



Plan de Gestión 2022- 2025

# Casa de Las Palmeras Gabriela Mistral

Noviembre de 2021

SECRETARÍA REGIONAL MINISTERIAL DE LAS CULTURAS Y LAS ARTES  
Región de Coquimbo  
Seremi: Francisco Varas Campos

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE LA SERENA  
Alcalde: Roberto Jacob Jure  
Encargada de Cultura: Lucía Bolados Martínez

ASESORÍA:  
Carlos Patricio Ibacache  
Gastón Zepeda Farías  
Mauricio Antonio Ortiz

Noviembre, 2021.

## INDICE

### 1.- CONTEXTO

1.1	Antecedentes comunales	05
1.2	La Casa de Las Palmeras y su territorio de emplazamiento	06
1.3	Contexto Histórico	08
1.4	Contexto Político Cultural	09
1.5	El Contexto Administrativo y la gestión del espacio cultural	11

### 2.- METODOLOGÍA

2.1	Objetivos del proceso de diagnóstico	16
2.2	Enfoque y diseño metodológico	17
2.3	Categoría de estudio y análisis	23

### 3.- RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

3.1	Situación Actual	25
3.2	Demandas ciudadanas	39

### 4.- PROPUESTA ESTRATÉGICA

Misión, Visión, Objetivos Estratégicos

### 5.- IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Modelo de gestión, administración, financiamiento y evaluación.

1. contexto

## 1.1 Antecedentes comunales

---

La Región de Coquimbo cuenta con una superficie de 40,580 km<sup>2</sup>, representando el 5.36% de la superficie del país. Con una población estimada, según datos censales del 2017, en 757.586 habitantes. Está dividida administrativamente en 3 provincias y 15 comunas.

La capital regional es la comuna de La Serena, que cuenta con una superficie total estimada de 1.893 km<sup>2</sup>, y una población de 221.054.<sup>1</sup>El total de habitantes está dividido en 115.218 mujeres (52%) y 105.836 hombres (48%).

La ciudad es administrada por la Municipalidad de La Serena, quien es liderada por el Alcalde , Roberto Jacob Jure, y un cuerpo colegiado de los siguientes 10 concejales:

1. Daniela Norambuena Borgheresi
2. Daniel Eduardo Palominos Ramos
3. Pamela Salomé Caimanque Espejo
4. Rayén Pojomovsky Aliste
5. Félix Alonso Velasco Ladrón de Guevara
6. Camilo Alejandro Araya Plaza
7. Luis Aguilera González
8. Daniela Andrea Molina Barrera
9. Cristián Marín Pastén
10. Carmen Zamora Jopia

El territorio comunal tiene una primera subdivisión entre el área rural y la urbana. El territorio urbano, según señala el Pladeco, “está delimitada por el Plan Regulador vigente, y a su vez se subdivide en 4 sectores (Centro-Avenida del Mar, Las Compañías, Antena-La Florida y La Pampa), los cuales cuentan con su respectiva Delegación Municipal, que constituyen una instancia de descentralización municipal”.<sup>2</sup>La población rural de la comuna, cuenta también con una Delegación, que agrupa a las diversas localidades que no se consideran urbanas, de acuerdo a lo que se señala en el Pladeco

En el territorio urbano, la vida cultural se genera tanto en espacios domésticos, al aire libre, autogestionados o en programaciones que llevan a cabo espacios o equipamientos culturales gestionados por instituciones públicas, entidades privadas con y sin fines de lucro, donde se incluyen fundaciones, corporaciones, productoras, organizaciones culturales, juntas de vecinos, como diversos agentes culturales que activan la vida cultural, por medio de proyectos y programas de largo plazo. Sólo a nivel municipal existen las infraestructuras Teatro Municipal de La Serena, Centro Cultural Santa Inés, Casa de la Cultura de Las Compañías, Biblioteca Municipal, el Centro Comunitario y Cultural Cuatro Esquinas y la Casa de Las Palmeras Gabriela Mistral, existiendo muchas más tales como La Biblioteca Regional, el Museo Arqueológico y Museo Gabriel González Videla, estos últimos dependientes del Servicio Nacional del Patrimonio, o el Centro Mistraliano de Las Compañías y Aula Magna, ambos equipamientos de la Universidad de La Serena, además de espacios independientes como Casa Roja, Casa Circo Armonía, Espacio Centro Arte, o espacios privados como la cadena de salas de cine, CineMark.

## 1.2 La Casa de Las Palmeras y su territorio de emplazamiento

---

La actual Casa de las Palmeras "Gabriela Mistral", está emplazada en un terreno de 4.517 M2, ubicado en Avenida Francisco de Aguirre N° 0300, data de mediados del siglo XIX y es declarado monumento histórico, a través del Decreto Supremo 482 del 27 de marzo de 1990.

Esta edificación cuenta con cinco habitaciones, de las cuales una es destinada a oficina de administración de la casa, mientras las otras cuatro habitaciones se encuentran ambientadas a usanza de la época en que fue habitada por la madre y hermana de la poetisa, encontramos una sala habitación con dos camas, una sala comedor, un living y una cocina. En su exterior encontramos un patio que cuenta con explanada, jardines y una huerta comunitaria.

Junto a la Casa de las Palmeras "Gabriela Mistral" se construyó la Biblioteca Regional "Gabriela Mistral", con una superficie de 5.592 m2, distribuidos en cinco plantas. Esta vinculación entre municipio y biblioteca, busca establecer un polo cultural y patrimonial en torno a la figura de la escritora chilena.

Este espacio cultural, se levanta en el eje Avenida Francisco de Aguirre, en el sector Paseo de los Poetas o camino al Faro, como es conocido popularmente el sector, lugar donde encontramos una activa vida universitaria, dada la presencia de las universidades Central e Inacap.

Así como también le circunda un sector de viviendas, condominios y edificios habitacionales dado el avance inmobiliario del sector "Puerta del Mar" principalmente. Este eje además es paso obligado de turistas y ciudadanos quienes se dirigen a la Avenida del Mar, en un recorrido hacia el Faro de La Serena, punto culmine del eje Francisco de Aguirre.

## 1.3 Contexto histórico

---

La Casa de Las Palmeras, tiene un valor arquitectónico innegable, dando cuenta de un estilo conocido como “Clásico Serenense” desarrollado a partir de mediados del siglo XX en el Casco Histórico de la ciudad, el cual da cuenta de una ornamentación rica en relieves y formas neoclásicas, que mezcla carpintería fina y elementos griegos en su ornamentación.

En cuanto a su historia, esta casa fue adquirida como inmueble particular de Lucila Godoy Alcayaga, Gabriela Mistral, “en el año 1925, con los dineros ahorrados por su trabajo de colaboración en la Reforma Educacional de México, país al que fue invitada por el Ministro Vasconcelos donde permaneció desde 1922 a 1925.”<sup>3</sup>

Esta casa se ubicaba en un sector fuera del radio urbano de La Serena de esa época, fue escogida precisamente por esta característica más rural de su entorno, por la Premio Nobel. A comienzos del siglo XX, el sector de la Alameda, desde de la línea férrea al oeste (Sector Avenida Francisco de Aguirre desde la Carretera al Faro), eran sectores de terrenos agrícolas, con escasas construcciones habitacionales.

Cuando Gabriela Mistral ya jubilada, luego de su participación en la Reforma Educacional de México decide radicarse en la zona, adquiere esta propiedad para vivir en la ciudad de La Serena, en compañía de su hermana Emelina Molina, su sobrina Graciela Barraza y de doña Petronila Alcayaga, su madre. Las intenciones de la Premio Nobel, además, son poder dar vida a una Escuela Granja como las que ella había conocido en México. Este lugar, sería también un internado para recibir a los niños, niñas y jóvenes del Valle de Elqui.

La estadía de Gabriela Mistral en este lugar fue de algunos meses. En la casa de Las Palmeras y hasta su muerte, vivió su madre y su hermana Emelina.

## 1.4 Contexto político cultural

---

La gestión de la La Casa de Las Palmeras, en sus inicios, se constituye como un esfuerzo del Gobierno Regional de Coquimbo por adquirir el inmueble (antes en manos de privados), para su puesta en valor por haber sido el hogar de la Premio Nobel de Literatura, fomentando su preservación y desarrollo de acciones tendientes a la promoción de su legado y figura. Su traspaso a la Ilustre Municipalidad de La Serena se realiza con el objeto de difundir la vida y obra de Gabriela Mistral, así como para el desarrollo de actividades culturales abiertas a la ciudadanía.

La recuperación de este inmueble, por parte del Gobierno Regional, forma parte del proyecto “Ruta Patrimonial Camino a Gabriela Mistral”, iniciativa única en Chile, gestionada desde el año 2007, con la idea de “poner en valor las edificaciones y espacios públicos vinculados con la vida y obra de Gabriela Mistral en su región natal, motivando la visita a los mismos”.<sup>4</sup> Esta ruta se constituye como una importante política cultural del Gobierno Regional en los últimos años, cuenta con 10 puntos (sitios/infraestructuras) de carácter cultural y turístico, de los cuales uno de ellos es la Casa de Las Palmeras Gabriela Mistral y se presenta como una plataforma estratégica para la gestión, programación y difusión del quehacer de la Casa de Las Palmeras Gabriela Mistral.

El documento Política Regional de Cultura, elaborado por el Gobierno Regional de Coquimbo y aprobado por el Consejo Regional en el año 2015, establece dentro de sus objetivos generales el “Fortalecer la red de Infraestructura Cultural Regional” y específicamente el “mejorar la infraestructura cultural en cada comuna de la región, bajo los principios de equidad territorial y buen uso de los recursos públicos” y “apoyar el mantenimiento y reposición de la infraestructura cultural existente”,<sup>5</sup> siendo así el Gobierno Regional un actor fundamental en la gestión de la Casa de Las Palmeras.

Por otra parte, el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, cuenta con una Política Regional de Cultura, periodo 2017-2022, la cual establece lineamientos para esta repartición del Estado en materias culturales. En cuanto a la importancia de la gestión de espacios, esta política establece diversos objetivos tendientes a fortalecer las organizaciones, generar instancias de formación permanentes a encargados de espacios públicos, promover la sostenibilidad financiera de los espacios, promover el reconocimiento del patrimonio regional, entre otros, por tal motivo, la Secretaría Ministerial de las Culturas y las Artes, de la región de Coquimbo, así como la Dirección Regional del Servicio Nacional del Patrimonio, se vuelven actores fundamentales en la gestión del recinto.

4.- <https://www.caminoagabrielamistral.cl/nosotros>

5.- [https://www.gorecoquimbo.cl/gorecoquimbo/site/artic/20160225/asocfile/20160225092525/revista\\_politica\\_cultura.pdf](https://www.gorecoquimbo.cl/gorecoquimbo/site/artic/20160225/asocfile/20160225092525/revista_politica_cultura.pdf)

Es así como este espacio cultural es una de las infraestructuras beneficiarias de los mecanismos de financiamiento del programa Red Cultura<sup>6</sup> del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, para la construcción participativa de un Plan de Gestión que permita otorgar los lineamientos programáticos, comunicacionales, administrativos y financieros para la gestión y sostenibilidad del espacio para los próximos años. Asimismo, a través del programa Red Cultura, el espacio cultural puede tener acceso a fuentes de financiamiento, vía concurso, para el desarrollo de programación y mecanismos de participación. El Ministerio de las Culturas, cuenta además con diversos mecanismos de financiamiento que forman parte de la política cultural del Estado.

A nivel municipal, en la actualidad no existe un Plan Municipal de Cultura que determine el plan de trabajo del municipio a cuatro años, con objetivos, programas y presupuesto destinado a aquello, no existiendo estrategias ni políticas definidas en cuanto a la gestión pública de lo cultural en un instrumento como este.

El PLADECO 2019-2022, no otorga mayores antecedentes en cuanto a objetivos estratégicos del municipio y sus respectivos programas en materias culturales. Si bien, este instrumento de planificación señala que el Departamento de Cultura de la Ilustre Municipalidad de La Serena tiene como misión el “promover la participación ciudadana y el desarrollo cultural, transformándonos en la capital cultural de la Región de Coquimbo, con un personal informado, creíble, amable, que conforme equipos de trabajo capacitados y eficientes, que atienda las necesidades de las personas, grupos, artistas y gestores culturales en el área y entregue soluciones, herramientas, espacios e instancias para poner la cultura y las artes como parte importante de la vida de la comunidad”,<sup>7</sup> no señala los mecanismos de acción, proyectos, presupuestos o estrategias de gestión de financiamiento que permitan visualizar un plan municipal en materias culturales.

Por otra parte, el Plan de Desarrollo Comunal 2019-2022, en su apartado “Antecedentes de cultura” no hace mención a la Casa de Las Palmeras Gabriela Mistral como dependencia cultural del municipio. Tampoco menciona actividades realizadas en este recinto en la breve caracterización de iniciativas culturales que el documento entrega. La Casa de Las Palmeras solo es mencionada en el apartado “Antecedentes Patrimoniales”, señalando este documento las acciones del área patrimonial del municipio como el “rescate y puesta en valor de edificios históricos y patrimoniales de la comuna, entre ellos, la Ex Estación de Ferrocarriles, Casa de Las Palmeras Gabriela Mistral, La Iglesia Santa Inés”.<sup>8</sup>

6.- <https://www.cultura.gob.cl/redcultura/>

7.- Actualización PLADECO La Serena 2019 - 2022, Octubre 2018, consultado en [http://transparencia.laserena.cl/documentos/doc\\_66\\_\\_21122018011836.pdf](http://transparencia.laserena.cl/documentos/doc_66__21122018011836.pdf)

8.- Ibid.

## 1.5 Contexto administrativo y la gestión del espacio cultural

---

### 1.5.1 La administración del recinto

La Casa de Las Palmeras Gabriela Mistral, es una infraestructura cultural que depende directamente del Departamento de Cultura de la Ilustre Municipalidad de La Serena, el cual tiene por objetivo el favorecer y promover el desarrollo de la Cultura en todas sus expresiones con la comunidad organizada y natural, a través de programas, actividades y políticas públicas y privadas, generando los espacios para el buen funcionamiento y acceso para todos y todas”.<sup>9</sup> El Departamento de Cultura, cuya actual encargada es Lucía Bolados Martínez, a su vez depende de la Dirección de Turismo y Patrimonio de la Municipalidad de La Serena.

Actualmente, a la Ilustre Municipalidad de La Serena le corresponde solo una parte de la administración del recinto y con ello su funcionamiento, teniendo bajo su responsabilidad la contratación del equipo que trabaja para el recinto cultural.

9.- Objetivos del departamento de cultura, recuperado de: <http://www.laserena.cl/DirecciondeTurismoyPatrimonio/departamento-de-cultura>

ANTECEDENTES BÁSICOS	Casa de Las Palmeras Gabriela Mistral Avenida de Aguirre No 0300, La Serena Fono: F+569 45639890
DEPEDENCIA	Departamento de Cultura Dirección de Turismo y Patrimonio
JEFE DIRECCIÓN	Claudio Godoy Aros
ENCARGADA DEPARTAMENTO DE CULTURA	Lucía Bolados Martínez
ENCARGADA DEL ESPACIO	Marjorie Saavedra Guerrero
PERSONAL DEL ESPACIO	Elena González Iván Barraza
PRESUPUESTO DEL ESPACIO	No informado

Según comodato celebrado por la Ilustre Municipalidad de La Serena y la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, en noviembre de 2017, la Municipalidad entregó en comodato gratuito por 50 años a la DIBAM, el LOTE B, donde se emplaza la "Casa de Las Palmeras Gabriela Mistral", con el fin de que la DIBAM administre y gestione este recinto cultural, como parte integral del funcionamiento de la Biblioteca Regional, infraestructura cultural integrada físicamente a la Casa de Las Palmeras, sumándose este acuerdo al contrato ya celebrado entre ambas partes en el año 2013, el cual establecía el traspaso del LOTE A, por parte de la Municipalidad a la DIBAM, para la construcción de la actual Biblioteca Regional Gabriela Mistral.

Dentro de las obligaciones del comodato celebrado en 2017, a la DIBAM le corresponde:

- Administrar la Casa de Las Palmeras, cancelando los gastos de mantención y operación
- Reparar las fisuras y exteriores del recinto existente, generadas por el terremoto de 2015.
- Mantener en óptimas condiciones el recinto lo que implica cuidar, mantener, reparar y realizar las mejoras que sean necesarias para que el recinto se encuentre en óptimas condiciones de uso.
- Pagar oportunamente las cuentas de servicios básicos.
- Mantener el aseo, ornato y condiciones de seguridad del inmueble
- Entre otros.

El comodato establece responsabilidades a al comodatario (Biblioteca Regional), estableciendo que será este responsable del óptimo uso del inmueble Casa de Las Palmeras, "debiendo para ello planificar programas de acción en el marco de la Ruta Regional Mistraliana, coordinar los diferentes eventos y controlar todo lo que suceda en el recinto".<sup>10</sup>

10.- Contrato de comodato entre Ilustre Municipalidad de La Serena y Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos.

### 1.5.2 La gestión

Para el periodo, existen dos modelos de gestión asociados al recinto. El levantado por la Municipalidad de La Serena, es una actualización del Modelo de Gestión desarrollado por el Gobierno Regional en el año 2011, como parte del Programa Puesta en Valor del Patrimonio. Este documento, más que ser una actualización pertinente, con un diagnóstico apegado al contexto actual, es la réplica de un documento creado hace diez años atrás, pero con actualización de fechas. Tampoco existe evidencia de la implementación de dicho modelo de gestión, con las medidas propuestas y presupuestos establecidos.

Para la gestión municipal, la Casa de Las Palmeras pone su visión en “ser un Museo, punto de partida de la “Ruta Patrimonial Camino a Gabriela Mistral”, a disposición de la comunidad y visitante turístico. Un lugar que combinando tanto elementos históricos como técnicos revele la vida y obra de la poetisa”,<sup>11</sup> la declaración estratégica planteada en el año 2011, por lo que no existe un proceso de planificación estratégica actualizado.

Por otra parte, la Biblioteca Regional Gabriela Mistral, cuenta con un modelo de gestión para la Casa de Las Palmeras, publicado con fecha mayo de 2018. Este documento manifiesta como misión “Somos un museo-huerto que en conjunto con la Biblioteca Regional constituye un hito de interpretación de la “Ruta Patrimonial Camino a Gabriela Mistral” fomentando el vínculo de las personas con la escritora elquina y Premio Nobel de Literatura”,<sup>12</sup> al mismo tiempo en su visión declaran “anhelamos ser un museo-huerto que cumpla el sueño de Gabriela en torno a las escuelas granjas y conecte a los visitantes con la Biblioteca Regional”.<sup>13</sup>

11.- en Modelo de Gestión Casa de Las Palmeras Gabriela Mistral, actualización Mayo 2017.

12. y 13. - Casa de Las Palmeras, Modelo de gestión patrimonial / Mayo 2018 (Biblioteca Regional)

## 2. metodología.

Para la elaboración del Plan de Gestión de la Casa de Las Palmeras, Gabriela Mistral, ha sido fundamental la construcción de un diagnóstico, a modo de fotografía, de la gestión actual del espacio cultural, para esto se han determinados objetivos, enfoques metodológicos y categorías para el estudio y análisis de la información levantada.

## 2.1 Objetivos del proceso de diagnóstico y construcción del plan:

- O1: Conocer y caracterizar la actual gestión de la Casa Las Palmeras, a fin de establecer un diagnóstico inicial del recinto como línea base para el trabajo a realizar.
- O2: Identificar los agentes claves para el espacio cultural, propiciando la implicación de estos en los procesos participativos de construcción del diagnóstico.
- O3: Levantar información de fuentes primarias y secundarias que aporten a la construcción de un diagnóstico actualizado.
- O4: Generar espacios de encuentro entre diversas personas, incluyendo a agentes claves, propiciando el diálogo en torno al espacio cultural, como forma de diagnóstico participativo con la comunidad.
- O5: Co-diseñar de manera participativa el documento Plan de Gestión de la Casa Las Palmeras Gabriela Mistral, por medio de una metodología de Workshops que propicien la implicancia de la comunidad.

## 2.2 Enfoque y diseño metodológico

El diagnóstico se realiza principalmente bajo un enfoque cualitativo, pues se considera fundamental conocer y comprender la perspectiva de las personas informantes, permitiendo describir y analizar los procesos de gestión en base a sus discursos y las experiencias. El enfoque cualitativo es pertinente además en contextos de crisis y tiempos de alteraciones en las dinámicas de participación cultural (debido a la pandemia por COVID-19), pues las opiniones recogidas y hechos observables, se vuelven información vital para construir un plan de gestión coherente al contexto actual, en un terreno incierto.

Para levantar información se pusieron en marcha diversas acciones, con el uso de técnicas para la recogida de información.

### **Revisión documental**

Se inició el proceso de diagnóstico revisando documentos existentes en torno a la gestión de la Casa de Las Palmeras. Pudiendo tener acceso a documentos tales como:

- Documento "Actualización Modelo de Gestión Casa Gabriela Mistral Las Palmeras La Serena. Mayo 2017".
- Documento "Modelo de Gestión Casa Gabriela Mistral Las Palmeras La Serena. Noviembre de 2011".
- Documento "Contrato de Comodato Entre Ilustre Municipalidad de La Serena y Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos"
- Documento "Plan de Desarrollo Comunal PLADECO 2019-2022, actualización 2018" de la Municipalidad de La Serena.
- Documento "Casa de Las Palmeras, Modelo de gestión patrimonial / Mayo 2018" de la Biblioteca Regional Gabriela Mistral

La inexistencia de mayor número de documentos no contribuyó a un mayor conocimiento de la actual gestión. Durante el proceso, se constató que el espacio cultural no cuenta con herramientas de gestión, tales como planes de programación, planes de difusión, fichas de producción, cartas gantt, evaluaciones, encuestas, reportes de actividades, verificadores u otros antecedentes que permitan conocer la gestión del recinto y sus características.

### **Identificación de agentes claves**

Para llevar a cabo el proceso de levantamiento de información, fue vital realizar un proceso de identificación de agentes claves, que inciden o tienen la capacidad de incidir en la gestión de la Casa de Las Palmeras, Gabriela Mistral, personas que conocen su funcionamiento y tienen interés en aportar en su futura gestión.

Para la identificación de agentes claves fue vital la técnica "bola de nieve", puesto que de un agente clave identificado, se pudo llegar a muchos más. Con los agentes claves se pudo recoger información con diversas técnicas.

### **Entrevistas semi-estructurada**

Para la construcción del diagnóstico, la entrevista semi-estructurada fue la técnica fundamental aplicada a los agentes culturales claves que fueron identificándose. A través de esta técnica se pudo conocer las opiniones, percepciones y discursos de aquellas personas que se vinculan actualmente con la Casa de Las Palmeras, así como de agentes claves que tienen el poder de incidir, pero no cuentan con una mayor vinculación.

La entrevista contó con una pauta temática que buscaba abordar los tópicos fundamentales para el diagnóstico de la gestión del espacio cultural, elaborando preguntas que apuntaron al conocimiento al menos de:

- La definición o percepción que cada informante tiene de la Casa de Las Palmeras
- Los aciertos y debilidades de la gestión de la Casa de Las Palmeras
- El rol de la Casa de Las Palmeras en la promoción del legado e imagen de Gabriela Mistral
- El rol de la Casa de Las Palmeras en el territorio en el que se emplaza
- Los desafíos para la gestión de la Casa de Las Palmeras en actuales contextos

Fueron desarrolladas 26 entrevistas semi estructuradas. La aplicación del instrumento se desarrolló desde el 06 de junio hasta el 08 de octubre de 2021, las entrevistas fueron aplicadas de manera individual (1 agente entrevistado + 1 o 2 entrevistadores) y ejecutadas principalmente mediante la plataforma Zoom en sesiones de 30 a 40 min aproximadamente. Solo cuatros entrevistas fueron aplicadas de manera presencial a tres agentes claves.

Si bien las entrevistas fueron realizadas con agentes claves que se identificaron en el inicio del proceso (junto a la contraparte municipal), se utilizó técnica de bola de nieve para a partir de la información recogida en cada una de las entrevistas y otras instancias, identificar a nuevos agentes para incorporar en el proceso. Mayor detalle de agentes entrevistados en ANEXO 1.

Las entrevistas aplicadas permitieron obtener un panorama general en cuanto a la gestión que realiza el espacio, principales actividades desarrolladas y vínculos con otras instituciones. Por lo que es a partir de esta información y en complemento con la revisión bibliográfica que se pudo construir la línea base. Fue posible además en el desarrollo de cada una de las entrevistas identificar diversas problemáticas (nudos críticos), así como potencialidades presentes en el espacio.

### **Recorridos barriales**

A partir de la crisis sanitaria no se pudo conocer el funcionamiento en “presencialidad” del espacio cultural, puesto que este estuvo cerrado durante todo el periodo de ejecución. No obstante, se planificaron recorridos barriales para, en base a observación no participante, conocer las dinámicas de desplazamiento de las personas que transitan por el lugar, teniendo como antecedente siempre el contexto de pandemia.

Si bien durante el proceso la Casa de Las Palmeras pudo ser abierta para algunas actividades puntuales mínimas (en contexto de aniversario de la ciudad de La Serena), el equipo asesor a cargo del diagnóstico no fue informado ni convocado a estas iniciativas.

## Encuesta

Con las primeras entrevistas aplicadas, se fue elaborando una línea base con los nudos críticos encontrados en aspectos de gestión y con las potencialidades para el espacio cultural que se presentan en la actualidad. A fin de recoger mayor información que permitiera profundizar en estos primeros hallazgos, se elaboró una encuesta, de sencilla aplicación, que permitiera comprobar ciertas hipótesis surgidas del diagnóstico en curso. Conocer aspectos como:

- Nivel de conocimiento del espacio cultural
- Percepción que se tiene del espacio cultural
- Participación en el espacio cultural
- Evaluación de la gestión del espacio cultural (comunicaciones, programación)

Las preguntas que se elaboraron para la encuesta fueron revisadas y ajustadas por la Mesa Técnica, logrando definir el instrumento con las recomendaciones entregadas. La encuesta fue elaborada en formulario de google, por lo que su aplicación es a través de plataforma online. Fue difundida a través de los canales de la Municipalidad de La Serena, La Biblioteca Gabriela Regional, La Secretaría Regional Ministerial de las Culturas y las Artes, y agentes claves como la Universidad Central, entre otros. El periodo de aplicación se extendió entre la segunda quincena de agosto y fines de septiembre.

Los resultados de la encuesta fueron incorporados en la construcción de la propuesta estratégica y como insumos para el desarrollo de los grupos focales. Mayores detalles se encuentran en el ANEXO 2, con la sistematización de encuesta.





## Encuentro Participativo

El encuentro participativo fue la instancia para el diálogo y conversación entre la ciudadanía, personas con interés en aportar a la construcción del diagnóstico de la gestión de la Casa de Las Palmeras. Este encuentro fue realizado el día martes 07 de septiembre a las 19:00 horas vía zoom, contando con la participación de agentes claves, participantes de entrevistas previas, y habitantes de la comuna de La Serena.

A la participación se convocó a través de correo electrónico, a agentes culturales claves y participantes de la encuesta que dejaron registro de sus email en formulario. La convocatoria fue realizada a través de canales de difusión (redes sociales) de la Ilustre Municipalidad de La Serena, a través de su Departamento de Cultura.

El encuentro tuvo como objetivo dar a conocer el proceso de trabajo realizado, e invitar a las y los participantes a dialogar en torno a la gestión de la Casa de Las Palmeras y su proyección. Para propiciar la discusión se generaron dos mesas de trabajo (salas independientes en Zoom) y se convocó al diálogo en base a tres preguntas orientadoras.

Con el acompañamiento de un profesional dedicado a moderar y sistematizar la información, durante 45 minutos, las y los participantes pudieron discutir y conversar en torno a las preguntas, cuyas respuestas y opiniones fueron vaciándose en una pizarra de la aplicación Jamboard. Las apreciaciones generales pueden visualizarse en el ANEXO 3.

## Encuentros participativos de co-diseño (grupos focales y workshop)

Con la finalidad de focalizar la discusión a temas que han sido prioritarios abordar y co-diseñar estrategias que permitan visualizar la futura gestión del recinto, se generaron siete (7) instancias participativas para el co-diseño de propuestas para la Casa de Las Palmeras. En concreto se desarrollaron: 3 grupos focales, encuentros de co-diseño para el levantamiento de propuestas para la gestión del espacio cultural; y 4 workshop destinados a la redacción participativa de la propuesta estratégica del plan.



- Grupo focal con agentes educativos de la ciudad de La Serena (01 de octubre)
- Grupo focal con vecinos y vecinas del sector (04 de octubre)
- Grupo focal con agentes decisores en la gestión de la Casa de Las Palmeras (08 de octubre)
- Workshops para la redacción de propuesta estratégica (misión, visión y objetivos estratégicos) (12, 13, 14 y 15 de octubre)

De estos grupos focales, se levantaron diversas demandas de parte de la ciudadanía, las que complementan al diagnóstico realizado y ayudan a orientar el desarrollo de medidas para el plan. Por su parte de los workshop, surge la propuesta estratégica del plan de gestión. Mayor detalle de la información levantada consultar ANEXOS 4 y 5.

## Jornada de Validación

La última etapa del proceso estuvo enfocada a dar a conocer el Plan de Gestión redactado para la toma de sugerencias y validación, por tal motivo luego de la última mesa técnica se realizó el jueves 04 de noviembre, vía zoom, una actividad de presentación para la validación, de la cual participaron agentes que fueron parte del diagnóstico.

### 2.3 Categorías de estudio y análisis

Para el estudio y análisis de la información, se trabajó bajo cinco categorías o ámbitos fundamentales en la gestión y sostenibilidad de un espacio cultural, considerando:

**Infraestructura:** Conocer el estado actual de la infraestructura, condiciones para el funcionamiento, mantenimiento, entre otros aspectos generales en torno a la infraestructura de la Casa de Las Palmeras y el sitio en el que se ubica. Asimismo, conocer las demandas ciudadanas en estas materias.

**Administración:** Conocer la estructura administrativa de la Casa de Las Palmeras, las entidades que intervienen en su gestión, equipo humano y mecanismos de gestión existentes, las problemáticas actuales de la gestión.

**Participación:** Conocer y analizar las formas de participación que se generan desde la actual administración de la Casa de Las Palmeras. Identificar puntos críticos y aciertos en estas materias, estrategias que se llevan a cabo, demandas y desafíos existentes.

**Identidad y Programación.** Conocer y analizar la línea programática que tiene el espacio cultural. Conocer la oferta cultural existente o deseada, tipo de actividades, opiniones frente a estas, etc. Conocer la existencia de mecanismos e instrumentos de gestión de la programación. Demandas en materias de programación.

**Comunicaciones:** Conocer y analizar las estrategias comunicacionales que se llevan a cabo desde la gestión de la Casa de Las Palmeras, la efectividad de estas estrategias, aciertos y debilidades. Conocer imagen asociada a la Casa de Las Palmeras, soportes y canales comunicacionales, entre otros. Las demandas ciudadanas en estas materias.

Además de estas cinco categorías, inicialmente se había contemplado una sexta llamada "redes y alianzas", no obstante, en ajustes metodológicos se consideró tomarla como dimensión transversal a las cinco categorías antes descritas. Por lo tanto, en el proceso de levantamiento de información y análisis, se contempló además el conocer la existencia de redes, su tipo, particularidades, etc.

# 3. resultados del diagnóstico participativo

# SITUACIÓN ACTUAL

---

El diagnóstico ha sido construido con base en la información recogida con las técnicas descritas en el apartado de la metodología (revisión bibliográfica, entrevistas semi-estructuradas, mesas de trabajo, encuesta, encuentros de co-diseño), presentando los principales hallazgos obtenidos en el diagnóstico realizado.

La información se expone identificando un punto crítico y/o problemática, con las causas que lo ocasionan o que podrían estar ocasionándola. Se identifican posibles oportunidades que pueden aportar a la solución del problema las cuales se han establecido gracias a los aportes y propuestas entregadas por las diversas personas que participaron de los procesos de consulta. A su vez, se mencionan obstaculizadores que existen actualmente y atentan a la gestión, los que deben considerarse toda vez que se establezca una posterior medida.

Se expone a continuación para cada área una matriz sistematizada con la información recogida:

## INFRAESTRUCTURA

PROBLEMAS	CAUSAS	OPORTUNIDADES	OBSTACULIZADORES
<p>Ausencia de baños para visitantes y funcionarios y la imposibilidad de construir o instalarlos.</p>	<p>La condición de la infraestructura como Monumento Histórico, hace compleja su intervención para la construcción de servicios higiénicos.</p>	<p>La Biblioteca Regional, espacio vecino Presionar el cumplimiento de comodato vigente entre Biblioteca Regional y Municipalidad de La Serena.</p>	<p>La débil conectividad existente entre ambas infraestructuras</p>
<p>No existe mantención constante de la infraestructura.</p>	<p>No se respetan las condiciones pactadas en el comodato existente entre el Servicio del Patrimonio y la Municipalidad de La Serena.</p>	<p>Servicio del Patrimonio Cultural como institución especialista en la conservación de infraestructura patrimonial.</p>	<p>Escasa y/o comunicación poco fluida entre el Servicio del Patrimonio y La Municipalidad de La Serena.</p>

En la categoría de **infraestructura**, el espacio se enfrenta a una gran problemática al no poseer baños en su interior, además de no existir una adecuada conectividad con la Biblioteca Regional, espacio que sí cuenta con servicios higiénicos para poner a disposición. La débil conectividad física existente entre ambos espacios, se da a través de una escalera de difícil acceso, por ejemplo para personas con movilidad reducida.

Si bien existe un documento de comodato entre el Servicio del Patrimonio y la Municipalidad de La Serena, los acuerdos registrados en el documento no se han respetado en su totalidad, incluyendo las responsabilidades de mantención constante de la infraestructura. Al iniciar el presente servicio de asesoría se constató el deterioro del piso en el pasillo central del espacio, hecho que se venía manteniendo hace algún tiempo sin tomar las medidas pertinentes. Por lo que se deben generar mecanismos de comunicación más fluida entre ambas partes (Municipio y Servicio) que permitan comunicar a tiempo las complicaciones que vayan surgiendo en materias de infraestructura.

## ADMINISTRACIÓN

PROBLEMAS	CAUSAS	OPORTUNIDADES	OBSTACULIZADORES
<p>Dualidad en la gestión del espacio, sin mayor claridad de acuerdos y límites.</p>	<p>Existencia de dos modelos (visiones) de gestión de parte de Municipalidad de La Serena y Servicio Nacional del Patrimonio.</p> <p>Falta de comunicación y trabajo colaborativo entre ambas instituciones.</p>	<p>Trabajo en conjunto, potenciando la gestión de ambos espacios culturales.</p> <p>Las redes externas que poseen ambas instituciones, como mecanismo de apoyo a la administración.</p>	<p>Comunicación no efectiva entre el Servicio del Patrimonio y la Municipalidad de La Serena.</p> <p>Agendas propias de cada entidad.</p>
<p>No ejecución satisfactoria del comodato existente entre ambas instituciones.</p>	<p>Falta de comunicación y trabajo colaborativo entre ambas instituciones.</p> <p>Falta de un equipo de gestión que vele por el cumplimiento de comodato y medidas propias del modelo de gestión.</p> <p>Crisis Sanitaria (COVID-19)</p> <p>Ausencia de presupuestos.</p>	<p>El proceso de construcción del presente Plan de Gestión es una oportunidad para el trabajo colaborativo.</p>	<p>La falta de tiempo y posible desinterés de las partes en ser parte del proceso.</p>

## ADMINISTRACIÓN

PROBLEMAS	CAUSAS	OPORTUNIDADES	OBSTACULIZADORES
<p>Ausencia de glosas presupuestarias para la sostenibilidad del recinto en ambas instituciones administradoras.</p>	<p>Se desconocen las causas concretas, no obstante se infiere en la falta de recursos o desinterés de parte de agentes decisores de las políticas públicas.</p>	<p>Posibilidad de fondos públicos y privados para el financiamiento del espacio cultural.</p>	<p>La dualidad de su gestión, que debe ser superada para realizar la gestión de recursos externos.</p> <p>Ausencia de equipo destinado a la gestión de recursos externos.</p>
<p>Bajo número de alianzas formalizadas, que formen parte de la gestión del espacio.</p>	<p>Mecanismo no incorporado en la gestión del espacio cultural.</p>	<p>Presencia de tres universidades cercanas al espacio cultural con interés en vincularse.</p> <p>Existencia de organizaciones culturales, instituciones educativas, entre otras entidades con interés en generar vínculos.</p>	<p>Falta de un equipo que gestione, administre y fidelice las alianzas generadas.</p>

En materias de **administración** existe una dualidad en la gestión del espacio (Municipalidad-Servicio), esta situación es identificada internamente por los miembros de ambas instituciones quienes no tienen claros los límites en el trabajo en conjunto. La existencia de dos modelos de gestión, cada uno desarrollado por cada administración, habla de la existencia de dos visiones en torno a la gestión del espacio, **elemento crítico para la gestión de todo recinto cultural, que debe ser resuelto con urgencia.**

En cuanto al comodato vigente, cada una de las partes no han respetado los acuerdos pactados y no existen jornadas de trabajo entre ambas partes que permitan planificar sus acciones. La no existencia de equipos de gestión, focalizado a la Casa de Las Palmeras, que vele por el cumplimiento del comodato, aporta a este problema existente. En los últimos años, la crisis sanitaria, vino a interrumpir las actividades de ambos recintos (Casa de Las Palmeras y Biblioteca Regional), suspendiendo actividades y proyectos que estaban en ejecución y que habían comenzado a ponerse en pausa a partir del Estallido Social de Octubre de 2019.

A la fecha el comodato no se ha cumplido satisfactoriamente, no obstante, del proceso de construcción realizado, **se ha adquirido el compromiso entre ambas partes, de llevar a cabo un proceso de revisión del instrumento vigente, entre las unidades jurídicas de cada estamento.**

## PARTICIPACIÓN

PROBLEMAS	CAUSAS	OPORTUNIDADES	OBSTACULIZADORES
<p>El mayor número de visitantes responde a visitas programadas, más que visitantes espontáneos que participan por voluntad propia.</p>	<p>Horarios de funcionamiento no pertinentes a los tiempos disponibles para la participación de la ciudadanía.</p> <p>Desconocimiento del espacio por parte de la ciudadanía.</p>	<p>Las características del espacio, invitan a la participación en contextos post pandémicos (recuperación de la presencialidad y virtualidad), potenciando prácticas realizadas en el pasado y desafiando nuevos formatos.</p> <p>Entorno: flujo universitario, turístico, cultural.</p>	<p>Horarios municipales.</p> <p>Falta de un equipo que coordine y gestione estrategias para la participación.</p>
<p>Inexistencia de vinculación con agrupaciones y/o organizaciones a lo largo del tiempo</p>	<p>No existe en el espacio cultural capital humano que pueda desarrollar dichas labores.</p> <p>Desarrollo de vínculos para la participación y alianzas como mecanismo no incorporado en la gestión del espacio cultural.</p>	<p>Posible vinculación con los usuarios de la Biblioteca Regional.</p> <p>Existencia de una diversidad de agrupaciones, organizaciones, artistas, cultores, etc. con interés en vincularse con el espacio.</p>	<p>No existen al interior del espacio cultural procesos de gestión sostenidos en el tiempo.</p> <p>Ausencia de equipo destinado a la gestión, articulación y coordinación de agentes del territorio.</p>

## PARTICIPACIÓN

---

PROBLEMAS	CAUSAS	OPORTUNIDADES	OBSTACULIZADORES
<p>Se constata escasa participación e implicancia de vecinos y vecinas del territorio en las acciones que realiza la Casa de Las Palmeras. Para estas personas, la Casa es un espacio cerrado, al cual generalmente no se tiene acceso.</p>	<p>Escasa visibilidad del espacio, como un recinto abierto que invita a vecinos y vecinas a ser visitados.</p> <p>Inexistencia de vínculos desde la Casa hacia el territorio próximo (juntas de vecinos y organizaciones).</p>	<p>Las organizaciones territoriales requieren y necesitan de espacios para llevar a cabo sus actividades (reuniones, encuentros, etc.) siendo de gran aporte a las acciones futuras que puede llevar a cabo la Casa de Las Palmeras.</p>	<p>Falta de un equipo que coordine y gestione estrategias para la vinculación de las organizaciones del territorio.</p>

Desde la gestión municipal, la participación cultural ha sido concebida a partir de la asistencia a las actividades que se realizan en el espacio, constatando participación principalmente de parte de establecimientos educacionales, a través de las visitas guiadas que ofrece el espacio, las cuales responden a visitas programadas con anticipación. Desde la Biblioteca Regional también asiste un importante flujo de gente, como parte del recorrido cultural que realizan algunos usuarios de dicho espacio cultural.

No existen grandes procesos de participación espontánea, esto debido a la escasa promoción del espacio hacia el exterior, no siendo atractivo al transeúnte o no motivando a su ingreso. Los horarios de funcionamiento del espacio y el desconocimiento por parte de la ciudadanía, dificultan aún más los procesos de participación.

Si bien el espacio ha realizado actividades en conjunto a organizaciones, instituciones y colectivos de la comuna, no existe un trabajo sostenido en el tiempo en estas materias. La vinculación sólo se ha generado a partir de proyectos específicos en periodos determinados, no existiendo por tanto una vinculación con las organizaciones territoriales y funcionales cercanas al espacio.

En esta misma línea, las organizaciones territoriales (juntas de vecinos) tienen una percepción lejana del espacio cultural. Para ellos, la Casa de Las Palmeras, es un recinto cerrado, que poco invita al ingreso, además de manifestar que nunca se han generado invitaciones o mecanismos para que estas organizaciones participen o contribuyan al trabajo que realiza el espacio cultural.

## IDENTIDAD Y PROGRAMACIÓN

---

PROBLEMAS	CAUSAS	OPORTUNIDADES	OBSTACULIZADORES
<p>Ausencia de estrategias/líneas programáticas establecidas implementadas de manera sistemática.</p>	<p>No existe en el espacio cultural capital humano que pueda desarrollar dichas labores.</p>	<p>Instancias de co-programación en conjunto con la Biblioteca Regional y otros agentes claves.</p> <p>Diversas organizaciones, compañías, colectivos y agentes culturales en búsqueda de espacios culturales para desarrollar sus iniciativas culturales.</p>	<p>Ausencia de recursos para contratación de personal para la programación.</p>

La dualidad de la gestión del recinto, la nula existencia de presupuesto por parte del municipio, sumado a la no existencia de personal encargado de la programación de actividades de la Casa de Las Palmeras, hacen difícil la concepción de una estrategia programática, con líneas temáticas, formatos de actividades, contenidos, etc.

El modelo de gestión que se construya, debe establecer los lineamientos programáticos co-construidos con las visiones de diversos agentes claves, esto debido a las múltiples concepciones que se tienen de la Casa, el legado de Gabriela Mistral, y la gestión misma del recinto.

La oportunidad que se presenta, es la existencia de gran número de agentes culturales (compañías, agrupaciones, colectivos, artistas) que se encuentran demandando de espacios culturales para el desarrollo de sus proyectos y obras. El desafío para la gestión es contar con equipo humano que logre coordinar una programación que puede existir, incluso, con bajo presupuesto.

## COMUNICACIONES

PROBLEMAS	CAUSAS	OPORTUNIDADES	OBSTACULIZADORES
<p>La ciudadanía afirma que existe un desconocimiento del espacio cultural por parte de habitantes de La Serena.</p>	<p>No hay visibilidad de la casa. Falta de estrategias comunicacionales que la den a conocer a la comunidad: soportes gráficos, publicidad, etc.</p>	<p>Posibilidad de generar alianzas en materias comunicacionales con instituciones superiores del sector y otros agentes claves para la gestión.</p>	<p>Centralización de las decisiones comunicacionales a nivel municipal. Alta burocracia.</p>
<p>Ausencia imagen/identidad propia a la Casa de Las Palmeras, que sea reconocible y palpable física como virtualmente.</p>	<p>La ausencia de un proceso de trabajo de construcción de "marca" o imagen que desea proyectarse.</p> <p>La falta de un equipo comunicacional destinado a aquello.</p>	<p>La activación de la comunidad a partir del desarrollo del Plan de Gestión para llevar a cabo un proceso de trabajo en torno a la identidad del recinto.</p>	<p>Falta de un equipo de gestión, con competencias en materias comunicacionales, que lidere el proceso.</p>

## COMUNICACIONES

---

PROBLEMAS	CAUSAS	OPORTUNIDADES	OBSTACULIZADORES
La Casa de Las Palmeras no está inserta en las rutas de promoción turística de La Serena.	Ausencia de trabajo en estas materias y falta de coordinación con otros departamentos municipales y entidades externas.	Diversas instituciones, públicas y privadas, generando acciones para la promoción turística de la comuna, como potenciales aliados en estas materias.	Centralización de las decisiones comunicacionales y falta de un equipo de gestión con las competencias necesarias para llevar a cabo estas acciones.

Para la ciudadanía, La Casa de Las Palmeras es un espacio desconocido, a pesar de estar situada en un punto de alta circulación de personas, especialmente en épocas estivales. La ausencia de señaléticas y gráficas que visibilicen al espacio contribuye a este desconocimiento, sumado a las nulas estrategias comunicacionales que se generan.

El espacio cultural Casa de Las Palmeras Gabriela Mistral no ha generado un trabajo de construcción y posicionamiento de imagen a nivel comunal y regional. No existe en la actualidad una imagen que pueda ser visible o palpable en diversos soportes, virtuales y presenciales, lo que lleva al bajo conocimiento de la población de la existencia de dicho espacio cultural.

Se ha constatado además que la Casa de Las Palmeras no está inserta en los circuitos turísticos de la comuna de La Serena que la misma municipalidad ha generado, lo que habla de la falta de gestión interna y ausencia de comunicación con otros departamentos municipales, lo que pone como urgencia el levantar mecanismos de articulación entre diversos estamentos.

La ausencia de un equipo de gestión, dedicado a las comunicaciones del espacio, explica en gran parte estas problemáticas. Actualmente la labor comunicacional está centralizada al Departamento de Comunicaciones de la Municipalidad de La Serena, quien debe velar por la difusión de las actividades de todas las reparticiones del municipio, no existiendo un trabajo exclusivo a la difusión del recinto cultural o prioridad en la comunicación de sus actividades.

# DEMANDAS CIUDADANAS

---

Reconociendo las problemáticas actuales para la gestión de La Casa de Las Palmeras y sus respectivas causas, así como las potencialidades que tiene el espacio para su futura gestión y posibles obstaculizadores, se identificaron además diversas demandas ciudadanas para cada una de las dimensiones de estudio, que para la construcción de este plan de gestión son vitales considerar, puesto que ayudan a establecer las medidas que debiera adoptar la gestión del recinto para los próximos cuatro años.

Las demandas ciudadanas son las opiniones expresadas por diversas personas que participaron de grupos focales, las cuales (de manera sintetizada) se exponen en el presente apartado para luego materializarlas en la propuesta estratégica del capítulo 4.

## INFRAESTRUCTURA

Habilitar baños.

Habilitar acceso expedito a la Biblioteca Regional (que sea un solo espacio)

Mejorar el espacio cultural de forma constante.

Instalar una tienda o sector con souvenirs e información de la Casa.

Habilitar espacios para la mejora de experiencia de la ciudadanía (food truck, cafetería, bancas, mesas).

## ADMINISTRACIÓN

Recursos para su funcionamiento.

Trabajo mutuo con Biblioteca Regional para potenciarse.

Trabajo en red, armar circuito con otras infraestructuras y espacios históricos de La Serena.

## PARTICIPACIÓN

Que se convierta en un espacio de aprendizaje, abierto a la ciudadanía y con funcionamiento constante.

Ampliar horarios.

Generar consultas ciudadanas de manera constante. Buzones de consulta.

Generar mesas de trabajo para generar actividades en conjunto y proyectadas en el tiempo.

Pensar su relación con el espacio público.

## IDENTIDAD Y PROGRAMACIÓN

Que sea una oportunidad para conocer a Gabriela, su pensamiento y legado.

Que se convierta en un gran refugio cultural, muy acogedor, un lugar de aprendizaje y oasis entre el mar y la ciudad.

Que sea un espacio de manifestaciones culturales, mediación y fomento a la lecto - escritura.

Potenciar la educación.

## COMUNICACIONES

Desarrollar una plataforma cercana para las comunicaciones.

El municipio debe ser el agente que difunda la casa.

Desarrollar difusión en conjunto con otras instituciones.

La Casa debería darse a conocer más.

Diseñar piezas gráficas y material pedagógico atractivo.

INFRAESTRUCTURA	ADMINISTRACIÓN	PARTICIPACIÓN	IDENTIDAD Y PROGRAMACIÓN	COMUNICACIONES
	<p>Trabajo en conjunto con las Universidades, institutos, centros de formación técnica y educación básica y media.</p>	<p>Captar la participación de manera más dinámica.</p> <p>No olvidar el territorio próximo. Considerar la importancia de la gestión territorial, y el conectar con los vecinos.</p> <p>Convocar al trabajo conjunto e inter - disciplinariamente.</p> <p>Promover la participación de la comunidad en general, los jóvenes, niñas, niños y niñas.</p>	<p>Continuar con la idea de Casa Granja, reconociendo la importancia de la huerta, las hierbas, los aromas.</p> <p>Generar una programación nutrida, variada e integradora.</p> <p>Actividades para diversas edades.</p> <p>Rescatar la historia del sector.</p> <p>Desarrollar actividades sostenidas en el tiempo, cartelera cultural.</p>	<p>Utilización efectiva de las redes sociales.</p> <p>Promover la existencia de padrinos o embajadores de difusión, en instituciones o personas.</p> <p>Que sea una oportunidad para el turismo cultural.</p>

# 4. propuesta estratégica

misión, visión, objetivos estratégicos y medidas

## MISIÓN

Somos la Casa de Gabriela Mistral, abierta a la comunidad local y el Mundo, dedicada a promover la participación de la ciudadanía en torno a la vida y el legado cultural de la poeta, con arraigada visión territorial, reconociéndonos parte de la inspiración Elquina, de un circuito turístico/cultural de La Serena y de un barrio con historia viva.

## VISIÓN

Posicionar a La Casa de Las Palmeras Gabriela Mistral como un espacio de promoción del legado de la poeta, activo y abierto a la comunidad, atractivo por su programación, vida cultural y por el entorno en el cual se encuentra emplazado.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

---

OE 1: Elaborar una estrategia de colaboración entre la Municipalidad de La Serena y la Biblioteca Regional (SNPC), para abordar aspectos relacionados a la administración de la Casa de Las Palmeras, según comodato y relaciones existentes.

OE 2: Preservar la Casa de Las Palmeras como Monumento Histórico y Patrimonio Cultural de la ciudad de La Serena, contemplando medidas que permitan su conservación y mejoramiento constante.

OE 3: Ofrecer a la comunidad un espacio cultural de calidad e inclusivo, con acceso universal para todas y todos.

OE 4: Diversificar las formas de participación de la ciudadanía en La Casa de Las Palmeras, generando estrategias para el desarrollo de comunidades culturales en torno al espacio.

OE 5: Generar una oferta programática que rescate el legado cultural de Gabriela Mistral, contribuya a su resignificación y conviva con las expresiones culturales locales.

OE 6: Implementar una estrategia comunicacional colaborativa, en base a la diversificación de soportes, canales y acciones pertinentes a las comunidades destinatarias.

OE 7: Levantar redes de colaboración para La Casa de Las Palmeras, que aporten a la gestión programática, comunicacional y financiera, y contribuyan a la sostenibilidad del recinto.

## MEDIDAS ESTRATÉGICAS

---

OE 1: Elaborar una estrategia de colaboración entre la Municipalidad de La Serena y Biblioteca Regional (SNPC), para abordar aspectos relacionados a la administración de la Casa de Las Palmeras, según comodato y relaciones existentes.

- Crear un programa de reuniones de coordinación/colaboración entre ambas partes, de manera sistemática y con una frecuencia no mayor a la mensual.
- Desarrollar jornadas de planificación entre ambas instituciones, a fin de tomar acuerdos conjuntos en materias administrativas, programáticas y comunicacionales.
- Implementar mecanismos de evaluación de la gestión de La Casa de Las Palmeras, para la mejora constante de los procesos internos.

## MEDIDAS ESTRATÉGICAS

---

OE 2: Preservar la Casa de Las Palmeras como Monumento Histórico y Patrimonio Cultural de la ciudad de La Serena, contemplando medidas que permitan su conservación y mejoramiento constante.

- Desarrollar un plan de mantenimiento de la Casa de Las Palmeras, creado y coordinado entre Municipalidad de La Serena y Biblioteca Regional (SNPC), como parte de los compromisos contraídos en comodato vigente.
- Desarrollar una campaña comunicacional de concientización para el cuidado y conservación de la Casa de Las Palmeras, que esté destinada a visitantes y ciudadanía en general.
- Gestionar recursos y/o convenios, con entidades públicas y privadas, para el financiamiento de mejoras a la infraestructura y los espacios comunes.

## MEDIDAS ESTRATÉGICAS

---

OE 3: Ofrecer a la comunidad un espacio cultural de calidad e inclusivo, con acceso universal para todas y todos.

- Subsanan de manera urgente la ausencia de baños en la Casa de Las Palmeras, a través de la mejora de conectividad con Biblioteca Regional u otras acciones que contribuyan a la existencia de servicios higiénicos en el recinto.
- Desarrollar un plan de trabajo que apunte a la mejora de la conectividad entre Casa de Las Palmeras y Biblioteca Regional, en vías de habilitación de acceso expedito entre ambas infraestructuras.
- Implementar acciones que permitan otorgar accesibilidad a la Casa de Las Palmeras a personas con discapacidad motora, visual y auditiva.
- Habilitar nuevos espacios y equipamientos que inviten a la ciudadanía al uso constante y activo del recinto, tales como bancas, mesas, o la invitación a instalación de food trucks y puestos de venta.

## MEDIDAS ESTRATÉGICAS

---

OE 4: Diversificar las formas de participación de la ciudadanía en La Casa de Las Palmeras, generando estrategias para el desarrollo de comunidades culturales en torno al espacio.

- Generar mecanismos constantes de consulta ciudadana (reuniones, buzones de consulta, grupos focales, etc.) que permitan recoger información y facilitar la contribución de la ciudadanía en la gestión del recinto.
- Levantar de manera constante información en el territorio próximo, generando mapeos de organizaciones e identificación de intereses culturales de la ciudadanía.
- Ampliar los horarios de funcionamiento de La Casa de Las Palmeras, permitiendo la participación de más personas, en especial de aquellas que por horario laboral no pueden asistir.
- Desarrollar acciones que permitan la apertura del patio de la Casa de Las Palmeras, para su apropiación por parte de organizaciones, comunidades estudiantiles entre diversos grupos humanos.

## MEDIDAS ESTRATÉGICAS

---

OE 5: Generar una oferta programática que rescate el legado cultural de Gabriela Mistral, contribuya a su resignificación y conviva con las expresiones culturales locales.

- Diversificar la oferta de recorridos mediados, generando productos diferenciados según diversidad de segmentos o comunidades.
- Desarrollar proyectos o actividades relacionadas con el rescate de la Huerta de Gabriela Mistral, con participación activa de la ciudadanía y las comunidades próximas al recinto.
- Activar plataformas comunicacionales para la Casa de Las Palmeras, virtuales y presenciales.
- Desarrollar un trabajo conjunto con agentes escolares, para la creación de productos/actividades que se vinculen al currículo escolar y las necesidades del sector educativo.
- Producir material informativo y pedagógico para la divulgación de la Casa de Las Palmeras, su historia, actividades y otros contenidos relevantes, por medio de diversos soportes (escritos, sonoros, visuales y audiovisuales).

## MEDIDAS ESTRATÉGICAS

---

OE 6: Implementar una estrategia comunicacional colaborativa, en base a la diversificación de soportes, canales y acciones pertinentes a las comunidades destinatarias.

- Desarrollar contenidos comunicacionales para la Casa de Las Palmeras, generados de manera constante y a largo plazo, bajo una programación establecida periódicamente.
- Asegurar el compromiso de la municipalidad de La Serena con las comunicaciones de la Casa de Las Palmeras, estableciendo acuerdos con Departamento de Comunicaciones y jornadas sistemáticas de planificación.
- Activar plataformas comunicacionales para la Casa de Las Palmeras, virtuales y presenciales.
- Desarrollar alianzas comunicacionales con reparticiones al interior de la Municipalidad de La Serena y con entidades externas.
- Implementar un punto de información presencial en el frontis de la Casa de Las Palmeras, atractivo y visible para las y los transeúntes.
- Insertar a la Casa de Las Palmeras en los circuitos turísticos de la ciudad y la región, incorporando su presencia y características en folletos, plataformas y otros soportes de difusión.

## MEDIDAS ESTRATÉGICAS

---

OE 7: Levantar redes de colaboración para La Casa de Las Palmeras, que aporten a la gestión programática, comunicacional y financiera, y contribuyan a la sostenibilidad del recinto.

- Desarrollar con periodicidad anual, mapeos de agentes claves o stakeholders, potenciales integrantes de redes de colaboración para la Casa de Las Palmeras.
- Fortalecer el trabajo que se realiza dentro de la Ruta Camino a Gabriela Mistral, ampliando los mecanismos de colaboración entre las partes integrantes.
- Generar una mesa de trabajo colaborativo con otras reparticiones de la Municipalidad de La Serena y entidades externas, para potenciar las comunicaciones y el posicionamiento de la Casa como un atractivo turístico.
- Generar una mesa de trabajo con instituciones educacionales de enseñanza básica, media y superior, a fin de levantar colaboraciones en materias programáticas, comunicacionales y de participación.
- Propiciar la creación de una red o círculo de amigos/colaboradores de la Casa de Las Palmeras, integrado por diversos agentes claves, representantes de diversas entidades locales y regionales.

# 5. implementación del plan

modelo de gestión, administración, financiamiento y evaluación.

Para la implementación del plan de gestión de la casa de las Palmeras se vuelve fundamental establecer los mecanismos de administración, relaciones y comunicaciones, sistemas de financiamiento y estrategias de seguimiento / evaluación, con un modelo de gestión pertinente al contexto actual, contemplando las posibilidades que permite la actual administración municipal, la existencia de un comodato con la Biblioteca Regional y oportunidades existentes, las que pueden tomarse, en la medida que la gestión del recinto garantice aquello.



## EJE ADMINISTRACIÓN

La administración del recinto le corresponde a la Ilustre Municipalidad de La Serena, no obstante, el modelo de gestión debe considerar el trabajo en conjunto y coordinado con la Biblioteca Regional, dada la calidad de co-administradores de acuerdo a comodato actual, procurando así dar cumplimiento al objetivo estratégico 1.

En las acciones a implementar para la puesta en marcha (Año 1) se considera:

- Planificación de reuniones a nivel interno, equipo espacio cultural y equipo municipal de cultura, para planificar la implementación del plan.
- Revisión entre las partes (Casa de Las Palmeras y Biblioteca Regional) del comodato vigente.
- Evaluación de incorporación de profesional al equipo Casa de Las Palmeras, a cargo del área "gestión cultural".

## EJE INFRAESTRUCTURA

A fin de cumplir con los objetivos estratégicos 2 y 3, el modelo de gestión debe tener como foco la conservación y mantención constante del inmueble, teniendo en consideración su calidad de Monumento Histórico, lo que implica estar levantando diversos mecanismos de apoyo en estas materias. Asimismo, la mantención y mejora constante del espacio en general, como respuesta a las necesidades de la ciudadanía.

Acciones de corto plazo:

- Revisión entre las partes (I. Municipalidad de La Serena y Servicio Nacional del Patrimonio) del comodato vigente, el cual establece obligaciones en materias de mantención del recinto.
- Revisión inmediata a nivel municipal, en conjunto con Servicio Nacional de Patrimonio, de los nudos críticos a nivel de infraestructura (ausencia de baño y conectividad con Biblioteca Regional), a fin de subsanarlos en un corto a mediano plazo.

## EJE PARTICIPACIÓN

El modelo de gestión se sustenta en la participación de la ciudadanía, personas naturales y organizaciones que tienen interés en vincularse con el espacio, ser partícipes de las actividades y contribuir a la gestión del recinto. Sin participación el espacio no tiene vida, por tal motivo el modelo de gestión debe propiciar el cumplimiento del Objetivo Estratégico 4.

Acciones de corto plazo:

- Establecimiento de al menos un (1) mecanismo de consulta para el año 1.
- Desarrollo de reuniones con agentes externos, con interés en ser partícipes del espacio cultural.
- Construcción de mapa de agentes claves.

## EJE PROGRAMACIÓN

El modelo de gestión debe considerar una programación que contemple todos aquellos proyectos o actividades culturales que guarden relación con la línea editorial que se vaya construyendo participativamente en el periodo de implementación del plan. Dentro de estas iniciativas se puede contemplar acciones que se han propuesto en los procesos de diagnóstico realizados y todas las que surjan de la gestión al momento de implementar este plan, tales como:

- Fortalecimiento y diversificación de las visitas guiadas
- Oferta de talleres culturales
- Construcción y mantención de huerta comunitaria
- Clubes de lectura
- Mateadas
- Ferias culturales
- Presentaciones artísticas (música, cine, teatro, danza, etc.)
- Otros

Acciones de corto plazo:

- Creación de una red de colaboración en materias programáticas, por medio de una mesa de programación, en la que participen diversos agentes interesados en co-programar con y para la Casa de Las Palmeras.
- Evaluación de incorporación de profesional al equipo Casa de Las Palmeras, a cargo del área "gestión cultural" para que coordine la programación cultural del espacio.

## EJE COMUNICACIONES

El modelo de gestión debe contemplar las comunicaciones como eje fundamental para la sostenibilidad del recinto. Ante esto, el espacio requiere de forma urgente su activación comunicacional.

Actualmente, las comunicaciones del recinto dependen del Departamento de Comunicaciones de la Municipalidad de La Serena, no existe autonomía en el manejo comunicacional. Por otra parte, existen diversas entidades que se presentan como posibles aliados en materias comunicacionales. La gestión del recinto deberá tener la capacidad de desarrollar alianzas estratégicas en este ámbito, que potencie el plan de comunicación establecido con la parte municipal.

Acciones de corto plazo:

- Establecimiento de acuerdos, estrategias o protocolos comunicacionales con el Departamento de Cultura. Toma de decisiones en materias comunicacionales.
- Generar una red de apoyo y colaboración para las comunicaciones de las actividades del recinto, coordinadas a través de un grupo whatsapp u otros mecanismos de intercambio de contenido comunicacional.

## EJE REDES

Según el contexto actual, la gestión del recinto dependerá en gran medida de la capacidad que se tenga para levantar colaboraciones de agentes externos en materias de programación, comunicaciones, servicios y apoyo financiero, consolidando una red de colaboración y apoyo para la Casa de Las Palmeras Gabriela Mistral.

Acciones de corto plazo:

- Levantar una red de colaboración en materias programáticas, por medio de una mesa de programación, en la que participen diversos agentes interesados en co-programar con y para la Casa de Las Palmeras.
- Generar una red de apoyo y colaboración para las comunicaciones de las actividades del recinto, coordinadas a través de un grupo whatsapp u otros mecanismos de intercambio de contenido comunicacional.

## ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

---

Para la implementación del plan se requiere contar con un equipo que administre, programe, produzca, mantenga y levante recursos a través de la gestión de alianzas estratégicas, postulación a fondos, cooperación internacional, entre otras instancias que permitan financiar los proyectos necesarios para implementar las medidas propuestas. Por esta razón, se propone la siguiente conformación del equipo encargado de llevar a cabo las acciones necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos.

### Gestora o gestor cultural

Persona encargada de administrar el espacio y coordinar la puesta en marcha del Plan de Gestión propuesto. Entre sus funciones destacan la gestión internas (Departamento de Cultura y Biblioteca Regional) como externas (Universidades, agentes claves del barrio, Corporación de Educación, organizaciones culturales, empresas, etc), para la consecución de alianzas, oferta programática, levantamiento de recursos pecuniarios y no pecuniarios. Debe mantener contacto directo con Biblioteca Regional, por temas de administración, contenidos y programación y comunicación del trabajo que se hace en conjunto en el espacio, y colaboración en las actividades que cada uno de los espacio programe. Asimismo, mantendrá comunicación y desarrollará acciones conjuntas con el equipo de la Ruta Camino a Gabriela Mistral, así como otras entidades externas que se vayan gestionando para el desarrollo de alianzas.

Quien ocupe este rol debe contar con formación y experiencia en gestión y administración de espacios culturales, tener experiencia en el levantamientos de recursos, alianzas y cooperación corporativa. Competencias para diagnósticos culturales en territorio, planificación y comunicaciones. Es responsable de la pre producción, producción y evaluación de los proyectos que se lleven a cabo.

## ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

---

### Encargada o encargado de mediación y producción

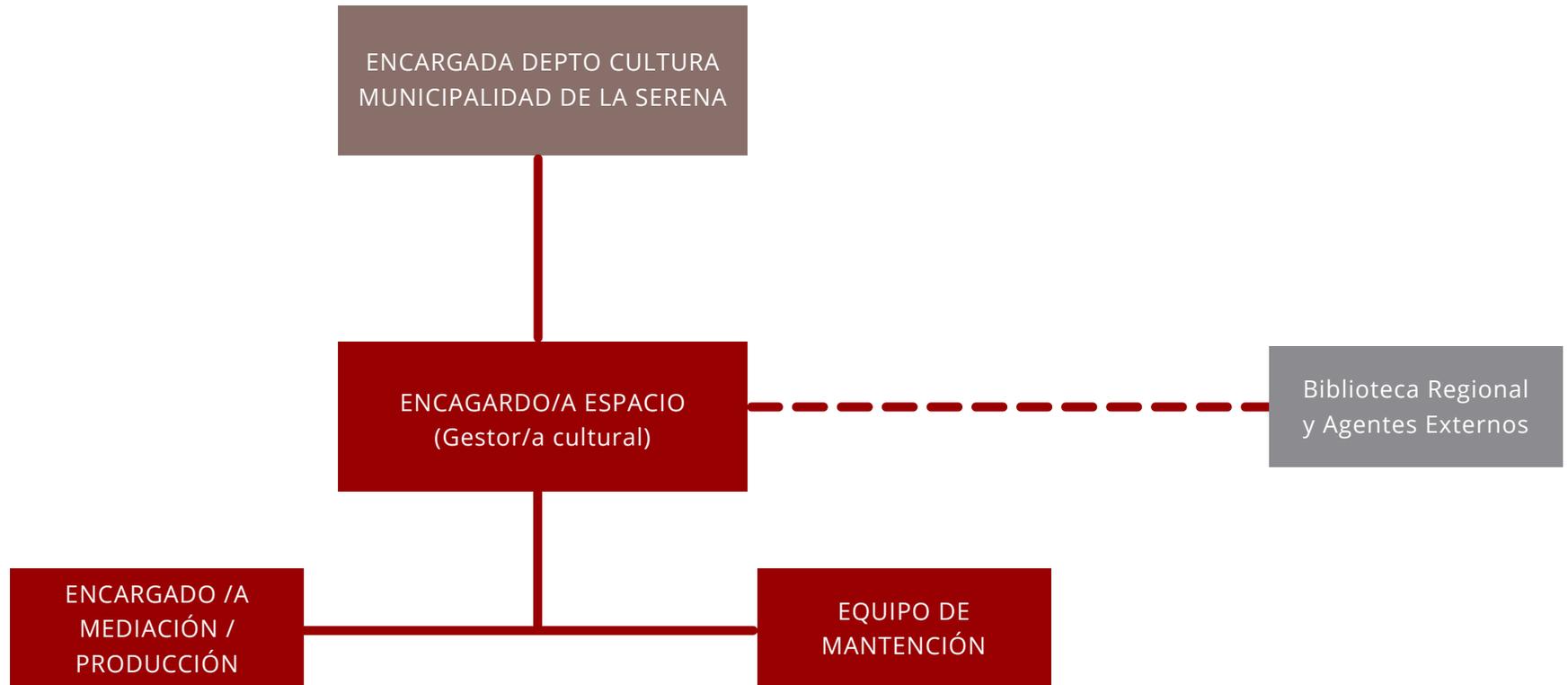
Se encargará de producir y mediar todas las actividades que se desarrollan en el espacio. Una de las tareas principales y permanentes será el diseño y desarrollo de una batería de visitas guiadas adaptadas para los distintos públicos, así como material pedagógico e informativo. Será la persona encargada de producir las actividades que se realizan en el espacio, tales como talleres, conciertos, ferias y/o otros, poniendo en marcha la planificación realizada, coordinando elencos, participantes, recursos y logística.

### Equipo de Mantenimiento (2 personas)

Dentro de las tareas a realizar por este equipo está la mantención del espacio Casa de Las Palmeras Gabriela Mistral, que cuenta tanto la infraestructura como las áreas verdes que la rodean, estableciendo mecanismos de mantención, logística de materiales para la mantención, etc. Es responsabilidad de este equipo reportar a administración si se evidencian daños en infraestructura y áreas verdes que requieren o alertan de mejoras que requieren de asesoramiento experto, dada la calidad de Monumento Nacional del inmueble. Este equipo otorga apoyo en la producción de las actividades realizadas en el espacio.

## ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

---



## SISTEMA DE FINANCIAMIENTO

---

La matriz de financiamiento actual es principalmente estatal, a través del presupuesto municipal para pago de honorarios de tres personas (equipo vigente) y el financiamiento para mantención y pagos de gastos administrativos por parte del Servicio Nacional del Patrimonio, a través del presupuesto de la Biblioteca Regional Gabriela Mistral, según se indica en comodato existente, el que al momento de la redacción de este plan se encuentra en revisión.

El modelo de gestión de La Casa de Las Palmeras requiere de un sistema de financiamiento MIXTO, para cada una de las partidas presupuestarias que se desglosan de los ejes estratégicos del plan. El sistema de financiamiento contempla aportes pecuniarios (recursos financieros) y valorizados (programación, servicios, bienes), los cuales pueden ser otorgados por diversas entidades tal como señala la siguiente tabla.

PARTIDA PRESUPUESTARIA	TIPO DE FINANCIAMIENTO (PECUNIARIO / VALORIZADO)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
<p>Funcionamiento basal del espacio cultural (administración e infraestructura): Contempla el pago de sueldos de equipo de gestión, la mantención del recinto, aseo, pago de cuentas básicas, materiales, entre otros.</p>	<p>Recursos monetarios, provenientes de fuentes públicas y/o privadas, para la mantención, conservación y mejoramiento de la infraestructura.</p> <p>Servicios valorizados para la mantención y conservación de la Casa de Las Palmeras.</p> <p>Aportes valorizados de insumos y bienes para la mantención.</p>	<p>I. Municipalidad de La Serena Servicio Nacional del Patrimonio Gobierno Regional Fondos Concursables Financiamiento colaborativo (red de colaboradores de la Casa de Las Palmeras) a través de aportes pecuniarios y valorizados.</p>
<p>Programación y participación: Contempla la generación de una parrilla programática con actividades culturales de diversos formatos. Contempla además la generación de acciones que diversifiquen las formas de participación de la ciudadanía.</p>	<p>Financiamiento de tipo programático (valorizado), a través del desarrollo de co-programaciones con agentes municipales y externos, satisfaciendo además la necesidad de espacios culturales para la exhibición y desarrollo de actividades.</p> <p>Recursos monetarios, provenientes de fuentes públicas y/o privadas, para financiamiento de programación de actividades.</p> <p>Este plan de gestión debe conducir a la creación en el presupuesto municipal, de una glosa presupuestaria, con recursos monetarios, para asegurar el desarrollo de actividades fundamentales para la gestión.</p>	<p>I. Municipalidad de La Serena Servicio Nacional del Patrimonio Fondos Concursables (MINCAP, GORE, MDS, Ministerio de la Mujer, Equidad y Género, entre otros) Organizaciones culturales Compañías artísticas y artistas independientes Proyectos culturales Universidades</p>

PARTIDA PRESUPUESTARIA	TIPO DE FINANCIAMIENTO (PECUNIARIO / VALORIZADO)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
<p>Eje Comunicaciones: Contempla la generación de contenidos comunicacionales y la distribución de estos contenidos en diversos canales y plataformas.</p>	<p>Recursos monetarios, provenientes de fuentes públicas y/o privadas, para financiamiento de acciones comunicacionales de la Casa de Las Palmeras o sus proyectos.</p> <p>Servicios y canales comunicacionales, como aportes valorizados, entregados por otras entidades municipales y agentes externos.</p>	<p>I. Municipalidad de La Serena Servicio Nacional del Patrimonio Gobierno Regional Desarrollo de alianzas institucionales con otras entidades, públicas y privadas, personas naturales o jurídicas, que contribuyan en las comunicaciones: organizaciones culturales, sociales, Universidades, Juntas de Vecinos, establecimientos educacionales, entre otras.</p>

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

ACCIONES	PERIODICIDAD	PARTICIPANTES	VERIFICADORES
Reuniones de seguimiento de implementación del Plan de Gestión	Semestralmente	Mesa técnica para la elaboración del plan, equipo del espacio, Departamento de Cultura, Biblioteca Regional y SEREMI de las Culturas)	Acta de Evaluación Lista de asistentes
Reuniones de evaluación programática con Biblioteca Regional y agentes externos participantes de Mesa de Programación.	Semestralmente o según establezca la mesa.	Equipo de Gestión Cultural y administración Equipo Biblioteca Regional	Acta de Evaluación Lista de asistentes
Evaluación interna de nivel de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos, evaluación de medidas y proyectos desarrollados.	Al menos 1 vez al año o según establezca el equipo de gestión.	Equipo de la Casa de Las Palmeras Departamento de Cultura	Acta de Reunión Acta de Evaluación y sugerencias
Desarrollo de grupos focales con la comunidad para incorporar en evaluaciones opiniones y sugerencias de la comunidad	Semestralmente o según establezca equipo de gestión.	Comunidad (Vecinas, vecinos, JJVV, Instituciones alianzas) Equipo de trabajo de Casa de Las Palmeras Gabriela Mistral)	Fotografías Listas de Asistencia Acta de la actividad Información sistematizada y archivos (grabaciones, fichas, otros)

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

---

ACCIONES	PERIODICIDAD	PARTICIPANTES	VERIFICADORES
Aplicación de encuesta de apreciación y evaluación de aspectos tales como programación, accesibilidad, comunicaciones entre otros	Semestralmente	Comunidades participantes.	Encuestas realizadas Sistematización de la información recogida.

## REFERENCIAS

---

### Documentos:

Ilustre Municipalidad de La Serena, Plan de Desarrollo Comunal PLADECO 2019 - 2022, Octubre 2018, consultado en [http://transparencia.laserena.cl/documentos/doc\\_66\\_\\_21122018011836.pdf](http://transparencia.laserena.cl/documentos/doc_66__21122018011836.pdf)

Contrato de Comodato entre Ilustre Municipalidad de La Serena y Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, 2017.

Actualización Modelo de Gestión Casa Gabriela Mistral, Las Palmeras, La Serena, Mayo 2017.

Modelo de Gestión Casa Gabriela Mistral, Las Palmeras, La Serena, Noviembre 2011.

Casa de Las Palmeras, Modelo de gestión patrimonial / Mayo 2018 (Biblioteca Regional).

Política Regional de Cultura, Gobierno Regional de Coquimbo, 2015

### Sitios web:

<http://www.laserena.cl/DirecciondeTurismoyPatrimonio/departamento-de-cultura>

<https://www.caminoagabrielamistral.cl/nosotros>

<http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R04>

<https://www.cultura.gob.cl/redcultura/>

## ANEXOS

---

ANEXO 1 - Documento sistematización entrevistas aplicadas (nombre entrevistados/as, fechas), pauta de entrevista y hallazgos generales.

ANEXO 2 - Documento sistematización Encuesta

ANEXO 3 - Documento sistematización Encuentro Participativo (participantes, estructura, información levantada).

ANEXO 4 - Documento sistematización Encuentros participativos de co-diseño - Grupos Focales

ANEXO 5 - Documento con participantes de Encuentros participativos de co-diseño - Workshop

ANEXO 6 - Bases de datos