



CENTRO  
CULTURAL  
LA UNIÓN



Sobrevivientes resguardándose del sol. Terremoto Chillán, ca 1939. Colección Teresa Bustos.

## ACTUALIZACIÓN 2020 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



INSTITUCIÓN  
COLABORADORA



---

## I. Reseña de la Institución



El Centro Cultural La Unión es una organización comunitaria funcional sin fines de lucro creada el año 1998 y retomada el 2012 por un grupo de docentes y profesionales relacionados a la cultura y las artes de la ciudad de La Unión con el fin de promover el desarrollo artístico y preservación patrimonial de la comuna, creando espacios de reflexión y educación a partir de la memoria histórica, por medio de la creación artística en sus distintas disciplinas<sup>1</sup>.

Desde el año 2013 comenzamos a recopilar material de archivo y a hacer pequeñas investigaciones para lograr el fin descrito, haciendo algunas muestras de tal material a la comunidad. Tal fue el interés en el patrimonio local que desde entonces, 202 familias, personas e instituciones nos han confiado sus propios archivos y su memoria histórica, lo que nos ha llevado a conformar el archivo en regiones más grande del país. A esto debemos sumarle centenares de personas que han colaborado con entrevistas, han participado de conversatorios o jornadas de recuperación de la memoria colectiva. Este trabajo nos ha permitido descubrir el patrimonio inmaterial y ponerlo en valor, queriendo siempre hacer un nexo entre los universos simbólicos de las antiguas y nuevas generaciones, propendiendo a fortalecer el tejido social por medio de la memoria común. Este trabajo, lo realizamos de manera participativa y utilizando las disciplinas artísticas como vehículo de creación.

Dado este trabajo hemos debido hacernos cargo de una gran colección de bienes patrimoniales que se ha ido conformando de manera participativa. Esta colección está compuesta por cerca de medio millón de fotografías, que datan desde 1875 y que en su mayoría corresponden a negativos; cerca de 15 horas de films que datan desde 1928; y una colección de más de 16.000 ediciones de periódicos locales (1878 - 1976) que conseguimos con la Biblioteca Nacional para poder documentar las películas, fotografías y aportar a esta memoria histórica. Consideramos todo este material un bien de uso público, y es por ello que se está digitalizando y documentando para conformar un repositorio público. A la fecha se siguen recibiendo colecciones de manera espontánea.

Todo este material es categorizado y se dispone para todas las iniciativas tanto propias como de otras organizaciones que persigan objetivos similares. Con este material se realizan distintas actividades en donde la comunidad recrea y conforma su propia historia, y se utiliza como material de creación artística, como una manera de acercar las disciplinas a la población a través de algo propio. Se realizan jornadas con adultos mayores, con comunidades de sectores rurales y también se trabaja con establecimientos educacionales, a través de concursos de foto-relatos y otras iniciativas afines; asimismo, desde 2020 se han establecido iniciativas digitales con el mismo fin, utilizando la red social facebook pero también el desarrollo de una webapp de georeferenciación y documentación cualitativa (<https://mapalaunion.cl>). Este contenido producido de manera participativa luego se distribuye a través de exposiciones, libros, material educativo y de difusión (como cápsulas radiales). Es así como se ha desarrollado un ciclo de trabajo, desde la creación hasta la difusión de contenidos culturales, en un primer período de manera espontánea y luego, después de creado el presente instrumento, de manera planificada. En este ciclo de trabajo, se incluyen componentes propios de la creación artística, de manera tal de involucrar un desarrollo de estas disciplinas y mirar la historia ya no como una disciplina académica sino más bien como una fuente de interpretación de lo sensible, sobre todo en las iniciativas dedicadas a los niños y jóvenes.

<sup>1</sup>Entendida esta desde el desarrollo conceptual de Maurice Halbwachs, que abarca esa historia que no se enseña en las escuelas, sino la que sustenta la memoria y los principios del sujeto que compartidos con otros generan caracterización y pertenencia a un territorio.



## II. Misión

*Promover el bienestar y desarrollo psicosocial por medio de la puesta en valor comunitaria de la memoria colectiva junto con sus materiales de archivo y la promoción de la creación artística.*

## III. Visión

*Establecerse como un modelo de gestión desde lo local en la creación de contenidos patrimoniales a partir de un trabajo comunitario de memoria oral, fotográfica, filmica y documental, como también en la gestión para converger el patrimonio inmaterial dentro de las distintas dimensiones de socialización y producción de la comunidad local y regional. Ser así, un ente útil que contribuya al desarrollo de distintos ámbitos del quehacer*

*relacionado a nuestra labor, siendo una herramienta promotora del bienestar social y económico en las áreas atingentes al patrimonio (educación, turismo, vida social, desarrollo urbano) y al desarrollo de las artes y la estética (educación, ocio y esparcimiento).*

---

## IV. FODA

### Amenazas

1. Cooptación de los establecimientos educacionales por el sistema administrativo que los rige, imposibilitándolos para realizar acciones que amplíen y/o diversifiquen la ejecución del currículo nacional<sup>2</sup>.
2. La cultura de la instantaneidad es contraria a la comprensión y valoración de contenidos complejos en forma de texto, suplantando aquello por el hipertexto.
3. Infraestructura artístico-cultural deficiente y no convocante a actividades culturales.
4. La oferta de financiamiento es escasa para la magnitud de la labor que se propone desde la institución.
5. No existe un desarrollo de la cultura de RSE por parte de la empresa privada.
6. No hay profesionales del área en que trabajamos en la comuna.
7. No existe aún la valoración suficiente de parte de autoridades locales respecto de la labor que se realiza.
8. Institución emplazada en una comuna relativamente aislada para el caso del trabajo en red.

### Debilidades:

1. Formación educacional del equipo de trabajo no especializada en el área.
2. La institución no es conocida por otras instituciones o personas relacionadas a su labor, lo que dificulta el trabajo en red/colaborativo
3. Sobrecarga laboral, de roles y funciones, debido a la falta de experiencia y pericia organizacional.
4. Relativa efectividad en el levantamiento de fondos, lo que supone una discordancia entre los objetivos planteados y la capacidad real de financiar las acciones conducentes a sus logros<sup>3</sup>.
5. Organización relativamente nueva, que lidia con conflictos organizacionales, sobre todo en lo referido al planeamiento contra la realidad del financiamiento.
6. Falta de protocolos de acción claros para las situaciones de manejo de colecciones, relaciones con otras instituciones, gestión de tiempos, riesgos, económicas, etc.
7. Infraestructura propia con espacio insuficiente para el desarrollo de actividades con grandes grupos de personas.

### Oportunidades:

1. Existe pertinencia y buen recibimiento de nuestro trabajo en la comunidad
2. Existen algunos docentes con la voluntad de trabajar en conjunto
3. Existe una confianza generada en un grupo no menor de actores institucionales y particulares.
4. Existe apoyo de otras instituciones, aunque éstas por lo general están fuera de la Región.
5. Existe una oferta de financiamiento específica para lo que se hace, a pesar de su escasez.
6. La cultura de la instantaneidad abre las posibilidades de difundir y poner en valor el patrimonio a través de mensajes puramente visuales, en el contexto en que esta institución trabaja con archivos principalmente visuales.

### Fortalezas:

1. Equipo de trabajo comprometido con el logro de los objetivos y el espíritu de éstos.
2. Equipo de trabajo eficiente en el cumplimiento de acuerdos y plazos.
3. Capacidad para generar diseño atractivo para los contenidos.
4. Experiencia en gestión y montaje de exposiciones con costos reducidos.
5. Servicio descentralizado y localizado.
6. Cercanía con los beneficiarios directos.
7. Equipo de trabajo con altas capacidades de aprendizaje y adecuación a nuevas formas de trabajo y acción.
8. Servicio enraizado en la comunidad, que desarrolla su trabajo de puesta en valor del patrimonio a partir de la colaboración de las familias de la comuna.

<sup>3</sup>Una revisión detallada de esta realidad puede verse en el informe realizado en mayo de 2020 que aborda la eficiencia y efectividad en el levantamiento de fondos de la institución.

## V. Brechas generales para el logro de los objetivos planteados

- ▶ La Unión, capital de la provincia del Ranco, en la Región de los Ríos, es una comuna con aproximadamente 40.000 habitantes, de los cuales cerca del 50% se encuentra en la zona urbana. Esta comuna se encuentra alejada de los centros más cercanos de investigación y desarrollo. Se ubica a 42 kilómetros de Osorno y a 83 kilómetros de Valdivia. De todas las instancias de gestión que hemos tenido, más del 90% comprende salir de La Unión a dichas ciudades, principalmente Valdivia. Ha sido enormemente complejo la visita de la institución de otras que realicen investigación (universidades) para la concreción de relaciones de cooperación y trabajo. La lejanía de esta comuna es una brecha que debe ser superada con estrategias de comunicación y trabajo en red de manera virtual. Asimismo, la misma distancia genera un aislamiento: los tiempos de trabajo actuales requieren de una instantaneidad incompatible con estas distancias y tiempos. Así, una cuestión importante a tener en cuenta es priorizar instituciones locales, aunque en el caso específico de la investigación y sus objetivos, no existen.



- ▶ La realidad de las instituciones privadas (aunque no de manera exclusiva), es la inestabilidad de financiamiento para sus operaciones, dado en parte por cuestiones de diseño estructural de la política asociada al patrimonio y sus dimensiones por parte del Estado. Dicha estructura arroja a las instituciones a la lógica de mercado, subsidiando aquí y allá algunas acciones concretas, salvo algunas excepciones. Esto implica un constante levantamiento de fondos que coopta el trabajo de la institución, lo que significa adecuar tiempos de parte del equipo de trabajo a esta tarea en desmedro de las planificadas. Esta brecha es superable de varias maneras: a) asumiendo que el levantamiento de fondos es un objetivo prioritario de la institución (entendiéndolo así no como una amenaza sino como una debilidad), b) ampliando las redes de financiamiento, c) diversificando las fuentes de financiamiento, explorando otras alternativas a la donación directa particular, la ley de donaciones culturales y las instituciones públicas. También, es importante sumar a esto la planificación de objetivos a mediano plazo, lo que permite planificar postulaciones a fondos con la debida anticipación.

- ▶ Falta de personal, o en su caso, falta de análisis y estrategias para optimizar el tiempo de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Esto puede ser visto también desde dos ángulos distintos, a saber: a) objetivos planteados inabarcables con la capacidad de producción que se tiene, o b) falta de personal para el logro de objetivos. Para el punto a se requiere rediseñar esta misma planificación y sobre todo los objetivos. Para el punto b, deben eliminarse las brechas relacionadas con el financiamiento.
- ▶ Falta de límites de acción de la institución claros y planificados que delimiten las acciones de la misma y por ende otorgue eficiencia y tiempo: no existen limitaciones planificadas respecto de los ámbitos de acción (la claridad al respecto se pierde con el tiempo, a medida que se persiguen objetivos), la profundidad de acción, la profundidad de la investigación, de la recopilación, de la difusión, etc. En la constante acción del Centro Cultural y la intención de abarcar más ámbitos de acción, dado principalmente por la motivación a responder el interés manifiesto de los beneficiarios directos (comunidad) e indirectos (instituciones que atienden otras comunidades). Es el caso, por ejemplo, de la recopilación de bienes patrimoniales: nunca es posible planificarlas del todo, y ellas requieren de acción inmediata con tal de evitar que dichos bienes, como la mayoría de las veces ocurre, terminen en la basura, y con ello se pierda material muchas veces valiosísimo para la reconstrucción de la memoria. Asimismo, existe un gran porcentaje de acciones que ocurren durante el año que tienen que ver con participación en proyectos o eventos de otras organizaciones locales, a las que siempre intentamos responder pues lo consideramos un deber moral toda vez que es la misma comunidad la que ha hecho posible esta institución.



- ▶ Incompatibilidad interinstitucional: cada institución cuenta con una cultura, una forma de proceder y trabajar propias. Existen instituciones, como los establecimientos escolares, que históricamente han estado operando bajo una rígida estructura basada en el cumplimiento de indicadores duros, casi fabriles, cuando lo que hacen es educar personas, lo que ha significado una sobrecarga de trabajo para todo su cuerpo profesional. A pesar de que ofrecemos ampliar, diversificar y apoyar en calidad su labor, es enormemente complejo entrar en dicha estructura de trabajo, produciéndose en concreto más distancia que acercamiento. Con todo, es posible ver de manera general que no hay concordancia en las maneras de llevar a cabo las cosas: diferencias de cómo se trabaja, cómo se organiza, percepción distinta de la calidad, de cómo se logran los objetivos, cumplimiento de plazos y acuerdos, el hecho de que en muchas instancias las personas e instituciones se comprometen y muestran interés, pero en el momento de ejecución la actitud cambia a una negativa, problemas de comunicación e incluso de comprensión lectora, entre otros. Esta brecha se supera creando otras estrategias, que desde un diagnóstico comparado y acabado, nos permita establecer flujos de trabajo que sean acordes a las realidades de cada institución, lo que significa limitar el abanico de organizaciones con las que trabajamos, seleccionando con las que efectivamente podemos crear.

- ▶ Si bien las acciones de recopilación nos han permitido albergar la colección fotográfica más grande del país en regiones, éstas no pueden siempre ser incluidas en todas las acciones que se hacen, perdiendo oportunidades de investigación, de colaboración con otras instituciones en temáticas específicas -contenidas en estos bienes invisibles-. Llamamos bienes invisibles a todos aquellos que no cuentan con una indización y documentación que nos permitan encontrarlos cuando buscamos, por ejemplo, registros de "indígenas": si buscamos "indígenas" en la base de datos, muchas películas o fotografías no aparecerán en dicha búsqueda pues no se le ha agregado ese metadato. Se podrían hacer búsquedas manuales, pero la magnitud de la colección lo imposibilita la gran mayoría de las veces. Acá es donde cobra real importancia el trabajo de documentación.



- ▶ No existen espacios socialmente naturalizados para la difusión (como espacios culturales reconocidos y valorados por la comunidad), y los que se han generado no son acordes (al aire libre, por ejemplo, considerando el clima) ni tampoco tienen equipamiento especializado, lo que genera mayores dificultades para las acciones de difusión, y merman la convocatoria.
- ▶ No se están planificando con tiempo las postulaciones para levantamiento de fondos, lo que implica una disminución en el número de oportunidades captadas y en la baja efectividad de las mismas postulaciones.
- ▶ El espacio propio requiere de modificaciones y adaptaciones que permiten solidez en la planificación de actividades sin tener que depender de otras instituciones y espacios para el desarrollo de actividades de creación e intermediación.

---

## VI. Conclusiones devenidas de la revisión 2012-2018

— —

### A. Evaluación y Diagnóstico

**1.** Es necesario descubrir el mejor método para conocer al público. Un método que nos permita tener información más confiable, que respete el anonimato de los informantes. Si bien tenemos una base de datos, con intereses, iniciativas a las que se ha asistido, edad, correo electrónico e incluso teléfono móvil, no todos los campos están con sus datos, y, por ejemplo, no tenemos consentimiento expreso que nos autorice a comunicarnos vía Whatsapp o correo electrónico.

**2.** Es necesario implementar de manera efectiva en los flujos de trabajo los insumos que hemos creado para tales efectos, como el informe de demanda cultural, que si bien ha sido consultado, no es un instrumento inserto en un flujo de trabajo o planificación de la institución.

**3.** En base a las pruebas de ensayo y error en términos del trabajo en conjunto con establecimientos educacionales, y dada su compleja estructura administrativa para lograr acciones más profundas que sólo llevar exposiciones con acciones de mediación, se vislumbra necesario generar una estrategia que supere las brechas presentadas en este ámbito. Esto podría permitir abordar un trabajo fluido y efectivo con los establecimientos. *Para 2020, ya se ha hecho el análisis respectivo, que ha desembocado en una estrategia que plantea desarrollar iniciativas paralelas al establecimiento, dejando la opción a los docentes si quieren incluirlas en sus propias planificaciones. Dichas iniciativas deben contemplar instrumentos de planificación y evaluación listos para ser aplicados, en el entendido de que el criterio principal es no darle más trabajo al docente, sino todo lo contrario.*

**4.** Para hacer un análisis comparativo de las acciones y actividades que hacemos, y así poder evaluar su continuidad, o su desarrollo, es necesario generar indicadores e índices transversales, acordes a nuestros objetivos. Un instrumento de calificación comparativo es fundamental para elevar los niveles de eficiencia y eficacia de la labor de la institución. Cabe notar que al menos se han incluido reuniones bimensuales de evaluación de las actividades desde 2019. Durante 2020 ya se ha implementado un sistema piloto de evaluación en base a índices que compara todas las actividades en tanto sus resultados, costos monetarios, y tiempo del equipo requerido.

**5.** No se ha considerado la evaluación y el seguimiento como elementos propios de las actividades y acciones. Asimismo, y en vista de esta revisión general, es evidente que la evaluación debe ser un elemento previo al diseño de acciones. Si bien se ha realizado un diagnóstico para la mayoría de los casos, es necesario que dicho insumo sea comparado más que aislado. Las actividades/acciones se deben evaluar en el conjunto de todas las acciones y no únicamente por sus propios méritos.

— —

### B. Archivística

**6.** Existe una evidente falta de accesibilidad al propio trabajo que se hace, a los insumos que se generan para poder realizar los productos/servicios que hacemos. Existe mucho material de archivo allí susceptible de convertirse en material de difusión. Urge la implementación de un RDBMS (Relational Database Management

System). Se puede hacer a partir de la webapp del repositorio. Para esto es también necesario considerar los servicios digitales conseguidos de manera gratuita como Microsoft Azure y Google Cloud Services, ambas plataformas nos permiten, con la ayuda de la Inteligencia Artificial, automatizar acciones que

de otra forma requerirían un equipo de trabajo y tiempo que en nuestra situación presupuestaria no nos podemos permitir. Para 2020, esta situación se está abordando a través de la documentación y la creación de un nuevo repositorio a partir de una RDBMS ya creada para tal efecto.

---

## C. Levantamiento y Gestión de Recursos

**7.** Es fundamental generar estrategias efectivas para superar y adelantarse a los efectos de la propia concursabilidad de los fondos públicos como a las falencias en las habilidades que mejoren considerablemente la tasa de adjudicación.

**8.** Asimismo, es necesario revisar las estrategias que se han aplicado para el levantamiento de fondos en términos de la diversificación que amplíe la pura postulación a fondos públicos, de manera de descubrir oportunidades y brechas

que con una certera estrategia nos permita disminuir el porcentaje de dependencia a la concursabilidad y tasa de adjudicación de fondos públicos.

## D. Gestión de bienes propios

**9.** Es un diagnóstico compartido a nivel regional, comunal y de esta institución, la escasez de espacios adaptados y/o adecuados para la realización de actividades artístico-culturales<sup>4</sup>. En ese contexto adecuamos una pequeña sala que cumpla con especificaciones mínimas. Hace falta ver cómo específicamente colaboramos a la disminución de esta realidad con un protocolo de préstamo uso y difusión de la sala que se tiene.

**10.** Esta institución trabaja principalmente en el área patrimonial, basada en una colección comunitaria con tipos fotográficos, filmicos, documentales y periodísticos. De la colección fotográfica que se tiene, sólo un 20% está disponible para su uso dado que el resto aún está en negativos sin digitalizar. El trabajo de hacer disponible y accesible este material no es constante, lo que no nos permite tener más opciones para hacer difusión ni disponer más material que varíe lo que ya se tiene para otras instituciones interesadas en utilizarlo o también para otros

potenciales usos (como el turismo cultural, la señalética turística, establecimientos educacionales, investigación, etc). Es menester hacer de la disponibilización un trabajo constante, sobre todo si se tiene en cuenta que además de esta situación todos los años se reciben nuevas colecciones. *Para 2020 y 2021 ya se encuentra implementado un sistema de trabajo que ha podido disponibilizar más de 30.000 imágenes y toda la colección filmica, incluyendo el trabajo que se está desarrollando para incorporar OCR en toda la colección de periódicos.*

**11.** Todo el esfuerzo y trabajo que requiere la realización de una exposición tiene sólo su resultado en la misma exposición. Los ámbitos, momentos y espacios de socialización son mucho más diversos. Inclusive, no existe en la comuna de La Unión una cultura generalizada de asistencia a exposiciones, de hecho debemos todos los años reinventar el dispositivo con miras a hacerlo más pertinente. Sin embargo, en este contexto no estamos haciendo caso a las formas de socialización actuales, y estamos desaprovechando la oportunidad de ampliar la cobertura limitando los espacios en que nuestros contenidos aparecen. Una revisión de lo visto hasta el momento, comparado con estadísticas realizadas al respecto<sup>5</sup> generarán estrategias que apunten a estas oportunidades y mitiguen estas debilidades.

<sup>4</sup> Información sistematizada en la Política de desarrollo cultural e identidad regional 2017 - 2021 del Gobierno Regional de Los Ríos y la SEREMI de las culturas, las artes y el patrimonio, de la cual participamos en su creación.

<sup>5</sup> Nos referimos a la novena Encuesta de acceso y uso de internet de la SUBTEL, y los estudios de la Asociación Nacional de Avisadores de Chile (ANDA).

---

**12.** Para lograr un eficaz uso del tiempo, se hace evidente dejar de tratar temas de investigación tan diversos como múltiples. Una estrategia al respecto sería el establecimiento de temas anuales, a partir, por ejemplo, del planeamiento de investigación que se tiene desde 2016, elaborado por Roxana Navarrete.

— —

## **E. Posicionamiento y comunicación**

**13.** Se ha dejado de lado la difusión de la propia institución, dado principalmente porque se ha creído durante estos últimos años que ella no tiene un beneficio directo a corto plazo, y porque ella no tiene relación con los beneficiarios que atendemos. Hoy, luego de algunas incursiones para fomentar el trabajo en red, hemos podido ver que es un elemento fundamental para derribar las brechas geográficas de la institución para la generación de redes. Estamos en una comuna aislada y la difusión y comunicación por medios electrónicos es una oportunidad para solucionar esta debilidad.

— —

## **F. Dirección**

**14.** Dado que los roles dentro de la organización siempre han sido cambiantes dadas las necesidades y el crecimiento del equipo, el manejo de la condición de planificación/acción no ha sido abordada de manera eficaz: es necesario elaborar una estrategia que permita hacer frente a la ejecución de los planes de gestión cuando al mismo tiempo se debe planificar el futuro, futuro que debe ser perfilado a partir de los resultados de un presente que aún no se obtienen. Aquí el rol de dirección de la institución es fundamental, como es fundamental

**15.** Asimismo, dada la naturaleza de nuestra misión, hemos de disminuir las expectativas cuantitativas de desarrollo programático (cantidad de público, cantidad de actividades, etc), poniendo el foco en la calidad, pertinencia, penetración y continuidad de las actividades, elevando así lo que denominamos como las expectativas cualitativas. Sólo desde un establecimiento de estas cualidades es que es posible pensar en ampliar la cobertura y los indicadores cuantitativos, pues hemos visto en el transcurso cómo el seguimiento de índices cuantitativos tiende a desnaturalizar el espíritu de la labor que realizamos.

---

## VII. Objetivos Institucionales [OI] 2020-2024

### ▼ derivados de la misión

1. Desarrollar un modelo de Mediación Cultural que se desarrolle paralelamente a los establecimientos educacionales, pero que al mismo tiempo les sea una oferta programática atractiva y conveniente. Con esto se persigue que las iniciativas de mediación no se condicionen a la voluntad, tiempo y disposición del sistema escolar a la vez que les ofrezca una oportunidad de inclusión evitando así su exclusión, en el entendido en que es el espacio de socialización donde ocurre la educación formal por antonomasia.stos.
2. Convertir el archivo de negativos fotográficos, filmicos, periódicos y otros que existan hoy y en el futuro, en un material accesible tanto para la investigación como para la difusión, por medio de su documentación objetiva, digitalización y publicación en sistema digital accesible -repositorio-, otorgándole la condición de bien de uso público. {archivolaunion.cl}.
3. Documentar cualitativamente el archivo que se tiene, desde la comunidad y de manera participativa, creando un repositorio de investigación social, científica y material de archivo sistematizado con diversas fuentes.
4. Difundir los contenidos patrimoniales creados a partir de la investigación y la disponibilización de las colecciones en espacios y momentos de socialización pertinentes y delimitados por los distintos grupos de público que usan y/o crean estos espacios.
5. Incorporar componentes del arte y la estética en el trabajo del ámbito patrimonial que realizamos, estableciendo un modelo de mediación interpretativo y creativo, suspendiendo en él los componentes meramente académicos y procedimentales-lógicos para subordinarlos a actividades que sean principalmente creativas.

**\*documentación objetiva:** *llamamos a este nivel de documentación, la descripción pre-iconográfica que además integra datos concretos obtenidos por el conocimiento de la misma colección o el ámbito en que se inscribe el bien patrimonial, como por ejemplo los nombres de las personas que aparecen, el nombre del recinto, calles, lugares, y en algunos casos los contextos, como la celebración de ritos específicos que tienen un nombre particular, actos administrativos, fiestas y celebraciones establecidas, diferenciables y con nombres particulares, nombres de instituciones, etc. Esta denominación se genera en función de la realidad y capacidad de documentación que tiene el Centro Cultural dado la cercanía en tiempo y espacio con el territorio al que pertenecen o hacen referencia los bienes patrimoniales.*

**\*documentación cualitativa:** *llamamos a este nivel de documentación, la descripción de elementos que provienen de la interrelación de bienes patrimoniales. Es así como, en muchos casos, existen periódicos locales que dan cuenta de los hechos que han sido filmados o fotografiados, de modo que ellos son información discursiva y subjetiva que viene a documentar, como también los relatos de las personas que han sido digitalizados y transcritos y que se refieren también directa o indirectamente a las referencias que hacen los bienes patrimoniales.*

*Con todo, la diferencia está en que la documentación objetiva tiene el objeto de "poder mirar la fotografía sin verla" tal como lo explica los Apuntes Metodológicos para la Documentación de la Fotografía de la ex DIBAM y MHN, donde lo principal es ofrecer una mera descripción, acción documental que se adapta a la realidad que existe en los bienes patrimoniales que se tiene. Así la separamos de la que denominamos cualitativa en tanto esta última ofrece juicios, relaciones, subjetividades y otros elementos descriptores que provienen de otras personas/instituciones que le otorgan una significación particular al bien patrimonial y a lo que éste representa, contiene y/o hace referencia.*

## VIII. Objetivos Parciales para cada OI.

▼ Cada objetivo parcial está ordenado según su prioridad y/u orden procesal. Serán citadas las reflexiones a la revisión del planteamiento situacional con la letra y número de conclusión del final de dicho documento.

**OI.1.** Desarrollar un modelo de Mediación Cultural que se desarrolle paralelamente a los establecimientos educacionales, pero que al mismo tiempo les sea una oferta programática atractiva y conveniente.

**1.** Analizar el avance de las gestiones realizadas en este ámbito generando un catastro de las instituciones con las que se ha trabajado y sus resultados, evaluando también, las actividades que ya se han implementado de manera tal de diagnosticar la situación actual y así poder diseñar estrategias eficientes para su continuidad y desarrollo. (A.3)

**2.** Elaborar, a partir de la evaluación y diagnóstico, un protocolo de trabajo estable entre el Centro Cultural e instituciones de educación, agrupaciones de adultos mayores y Centros de Investigación (principalmente facultades y universidades) seleccionadas a partir de los resultados de indicadores de eficiencia.



**3.** Diseñar e implementar acciones de Mediación e investigación participativa paralelas a establecimientos escolares pero utilizando métodos pertinentes a sus intereses y que involucren, en la medida de lo posible, la acción por sobre el método expositivo.

- a.** Charlas en el Centro Cultural acerca del trabajo museal, el patrimonio y el valor y función de la difusión.
- b.** Clases/talleres en los establecimientos escolares según sus requerimientos específicos.
- c.** Pasantías escolares en el Centro Cultural La Unión.



---

**OI.2.** Convertir el archivo de negativos fotográficos, fílmicos, periódicos y otros que existan hoy y en el futuro, en un material accesible tanto para la investigación como para la difusión, por medio de su documentación objetiva, digitalización y publicación en sistema digital accesible -repositorio-, otorgándole la condición de bien de uso público. {Archivo La Unión}

1. Capacitar constantemente al personal de la institución en el manejo de colecciones.
2. Definir detalladamente el protocolo y criterios en el trabajo de digitalización y documentación.
3. Indizar e inventariar fondos de la Colección, consolidando el espejo digital de la colección física.
4. Documentar los fondos en un sistema centralizado que permita su accesibilidad.
5. Digitalizar los fondos de manera constante y con criterios específicos según su naturaleza, contemplando los siguientes criterios generales:
  - i. Disponibilidad de master digitales que permitan copias de gran tamaño {Máxima resolución óptica real de la maquinaria disponible contra máxima resolución real del objeto a digitalizar};
  - ii. creación de variaciones digitales que permitan una usabilidad eficiente para la difusión, impresión en tamaños pequeños y medianos, uso web y móvil. (D.10)
6. Crear repositorio digital de acceso público y gratuito, respetando la normativa aplicable según la Ley de Propiedad Intelectual, que contenga la información de documentación disponible y relacionada (RDBMS),
7. Poner en conservación preventiva, los fondos que son resguardados físicamente por el Centro Cultural.

---

**OI.3.** Documentar cualitativamente el archivo que se tiene, desde la comunidad y de manera participativa, creando un repositorio de investigación social, científica y material de archivo sistematizado con diversas fuentes.

1. Desarrollar investigación en base a la memoria colectiva, asociada al archivo, atendiendo a objetivos detallados por cada grupo de beneficiarios distintos, diferenciando por edad e intereses.
  - a. Desarrollo de temáticas de investigación a partir de las temáticas contingentes a nivel local y nacional.
  - b. Desarrollar instancias de creación de contenidos participativos a partir de la memoria y la colección de material de archivo.
  - c. Entrevistas personales a informantes claves según las temáticas.
  - d. Categorización y sistematización de la información levantada.
  - e. Disponibilización de la información parcial y completa de las investigaciones,
2. Fomentar la investigación, proveniente tanto de los estudiantes como de los investigadores de los centros académicos cercanos a la comuna.
  - a. Difusión del archivo y el trabajo de difusión del Centro Cultural a instituciones educativas.
  - b. Establecimiento de convenios de colaboración con instituciones interesadas.
  - c. Apertura de prácticas para carreras afines.

---

**OI.4.** Difundir los contenidos patrimoniales creados a partir de la investigación y la disponibilización de las colecciones en espacios y momentos de socialización pertinentes y delimitados por los distintos grupos de público que los usan/crean.

**1.** Crear una matriz a partir de los grupos de beneficiarios ya segmentados, que caracterice sus momentos y espacios de socialización, identificando lugares, lenguajes, tiempos, temas, intereses, y su relación con la contingencia local, regional y/o nacional.

**2.** Evaluar las exposiciones e instancias de difusión que se han realizado desde 2014 a la fecha de manera conjunta, haciendo un análisis comparativo que permita identificar la eficiencia de la difusión propuesta para cada caso, logrando así determinar una estrategia que busque la eficiencia y efectividad en las futuras acciones. (A.4)(A.5)

**3** Generar contenidos patrimoniales con contenidos locales que, en lo ideal, abarquen temáticas de la contingencia actual para los grupos de beneficiarios identificados, difundiéndolos en diversas plataformas tanto físicas como virtuales, a partir de los resultados del objetivo OI4.1. (D.11)(D.12)

**4.** Generar instalaciones con contenidos locales que se inserten en espacios físicos comunitarios de manera pertinente, no obstructiva.

**5.** Fomentar la creación y producción comunitaria de contenidos y dispositivos de difusión, donde el proceso no necesariamente esté tutelado por el Centro Cultural.



**OI.5.** Incorporar componentes del arte y la estética en el trabajo del ámbito patrimonial que realizamos, estableciendo un modelo de mediación interpretativo y creativo.

**1.** Desarrollar iniciativas que impliquen la creación literaria, plástica, visual o audiovisual que reflexionen acerca del patrimonio inmaterial.

**2.** Colaborar en la realización de actividades artísticas y culturales que se realicen en la comuna, en los ámbitos de gestión, recursos humanos y técnicos, espacios, y otros, priorizando a las iniciativas locales que se adecuen a los objetivos del Centro Cultural.

**3.** Disponer y difundir los espacios que se tienen, con equipamiento especializado para el desarrollo de actividades artísticas, culturales, sociales y otras, protocolizando su uso. (D.9)



---

## IX. Objetivos Transversales para el cumplimiento de los O.I.

1. Generar instancias de colaboración entre instituciones atingentes a los objetivos y líneas programáticas para el desarrollo de objetivos o logros mutuos (trabajo en red).

2. Conseguir un espacio físico adecuado para el manejo de la colección y para la realización de acciones permanentes, lo que implica el establecimiento de un depósito, sala laboratorio, sala de investigación y otros. Proyecto de Museo y Centro Cultural en etapa de Diseño.

3. Difundir la institución en cuanto a su trabajo y el resultado del mismo, a la comunidad beneficiaria final pero también a instancias donde se puede establecer trabajo colaborativo con personas naturales y jurídicas. (E.13)

4. Diseñar e implementar un sistema de evaluación comparativo de las actividades que se realizan a través de índices transversales que permitan diagnosticar el conjunto de los procedimientos que se realizan y sus resultados.

5. Crear flujos de trabajo y protocolos basados en todos los resultados de evaluaciones que se han realizado y se realizarán en el futuro, de manera tal de incluir a la evaluación como parte inmanente de la planificación.

6. Evaluar las estrategias de levantamiento de fondos (haciendo un análisis comparado de resultados de evaluación y formulación). y generar una planificación de elaboración de proyectos permanentes dentro de un sistema organizado que reúna a todas las postulaciones, todo con el fin de anticiparse a los plazos de postulación. (C.7)(C.8).

## X. Objetivos estratégicos para 2020-2021

Teniendo en cuenta las brechas identificadas, como también el análisis de la institución, el FODA y los Objetivos Institucionales que devienen de lo anterior, es posible posicionar en una línea de tiempo secuencial y progresiva los sub-objetivos. Esta secuencialidad se ha definido principalmente por la los beneficios que traen unos resultados sobre otros. La mayoría de los objetivos puede abordarse independientemente del desarrollo de los demás, sin embargo hay algunos que logrados o abordados antes que otros, permite obtener mejores resultados en los subsiguientes a futuro.

Es así como se ha definido un objetivo permanente. el OI.2: Convertir el archivo de negativos fotográficos, fílmicos, periódicos y otros que existan hoy y en el futuro, en un material accesible tanto para la investigación como para la difusión, por medio de su documentación objetiva, digitalización y publicación en sistema digital accesible -repositorio-, otorgándole la condición de bien de uso público. Esto permite abrir nuevas posibilidades a todas las acciones de mediación y difusión, pero también hace mucho más eficiente el trabajo de investigación, al otorgar más fuentes de información al propio Centro Cultural como también a las instituciones y/o personas que que pueden realizar investigación con ellas. Tener los negativos en un depósito adecuado no es suficiente, pues en el uso práctico, es igual que no tenerlos. Este es un trabajo constante que ha comenzado durante 2019 y ha permitido tener disponibilizados más de 50 mil objetos del depósito. El camino que sigue para



---

2021 es reordenar los archivos digitales de los procesos anteriores a 2019, donde se encuentra la mayor cantidad de fotografía en papel y películas. Junto con esto, se debe re-lanzar el repositorio y también hacerle mantenciones en su puesta en marcha durante 2021.

En orden de mejorar las condiciones de logro de la institución, es requerimiento detenerse a resolver las falencias en torno al diagnóstico y la evaluación. Se han implementado instancias que han dado cuenta de mejoras, mas es necesario que se establezca en el trabajo a diario y que ello nos otorgue insumos certeros para la toma de decisiones. Este año existen actividades de evaluación, sin embargo no se han

desarrollado índices para hacer el análisis comparado. Es por ello que para complementar y desarrollar lo que actualmente está en curso es que se pretende abordar el objetivo transversal 7: Diseñar e implementar un sistema de evaluación comparativo de las actividades que se realizan a través de índices transversales que permitan diagnosticar el conjunto de los procedimientos que se realizan y sus resultados. Si bien se

hizo la habilitación en 2020, no se ha podido ejecutar dado que el COVID cambió la naturaleza completa de las actividades, lo que genera una evaluación incompleta. Es por ello que se ejecutará durante 2021 con algunas mejoras para adaptarse a la nueva realidad sanitaria, buscando la automatización en la sistematización de la información recabada del público.



La estrategia de levantamiento de fondos es algo que se está generando en el momento en que se redacta este documento. Los cambios asociados a este ejercicio tienen sus resultados a fin de año, cuando se haga el balance. Durante el 2020 se ha realizado un informe al respecto y se han detectado las principales problemáticas y estrategias para superarlas, cuestión que estará plasmada en la planificación de 2021, y que contempla principalmente evitar la sobrecarga laboral que deviene depender constantemente de la postulación a

fondos concursables. Aquí es crucial comprender que la capacidad del equipo es en realidad menor y los planes anuales deben disminuir en cantidad para aumentar en calidad y cobertura, lo que implicará mayor trascendencia del quehacer cultural y la penetración en la comunidad.

Esto significa trabajar en 2021 por adaptarse a la nueva situación sanitaria así como también adaptarse a un trabajo más acotado que permee más en la comunidad, sin dejar de hacerse cargo de cuestiones basales, o el

---

trabajo en la gestión interna que está plasmado en el esquema adjunto al final. A esto debe tenerse en cuenta que existe una relación sostenida con instituciones y con grupos de comunidades que en el solo transitar desemboca en exposiciones, charlas, talleres, y otros. Es así como, de alguna manera, nos debemos a la comunidad en lo inmediato, y debemos dejar espacio en el Plan de Gestión para todos los “extras” que suceden en el año. Para ello se ha planteado una línea programática que tenga directa relación con los objetivos priorizados pero más acotada en las acciones propias. Las acciones y actividades deben seguir una línea troncal de desarrollo de la institución, lo que creemos otorgará mayor eficiencia, coherencia y consistencia a lo que se hace, suspendiendo con esto las actividades aisladas mientras encuentran su momento concatenado en una planificación global.

En base a esto, es posible notar que si bien existe un flujo de trabajo programático global lineal que ordena secuencial y lógicamente las acciones, es deber de la institución dividir este flujo en dos ámbitos que deben darse de manera simultánea. El primero tiene relación con todo el trabajo interno que trata principalmente la disponibilización de bienes patrimoniales, y el segundo son todas las acciones de mediación y difusión que se hacen con el material disponibilizado.

En el caso del trabajo hacia la propia organización, traducido al plan de gestión como los ejes de fortalecimiento organizacional y parte del de gestión cultural, es requerimiento hacer un análisis comparado tanto del área programática como de las acciones en los ejes mencionados para elaborar una estrategia que permita

un desarrollo progresivo orientado a logros de mediano y largo plazo. Es por eso que durante 2020 se ha puesto el foco en la evaluación, la que ha determinado la línea de las actividades que tienen una característica y línea en común: hacer programación con contenidos que emanen desde la misma comunidad, invitando a la documentación participativa, a hacer memoria y valorar los documentos fotográficos y fílmicos, pero también valorar la memoria colectiva.

Este análisis del área programática queda expresado en el siguiente diagrama de flujo.

