participativos, las menciones de fortalezas y factores críticos fueron sistematizadas cualitativamente mediante su categorización en áreas temáticas o semánticamente relacionales —utilizando el mismo vocabulario de categorías empleado en el apartado anterior, de modo de permitir la triangulación entre ambas fuentes primarias— para luego ser jerarquizadas a partir del análisis cuantitativo de frecuencias y porcentajes. La presentación de los resultados parte de una caracterización global de los cuatro espacios culturales y avanza posteriormente al detalle de cada uno de ellos.

8.2.1. Caracterización de participantes

Del total de 18 cuestionarios válidos, la Biblioteca Municipal concentró la mayor participación con 6 respuestas, equivalentes al 33,3% del total. En segundo lugar, la Escuela de Danza Municipal con 5 respuestas (27,8%); en tercer lugar, la Casa Prochelle I con 4 respuestas (22,2%); y en cuarto lugar, el Museo Submarino O’Brien con 3

respuestas (16,7%). Esta distribución guarda relación tanto con la intensidad de la difusión del instrumento en cada unidad como con el tamaño y la naturaleza del público habitual de cada espacio, aspecto que resulta pertinente indagar directamente con los respectivos equipos de gestión.

Tabla 83. Frecuencias y porcentajes de participación en la encuesta según espacio cultural.

Espacio cultural	N	%
Biblioteca Municipal	6	33,3
Escuela de Danza Municipal	5	27,8
Casa Prochelle I	4	22,2
Museo Submarino O'Brien	3	16,7
Total	18	100

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

Respecto del sexo declarado, el 61,1% de las personas encuestadas son mujeres (11 casos) y el 38,9% hombres (7 casos), proporción coherente con los patrones de mayor participación cultural femenina descritos a nivel nacional. La distribución por espacio, sin embargo, es marcadamente heterogénea: la Casa Prochelle I y el Museo Submarino O'Brien fueron respondidos exclusivamente por mujeres, la Escuela de Danza Municipal presenta mayoría masculina (4 de 5 casos) y la Biblioteca Municipal se divide en partes iguales. Esta heterogeneidad constituye un antecedente relevante para el diseño de estrategias diferenciadas de formación y ampliación de públicos por espacio.

Tabla 84. Frecuencias de participación según género y espacio cultural.

Espacio cultural	Mujeres	Hombres	Total
Biblioteca Municipal	3	3	**6**
Casa Prochelle I	4	0	**4**
Escuela de Danza Municipal	1	4	**5**
Museo Submarino O'Brien	3	0	**3**
Total	11	7	**18**

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCM 2026. Elaboración propia.

En cuanto a la estructura etaria, dos de cada tres personas encuestadas (66,7%) se ubican en el tramo de 30 a 45 años y un 22,2% en el tramo de 46 a 59 años, de modo que el 88,9% de la muestra corresponde a población adulta. El tramo joven (18 a 29 años) y de personas mayores (60 años y más) registran un caso cada uno (5,6%) y no se registran respuestas de personas menores de 18 años. Este perfil contrasta de manera significativa con la estructura demográfica comunal descrita en el capítulo de antecedentes demográficos, donde el grupo de 15 a 29 años representa el 22,9% de la población —proporción superior a la regional y a la nacional, explicada por la condición de ciudad universitaria de Valdivia— y las personas de 65 años o más alcanzan el 14,2%. La encuesta recoge, por tanto, de manera predominante la mirada del público adulto, y evidencia una brecha de cobertura respecto de públicos jóvenes y de personas mayores que debe ser subsanada mediante técnicas complementarias en las etapas de co-diseño y validación del Plan de Gestión.

Tabla 85. Frecuencias y porcentajes de las personas encuestadas según grupo etario.

Grupo etario	N	%
18 a 29 años	1	5,6
30 a 45 años	12	66,7
46 a 59 años	4	22,2
60 años y más	1	5,6
Total	18	100

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

Respecto del nivel educacional, el 66,7% declara educación universitaria completa y un 11,1% adicional estudios de postgrado, de modo que casi cuatro de cada cinco personas encuestadas (77,8%) cuentan con formación universitaria o superior a ella. La educación técnica de nivel superior completa alcanza el 11,1% y la educación media completa el 5,6%. Este perfil educacional, muy por sobre el promedio comunal, confirma el sesgo de autoselección propio de la modalidad digital y se vincula directamente con la noción de capital cultural desarrollada en el marco teórico del presente informe: quienes disponen de mayores instrumentos de aproximación y apropiación simbólica de los bienes culturales son también quienes responden con mayor disposición a instrumentos de consulta de este tipo. Ello refuerza la necesidad de complementar el levantamiento con técnicas presenciales dirigidas a públicos con menor capital escolar y a los sectores periféricos de la comuna.

Tabla 86. Frecuencias y porcentajes de las personas encuestadas según nivel educacional.

Nivel educacional	N	%
Educación universitaria completa	12	66,7
Estudios de postgrado	2	11,1
Educación técnica de nivel superior completa	2	11,1
Educación media completa	1	5,6
Otro nivel educacional	1	5,6
Total	18	100

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

En materia de pertinencia intercultural, tres personas encuestadas (16,7%) se identifican como pertenecientes a un pueblo originario —dos al pueblo mapuche y una al pueblo aymara—, cifra levemente superior al 15,9% de personas de la comuna que declara pertenecer a un pueblo originario según el Registro Social de Hogares a marzo de 2025 (BCN, 2025). Se trata del único indicador sociodemográfico en que la muestra alcanza una proporción equivalente a la del territorio, lo que constituye un antecedente favorable para el enfoque intercultural del Plan de Gestión. En sentido inverso, ninguna persona encuestada declaró haber nacido fuera de Chile —frente al 2,3% de población extranjera registrada en la comuna— ni encontrarse en situación de discapacidad, ámbitos en los que la consulta no logró cobertura alguna. La totalidad de las 18 respuestas declaró residir en la comuna de Valdivia, lo que confirma el cumplimiento del criterio de inclusión territorial definido metodológicamente.

Tabla 87. Frecuencias y porcentajes de las personas encuestadas según pertenencia a pueblos originarios.

Pertenencia declarada	N	%
No pertenece a pueblos indígenas o afrodescendientes	15	83,3
Pueblo Mapuche	2	11,1
Pueblo Aymara	1	5,6
Total	18	100

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

Respecto de la actividad principal, predomina el trabajo independiente con un 44,4% de los casos, seguido del trabajo dependiente con contrato con un 27,8%. Las personas que trabajan y estudian simultáneamente representan el 11,1% y se registra un caso de persona cesante (5,6%). La alta proporción de trabajadores y trabajadoras independientes resulta consistente con el perfil del ecosistema creativo local descrito en la dimensión sectorial del Co-Diagnóstico relacional, caracterizado por la autogestión y la informalidad contractual de los agentes culturales.

Tabla 88. Frecuencias y porcentajes de las personas encuestadas según actividad principal.

Actividad principal	N	%
Trabajo independiente	8	44,4
Trabajo dependiente con contrato	5	27,8
Trabaja y estudia	2	11,1
Persona cesante	1	5,6
Otras situaciones ocupacionales	2	11,1
Total	18	100

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

8.2.2. Frecuencia de asistencia a los espacios culturales

A nivel global, la muestra se divide de forma exactamente equitativa entre quienes declaran asistir algunas veces al mes y quienes lo hacen algunas veces al año (9 casos y 50,0% cada una). Este equilibrio agregado, sin embargo, oculta diferencias sustantivas entre los espacios culturales. La Casa Prochelle I concentra la mayor proporción de público habitual (3 de 4 casos declaran asistencia mensual), seguida por la Escuela de Danza Municipal (3 de 5); la Biblioteca Municipal se divide en partes iguales entre público habitual y público esporádico; y el Museo Submarino O'Brien concentra el 100% de sus respuestas en la asistencia anual, sin registrar ningún caso de asistencia mensual.

Este último dato resulta especialmente significativo, por cuanto es coherente con los factores críticos de difusión y señalética identificados para ese espacio y con el diagnóstico relacional, que caracteriza al Museo Submarino O'Brien como una infraestructura patrimonial no convencional de alta estacionalidad turística, orientada preferentemente al visitante ocasional antes que a la mediación cultural con el público local.

Tabla 89. Frecuencias de asistencia declarada según espacio cultural.

Espacio cultural	Algunas veces al mes	Algunas veces al año	Total
Biblioteca Municipal	3	3	6
Casa Prochelle I	3	1	4
Escuela de Danza Municipal	3	2	5
Museo Submarino O'Brien	0	3	3
Total	9	9	18

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

1.1.1. Fortalezas globales de la CCM según la encuesta

A continuación se puede observar la distribución de las 48 fortalezas mencionadas por las personas encuestadas en los cuatro espacios culturales, categorizadas por áreas temáticas. En primer lugar, la Ubicación estratégica y accesibilidad con el 25,0% del total de menciones. En segundo lugar, las Comunicaciones, difusión y puesta en valor del patrimonio y las artes con el 18,8%. Y en tercer lugar, la Infraestructura en buen estado y multiuso con el 16,7% del total de menciones.

Tabla 90. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de la CCMV según la encuesta.

Sector o temática	N	%
Ubicación estratégica y accesibilidad	12	25
Comunicaciones, difusión y puesta en valor del patrimonio y las artes	9	18,8
Infraestructura en buen estado y multiuso	8	16,7
Oferta programática y formativa diversa y atractiva	7	14,6
Capacidades del equipo técnico profesional y atención de calidad	6	12,5
Vinculación con el medio y servicios de extensión	4	8,3
Horarios y condiciones de acceso	2	4,2
Total	48	100

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

A continuación es posible observar el contenido de las distintas categorías en las que fueron agrupadas las fortalezas identificadas por las y los participantes de la encuesta.

Tabla 91. Descripción de las categorías de fortalezas de la CCM según la encuesta.

Sector o temática	Descripción
Ubicación estratégica y accesibilidad	Referido a la localización céntrica y ribereña de los espacios, a su condición de punto de articulación urbana entre el centro y la Isla Teja, y a la facilidad de llegada mediante desplazamiento peatonal o transporte público.
Comunicaciones, difusión y puesta en valor del patrimonio y las artes	Referido al rol de los espacios en dar a conocer y poner en valor el patrimonio natural del entorno, el patrimonio náutico y la memoria fluvial, la danza como disciplina artística y las colecciones bibliográficas de la comuna.
Infraestructura en buen estado y multiuso	Referido al buen estado general de conservación de los recintos, a la existencia de espacios de uso múltiple y a la habilitación de áreas específicas, como el rincón infantil de la Biblioteca Municipal.
Oferta programática y formativa diversa y atractiva	Referido a la diversidad y renovación de la colección bibliográfica, a la calidad de la programación artística y al proyecto académico integral de la Escuela de Danza Municipal.
Capacidades del equipo técnico profesional y atención de calidad	Referido a la calidad de la atención de público, a la competencia y calidad docente, y a la preocupación permanente de las y los trabajadores por renovar las propuestas y los servicios ofrecidos.
Vinculación con el medio y servicios de extensión	Referido a las acciones de colaboración con la comunidad, al apoyo a artistas de la región y a los dispositivos de extensión territorial de la Biblioteca Municipal, como el Bibliomóvil y el Casero del Libro.
Horarios y condiciones de acceso	Referido a la flexibilidad horaria y a las condiciones de gratuidad y apertura que facilitan el ingreso de la comunidad a los espacios culturales.

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

8.2.3. Factores críticos globales de la CCM según la encuesta

A continuación se puede observar la distribución de los 40 factores críticos mencionados por las personas encuestadas en los cuatro espacios culturales, categorizados por áreas temáticas. En primer lugar, la Inadecuada infraestructura y/o equipamiento para el desarrollo de actividades artísticas con el 27,5% del total de menciones. En segundo lugar, el Bajo nivel de difusión efectiva y señalética con el 22,5%. Y en tercer lugar, la Brecha en la formación de públicos y mediación cultural con el 15,0% del total de menciones.

Tabla 92. Frecuencias y porcentajes de los factores críticos de la CCMV según la encuesta.

Sector o temática	N	%
Inadecuada infraestructura y/o equipamiento para el desarrollo de actividades artísticas	11	27,5
Bajo nivel de difusión efectiva y señalética	9	22,5
Brecha en la formación de públicos y mediación cultural	6	15
Insuficiencia de recursos económicos, humanos y materiales	4	10
Horarios y condiciones de acceso poco flexibles	4	10
Bajo nivel de vinculación y participación ciudadana	3	7,5
Déficit en la calidad de la atención	3	7,5
Total	40	100

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

A continuación, es posible observar el contenido de las distintas categorías en las que fueron agrupados los factores críticos identificados por las y los participantes de la encuesta.

Tabla 93. Descripción de las categorías de factores críticos de la CCMV según la encuesta.

Sector o temática	Descripción
Inadecuada infraestructura y/o equipamiento para el desarrollo de actividades artísticas	Referido al déficit de equipamiento técnico —piso, espejos, iluminación y sonido en la Escuela de Danza Municipal; mobiliario y climatización en la Biblioteca Municipal; equipamiento de montaje en la Casa Prochelle I—, al deterioro general de los recintos y a las condiciones de limpieza y mantención de la cubierta del Museo Submarino O'Brien.
Bajo nivel de difusión efectiva y señalética	Referido a la ausencia de señalética que permita identificar y localizar los espacios, a la escasa comunicación de los servicios disponibles, al bajo conocimiento de los dispositivos de extensión y a la débil presencia digital de la Escuela de Danza Municipal y del Museo Submarino O'Brien.
Brecha en la formación de públicos y mediación cultural	Referido a la falta de diversidad y renovación de la colección bibliográfica, a la ausencia de mediación y de relato guiado en el recorrido del Museo Submarino O'Brien, al déficit de capacitación para docentes y estudiantes, y a la baja participación de diversidad de públicos y de comunidades artísticas.

Sector o temática	Descripción
Insuficiencia de recursos económicos, humanos y materiales	Referido a la insuficiencia de dotación de personal y de perfiles especializados, al presupuesto insuficiente para el funcionamiento y a la escasez de fondos disponibles para artistas locales.
Horarios y condiciones de acceso poco flexibles	Referido a horarios de atención que dificultan la integración de la comunidad, a la ausencia de apertura en jornadas de mayor disponibilidad del público y a la rigidez de las condiciones de acceso a los recintos.
Bajo nivel de vinculación y participación ciudadana	Referido a la falta de acciones de colaboración y de trabajo asociado con la comunidad, a la desvinculación con otras unidades y agrupaciones —como el Ballet Municipal de Cámara de Valdivia— y a la exclusión de estilos y disciplinas emergentes de la parrilla formativa.
Déficit en la calidad de la atención	Referido a la falta de profesionalismo y de cuidado en el montaje y la curatoría de las muestras, a la ausencia de personal de mediación en sala y a las condiciones de aseo e higiene que afectan la experiencia de visita.

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

Resulta relevante que la categoría de comunicaciones y difusión aparezca simultáneamente como la segunda fortaleza más mencionada —en tanto los espacios efectivamente ponen en valor el patrimonio, la danza y las colecciones— y como el segundo factor crítico más señalado —en tanto esa puesta en valor no alcanza de forma suficiente al público potencial—. Esta tensión indica que el nudo crítico transversal no se localiza en el contenido cultural de cada espacio, sino en los canales, la comunicación y la señalética que permiten que dicho contenido sea conocido y utilizado por la comunidad. El hallazgo converge con lo señalado en la dimensión territorial del Co-Diagnóstico relacional,

donde la falta de información se identifica como la principal barrera de acceso declarada por la ciudadanía (34,7%), por sobre la lejanía o el costo, y valida la urgencia de una estrategia de comunicación multicanal que no descanse exclusivamente en la difusión digital.

8.2.4. Resultados por espacio cultural

A continuación, se presenta el detalle de los resultados obtenidos en cada uno de los cuatro espacios culturales consultados, manteniendo el mismo orden y estructura analítica utilizada en los encuentros participativos de co-diagnóstico.

8.2.4.1. Resultados de la encuesta de la Biblioteca Municipal

La Biblioteca Municipal Camilo Henríquez registró 6 respuestas, la mayor participación entre los cuatro instrumentos aplicados. La submuestra se dividió en partes iguales entre hombres y mujeres (3 y 3) y entre los tramos de 30 a 45 años y de 46 a 59 años (3 y 3). El nivel educacional predominante fue la educación universitaria completa (3 casos), seguida de educación media completa, técnica de nivel superior y postgrado (1 caso cada una). Una persona se identificó como perteneciente al pueblo mapuche. Respecto de la actividad principal, predominan quienes trabajan de forma dependiente con contrato (4 casos) por sobre quienes se desempeñan de forma independiente (2 casos). La asistencia se reparte en partes iguales entre quienes visitan la biblioteca algunas veces al mes (3) y algunas veces al año (3), lo que evidencia la coexistencia de un público habitual y un público esporádico.

A continuación, se puede observar la distribución de las 18 fortalezas mencionadas y categorizadas por áreas temáticas. En primer lugar compartido, la Infraestructura en buen estado y multiuso, las Capacidades del equipo técnico profesional y atención de calidad, y la Vinculación con el medio y servicios de extensión, con el 22,2% del total de menciones cada una. Y en segundo lugar compartido, la Ubicación estratégica y accesibilidad y la Oferta programática y formativa diversa y atractiva, con el 16,7% del total de menciones cada una.

Tabla 94. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de la Biblioteca Municipal según la encuesta.

Sector o temática	N	%
Infraestructura en buen estado y multiuso	4	22,2
Capacidades del equipo técnico profesional y atención de calidad	4	22,2
Vinculación con el medio y servicios de extensión	4	22,2
Ubicación estratégica y accesibilidad	3	16,7
Oferta programática y formativa diversa y atractiva	3	16,7
Total	18	100

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

Respecto de los factores críticos, a continuación se puede observar la distribución de los 15 factores mencionados y categorizados por áreas temáticas. En primer lugar, el Bajo nivel de difusión efectiva y señalética con el 26,7% del total de menciones. En segundo lugar, el Bajo nivel de vinculación y participación ciudadana con el 20,0%. Y en tercer lugar compartido, la Inadecuada infraestructura y/o equipamiento, la Brecha en la formación de públicos y mediación cultural, la Insuficiencia de recursos económicos, humanos y

materiales y los Horarios y condiciones de acceso poco flexibles, con el 13,3% del total de menciones cada uno.

Tabla 95. Frecuencias y porcentajes de los factores críticos de la Biblioteca Municipal según la encuesta.

Sector o temática	N	%
Bajo nivel de difusión efectiva y señalética	4	26,7
Bajo nivel de vinculación y participación ciudadana	3	20
Inadecuada infraestructura y/o equipamiento para el desarrollo de actividades artísticas	2	13,3
Brecha en la formación de públicos y mediación cultural	2	13,3
Insuficiencia de recursos económicos, humanos y materiales	2	13,3
Horarios y condiciones de acceso poco flexibles	2	13,3
Total	15	100

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta convergen con los obtenidos en los encuentros participativos, donde la Biblioteca Municipal destaca por la competencia de su equipo profesional y su vinculación comunitaria, y presenta como factores críticos las deficiencias de infraestructura, la escasez de recursos y las restricciones horarias. La encuesta agrega un matiz relevante: los dispositivos de extensión territorial —Bibliomóvil y Casero del Libro— son valorados como fortaleza por quienes los conocen, pero su escaso conocimiento constituye simultáneamente uno de los factores críticos más mencionados, lo que sitúa el problema en el ámbito de la difusión efectiva antes que en el de la oferta.

8.2.4.2. Resultados de la encuesta de la Casa Prochelle I

La Casa Prochelle I registró 4 respuestas. La totalidad provino de mujeres adultas del tramo de 30 a 45 años, con nivel educacional universitario completo (3 casos) y de postgrado (1 caso). Ninguna declaró pertenencia a pueblos indígenas o afrodescendientes ni situación de discapacidad. Respecto de la actividad principal, dos personas se desempeñan de forma independiente, una es trabajadora dependiente y una trabaja y estudia simultáneamente. Predomina la asistencia mensual (3 de 4 respuestas), lo que indica un público relativamente fidelizado en esta submuestra.

A continuación, se puede observar la distribución de las 11 fortalezas mencionadas y categorizadas por áreas temáticas. En primer lugar, la Ubicación estratégica y accesibilidad con el 36,4% del total de menciones. En segundo lugar, las Comunicaciones, difusión y puesta en valor del patrimonio y las artes con el 27,3%. Y en tercer lugar compartido, la Infraestructura en buen estado y multiuso y los Horarios y condiciones de acceso, con el 18,2% del total de menciones cada uno.

Tabla 96. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de la Casa Prochelle I según la encuesta.

Sector o temática	N	%
Ubicación estratégica y accesibilidad	4	36,4
Comunicaciones, difusión y puesta en valor del patrimonio y las artes	3	27,3
Infraestructura en buen estado y multiuso	2	18,2
Horarios y condiciones de acceso	2	18,2

Sector o temática	N	%
Total	11	100

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

Respecto de los factores críticos, a continuación se puede observar la distribución de los 8 factores mencionados y categorizados por áreas temáticas. En primer lugar compartido, la Insuficiencia de recursos económicos, humanos y materiales, el Déficit en la calidad de la atención y la Inadecuada infraestructura y/o equipamiento, con el 25,0% del total de menciones cada uno. Y en segundo lugar compartido, la Brecha en la formación de públicos y mediación cultural y los Horarios y condiciones de acceso poco flexibles, con el 12,5% del total de menciones cada uno.

Tabla 97. Frecuencias y porcentajes de los factores críticos de la Casa Prochelle I según la encuesta.

Sector o temática	N	%
Insuficiencia de recursos económicos, humanos y materiales	2	25
Déficit en la calidad de la atención	2	25
Inadecuada infraestructura y/o equipamiento para el desarrollo de actividades artísticas	2	25
Brecha en la formación de públicos y mediación cultural	1	12,5
Horarios y condiciones de acceso poco flexibles	1	12,5
Total	8	100

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

Estos resultados refuerzan lo identificado en los encuentros participativos respecto de la brecha en la formación de públicos de este espacio y de las críticas relativas al estándar de

la parrilla programática. La encuesta precisa el contenido de dicha brecha: el problema señalado no es la ausencia de programación, sino el estándar de montaje, curatoría y mediación de las muestras, así como la insuficiencia de fondos disponibles para artistas locales. Ello resulta particularmente relevante considerando que la Casa Prochelle I concentra, según el diagnóstico relacional, la mayor centralización de recursos financieros y humanos de la Corporación.

8.2.4.3. Resultados de la encuesta de la Escuela de Danza

La Escuela de Danza Municipal de Valdivia registró 5 respuestas. La submuestra estuvo compuesta mayoritariamente por hombres (4 de 5), con edades concentradas en el tramo de 30 a 45 años (3 casos) y un caso en cada uno de los tramos de 46 a 59 años y de 18 a 29 años —única representación del tramo joven en el conjunto de la encuesta—. El nivel educacional es mayoritariamente universitario completo (4 casos). Una persona se identificó como perteneciente al pueblo aymara y otra al pueblo mapuche, lo que convierte a este espacio en el de mayor pertinencia intercultural de la muestra. Respecto de la actividad principal, predomina el trabajo independiente (3 casos). Tres de las cinco personas encuestadas asisten algunas veces al mes y dos algunas veces al año.

A continuación, se puede observar la distribución de las 12 fortalezas mencionadas y categorizadas por áreas temáticas. En primer lugar compartido, las Comunicaciones, difusión y puesta en valor del patrimonio y las artes y la Oferta programática y formativa diversa y atractiva, con el 33,3% del total de menciones cada una. Y en segundo lugar compartido, las Capacidades del equipo técnico profesional y atención de calidad y la Ubicación estratégica y accesibilidad, con el 16,7% del total de menciones cada una.

Tabla 98. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas de la Escuela de Danza según la encuesta.

Sector o temática	N	%
Comunicaciones, difusión y puesta en valor del patrimonio y las artes	4	33,3
Oferta programática y formativa diversa y atractiva	4	33,3
Capacidades del equipo técnico profesional y atención de calidad	2	16,7
Ubicación estratégica y accesibilidad	2	16,7
Total	12	100

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

Respecto de los factores críticos, a continuación se puede observar la distribución de los 9 factores mencionados y categorizados por áreas temáticas. En primer lugar, y con amplia distancia sobre el resto, la Inadecuada infraestructura y/o equipamiento para el desarrollo de actividades artísticas con el 55,6% del total de menciones. Y en segundo lugar compartido, la Brecha en la formación de públicos y mediación cultural y el Bajo nivel de difusión efectiva y señalética, con el 22,2% del total de menciones cada uno.

Tabla 99. Frecuencias y porcentajes de los factores críticos de la Escuela de Danza según la encuesta.

Sector o temática	N	%
Inadecuada infraestructura y/o equipamiento para el desarrollo de actividades artísticas	5	55,6
Brecha en la formación de públicos y mediación cultural	2	22,2
Bajo nivel de difusión efectiva y señalética	2	22,2

Sector o temática	N	%
Total	9	100

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

La Escuela de Danza presenta el perfil más polarizado de la encuesta: es el espacio con mayor reconocimiento de su valor artístico, identitario y formativo, y a la vez el que concentra la mayor proporción relativa de factores críticos en una sola categoría —el déficit de piso, espejos, iluminación y sonido—. Este resultado coincide plenamente con lo levantado en los encuentros participativos, donde se identificó la alta vulnerabilidad e inseguridad derivada de no ser propietaria del inmueble, y con el diagnóstico relacional, que constata la desconexión operativa de la unidad respecto de las demás dependencias de la CCMV. La mención sobre la nula vinculación con el Ballet Municipal de Cámara y sobre la exclusión de las danzas urbanas del proyecto formativo aporta evidencia adicional sobre el denominado efecto silo y sobre la necesidad de ampliar la diversidad de la oferta.

8.2.4.4. Resultados de la encuesta del Museo Submarino O’Brien

El Museo Submarino O’Brien registró 3 respuestas, la submuestra más pequeña de las cuatro analizadas, lo que exige una lectura especialmente cautelosa de sus resultados. La totalidad de las respuestas provino de mujeres: dos del tramo de 30 a 45 años y una del tramo de 60 años y más —única representación de personas mayores en el conjunto de la encuesta—. El nivel educacional es universitario completo (2 casos) o técnico de nivel superior completo (1 caso). Ninguna declaró pertenencia a pueblos indígenas o afrodescendientes ni situación de discapacidad. La actividad principal se distribuye entre una persona cesante, una independiente y una que trabaja y estudia. Las tres personas

encuestadas declararon asistir solo algunas veces al año, la frecuencia más baja registrada entre los cuatro espacios.

A continuación, se puede observar la distribución de las 7 fortalezas mencionadas y categorizadas por áreas temáticas. En primer lugar, la Ubicación estratégica y accesibilidad con el 42,9% del total de menciones. Y en segundo lugar compartido, la Infraestructura en buen estado y multiuso y las Comunicaciones, difusión y puesta en valor del patrimonio y las artes, con el 28,6% del total de menciones cada una.

Tabla 100. Frecuencias y porcentajes de las fortalezas del Museo Submarino O'Brien según la encuesta.

Sector o temática	N	%
Ubicación estratégica y accesibilidad	3	42,9
Infraestructura en buen estado y multiuso	2	28,6
Comunicaciones, difusión y puesta en valor del patrimonio y las artes	2	28,6
Total	7	100

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

Respecto de los factores críticos, a continuación se puede observar la distribución de los 8 factores mencionados y categorizados por áreas temáticas. En primer lugar, el Bajo nivel de difusión efectiva y señalética con el 37,5% del total de menciones. En segundo lugar, la Inadecuada infraestructura y/o equipamiento con el 25,0%. Y en tercer lugar compartido, el Déficit en la calidad de la atención, la Brecha en la formación de públicos y mediación cultural y los Horarios y condiciones de acceso poco flexibles, con el 12,5% del total de menciones cada uno.

Tabla 101. Frecuencias y porcentajes de los factores críticos del Museo Submarino O'Brien según la encuesta.

Sector o temática	N	%
Bajo nivel de difusión efectiva y señalética	3	37,5
Inadecuada infraestructura y/o equipamiento para el desarrollo de actividades artísticas	2	25
Déficit en la calidad de la atención	1	12,5
Brecha en la formación de públicos y mediación cultural	1	12,5
Horarios y condiciones de acceso poco flexibles	1	12,5
Total	8	100

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCMV 2026. Elaboración propia.

El caso del Museo Submarino O'Brien sintetiza con particular nitidez la paradoja transversal identificada en el análisis global: se trata de un espacio singular en el país, emplazado en el eje más transitado de la ciudad y reconocido por su ubicación y su valor patrimonial, pero simultáneamente desconocido, sin señalización y sin dispositivos de mediación que permitan convertir la visita ocasional en una experiencia cultural significativa. La totalidad de asistencia anual registrada, sumada al primer lugar de los factores críticos de difusión y señalética, confirma lo señalado en los encuentros participativos respecto de la deficiente difusión del espacio y de la ausencia de canales digitales para venta de boletos y reservas, así como los problemas sanitarios derivados de la fauna marina del entorno.

8.2.4.5. Síntesis de los resultados de la encuesta

La siguiente tabla sintetiza, para cada espacio cultural, la fortaleza y el factor crítico de mayor frecuencia relativa, junto con el nudo estratégico que se desprende de su cruce.

Tabla 102. Síntesis comparada de fortalezas, factores críticos y nudos estratégicos por espacio cultural según la encuesta.

Espacio cultural	Principal fortaleza	Principal factor crítico
Biblioteca Municipal	Infraestructura, capacidades del equipo y vinculación con el medio (22,2% cada una)	Bajo nivel de difusión efectiva y señalética (26,7%)
Casa Prochelle I	Ubicación estratégica y accesibilidad (36,4%)	Recursos, calidad de la atención e infraestructura y equipamiento (25,0% cada uno)
Escuela de Danza Municipal	Puesta en valor de la danza y oferta formativa (33,3% cada una)	Inadecuada infraestructura y/o equipamiento (55,6%)
Museo Submarino O'Brien	Ubicación estratégica y accesibilidad (42,9%)	Bajo nivel de difusión efectiva y señalética (37,5%)

Fuente: Encuesta en línea de Diagnóstico Participativo PG CCM 2026. Elaboración propia.

Del conjunto de los resultados de la encuesta se desprenden cinco hallazgos principales, que se incorporan a la matriz de hallazgos del presente informe:

a) La ubicación estratégica y la accesibilidad física de los cuatro espacios constituyen el activo mejor evaluado del sistema (25,0% de las menciones de fortalezas) y una base consolidada sobre la cual construir estrategias de acercamiento a nuevos públicos.

b) La comunicación es el nudo crítico transversal del conjunto de la CCMV. Aparece simultáneamente como segunda fortaleza —por el contenido que los espacios ponen en valor— y como segundo factor crítico —por el alcance insuficiente de dicha puesta en valor—, en plena convergencia con la barrera de falta de información identificada en las fuentes secundarias.

c) Los déficits de infraestructura y equipamiento son el factor crítico más mencionado en términos absolutos (27,5%), pero su contenido es específico y diferenciado por espacio —mobiliario y climatización en la Biblioteca Municipal; piso, espejos, iluminación y sonido en la Escuela de Danza Municipal; equipamiento de montaje en la Casa Prochelle I; deterioro y condiciones de aseo en el Museo Submarino O'Brien—, lo que desaconseja intervenciones genéricas y exige un plan de inversión diferenciado por unidad.

d) La vinculación con la comunidad y entre las propias unidades de la Corporación aparece de forma reiterada como ámbito de mejora, con menciones explícitas a la desconexión entre la Escuela de Danza Municipal y el Ballet Municipal de Cámara de Valdivia, lo que aporta evidencia adicional desde la ciudadanía sobre el funcionamiento en silos identificado en la dimensión organizacional del Co-Diagnóstico relacional.

e) La encuesta recogió mayoritariamente la mirada de público adulto (88,9% entre 30 y 59 años), con educación superior completa (77,8%) y residente en la comuna, y con una representación muy baja o nula de público joven, personas mayores, personas en situación de discapacidad y personas migrantes. Esta brecha de cobertura debe ser subsanada en las etapas de co-diseño y validación mediante técnicas presenciales focalizadas en dichos segmentos, en coherencia con las dimensiones de participación social e inclusión que releva la metodología de indicadores de cultura para el desarrollo (UNESCO, 2014).

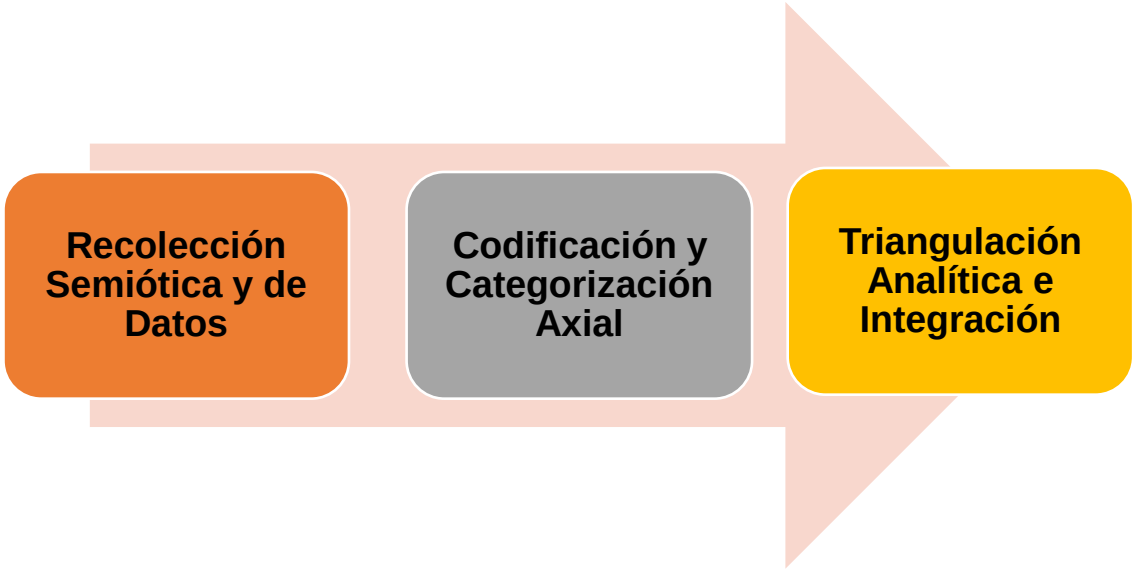
En conjunto, y con las prevenciones metodológicas ya señaladas, los resultados de la encuesta ofrecen una base convergente con la información producida en los encuentros participativos y con el análisis de fuentes secundarias, y confirman que el desafío central del Plan de Gestión no radica en la generación de nueva oferta cultural, sino en la comunicación efectiva, la mediación, la adecuación material de los recintos y la articulación transversal entre las unidades de la Corporación.

9. MATRIZ DE HALLAZGOS

Una matriz de hallazgos es una herramienta de análisis cualitativo y de planificación estratégica. Se utiliza para ordenar, cruzar y resumir grandes cantidades de información recolectada de distintas fuentes (como en este informe las encuestas, los encuentros participativos (talleres) y documentos Su función principal es la triangulación de datos. Esto significa comparar lo que dicen las distintas fuentes sobre un mismo tema para encontrar los puntos en común, las contradicciones y los problemas más importantes. Al hacer esto, la matriz transforma los datos sueltos en "hallazgos integrados", que sirven como evidencia sólida para tomar decisiones o diseñar proyectos públicos y privados.

Para construir la matriz y llegar a los hallazgos integrados del Co-Diagnóstico, se utiliza un enfoque metodológico mixto (cualitativo y cuantitativo) basado en tres etapas consecutivas, tal como se puede observar en la siguiente figura.

Figura 6. Enfoque metodológico mixto cualitativo y cuantitativo de la Matriz de Hallazgos.



Fuente: Abya Yala Consultores.

Tabla 103. Matriz de Hallazgos del Diagnóstico Relacional y Co - Diagnóstico Participativo.

Espacio Cultural	Componente Secundario (Demografía, Economía y Relacional)	Componente Participativo (Encuentros y Encuestas)	Hallazgo Integrado (Triangulación Metodológica)
Centro Cultural Casa Prochelle I	Física e Institucional: Marcada asimetría y centralidad geográfica (infraestructura céntrica/ribereña frente a la densidad periférica de Las Ánimas o el sur). Alineación con la	Simbólica y de Mediación: Los usuarios reportan el "efecto umbral" (percepción de exclusión social). Los co-diagnósticos internos exigen abrir el espacio a los barrios mediante programación	Barrera de Acceso y Centralismo: La centralización urbana del nodo principal genera una distancia física y simbólica en los barrios periféricos, requiriendo un quiebre de la asimetría a través de la

Espacio Cultural	Componente Secundario (Demografía, Economía y Relacional)	Componente Participativo (Encuentros y Encuestas)	Hallazgo Integrado (Triangulación Metodológica)
	postulación a Ciudad Creativa del Cine UNESCO.	itinerante y alfabetización digital.	mediación audiovisual territorial.
Biblioteca Municipal Fray Camilo Henríquez	Demográfica y Habitabilidad: Aumento del envejecimiento poblacional comunal e índice de adultos mayores. Caída en el consumo tradicional frente al ocio doméstico hiperconectado.	Social y de Acogida: Dirigentes y vecinos valoran el lugar como un refugio intergeneracional básico. Se demanda transformar la infraestructura en espacios polivalentes de habitabilidad para competir con el ocio comercial.	Transición a Espacio Polivalente: El envejecimiento de la población valdiviana exige que la biblioteca transite desde un depósito de libros tradicional hacia un centro de encuentro comunitario con experiencias expandidas frente al entorno digital.
Museo Submarino O'Brien	Económica y de Conectividad: Alta vinculación con la identidad fluvial y el turismo estacional. Paradoja de la gratuidad (barreras asociadas a deficiencias del transporte urbano y costos logísticos de traslado).	Identitaria e Inclusión: Los creadores y el ecosistema sociocultural critican la falta de integración del patrimonio industrial en la cartelera regular. Se solicita que sea un disparador de la memoria histórica local permanente.	Turismo Estacional vs. Identidad Local: La eliminación del costo del ticket no resuelve el acceso de los sectores vulnerables o rurales si persisten problemas de transporte, requiriendo un giro que conecte el patrimonio con el habitante local.

Espacio Cultural	Componente Secundario (Demografía, Economía y Relacional)	Componente Participativo (Encuentros y Encuestas)	Hallazgo Integrado (Triangulación Metodológica)
Escuela de Danza Municipal	Sectorial y de Formación: Espacio clave en la cadena de formación artística inicial y el desarrollo del capital cultural. Dependencia de subvenciones municipales directas y fondos concursables.	Democracia Cultural: Los encuentros sectoriales con artistas identifican a las y los profesores formadores como un eslabón fundamental. Se propone el tránsito desde la difusión homogénea hacia el co-diseño participativo y diversificado.	Brecha de Co-creación y Financiamiento: Existe una alta demanda por vincular la escuela formal con el sistema educativo regular para derribar las barreras del capital cultural heredado, requiriendo mayor estabilidad presupuestaria.
A Nivel Global (CCM)	Ecosistema y Gobernanza: Inexistencia de un "público general" homogéneo por el cruce entre estudiantes y comunidades ancestrales (lafkenche y williche). Brecha algorítmica y comunicacional centralizada.	Participación Vinculante: Se plantea pasar de una oferta pasiva (democratización lineal) a una gobernanza participativa deliberante donde las personas co-diseñen la programación.	Estructura Centralizada y Desafío de Cluster: La CCM enfrenta el desafío de romper un modelo asistencialista de difusión, asumiendo la segmentación conductual y la Economía Naranja para operar como un cluster creativo territorial.

Fuente: Diagnóstico participativo. Elaboración propia.

9.1. Conclusiones descriptivas del diagnóstico

El análisis integrado de los datos cuantitativos y cualitativos del Plan de Gestión de la CCM permite extraer cuatro conclusiones estructurales para el periodo 2027-2030:

La Ruptura del centralismo ribereño y el efecto umbral

Los antecedentes territoriales revelan que, mientras la densidad de población crece en los márgenes de la comuna (Las Ánimas y los sectores del sur), la oferta física e infraestructura cultural sigue concentrada en el centro y el borde ribereño. Esta asimetría no solo genera distancias físicas insalvables debido a un sistema de transporte urbano deficiente, sino que consolida un distanciamiento simbólico en los sectores de menores ingresos. La ciudadanía común experimenta una autolimitación psicológica al percibir que los códigos de los espacios céntricos le resultan ajenos. Por lo tanto, democratizar el acceso requiere romper la centralización mediante una mediación cultural itinerante que traslade los lenguajes creativos directamente a los barrios.

Adaptación institucional al envejecimiento poblacional

La dinámica demográfica de Valdivia muestra una notable desaceleración de su crecimiento intercensal y una tasa global de fecundidad críticamente baja (1,2 hijos por mujer). Esto acelera el envejecimiento de la estructura etaria comunal. Espacios como la Biblioteca Municipal Fray Camilo Henríquez se encuentran en una encrucijada: deben reformular su habitabilidad para acoger a una población adulta mayor en aumento, transformándose en refugios polivalentes de encuentro intergeneracional. Esta adaptación

debe competir estratégicamente con el aislamiento provocado por el entretenimiento doméstico e hiperconectado.

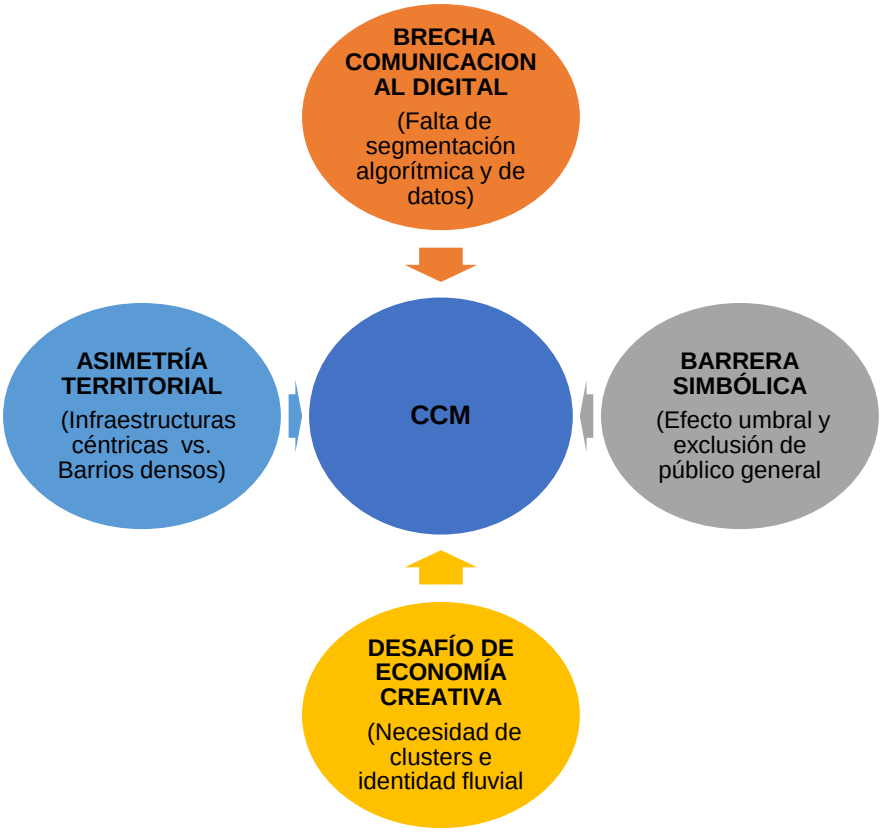
Superación de la paradoja de la gratuidad

La investigación metodológica del estudio demuestra que la gratuidad de los espacios o de los eventos (como ocurre en el Museo Submarino O'Brien) no garantiza por sí sola la inclusión de los grupos vulnerables o rurales. Al no intervenir sobre las variables psicográficas y de comportamiento de las personas, las actividades sin costo terminan subsidiando a los públicos habituales que ya poseen el capital cultural necesario para disfrutar de la oferta. La CCM requiere implementar estrategias de desarrollo de públicos enfocadas en captar a los "no-públicos", financiando la logística comunitaria y articulando la línea editorial local.

Tránsito hacia la democracia cultural y clusters creativos

A nivel global, el Co-Diagnóstico participativo descarta categóricamente el concepto corporativo tradicional de un "público general" homogéneo. Valdivia alberga comunidades ancestrales originarias (lafkenche y williche) y una masiva población flotante universitaria que demandan ser reconocidas como agentes culturales activos y no como meros receptores pasivos de una cartelera. La gestión cultural debe avanzar hacia un modelo de democracia cultural deliberante. Asimismo, la postulación de la comuna como Ciudad Creativa del Cine ante la UNESCO obliga a las infraestructuras de la CCM a operar en red como un cluster de la economía creativa, asegurando que la inversión cultural dignifique el empleo artístico y potencie la identidad fluvial como un motor de desarrollo local integral.

Figura 7. Síntesis de descriptivas del diagnóstico.



Fuente: Diagnóstico participativo. Elaboración propia.

10. ETAPA 3. ELABORACIÓN PLAN DE GESTIÓN DE LA CCM

El proceso de planificación cuenta con cuatro insumos, en primer lugar, de la evaluación del PG 2021 – 2024, en segundo lugar, el resultado del levantamiento y análisis de la caracterización comunal y Co-Diagnóstico Relacional, información proveniente de fuentes secundarias; en tercer lugar, del diagnóstico participativo de fuentes primarias, a través del trabajo de producción, sistematización y análisis de información obtenida de los diversos actores que participaron y accedieron a los encuentros participativos y la encuesta aplicada; y, en cuarto lugar, a las propuestas de sueños producidas en los encuentros participativos, los que permiten incluir las ideas fuerza emergentes para la determinación de la nueva visión para la CCM en el presente horizonte de planificación del 2027 al 2030.

El proceso de planificación estratégica para este estudio contempla los siguientes productos, tal como se puede observar en la siguiente figura.

Figura 8. Proceso de planificación estratégica.



Fuente: Propuesta técnica Abya Yala Consultores. Elaboración Propia.

A través del proceso secuencial de la figura anterior, en primer lugar, se define la visión, la misión, la asociación estratégica, los lineamientos estratégicos, sus respectivos objetivos, las iniciativas emblemáticas y sus objetivos específicos, sin embrago en cada etapa del proceso se aplican procesos de intercambio de información, consulta, incorporación de observaciones y validación sistemática por parte de los actores locales. A continuación, se presenta la descripción de actividades y análisis realizados para obtener estos productos.

10.1. Visión, misión y asociación estratégica

La visión constituye la determinación de los estados positivos y deseados que la CCM y su institucionalidad local aspiran alcanzar a partir de las situaciones negativas o problemáticas determinadas en el proceso participativo. En tal sentido, tiene que ser compatible y coherente con el escenario más probable o aspirar a lo más deseable, al mismo tiempo que ser congruente con la visión y misión del ente que planifica que se encuentra en el PG

2021- 2024.

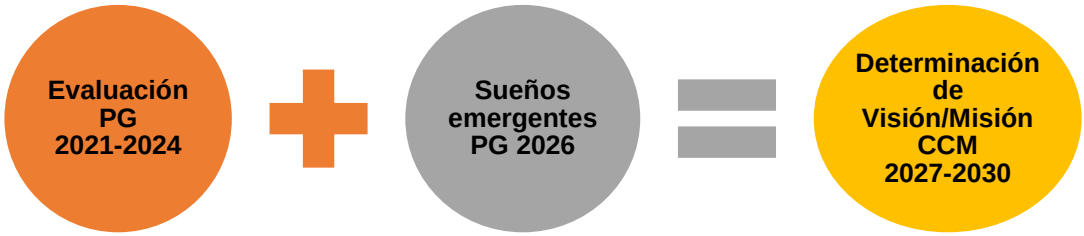
La visión de la CCM, sintetiza los sueños más recurrentes de sus cuatro espacios culturales y sus respectivos ecosistemas culturales, tomando los debidos resguardos para no incorporar aquellos sueños inviables y buscando concentrar la gestión y los recursos de la CCM en aquellos puntos críticos que permitirán -en el próximo periodo de planificación- abocarse a metas más amplias o a metas vinculadas al cumplimiento de las primeras. En consecuencia, es la meta final del plan que se encuentra en elaboración y plantea la situación deseada a la que se debe arribar luego de la implementación de las iniciativas que de estos sueños emanen.

En suma, la visión constituye un concepto, cuya instrumentalización u operacionalización permite comprometer, ordenar, aglutinar y convocar a las distintas expresiones o voluntades políticas, técnicas y sus respectivos ecosistemas culturales. Constituye el objetivo estratégico o meta estructural a lograr en un período definido, en este caso, desde el 2027 al 2030.

La metodología empleada para la construcción de la visión está basada en la aplicación de una estrategia metodológica cualitativa a través de la producción de información primaria consistente en la aplicación en cada encuentro participativo de una técnica de recolección de información participativa donde las y los asistentes deliberativa y consensuadamente expresaban uno o más sueños sobre cada espacio cultural. Por lo tanto, la construcción de la nueva visión, considera dos momentos metodológicos diferenciados. El primero, producto del proceso participativo con sus respectivos ecosistemas culturales, que deliberaron y consensuaron los sueños definiendo los sueños para la CCM en los próximos 4 años o hasta el 2030, cuyo resultado fue sistematizado y analizado para elaborar una

propuesta de lo emergente o nuevo a incorporar a la visión del PG 2027 - 2030. El segundo momento metodológico, dice relación con el trabajo en modalidad de taller con la Mesa Territorial que, a partir de los resultados del análisis de la caracterización y Co-Diagnóstico Relacional y Co-Diagnóstico Participativo y del resultado de la evaluación del PG 2021 - 2024, determinaron los componentes de la visión que deben continuar para el nuevo periodo de planificación 2027– 2030, según el esquema que se presenta a continuación.

Figura 9. Determinación de Visión comunal sector cultura.



Fuente: Sistematización y análisis de Planificación Estratégica. Elaboración Propia

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

El PG 2021-2024 estableció como visión:

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

Finalmente, luego del proceso de deliberación consensuada en la Mesa Territorial, se determinó una visión para el presente periodo 2027 – 2030:

> **La Corporación Cultural de la Ilustre Municipalidad de Valdivia es una institución modernizada, sostenible y con un modelo de gobernanza participativo, que garantiza el acceso democrático, descentralizado e inclusivo a una programación artística cultural diversa y de calidad, resguardando su patrimonio cultural mediante una gestión de excelencia y una red de comunicación efectivamente interrelacionada con el territorio.**

El PG 2021-2024 establece como misión:

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

La misión institucional se define conceptualmente como la declaración explícita de la razón de ser de una organización, la cual delimita su quehacer actual, sus objetivos esenciales, el público al que sirve y el valor diferencial de sus funciones. En el contexto del diseño de un Plan de Gestión para la Corporación Cultural de la Ilustre Municipalidad de Valdivia (CCM), la misión traduce el mandato público y comunitario en acciones concretas de fomento, mediación y salvaguarda del patrimonio y las artes.

Los planes de gestión se construyen sobre la base de definir la misión como la descripción de la razón de ser de la organización, que establece su "quehacer" institucional, las funciones principales que la distinguen de otras entidades y los servicios culturales específicos que justifican su existencia e impacto en el territorio (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio [MINCAP], 2025).

Finalmente, luego de la evaluación de la misión PG se determinó una misión para el presente periodo 2027 – 2030:

> **La Corporación Cultural Municipal de la Ilustre Municipalidad de Valdivia es una institución de vocación pública comprometida con el desarrollo territorial sostenible, encargada de articular, visibilizar y salvaguardar las expresiones artísticas, culturales, identitarias y patrimoniales de la comuna. A través de un modelo de gobernanza democrático, transparente y de puertas abiertas, propiciamos la participación ciudadana vinculante y la descentralización cultural. Impulsamos alianzas intersectoriales estables posicionando la creatividad y la cultura como ejes transformadores del desarrollo social, económico y medioambiental de Valdivia.**

10.2. Asociación estratégica

Por otra parte, la participación y corresponsabilidad cobran relevancia, ya que, por una parte, los procesos participativos poseen la virtud de generar un mayor compromiso e identidad con los actores institucionales, comunitarios y sus respectivos ecosistemas culturales con las metas y, por otra, también consiguen generar una disposición distinta de los mismos cuando perciben que sus necesidades o expectativas poseen -a la luz de la discusión política y comunitaria- una prioridad distinta que la de otros proyectos.

De la participación, se desprende, por tanto, una asociación estratégica que es preciso especificar, por cuanto, permite establecer relaciones de co-responsabilidad en torno a los éxitos y fracasos derivados de cualquier proceso de planificación.

La asociación estratégica de la CCM, refiere al rol que en el cumplimiento de la visión le corresponderá a cada actor o institución involucrada en el proceso participativo. Corresponsabilidades que, por lo demás, la CCM deberá socializar y en lo posible concretar por cada una de las partes durante este proceso, es decir, las y los usuarios, públicos, actores del ecosistema cultural de Valdivia y la CCM entre otros actores institucionales subnacionales o sectoriales presentes territorialmente.

En tal sentido, se determinó con en el mismo proceso metodológico la asociación estratégica para el periodo de vigencia del PG 2027 - 2030, tal como se puede observar en el siguiente Tabla.

Tabla 104. Asociación Estratégica PG 2027 – 2030.

Actor	Asociación Estratégica
Municipalidad	Integrar de forma transversal a la CCM en los instrumentos de planificación y políticas municipales de desarrollo urbano, patrimonial, cultural, educacional, turismo creativo y cualquier otra que tenga relación con la visión institucional, garantizando el financiamiento, asistencia normativa y técnica, incorporando la cultura como un motor socioeconómico del territorio.
Públicos, comunidades y agentes culturales	Potenciar a la sociedad civil como agentes co-creadores del ecosistema cultural de Valdivia, mediante el ejercicio del derecho a la participación vinculante en la vida cultural, formación de públicos, y fomento del uso de los espacios culturales de la CCM.
Instituciones de Gobierno Central y Regional	Destinar inversión pública nacional y regional hacia la CCM y proveer respaldo normativo y asistencia técnica sectorial. Financiamiento estratégico de gran escala para proteger el patrimonio natural y cultural y fomentar las economías creativas. Fortalecer instancias de coordinación entre el GORE y la CCM.
Empresas Privadas y Fundaciones	Generar espacios de articulación para el cofinanciamiento e impulso de la sostenibilidad económica de las iniciativas culturales locales e innovaciones artístico culturales mediante alianzas estratégico-comerciales, aportes de terceros y responsabilidad social empresarial.

Fuente: Co Diseño de la Planificación Estratégica. Elaboración Propia.

10.3. Lineamientos o Ejes Estratégicos

Los Lineamientos Estratégicos constituyen los ejes, temáticas, ámbitos, dimensiones o áreas de los componentes generales de la planificación estratégica. A su vez, los Lineamientos Estratégicos se sustentan desde el punto de vista metodológico a partir de los siguientes procesos y productos que se detallan a continuación:

- Surgen del análisis del diagnóstico participativo realizado.

- Constituyen temáticas, ejes o ámbitos de desarrollo posibles y factibles de implementar por la municipalidad, instituciones y organizaciones durante el periodo de vigencia del Plan, o a lo menos sentar sus bases estructurales en el proceso de transformación y desarrollo local.

- Constituyen la base operacional a la visión, deben ser reales, factibles, medibles y cuantificables.

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

Para profundizar los lineamientos estratégicos, es necesario identificar y circunscribir los componentes que están en su base ya no desde una mirada diagnóstica, sino que en función de una desagregación metodológica que permita su implementación instrumental en un Plan a ejecutarse en el corto y/o mediano plazo.

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

Para lograr esta profundización, se realizaron seis (6) talleres de trabajo con la Mesa

Territorial, empleando el Enfoque de Marco Lógico (EML), en específico, utilizando la técnica de Árbol de Problemas y Objetivos.

El árbol de problemas es una herramienta técnica y visual y es utilizada para la identificación de una situación, que es percibida por un grupo o comunidad, como un problema que necesita ser resuelto. Su principal aporte es la posibilidad que otorga de problematizar las situaciones. Una vez detectado el problema central, este debe ser analizado tanto en sus causas como en sus efectos, de tal manera, que permita proponer diferentes alternativas de solución. Ofrece una visión parcial de la realidad, estructurada en torno a los problemas que padece un colectivo o unos colectivos de personas concretos, estableciendo las relaciones de causalidad que se establecen entre esos problemas. Evidentemente, esas relaciones constituyen una simplificación de la realidad, pero permiten determinar una jerarquización de los problemas y ofrecen una base para una posible intervención (Camacho et al., 2001). Lo relevante de la metodología desde el punto de vista metodológico, es que se consideran los factores críticos presentados por las comunidades en los distintos encuentros participativos realizados y se transforman en causas o efectos de la matriz del árbol de problemas y las soluciones propuestas como actividades e iniciativas a implementar en el árbol de objetivos.

10.4. Lineamientos o Ejes Estratégicos PG CCM 2027 - 2030

Se trabajó con la Mesa Territorial en la determinación y profundización los lineamientos estratégicos con metodología de taller participativo, es decir, como enfoque pedagógico y de investigación-acción que concibe a los asistentes como agentes activos en la construcción del conocimiento colectivo. Su objetivo principal es estructurar un espacio horizontal y dialógico donde se fusionan la teoría y la práctica para analizar problemáticas,

intercambiar saberes y co-diseñar soluciones adaptadas al contexto local para establecer programas, proyectos, estudios, gestiones o acciones, a partir del análisis del consolidado por ejes temáticos de los factores críticos y soluciones del proceso participativo, de modo, que satisfagan los objetivos y que tengan la factibilidad técnica de ser financiados, ya sea con recursos propios, municipales, regionales, sectoriales, privados u otros, priorizando las iniciativas más importantes a 4 años, metodología vinculante con el diagnostico participativo. Para la determinación de los lineamientos o ejes estratégicos, se consideraron para cada uno, los problemas con mayor frecuencia y porcentaje y cuya implicancia es relevante y significativa para transformar los problemas y necesidades surgidos del diagnóstico participativo, tanto de los encuentros participativos como de las encuestas. A continuación, se puede observar en el problema formulado con enfoque o metodología MIDESO por cada eje o lineamiento estratégico.

Tabla 105. Determinación de problemas principales por lineamientos o ejes estratégicos.

Espacio Cultural y CCM	Problema principal	Lineamiento o Eje Estratégico
Biblioteca Municipal Fray Camilo Henríquez	Dificultades en la entrega del servicio de la Biblioteca Municipal debido a limitaciones en la infraestructura, accesibilidad y vinculación con sus públicos.	Optimización del servicio bibliotecario, infraestructura y accesibilidad universal de la Biblioteca Municipal Fray Camilo Henríquez.
Casa Prochelle I	Inexistencia de una línea curatorial que desaprovecha las oportunidades de participación, acceso,` inclusión, y formación. cultural para la comunidad en el espacio patrimonial Casa Prochelle I.	Desarrollo curatorial inclusivo, formación cultural y activación comunitaria en el espacio patrimonial Casa Prochelle I.

Espacio Cultural y CCM	Problema principal	Lineamiento o Eje Estratégico
Escuela de Danza	Limitaciones en la infraestructura y la gestión operativa que impiden el desarrollo sostenible y la proyección institucional de la Escuela de Danza.	Sostenibilidad operativa y desarrollo de infraestructura definitiva de la Escuela de Danza.
Museo Submarino O´Brien	Deficientes condiciones de seguridad, sostenibilidad operativa e integración urbana en el Museo Submarino O'Brien y su entorno inmediato.	Sostenibilidad, seguridad integral e integración urbana en el Museo Submarino O´Brien.
Corporación Cultural de la Ilustre Municipalidad de Valdivia	Deficientes condiciones de gobernanza, rigidez presupuestaria y desalineación estructural en la gestión operativa de la CCM , que limitan su autonomía, sostenibilidad económica e impacto cultural en el territorio.	Modernización institucional, autonomía financiera y sostenibilidad corporativa de la CCM.

Fuente: Co Diseño de la Planificación Estratégica. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta los 5 lineamientos estratégicos surgidos de los factores críticos surgidos del diagnóstico participativo de las necesidades culturales de la comuna.

Figura 10. Lineamientos Estratégicos Plan de Gestión de la CCM Valdivia 2027-2030.



Fuente: Co Diseño de la Planificación Estratégica. Elaboración Propia.

A continuación, se presenta el resultado del trabajo de profundización de los lineamientos estratégicos a través de la construcción de árboles de problema y objetivos que consideraron los factores críticos y las iniciativas de solución planteadas en el proceso participativo en cada eje estratégico.

10.4.1. **Lineamiento o Eje Estratégico: Optimización del servicio bibliotecario, infraestructura y accesibilidad universal de la Biblioteca Municipal Fray Camilo Henríquez**

El lineamiento estratégico de **Optimización del servicio bibliotecario, infraestructura y accesibilidad universal de la Biblioteca Municipal Fray Camilo Henríquez** corresponde a la necesidad de transformar el problema principal identificado referente a las **Dificultades en la entrega del servicio de la Biblioteca Municipal debido a limitaciones en la infraestructura, accesibilidad y vinculación con sus públicos.**

La arquitectura causal de este problema se origina en vulnerabilidades críticas de infraestructura física y operativa, caracterizadas por fallas estructurales ante aguas lluvias, obsolescencia del sistema eléctrico, déficit en accesibilidad universal y la ausencia de planes de evacuación normativos. A nivel de gestión y vinculación, se identifica una debilidad en el capital relacional y presupuestario, manifestada en la carencia de convenios cooperativos público-privados, brechas de competencias digitales en el personal, merma de inventario y un presupuesto deficitario para la actualización del catálogo y la habilitación de la Hemeroteca. Este escenario se complejiza por factores exógenos de inseguridad e incivilidades en el entorno inmediato del recinto.

En términos de impacto, estas causas desencadenan efectos de degradación patrimonial, operativa y comunitaria. Se evidencia un deterioro progresivo del inmueble y un incremento del riesgo de siniestros o sanciones por incumplimiento normativo. Asimismo, la obsolescencia de las colecciones bibliográficas y de los canales digitales de comunicación restringen la oferta del servicio. Finalmente, la percepción de inseguridad y las deficiencias del entorno físico configuran un escenario de alta exposición a daños y perjuicios, comprometiendo la integridad y seguridad de los funcionarios y usuarios del servicio bibliotecario.

Se trata, por tanto, de promover aquellas iniciativas (programas, proyectos, estudio o gestión cultural) que tengan como objetivo desplegar acciones para **Optimizar los servicios que entrega la Biblioteca Municipal mediante la mejora de su infraestructura, el fortalecimiento de la accesibilidad universal y la consolidación de la vinculación con sus públicos**, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 106. Lineamiento o Eje Estratégico: Optimización del servicio bibliotecario, infraestructura y accesibilidad universal de la Biblioteca Municipal Fray Camilo Henríquez.

Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico
Optimizar los servicios que entrega la Biblioteca Municipal mediante la mejora de su infraestructura, el fortalecimiento de la accesibilidad universal y la consolidación de la vinculación con sus públicos.	Gestión ante la Municipalidad para lograr la Ejecución del mejoramiento de la infraestructura.	Mantener en óptimas condiciones la infraestructura y equipamiento del inmueble patrimonial Biblioteca Municipal.
	Gestión ante la Municipalidad para lograr la Ejecución para la obtención de los recursos para el recambio del sistema eléctrico del recinto	Contar con un sistema eléctrico moderno, en norma y pertinente técnicamente para las actividades de la Biblioteca
	Diseño e implementación de una campana publico privada para consolidar una política de proyectos sujetos a Ley de Donaciones Culturales para la Biblioteca como patrimonio cultural material nacional.	Incrementar la inversión publico privada y optimizar el mantenimiento del recinto patrimonial.
	Diseño y ejecución de capacitaciones que permitan una nivelación a todas las trabajadores /as en el uso de redes sociales y comunicaciones efectivas.	Fortalecer las competencias de trabajadores /as para el uso de las plataformas de RRSS.
	Diseño e implementación de la Campaña de sensibilización y concientización del uso comunitario de libros.	Disminuir la pérdida de inventario bibliográfico y promover el cuidado comunitario de los textos.

Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico
	Elaboración e implementación del Plan de evacuación y zonas de seguridad del recinto, para el resguardo de usuarias/os y trabajadores/as.	Consolidar a la Biblioteca como un espacio seguro para sus públicos y trabajadoras/es.
	Gestión ante la Municipalidad para lograr el diseño y ejecución para el acceso universal a la Biblioteca y sus servicios higiénicos.	Fortalecer las condiciones de inclusión de la Biblioteca.
	Elaboración de estrategias de adquisición de material bibliográfico con enfoque de públicos.	Actualizar y ampliar colección de la oferta de libros con enfoque de públicos.
	Habilitación de espacio para revisión y/o consulta de archivos en la Hemeroteca.	Facilitar el acceso para la revisión de colecciones de diarios locales.
	Gestión interinstitucional para la reducción significativa de incivilidades y delitos en el entorno de la Biblioteca.	Disminuir la inseguridad y exposición a danos y perjuicios a públicos, trabajadoras/es y al inmueble patrimonial.

Fuente: Co Diseño de la Planificación Estratégica. Elaboración Propia.

10.4.2. Lineamiento o Eje Estratégico: Desarrollo curatorial inclusivo, formación cultural y activación comunitaria en el espacio patrimonial Casa Prochelle I

El lineamiento estratégico de **Desarrollo curatorial inclusivo, formación cultural y**

activación comunitaria en el espacio patrimonial Casa Prochelle I corresponde a la necesidad de transformar el problema identificado referente a la **Inexistencia de una línea curatorial que desaprovecha las oportunidades de participación, acceso,` inclusión, y formación cultural para la comunidad en el espacio patrimonial Casa Prochelle I**.

La estructura causal que sostiene esta problemática se divide en deficiencias de planificación estratégica, gestión operativa y barreras físicas de acceso. A nivel programático, se identifica un déficit en la planificación al no estar definida la línea curatorial ni contar con una identidad de marca para el recinto. En el plano operativo y administrativo, existe una falta de delimitación de perfiles de cargo y roles del personal, sumado a una rigidez en los horarios de apertura que no se adaptan a la demanda de las audiencias. Finalmente, en la dimensión física y comunicacional, se constata un déficit crítico en el mantenimiento, accesibilidad y la climatización del inmueble, junto con brechas en la señalética urbana y bajos niveles de difusión comunitaria en la ciudad de Valdivia.

Las repercusiones institucionales de este diagnóstico se traducen en efectos de debilidad de identidad, ineficiencia operativa y exclusión social. La falta de directrices curatoriales provoca una pérdida de identidad institucional y una desconexión con el ecosistema creativo local. Asimismo, la desorganización interna e insuficiencia física generan una merma en la efectividad de la gestión y experiencias de usuario deficitarias. Como impacto sistémico, la combinación de estas variables restringe el acceso de públicos diversos, subutiliza el valor patrimonial y turístico del espacio, y genera un desaprovechamiento crítico de los mecanismos de vinculación y participación cultural de la comunidad.

Se trata, por tanto, de promover aquellas iniciativas (programas, proyectos, estudio o gestión cultural) que tengan como objetivo desplegar acciones para **Consolidar una línea**

curatorial en el espacio patrimonial Casa Prochelle I para promover el acceso, la inclusión, la formación cultural y la participación comunitaria de los públicos, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 107. Lineamiento o Eje Estratégico: Desarrollo curatorial inclusivo, formación cultural y activación comunitaria en el espacio patrimonial Casa Prochelle I.

Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico
Consolidar una línea curatorial en el espacio patrimonial Casa Prochelle I para promover el acceso, la inclusión, la formación cultural y la participación comunitaria de los públicos	Definición y socialización de la línea curatorial de la Casa Prochelle I.	Fortalecer la identidad institucional y conexión con los públicos y ecosistema creativo.
	Diseño e implementación de una campaña de posicionamiento y promoción de la Casa Prochelle I hacia la comunidad valdiviana.	Fortalecer las oportunidades de vinculación, participación y acceso que afecta al sentido de pertenencia local.
	Estudio de públicos para la implementación de una programación vinculante.	Potenciar la inclusión de distintos públicos en el acceso a la Casa Prochelle I.
	Gestión interinstitucional para el diseño e instalación de iniciativas que permitan la visibilización y acceso a la Casa Prochelle I.	Promover la señalización, visibilización y acceso de la Casa Prochelle I.
	Estudio de factibilidad para el mejoramiento en la mantención de infraestructura, accesibilidad y calefacción de la Casa Prochelle I.	Disponer de la planificación técnica necesaria para postular a fondos de financiamiento de mejoramiento de infraestructura.

Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico
	Diseño, estructuración y aprobación de nuevos roles en Casa Prochelle I.	Fortalecer la efectividad operacional y de gestión de la Casa Prochelle I.
	Estudio de factibilidad técnica para el diseño e implementación de una estrategia de gestión y diseño de marca patrimonial.	Aprovechar el valor patrimonial y turístico de la Casa Prochelle I.

Fuente: Co Diseño de la Planificación Estratégica. Elaboración Propia.

10.4.3. Lineamiento o Eje Estratégico: Sostenibilidad operativa y desarrollo de infraestructura definitiva de la Escuela de Danza

El lineamiento estratégico de **Sostenibilidad operativa y desarrollo de infraestructura definitiva de la Escuela de Danza I** corresponde a la necesidad de transformar el problema identificado referente a las **Limitaciones en la infraestructura y la gestión operativa que impiden el desarrollo sostenible y la proyección institucional de la Escuela de Danza.**

La matriz de causalidad técnica de este problema se estructura a partir de restricciones patrimoniales, presupuestarias y de diseño organizacional. En la dimensión de infraestructura, el factor crítico radica en la falta de certeza jurídica sobre el espacio físico, derivado de una modalidad de arriendo a corto plazo que debilita la continuidad de las operaciones. En el plano financiero, se evidencia un déficit presupuestario crónico para financiar actividades de extensión artística y absorber los costos operativos internos.

Finalmente, a nivel de gestión interna, coexiste una asimetría funcional donde el personal docente y directivo en relación a la falta de socialización de los perfiles de cargo.

Los impactos técnico-operativos derivados de estas variables configuran efectos de descapitalización física, contracción programática y precarización organizacional. La inestabilidad en la tenencia del inmueble genera una barrera que inhabilita técnicamente la ejecución de inversiones de capital o mejoras estructurales permanentes. Asimismo, la insuficiencia de flujos financieros provoca una pérdida de competitividad que disminuye las oportunidades de intercambio institucional, vinculación con el medio y desarrollo del ecosistema dancístico local. Por último, el desvío de funciones operativas deteriora la estructura orgánica de la institución, profundizando la falta de claridad en los roles específicos y la sobrecarga del capital humano.

Se trata, por tanto, de promover aquellas iniciativas (programas, proyectos, estudio o gestión cultural) que tengan como objetivo desplegar acciones para **Fortalecer la gestión y operación, proyectando una infraestructura definitiva para la Escuela de Danza**, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 108. Lineamiento o Eje Estratégico: Sostenibilidad operativa y desarrollo de infraestructura definitiva de la Escuela de Danza.

Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico
Fortalecer la gestión y operación,	Estudio de factibilidad que proyecte una estrategia de adquisición de una infraestructura adecuada para las	Desarrollar iniciativas indispensables para la búsqueda de financiamiento orientadas a

proyectando una infraestructura definitiva para la Escuela de Danza	actividades y funcionamiento de la Escuela de Danza.	una futura postulación a fondos de adquisición, comodato u otras
	Elaboración e implementación de un plan de alianzas público-privadas para el financiamiento de actividades artísticas y gastos internos	Asegurar el financiamiento de la cartelera de extensión y vinculación con el medio mediante aportes externos
	Socialización de los perfiles de cargo.	Clarificar os alcances y responsabilidades de cada puesto de trabajo de la Escuela de danza

Fuente: Co Diseño de la Planificación Estratégica. Elaboración Propia.

10.4.4. Lineamiento o Eje Estratégico: Sostenibilidad, seguridad integral e integración urbana en el Museo Submarino O´Brien

El lineamiento estratégico de **Sostenibilidad, seguridad integral e integración urbana en el Museo Submarino O´Brien** corresponde a la necesidad de transformar el problema identificado referente a las **Deficientes condiciones de seguridad, sostenibilidad operativa e integración urbana en el Museo Submarino O'Brien y su entorno inmediato.**

La arquitectura causal de esta problemática se desglosa en vulnerabilidades críticas de gestión de riesgos, conservación patrimonial y planificación urbana-museográfica. En la dimensión de seguridad y habitabilidad, se constata una carencia de protocolos de vigilancia y condiciones sanitarias deficitarias. A nivel técnico-patrimonial, la inexistencia de

planes de mantenimiento especializado para la estructura del Submarino O’Brien. Desde la perspectiva del diseño museográfico, el espacio exhibe limitaciones físicas para el desarrollo de actividades relacionales y un desaprovechamiento de su potencial conceptual. Finalmente, el entorno exterior se caracteriza por un espacio urbano precario que carece de adaptabilidad a las variables climáticas locales y carece de una estrategia de conectividad física e integración con el hito museístico.

Los impactos sistémicos derivados de este diagnóstico generan efectos de exposición al riesgo, depreciación de activos y contracción de la sostenibilidad económica. Las deficiencias en seguridad y sanidad configuran un escenario de riesgo permanente y amenazas a la salud de funcionarios y visitantes, deteriorando la experiencia usuaria. En términos materiales, la falta de conservación especializada acelera el deterioro progresivo de la infraestructura, elevando el riesgo de pérdida total del activo patrimonial. Paralelamente, las restricciones espaciales y la baja promoción debilitan el posicionamiento de la marca turística, mermando los indicadores de fidelización, la captación de nuevas audiencias y la sustentabilidad financiera global del proyecto museal.

Se trata, por tanto, de promover aquellas iniciativas (programas, proyectos, estudio o gestión cultural) que tengan como objetivo desplegar acciones para **Optimizar las condiciones de seguridad, sanidad, sostenibilidad operativa e integración urbana en el Museo Submarino O’Brien y el entorno**, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 109. Lineamiento o Eje Estratégico: Sostenibilidad, seguridad integral e integración urbana en el Museo Submarino O´Brien.

Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico
Optimizar las condiciones de seguridad, sanidad, sostenibilidad operativa e integración urbana en el Museo Submarino O'Brien y el entorno	Mesas de trabajo interinstitucional con diferentes organizaciones e instituciones para desarrollar protocolos en conjunto de seguridad y vigilancia del Museo Submarino O'Brien	Establecer protocolos de actuación frente a situaciones de incivilidades o emergencias del trabajadores/as y públicos del Museo Submarino O'Brien.
	Diseño e implementación de Campaña de promoción y puesta en valor del Museo Submarino O'Brien dirigido a la comunidad valdiviana y turistas	Fortalecer la imagen y valor turístico del Museo Submarino O'Brien
	Gestión interinstitucional para garantizar un entorno con condiciones sanitarias adecuadas del Museo Submarino O'Brien	Establecer condiciones óptimas de higiene y ornato para garantizar un alto estándar en la experiencia turística del visitante y confort del personal del Museo Submarino O'Brien.
	Gestión interinstitucional para la preservación y mantención técnica a largo plazo y resguardo de la integridad estructural del Mueso Submarino O'Brien.	Establecer medidas de preservación y conservación que aseguren la sostenibilidad del Museo Submarino O'Brien.
	Diseño y postulación a fondos de financiamiento para la ejecución de	Diseñar e implementar una experiencia museográfica que

Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico
	un proyecto museográfico del Museo Submarino O'Brien.	aproveche las potencialidades en la visita del público al Museo Submarino O'Brien.
	Gestión interinstitucional para la ampliación, habilitación de un espacio físico apropiado enfocado en la fidelización y diversificación de públicos e incremento de la sostenibilidad económica del Museo Submarino O'Brien.	Habilitar un espacio físico para la fidelización y ampliación de públicos e incremento de la sostenibilidad económica del Museo Submarino O'Brien.
	Incidencia de la CCM en distintas instancias de decisión para promover el mejoramiento del entorno del Museo Submarino O'Brien tales como el proyecto "Remodelación Costanera Sur de la Municipalidad de Valdivia" o cualquier otra iniciativa de mejoramiento del sector.	Fortalecer la coordinación con la Municipalidad u otras instituciones para la implementación de la infraestructura del entorno urbano del Museo Submarino O'Brien.

Fuente: Co Diseño de la Planificación Estratégica. Elaboración Propia.

10.4.5. Lineamiento o Eje Estratégico: Modernización institucional, autonomía financiera y sostenibilidad corporativa de la CCM

El lineamiento estratégico de **Modernización institucional, autonomía financiera y sostenibilidad corporativa de la CCM** corresponde a la necesidad de transformar el

problema identificado referente a las **Deficientes condiciones de gobernanza, rigidez presupuestaria y desalineación estructural en la gestión operativa de la CCM , que limitan su autonomía, sostenibilidad económica e impacto cultural en el territorio.**

La arquitectura causal de este problema se estructura a partir de nodos críticos de diseño organizacional, gobernanza, gestión del talento y debilidades de posicionamiento estratégico. En el plano institucional y de gobernanza, se evidencia una desactualización del organigrama, ambigüedad en el alcance normativo y una falta de representatividad disciplinar en el Directorio, sumado al aislamiento de la gerencia en los espacios de decisión municipal. En la dimensión de capital humano, coexiste un déficit de competencias en liderazgos, ausencia de políticas de remuneración y de evaluaciones de desempeño formales, lo que erosiona el sentido de pertenencia. Finalmente, en la dimensión de sostenibilidad y mercado, la CCM presenta una dependencia crítica de la subvención municipal, subutilización de la imagen de marca, brechas en el equipo de comunicaciones, falta de definición curatorial y una omisión de las tendencias globales y economías creativas en su planificación estratégica.

Los impactos sistémicos derivados de este diagnóstico generan efectos de parálisis financiera, ineficiencia operativa y contracción del impacto socio-cultural. La rigidez presupuestaria provoca un estancamiento en el desarrollo corporativo, inhabilitando el apalancamiento externo de recursos y postergando inversiones de capital. A nivel interno, la desarticulación administrativa y la falta de incentivos resultan en un bajo rendimiento laboral, asimetrías en la toma de decisiones, deterioro del clima organizacional y nulo fortalecimiento de competencias. En términos misionales, la falta de posicionamiento y claridad técnica de los espacios debilita el valor cultural, artístico y turístico de la CCM, provocando un bajo nivel de visibilización y una exclusión efectiva de sectores rurales,

periferias urbanas y grupos prioritarios del ecosistema creativo territorial.

Se trata, por tanto, de promover aquellas iniciativas (programas, proyectos, estudio o gestión cultural) que tengan como objetivo desplegar acciones para **Modernizar la gestión institucional de la CCM mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes**, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 110. Lineamiento o Eje Estratégico: Modernización institucional, autonomía financiera y sostenibilidad corporativa de la CCM.

Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico
Modernizar la gestión institucional de la CCM mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las	Fortalecimiento de la dotación del equipo de comunicaciones de la CCM.	Potenciar el equipo de comunicaciones.
	Diseño y ejecución de un plan de recuperación económica que asegure una diversificación de apalancamiento de recursos publico privados.	Asegurar la sostenibilidad económica a largo plazo de la CCM a través de la diversificación de las fuentes de ingreso.
	Incorporación de contenidos de liderazgos en el plan de capacitación anual.	Potenciar el rendimiento de los equipo de trabajo y fortalecer del clima laboral.
	Creación de un plan de evaluaciones de desempeño.	Establecer una estrategia de retroalimentación por parte de la

Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico
condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes.		jefatura que permita el fortalecimiento de competencias.
	Creación de una política de remuneraciones con una adecuada distribución presupuestaria.	Establecer una estrategia de reconocimiento pecuniario al desempeño de los y las trabajadoras.
	Solicitud de creación de Decreto alcaldicio para la participación de la gerencia de la CCM en espacios de decisión clave a nivel municipal.	Participar formalmente en espacios de decisión institucionales e intersectoriales del desarrollo local.
	Determinación de definición estratégica y curatorial de los espacios culturales de la CCM.	Socializar y promover el rol institucional de los espacios culturales de la CCM.
	Estudio de factibilidad técnica para el diseño e implementación de una estrategia de gestión y diseño de la imagen de marca de la CCM.	Potenciar el valor cultural, artístico, patrimonial, formativo, recreacional y turístico de la CCM.
	Implementación de metas institucionales en materias de derechos humanos, perspectiva de género y diversidades sexuales, territorios interculturalidad e inclusión.	Incluir a los sectores rurales, urbanos periféricos y grupos prioritarios.
	Posicionamiento de la CCM como articulador de la economía creativa a	Impulsar el desarrollo de oportunidades en el sector de las economías creativas.

Objetivo Estratégico	Iniciativa Emblemática	Objetivo específico
	nivel comunal en el ámbito tanto público como privado.	
	Establecimiento de estrategias participativas en conciliación laboral, salud mental, calidad de vida laboral, buen trato y bienestar.	Fortalecer el compromiso organizacional y sostener la motivación individual.
	Establecimiento de estrategias para crear hábitos de actualización en materias jurídicas y generación de instancias participativas para su socialización.	Comprender, sociabilizar y comprehender las posibles acciones en el marco normativo e institucional.
	Modernización del organigrama vigente de la CCM.	Brindar herramientas para la toma de decisiones, las comunicaciones y claridad de roles.
	Propuesta de la CCM al Directorio para la definición de un mecanismo de selección de directores/as basado en la visión, misión y ejes estratégicos del Plan de gestión y democracia cultural.	Ampliar la visión del desarrollo y necesidades del ecosistema artístico y cultural de la comuna.
	Fortalecimiento de la dotación del equipo de comunicaciones de la CCM.	Potenciar el equipo de comunicaciones.

Fuente: Co Diseño de la Planificación Estratégica. Elaboración Propia.

11. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DE LA CCM 2027 - 2030

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

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

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

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

Se debe considerar que la aplicación de criterios de seguimiento y evaluación del Plan, por parte de los equipos técnicos, gerencia, Directorio y la ciudadanía constituye un medio que permite conocer y comprender en qué medida las acciones de gestión del Plan de Gestión

de la CCM y propuestas en cada lineamiento o eje estratégico, han sido capaces de contribuir al propósito principal expresado en la Visión que busca cambiar la situación actual por otra más próxima a lo que desean públicos del ecosistema cultural y la ciudadanía de Valdivia.

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

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

Proveer a los actores involucrados en el Plan de Gestión de la CCM, principalmente a los equipos técnicos de cada espacio cultural, gerencia de la CCM y a la ciudadanía en general, de la información pertinente y necesaria para mantener la capacidad de adaptación del Plan. Lo anterior, permite estar en condiciones de incorporar las adecuaciones, tanto en la formulación de objetivos, los programas de acción, definición de iniciativas y actividades, de manera de introducir los ajustes necesarios para adaptarse a los cambios que la realidad del proceso de ejecución o cambios en el entorno exijan.

- **El rol de la evaluación en el Plan de Gestión de la CCM**

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

La evaluación del Plan de Gestión de la CCM considera dos componentes. Por una parte, es necesario evaluar los resultados, expresados como indicadores-metas; y el proceso, o

como un estado de avance de los resultados transitorios que se obtienen en la medida en que se ejecutan las iniciativas, es decir, los proyectos, programas, estudios y/o gestiones.

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

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

- Operacionalizar los objetivos estratégicos de los lineamientos estratégicos mediante la implementación de los proyectos, programas y estudios y gestiones propuestas.

- Asegurar la realización de las actividades y resultados esperados dentro de los plazos de tiempo programados.

- Permitir ajustar las acciones programadas.

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

Para el Plan de Gestión, el principal objetivo de los indicadores, es evaluar la implementación del conjunto de las iniciativas contenidas en el Plan de Inversiones 2027 - 2030, mediante parámetros predefinidos (Número de Iniciativas de Inversión a implementar anualmente v/s iniciativas de inversión no implementadas anualmente) y que en rigor, constituyen las metas del presente Plan de Gestión de la CCM cuyo comportamiento observado y resultante, permiten establecer la tendencia de la gestión institucional y su proyección futura.

Es decir, lo que persigue la implementación del sistema de seguimiento y evaluación del Plan de Gestión de la CCM, es observar y evaluar la tendencia de los resultados obtenidos en un momento dado y con esto, aplicar las necesarias medidas correctivas con el fin de alcanzar las metas prediseñadas.

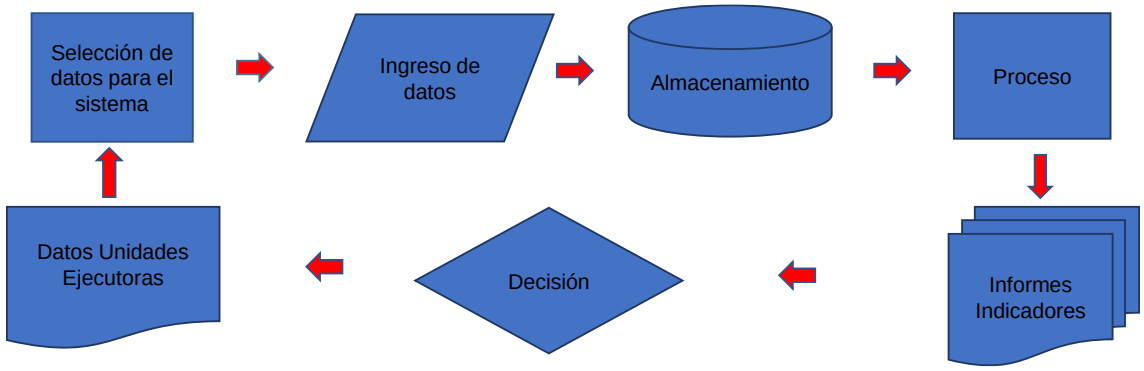
11.1. Implementación del sistema

- La recolección de datos.

Para evaluar, se necesitan datos y del análisis de los datos se establecen las conclusiones o las evaluaciones respectivas para la toma de decisiones.

En este sentido, la dinámica de la producción y/o recolección y tratamiento de la información es vital al momento de establecer una evaluación y actualización periódica del Plan de Gestión de la CCM, tal como se puede observar en el siguiente esquema.

Figura 11. Esquema producción y/o recolección y tratamiento de la información.



Fuente: Propuesta técnica Abya Yala Consultores. Elaboración Propia.

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

Como se observa, la CCM y las unidades corresponsables, definen y aportan los antecedentes específicos de cada una de las iniciativas propuestas y desarrolladas en función del Plan. Luego la CCM, selecciona, ingresa y procesa los datos, los que deben quedar registrados en los distintos momentos en que se confecciona la evaluación.

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

- **¿Qué se evalúa?**

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

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

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

Tabla 111. Distribución del número de iniciativas a evaluar por año calendario (según cronograma Plan de acción e inversiones).

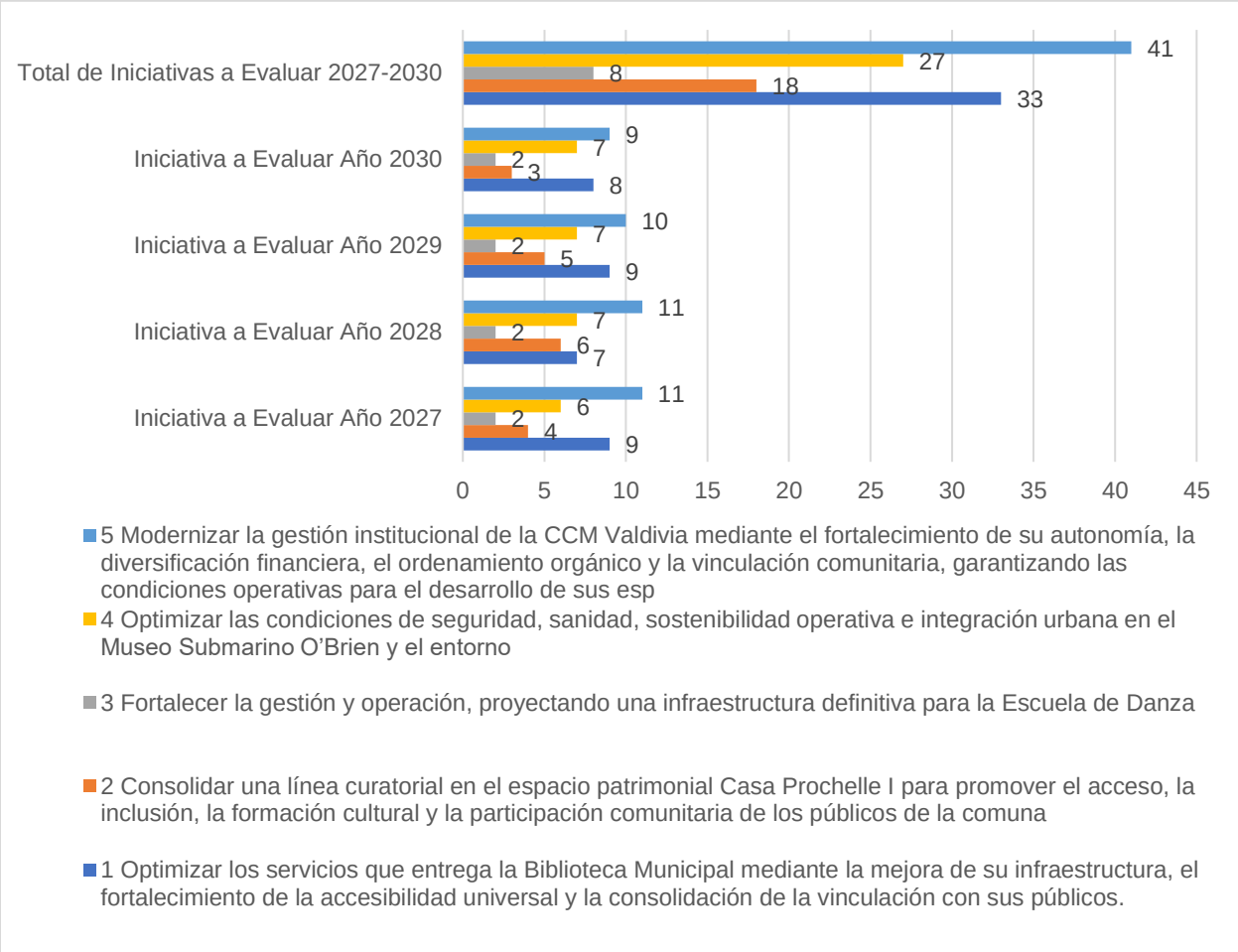
N°	Objetivo Estratégico	Iniciativa a Evaluar Año 2027	Iniciativa a Evaluar Año 2028	Iniciativa a Evaluar Año 2029	Iniciativa a Evaluar Año 2030	Total de Iniciativas a Evaluar 2027-2030
1	Optimizar los servicios que entrega la Biblioteca Municipal mediante la mejora de su infraestructura, el fortalecimiento de la accesibilidad universal y la consolidación de la vinculación con sus públicos.	9	7	9	8	33
2	Consolidar una línea curatorial en el espacio patrimonial Casa Prochelle I para promover el acceso, la inclusión, la formación cultural y la participación comunitaria de los públicos de la comuna	4	6	5	3	18
3	Fortalecer la gestión y operación, proyectando una infraestructura definitiva para la Escuela de Danza	2	2	2	2	8
4	Optimizar las condiciones de seguridad, sanidad, sostenibilidad operativa e integración urbana en el Museo Submarino O'Brien y el entorno	6	7	7	7	27
5	Modernizar la gestión institucional de la CCM Valdivia mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes.	11	11	10	9	41

Total		**32**	**33**	**33**	**29**	**127**

Fuente: Matriz Iniciativas de Inversión Elaboración Propia.

A continuación, se presenta el grafico de iniciativas a evaluar por año calendario según el plan de inversiones diseñado.

Gráfico 1. Iniciativas a evaluar por año calendario.



Fuente: Matriz Iniciativas de Inversión Elaboración Propia.

11.2. Criterios para la evaluación

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

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

1. Las iniciativas contenidas en el plan de inversiones responden al conjunto de las necesidades expresadas por los distintos actores involucrados durante el proceso de elaboración de la presente asesoría en la elaboración del Plan de Gestión.

2. Por ende, estas iniciativas de inversión son necesidades explícitas, concretas, socializadas y validadas.

3. Lo anterior, implica en rigor, un mayor compromiso de los actores técnicos en función de la ejecución del 100% de las iniciativas contenidas en el presente Plan de Inversiones.

4. Por ende, el objetivo instrumental del Plan de Gestión de la CCM en esencia es lograr la ejecución del 100% de las iniciativas.

5. En contraposición a este objetivo, existe la factibilidad o posibilidad de que un número (menor) de estas iniciativas no pueda concretarse por falta de financiamiento.

6. En consecuencia, el seguimiento del Plan consistirá básicamente, en la evaluación de aquellas iniciativas con ejecución financiada y seguimiento de gestión de financiamiento/viabilidad de iniciativas no financiadas.

- ¿Cómo evaluamos?

Para evaluar la ejecución de las iniciativas contenidas (de manera anual) en el plan de inversiones, se requiere que la CCM, incremente la recolección de datos e informen a las instancias respectivas a partir de la siguiente ficha y/o matriz de evaluación.

- **Matriz de factibilidad financiera de las iniciativas**

En primer lugar, las unidades de gestión deberán señalar la factibilidad de la implementación de la iniciativa a la CCM en base a la disposición de recursos económicos y humanos para su fiel ejecución.

Tabla 112. Matriz de factibilidad de la implementación de la iniciativa de inversión.

N°	Objetivo Estratégico	Iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con X solo una opcion Si o No)							
			Año 2027		Año 2028		Año 2029		Año 2030	
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
1	Optimizar los servicios que entrega la Biblioteca Municipal mediante la mejora de su infraestructura, el fortalecimiento de la accesibilidad universal y la consolidación de la vinculación con sus públicos.	Gestión ante la Municipalidad para lograr la Ejecución del mejoramiento de la infraestructura	X		X		X		X	
2	Optimizar los servicios que entrega la Biblioteca Municipal mediante la mejora de su infraestructura, el fortalecimiento de la accesibilidad universal y la consolidación de la vinculación con sus públicos.	Gestión ante la Municipalidad para lograr la Ejecución para la obtención de los recursos para el recambio del sistema eléctrico de la Biblioteca	X		X		X		X	
3	Optimizar los servicios que entrega la Biblioteca Municipal mediante la mejora de su infraestructura, el fortalecimiento de la accesibilidad universal y la consolidación de la vinculación con sus públicos.	Diseño e implementación de una campana publico privada para consolidar una política de proyectos sujetos a Ley de Donaciones Culturales para la Biblioteca como	X		X		X		X	

N°	Objetivo Estratégico	Iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con X solo una opcion Si o No)							
			Año 2027		Año 2028		Año 2029		Año 2030	
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
		patrimonio cultural material nacional								
4	Optimizar los servicios que entrega la Biblioteca Municipal mediante la mejora de su infraestructura, el fortalecimiento de la accesibilidad universal y la consolidación de la vinculación con sus públicos.	Diseño y ejecución de capacitaciones que permitan una nivelación a todas las trabajadores /as en el uso de redes sociales y comunicaciones efectivas.	X		X		X		X	
5	Optimizar los servicios que entrega la Biblioteca Municipal mediante la mejora de su infraestructura, el fortalecimiento de la accesibilidad universal y la consolidación de la vinculación con sus públicos.	Diseño e implementación de la Campaña de sensibilización y concientización del uso comunitario de libros.	X			X	X			X
6	Optimizar los servicios que entrega la Biblioteca Municipal mediante la mejora de su infraestructura, el fortalecimiento de la accesibilidad universal y la consolidación de la vinculación con sus públicos.	Elaboración e implementación del Plan de evacuación y zonas de seguridad del recinto, para el resguardo de usuarias/os y trabajadores/as	X			X		X		X
7	Optimizar los servicios que entrega la Biblioteca Municipal mediante la mejora de su infraestructura, el fortalecimiento de la accesibilidad universal y la consolidación de la vinculación con sus públicos.	Gestión ante la Municipalidad para lograr el diseño y ejecución para el acceso universal a la Biblioteca y sus servicios higiénicos.	X		X		X		X	
8	Optimizar los servicios que entrega la Biblioteca Municipal mediante la mejora de su infraestructura, el fortalecimiento de la accesibilidad universal y la consolidación de la vinculación con sus públicos.	Elaboración de estrategias de adquisición de material bibliográfico con enfoque de públicos.	X		X		X		X	
9	Optimizar los servicios que entrega la Biblioteca Municipal mediante la mejora de su infraestructura, el fortalecimiento de la accesibilidad universal y la consolidación de la vinculación con sus públicos.	Habilitación de espacio para revisión y/o consulta de archivos en la Hemeroteca.		X		X	X		X	
10	Optimizar los servicios que entrega la Biblioteca Municipal mediante la mejora de su infraestructura, el fortalecimiento de la accesibilidad universal y la consolidación de la vinculación con sus públicos.	Gestión interinstitucional para la reducción significativa de incivilidades y delitos en el entorno de la Biblioteca.	X		X		X		X	
11	Consolidar una línea curatorial en el espacio patrimonial Casa Prochelle I para promover el acceso, la inclusión, la formación cultural y la	Definición y socialización de la línea curatorial de la casa Prochelle I.	X			X		X		X

N°	Objetivo Estratégico	Iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con X solo una opcion Si o No) Año 2027		Año 2028		Año 2029		Año 2030	
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
	participación comunitaria de los públicos de la comuna.									
12	Consolidar una línea curatorial en el espacio patrimonial Casa Prochelle I para promover el acceso, la inclusión, la formación cultural y la participación comunitaria de los públicos de la comuna.	Diseño e implementación de compaña de posicionamiento y promoción de la Casa Prochelle I hacia la comunidad valdiviana.		X	X		X		X	
13	Consolidar una línea curatorial en el espacio patrimonial Casa Prochelle I para promover el acceso, la inclusión, la formación cultural y la participación comunitaria de los públicos de la comuna.	Estudio de públicos para la implementación de una programación vinculante.	X		X		X		X	
14	Consolidar una línea curatorial en el espacio patrimonial Casa Prochelle I para promover el acceso, la inclusión, la formación cultural y la participación comunitaria de los públicos de la comuna.	Gestión interinstitucional para el diseño e instalación de iniciativas que permitan la visibilización y acceso a la Casa Prochelle I.		X	X		X		X	
15	Consolidar una línea curatorial en el espacio patrimonial Casa Prochelle I para promover el acceso, la inclusión, la formación cultural y la participación comunitaria de los públicos de la comuna.	Estudio de factibilidad para el mejoramiento en la mantención de infraestructura, accesibilidad y calefacción de la Casa Prochelle I.	X		X		X			X
16	Consolidar una línea curatorial en el espacio patrimonial Casa Prochelle I para promover el acceso, la inclusión, la formación cultural y la participación comunitaria de los públicos de la comuna.	Diseño, estructuración y aprobación del nuevos roles en Casa Prochelle I.	X		X		X			X
17	Consolidar una línea curatorial en el espacio patrimonial Casa Prochelle I para promover el acceso, la inclusión, la formación cultural y la participación comunitaria de los públicos de la comuna.	Estudio de factibilidad técnica para el diseño e implementación de una estrategia de gestión y diseño marca patrimonial.		X	X			X		X
18	Fortalecer la gestión y operación, proyectando una infraestructura definitiva para la Escuela de Danza.	Estudio de factibilidad que proyecte una estrategia de adquisición de una infraestructura adecuada para las actividades y funcionamiento de la Escuela de Danza.		X	X		X		X	
19	Fortalecer la gestión y operación, proyectando una infraestructura definitiva para la Escuela de Danza.	Elaboración e implementación de un plan de alianzas	X		X		X		X	

N°	Objetivo Estratégico	Iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con X solo una opcion Si o No)							
			Año 2027		Año 2028		Año 2029		Año 2030	
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
		público-privadas para el financiamiento de actividades artísticas y gastos internos.								
20	Fortalecer la gestión y operación, proyectando una infraestructura definitiva para la Escuela de Danza.	Socialización de los perfiles de cargo.	X			X		X		X
21	Optimizar las condiciones de seguridad, sanidad, sostenibilidad operativa e integración urbana en el Museo Submarino O'Brien y el entorno.	Mesas de trabajo interinstitucional con diferentes organizaciones e instituciones para desarrollar protocolos en conjunto de seguridad y vigilancia.	X		X		X		X	
22	Optimizar las condiciones de seguridad, sanidad, sostenibilidad operativa e integración urbana en el Museo Submarino O'Brien y el entorno.	Diseño e implementación de Campaña de promoción y puesta en valor del Museo Submarino O'Brien dirigido a la comunidad valdiviana y turistas.	X		X		X		X	
23	Optimizar las condiciones de seguridad, sanidad, sostenibilidad operativa e integración urbana en el Museo Submarino O'Brien y el entorno.	Gestión interinstitucional para garantizar un entorno con condiciones sanitarias adecuadas.	X		X		X		X	
24	Optimizar las condiciones de seguridad, sanidad, sostenibilidad operativa e integración urbana en el Museo Submarino O'Brien y el entorno.	Gestión interinstitucional para la preservación y mantención técnica a largo plazo y resguardo de la integridad estructural del Mueso Submarino O'Brien.	X		X		X		X	
25	Optimizar las condiciones de seguridad, sanidad, sostenibilidad operativa e integración urbana en el Museo Submarino O'Brien y el entorno.	Diseño y postulación a fondos de financiamiento para la ejecución de un proyecto museográfico del Museo.		X	X		X		X	
26	Optimizar las condiciones de seguridad, sanidad, sostenibilidad operativa e integración urbana en el Museo Submarino O'Brien y el entorno.	Gestión interinstitucional para la ampliación, habilitación de un espacio físico apropiado enfocado en la fidelización y diversificación de públicos e incremento	X		X		X		X	

N°	Objetivo Estratégico	Iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con X solo una opcion Si o No)							
			Año 2027		Año 2028		Año 2029		Año 2030	
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
		de la sostenibilidad económica.								
27	Optimizar las condiciones de seguridad, sanidad, sostenibilidad operativa e integración urbana en el Museo Submarino O'Brien y el entorno.	Incidencia de la CCM en distintas instancias de decisión para promover el mejoramiento del entorno del Museo tales como el proyecto "Remodelación Costanera Sur de la Municipalidad de Valdivia" o cualquier otra iniciativa de mejoramiento del sector.	X		X		X		X	
28	Modernizar la gestión institucional de la CCM mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes.	Fortalecimiento de la dotación del equipo de comunicaciones de la CCM.	X			X		X		X
29	Modernizar la gestión institucional de la CCM mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes.	Diseño y ejecución de un plan de recuperación económica que asegure una diversificación de apalancamiento de recursos publico privados.	X		X		X		X	
30	Modernizar la gestión institucional de la CCM mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes.	Incorporación de contenidos de liderazgos en el plan de capacitación anual.	X		X		X		X	
31	Modernizar la gestión institucional de la CCM mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes.	Creación de un plan de evaluaciones de desempeño.	X		X			X		X

N°	Objetivo Estratégico	Iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con X solo una opcion Si o No)							
			Año 2027		Año 2028		Año 2029		Año 2030	
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
32	Modernizar la gestión institucional de la CCM mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes.	Creación de una política de remuneraciones con una adecuada distribución presupuestaria.		X	X		X		X	
33	Modernizar la gestión institucional de la CCM mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes.	Solicitud de creación de Decreto alcaldicio para la participación de la gerencia de la CCM en espacios de decisión clave a nivel municipal.	X		X		X		X	
34	Modernizar la gestión institucional de la CCM mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes.	Determinación de definición estratégica y curatorial de los espacios culturales de la CCM.		X	X		X		X	
35	Modernizar la gestión institucional de la CCM mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes.	Estudio de factibilidad técnica para el diseño e implementación de una estrategia de gestión y diseño de la imagen de marca de la CCM.		X	X		X			X
36	Modernizar la gestión institucional de la CCM mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes.	Implementación de metas institucionales en materias de derechos humanos, perspectiva de género y diversidades sexuales, territorios interculturalidad e inclusión.	X		X		X		X	
37	Modernizar la gestión institucional de la CCM mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes.	Posicionamiento de la CCM como articulador de la economía creativa a nivel comunal en el ámbito tanto público como privado.	X		X		X		X	

N°	Objetivo Estratégico	Iniciativa	¿Cuenta con Financiamiento? (Marcar con X solo una opcion Si o No)							
			Año 2027		Año 2028		Año 2029		Año 2030	
			Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
38	Modernizar la gestión institucional de la CCM mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes.	Establecimiento de estrategias participativas en conciliación laboral, salud mental, calidad de vida laboral, buen trato y bienestar.	X		X		X		X	
39	Modernizar la gestión institucional de la CCM mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes.	Establecimiento de estrategias para crear hábitos de actualización en materias jurídicas y generación de instancias participativas para su socialización.	X		X		X		X	
40	Modernizar la gestión institucional de la CCM mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes.	Modernización del organigrama vigente de la CCM.	X			X		X		X
41	Modernizar la gestión institucional de la CCM mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes.	Propuesta de la CCM al Directorio para la definición de un mecanismo de selección de directores/as basado en la visión, misión y ejes estratégicos del Plan de gestión y democracia cultural.	X			X		X		X
Total Factibilidad de Iniciativas			32	9	33	8	33	8	29	12
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
			Año 2027		Año 2028		Año 2029		Año 2030	

Fuente: Matriz de Planificación, Sistema de Seguimiento y Evaluación PG CCM 2027-2030. Elaboración propia.

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

1. Establecer el porcentaje de factibilidad real del cumplimiento del Lineamiento Estratégico, en base al análisis estadístico comparativo de las Iniciativas

Financiadas v/s Iniciativas No Financiadas.

2. Del análisis estadístico anterior y la proyección de los datos obtenidos en función de circunscribir el rol institucional, la CCM y Unidades o Instituciones Corresponsables procederá a diseñar, proponer e implementar distintas estrategias y acciones con objeto de conseguir compromisos y/o acuerdos técnico – políticos o públicos y/o privados que permitan alcanzar, el cumplimiento del 100% de las iniciativas contenidas en el lineamiento estratégico a su cargo.

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

- **Ficha de seguimiento individual de las iniciativas**

En primer lugar, exclusivamente en aquellas iniciativas que cuenten con financiamiento, la CCM y Unidades o Instituciones Corresponsables (Nivel (C) Ejecución), deberán nutrir al sistema de seguimiento de manera a anual en diversas dimensiones, tal como se puede observar en la siguiente ficha.

Tabla 113. Ficha de seguimiento individual de iniciativas.

Lineamiento Estratégico
Nombre de la Iniciativa Emblemática
Unidad Municipal Responsable
Unidades Colaboradoras (Ejecución)
Nombre de la Iniciativa (Textual)
Fecha de Inicio Esperado
Fecha de Término Esperado
Monto de la Iniciativa (M$)

Lineamiento Estratégico
Fuente de Financiamiento
Localización (Ubicación Geográfica)

Fuente: Matriz de Planificación, Sistema de Seguimiento y Evaluación PG CCM 2027-2030. Elaboración propia.

- **Matriz anual de seguimiento de iniciativas**

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

Tabla 114. Matriz anual de seguimiento de iniciativas año 2027.

N°	Objetivos Estratégicos	Seguimiento Año 2027			
		Programada	Ejecutada	% Logro	% Déficit
1	Optimizar los servicios que entrega la Biblioteca Municipal mediante la mejora de su infraestructura, el fortalecimiento de la accesibilidad universal y la consolidación de la vinculación con sus públicos.	**9**	0	0%	100%
2	Consolidar una línea curatorial en el espacio patrimonial Casa Prochelle I para promover el acceso, la inclusión, la formación cultural y la participación comunitaria de los públicos de la comuna.	**4**	0	0%	100%
3	Fortalecer la gestión y operación, proyectando una infraestructura definitiva para la Escuela de Danza.	**2**	0	0%	100%
4	Optimizar las condiciones de seguridad, sanidad, sostenibilidad operativa e integración urbana en el Museo Submarino O'Brien y el entorno.	**6**	0	0%	100%
5	Modernizar la gestión institucional de la CCM mediante el fortalecimiento de su autonomía, la diversificación financiera, el ordenamiento orgánico y la vinculación comunitaria, garantizando las condiciones operativas para el desarrollo de sus espacios dependientes.	**11**	0	0%	100%
	TOTAL	**31**	**0**	**0%**	**100%**

Fuente: Matriz de Planificación, Sistema de Seguimiento y Evaluación PG CCM 2027-2030. Elaboración propia.

Para dimensionar el estado de avance de la iniciativa, es necesario asociar los resultados a una pauta de valores, de las variables analizadas, en la Ficha de Seguimiento Individual de Iniciativas.

La tabla de evaluación de los resultados y sus conceptos asociados es la siguiente:

Tabla 115. Evaluación de resultados.

Conceptos	Resultado (%)
Muy Bueno (MB)	100 %
Bueno (B)	76% - 99%
Regular (R)	51% - 75%
Malo (M)	26% - 50%
Muy Malo (MM)	0% - 25%

Fuente: Matriz de Planificación, Sistema de Seguimiento y Evaluación PG CCM 2027-2030. Elaboración propia.

Los significados de los conceptos asociados a los resultados obtenidos para la Tabla de Evaluación de Resultados se pueden observar en el siguiente Tabla.

Tabla 116. Calificación de evaluación.

Calificación	Concepto
Muy Bueno (MB)	Nivel de logro de las acciones (Actividades, Públicos y Productos) de la iniciativa específica (Gestión, Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre en el 100% respecto del cronograma anual de ejecución (o acciones esperadas).
Bueno (B)	Nivel de logro de las acciones (Actividades, Públicos y Productos) de la iniciativa específica (Gestión, Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre entre el rango del 76% al 99% respecto del cronograma anual de ejecución (o acciones esperadas).
Regular (R)	Nivel de logro de las acciones (Actividades, Públicos y Productos) de la iniciativa específica (Gestión, Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre entre el rango del 51% al 75% respecto del cronograma anual de ejecución (o acciones esperadas).
Malo (M)	Nivel de logro de las acciones (Actividades, Públicos y Productos) de la iniciativa específica (Gestión, Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática

Calificación	Concepto
	resultante se encuentre entre el rango del 26% al 50% respecto del cronograma anual de ejecución (o acciones esperadas).
Muy Malo (MM)	Nivel de logro de las acciones (Actividades, Públicos y Productos) de la iniciativa específica (Gestión, Estudio, Proyecto y/o Programa), cuya ecuación matemática resultante se encuentre entre el rango del 0% al 25% respecto del cronograma anual de ejecución (o acciones esperadas).

Fuente: Matriz de Planificación, Sistema de Seguimiento y Evaluación PG CCM 2027-2030. Elaboración propia.

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

Tabla 117. Fuentes de financiamiento.

Fuente de Financiamiento (Ejemplos)	Definición
FNDR	Fondo Nacional de Desarrollo Regional (Gobierno Regional)
FONDART	Fondo de Desarrollo de las Artes
Ministerio de las Culturas las Artes y el Patrimonio	Otros Fondos del MINCAP
Otros Fondos del Estado	Fondos específicos y puntuales de asignación estatal.
Presupuesto CCM	Recursos Propios
Fondos de Privados	Fondos provenientes del Sector Privado

Fuente: Matriz de Planificación, Sistema de Seguimiento y Evaluación PG CCM 2027-2030. Elaboración propia.

Es importante señalar que este ejercicio, corresponde a la CCM, unidades ejecutoras y contrapartes externas debido a que ellas conocen los mecanismos de asignación presupuestaria, así como, los montos o costos específicos, acotados, reales y fidedignos para cada iniciativa.

11.3. Plan de Acción: Estrategia general de implementación del plan

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

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

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

- **Objetivo general del plan de acción**

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

- **Objetivos específicos del plan de acción**

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

1. Difundir y socializar en el conjunto de los actores políticos, técnicos y sociales, la visión definida y los objetivos estratégicos de cada lineamiento.

2. Estructurar el marco presupuestario estimativo (recursos necesarios y fuentes de financiamiento) para la implementación de las iniciativas de inversión (matriz presupuesto estimado).

3. Identificar las Iniciativas de Inversión que cuentan y no cuentan con el respectivo financiamiento para su implementación.

4. Elaborar y ejecutar estrategias de resolución para aquellas Iniciativas de Inversión que no cuentan con financiamiento para su implementación.

5. Ejecutar las Iniciativas de inversión que tienen financiamiento.

6. Evaluar el estado de avance del plan de inversiones de manera anual. (Matrices de evaluación).

7. Informar los resultados de la ejecución del Plan de inversiones al conjunto de los actores institucionales, técnicos, sociales y comunidad en general.

8. Fortalecer, adecuar o reformular las Iniciativas de Inversión contenidas en el plan de inversiones. (Instrumento flexible y en función del objetivo estratégico y visión).

11.4. Propuesta de Sostenibilidad del PG CCM 2027 -2030

A continuación, se presenta una Propuesta de Sostenibilidad para garantizar la continuidad, el financiamiento y la correcta operación del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la CCM durante el período 2027-2030. Esta propuesta se basa directamente en los flujos de recolección de datos, el modelamiento de información por unidades ejecutoras y la matriz de factibilidad financiera descritos en el PG.

1. Presupuesto estimado anual (2027 - 2030)

Para asegurar el procesamiento, almacenamiento y emisión de informes sobre las iniciativas del plan de inversiones plurianual, se proyecta la asignación de responsabilidad al equipo profesional de la CCM en tres componentes principales:

Tabla 118. Propuesta de sostenibilidad para el SSE.

Componente del Sistema	Descripción
Recursos Humanos SSE	Definición del Coordinador del Sistema de Seguimiento y Evaluación (SSE) y analista de datos.
Operación y Trabajo de Campo	Levantamiento de encuestas de co-diagnóstico participativo y talleres presenciales/digitales de mediación de audiencias.
Recursos Humanos Finanzas	Definición del Coordinador del presupuesto del PG 2027-2030.

Fuente: Matriz de Planificación, Sistema de Seguimiento y Evaluación PG CCM 2027-2030. Elaboración propia.

2. Plan de financiamiento

La estrategia de financiamiento busca diversificar las fuentes de ingresos para no depender exclusivamente del presupuesto municipal directo, garantizando la resiliencia del sistema de seguimiento.

Metas 2030:

- **Subvención Municipal Base (70%):** Aporte directo asignado por la Ilustre Municipalidad de Valdivia mediante el actual mecanismo de asignación de recursos, procurando alinearse con el compromiso de gestión institucional.

- **Fondos Concursables Sectoriales y Financiamiento Público/Privado (15%):** Postulaciones anuales coordinadas a las líneas de financiamiento vigentes, que incluyen:

    - MINCAP: Línea de Fortalecimiento de la Gestión de Infraestructura Cultural, Fondo de Desarrollo de las Artes (FONDART) y otros fondos específicos del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

    - Gobierno Regional: Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) para proyectos de inversión e impacto comunal.

    - Herramientas de Incentivo Privado: Gestión y diseño de proyectos acogidos a la Ley de Donaciones Culturales para captar recursos complementarios del sector privado.

- **Alianzas Estratégicas y Cooperación Técnica (15%):** Convenios de colaboración con el Observatorio de Economía Creativa de la Universidad Austral de Chile (UACh) para el co-diseño de estudios de públicos, abaratando costos operativos mediante prácticas profesionales y uso conjunto de laboratorios de datos.

- **Mecanismo de Control:** Implementación estricta de la Matriz de Factibilidad Financiera de las Iniciativas, la cual condicionará la ejecución de los programas anuales solo si cuentan con el financiamiento previamente visado en el sistema.

3. Equipo de Trabajo

El equipo se compone de una estructura ligera pero especializada para interactuar de forma transversal con las unidades ejecutoras (Biblioteca Municipal, Escuela de Danza, Casa Prochelle I y Museo Submarino O'Brien):

- **Coordinador del Sistema de Seguimiento y Evaluación:** Selecciona e ingresa la información al sistema. Elabora y emite los informes anuales sobre las metas del plan de inversiones de la CCM.

- **Analista de Datos y Segmentación Algorítmica:** Responsable del tratamiento analítico de los públicos, procesamiento de la huella e interacciones digitales de los usuarios culturales presenciales y virtuales.

- **Puntos Focales de Unidades Ejecutoras (4 Representantes - Recargo de Funciones Internas):** Personal asignado dentro de cada espacio cultural de la línea de Equipamientos (administradores o encargados de programas) que actúa como corresponsable de levantar los datos clave del cronograma anual y remitirlos al Coordinador del SSE y Coordinador del Presupuesto de la CCM.

- **Coordinador del Presupuesto del PG 2027-2030:** Personal asignado desde la unidad de Administración y Finanzas (perteneciente al ámbito de Gestión Organizacional del organigrama CCM). Es el responsable directo de coordinar el área de Recursos Externos, controlar las Rendiciones de fondos públicos y privados asignados, y visar la disponibilidad económica en la Matriz de Factibilidad

Financiera antes de la ejecución de cualquier iniciativa del Plan de Gestión.

12. ORGANIGRAMA

12.1. Mapa conceptual de Organigrama CCM

Este mapa de organigrama representa una estructura funcional para la Corporación Cultural de la Ilustre Municipalidad de Valdivia, organizada en torno a tres grandes ámbitos de gestión que dependen de Gerencia:

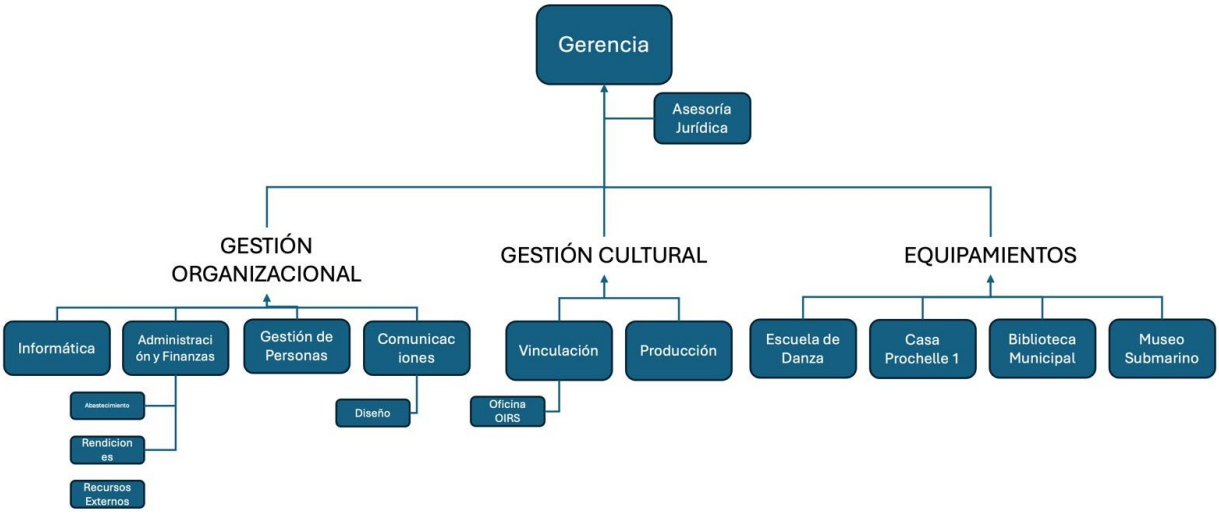
- Gestión Organizacional: concentra las funciones de soporte y administración institucional, incluyendo Informática, Administración y Finanzas, Gestión de Personas y Comunicaciones. Dentro de Administración y Finanzas se identifican las funciones de Abastecimiento, Rendiciones y Recursos Externos; mientras que Comunicaciones incorpora la función de Diseño.

- Gestión Cultural: reúne las funciones directamente vinculadas con el desarrollo de la actividad cultural de la Corporación, diferenciando entre Vinculación y Producción. Vinculación incorpora además la Oficina OIRS.
- Equipamientos: agrupa los principales espacios culturales administrados por la Corporación: Escuela de Danza, Casa Prochelle I, Biblioteca Municipal y Museo Submarino.

En la parte superior se ubica Gerencia, como instancia de conducción general, acompañada por Asesoría Jurídica como función de apoyo especializado.

En términos generales, la propuesta busca representar a la CCMV como una organización estructurada en tres dimensiones: funcionamiento interno, gestión de la actividad cultural y administración de sus equipamientos culturales.

Figura 12. Organigrama CCM.



Fuente: CCM, 2026.

13. ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES

La siguiente propuesta ha sido elaborada a partir del diagnóstico de fuentes secundarias provenientes de los instrumentos de planificación estratégica y gestión municipal como el PLADECO y PMC de la comuna de Valdivia, de otra parte, a partir del Co-Diagnóstico Participativo y por ultimo del Plan de Acción de la CCM 2027 -2030.

13.1. Objetivo General

Transitar desde una difusión tradicional de cartelera hacia un modelo de comunicación vinculante, inclusivo y segmentado que desarrolle audiencias con perspectiva de derechos, visibilice la modernización de la CCM y posicione a sus espacios como nodos de la economía creativa y la identidad fluvial de la comuna.

13.2. Objetivos Específicos

- Externo y Social**:** Derribar el "efecto umbral" (barreras simbólicas) de los espacios patrimoniales y mitigar la desconexión física de los sectores periféricos y rurales mediante narrativas de democracia cultural.

- **Financiero y de Sostenibilidad:** Posicionar a la Biblioteca Municipal y la Casa Prochelle I como activos de alto valor patrimonial para captar inversión privada a través de la Ley de Donaciones Culturales y alianzas público-privadas.

- **Interno e Institucional:** Homogeneizar las competencias digitales y la socialización curatorial del equipo técnico para unificar la identidad de la corporación bajo una marca matriz renovada.

13.3. Pilares conceptuales de la comunicación

- Democracia cultural: El ciudadano no es un receptor pasivo, sino un co-productor de la vida cultural.

- Identidad fluvial y creativa: Conectar las acciones con la vocación del territorio y su postulación como Ciudad Creativa del Cine ante la UNESCO.

- Descentralización y acceso: Derribar las barreras geográficas y simbólicas mediante la itinerancia y la mediación.

13.4. Públicos Objetivos e Ideas Fuerza (Mensajes Clave)

Para optimizar el impacto, la comunicación se segmentará según el enfoque de derechos y desarrollo de públicos del diagnóstico:

- **Comunidad Periférica y Rural (Sectores como Las Ánimas o el Sur):** *Idea fuerza:* **"La cultura habita tu barrio."** Romper la "paradoja de la gratuidad" explicando que los servicios son un derecho ciudadano accesible, informando activamente sobre conectividad, horarios e itinerancias.

- **Estudiantes, Jóvenes y Audiencias Digitales:** *Idea fuerza:* **"Valdivia, ciudad de historias y cine."** Conectar los procesos formativos (Escuela de Danza, Biblioteca) con la identidad creativa local y la postulación ante la UNESCO.

- **Adultos Mayores y Personas en Situación de Discapacidad:** *Idea fuerza:* **"Espacios para encontrarnos, sin barreras."** Enfatizar la accesibilidad universal, la inclusión, la autonomía y el rescate de la memoria local en entornos seguros.

- **Ecosistema Creativo Local (Artistas, cultores, gestores, gremios audiovisuales):** *Idea fuerza:* **"El nodo de la economía creativa local."** Posicionar a la CCM como el articulador técnico que genera empleabilidad, infraestructura habilitante y convocatorias co-diseñadas y transparentes.

- **Sector Privado y Cooperadores (Empresas, Cámara de Comercio):** *Idea fuerza:* **"Inversión con identidad: resguardar el patrimonio es proyectar el futuro."** Vincular el financiamiento y el uso de la Ley de Donaciones Culturales con la responsabilidad social y el valor turístico/arquitectónico de la comuna.

13.5. Plan de Medios

El presente Plan de Medios se constituye como el instrumento operativo y estratégico que articula el despliegue comunicacional de la Corporación Cultural Municipal (CCM) de Valdivia para el período 2027-2030. Su diseño no responde a un esfuerzo aislado de difusión publicitaria, sino a la necesidad imperativa de traducir el nuevo modelo de gestión corporativa —centrado en la democracia cultural, la descentralización y el desarrollo de economías creativas— en una política de comunicación pública que sea vinculante, inclusiva y segmentada.

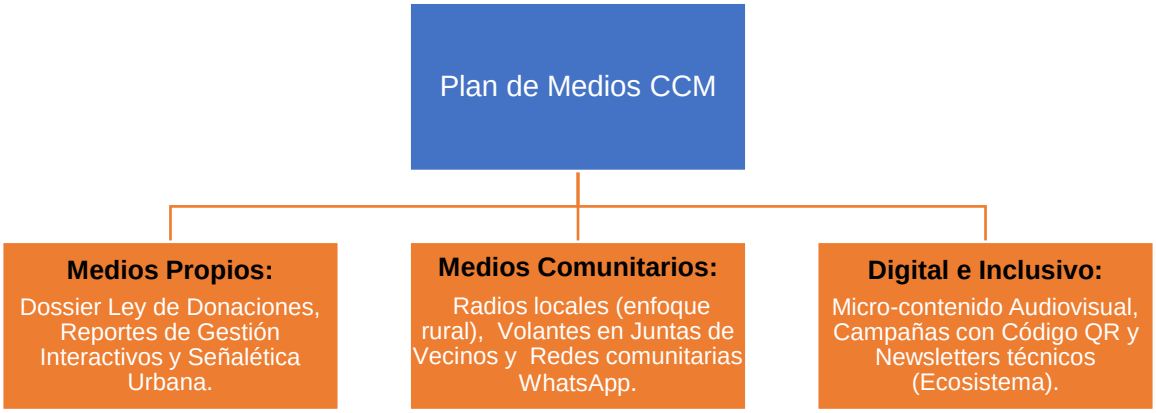
Históricamente, la difusión cultural a nivel local ha operado bajo un paradigma tradicional de "cartelera masiva", el cual suele profundizar brechas de acceso y consolidar lo que la

teoría sociológica denomina el *efecto umbral*: una barrera simbólica que hace percibir a los espacios patrimoniales como recintos exclusivos o ajenos para gran parte de la ciudadanía. Asimismo, factores geográficos y estructurales de la comuna de Valdivia generan una evidente desconexión con los sectores rurales y las comunidades de la periferia urbana (como Las Ánimas o el sector Sur), limitando el ejercicio pleno de sus derechos culturales e invisibilizando la oferta pública de la CCM bajo la denominada *paradoja de la gratuidad*.

Para transformar esta problemática, este Plan de Medios abandona el monólogo institucional y adopta un enfoque de comunicación basada en derechos y desarrollo de públicos. Para ello, la estrategia diversifica los canales de contacto a través de una matriz mixta que combina medios propios, ganados, pagados y comunitarios. Esto permite segmentar los mensajes clave para conectar de forma efectiva con grupos tradicionalmente postergados, tales como los adultos mayores y las personas en situación de discapacidad, así como también dinamizar la relación con los públicos jóvenes y el propio ecosistema creativo local (artistas, cultores y gestores).

A través de esta planificación, cada uno de los espacios administrados por la CCM, es decir, la Biblioteca Municipal Fray Camilo Henríquez, el Centro Cultural Casa Prochelle I, la Escuela de Danza y el Museo Submarino O’Brien, contará con un ecosistema de medios personalizado. De este modo, la comunicación estratégica se transforma en una herramienta habilitante para posicionar a la CCM no solo como un difusor de eventos, sino como el nodo articulador de la economía creativa regional, la identidad fluvial del territorio y la postulación de la comuna como Ciudad Creativa del Cine ante la UNESCO.

Figura 13. Plan de medios CCM.



Fuente: Plan de Gestión CCM 2027 -2030.

9.1.1. Canales y Acciones por Espacio

- **Biblioteca Municipal Fray Camilo Henríquez**: Despliegue de campañas presenciales en juntas de vecinos rurales y periféricas para activar el "Servicio en el Territorio". Uso de folletería física y boletines impresos integrados a centros de salud para el público de personas mayores.

- **Centro Cultural Casa Prochelle I**: Activación de señalética interactiva urbana para visibilizar el acceso físico al recinto. Producción de micro-contenidos audiovisuales de "Mediación Cultural" para traducir las exposiciones artísticas a formatos de lectura fácil y subtitulados.

- **Museo Submarino O'Brien y Escuela de Danza**: Campañas de posicionamiento visual y relato histórico en alianzas con operadores turísticos de la Región de Los Ríos. Códigos QR interactivos en campus universitarios y colegios para incentivar las visitas pedagógicas de forma segura.

- **Canales Corporativos de la CCM**: Envío periódico de *newsletters* técnicos dirigidos a las bases de datos de artistas. Publicación de cuentas públicas participativas mediante videos cortos con gráficos simplificados en redes sociales (Instagram, TikTok).

13.6. Gestión de Prensa y Relaciones Públicas

La gestión de prensa se debe enfocar en hitos estratégicos de posicionamiento institucional y comunitario:

- Hitos de Co-diseño de Prensa: Involucrar a las organizaciones sociales de los barrios en las convocatorias y conferencias de prensa de Casa Prochelle I. Esto transforma la pauta de prensa en un acto de validación comunitaria y democracia cultural.

- Lanzamientos Temáticos de Marca: Agendar puntos de prensa institucionales específicos para los dos grandes hitos de diseño: la presentación de la Estrategia de Marca Patrimonial (Casa Prochelle I) y el Rediseño de la Marca Matriz CCM, posicionando conceptualmente la modernización y transparencia corporativa.

- Pautas de Economía creativa: Generar rondas de entrevistas en medios económicos, culturales y regionales (diarios tradicionales y portales digitales de la Región de Los Ríos) con directivos de la CCM y líderes de los clusters creativos locales. El objetivo es instalar en la agenda pública el rol de la CCM como el principal motor de la economía creativa y la postulación de la comuna como Ciudad Creativa del Cine de la UNESCO.

- Giras Informativas de Seguridad y Patrimonio: Coordinación de visitas exclusivas para prensa local y corresponsales escolares a bordo del Submarino O'Brien para difundir las nuevas medidas de seguridad integral y modernización técnica.

14. REFERENCIAS

Alfonso, J. (2018). Gestión de públicos y mediación en espacios culturales comunitarios. RIL Editores.

Ananías, R., & Gallegos, C. (2022). Economía creativa y desarrollo local en el sur de Chile. Ediciones UACh.

Ander-Egg, E. (1993). Políticas culturales a nivel municipal. Lumen.

Asana. (2024). Cómo identificar los factores críticos de éxito de un proyecto (FCE). https://asana.com

Benhamou, F. (2018). Economía de la cultura. Alianza Editorial.

Bourdieu, P. (1987). Los tres estados del capital cultural. en Capital cultural, escuela y espacio social. Siglo XXI Editores.

Bourdieu, P. (2002). La distinción: Criterio y bases sociales del gusto. Taurus.

Buitrago, F., & Duque, I. (2013). La economía naranja: Una oportunidad infinita. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2025). Reportes estadísticos comunales 2025: Valdivia. https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2025&idcom=14101

Biblioteca Nacional de Chile. (s. f.). La colonización alemana (1850-1880). Memoria Chilena. http://www.memoriachilena.gob.cl

Brinca. (2023). Diseño de diagnósticos regionales para las Estrategias Quinquenales Regionales 2023-2027. Diagnóstico: Región de Los Ríos. Santiago.

Buitrago Restrepo, F., & Duque Márquez, I. (2013). La economía naranja: Una oportunidad infinita. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). iadb.org

Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R., & Sainz, H. (2001). *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo*. Fundación CIDEAL; Acciones de Desarrollo y Cooperación.

Canclini, N. (1993). “El consumo cultural: una propuesta teórica”.

CCM Cultural Municipal de Valdivia. (2025). Densidad de población de la comuna de Valdivia según Censo 2024 [Mapa]. Documento de trabajo, actualización del Plan Municipal de Cultura de Valdivia.

CCM Cultural Municipal de Valdivia. (2026). Memoria Anual CCM 2025. Valdivia.

Colbert, F., & Cuadrado, M. (2021). Marketing de las artes y la cultura (5ª ed.). Ariel.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2012). Guía para la gestión cultural local: Herramientas para la planificación cultural. Ministerio de las Culturas, las Artes y el

Patrimonio. https://www.cultura.gob.cl/redcultura/wp-content/uploads/sites/69/2022/08/gestion_cultural_web.pdf.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2009). *Introducción a la gestión e infraestructura de un Centro Cultural comunal: Guía de consulta*. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. https://www.academia.edu/6688196/Centro_Cultural_Comunal.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2009). *Introducción a la gestión e infraestructura de un Centro Cultural comunal: Guía de consulta*. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimoni

Department for Culture, Media and Sport [DCMS]. (1998). Creative industries mapping document. HMSO.

García Canclini, N. (2004). Diferentes, desiguales y desconectados: Mapas de la interculturalidad. Gedisa.

Güell, P. (2008). La construcción cultural de la ciudadanía. En Ciudadanía e inclusión social en el Chile contemporáneo (pp. 29–44). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education

Horkheimer, M., & Adorno, T. W. (1947). Dialéctica de la Ilustración. Trotta.

Ibáñez, J. (1979). “Más allá de la sociología. El grupo de discusión: técnica y crítica”. Siglo XXI de España Editores.

Ilustre Municipalidad de Valdivia. (s. f.-a). Población. https://muniValdivia.cl/poblacion/.

Ilustre Municipalidad de Valdivia. (2026). Expediente de postulación de Valdivia a la Red de Ciudades Creativas de la UNESCO: Categoría Cine. Secretaría Comunal de Planificación.

Ilustre Municipalidad de Valdivia. (s. f.-b). Memoria explicativa: Modificaciones puntuales al Plan Regulador Comunal de Valdivia. https://www.muniValdivia.cl/doctos/transparencia/Planregulador/Proceso1/Memoriaproceso1.pdf

Ilustre Municipalidad de Valdivia. (2023). Plan Municipal de Cultura Valdivia 2023-2026. Valdivia: Programa Red Cultura, SEREMI de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Ilustre Municipalidad de Valdivia. (2021). Actualización del Plan de Gestión Estratégico de la CCM Cultural Municipal de Valdivia. Período 2021-2024. Valdivia.

Ilustre Municipalidad de Valdivia. (2026, 13 de mayo). Valdivia dio inicio al proceso participativo para postular a la Red de Ciudades Creativas de UNESCO en Cine. Noticias Municipales.

Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). Síntesis de resultados Censo 2017. https://www.ine.gob.cl

Instituto Nacional de Estadísticas. (2025). Censo de Población y Vivienda 2024: Resultados. https://censo2024.ine.gob.cl

Instituto Nacional de Estadísticas (INE) & Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP). (2026). Estadísticas Culturales. Informe Anual 2024. Santiago.

Jiménez, L. (2000). Teatro y públicos. El lado oscuro de la sala".

Landmark, T. (2020). Cultural infrastructure and place-making in local governance: Transforming urban spaces through community identity. Academic Press.

Ley N° 20.174. Crea la XIV Región de Los Ríos y la Provincia de Ranco en su territorio. Diario Oficial de la República de Chile, 5 de abril de 2007. https://www.bcn.cl/leychile.

López de Aguileta, I. (2000). Cultura y ciudad: Manual de política cultural municipal. Ediciones Trea.

Malinowski, B. (1944). Una teoría científica de la cultura. Ediciones de la Universidad de Carolina del Norte.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2017). Guía metodológica para la formulación de programas. Sistema Nacional de Inversiones. sni.gob.cl

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2026). Pobreza y distribución de los ingresos en Chile: Resumen de resultados Encuesta Casen 2024. Observatorio Social, Subsecretaría de Evaluación Social. Santiago, Chile.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2025). Registro Social de Hogares: Caracterización socioeconómica y cultural de la comuna de Valdivia al mes de marzo. Valdivia, Chile.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MIDESO). (2022). Manual de formulación y evaluación de proyectos de infraestructura cultural. Gobierno de Chile.

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2024). Encuesta Nacional de Participación Cultural y Comportamiento Lector 2024: Resultados principales. Observatorio Cultural. Santiago, Chile.

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2025). Política Nacional del Campo Audiovisual 2025-2030. Gobierno de Chile. cultura.gob.cl

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP). (2025). Valdivia Territorio Creativo. (Plataforma digital).

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP). (2025). Codiseño de Rutas Creativas en Valdivia. (Comunicado de prensa).

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio [MINCAP]. (2017). Plan Nacional de Fomento a la Economía Creativa. Gobierno de Chile.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MIDESO). (2022). Manual de formulación y evaluación de proyectos de infraestructura cultural. Gobierno de Chile.

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio [MINCAP]. (2025). Política Nacional del Campo Audiovisual 2025-2030. Secretaría Ejecutiva del Fondo de Fomento Audiovisual.

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2025). Guía metodológica de planes de gestión (PG). Programa Red Cultura. cultura.gob.cl

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1982). Declaración de México sobre las Políticas Culturales. Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales. unesco.org.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2009). Marco de estadísticas culturales de la UNESCO 2009. Instituto de Estadística de la UNESCO. unesco.org.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). UNESCO Creative Cities Network (UCCN): Mission statement. unesco.org.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2022). Re-shaping policies for creativity: Addressing culture as a global public good. UNESCO Publishing.

Rosas Mantecón, A. (2017). Ir al cine: Antropología de los públicos, la ciudad y las pantallas. Gedisa.

Ruigrok, I. (2009). Culture, local governments and Millennium Development Goals. En Culture and Sustainability in Local Contexts (pp. 45–58). European Research Council / VU University Amsterdam.

Servicio de Impuestos Internos [SII]. (2026). Estadísticas de empresas por rubro económico y comuna: Periodo comercial 2021-2024. Gobierno de Chile. sii.cl

Servicio de Impuestos Internos [SII]. (2018). Clasificador de Actividades Económicas basado en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) Rev. 4. Gobierno de Chile.

Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR). (2025). ZOIT Valdivia: Plan de Acción 2021-2024. Valdivia.

Suárez, M. (2002). “El taller participativo como herramienta metodológica de la investigación-acción”. Universidad Central de Venezuela.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE). (2022). Ficha Actualización Plan de Acción para prórroga Zona de Interés Turístico – ZOIT Valdivia. Valdivia.

Teixeira Coelho, J. (2009). Diccionario de política cultural. Editorial Iluminuras.

Tylor, E. B. (1871). Cultura primitiva: Investigaciones sobre el desarrollo de la mitología, filosofía, religión, lenguaje, arte y costumbres. John Murray.

Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. L. (2015). Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource (4th ed.). John Wiley & Sons.

Universidad Austral de Chile. (2025). Programa de formación en turismo cultural patrimonial – Fondart Regional 2025. Valdivia.

Silva, J. (2025, June 3). Talleres sobre sostenibilidad de medios comunitarios generan propuestas para diagnóstico nacional. Diario de Valdivia.

UNESCO. (2013). Informe sobre la economía creativa: Ampliar los cauces de desarrollo local. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. [1, 2, 3, 4, 5]

United States Geological Survey. (s. f.). M 9.5 – 1960 Great Chilean Earthquake (Valdivia earthquake). https://earthquake.usgs.gov