



Dirección de Extensión

VICERRECTORÍA DE VINCULACIÓN
CON EL MEDIO

Levantamiento De Necesidades Territoriales 2025

INFORME DE RESULTADOS

 **QUINTA NORMAL**

Dirección de Extensión
Vicerrectoría de Vinculación con el Medio
Universidad Tecnológica Metropolitana
2025



Ediciones Universidad Tecnológica Metropolitana
Vicerrectoría de Vinculación con el Medio

Calle Padre Felipe Gómez de Vidaurre 1488, Santiago, Chile
Metro La Moneda
(56-2) 787 77 50
editorial@utem.cl
www.utem.cl
www.vinculacion.utem.cl

Dirección de Extensión de la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio
Universidad Tecnológica Metropolitana

Instagram: Extensión UTEM
Facebook: Laboratorios de Gestión Cultural Territorial UTEM
Correos electrónicos: extension@utem.cl labcultural@utem.cl

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Responsable del estudio: Carla Ibacache Calderón
Investigadora principal: Camila Gutiérrez Segura
Analista de investigación: Antonio Aragón
Diseño de planos y facilitación de cartografía participativa: Alexis Olivares
Facilitadores: Marcelo Magaña y Lhiza Manríquez
Ayudantes de Investigación: Rosa Aedo, Carolina Acevedo, Angélica Cancino, Raúl Castro, Saray Díaz, Lukas Standen

EQUIPO DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN

Directora de Extensión: Nicole Fuentes Soto
Coordinadora de Desarrollo Cultural: Soledad Vidal Vergara
Coordinadora de Gestión Cultural Territorial: Carla Ibacache Calderón
Coordinadora de Programación y Producción: Daniela Olmos García
Equipo Gestión Cultural Territorial: Camila Gutiérrez, Ari Rojas y Rocío Arriaza
Equipo Programación y Producción: Leslie Osorio, Catalina Azocar, Ximena Bascuñan y Nicolás Vergara
Equipo Comunicaciones: Cynthia Olave, Javiera Yañez, Ignacio Solis y Emil Sepúlveda

© Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro, su recopilación en un sistema informático y su transmisión en cualquier forma o medida (ya sea electrónica, mecánica, por fotocopia, registro o por otros medios) sin el previo permiso y por escrito de los titulares del copyright.

Primera edición, diciembre de 2025.

Levantamiento De Necesidades Territoriales 2025

INFORME DE RESULTADOS

QUINTA NORMAL

Dirección de Extensión
Vicerrectoría de Vinculación con el Medio
Universidad Tecnológica Metropolitana

2025



Imagen 1: Proceso participativo intercomunal.
Fuente: Repositorio Equipo de Comunicaciones Dirección de Extensión UTEM.

Con el propósito de fortalecer nuestro vínculo con las comunidades locales y proyectar una agenda de trabajo colaborativa para los próximos cinco años, la Universidad Tecnológica Metropolitana llevó a cabo el Levantamiento de Necesidades Territoriales 2025. Este proceso, impulsado por la Dirección de Extensión, constituye una expresión concreta de nuestra Política de Vinculación con el Medio, reafirmando el carácter público de la UTEM y nuestro compromiso de contribuir al desarrollo integral del territorio a través de acciones pertinentes, significativas y sostenibles.

La vinculación con el entorno no es un ejercicio accesorio, sino una función sustantiva de las instituciones públicas. Como plantea Burton Clark (1998), “las universidades se fortalecen en la medida en que son capaces de construir una relación activa con su entorno, movilizándolo conocimiento y recursos para responder a desafíos reales”. Esta idea, plenamente vigente, orienta nuestro quehacer y fundamenta la necesidad de contar con diagnósticos sólidos que guíen una planificación estratégica a largo plazo.

Origen y evolución del modelo

La versión 2025 de este levantamiento convocó a 20 comunas de la Región Metropolitana, continuando un camino iniciado en 2021, cuando la UTEM implementó por primera vez un modelo territorial mediante los *Laboratorios de Gestión Cultural Territorial*. Esta metodología, diseñada simultáneamente como instrumento de investigación y acción, buscó reconocer necesidades específicas del entorno y, desde ahí, generar respuestas articuladas entre nuestras unidades académicas, profesionales y los actores comunales. En ese primer ciclo se abarcaron 20 comunas, instalando un precedente para la colaboración sistemática que hoy nos convoca.

Desde entonces, esta estrategia ha evolucionado hacia un modelo de planificación de largo plazo, guiado por el diálogo permanente, la participación inclusiva y la cocreación de soluciones. La literatura en gestión universitaria destaca precisamente esta dimensión: como señala Benneworth (2018), “las universidades generan mayor valor público cuando crean espacios relacionales donde los distintos actores pueden definir juntos los problemas y colaborar en su resolución”. Este principio ha orientado las mejoras del modelo UTEM durante estos años.

Metodologías participativas y valor público

La pertinencia es el eje central de nuestra acción. Y la pertinencia —como coinciden autores como Paulo Freire— no se construye desde arriba, sino desde el encuentro: “Nadie educa a nadie, nadie se educa solo; los seres humanos se educan entre sí, mediatizados por el mundo”. Esta mirada dialógica, aplicada al trabajo territorial, nos invita a reconocer que ningún diagnóstico es completo si no incorpora las voces, experiencias y prioridades de quienes habitan los territorios.

En un contexto donde la ciudadanía exige participar activamente en la toma de decisiones, este tipo de metodologías adquiere una relevancia particular. Según la Encuesta Nacional de Participación Ciudadana (Ministerio Secretaría General de Gobierno, 2022), un 68% de las personas declara que las instituciones públicas deberían incorporar más mecanismos de escucha y participación, y un 61% señala que la colaboración con organizaciones sociales fortalece la confianza institucional. Estos datos refuerzan la necesidad de procesos como el que hoy presentamos, que se basan en la escucha activa y el diálogo horizontal.

El Levantamiento de Necesidades Territoriales 2025 contempló trabajo en terreno, el fortalecimiento de redes colaborativas y la orientación de futuras acciones de vinculación con foco preferente en las comunas participantes. Todo ello con el objetivo de democratizar el acceso a oportunidades culturales, científicas y tecnológicas, y de apoyar el desarrollo de capacidades de gestión cultural en equipos municipales y organizaciones sociales.

Una trayectoria que ya muestra resultados

Este hito marca el inicio de una nueva etapa en un trabajo conjunto que ya ha mostrado resultados concretos:

- Actividades culturales universidad–territorio,
- Experiencias formativas y mentorías activas,
- Programas de capacitación abiertos y gratuitos,
- Insumos para investigaciones aplicadas,
- y fortalecimiento del ecosistema cultural a partir de la colaboración con distintos actores locales.

Estas acciones no solo han contribuido a los territorios, sino también a la misión formativa y social de la UTEM, generando aprendizajes que enriquecen a docentes, estudiantes y equipos profesionales.

La participación de las comunas ha sido fundamental para el desarrollo de este proceso. Agradecemos profundamente la confianza que autoridades locales y equipos técnicos han depositado en nuestra universidad. Su colaboración ha permitido construir una metodología que, además de aportar insumos valiosos para la planificación comunal, fortalece la articulación de los equipos municipales con sus propias comunidades y con otros servicios e instituciones del Estado.

Como señala la UNESCO (2021), “las universidades públicas son actores estratégicos para el desarrollo territorial cuando logran articular conocimientos, capacidades y vínculos duraderos con sus comunidades”. Con este levantamiento, la UTEM reafirma esa convicción y asume el desafío de seguir construyendo una vinculación con el medio activa, dialogante y transformadora.

Todo este encuadre es el espíritu de la excelencia que rige además a todas las universidades y hoy más que nunca nuestra universidad trabaja bajo un Plan de Desarrollo Institucional, cumpliendo los estándares de calidad impuestos por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) que moviliza ejes de trabajo donde la Vinculación con el Medio aparece como una bisagra de las funciones académicas, de investigación y extensión.

Este informe no es un cierre, sino una apertura: la base para una agenda programática que orientará nuestra acción durante los próximos cinco años, guiada por la pertinencia, la colaboración y el compromiso con el territorio, pero sobre todo el compromiso del rol estatal y público.



Nicole Fuentes Soto
Directora de Extensión
Universidad Tecnológica Metropolitana

ÍNDICE

Palabras Directora de Extensión	06	Tercera Parte: Metodología y Levantamiento de Información	57
Introducción	12	I. Investigación acción y co-creación	59
Primera Parte: Antecedentes y Contextualización	15	II. Instrumentos de levantamiento de información	60
I. El Levantamiento de Necesidades como expresión de la Política de Vinculación con el Medio	16	A. Cartografía participativa	60
II. La Dirección de Extensión y los territorios	18	B. Árbol de problemas	61
A. Levantamiento de Necesidades Territoriales 2021	18	C. Mapa de acción colectiva	62
B. Levantamiento de Necesidades Territoriales 2025	20	III. ¿Quiénes participaron del estudio?	63
III. Objetivos de investigación	23	A. Agentes Municipales	63
IV. Antecedentes nacionales e internacionales	24	B. Agentes Territoriales	63
V. Contexto Regional: el desarrollo cultural en la Región Metropolitana	26	C. Comunidad UTEM	63
VI. Primera Encuesta de Necesidades Territoriales-UTEM	28	IV. Etapas del levantamiento de información	64
A. Caracterización de la actividad cultural comunitaria regional	29	V. Análisis de información	64
B. Expectativas de vinculación con la UTEM	36	A. Criterios para el ajuste técnico de árboles de problema	65
VII. Contexto sociodemográfico y cultural de Quinta Normal	40	B. Casos para la formulación de ideas nuevas	66
VIII. Antecedentes de vinculación Extensión UTEM - Quinta Normal	44	C. Criterios para el ajuste técnico de acciones y líneas de trabajo	66
Segunda Parte: Marco Conceptual	47	Cuarta Parte: Hallazgos de Investigación	69
I. ¿Qué entendemos por Cultura?	49	I. Quinta Normal en una cartografía : cultura y territorio	72
II. ¿Qué son las Necesidades culturales?	50	II. Obstáculos para el desarrollo cultural de Quinta Normal	78
III. ¿Por qué hablar de Desarrollo cultural?	51	III. Acciones y Líneas de Trabajo para el Desarrollo Cultura de Quinta Normal	82
IV. ¿Qué es la Descentralización cultural?	52	IV. Iniciativas Prioritarias e Impacto Esperado	84
V. ¿Quiénes son y qué hacen los agentes culturales?	53	V. Fases para la Ejecución de las Iniciativas	86
VI. Hablar de lo microterritorios	54	Conclusiones	89
		I. Cartografía Participativa: Aprendizajes del Territorio	91
		II. Desafíos para el Desarrollo Cultural de Quinta Normal	92
		III. Acciones prioritarias para el Desarrollo Cultural de Quinta Normal	94
		IV. Oportunidades de Colaboración UTEM–Quinta Normal	95
		V. Investigación Cultural: Hacia una Perspectiva Microterritorial	96
		Anexos	105

INTRODUCCIÓN

Este documento reúne los resultados del *Levantamiento de Necesidades Territoriales 2025* realizado en la **comuna de Quinta Normal**, proceso de investigación ejecutado por la Dirección de Extensión de la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM) en colaboración con las áreas de cultura municipal y con agentes territoriales de 20 comunas¹ de la Región Metropolitana, entre los meses de enero y noviembre de 2025.

El informe se estructura en seis capítulos que progresan desde el contexto institucional y territorial hasta los hallazgos y proyecciones del proceso.

En primer lugar, se presenta una **contextualización del trabajo realizado en el marco de la Política de Vinculación con el Medio de la UTEM**, incluyendo los objetivos de investigación y los antecedentes del proceso de investigación-acción ejecutado en 2021 por los *Laboratorios de Gestión Cultural Territorial*, antecedente directo de esta investigación, que se plantea como su actualización.

A continuación, se despliegan los **antecedentes normativos, sociodemográficos y culturales** que enmarcan el estudio. Esto incluye referentes latinoamericanos y nacionales en materia de política cultural, datos sociodemográficos y culturales a nivel regional, complementados con resultados de la Primera Encuesta de Necesidades Territoriales (2025), aplicada regionalmente por la Dirección de Extensión UTEM, así como antecedentes comunales específicos de Quinta Normal. Este capítulo cierra con un recuento de las iniciativas de vinculación entre la Dirección de Extensión y la comuna en el periodo 2021-2025, que permiten visualizar el trabajo desarrollado a partir de las necesidades detectadas en el primer estudio.

Le sucede el capítulo del **marco conceptual**, donde se reúnen las discusiones teóricas que orientan la mirada y el análisis de este estudio. A través de conceptos como cultura, necesidades culturales, desarrollo cultural, descentralización cultural y agentes territoriales, se construye una base común que guía la interpretación de los hallazgos y da

sentido al trabajo realizado. Estos conceptos, desarrollados a partir de aportes de autores reconocidos y de referentes internacionales como la UNESCO, ofrecen una perspectiva integral que vincula la cultura con el desarrollo local, la participación comunitaria y la construcción de identidad.

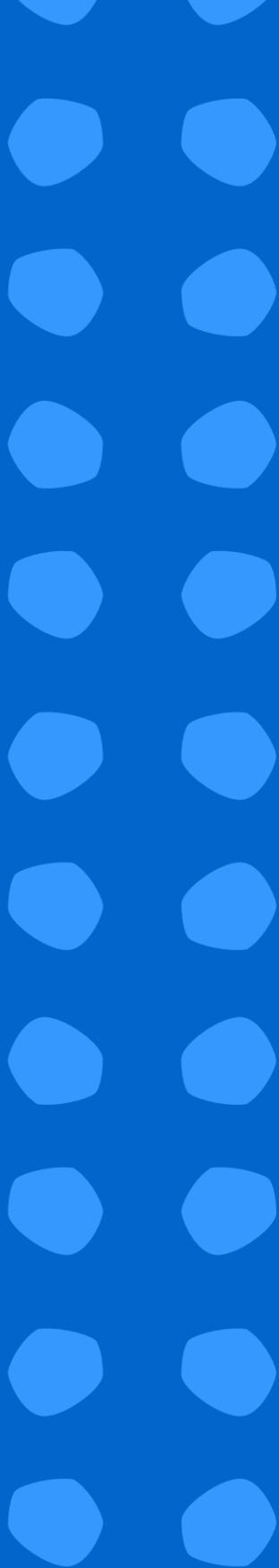
En cuarto lugar, se detallan los **aspectos metodológicos del levantamiento de información**, comenzando con la perspectiva investigativa del estudio: la investigación-acción y la co-creación. A continuación, se describen los instrumentos utilizados para la producción de datos y las dimensiones temáticas abordadas por cada instrumento. También se presenta el perfil de los participantes convocados al proceso y las etapas en que se organizó el trabajo, a fin de asegurar la coherencia técnica de las decisiones tomadas.

El capítulo de **hallazgos** expone los resultados del proceso, organizados por sesión y por técnica utilizada. De la primera sesión se presentan dos productos: (1) *Quinta Normal en una cartografía : cultura y territorio*, correspondiente a la cartografía colectiva, y (2) *Obstáculos para el desarrollo cultural de Quinta Normal*, correspondiente a la construcción del árbol de problemas. De la segunda sesión se incluyen tres insumos: (1) *Acciones y líneas de trabajo para el desarrollo cultural de Quinta Normal*, (2) *Iniciativas prioritarias e impacto esperado* y (3) *Fases para la ejecución de las Iniciativas*.

Finalmente, a modo de **conclusión**, se presentan reflexiones sobre el caso de Quinta Normal, puntualizando los aspectos centrales de la situación actual del desarrollo comunitario y cultural de la comuna, los cuales serán considerados en la elaboración de la Estrategia Quinquenal 2025-2030 de la Dirección de Extensión UTEM.

Se espera que este informe constituya un insumo útil para el fortalecimiento de los territorios, sus organizaciones comunitarias de base y el trabajo en red entre artistas, gestores culturales, vecinas y vecinos, e instituciones públicas y privadas que forman parte de la comuna.

¹ Además de las 20 comunas participantes en la etapa cualitativa, la Primera Encuesta de necesidades Territoriales UTEM incorporó personas de otras 17 comunas, alcanzando un total de 37 comunas en este estudio.



Primera Parte



1

ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN

I. El Levantamiento de Necesidades como expresión de la política de Vinculación con el Medio

La Política de Vinculación con el Medio (VcM) de la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM) constituye un pilar fundamental de su quehacer institucional y orienta la relación entre la universidad y su entorno social, cultural y territorial. Esta política busca fomentar una interacción significativa, dialógica y transformadora que permita a la universidad contribuir activamente al desarrollo local y regional, generando valor público desde la colaboración y el intercambio de saberes con distintos actores comunitarios, públicos y privados. Su enfoque se basa en principios de pertinencia, participación, corresponsabilidad y sostenibilidad, y propone un modelo de vinculación dinámico y flexible, que reconoce la diversidad y complejidad de los territorios donde la UTEM está inserta.

El *Levantamiento de Necesidades Territoriales 2025*, ejecutado por la Dirección de Extensión dependiente de la Vicerrectoría de Vinculación con el Medio, constituye una manifestación concreta de esta política en tanto proceso de construcción colectiva que involucra a actores municipales, agentes territoriales y la comunidad universitaria, con el propósito de identificar y caracterizar las necesidades culturales y comunitarias de 20 comunas de la Región Metropolitana. Su diseño metodológico sintoniza con el modelo institucional de vinculación: apoyándose en la investigación-acción y en la co-creación, el estudio propicia la participación activa y la horizontalidad en las relaciones mediante técnicas como la cartografía participativa, el árbol de problemas y los tableros colaborativos digitales. Estas herramientas no

solo permiten recoger información situada y plural, sino también facilitar procesos reflexivos de carácter colectivo que fortalecen los lazos entre universidad y territorio. Así, el levantamiento se configura como un espacio donde convergen diversas miradas, experiencias y conocimientos, generando un diálogo enriquecedor en el que el aprendizaje es mutuo y continuo, y en el que la universidad no sólo investiga, sino que también actúa junto con las comunidades.

Al sistematizar y analizar de manera rigurosa las necesidades y problemáticas detectadas, el estudio genera insumos estratégicos que se integran de manera orgánica a los objetivos y lineamientos de la Política de Vinculación con el Medio, nutriendo la planificación y ejecución de iniciativas de extensión y potenciando el impacto social y cultural de la UTEM en sus territorios preferentes. En este sentido, *el Levantamiento de Necesidades Territoriales 2025* constituye una instancia de encuentro, aprendizaje y construcción compartida que reafirma la vocación institucional al traducir los principios de la política VcM en acciones concretas, aportando a la definición de lineamientos programáticos comunes para la estrategia quinquenal 2025–2030 con un enfoque colaborativo y transformador.

II. Dirección de Extensión UTEM y los territorios

Desde el año 2021, la Dirección de Extensión de la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM) ha sostenido un modelo de trabajo territorial que combina la co-creación de conocimiento con la planificación estratégica participativa. Esta forma de vinculación ha permitido identificar, sistematizar y responder a necesidades culturales y comunitarias de manera situada dando origen a iniciativas sostenidas en lineamientos y líneas programáticas orientadas a fortalecer el ecosistema cultural regional. En este apartado se presenta una visión panorámica de esta trayectoria diferenciando dos momentos clave: *el Levantamiento de Necesidades Territoriales 2021*, que marca el inicio del modelo de trabajo colaborativo, y su actualización metodológica y territorial en 2025, que profundiza y expande el enfoque inicial.

A. Levantamiento de Necesidades Territoriales 2021

El *Levantamiento de Necesidades Territoriales 2021* se ejecutó en el marco de la creación de los *Laboratorios de Gestión Cultural Territorial*, un dispositivo participativo que implementó 44 talleres en 22 comunas de la Región Metropolitana. A través de metodologías de cartografía social y paneles digitales colaborativos, se sistematizaron necesidades culturales que permitieron construir, por un lado, seis lineamientos generales que definen ámbitos estratégicos de intervención cultural y, por otro, seis líneas programáticas que traducen esos lineamientos en formatos específicos de acción territorial.

Los lineamientos generales identificados fueron:

- ★ **Vinculación Territorial:** Fortalecer las artes y la cultura articulando diferentes actores sociales.
- ★ **Uso del Espacio Público:** Recuperar y habilitar espacios públicos para el uso cultural.
- ★ **Capacitación y Formación:** Potenciar la formación de líderes y/o agentes culturales locales.
- ★ **Descentralización Cultural:** Incrementar la participación inclusiva por parte de la comunidad.
- ★ **Comunicación y Difusión:** Incrementar la producción y circulación de bienes artísticos y/o culturales.
- ★ **Valorización de las Culturas y las Artes:** Desarrollar apreciación e interés por la cultura y las artes.

Estas líneas han permitido orientar las acciones de vinculación que se enmarcan, a su vez, en seis líneas programáticas:

UTEM EN TU BARRIO

Acciones territoriales que potencian instancias de vinculación entre la UTEM y los territorios preferentes de la Región Metropolitana.

UTEM CAPACITA

Acciones formativas para fomentar la generación de capacidades en ámbitos culturales con sello UTEM.

CULTURA COLABORATIVA

Procesos y acciones para integrar contenidos artístico-culturales y fomentar la interacción de Extensión con la comunidad UTEM y grupos preferentes, facilitando procesos de relacionamiento.

UTEM EN TU ESCUELA

Acciones para facilitar el acceso a contenidos con sello UTEM (tecnología, sustentabilidad, responsabilidad social y/o artísticos) en establecimientos educacionales.

UTEM INVESTIGACIÓN ACCIÓN

Acciones y procesos de levantamiento de información participativos para la elaboración de estudios y el fomento permanente de investigación y análisis.

CULTURA EN TU CAMPUS

Iniciativas que fomentan la actividad cultural e identidad de los campus para enriquecer la vida universitaria de los y las estudiantes, contribuyendo a su desarrollo integral y a la convivencia.

Este primer levantamiento representó un hito al consolidar un modelo metodológico basado en la investigación-acción participativa y el trabajo colaborativo entre la Universidad y agentes culturales territoriales. La sistematización de necesidades culturales mediante técnicas participativas permitió recoger información cualitativa clave para comprender barreras de acceso, problemáticas de participación y prioridades culturales de cada territorio, expresándose en 22 informes de resultados comunales.

El proceso derivó en un despliegue de acciones con impacto concreto en el ecosistema cultural regional, beneficiando a organizaciones comunitarias, centros culturales, agrupaciones artísticas, escuelas públicas, funcionarios municipales y personas vinculadas al quehacer cultural. Asimismo, el levantamiento fortaleció el posicionamiento de la UTEM como institución pública comprometida con el desarrollo cultural y social de la región, consolidando redes estratégicas y asegurando la pertinencia de las acciones ejecutadas en el periodo 2021-2025.

B. Levantamiento de Necesidades Territoriales 2025

A partir del marco generado en 2021, el levantamiento de 2025 se proyecta como una segunda etapa fortalecida y complementaria del trabajo desarrollado con los territorios. Esta actualización responde a la necesidad de renovar el diagnóstico territorial, incorporar nuevas variables de análisis y construir, de manera colaborativa, una estrategia programática para el período 2025–2030. Manteniendo los principios de participación, co-creación e investigación-acción que definieron la etapa inicial, esta versión incorpora mejoras articuladas en tres dimensiones estratégicas: participativa, metodológica y técnica.

En la dimensión participativa, uno de los principales avances fue la ampliación y diversificación intencionada de los actores convocados, integrando a funcionarios y funcionarias municipales de áreas distintas a cultura, como desarrollo comunitario, medio ambiente, género, inclusión y pueblos originarios. Esta decisión buscó reconocer la dimensión transversal de la cultura en la vida comunal y promover un enfoque más intersectorial e integral que permita articular capacidades institucionales locales en torno a futuras acciones colaborativas.

En la dimensión metodológica, el proceso se enriqueció con la incorporación de herramientas como el árbol de problemas y la definición participativa de líneas de trabajo, lo que facilitó un análisis más profundo de las causas y consecuencias de las problemáticas culturales, y permitió construir propuestas contextualizadas desde las propias comunidades. A esto se suma una mejora en los criterios analíticos del proceso, definiendo parámetros técnicos claros para el procesamiento,

sistematización y análisis de la información en cada etapa, resguardando la trazabilidad y calidad de los datos recogidos y facilitando una lectura accesible para los propios agentes territoriales participantes.

En la dimensión técnica, se fortaleció el equipo profesional a cargo del levantamiento, incorporando especialistas en análisis georreferenciado, análisis cualitativo y visualización de datos, lo que permitió un tratamiento más riguroso y estratégico de la información. La presentación de resultados fue rediseñada para asegurar mayor claridad, pertinencia territorial y utilidad práctica, contribuyendo a la toma de decisiones conjunta entre la universidad y los territorios.

Estas mejoras articuladas responden a una comprensión renovada del rol de la extensión universitaria: los levantamientos de 2021 y 2025 deben entenderse como fases sucesivas de un mismo proceso de construcción colectiva, en el que la extensión deja de operar como un ejercicio de oferta unilateral y se transforma en una práctica sostenida de escucha activa, reciprocidad y colaboración. La ampliación de actores, el fortalecimiento metodológico y la profesionalización técnica no son solo mejoras operativas, sino expresiones de un modelo de vinculación que reconoce a los territorios como productores legítimos de conocimiento y como co-constructores de las estrategias que los afectan. La Dirección de Extensión reafirma así su compromiso con una vinculación pública transformadora, crítica y situada, coherente con el rol social que le corresponde como universidad estatal.

III. Objetivos de investigación

OBJETIVO GENERAL

Identificar y caracterizar las necesidades culturales y comunitarias de 24 comunas de la Región Metropolitana para la co-creación de lineamientos programáticos comunes entre Extensión UTEM y los territorios preferentes con los que se vincula para la elaboración de la estrategia quinquenal 2025-2030.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar, mediante cartografía participativa, los espacios territoriales de desarrollo comunitario y cultura.
2. Identificar los principales problemas que afectan a las comunidades desde la perspectiva de diversos agentes territoriales y municipales de las comunas seleccionadas.
3. Categorizar y priorizar líneas de acción que fomenten el desarrollo cultural y comunitario de las comunas seleccionadas.

IV. Antecedentes nacionales e internacionales

La UNESCO ha desarrollado una noción de cultura que sigue siendo orientadora y que, reafirmada en la *Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales y Desarrollo Sostenible* (UNESCO, 2022), entiende la cultura como “el conjunto de rasgos distintivos espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a una sociedad o grupo social, e incluye no solo las artes y las letras, sino también los modos de vida, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias” (UNESCO, 2024, p. 13). En la actualidad, este marco conceptual se complementa con iniciativas como los *Indicadores Cultura|2030*, cuyo propósito es evaluar la contribución de la cultura al logro de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* en las dimensiones económica, social y medioambiental, tanto a escala local como nacional (UNESCO, 2020). La integración de estas herramientas muestra una atención creciente hacia el territorio como factor primordial en la efectividad de las prácticas culturales, y refuerza la democratización del acceso a bienes y servicios culturales, situando la cultura como un bien público mundial y como motor transversal del desarrollo sostenible.

Este enfoque territorial y participativo se ha consolidado mediante instrumentos internacionales y regionales que han marcado la pauta para las políticas nacionales. La *Agenda 21 de la Cultura* (CGLU, 2004) y su actualización *Culture 21: Actions* (CGLU, 2015) instalaron la cultura como pilar del desarrollo local, con énfasis en participación ciudadana y gestión situada en los territorios. La *Carta Cultural Iberoamericana* (OEI/SEGIB, 2006) afirmó los derechos culturales y la diversidad iberoamericana como base de cooperación regional. La Convención de 2005 de la UNESCO sobre la diversidad de las expresiones culturales reforzó el rol de las políticas públicas y de la sociedad civil en la producción, circulación y acceso a la cultura (UNESCO, 2005).

En Chile, este marco internacional se ha traducido en un proceso normativo e institucional que busca alinear la política cultural nacional con los principios de participación y territorialidad. La *Ley N.º 20.500* sobre participación ciudadana en la gestión pública (2011) sentó las bases institucionales; la *Ley N.º 21.045* que crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP, 2017) reconoció explícitamente las

culturas territoriales; la *Política Nacional de Cultura 2017-2022* mandató un desarrollo cultural armónico y equitativo en todo el país; y la actualización de *Políticas Sectoriales 2025-2030*, elaborada mediante instancias participativas, refuerza el acceso en todo el territorio (Ministerio de las Culturas, 2017; 2025).

Sin embargo, la existencia de estos marcos normativos contrasta con asimetrías territoriales persistentes que revelan desafíos estructurales en la implementación efectiva de la descentralización cultural. En 2023, el 63% de las personas ocupadas en Actividades Características de la Cultura se concentró en la Región Metropolitana (versus 44,6% en el total de la economía) (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2025), lo que evidencia la necesidad de profundizar políticas que garanticen acceso y circulación de bienes y servicios culturales en todo el territorio.

Los desafíos de la política cultural en Chile para fomentar la participación y llegar a nuevos territorios se centran en: (1) reducir brechas socioterritoriales y socioeducativas, que siguen reflejándose en baja asistencia y alta no

participación, p. ej., en 2017 solo 16,8% asistió a un centro cultural en el último año y el 57% nunca lo ha hecho (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2019); (2) diversificar instrumentos de acceso, combinando oferta territorial (programación e infraestructura) con subsidios a la demanda como el *Pase Cultural 2025*, focalizado en nuevos públicos (Chile Cultura, 2025); (3) mejorar la medición y el seguimiento para sustentar decisiones basadas en evidencia, dada la complejidad estadística que el propio sistema reconoce al integrar fuentes y definiciones en el *Informe de Estadísticas Culturales 2023* (INE & Ministerio de las Culturas, 2024).

Además, la actualización de las *Políticas Sectoriales 2025-2030* enfatiza los procesos participativos y el enfoque territorial como vías para ampliar el acceso y la circulación cultural (Ministerio de las Culturas, 2024/2025), mientras que la literatura reciente advierte que la desigualdad cultural se ha complejizado con la digitalización, lo que obliga a reconfigurar el vínculo con los públicos y las prácticas (Peters, 2023).



V. Contexto regional: el desarrollo cultural en la Región Metropolitana

A nivel administrativo, la Región Metropolitana está encabezada por el Gobierno Regional, cuyo órgano ejecutivo es el Gobernador/a Regional, electo por sufragio universal, junto con el Consejo Regional. La representación del Ejecutivo central recae en la Delegación Presidencial Regional, figura creada en 2021 en reemplazo del antiguo intendente. Territorialmente, la región se organiza en seis provincias y 52 comunas, de las cuales 18 son rurales, y presenta una altísima urbanización: 96,3% de su población reside en áreas urbanas. El diagnóstico regional vigente identifica brechas socioterritoriales e inequidades intra e intercomunales², lo que exige fortalecer la articulación territorial de políticas, la cohesión social y la acción pública en los distintos niveles. (Gobierno Regional Metropolitano de Santiago, 2024).

Desde una perspectiva sociodemográfica, según el Censo 2024 (INE, 2025), la Región Metropolitana cuenta con 7.400.741 habitantes, con una leve mayoría de mujeres (51,6%) frente a hombres (48,4%). La región presenta una edad promedio de 37,7 años y un índice de envejecimiento³ de 76,2, lo que refleja una proporción moderada de adultos mayores en relación con la población infantil. El 32,7% de los hogares tiene presencia de niños, y la región exhibe una marcada diversidad cultural: un 13% de la población corresponde a personas migrantes (964.835), y un 7% se identifica como

perteneciente a pueblos indígenas u originarios (545.700). En materia educativa, la población de 18 años o más alcanza, en promedio, 12,7 años de escolaridad. Por último, el 9% de los habitantes de 5 años o más presenta algún tipo de discapacidad, equivalente a 694.469 personas.

En materia de desarrollo cultural, la Región Metropolitana exhibe un desempeño contrastante que combina indicadores sobresalientes con rezagos estructurales significativos. De acuerdo con la *Estrategia quinquenal regional: Región Metropolitana 2024–2029* (Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, 2024), en el *Índice de Desarrollo Cultural* la región alcanza 76 puntos, ubicándose entre las tres primeras del país, y lidera en dimensiones como *Prosperidad y Medios de Vida*⁴ y *Conocimiento y Competencias*⁵.

Pese a esto, persisten debilidades organizativas e infraestructurales. A nivel regional se observa baja densidad de organizaciones culturales (puesto 14 a nivel nacional) y de organizaciones de base comunitaria (puesto 16), así como un bajo

desempeño en FNDR per cápita destinado a cultura (puesto 15). Aunque la región dispone de 375 espacios de uso cultural (28% del total del país), la vigencia y actualización de sus planes de gestión sigue siendo un problema recurrente. A ello se suma un alto desconocimiento de la institucionalidad cultural: 57% de la población no conoce la política cultural regional y 67% desconoce el plan municipal de cultura, lo que limita la apropiación ciudadana de los instrumentos de política pública y debilita su capacidad de incidir en las prioridades culturales del territorio.



Imagen 3: Proceso participativo intercomunal.
Fuente: Repositorio Equipo de Comunicaciones
Dirección de Extensión UTEM.

² Es decir, desigualdades en el acceso a servicios, oportunidades y recursos tanto entre diferentes zonas de la región (brechas territoriales) como al interior de las comunas y entre comunas vecinas (inequidades intra e intercomunales).

³ El índice de envejecimiento indica el número de personas de 65 años o más por cada 100 menores de 15 años. Un índice de 76,2 significa que hay aproximadamente 76 adultos mayores por cada 100 niños y adolescentes.

⁴ Prosperidad y Medios de Vida: mide la contribución de la cultura a la economía local, incluyendo generación de empleos en el sector cultural, ingresos de empresas y trabajadores culturales, y el aporte del sector al PIB regional.

⁵ Conocimiento y Competencias: evalúa la adquisición de conocimientos culturales y habilidades artísticas, considerando la educación cultural y artística, la formación especializada en cultura, y la transmisión de conocimientos tradicionales y locales.

VI. Primera Encuesta de Necesidades Territoriales UTEM

Con el propósito de caracterizar los intereses y opiniones de agentes territoriales y municipales de la región respecto del estado y las perspectivas del desarrollo cultural en sus territorios, se aplicó la *Primera Encuesta de Necesidades Territoriales UTEM*. Este instrumento cuantitativo permitió recopilar datos medibles o contables numéricamente que complementan la información cualitativa obtenida en los talleres participativos.

En concordancia con las dimensiones del diseño metodológico y con los objetivos del estudio, se administró un conjunto de preguntas estandarizadas que abordaron: la caracterización sociodemográfica y organizacional de los encuestados (edad, género, pertenencia a organizaciones, años de trayectoria), la valoración de la gestión cultural municipal (cobertura, vínculos con agentes territoriales), la percepción sobre la participación ciudadana y la construcción de identidad comunal, y las expectativas respecto a la vinculación con la UTEM (ciclo académico deseado, duración y tipo de intervención esperada).

La encuesta fue autoaplicada y se difundió entre el 7 de agosto y el 27 de octubre de 2025 a través de las cuentas de Instagram de la UTEM y de municipalidades participantes, además de ser compartida vía WhatsApp con agentes territoriales de las comunas estudiadas. La participación fue voluntaria. Tras depurar las

respuestas duplicadas y aquellas de personas no pertenecientes a la Región Metropolitana, se obtuvieron 328 respuestas válidas de personas de 37 comunas diferentes⁶.

Dada la dificultad de acceso a los y las participantes, los recursos disponibles y el énfasis puesto en la investigación-acción y sus instrumentos cualitativos, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, es decir, los casos se seleccionaron bajo el criterio de accesibilidad. Esto implica que los resultados no son generalizables al universo de actores territoriales de las comunas estudiadas: el tamaño y la composición de la muestra responden a criterios de accesibilidad más que de representatividad, por lo que las tendencias identificadas deben interpretarse como aproximaciones exploratorias y no como mediciones concluyentes de la realidad territorial estudiada.

Con todo, esta encuesta cumplió un rol clave como herramienta de levantamiento inicial al permitir identificar percepciones, necesidades y expectativas de un segmento relevante de la comunidad organizada. Los datos recogidos constituyeron insumos valiosos para orientar las etapas posteriores del análisis, en especial los talleres participativos, donde fue posible profundizar cualitativamente en las dimensiones aquí esbozadas y validar o matizar los hallazgos con la voz directa de los territorios.

⁶ Estas comunas son las siguientes: Buin, Cerrillos, Cerro Navia, Conchalí, Curacaví, El Bosque, Estación Central, Independencia, La Cisterna, La Florida, La Granja, La Pintana, La Reina, Lampa, Lo Barnechea, Lo Espejo, Macul, Maipú, Melipilla, Ñuñoa, Padre Hurtado, Pedro Aguirre Cerda, Peñaflo, Peñalolén, Providencia, Pudahuel, Puente Alto, Quilicura, Quinta Normal, Recoleta, Renca, San Bernardo, San Joaquín, San Miguel, San Ramón, Santiago y Talagante.

A. Caracterización de la actividad cultural comunitaria en la Región Metropolitana

¿Quiénes contestaron la encuesta?

A continuación se presentan las principales características del grupo de personas que respondió la encuesta, con el fin de perfilar las características sociodemográficas y organizacionales de quienes participaron en este levantamiento inicial.

El Cuadro 1 presenta el perfil de quienes respondieron este primer levantamiento. La muestra (n=328) es mayoritariamente femenina (60,1%), y está compuesta por personas adultas: edad promedio de 45,8 años y un rango amplio (14–77), lo que aporta diversidad etaria, aunque con un sesgo hacia quienes se encuentran en etapa laboral activa. Destaca un alto nivel de vinculación comunitaria: el 63,1% declara pertenecer a una organización y, en promedio, estas organizaciones acumulan 13,1 años de trayectoria. En conjunto, estos indicadores reflejan un tejido social consolidado, con capacidad organizativa instalada entre quienes respondieron la encuesta.

DIMENSIÓN	VALOR
Tamaño muestral	328
Edad promedio	45.8
Rango de edad	14 - 77
% de mujeres	60.1%
% de pueblos indígenas	23.6%
% que pertenece a organización cultural	63.1%
Años promedio de acción de organización cultural	13.1

Cuadro 1: Características de la muestra

¿Qué tan activos son los agentes territoriales en sus comunidades?

El gráfico 1 muestra el nivel de participación en la vida comunitaria de las personas encuestadas. La mayoría (54,6%) se identifica como activa, es decir, organiza y gestiona actividades en sus territorios, reflejando la presencia de liderazgos locales y agentes culturales con iniciativa propia. Un 26,2% se declara colaborativo, participando cuando puede apoyar en actividades, mientras que un 13,4% lo hace como espectador, asistiendo a instancias organizadas por otros. Solo un 5,8% indica estar inactivo. Los datos evidencian un tejido comunitario dinámico, donde la mayoría de los encuestados mantiene algún grado de implicación en la gestión cultural o social de su entorno.

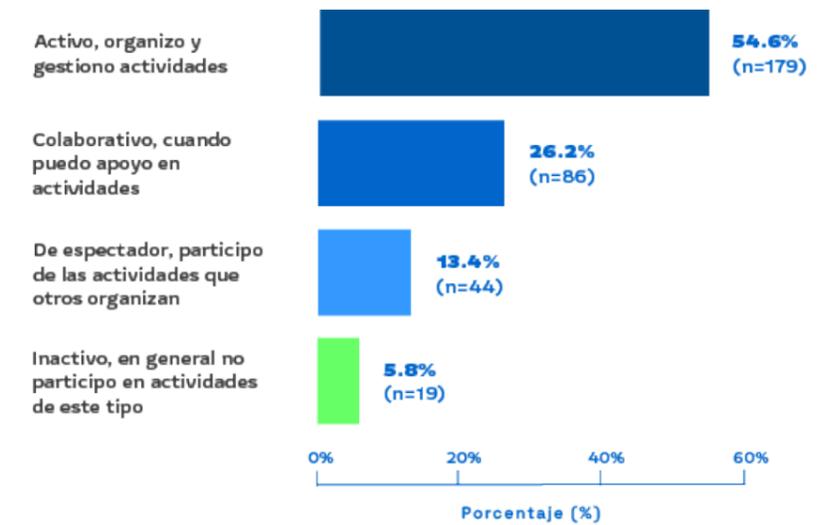


Gráfico 1. Nivel de Participación en la Vida Comunitaria

¿Existe vinculación entre los agentes territoriales y las áreas de cultura municipal?

El Gráfico 2 muestra el grado de vinculación entre los agentes territoriales y el área de cultura municipal. Una amplia mayoría (71,3%) declara haberse vinculado directa o indirectamente con dicha área, ya sea a título personal o a través de su organización, lo que evidencia una presencia institucional significativa y un nivel de articulación territorial considerable. En contraste, un 28,7 % señala no haber tenido relación alguna con el área municipal de cultura, reflejando la existencia de un segmento aún no alcanzado por las políticas o redes culturales locales.

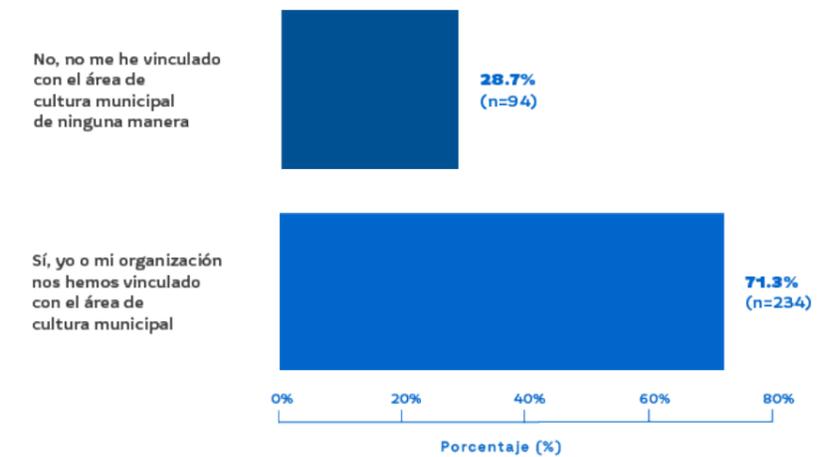


Gráfico 2. Vinculación con el Área de cultura municipal

¿Cómo perciben los agentes territoriales el alcance territorial del área de Cultura?

El Gráfico 3 presenta la percepción ciudadana sobre la cobertura del área de cultura. La distribución muestra una percepción predominantemente intermedia: el 34,1% de los encuestados califica la cobertura como regular, seguido por un 29% que la considera buena, reconociendo cierto alcance territorial, aunque con zonas desatendidas. En contraste, solo un 12,8% la evalúa como excelente, mientras que un 14,6% la considera insuficiente y un 9,5% muy mala.

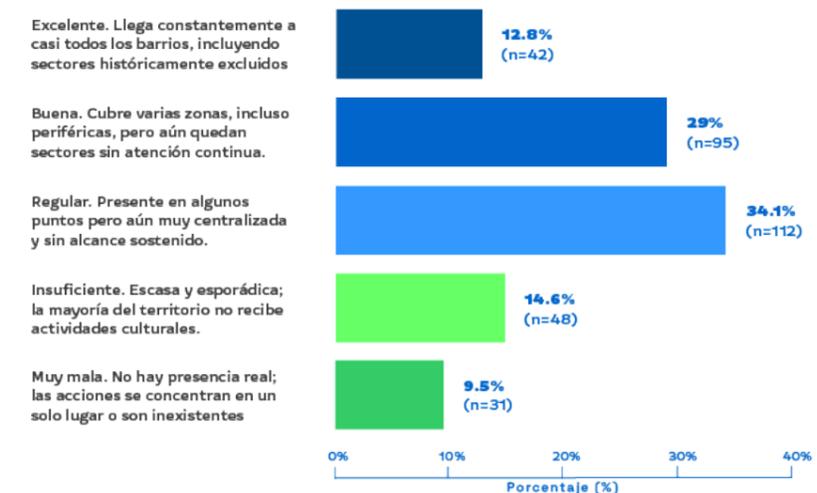


Gráfico 3. Evaluación de la cobertura del área de cultura

¿Cuánto inciden las organizaciones comunitarias en las decisiones locales?

El Gráfico 4 muestra la percepción sobre el involucramiento de las organizaciones en la toma de decisiones locales. Los resultados evidencian un nivel intermedio de participación, donde la mayoría reconoce cierta incidencia, aunque limitada: un 29,9% indica que las organizaciones aportan ideas consideradas parcialmente, y un 27,1% señala que son convocadas a opinar sin capacidad de decisión. Solo un 14,9% percibe un rol protagónico real, mientras que un 19,8% afirma que la participación es ocasional y sin incidencia efectiva, y un 8,2% declara una ausencia total de participación organizacional. Los datos reflejan una participación consultiva más que vinculante, donde las organizaciones son escuchadas, pero rara vez determinantes en la definición de políticas o acciones.

¿Existe vinculación entre los agentes territoriales y las áreas de cultura municipal?

El Gráfico 5 presenta la percepción del vínculo entre el área de cultura municipal y los agentes territoriales. Los resultados muestran una relación predominantemente irregular o acotada: el 32% describe el vínculo como intermitente, caracterizado por colaboraciones puntuales; un 28% lo considera coordinado, con comunicación y disposición al trabajo común aunque con limitaciones; y un 20,1% lo percibe como colaborativa y basado en confianza mutua. En contraste, un 14,3% de las personas encuestadas califica la relación como distante y un 5,5% como inexistente. Este patrón revela una red de vínculos en consolidación, donde predominan los contactos esporádicos por sobre la articulación permanente.

En conjunto, estos cuatro indicadores (gráficos 2-5) revelan una relación territorio-municipio de intensidad media: si bien existe vinculación mayoritaria (71,3%) y cierto reconocimiento de cobertura (63,1% evalúa entre regular y excelente), la calidad del vínculo es predominantemente intermitente o consultiva, con baja incidencia decisional de las organizaciones. Esto sugiere la necesidad de fortalecer mecanismos de participación vinculante y consolidar redes de articulación permanente entre actores municipales y territoriales.

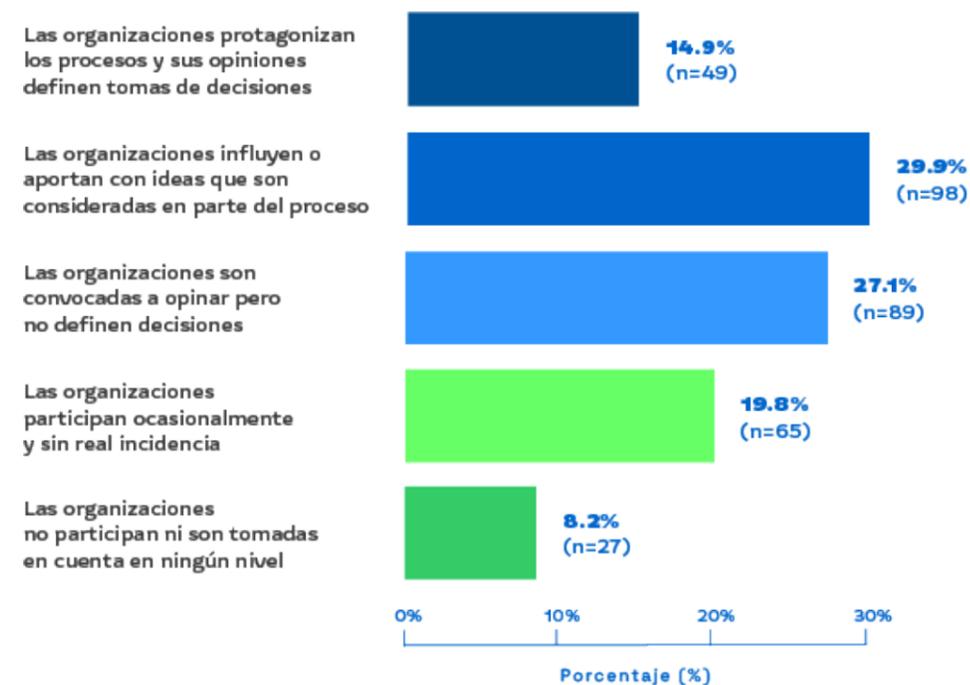


Gráfico 4. Involucramiento de organizaciones en la toma de decisiones

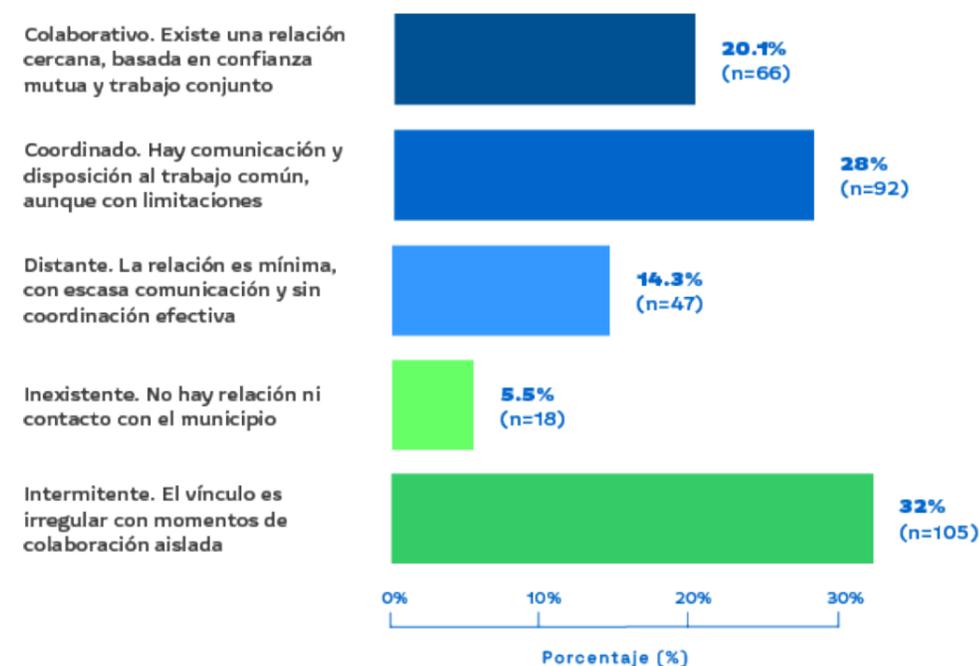


Gráfico 5. Vínculo del área de cultura municipal con agentes territoriales

¿Qué tan presentes están los vecinos en las actividades comunitarias y culturales?

El Gráfico 6 muestra la percepción sobre el nivel de participación vecinal en actividades comunitarias y culturales. La mayoría (50,3%) identifica una participación intermedia, es decir, asistencia ocasional a las iniciativas locales. Un 22% la considera alta, y un 25% baja, mientras que solo un 2,7% percibe ausencia total. Los resultados reflejan un patrón de participación moderada, con interés ciudadano latente, pero sin consolidarse como práctica habitual.

¿Qué tan activa y articulada es la vida cultural en la comuna?

El Gráfico 7 muestra la percepción de las personas encuestadas sobre la realidad cultural y comunitaria de sus comunas. La mayoría (54%) la considera activa pero con poca articulación entre actores, lo que evidencia la existencia de iniciativas culturales relevantes sin coordinación sostenida. Un 25,3% percibe un contexto poco activo, y solo un 2,4% como inexistente. Los datos apuntan a un ecosistema cultural en desarrollo, donde predominan dinámicas de participación local, pero faltan mecanismos estables de planificación y cooperación.

¿Cómo perciben los agentes territoriales el alcance territorial del área de Cultura?

El Gráfico 8 presenta la percepción de las personas encuestadas sobre la identidad comunal. La mayoría (41,8%) considera que esta se da principalmente a nivel barrial o sectorial, lo que revela una fragmentación identitaria y una fuerte vinculación con el entorno inmediato. Luego se distribuyen equilibradamente quienes perciben identidades grupales o temáticas (16,2%), quienes estiman que no existen identidades comunales claras (14,3%) y quienes reconocen identidades mixtas (14,3%). Solo un 13,4% percibe una identidad comunal compartida y cohesionada.

El análisis transversal de estos tres indicadores (gráficos 6-8) dibuja un ecosistema cultural fragmentado pero activo: existe participación ciudadana intermedia (50,3%), actividad cultural sin articulación (54%) e identidades predominantemente barriales por sobre comunales (41,8%). Esta combinación sugiere la presencia de energía social atomizada: hay iniciativas, hay actores, hay participación, pero faltan mecanismos de articulación horizontal y proyectos identitarios de escala comunal que cohesionen el tejido disperso. Este diagnóstico refuerza la pertinencia de estrategias de vinculación territorial que fortalezcan redes y generen espacios de convergencia entre actores.

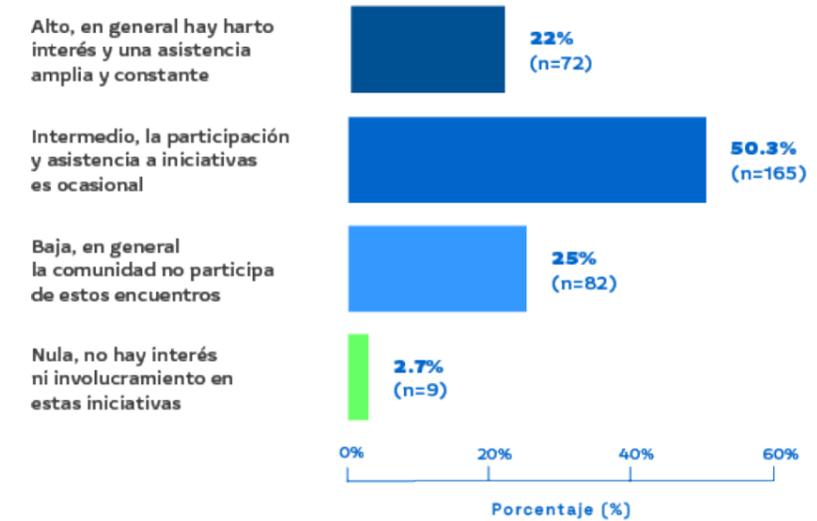


Gráfico 6. Nivel de participación de vecinos en actividades comunitarias y culturales

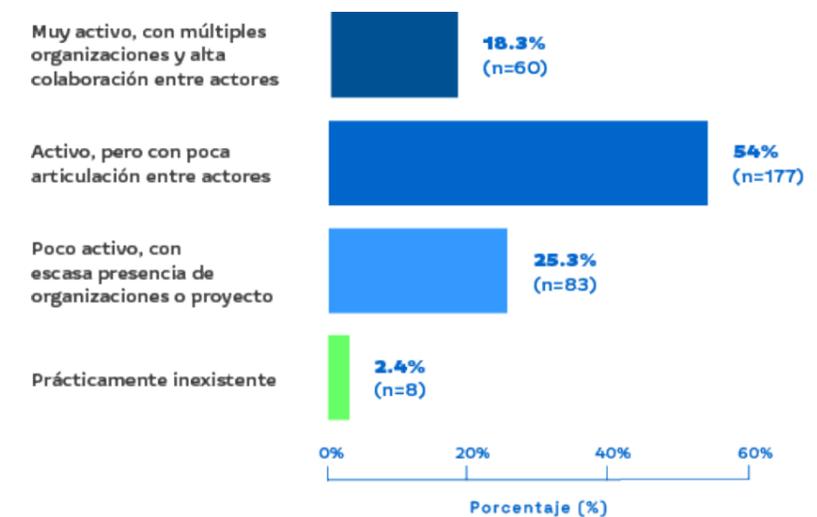


Gráfico 7. Descripción de la realidad cultural y comunitaria comunal

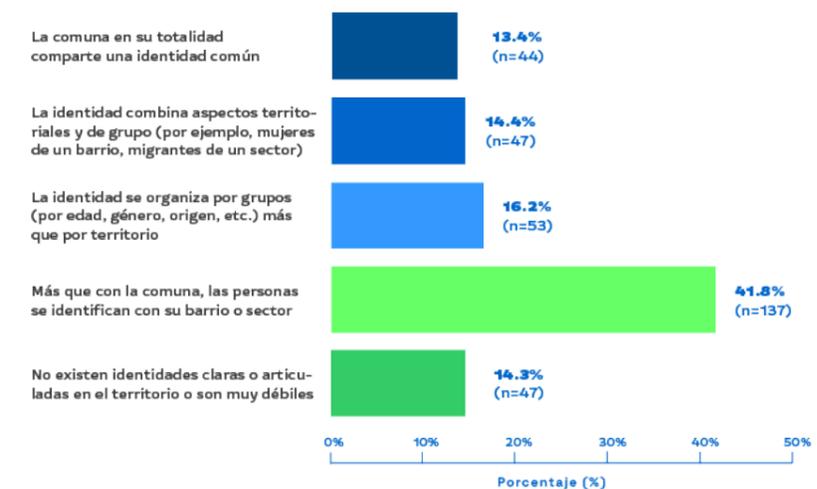


Gráfico 8. Identidad comunal según experiencia vecinal

B. Expectativas de vinculación con la UTEM

A continuación se presentan las principales características del grupo de personas que respondió la encuesta, con el fin de perfilar las características sociodemográficas y organizacionales de quienes participaron en este levantamiento inicial.

La Tabla 1 presenta el perfil de quienes respondieron este primer levantamiento. La muestra (n=328) es mayoritariamente femenina (60,1%), y está compuesta por personas adultas con experiencia: edad promedio de 45,8 años y un rango amplio (14–77), lo que aporta diversidad etaria, aunque con un sesgo hacia quienes se encuentran en etapa laboral activa. Destaca un alto nivel de vinculación comunitaria: el 63,1% declara pertenecer a una organización y, en promedio, estas organizaciones acumulan 13,1 años de trayectoria. En conjunto, estos indicadores reflejan un tejido social consolidado, con capacidad organizativa instalada entre quienes respondieron la encuesta.

¿Con qué ciclo académico de estudiantes UTEM prefieren trabajar los agentes territoriales?

El Gráfico 9 muestra la distribución del ciclo académico preferido para la vinculación con estudiantes UTEM. La mayor proporción (44,5%) corresponde a estudiantes de ciclo medio (3.º–4.º año), lo que podría indicar que este grupo es visto como un punto intermedio adecuado para participar en actividades de extensión. Un 31,4% prefiere a estudiantes de primeros años (1.º–2.º), lo que podría reflejar interés en involucrarlos desde etapas tempranas de su formación. En tanto, el 24,1% opta por egresados o practicantes, quienes podrían ser percibidos como perfiles más especializados, aunque con menor disponibilidad.

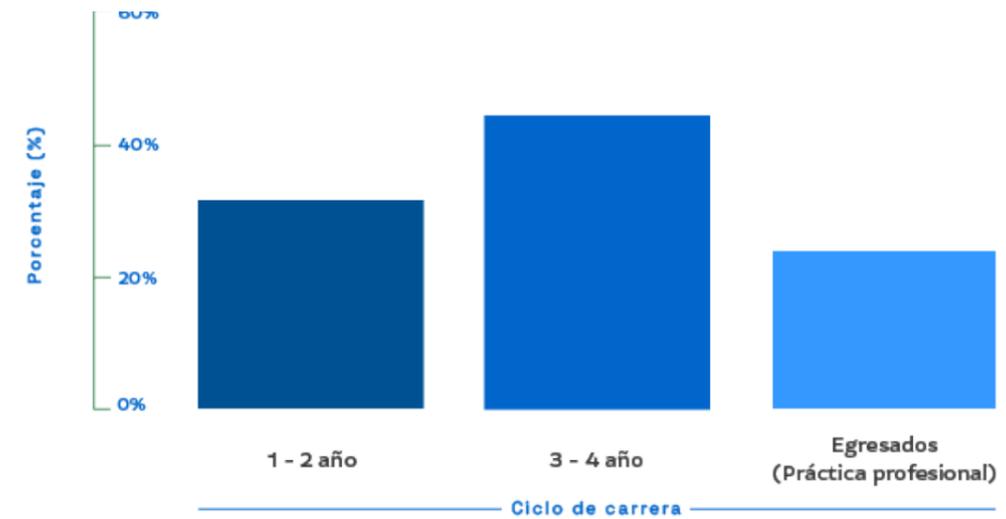


Gráfico 9. Expectativa del ciclo académico para vinculación con estudiantes

¿Qué rol esperan los territorios que asuma la UTEM en sus comunidades?

El Gráfico 10 presenta las principales expectativas de vinculación entre los actores territoriales y la UTEM. La mitad de las personas encuestadas (50,3%) espera que la universidad intervenga directamente en el territorio con propuestas innovadoras para resolver problemas locales, reflejando una demanda clara hacia un rol activo y transformador. Un 25,3% prioriza que la UTEM apoye las iniciativas comunitarias existentes, mientras que un 24,4% valora que la posibilidad de que la institución asesore o acompañe técnicamente, mostrando interés en una relación de asistencia especializada más que de intervención directa.

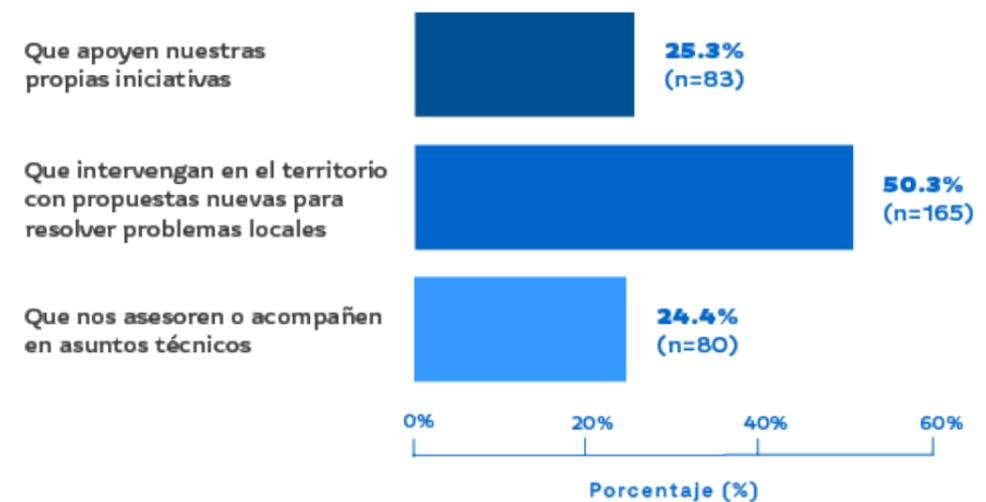


Gráfico 10. Expectativas principales de la vinculación con carreras UTEM

¿Qué duración debería tener la relación entre la UTEM y los territorios?

El Gráfico 11 muestra la duración esperada de la intervención estudiantil en procesos de vinculación con el territorio. La opción más valorada es la vinculación anual (43,6%) orientada a relaciones sostenidas y de impacto estructural. Le siguen las intervenciones puntuales (29,6%), asociadas a proyectos específicos, y la vinculación semestral (26,8%), ajustada a calendarios académicos. Los resultados sugieren que los territorios valoran la continuidad y el compromiso prolongado, aunque mantienen apertura a formatos más acotados cuando responden a necesidades concretas.

Los datos sobre expectativas de vinculación (gráficos 9-11) configuran un perfil de demanda territorial hacia la UTEM: se privilegia el trabajo con estudiantes de ciclo medio (madurez + disponibilidad), se espera un rol universitario activo y transformador (50,3% prefiere intervención innovadora sobre mero apoyo o asesoría), y se valora la continuidad temporal (43,6% prefiere vinculación anual). Esto sugiere que los territorios no buscan consultorías puntuales, sino alianzas sostenidas con capacidad de incidencia real en problemas locales.

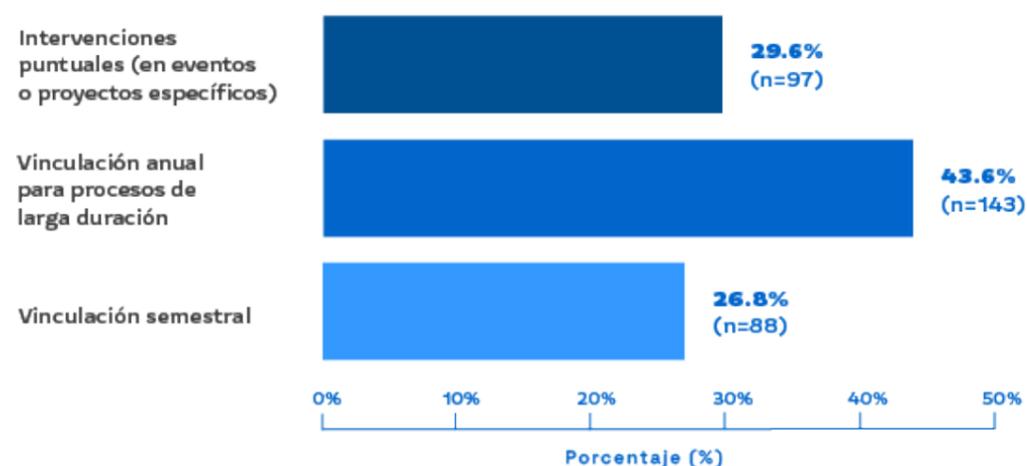


Gráfico 11. Duración esperada de la intervención estudiantil

¿Qué se puede concluir de la Primera Encuesta de Necesidades Territoriales UTEM?

Los resultados de esta *Primera Encuesta de Necesidades Territoriales UTEM* muestran un escenario paradójico. Por un lado, existe un tejido social activo y con experiencia, caracterizado por una alta vinculación comunitaria: el 63,1% de las personas encuestadas pertenece a alguna organización, con un promedio de 13,1 años de trayectoria. Además, el 80,8% declara asumir roles activos o colaborativos dentro de esos espacios. Por otro lado, se evidencia una falta de coordinación entre las organizaciones y una débil identificación compartida con la comuna.

Aunque la mayoría de personas encuestadas (71,3%) declara haberse vinculado con el área de cultura municipal, según su percepción esta relación se caracteriza por ser predominantemente intermitente y consultiva: el 32% describe vínculos puntuales, la cobertura se evalúa mayoritariamente como regular (34,1%), y solo el 14,9% percibe que las organizaciones tienen incidencia decisional real. Paralelamente, el ecosistema cultural se percibe como activo pero desarticulado (54%), con identidades predominantemente barriales (41,8%) por sobre comunales cohesionadas (13,4%).

En este contexto, la comunidad encuestada proyecta hacia la UTEM expectativas que revelan una demanda de articulación externa frente a las limitaciones de la institucionalidad municipal: el 50,3% espera que la universidad asuma un rol activo y transformador, interviniendo directamente en el territorio con propuestas innovadoras, y el 43,6% privilegia la vinculación anual por sobre formatos puntuales. Estas preferencias sugieren que los territorios buscan en la universidad no solo un agente de apoyo técnico, sino un articulador estratégico capaz de tejer redes de colaboración que superen la fragmentación barrial, fortalezcan capacidades locales y contribuyan a consolidar una identidad comunal más cohesionada.

VII. Contexto sociodemográfico y cultural de Quinta Normal

La Municipalidad de Quinta Normal es una corporación autónoma de derecho público cuyo gobierno local recae en la alcaldía y el Concejo Municipal, conforme a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. Para el período 2024–2028, el Concejo está integrado por ocho concejales y concejales. La comuna se ubica en la provincia de Santiago, Región Metropolitana, y cuenta con 12 km² de superficie.

En su perfil socioeconómico reciente, la CASEN 2022 registra un 2,1% de pobreza por ingresos (menor que el promedio regional de 4,4%) y un 19,7% de pobreza multidimensional⁷ (mayor que el promedio regional de 17,1%). (Ministerio de Desarrollo Social y Familia de Chile, 2024).

Según el Índice de Calidad de Vida Urbana 2024, Quinta Normal se ubica en nivel alto en Conectividad y Movilidad, y en Salud y Medioambiente; y en nivel bajo en Vivienda y Entorno, Condiciones Laborales, Condiciones Socioculturales y en Ambiente de Negocios⁸. (Cámara Chilena de la Construcción & Instituto de Estudios Urbanos UC, 2025).

De acuerdo con el Censo 2024 (INE, 2025), la comuna reporta 129.351 habitantes, equivalentes al 1,75% de la población regional, con mayoría de mujeres (51,2%) sobre hombres (48,8%). La edad promedio es de 37,7 años, y el índice de envejecimiento llega a 77,7. El 33% de los hogares

tiene presencia de niños. La población nacida fuera de Chile alcanza 35.630 personas (27,5%), cifra muy superior al 13,0% regional. Asimismo, un 6,1% de los habitantes (7.870 personas) se reconoce como parte de pueblos indígenas u originarios.

En educación, la población de 18 años y más alcanza en promedio 12,1 años de escolaridad. Finalmente, un 10,3% de los habitantes de 5 años o más presenta algún tipo de discapacidad, equivalente a 12.607 personas.

Quinta Normal (Municipalidad de Quinta Normal, 2022) posee un tejido cultural robusto y reconocible en la zona norponiente de Santiago. Aunque por años la comuna careció de declaratorias nacionales, desde 2023 cuenta con el Sitio de Memoria Cuartel Loyola⁹ como Monumento Público.

A escala comunal, el Plan Regulador (2019) reconoce Inmuebles de Conservación Histórica, como la Basílica y Gruta de Lourdes y la Casona Dubois, y Zonas de Conservación Histórica, como las poblaciones Simón Bolívar y El Polígono, y las Casas de Altos de Mapocho, configurando un primer marco para la lectura patrimonial del territorio. Paralelamente, el libro "Patrimonios Culturales de Quinta Normal" (2024) ordena en cuatro tipologías (histórico-cultural, industrial, residencial y sitios de memoria) un conjunto de

⁷ Medida de pobreza que considera carencias simultáneas en salud, educación y nivel de vida básico, superando la medición únicamente monetaria. Refleja tanto incidencia (proporción de pobres) como intensidad (número promedio de carencias simultáneas)

⁸ Mide el dinamismo económico y condiciones para emprender. Incluye indicadores: crecimiento de empresas nuevas, pago de patentes municipales y bancos por habitantes

⁹ Centro de detención clandestina operado por la Central Nacional de Informaciones (CNI) durante la dictadura militar. El sitio fue recuperado por organizaciones sociales y en 2023 fue declarado Monumento Público

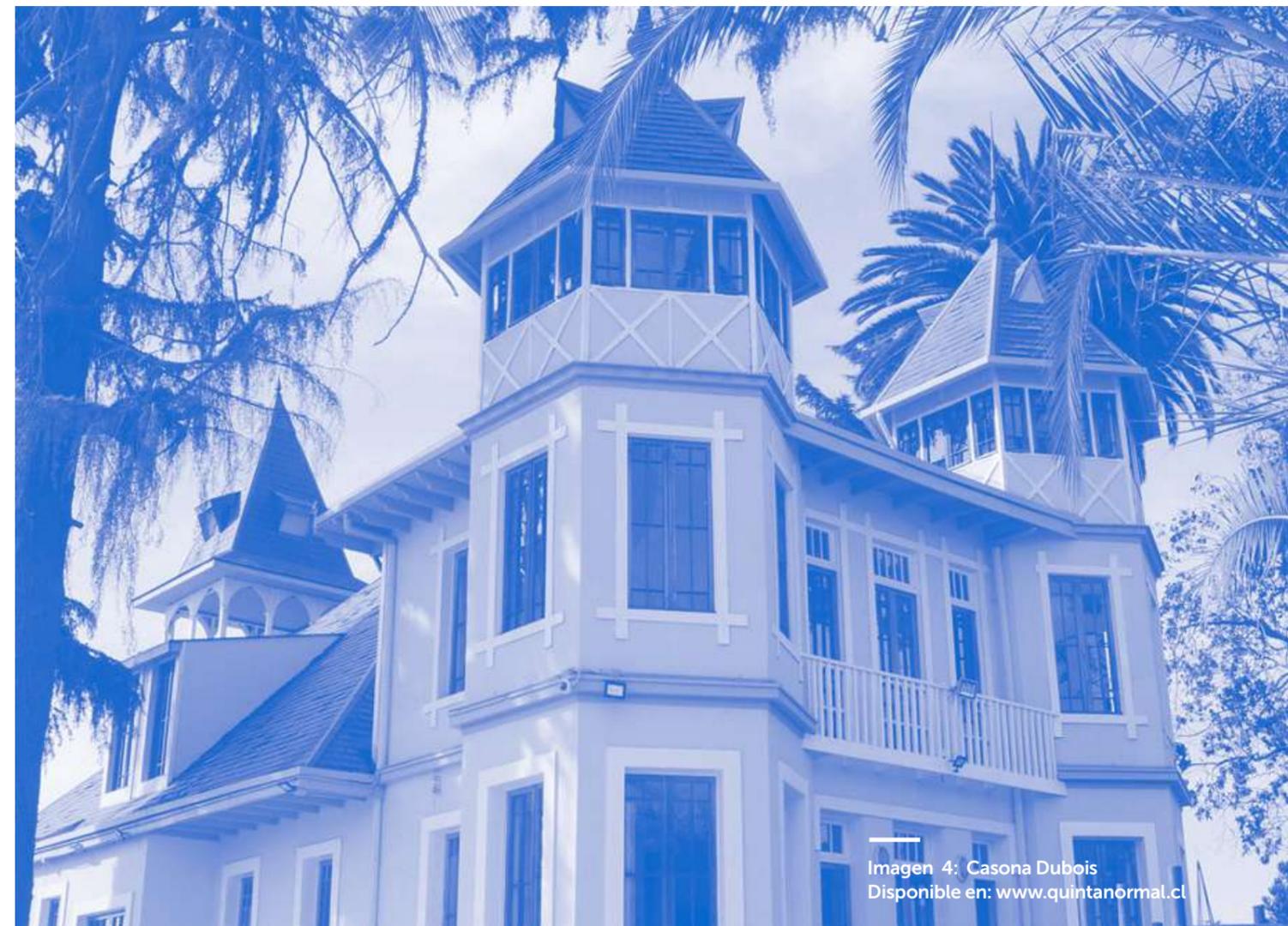


Imagen 4: Casona Dubois
Disponibile en: www.quintanormal.cl

30 Sitios de Interés Patrimonial, resultado de un trabajo de investigación y participación ciudadana con encuestas, conversatorios y talleres.

Esta valoración patrimonial encuentra respaldo en la percepción social de las y los habitantes. La valoración social del pasado está ampliamente extendida en la comuna. En una encuesta local de 2022, el 97,8% de las y los consultados consideró que el pasado es muy importante para la vida presente. Emergen miradas diversas sobre su alcance temporal: para un 35,4% comienza hace cien años y para un 27,5% "comienza ayer"; el 77,3% atribuye valor histórico o patrimonial a su propio barrio y el 74% declara que "lo congelaría

en el tiempo". En ese mapa afectivo, barrios como Lourdes, Municipal-Carrascal, Simón Bolívar, Plaza Garín, Casona y Estación Yungay concentran reconocimientos, y entre las obras más significativas emergen la Basílica de Lourdes, la Casona Dubois, el edificio consistorial, la Casa de Violeta Parra, el ex Hospital Félix Bulnes y la Estación Yungay. Esta cartografía de apreciaciones comunitarias permite entender por qué ciertos hitos funcionan como anclas simbólicas de la vida cultural cotidiana.

Sobre esta base territorial y simbólica se despliega la política cultural comunal. El Plan Municipal de Cultura (PMC, 2022) orienta la

Imagen 5: Biblioteca Pública Quinta Normal
 Disponible en: www.quintanormal.cl



política cultural de Quinta Normal a: resguardar y poner en valor su patrimonio, memoria y derechos humanos; garantizar la educación artístico-cultural como derecho; robustecer y visibilizar el trabajo de artistas, cultores y organizaciones locales; desplegar actividades en los territorios con pertenencia y pertinencia, fortaleciendo el vínculo con las comunidades; sostener una programación pluralista que amplíe la participación de vecinas y vecinos; mejorar los sistemas de comunicación y difusión de iniciativas municipales y sociales; reconocer

e integrar la diversidad cultural de la comuna; asegurar la sostenibilidad y el mejoramiento de la infraestructura y de la gestión cultural; consolidar una organización cultural municipal dedicada a artes, cultura y patrimonio; y tejer alianzas intra e interinstitucionales que posicionen estratégicamente a la comuna en el ecosistema cultural metropolitano.

En la práctica, el ecosistema cultural actual articula prácticas religiosas y costumbristas, con una fuerte gravitación mariana, junto con una oferta pública

que orbita en torno a dos equipamientos principales: la Casona Dubois y la Biblioteca Pública. La Casona Dubois (también conocida como Palacio Dubois), sede de la Unidad de Cultura desde 2013 y dependiente de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), opera como centro de encuentro, formación y circulación artística. La Biblioteca Pública, inaugurada en 2009 y hoy nombrada Marta Ugarte Román¹⁰, extiende la mediación lectora y el acceso a bienes culturales con programación gratuita y nuevos puntos lectores.

Los registros del período 2023-2024 (Municipalidad de Quinta Normal, 2024) muestran un campo en expansión: la inversión municipal en cultura creció de 51 a 256 millones de pesos entre 2023 y 2024; la Casona Dubois recibió alrededor de dos mil visitas durante 2024; 500 estudiantes se vincularon al polo cultural en el mismo año; se realizaron 88 actividades con alta asistencia; se lanzó el libro "Patrimonios Culturales de Quinta Normal"; la Escuela de Música Popular Martí Palacios¹¹ formó a 55 estudiantes durante 2024; y la participación en talleres aumentó 35% respecto al año anterior, con 19 talleres adicionales. La feria del libro convocó a mil asistentes y se otorgaron seis becas de talento, indicadores que describen una escena en dinamismo y con públicos en crecimiento.

¹⁰ Marta Lidia Ugarte Román (1934-1976), profesora, militante del Partido Comunista y miembro de su Comité Central, detenida desaparecida y asesinada por la DINA durante la dictadura militar. Su cuerpo fue arrojado al mar y encontrado en septiembre de 1976, convirtiéndose en la primera víctima confirmada de esta práctica represiva

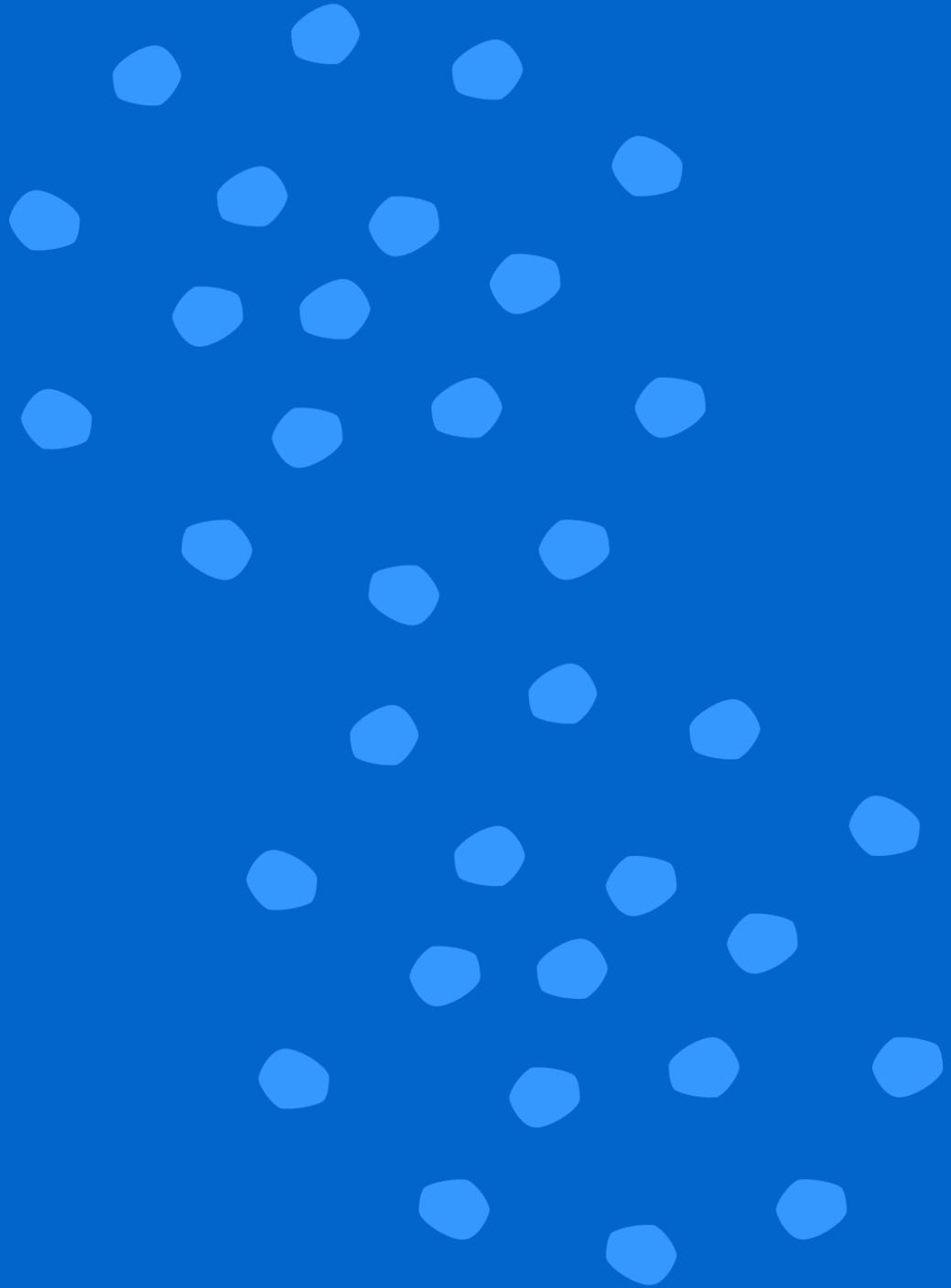
¹¹ Domingo Martí Palacios Caro (1940), trompetista y director musical chileno, fundador de la Sonora Palacios, agrupación pionera de la cumbia chilena. Vecino histórico de Quinta Normal, fue nombrado Hijo Ilustre de la comuna en 2014

VIII. Antecedentes de vinculación Extensión UTEM - Quinta Normal

Desde 2021, la relación entre la UTEM y la Municipalidad de Quinta Normal registra dos hitos específicos. El primero corresponde a una acción de investigación-acción: la presentación del proyecto Laboratorios de Gestión Cultural Territorial ante la Red de Centros Culturales Públicos de la RM, en una reunión de vinculación territorial. El segundo hito ocurre en 2023, cuando, en el marco de UTEM en tu Barrio, la comuna participa en el primer Encuentro Artístico "Espacio para la Ciudad" de la Red de Centros Culturales Públicos RM, un evento masivo.

A diferencia de otras comunas con trayectoria continua, en Quinta Normal el vínculo ha sido acotado a estas dos actividades puntuales. Este año, la comuna se incorpora al trabajo regular de la red, pasando de la participación esporádica a una participación en el programa de levantamiento de necesidades territoriales.

Segunda Parte



**MARCO
CONCEPTUAL**

A large, stylized number '2' in a light blue color, positioned to the right of the text 'MARCO CONCEPTUAL'. The number is thick and has a modern, sans-serif design, with a slight curve at the top and a horizontal base.

Antes de adentrarnos en los resultados del levantamiento de necesidades territoriales, es fundamental establecer un marco conceptual común que permita comprender los principales conceptos que guían este estudio. En esta sección se presentan las definiciones de los términos clave que sustentan el trabajo realizado en Quinta Normal: cultura, necesidades culturales, desarrollo cultural, descentralización cultural y agentes territoriales. Estas definiciones, basadas en referentes teóricos reconocidos y en documentos de organismos internacionales como la UNESCO, nos permiten entender de manera integral cómo se aborda el desarrollo comunitario y cultural desde una perspectiva territorial. Comprender estos conceptos es esencial para interpretar adecuadamente los hallazgos presentados más adelante y para visualizar cómo se articulan las distintas dimensiones del trabajo cultural y comunitario en el territorio.

I. ¿Qué entendemos por cultura?

La cultura es mucho más que las artes o las tradiciones. Según la UNESCO lo definió en 1982, la cultura incluye "el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social", abarcando "además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias". En otras palabras, la cultura es todo lo que nos hace ser quienes somos como sociedad.

El antropólogo Clifford Geertz (1973) lo explicó de una manera muy visual: la cultura es "un sistema de concepciones expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales la gente se comunica, perpetúa y desarrolla su conocimiento sobre las actitudes hacia la vida". Geertz tomó una idea del sociólogo Max Weber y describió al ser humano como "un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido". En otras palabras, todo lo que hacemos, decimos y valoramos tiene un significado compartido con nuestra comunidad: desde cómo saludamos, qué celebramos, qué consideramos bello o importante, hasta cómo nos relacionamos con los demás. Estos significados no son naturales ni universales, sino que los hemos construido colectivamente a lo largo del tiempo, y es a través de ellos que interpretamos el mundo y nos comunicamos.

Por su parte, García Canclini (1987) nos ayuda a entender la cultura como algo dinámico. Para el antropólogo argentino, la cultura es el conjunto de procesos donde creamos, compartimos y transformamos los significados de nuestra vida social. La cultura es, en sus palabras, “un conjunto de procesos sociales de producción, circulación y consumo de la significación en la vida social”. En términos simples, esto significa que la cultura no es algo fijo o estático, sino que está en permanente movimiento: constantemente estamos creando nuevos significados (producción), compartiéndolos con otros (circulación) y apropiándonos de ellos en nuestra vida cotidiana (consumo).

Esta forma amplia de entender la cultura reconoce que podemos estudiarla desde dos ángulos que se complementan: el estético (las artes y expresiones creativas) y el antropológico (los modos de vida y organización social), que juntos abarcan las artes, nuestras formas de vivir, cómo nos relacionamos con otras culturas y cómo organizamos nuestra sociedad (Miller y Yúdice, 2004).

II. ¿Qué son las Necesidades Culturales?

Las necesidades culturales son las condiciones, recursos y oportunidades que requieren las personas y comunidades para poder participar activamente de la cultura: expresarse, crear y desarrollarse plenamente. Estas necesidades se satisfacen principalmente a través de actividades que nos permiten aprender, crear y encontrarnos con otros, facilitando así la vida en comunidad.

El investigador Ander-Egg (1987) propone que para entender las necesidades culturales de una comunidad debemos estudiarlas en tres niveles: el de los grupos de personas, el de las instituciones y el de las zonas o territorios. Además, señala que es importante identificar cuáles son las necesidades reales y auténticas de la comunidad, para que los proyectos culturales que se desarrollen puedan mantenerse en el tiempo.

Por su parte, García Canclini (1987) explica que cuando las políticas culturales buscan satisfacer las necesidades culturales de la población, no solo están respondiendo a lo que cada persona quiere individualmente. En realidad, están ayudando a construir un desarrollo simbólico común y generando acuerdos sobre qué tipo de sociedad queremos tener o cómo queremos transformarla. En este sentido, las necesidades culturales son fundamentales para mantener unida a la sociedad y para el desarrollo de la comunidad en su conjunto.

III. ¿Por qué hablar de Desarrollo Cultural?

Hablar de desarrollo cultural permite ampliar y enriquecer lo que tradicionalmente entendemos por “crecimiento” o “progreso”, desplazando el foco desde lo exclusivamente económico hacia una visión integral del bienestar comunitario. El desarrollo cultural abarca aspectos éticos, políticos, sociales y medioambientales de una sociedad (Gómez, 2008). Se trata de lograr que más personas participen en la vida cultural de su comunidad y de fomentar la creatividad de todos los ciudadanos, entendiendo la cultura en su sentido más amplio (Linares Fleites, 2004). Esta participación es fundamental porque fortalece los vínculos sociales, promueve la identidad colectiva, amplía las capacidades de las personas para imaginar futuros posibles y contribuye al ejercicio pleno de derechos culturales, generando así comunidades más cohesionadas, creativas y democráticas.

La UNESCO ha trabajado este tema en varias conferencias mundiales sobre políticas culturales (México 1982, Estocolmo 1998 y MONDIACULT 2022), donde ha definido la cultura como “el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social”. En términos simples, esto significa que la cultura abarca todo lo que nos hace ser quienes somos como comunidad: desde nuestras creencias y valores (lo espiritual), hasta nuestras construcciones y objetos (lo material), pasando por nuestro pensamiento y conocimientos (lo intelectual), y nuestras emociones y formas de relacionarnos (lo afectivo). Con esta definición, la UNESCO ha establecido que el desarrollo cultural es una parte fundamental del desarrollo sostenible.

En una línea similar, desde el punto de vista del desarrollo comunitario⁹, Ander-Egg (1963) propone una visión completa que no se limita solo a lo económico, sino que también incluye los aspectos sociales y psicológicos de las personas. Esta perspectiva reconoce la complejidad de las relaciones humanas, los valores culturales y tanto las aspiraciones individuales como las colectivas de una comunidad (Del Prado & Castillo Viveros, 2024).

⁹ Desarrollo comunitario: enfoque que pone énfasis en la participación comunitaria y en el fortalecimiento de las capacidades locales para generar cambios desde y con la propia comunidad.

IV. ¿Qué es la Descentralización Cultural?

La descentralización cultural es un proceso que busca distribuir los recursos, las decisiones, la infraestructura y las actividades culturales desde las grandes ciudades y capitales hacia las regiones, municipios y comunidades más alejadas. El objetivo es democratizar el acceso a la cultura y garantizar que todos los ciudadanos, sin importar dónde vivan, puedan participar en la vida cultural.

Este concepto nace como respuesta a un problema histórico: la actividad cultural siempre se ha concentrado en las grandes ciudades y capitales, lo que ha creado importantes desigualdades entre quienes viven en los centros urbanos y quienes viven en zonas más alejadas (Caiza, 2017).

La UNESCO, en la *Declaración de México sobre las Políticas Culturales* (1982), estableció que las sociedades deben poder desarrollar procesos de descentralización cultural a través de programas con enfoque social, poniendo a las personas en el centro de la cultura, el arte y las oportunidades de acceso.

En la práctica, la descentralización cultural significa tomar medidas concretas como crear y fortalecer centros culturales fuera de las grandes capitales tradicionales, desarrollar infraestructura cultural en zonas menos favorecidas, y promover que las comunidades participen activamente en las decisiones sobre las políticas culturales locales. Es importante reconocer que el verdadero acceso a la cultura no solo implica poder disfrutar de espectáculos de calidad, sino también apoyar la producción de los artistas locales y valorar las expresiones culturales que surgen desde las propias comunidades (UNESCO, 1976).

V. ¿Quiénes son y qué hacen los Agentes Territoriales?

Los agentes territoriales son personas, grupos, organizaciones o instituciones que tienen un papel específico en un territorio. Se caracterizan por la posición que ocupan en la comunidad, los objetivos o intereses que tienen respecto al territorio, y por ser muy diversos entre sí (Robirosa, 2002).

Es importante que estos actores participen en los procesos de desarrollo porque son quienes mejor conocen la realidad de su territorio: saben cuáles son sus fortalezas y sus limitaciones, y desde ese conocimiento, buscan soluciones basadas en las capacidades locales (Quispe y Ayaviri, 2012). Estos agentes cumplen un papel de intermediarios en los programas territoriales y son clave tanto para identificar las necesidades como para establecer las formas de trabajo adecuadas.

En el desarrollo territorial pueden participar distintos tipos de actores: pueden ser solo instituciones públicas trabajando juntas, alianzas entre lo público y lo privado, colaboraciones entre la sociedad civil y el sector privado, o combinaciones de los tres sectores. Lo importante es que cuando estos actores se alían y trabajan juntos, los proyectos tienen más posibilidades de ser sostenibles en el tiempo (Subdere, 2007).

Entre estos agentes destacan los agentes de desarrollo local, que pueden ser operadores públicos o privados que trabajan al servicio del territorio. Estos agentes promueven, organizan y desarrollan proyectos integrales de desarrollo en los que participan instituciones, fuerzas técnicas, organizaciones sociales y empresas (Barbero, 1992).

VI. Hablar de microterritorio

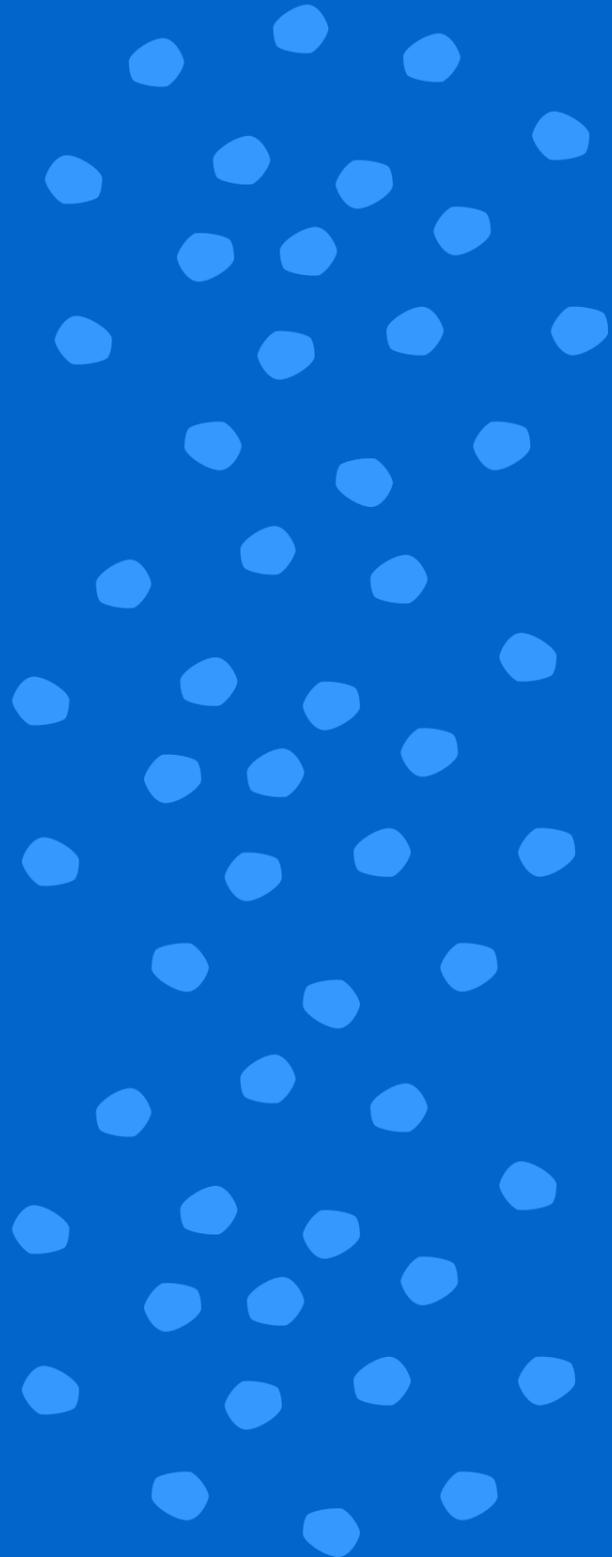
El concepto de microterritorio permite observar la vida social y cultural a una escala fina, situada en la experiencia cotidiana de los barrios. Si entendemos el territorio no solo como un espacio físico, sino como un espacio apropiado, organizado y significado por relaciones de poder y de convivencia (Raffestin, 1980; Santos, 2000), el microterritorio corresponde a ese "trozo" de ciudad donde esas relaciones se vuelven especialmente visibles: un sector, población o conjunto de manzanas donde se entrecruzan usos del suelo, redes comunitarias, servicios y memorias locales. Se trata de un recorte del territorio donde se concentran ciertas prácticas, actores y sentidos compartidos.

Autores como Haesbaert (2013) han insistido en que los territorios se viven de manera multiescalar: las personas se mueven y se identifican simultáneamente con espacios nacionales, comunales, barriales y aún más pequeños. El microterritorio forma parte de esta multiterritorialidad y puede entenderse como una unidad mínima de observación, en la que se condensan formas específicas de habitar, desigualdades en el acceso a bienes y servicios, y modos particulares de organización social. En esta escala es posible ver con mayor nitidez cómo se componen las redes locales, juntas de vecinos, organizaciones culturales, escuelas, iglesias, clubes deportivos, y cómo se articulan (o no) entre sí.

Desde el campo de la planificación social y comunitaria, esta idea se vincula con los enfoques de diagnóstico y programación a "pequeña escala", que buscan conocer de manera directa las condiciones y necesidades de grupos concretos de población para diseñar intervenciones pertinentes y sostenibles (ej. Programa Microterritorios del Bio Bio). Trabajar con microterritorios implica, en este sentido, reconocer que una misma comuna puede contener realidades muy distintas en términos de oferta cultural, infraestructura, seguridad, movilidad o participación ciudadana, y que estas diferencias requieren respuestas diferenciadas y contextualizadas.



Tercera Parte



3

**METODOLOGÍA
Y LEVANTAMIENTO
DE INFORMACIÓN**

I. Investigación-acción y co-creación

La investigación-acción es un enfoque metodológico que concibe la investigación como un proceso intencional, colaborativo y sistemático que ofrece, en este caso, propuestas de resolución de problemáticas en el ámbito cultural y comunitario. La primera aparición de este concepto se remonta a 1944 con Kurt Lewin, filósofo, psicólogo y médico alemán. Originalmente, la investigación-acción se orientaba a la resolución de problemas sociales, sobre todo en el ámbito laboral. Con el tiempo, ha experimentado varias modificaciones según los propósitos que cada investigador persigue, y se ha ampliado significativamente su campo de aplicación. En este sentido, se trata de una noción inacabada y en permanente actualización. Pese a estas circunstancias, la investigación-acción tiene ciertas características base que se repiten, en general, en todas sus acepciones entre las que se encuentran: 1. El involucramiento activo del equipo de investigación en las realidades que está interviniendo; 2. La horizontalidad de los vínculos con las personas involucradas en el problema en un proceso donde pasan a ser parte del equipo de investigación; 3. Es un proceso reflexivo por parte de todas las personas involucradas donde la observación y autoobservación son fundamentales; 4. Se orienta a la mejora de condiciones de la situación inicial.

Durante los últimos 5 años, la Dirección de Extensión consolidó un modelo de trabajo e intervención comunitaria basado en esta metodología: en una primera etapa con agentes de los territorios preferentes y luego con la comunidad estudiantil UTEM. Esto se ha expresado en una presencia y vinculación permanente, sobre todo con las contrapartes municipales y territoriales, con quienes se ha dado un trabajo sostenido que responde a sus intereses y necesidades. Desde la perspectiva de Extensión UTEM, la metodología participativa no es un proceso lineal sino más bien circular, porque se concibe como un proceso de aprendizaje continuo basado en el intercambio de saberes entre universidad y territorios.

Es importante comprender que la investigación-acción, más que en la producción de conocimiento en sí mismo, se centra en la comprensión y mejora de las prácticas o situaciones observadas críticamente. En este sentido, el foco del componente investigativo se encuentra en la búsqueda de acuerdos respecto de una situación problemática, así como la forma de revertirla, lo que entrega una pauta que se lleva a cabo en el momento de la "acción".

II. Instrumentos de levantamiento de información

A. Cartografía participativa

El mapeo o cartografía participativa es una técnica que refleja los conocimientos y percepciones sobre un territorio por parte de las personas que lo habitan (Larraín, McCall & León, 2022, pág. 9), es decir, se sustenta en la idea de que las personas no son simples “informantes”, sino que son consideradas como parte fundamental de la construcción de conocimiento colectivo, la investigación y la toma de decisiones. En este sentido, como se advirtió en el apartado anterior, es una técnica que se ajusta a la visión metodológica de la Dirección de Extensión UTEM. En esta misma línea, y entendiendo que los territorios se componen de actores y comunidades diversas, la cartografía participativa *puede contribuir al diálogo entre actores sociales, a la socialización de saberes entre generaciones, al conocimiento y la protección del territorio y del acervo cultural local* (Larraín, McCall & León, 2022, pág. 11).

Una noción clave para entender la cartografía participativa es la que McCall y Larraín desarrollan en algunos de sus trabajos: el “*Conocimiento Espacial Local*” (CEL), que reúne aquellos saberes, percepciones, concepciones y habilidades que

las sociedades han desarrollado a lo largo de generaciones (Larraín, McCall & León, 2022, pág. 12). Esta técnica, entonces, busca rescatar y representar los saberes, conceptos y memorias ancladas a un territorio. En otras palabras, la cartografía participativa busca “sacar a la luz” estos valores profundos del conocimiento espacial de una población local, junto con sus prioridades e intereses, que se distinguen de la “visión oficial” de la información contenida en los “mapas oficiales” (McCall y Larraín, 2023, pág. 30).

Para operacionalizar el levantamiento del CEL en este estudio, se definieron cinco categorías analíticas que permitieron sistematizar la información territorial aportada por los participantes: zonas comunitarias actuales (espacios de encuentro vigentes), tipos de iniciativas (actividades culturales desarrolladas), tipos de participantes (públicos que hacen uso de estos espacios), problemáticas (dificultades que afectan las zonas de desarrollo comunitario) y zonas potenciales (espacios de recuperación o activación futura). Estas categorías, presentadas en el Cuadro X, guiaron el ejercicio cartográfico realizado en la primera sesión de talleres participativos.

CATEGORÍA	DEFINICIÓN
Zonas comunitarias actuales	Lugares como, esquinas, calles, plazas, edificios o infraestructura general, entre otros, que son reconocidos por su uso para el desarrollo de actividades de encuentro comunitario y cultural vigentes en las comunas.
Tipos de iniciativas	Actividades culturales como talleres, fiestas y carnavales, exposiciones de arte, ensayos de música, recitales, cowork, cine, entre otros.
Tipos de participantes	Usuarios y públicos que hacen uso de estos espacios: mujeres, disidencias, infancias, juventudes, adultos mayores, entre otros.
Problemáticas	Dificultades que presentan las zonas de desarrollo comunitario: deterioro de infraestructura, mala ubicación, suciedad o microbasurales, incivildades, entre otras.
Zonas potenciales	Lugares como, esquinas, calles, plazas, edificios o infraestructura general, entre otros que son reconocidos como espacios de recuperación para el desarrollo de actividades de encuentro comunitario y cultural vigentes en las comunas

Cuadro 2: Categorías analíticas abordadas en “Talleres Participativos: Etapa 1” A.
Fuente: Elaboración propia en base a propuesta metodológica

B. Árbol de problemas

El árbol de problemas es una herramienta ampliamente utilizada en la formulación de proyectos porque permite visualizar de manera sencilla y gráfica la complejidad de un territorio y la variedad de problemáticas que lo afectan. Según Bárbara Yamile (2021), durante la fase de diagnóstico esta técnica ayuda a obtener una descripción integral de la realidad sobre la cual se desea intervenir. Sin embargo, es importante considerar que la identificación del problema central —entendido como la situación negativa principal que afecta a la comunidad—, así como de sus causas (factores que originan o alimentan el problema) y sus efectos (consecuencias que afectan directamente a la comunidad), siempre está influida por las percepciones, experiencias e intereses de quienes participan (Yamile, 2021). Por ello, el árbol de problemas es necesariamente una representación parcial de la realidad, y una elección inadecuada de participantes puede profundizar este sesgo.

En su trabajo sobre la importancia del enfoque de marco lógico en la planificación y evaluación de proyectos, Norma Sánchez (2007) explica que esta técnica busca identificar los problemas reales que afectan al colectivo involucrado, evitando centrarse en problemas posibles o futuros. Para su construcción en talleres participativos, propone los siguientes pasos:

En un trabajo sobre la centralidad del marco lógico¹⁰ para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos, Norma Sánchez

indica que esta técnica se aboca a “identificar los problemas reales que afectan al colectivo beneficiario con el que se quiere trabajar y no los problemas posibles, potenciales o futuros” (Sánchez 2007), y sugiere los siguientes pasos¹¹ para su construcción en talleres participativos:

1. Indagación en problemas: Lluvia de ideas para identificar problemas relevantes para la comunidad participante.

2. Identificación del problema central: Realizada por especialistas¹² de acuerdo a criterios de prioridad.

3. Definir los efectos: El grupo define las consecuencias más importantes derivadas del problema para analizar y verificar su importancia, siguiendo un orden causal ascendente que configuran “las ramas” del árbol. Se deben identificar las relaciones entre efectos.

4. Definir causas: Al concluir que el problema tiene una multiplicidad de efectos reales sobre la comunidad, se procede a la identificación de sus causas. Es importante llegar a la mayor cantidad de causas primarias e independientes para visualizar posibles soluciones y líneas de acción diversas. Se deben identificar las relaciones entre las causas.

5. Validar el esquema: Una vez que el árbol de problemas está completo, se procede a su lectura y validación por parte del grupo y los facilitadores.

¹⁰ El marco lógico es una herramienta que organiza en una matriz los objetivos, actividades, indicadores y supuestos de un proyecto para facilitar su diseño, ejecución y evaluación.

¹¹ No existe un consenso generalizado sobre el orden de los pasos para la elaboración de un árbol de problemas, existen autores que, a diferencia de Sánchez, consideran que la identificación de causas es anterior a la identificación de consecuencias. En suma, esta decisión depende del criterio de la persona a cargo del estudio.

¹² En este caso, y dado el contexto de investigación-acción y la priorización de una perspectiva metodológica de la co-construcción entre universidad y territorios, la identificación del problema central se hizo en conjunto y de mutuo acuerdo con las personas participantes de las mesas de trabajo.

La aplicación de esta técnica permite obtener un panorama general del territorio construido de manera colectiva entre sus actores. Además, su elección responde a la necesidad de dar continuidad al Levantamiento de Necesidades Territoriales realizado en 2021 por los *Laboratorios de Gestión Cultural territorial*, aportando mayor estructura al diagnóstico actual. Finalmente, una ventaja clave del uso de herramientas metodológicas como el árbol de problemas es su utilidad para agentes y comunidades, tanto en la formulación de proyectos como en el diseño de estrategias de intervención basadas en problemáticas validadas por la propia comunidad.

C. Mapa de acción colectiva

La segunda sesión del *Levantamiento de Necesidades Territoriales 2025* se desarrolló bajo un enfoque metodológico inspirado en el *Design Thinking*, modelo de innovación centrado en las personas que promueve la generación colaborativa de soluciones creativas frente a problemáticas complejas (Brown, 2009). Si bien no se aplicó la metodología en su estructura formal completa, se retomaron algunos de sus principios esenciales, la creatividad colectiva, la orientación a la acción y la iteración, es decir, la revisión y mejora constante de las ideas a partir del diálogo y la retroalimentación para guiar la construcción participativa de propuestas.

Desde esta perspectiva adaptada, las actividades de comprensión y formulación del problema, que en el modelo del Hasso Plattner Institute of Design (2021) corresponderían a las fases de *Empatizar* y *Definir*, se desarrollaron en la primera sesión mediante la cartografía participativa y el árbol de problemas, ejercicios que permitieron identificar causas, efectos y actores clave en el desarrollo cultural y comunitario local.

Con base en esos resultados, la segunda sesión se orientó hacia la generación de acciones concretas, inspirándose en los principios de las fases de ideación, prototipado y testeado del *Design Thinking*. En esta etapa se utilizó un tablero colaborativo

digital que permitió organizar y visualizar en tiempo real las ideas propuestas por los participantes, facilitando un proceso iterativo de construcción y refinamiento colectivo de propuestas.

Para operacionalizar este enfoque, el tablero se estructuró en cuatro dimensiones analíticas que progresaban desde la generación de ideas hasta su priorización estratégica y temporal: 1. Acciones e ideas a eliminar, mejorar o incorporar para resolver el problema central; 2. Líneas de trabajo que orienten estratégicamente la implementación; 3. Impacto, organizando las propuestas según su nivel de impacto y esfuerzo requerido; y 4. Organización temporal, priorizando según urgencia. Estas dimensiones, detalladas en el Cuadro 3, permitieron transitar desde la ideación abierta hacia la planificación estratégica de forma participativa y estructurada.

Complementariamente, se aplicaron encuestas interactivas que facilitaron la deliberación y la toma colectiva de decisiones. Este enfoque permitió avanzar desde la identificación del problema (primera sesión) hacia la formulación de estrategias y acciones (segunda sesión), en coherencia con los principios del *Design Thinking* adaptados al contexto territorial (Kelley & Kelley, 2013).

CATEGORÍA	DEFINICIÓN
Acciones e ideas	Acciones e ideas a eliminar, mejorar o incorporar para resolver el problema central identificado que afecta el desarrollo comunitario y cultural de la comuna.
Líneas de trabajo	Orientaciones estratégicas que guíen la implementación de acciones en el trabajo colaborativo entre territorios, municipio y UTEM para aportar a la resolución de causas y efectos relacionados con el problema central.
Impacto	Ordenamiento de ideas y acciones enmarcadas en las líneas de trabajo de acuerdo con su nivel de impacto y esfuerzo.
Organización temporal	Ordenamiento de ideas y acciones enmarcadas en las líneas de trabajo de acuerdo con su nivel de urgencia.

Cuadro 3: Categorías analíticas abordadas en "Talleres Participativos: Etapa 2"
Fuente: Elaboración propia en base a propuesta metodológica

III. ¿Quiénes participaron del estudio?

A. Funcionarios municipales

Siguiendo el interés por ampliar la identificación de necesidades territoriales desde una perspectiva comunitaria de la cultura, se propuso incorporar a funcionarios de distintas áreas, direcciones, unidades u oficinas municipales que cumplieran dos criterios: 1. Contar con presencia territorial y 2. Trabajar de manera colaborativa con las áreas de cultura. Entre las áreas sugeridas se incluyeron Desarrollo Comunitario, Género y Disidencias, Medioambiente, Pueblos Originarios y Educación, entre otras. La definición y convocatoria de estos participantes quedó a cargo de cada equipo de cultura.

esperaba, además, que la invitación incluyera agentes provenientes de las distintas zonas o unidades territoriales de cada comuna, según los registros y subdivisiones internas manejadas por cada equipo municipal. Si bien los criterios de convocatoria fueron: 1. Georreferenciación y 2. Que los agentes no tuvieran funciones dentro de las áreas de cultura municipal, se sugirió invitar también a personas que trabajaran distintas temáticas o problemáticas, con el fin de enriquecer y complejizar la mirada sobre el territorio.

B. Agentes territoriales

Como criterio general, se consideró convocar a personas y organizaciones de distintos sectores de cada comuna para obtener una visión amplia del territorio, evitando que el diagnóstico se limitara a puntos específicos. Para maximizar la diversidad de agentes territoriales en las sesiones de co-creación, se dejó la convocatoria a cargo de las áreas de cultura, dado su vínculo cercano y conocimiento directo de los territorios. Se

C. Comunidad UTEM

Por último, se considera la realización de una convocatoria gestionada directamente por la Dirección de Extensión UTEM, dirigida a la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y/o funcionarios en general), así como a actores territoriales claves. Esta convocatoria se realizará aprovechando las bases de datos del equipo de Gestión Cultural y los canales de comunicación informal vía WhatsApp que se tienen con diferentes agentes culturales.

IV. Etapas de levantamiento de información

Los talleres participativos contemplaron dos etapas:

1. Diagnóstico del desarrollo comunitario y cultural de la comuna: En esta etapa se distinguen dos objetivos. *1. Identificar y caracterizar los lugares de desarrollo comunitario y cultural de la comuna mediante cartografía participativa y 2. Analizar las problemáticas que afectan negativamente el desarrollo comunitario y cultural de la comuna mediante el árbol de problemas.*

2. Plan de trabajo: En esta etapa se busca definir líneas de acción conjunta entre universidad, territorios y municipio, junto con la priorización de iniciativas. En este caso, se ocupó un tablero interactivo con dinámicas de lluvia de ideas y matrices de impacto y organización temporal de acciones.

Cada etapa corresponde a un taller participativo realizado vía online mediante la plataforma Zoom. En ambos talleres los diferentes actores participaron en un único grupo de conversación.

V. Análisis de información

Se realizó una sistematización in situ mediante la aplicación de una ficha de sistematización por parte del equipo de ayudantes de investigación, quienes identificaron y organizaron las ideas fuerza de la conversación junto al contexto y sentido dado por el grupo o persona que manifestó la idea. Esto se realizó en tiempo real, implicando una lectura analítica previa al análisis y ajuste técnico posterior, lo que permitió agilizar el proceso de análisis y presentación de resultados.

A. Criterios metodológicos para el ajuste técnico de los árboles de problemas

Luego de la elaboración colectiva de los árboles de problemas, se realizó un proceso de ajuste técnico de la información obtenida. Este paso buscó ordenar, precisar y clarificar los contenidos generados durante el trabajo participativo, manteniendo el sentido original de las ideas expresadas por las y los participantes de los talleres. En este contexto, los árboles construidos en la sesión se consideran insumos fundamentales -expresivos del conocimiento territorial- que requirieron ser sistematizados con mayor detalle para garantizar la coherencia lógica entre causas, efectos y problema central. En este sentido, el ajuste técnico no modifica el contenido sustantivo de lo discutido, sino que permite afinar su estructura y redacción, facilitando su análisis y posterior uso en la formulación de estrategias. Este proceso se realizó siguiendo los siguientes criterios metodológicos:

1. Desagregación de ideas compuestas

Se separaron los enunciados que contenían más de una idea en dos o más frases distintas para clarificar su sentido y relación dentro del árbol. En otras palabras, si la idea original decía "Dificultades para organizar talleres culturales y baja participación de vecinos", se dividió en: "Dificultades para organizar talleres culturales" y "Baja participación de vecinos en actividades culturales", para que cada problema se relacione claramente con sus causas y efectos.

2. Incorporación de pasos lógicos o ideas puente

Se añadieron ideas intermedias cuando existían saltos entre niveles del árbol, asegurando que causas y efectos estuvieran conectados de manera coherente y en una relación causal directa. Dicho de otro modo, si originalmente la idea "Escasez de materiales" se relacionaba directamente con la idea "Bajo desarrollo de actividades culturales", se incluyó la idea intermedia "Dificultad para acceder a recursos y materiales necesarios" para conectar de manera coherente y directa las ideas originales.

3. Reformulación sintáctica de los enunciados

Se reescribieron las frases sin cambiar su sentido, usando sinónimos o cambios de estructura para mayor claridad y comprensión. Por ejemplo, si la idea original decía "Los talleres culturales no son atractivos para los niños y no logran captar su atención durante las actividades", se reformuló como "Baja participación infantil en talleres culturales, con dificultades para mantener el interés y la motivación", manteniendo el mismo problema pero de forma más clara, concreta y fácil de entender.

4. Conversión de "faltas" en problemas

Se transformaron ideas que indicaban "faltas" o "ausencias" en problemas definidos que permiten un análisis más claro. Por ejemplo, si la idea original decía "Falta de espacios para actividades culturales", se ajustó a "Escasez de espacios disponibles para actividades culturales", convirtiendo la carencia en un problema concreto.

B. Casos para la formulación de ideas nuevas

Como se advirtió anteriormente, en algunos casos fue necesario añadir ideas nuevas durante el proceso de ajuste técnico de los árboles de problemas. Estas ideas se incorporaron en los siguientes casos:

1. Desagregación de ideas compuestas: Cuando una idea contenía múltiples dimensiones que debían separarse para relacionarse claramente con causas y efectos (por ejemplo, separar "Dificultades para organizar talleres y baja participación" en dos problemas distintos).

2. Ramas incompletas: Cuando una rama del árbol estaba incompleta o tenía un solo nivel de abstracción, requiriendo pasos intermedios para conectar causas y efectos de manera coherente (por ejemplo, añadir "Dificultad para acceder a recursos" entre "Escasez de materiales" y "Bajo desarrollo de actividades").

3. Ideas discutidas previamente: Cuando se reconocía una idea expresada por el grupo en instancias previas del taller (como lluvias de ideas), aunque no estuviera explícita en el esquema final co-creado.

C. Criterios metodológicos para el ajuste técnico de acciones y líneas de trabajo

Una vez identificadas las acciones y líneas de trabajo propuestas por los participantes, fue necesario aplicar criterios metodológicos para organizar y ajustar estas ideas asegurando claridad, coherencia y pertinencia. Para esto se siguieron los siguientes criterios:

1. Clarificación y desagregación de acciones compuestas: Cuando una acción o línea de trabajo incluía más de un objetivo o dimensión, se dividió en elementos separados para facilitar su seguimiento y evaluación. Por ejemplo, "Organizar talleres de formación y ferias culturales comunitarias" se separó en dos acciones distintas; o bien, "Formación y participación comunitaria" se dividió en las líneas "Formación cultural" y "Participación comunitaria en actividades culturales".

2. Reagrupación de acciones por línea de trabajo: Durante la revisión se identificó que algunas acciones eran más pertinentes temáticamente en otras líneas de trabajo y se trasladaron a esos grupos. Ejemplo: si una acción estaba inicialmente en "Formación cultural" pero era más coherente con "Programación y públicos", se reagrupó en esta última.

3. Eliminación de acciones duplicadas: Cuando una acción aparecía en más de una categoría, se mantuvo en el grupo temáticamente más pertinente y se eliminó de las otras. Así, si la acción "Organizar talleres de gestión cultural" estaba tanto en "Formación" como en "Espacios culturales", se dejó solo en la categoría más adecuada según su objetivo.

4. Precisión y condensación de enunciados: Se ajustaron los textos para hacerlos más comprensibles y concisos, sin alterar la intención original. Esto implicó tanto reformulaciones sintéticas ("Los niños necesitan talleres donde puedan asistir después del colegio para aprender cosas nuevas..." se condensó como "Realizar talleres con infancias con foco en aprendizaje artístico en horario después del colegio") como precisiones conceptuales ("Mejorar espacios culturales" se ajustó a "Adecuar y equipar espacios culturales").

5. Reformulación de nombres de líneas de trabajo: Algunos nombres propuestos no eran autoexplicativos o presentaban errores conceptuales; estos se ajustaron para mejorar la comprensión. Por ejemplo, "Actividades" se reformuló como "Programación cultural inclusiva", dejando claro su enfoque en diversidad y accesibilidad..

Estos ajustes técnicos no buscan cambiar el sentido de las ideas aportadas por los participantes, sino asegurar que se comprendan correctamente para facilitar su implementación y pertinencia a las líneas de trabajo definidas. Dicho de otro modo, estos criterios aseguran que cada acción y cada línea de trabajo conserven la intención original de quienes las propusieron pero se presentan de manera más clara, organizada y operativa. Este proceso permite que las propuestas colectivas sean efectivas, accesibles y puedan traducirse en iniciativas concretas que realmente respondan a las necesidades y aspiraciones del territorio.



Cuarta Parte

4

HALLAZGOS DEL ESTUDIO

Esta sección presenta los principales resultados del proceso de *Levantamiento de Necesidades Territoriales 2025* desarrollado en la comuna de Quinta Normal. El análisis comienza con el reconocimiento territorial de los espacios de actividad cultural, elaborado a través de una cartografía participativa, para luego avanzar hacia la identificación de problemáticas levantadas por los agentes culturales comunitarios y municipales que participaron del estudio.

A partir de este diagnóstico, se presentan las alternativas de solución trabajadas colectivamente, organizadas en líneas de trabajo con sus respectivas acciones, concluyendo con su priorización de acuerdo a criterios de impacto y viabilidad temporal para su implementación.

Dado el enfoque cualitativo del estudio, es importante señalar que los resultados representan las visiones y experiencias de quienes participaron en los talleres, sin que esto implique una representación exhaustiva del territorio. La cartografía puede reflejar subrepresentaciones propias de los sesgos de convocatoria, y los problemas identificados no buscan establecer culpabilidades, sino comprender la complejidad de los desafíos culturales. En este sentido, los hallazgos ofrecen una lectura situada y valiosa del contexto actual que busca abrir caminos para la acción colaborativa, fortalecer responsabilidades compartidas y visualizar el alcance real de futuras intervenciones asociativas entre los distintos agentes que promueven la cultura en el territorio.

I. Quinta Normal en una cartografía: cultura y territorio

La imagen N°6 muestra el plano de la comuna de Quinta Normal segmentado en nueve zonas. La delimitación de cada zona corresponde a la cartografía participativa desarrollada en el taller con agentes municipales y territoriales, y no se condice con las subdivisiones administrativas de la comuna. Estas zonas fueron visualizadas durante la dinámica del ejercicio participativo. A continuación se presenta la delimitación de cada una:

COMUNA DE QUINTA NORMAL



Imagen 6: Cartografía participativa Quinta Normal

Fuente: Elaboración propia en base a información levantada en taller participativo.

Zona A: San Pablo, Porto Seguro, Av. María Rozas Velásquez, Autopista Central.

Zona B: Mapocho, Cam. de Loyola / San Pablo / Santo Domingo, Neptuno, Av. Matucana.

Zona C: Av. Carrascal, Mapocho, Neptuno, Av. Matucana.

Zona D: Av. Costanera Sur, Av. Carrascal, General Bulnes

En la cartografía participativa desarrollada por el Grupo de Agentes Municipales y Territoriales de la comuna de Quinta Normal, se observa que la identificación de lugares, zonas o puntos de uso comunitario o cultural se encuentran principalmente en las zonas C y D. Los puntos fueron reconocidos en las siguientes zonas:

1. Zona A: Los actores territoriales identificaron tres puntos de actividad cultural y comunitaria en esta zona. Entre ellos destacaron la Plaza Simón Bolívar como espacio de desarrollo de actividades culturales, el centro cultural La Rosa Vicuña, y la Plaza México, donde opera una sede de la Corporación de Deportes.

Las actividades que se desarrollan en estos espacios incluyen diversas expresiones culturales y comunitarias en la Plaza Simón Bolívar, funcionando como punto de encuentro para la comunidad del sector. Por su parte, La Rosa Vicuña desarrolla actividades culturales regulares que fortalecen la identidad barrial y promueven la participación ciudadana. Mientras tanto, la Plaza México se perfila como un espacio deportivo donde la Corporación de Deportes trabaja activamente en la reactivación del lugar, buscando recuperar su potencial como centro de actividad física y recreación para los habitantes de la zona.

2. Zona B: Los actores territoriales identificaron seis puntos de actividad cultural y comunitaria en esta zona. Entre ellos destacaron la *Basílica Lourdes*, el centro cultural *Danzarte* instalado en una casona patrimonial, y la estación *Radio Quinta*. Asimismo, se identificaron el centro cultural *La Rosa Vicuña*, la *Casa de la Mujer y Disidencias*, y un espacio dedicado a terapias de salud mental a través del arte ubicado en *Andes con Walker Martínez*.

Las actividades que se desarrollan en esta zona abarcan una amplia diversidad de expresiones culturales, comunitarias y de bienestar social. En la *Basílica Lourdes*, recuperada gracias a un proyecto y programa de reactivación cultural, se realizan conciertos que aprovechan las características patrimoniales del espacio. Por su parte, *Danzarte* funciona como escuela de danza y alberga también a una profesora de piano que ofrece conciertos, convirtiendo la casona patrimonial en un referente formativo y artístico del sector. *Radio Quinta* desarrolla transmisiones radiales comunitarias que fortalecen la comunicación local y visibilizan las problemáticas y logros del territorio. *La Rosa Vicuña* acoge diversas actividades culturales que fomentan la participación ciudadana y el encuentro vecinal. Mientras tanto, la *Casa de la*

Mujer y Disidencias se dedica al acompañamiento y organización de mujeres y disidencias, proporcionando un espacio seguro para el desarrollo de sus capacidades y la articulación de redes de apoyo. Finalmente, en *Andes con Walker Martínez* se desarrollan terapias de salud mental mediante el arte dirigidas específicamente a personas en edad laboral, ofreciendo herramientas terapéuticas alternativas a través de expresiones artísticas que contribuyen al bienestar emocional y psicológico de los participantes.

3. Zona C: En la Zona C, los actores territoriales identificaron seis puntos de actividad cultural y comunitaria: *la Junta de Vecinos 16*, el bandejón de la autopista, el *Parque de la Recreovía*, el *Centro Cultural Casona Dubois*, el Salón Parroquial del *colegio Elvira Hurtado de Matte* y el *Club de Huasos*. En conjunto, estos espacios configuran una red de equipamientos y lugares de encuentro que estructuran la vida comunitaria y las prácticas culturales cotidianas del sector.

Las actividades que se desarrollan en estos puntos reflejan una diversidad significativa de expresiones culturales, comunitarias y tradicionales. *La Junta de Vecinos 16* ofrece cursos preuniversitarios gratuitos dirigidos a jóvenes del sector y funciona además como espacio cultural para la organización barrial. En el bandejón de la autopista se han organizado zumbatones y actividades deportivas orientadas a

activar un sector tradicionalmente poco utilizado, mientras que el *Parque de la Recreovía* acoge ferias de emprendedores y paseos de perros, incluyendo jornadas de adopción que fortalecen la vinculación comunitaria con los espacios públicos. El *Centro Cultural Casona Dubois*, con más de 50 años de historia y remodelado tras su funcionamiento como establecimiento educativo, dispone de un teatro y amplias salas donde se realizan bingos, eventos escolares y actividades patrimoniales, consolidándose como un lugar de encuentro multigeneracional. El Salón Parroquial desarrolla actividades culturales de carácter religioso y comunitario, entre ellas bingos que convocan especialmente a población adulta mayor. Finalmente, el *Club de Huasos* mantiene vivas las actividades tradicionales vinculadas a la identidad local y a las expresiones culturales del campo chileno, aportando una dimensión fuertemente identitaria al conjunto de la oferta cultural.

Sin embargo, los participantes identificaron problemáticas territoriales que afectaban la percepción de seguridad y el aprovechamiento pleno de estos espacios. El entorno cercano a la autopista presenta una percepción de inseguridad asociada a su proximidad con la carretera, lo que limita la asistencia de vecinos a las actividades deportivas y recreativas organizadas en el bandejón y reduce el uso espontáneo del *Parque de la Recreovía*, especialmente en horarios

vespertinos y por parte de mujeres, niños y adultos mayores. Esta vulnerabilidad percibida genera desconfianza comunitaria y conduce al subuso de espacios públicos habilitados precisamente para el encuentro vecinal. Paralelamente, los vecinos señalaron la necesidad de recuperar y potenciar el *Centro Cultural Casona Dubois* como espacio cultural histórico, considerándolo un foco estratégico para el desarrollo territorial que, pese a su infraestructura y trayectoria de más de medio siglo, requiere mayor visibilización, mejoras en su mantención y una mejor articulación con otros equipamientos culturales de la zona para maximizar su impacto en la comunidad. En conjunto, estas problemáticas dan cuenta de una tensión entre la existencia de una oferta cultural diversa y las condiciones territoriales que restringen su uso y proyección.

4. Zona D: En esta zona, los actores territoriales identificaron nueve puntos de actividad cultural y comunitaria: la Municipalidad y su parque, la *Casa de la Agrupación "Arte es Vida"*, la *Biblioteca Comunitaria María José*, la Multicancha del sector *María José*, la *Agrupación de DDHH y Pueblos Originarios*, la *Casa Combi*, el *Pulmón Verde o Parque de la Familia*, el *Techado Deportivo* y la *Unidad Vecinal 17*, ubicada junto al *Centro Cultural Casona Dubois*. En conjunto, estos espacios conforman una red densa de equipamientos y organizaciones que articulan la vida comunitaria, la participación social y las prácticas culturales de la zona.

Las actividades que se desarrollan en estos puntos constituyen una de las ofertas culturales y comunitarias más diversas y extensas de la comuna. En el parque de la Municipalidad se realizan ferias juveniles que incluyen ferias frikis, de artesanos y de emprendedores, además de conciertos que convocan especialmente a población joven y fortalecen la identidad cultural del territorio. La *Casa de la Agrupación "Arte es Vida"*, entregada en comodato municipal a mujeres emprendedoras y actualmente en proceso de restauración tras años de deterioro, se proyecta como espacio para talleres comunitarios liderados por mujeres, orientados a compartir conocimientos y oficios con la comunidad. Por su parte, la *Biblioteca Comunitaria María José*, impulsada por vecinos con apoyo del *Departamento de Cultura*, desarrolla actividades de fomento lector dirigidas principalmente a público juvenil, así como talleres de baile entretenido, consolidándose como referente formativo y socioeducativo del sector. La Multicancha del sector *María José* acoge talleres deportivos y ensayos de grupos de batucada del barrio, transformándose en un espacio de encuentro para expresiones culturales afrodescendientes y para la práctica de actividades físicas.

La *Agrupación de DDHH y Pueblos Originarios* desarrolla un trabajo sistemático de memoria histórica y reivindicación de derechos humanos y

de los pueblos originarios, manteniendo viva la memoria colectiva del territorio y aportando una dimensión política y de justicia histórica a la vida comunitaria. La *Casa Combi* se especializa en actividades culturales ligadas al patrimonio gastronómico, rescatando saberes culinarios tradicionales y contemporáneos que fortalecen la identidad local desde la cocina. El *Pulmón Verde* o *Parque de la Familia*, que ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años y se encuentra conectado con la comuna de Cerro Navia, ofrece uso recreativo masivo para familias y desarrolla actividades culturales generalmente de carácter privado, constituyéndose en un pulmón verde de relevancia metropolitana. Su acceso, emplazado en antiguas instalaciones ferroviarias de la *Estación Yungay*, posee un alto potencial para la instalación de carpas y el desarrollo de eventos masivos, otorgando además un valor histórico significativo al espacio. El *Techado Deportivo* acoge agrupaciones folclóricas y organiza actividades orientadas especialmente a personas mayores, promoviendo el envejecimiento activo y la preservación de tradiciones. Finalmente, la *Unidad Vecinal 17* desarrolla diversas actividades culturales barriales que fortalecen la organización comunitaria y la identidad local, integrando y articulando buena parte de la vida asociativa del sector.



Imagen 7: Plaza de acceso al municipio
Disponible en: www.quintanormal.cl

II. Obstáculos para el desarrollo cultural de Quinta Normal

El grupo de agentes territoriales y municipales de cultura de Quinta Normal identificó como problema central del desarrollo cultural y comunitario de la comuna una "Dificultad para reconstruir una identidad cultural comunal con la que las comunidades se reconozcan" vinculado a la fragmentación de referentes simbólicos y narrativas comunes que dificultan la articulación de una identidad cultural compartida a nivel comunal. A modo de causas se identifican cuatro tipos:

1. Integración comunitaria: Causas asociadas a la limitación del desarrollo de una vida en comunidad en términos organizativos y culturales. Para el caso de Quinta Normal, este tipo de causas se expresan en una "participación limitada de vecinos y vecinas en espacios e iniciativas comunitarias que se desarrollan en la comuna" resultante del "desarrollo de actividades laborales, educativas y recreativas fuera de la comuna", y de "comuna de tipo "dormitorio" con uso principalmente residencial".

2. Infraestructura y equipamiento cultural: Causas asociadas a la limitación en la disponibilidad, estado y distribución territorial de espacios e instalaciones destinados a actividades culturales. En este ámbito, la "ausencia de un espacio central y accesible para el encuentro comunitario" deriva en una "dispersión de servicios en distintos sectores del territorio comunal" y, en última instancia, evidencia la "falta de un centro cívico definido en la estructura urbana de la comuna".

3. Estudios e investigación cultural: Causas asociadas a la limitación en la producción de conocimiento orientado a comprender la complejidad de las comunidades y sus procesos culturales para fortalecer la gestión y participación cultural a nivel comunal. En Quinta Normal, la causa inmediata de este tipo refiere a una "inexistencia de un referente identitario común vigente" producto de un "conocimiento limitado o fragmentado de la historia comunal por parte de la población", a una "inexistencia de mecanismos permanentes para recopilar, difundir y conservar la memoria local" y, finalmente, a un "limitado acceso a información sobre la historia de la comuna y sus barrios".

4. Formación: Causas asociadas a la limitación en el manejo de herramientas y conocimientos técnicos por parte de agentes culturales municipales y territoriales que impactan negativamente en el desarrollo cultural de la comuna. En Quinta Normal esto se expresa directamente en una "capacidad limitada de las organizaciones para postular y ejecutar proyectos de reconstrucción de la historia y la identidad comunal" producto de una "inexistencia o déficit herramientas y recursos técnicos para diseñar y postular proyectos culturales sobre historia y memoria local" y un "limitado conocimiento especializado en gestión cultural para proyectos de historia, memoria e identidad comunal".

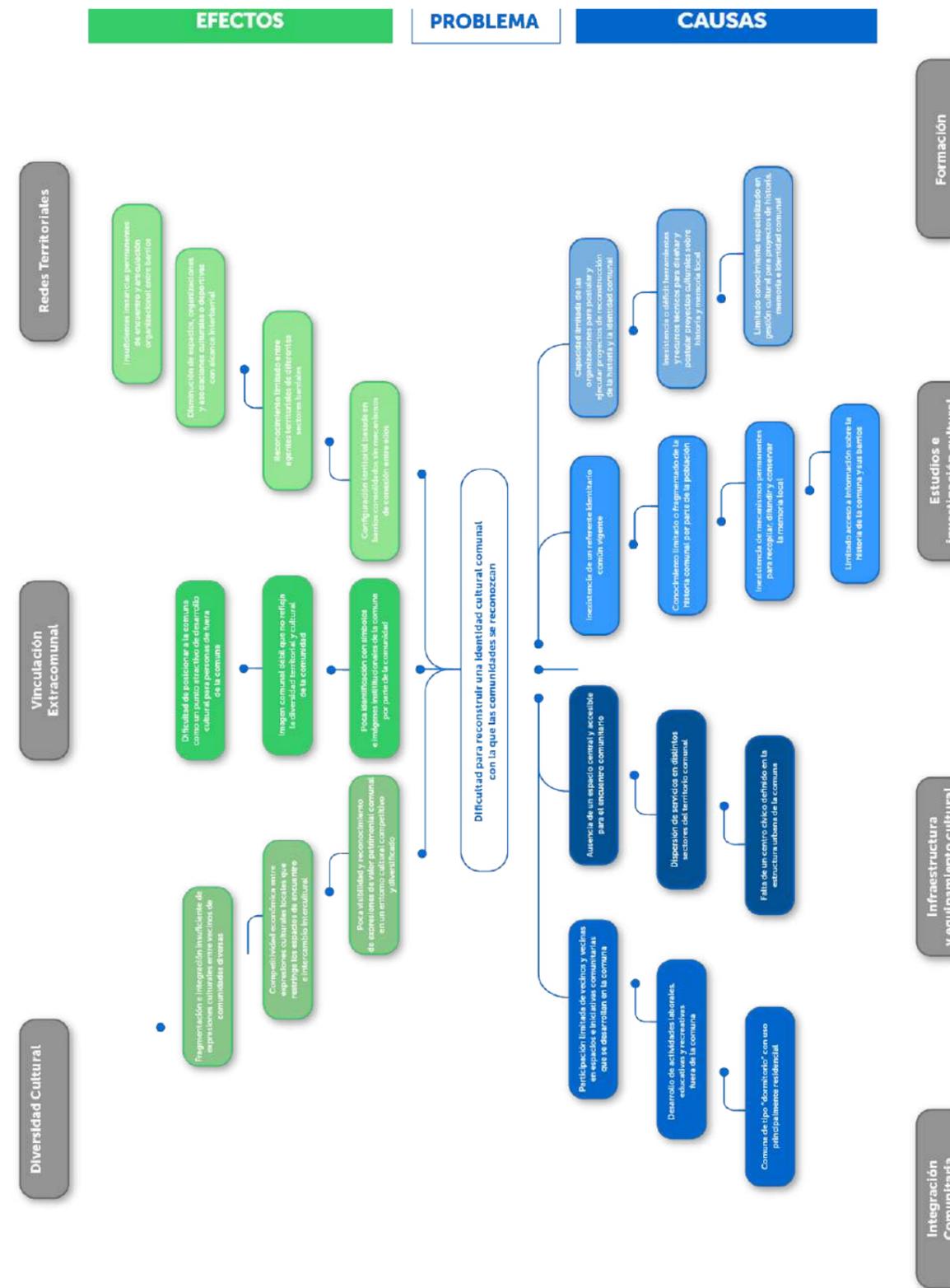


Imagen N°8: Árbol de Problemas Agentes Municipales de la comuna de Quinta Normal Fuente: Elaboración propia en base a información levantada en taller participativo

Por su parte, los **efectos negativos** asociados al problema central también se organizan en tres tipos:

1. Diversidad cultural: Consecuencias asociadas a la falta de reconocimiento, visibilización y participación equitativa de las distintas expresiones culturales e identidades presentes en el territorio. En Quinta Normal, esto se expresa en primer lugar en una "poca visibilidad y reconocimiento de expresiones de valor patrimonial comunal en un entorno cultural competitivo y diversificado" provocando "competitividad económica entre expresiones culturales locales que restringe los espacios de encuentro e intercambio intercultural" y, finalmente, una "fragmentación e integración insuficiente de expresiones culturales entre vecinos de comunidades diversas"

2. Vinculación extracomunal: Consecuencias asociadas a las limitaciones de la articulación, colaboración y posicionamiento cultural de la comuna con actores y circuitos de otras comunas o niveles territoriales superiores. En Quinta Normal, esto se expresa en primer lugar en una "poca identificación con símbolos e imágenes institucionales de la comuna por parte de la comunidad" provocando "imagen comunal débil que no refleja la diversidad territorial y cultural de la comunidad" y, finalmente, una "dificultad de posicionar a la comuna como un punto atractivo de desarrollo cultural para personas de fuera de la comuna"

3. Redes territoriales: Consecuencias que obstaculizan el desarrollo de un trabajo articulado o colaborativo entre agentes territoriales. En Quinta Normal, el grupo indica que el problema identificado provoca una "configuración territorial basada en barrios consolidados sin mecanismos de conexión entre ellos", un "reconocimiento limitado entre agentes territoriales de diferentes sectores barriales", una "insuficientes instancias permanentes de encuentro y articulación organizacional entre barrios" y, finalmente, una "disminución de espacios, organizaciones y asociaciones culturales o deportivas con alcance interbarrial"

III. Acciones y líneas de trabajo para el desarrollo cultural de Quinta Normal

Para abordar la “baja pertinencia de la programación cultural respecto de los intereses y realidades de las comunidades del territorio”, el grupo identificó una serie de acciones organizadas en cinco **líneas de trabajo**:

1. Formación cultural: Acciones formativas orientadas a fortalecer las capacidades individuales y colectivas de agentes y organizaciones locales, promoviendo el desarrollo de oficios, el bienestar psicosocial y la co-creación de proyectos culturales con enfoque comunitario.

2. Difusión y creación cultural: Acciones destinadas a fomentar la creación artística y su difusión mediante estrategias comunicacionales y espacios físicos que visibilicen la diversidad cultural del territorio, fortalezcan la identidad local y posicionen a la comuna como un referente cultural.

3. Redes culturales: Iniciativas que buscan fortalecer los vínculos entre organizaciones comunitarias y el municipio, promoviendo la colaboración territorial, la reactivación de redes culturales locales y la revitalización del tejido organizativo y comunitario.

4. Fomento cultural productivo: Acciones orientadas a relevar, difundir y preservar los oficios tradicionales de la comuna, fortaleciendo su reconocimiento cultural, patrimonial y comunitario para asegurar su continuidad en el tiempo.

A continuación se presenta el registro completo de las acciones identificadas por los participantes, organizadas según las líneas de trabajo definidas colectivamente:

CATEGORÍA	ACCIONES IDENTIFICADAS POR PARTICIPANTES
Formación cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar capacitaciones prácticas para postular de manera efectiva a proyectos comunitarios. • Desarrollar talleres de salud mental que incorporen a colegios y vecinos, aplicando enfoques preventivos y comunitarios. • Realizar talleres de autocuidado y amor propio en funcionarios y vecinos. • Desarrollar formación técnica especializada que incorpore el reconocimiento de los diversos oficios en la comuna. • Desarrollar talleres de lectura feminista que incorporen la reflexión crítica y la participación activa. • Impulsar a niños, jóvenes, mujeres y adultos mayores a desarrollar sus talentos e inquietudes en el área de las comunicaciones, considerando talleres de locución y del oficio de radiocontrolado para desarrollar podcast, radio u otros formatos. • Incorporar acciones que fortalezcan el bagaje cultural, desarrollando cohesión y orden en la vida comunitaria.
Difusión y creación cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar estrategias de difusión cultural más allá de redes sociales, incorporando medios comunitarios y tradicionales. • Aplicar estrategias que desarrollen actividades focalizadas e incorporen medios de comunicación efectivos. • Aplicar un plan de comunicación claro e inclusivo, con espacios fijos informativos. • Desarrollar un espacio comunal/civil con actividades colectivas y participación ciudadana. • Habilitar espacio físico permanente para la Asociación de Folcloristas. • Incorporar nuevas propuestas para diversificar actividades comunitarias. • Diseñar la identidad visual y conceptual de la comunidad de Quinta Normal. • Implementar una calendarización pública de actividades culturales. • Incorporar un espacio físico propio para el encuentro comunitario entre agentes. • Disponer de espacios físicos para los distintos oficios desarrollados en la comuna.
Redes culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar catastros y mapa de redes para conocimiento de ofertas y agentes culturales. • Desarrollar y aplicar estrategias para incorporar una vinculación sólida entre organizaciones comunales. • Aplicar actividades colaborativas entre juntas de vecinos, municipios y colegios. • Elaborar una planimetría comunal que registre y georeferencie los puntos culturales, hitos de memoria histórica, actividades e intervenciones realizadas en el territorio. • Incorporar encuentros más frecuentes entre los territorios y la comunidad. • Incorporar un enfoque de transversalidad en las organizaciones de la comuna. • Implementar herramientas metodológicas para facilitar el trabajo colaborativo entre actores culturales. • Desarrollar un plan para reactivar juntas vecinales y mecanismos de participación. • Generar instancias de comunidad cultural con enfoque en arte e integración social. • Revitalizar el tejido comunitario con prácticas históricas de encuentro y colaboración. • Aplicar instrumentos que fortalezcan la cohesión comunal y la participación de organizaciones territoriales. • Elaborar y difundir un catastro de organizaciones culturales de la comuna.
Fomento cultural productivo	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar una clasificación que permita diferenciar los distintos rubros presentes en la comuna. • Promover el reconocimiento y valorización de los diversos oficios, destacando su aporte cultural, patrimonial y comunitario.
Otras	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los procesos de autoevaluación de los equipos municipales y territoriales de cultura, con el fin de mejorar sus prácticas y promover el desarrollo continuo de sus actividades. • Desarrollar actividades masivas que incorporen el deporte y aplicar campeonatos o juegos que fortalezcan la inclusión. • Aplicar una política cultural y artística en la comuna que defina áreas de trabajo claras.

Cuadro 4: Líneas de trabajo y acciones propuestas para fortalecer la gestión cultural en Quinta Normal
Fuente: Elaboración propia en base a información levantada en taller participativo.

IV. Iniciativas prioritarias e impacto esperado

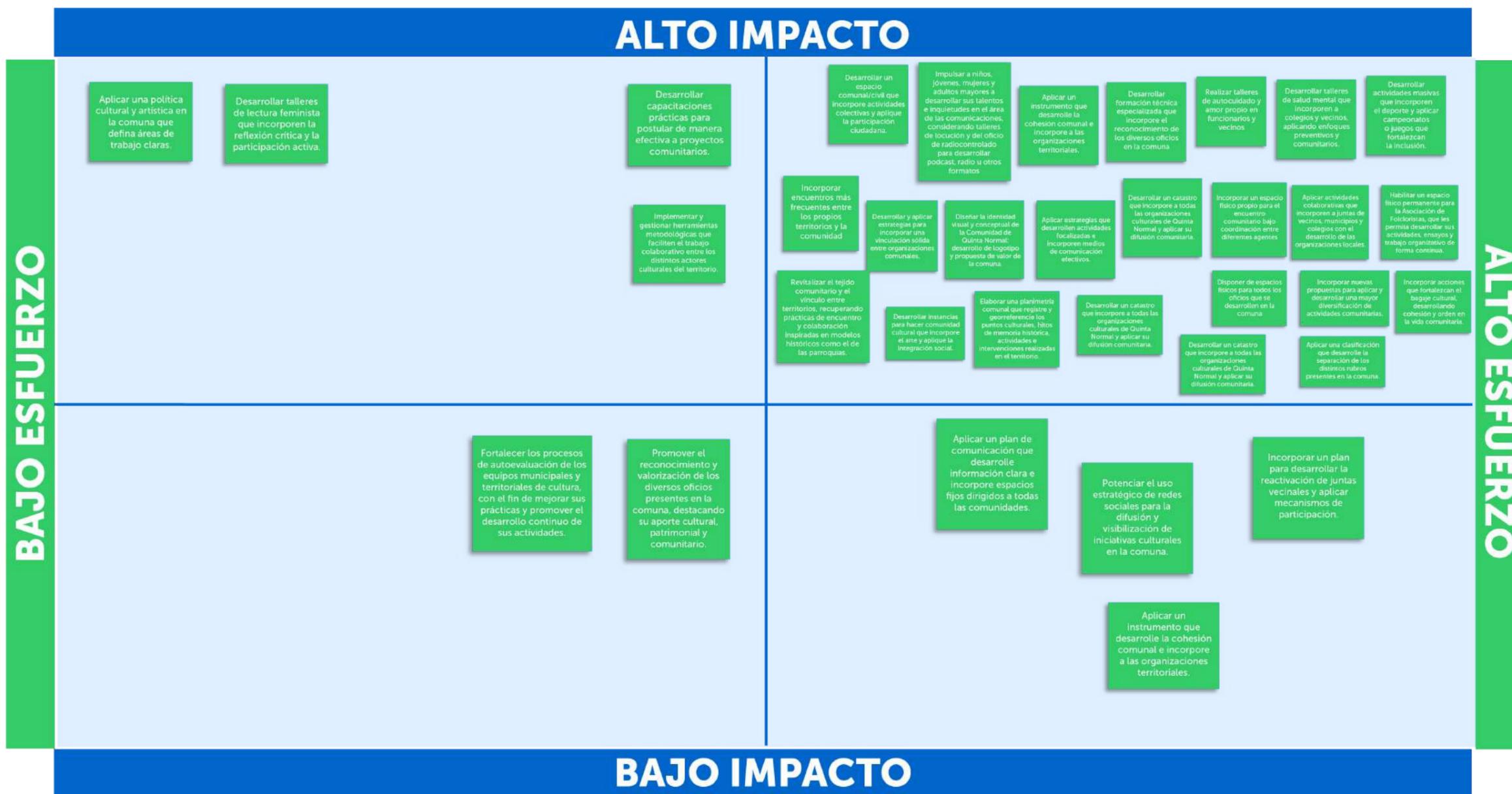


Imagen N°10: Priorización de acciones en matriz de impacto, Quinta Normal
Fuente: Elaboración colaborativa en taller participativo, tablero Miro

Tras identificar las líneas de trabajo, el grupo clasificó cada idea según su nivel de impacto y el esfuerzo necesario para ejecutarla. En la imagen 10 se muestra un rectángulo atravesado por dos ejes. El eje vertical representa la variable **IMPACTO**, que refleja la capacidad transformadora de la idea: las de alto impacto poseen un gran potencial de cambio, mientras que las de bajo impacto corresponden a soluciones "parche" que no modifican los criterios de fondo. El eje horizontal corresponde a la variable **ESFUERZO**,

que indica la cantidad de trabajo necesaria para ejecutar la idea: son de alto esfuerzo aquellas que requieren mayor dedicación y de bajo esfuerzo las que demandan menos.

Los ejes dividen la figura en cuatro espacios:

Espacio N°1: agrupa las acciones cuya ejecución requiere un alto grado de esfuerzo y genera un alto impacto en la comunidad. Ejemplo: "Desarrollar talleres de salud mental que

incorporen a colegios y vecinos, aplicando enfoques preventivos y comunitarios."

Espacio N°2: incluye las acciones que demandan un menor esfuerzo y producen un alto impacto en la comunidad. Ejemplo: "Desarrollar capacitaciones prácticas para postular de manera efectiva a proyectos comunitarios"

Espacio N°3: contiene las acciones que requieren poco esfuerzo para su implementación y generan

un impacto reducido en la comunidad. Ejemplo: "Promover el reconocimiento y valorización de los diversos oficios presentes en la comuna, destacando su aporte cultural, patrimonial y comunitario"

Espacio N°4: reúne las acciones de alto esfuerzo y bajo impacto. Ejemplo: "Aplicar un plan de comunicación que desarrolle información clara e incorpore espacios fijos dirigidos a todas las comunidades".

V. Fases para la Ejecución de las Iniciativas

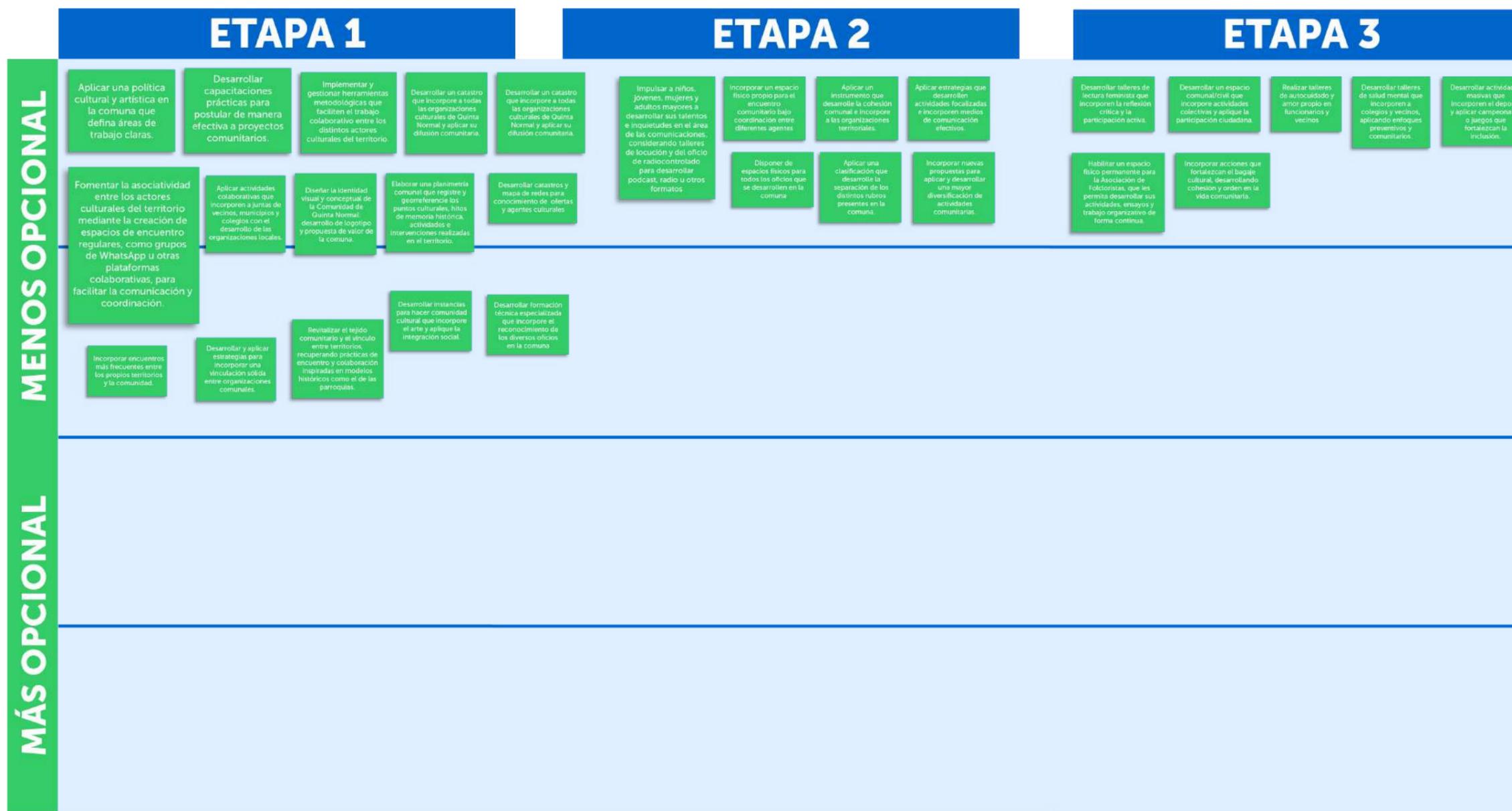


Imagen N°:11: Matriz de priorización de iniciativas, comuna de Quinta Normal
Fuente: Elaboración propia en base a información levantada en taller participativo.

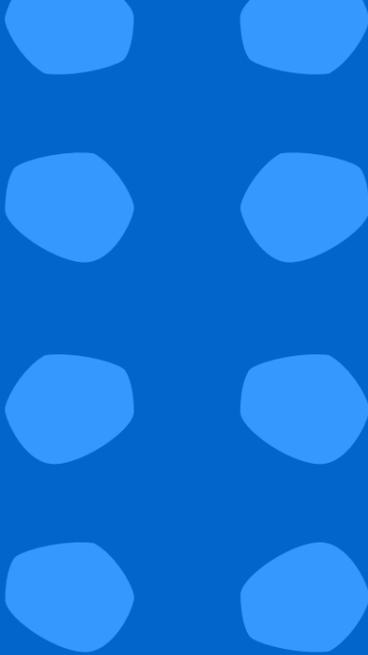
La **imagen 11** organiza las acciones propuestas en una línea temporal de tres etapas considerando un **criterio de obligatoriedad**, es decir, permite identificar qué acciones podrían o no ser postergadas para resolver la problemática central desde la perspectiva de quienes participaron del taller.

En la etapa 1 se encuentran 15 acciones siendo la más urgente "Aplicar una política cultural y artística en la comuna que defina áreas de

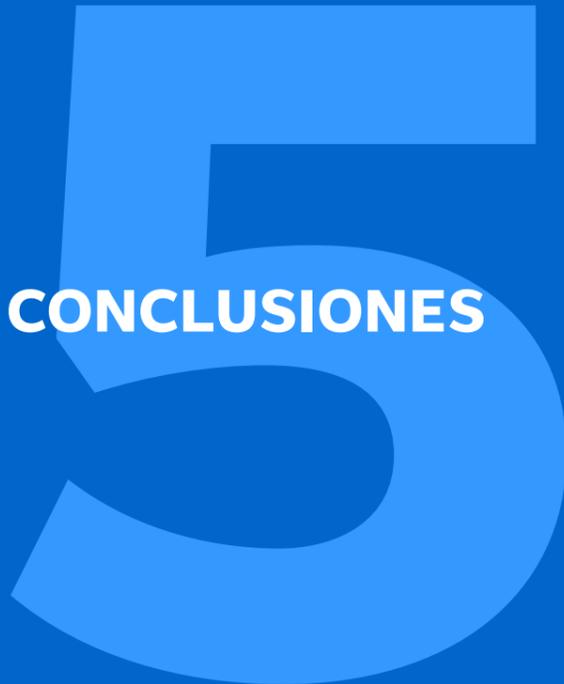
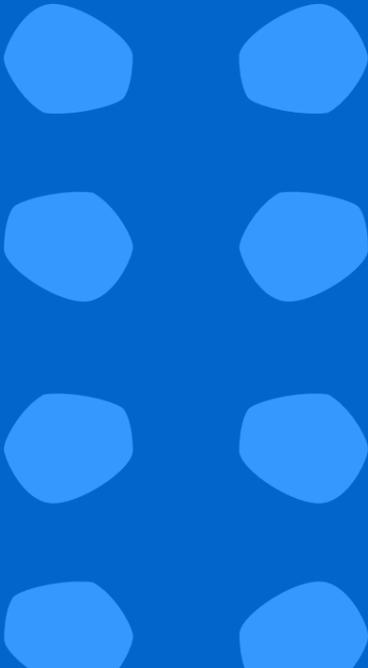
trabajo claras". En la etapa 2 se identifican 7 acciones a desarrollarse en el mediano plazo priorizando la iniciativa de "Impulsar a niños, jóvenes, mujeres y adultos mayores a desarrollar sus talentos e inquietudes en el área de las comunicaciones, considerando talleres de locución y del oficio de radiocontrolado para desarrollar podcast, radio u otros formatos".

Finalmente, a largo plazo se proyecta la realización de 7 acciones iniciando con "Desarrollar talleres de lectura feminista que incorporen la reflexión crítica y la participación activa".

¹³ La idea "Fomentar la asociatividad entre los actores culturales del territorio mediante la creación de espacios de encuentro regulares, como grupos de WhatsApp u otras plataformas colaborativas, para facilitar la comunicación y coordinación." se agregó en la fase de priorización de iniciativas de la discusión, por lo que no se encuentra clasificada en la matriz de impacto.



Quinta Parte



CONCLUSIONES

I. Cartografía Participativa: Aprendizajes del Territorio

La cartografía participativa realizada en Quinta Normal permitió reconocer, de manera colectiva, cómo se vive y se produce la cultura en los distintos barrios de la comuna. Los puntos levantados se distribuyen en distintos sectores — desde *Santa Adriana* hasta el *Parque de la Familia* y la *Casona Dubois*—, configurando un mapa que da cuenta de una riqueza cultural activa, aunque dispersa territorialmente. Este ejercicio, en línea con la noción de cultura propuesta por la UNESCO (1982) como un entramado de significados y prácticas compartidas, visibiliza cómo los vecinos y organizaciones locales han construido, de manera autónoma, espacios de encuentro y creación que sostienen la vida comunitaria.

Los resultados muestran que la comuna cuenta con una amplia riqueza cultural autogestionada, impulsada principalmente por vecinas, jóvenes y agrupaciones que transforman espacios comunes en lugares de encuentro. Ejemplos como la *Casa "Arte es Vida"*, la *Biblioteca Comunitaria María José* o la *Radio Quinta* evidencian una fuerte capacidad comunitaria para sostener la vida cultural local. En palabras de García Canclini (1987), la cultura es también un proceso social donde las personas producen, comparten y transforman significados. En este sentido, las iniciativas levantadas en la cartografía son una expresión concreta de ese proceso: la comunidad no solo participa de la cultura, sino que la crea y la reinventa desde su propio territorio.

Sin embargo, el ejercicio también permitió observar desigualdades en la distribución territorial de la oferta cultural. Las zonas donde se concentran los principales espacios culturales, deportivos y comunitarios muestran una alta actividad, mientras que otros sectores presentan menor acceso o menor articulación. Esta situación refleja lo que el marco conceptual denomina una *descentralización cultural parcial*, donde la participación y el acceso a la cultura aún dependen de la capacidad organizativa de cada barrio. Avanzar hacia una descentralización plena implica fortalecer los vínculos entre sectores, reconocer los liderazgos locales y generar redes que permitan compartir recursos y conocimientos.

Otro hallazgo importante tiene que ver con la presencia de un patrimonio cultural y simbólico significativo. Lugares como la *Casona Dubois*, la *Basílica de Lourdes* o el *Parque de la Familia* reúnen memorias, historias y prácticas que reflejan la identidad comunal. Recuperar y resignificar estos espacios —como proponen los participantes— puede contribuir a reconstruir una identidad cultural común, entendida, según Geertz (1973), como una red de significados que da sentido a la vida colectiva.

II. Desafíos para el desarrollo cultural de Quinta Normal

La lectura integrada del árbol de problemas elaborado por agentes territoriales y municipales de cultura en Quinta Normal confirma que las dificultades del desarrollo cultural de la comuna no se reducen a la ausencia de actividades o recursos, sino que remiten a una estructura más profunda de fragmentación identitaria, desarticulación territorial y debilitamiento del tejido comunitario. En sintonía con la idea de cultura como "trama de significaciones" (Geertz) y como conjunto de procesos de producción y circulación de sentido (García Canclini), lo que está en juego no es solo la programación cultural, sino la capacidad de la comunidad para construir referentes simbólicos compartidos y participar en la definición de su propio horizonte de pertenencia.

El problema central identificado, la "dificultad para reconstruir una identidad cultural comunal con la que las comunidades se reconozcan", no aparece como una carencia estética o de contenidos, sino como síntoma de una desconexión más profunda entre territorio, memoria y vida cotidiana. Esta fragmentación se expresa en múltiples dimensiones que se refuerzan mutuamente. Por un lado, la configuración de Quinta Normal como "comuna dormitorio", donde las actividades laborales, educativas y recreativas se desarrollan fuera del territorio, limita la participación vecinal en espacios e iniciativas comunitarias, debilitando las bases sociales de una identidad común. Por otro lado, la ausencia de un espacio central y accesible para

el encuentro, sumada a la dispersión de servicios en distintos sectores y la falta de un centro cívico definido, profundiza la fragmentación territorial e impide la constitución de un referente físico y simbólico de comunalidad.

A ello se suma una dimensión epistemológica: la "inexistencia de un referente identitario común vigente" se vincula directamente con un conocimiento limitado o fragmentado de la historia comunal, la ausencia de mecanismos permanentes para recopilar, difundir y conservar la memoria local, y el limitado acceso a información sobre la historia de la comuna y sus barrios. En este sentido, la dificultad identitaria no es solo resultado de transformaciones urbanas o demográficas, sino también de la falta de dispositivos institucionales y comunitarios que sostengan la transmisión y actualización de las narrativas locales. Finalmente, la capacidad limitada de las organizaciones para postular y ejecutar proyectos de reconstrucción histórica e identitaria evidencia déficits en herramientas técnicas y conocimiento especializado en gestión cultural, lo que restringe las posibilidades de agencia territorial frente a este problema.

Las consecuencias de esta fragmentación identitaria operan en múltiples registros. En el plano de la diversidad cultural, se observa una poca visibilidad y reconocimiento de expresiones de valor patrimonial comunal, lo que genera competitividad económica entre expresiones culturales locales y restringe los espacios de

encuentro e intercambio intercultural. Esta competitividad, lejos de fortalecer la oferta cultural, termina fragmentando aún más la integración entre vecinos de comunidades diversas. En el ámbito de la vinculación extracomunal, la poca identificación con símbolos e imágenes institucionales de la comuna deriva en una imagen comunal débil que no refleja la diversidad territorial y cultural de la comunidad, dificultando el posicionamiento de Quinta Normal como un punto atractivo de desarrollo cultural para personas de fuera de la comuna. Finalmente, en términos de articulación interna, el problema se traduce en una configuración territorial basada en barrios consolidados pero sin mecanismos de conexión entre ellos, un reconocimiento limitado entre agentes territoriales de diferentes sectores barriales, insuficientes instancias permanentes de encuentro y articulación organizacional entre barrios, y una disminución de espacios, organizaciones y asociaciones culturales o deportivas con alcance interbarrial.

Leído desde la perspectiva de la política de Vinculación con el Medio de la UTEM, el árbol de problemas de Quinta Normal funciona como un mapa de nudos críticos que requieren abordajes específicos pero articulados. Al poner en el centro a los agentes territoriales y municipales como conocedores privilegiados de su realidad, esta representación no busca fijar causas únicas, sino ordenar saberes situados y abrir prioridades de acción: fortalecimiento de mecanismos de recuperación y transmisión de memoria local, creación de espacios centrales de encuentro comunitario, desarrollo de herramientas de gestión cultural orientadas a proyectos de historia e identidad, estrategias de activación de espacios interbarriales y reducción de brechas de acceso a la información patrimonial. En síntesis, se trata de tensiones estructurales que demandan respuestas integrales, capaces de articular investigación, formación, infraestructura y participación comunitaria en función de la reconstrucción de referentes identitarios compartidos

III. Acciones prioritarias para el Desarrollo Cultural de Quinta Normal

A partir de la problemática central identificada —la baja pertinencia de la programación cultural respecto a los intereses y realidades de las comunidades del territorio—, los agentes municipales y territoriales de Quinta Normal propusieron un conjunto de acciones orientadas a fortalecer el desarrollo cultural local. Estas propuestas se organizaron en torno a cuatro líneas de trabajo:

La primera línea, *Formación cultural*, apunta a fortalecer las capacidades humanas y organizativas de los actores locales, promoviendo la autonomía, la creatividad y el bienestar de las comunidades. Busca que los vecinos y agentes culturales puedan desarrollar herramientas para diseñar, gestionar y sostener sus propias iniciativas, articulando aprendizaje, colaboración y sentido comunitario.

La segunda línea, *Difusión y creación cultural*, se orienta a ampliar los canales de comunicación y visibilización de las expresiones culturales, reconociendo su diversidad y fomentando la producción artística y simbólica desde los propios territorios. Su propósito es contribuir a la construcción de una identidad comunal inclusiva, que refleje la multiplicidad de voces y memorias que componen Quinta Normal.

La tercera línea, *Redes culturales*, busca fortalecer los vínculos entre organizaciones, barrios y municipio, fomentando la cooperación y el trabajo en red. Este eje identificado responde a la necesidad de articular esfuerzos dispersos y reconstruir un tejido comunitario que permita compartir recursos, experiencias y aprendizajes, en línea con los planteamientos de García Canclini (1987) sobre la cultura como espacio de encuentro y negociación entre is.

Finalmente, la línea de *Fomento cultural productivo* se centra en valorar los oficios, saberes y prácticas tradicionales como parte del patrimonio vivo de la comuna. Desde el enfoque de la UNESCO (2013), esta dimensión reconoce la cultura como motor de desarrollo sostenible, capaz de integrar las dimensiones económica, social y simbólica de la vida local.

En conjunto, estas líneas de trabajo expresan una hoja de ruta participativa para avanzar hacia un modelo de gestión cultural coherente con la realidad y las aspiraciones de la comuna. Más que un listado de acciones, representan una visión compartida del desarrollo cultural de Quinta Normal, sustentada en la colaboración, la memoria y la creatividad colectiva.

IV. Oportunidades de Colaboración UTEM–Quinta Normal

La colaboración entre la Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM) y la comuna de Quinta Normal constituye una oportunidad concreta para conectar el conocimiento académico con las necesidades culturales del territorio. Desde una mirada integral, esta vinculación no se limita al apoyo técnico o formativo, sino que busca construir relaciones de aprendizaje mutuo entre la comunidad universitaria y los agentes culturales, sociales y vecinales del territorio, fortaleciendo la cultura como motor de cohesión, identidad y desarrollo sostenible.

En la línea de *Formación cultural*, la universidad puede contribuir desde carreras como Trabajo Social, Psicología y Administración Pública, generando programas de acompañamiento, capacitación y fortalecimiento de capacidades locales en gestión cultural, salud mental comunitaria y liderazgo vecinal.

En el ámbito de la *Difusión y creación cultural*, las carreras de Diseño en Comunicación Visual, Diseño Industrial y Bibliotecología y Documentación pueden aportar al desarrollo de estrategias comunicacionales inclusivas, al diseño de la identidad visual y patrimonial de la comuna, y a la creación de soportes y archivos digitales que resguarden la memoria cultural local. Asimismo, se abre la posibilidad de colaboración con Ingeniería en Gestión Turística para fortalecer los circuitos culturales y patrimoniales, integrando el turismo responsable con la promoción de las expresiones artísticas y comunitarias.

Respecto a la línea de *Redes culturales*, disciplinas como Administración Pública, Derecho y Trabajo Social pueden contribuir en la sistematización de información territorial, la elaboración de catastros de organizaciones culturales y el fortalecimiento de mecanismos participativos. Finalmente, la línea de *Fomento cultural productivo* permite articular el saber técnico y creativo de carreras como Diseño Industrial, Ingeniería Comercial y Contador Público y Auditor, aportando herramientas para la valorización económica y patrimonial de los oficios locales, la gestión de emprendimientos culturales y la promoción de circuitos productivos sostenibles. Desde esta mirada, la cultura se reconoce también como una fuente de innovación y desarrollo, donde el conocimiento tecnológico y la creatividad se encuentran con los saberes tradicionales del territorio.

En conjunto, estas posibilidades de colaboración proyectan una relación dinámica y de largo aliento entre la UTEM y Quinta Normal, en la que la universidad se posiciona como un aliado estratégico para la construcción de conocimiento situado, la promoción del desarrollo cultural y el fortalecimiento de las redes comunitarias. Más que definir un plan cerrado, esta vinculación propone una plataforma abierta para explorar formas diversas de cooperación que integren formación académica, práctica profesional y compromiso territorial.

V. Investigación Cultural: Hacia una Perspectiva Microterritorial

Los hallazgos del estudio en Quinta Normal muestran la importancia de avanzar hacia una investigación cultural centrada en microterritorios, es decir, estudiar barrios o zonas concretas de la comuna para entender mejor qué actividades culturales se realizan, qué les interesa a los vecinos y cómo se relacionan los distintos actores culturales.

Hacer que esta información sea accesible y compartida permite fortalecer redes comunitarias, identificar vacíos de participación y tomar decisiones más acertadas que se adapten a la diversidad local. Pensar la cultura como un sistema de significados, siguiendo a Geertz (1973), es decir, comprender no solo lo que se hace culturalmente, sino también lo que esos actos representan y cómo los vecinos los valoran, ayuda a planificar actividades más relevantes. De manera complementaria, como plantea Ander-Egg (1987), reconocer las necesidades culturales reales de la comunidad, esto es, saber qué quieren y necesitan los vecinos en términos culturales, asegura que las iniciativas sean útiles y sostenibles en el tiempo.

Este enfoque microterritorial convierte la investigación cultural en un instrumento estratégico para fortalecer la identidad local, revitalizar redes culturales y apoyar la planificación de la Dirección de Extensión de la UTEM, orientando sus acciones para que dialoguen de manera efectiva con las comunidades y los agentes culturales de Quinta Normal.

Sexta Parte

BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg, E. (2008). *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad*. Buenos Aires: Lumen-Hvmanitas.

Ander-Egg, E. (1987). *La práctica de la animación sociocultural*. Buenos Aires: ICSA/HVMANITAS.

Barbero, L. (1992). *Manual del Agente de Desarrollo Local*. España.

Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperCollins.

Caiza, R. (2017). *Gestión cultural descentralizada*. Observatorio Cultural UDG Virtual.

Cámara Chilena de la Construcción & Instituto de Estudios Urbanos UC. (2025). Índice de Calidad de Vida Urbana 2024 (Informe). <https://estudiosurbanos.uc.cl/wp-content/uploads/2025/06/Informe-ICVU-2024-1.pdf>

Chile Cultura. (2025). Pase Cultural. <https://chilecultura.gob.cl/pasecultural/>
Comisión de Cultura de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU). (2004). Agenda 21 de la cultura. <https://www.agenda21culture.net/documents/agenda-21-for-culture>

Comisión de Cultura de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU). (2015). Culture 21: Actions. Commitments on the role of culture in sustainable cities https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/multi/c21_015_en_0.pdf

Del Prado, L., & Castillo Viveros, N. (2024). La metodología de la intervención en la comunidad de Ander Egg: Una lectura crítica desde el siglo XXI. *Arxius de Ciències Socials*, 50, 1-15.

García Canclini, N. (1987). *Políticas culturales en América Latina*. México: Grijalbo.

García Canclini, N. (2002). *Diferentes, desiguales y desconectados*. México: Gedisa.

Geertz, C. (1988). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.

Gobierno Regional Metropolitano de Santiago. (2024). Estrategia Regional de Desarrollo 2024–2035: Región Metropolitana de Santiago. Gobierno de Santiago– Consejo Regional Metropolitano de Santiago.

Gómez, J. (2008). La dimensión cultural del desarrollo: su concepción en el trabajo comunitario. *Revista Humanidades Médicas*, 8(1).

El País. (2025, 26 de febrero). Gestión eficiente del Estado como mecanismo de defensa de la democracia. El País.

<https://elpais.com/chile/2025-02-26/gestion-eficiente-del-estado-como-mecanismo-de-defensa-de-la-democracia.htm>

Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. (2021). An Introduction to Design Thinking: Process Guide. Stanford University.

Instituto Nacional de Estadísticas & Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2024). Estadísticas culturales. Informe anual 2023. <https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/cultura/publicaciones-y-anuarios/publicaciones/estad%C3%ADsticas-culturales-informe-anual-2023.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2025, 7 de julio). Resultados nacionales – Censo 2024. Censo 2024 – INE. <https://censo2024.ine.gob.cl/resultados/>

Kelley, T., & Kelley, D. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. Crown Business.

Klein, R. (2014). *Políticas Culturales desde una mirada territorial: descentralización, desconcentración y regionalización*. En Crisis y cambio. Propuestas desde la Sociología: actas del XI Congreso Español de Sociología (pp. 1-15). Universidad Complutense de Madrid.

Ley N.º 20.500: Sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1023143>

Ley N.º 21.045: Crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1110097>

Linares Fleites, C. (2004). Desarrollo cultural y participación en el contexto municipal cubano. *Revista Temas*, 36.

Miller, T. & Yúdice, G. (2004). *Política cultural*. Barcelona: Gedisa.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia de Chile. (2024, 18 de marzo). Encuesta CASEN 2022: bases y documentación.

<https://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-2022>

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2017). Política Nacional de Cultura 2017–2022.

<https://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/wp-content/uploads/sites/2/2018/01/politica-nacional-cultura-2017-2022.pdf>

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2019). ENPC 2017 – Boletín 4: Participación en centros culturales. Subsecretaría de las Culturas y las Artes.

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2024). Estrategia quinquenal regional: Región Metropolitana 2024–2029. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. <https://www.cultura.gob.cl/estrategias/wp-content/uploads/sites/82/2025/06/rm.pdf>

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2024–2025). Políticas sectoriales 2025–2030 [sitio web]. <https://www.cultura.gob.cl/estrategias/politicas/>

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (2025). MARCO DE ESTADÍSTICAS CULTURALES CHILE 2025: ORIENTACIONES CONCEPTUALES PARA MEDIR EL SECTOR CULTURAL, ARTÍSTICO y PATRIMONIAL.

En <https://www.cultura.gob.cl/publicaciones/marco-de-estadisticas-culturales-mec-2025>

Municipalidad de Quinta Normal. (2024). *Cuenta Pública 2024* [Informe de gestión]. Ilustre Municipalidad de Quinta Normal.

Municipalidad de Quinta Normal. (2024). *Patrimonios culturales de Quinta Normal: Una invitación a recorrer las historias y memorias de nuestra comuna*. Imprenta FEYSER.

Municipalidad de Quinta Normal, & ASIDES Ltda. (2022). *Plan Municipal de Cultura de Quinta Normal 2022–2026*. Ilustre Municipalidad de Quinta Normal.

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) & Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). (2006). Carta Cultural Iberoamericana. <https://segib.org/wp-content/uploads/Carta-cultural-iberoamericana.pdf>

Pérez Sánchez, A., & Montenegro Gómez, J. R. (2015). Estructura institucional y participación

de actores en la estrategia de desarrollo territorial rural. *Región y Sociedad*, 27(63), 83-117.

Peters Núñez, T. (2023). La incesante brecha: Políticas culturales y desigualdad en Chile. OPC Ediciones. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/200031>

Quispe, A., & Ayaviri, D. (2012). Participación de los actores en el desarrollo local en entornos rurales. *Perspectivas*, 30.

Robirosa, M. (2002). Formulación, gestión y evaluación de proyectos de desarrollo social, institucional y territorial. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Subdere (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo de Chile). (2007). *Claves del buen desarrollo territorial*. Santiago: Gobierno de Chile.

UNESCO. (1970). *Recomendación relativa a la Participación y la Contribución de las Masas Populares en la Vida Cultural*. <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/recommendation-participation-people-large-cultural-life-and-their-contribution-it>

UNESCO (1982). Declaración de México sobre las Políticas Culturales. Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales, México D.F. UNESCO.

UNESCO. (2005). Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales. <https://www.unesco.org/creativity/en/2005-convention>

UNESCO. (2020). Indicadores cultura | 2030. UNESCO Publishing.

UNESCO. (2022). Declaración de la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales y el Desarrollo Sostenible (MONDIACULT 2022) – Declaración de México. https://www.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2022/09/6.MONDIACULT_ES_DRAFT%20FINAL%20DECLARATION_FINAL_1.pdf

Séptima Parte



Cartografía participativa

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Disciplinas artísticas/culturales predominantes	Artes escénicas, danza, música, radio comunitaria, literatura y fomento lector, artes visuales, terapias artísticas, actividades patrimoniales y folclor. Se destacan la Casona Dubois, la Basílica de Lourdes y los espacios comunitarios como referentes culturales.
Público objetivo	Comunidad vecinal diversa, jóvenes, mujeres, disidencias, personas mayores, agrupaciones patrimoniales, artistas locales y familias del territorio.
Tipos de organizaciones predominantes	Juntas de vecinos, centros culturales, organizaciones de mujeres y disidencias, agrupaciones patrimoniales y de DD.HH., colectivos artísticos, bibliotecas comunitarias, clubes deportivos y espacios autogestionados
Tipos de actividades predominantes	Talleres culturales y comunitarios, ferias de emprendimiento, ferias juveniles y frikis, eventos musicales, fomento lector, actividades deportivas y de bienestar, acciones de memoria y patrimonio, presentaciones artísticas y festividades tradicionales.
Relación entre personas y organizaciones	Existe una red territorial activa que articula comunidad, municipio y organizaciones autogestionadas. Las mujeres y agrupaciones locales lideran muchas de las actividades culturales y comunitarias. Sin embargo, algunos espacios mantienen vínculos informales y requieren mayor apoyo institucional para su sostenibilidad.
Problemáticas	Percepción de inseguridad en zonas aledañas a la autopista, deterioro y falta de mantenimiento de infraestructura cultural, necesidad de recuperar la Casona Dubois y otros espacios históricos, desigual acceso a recursos culturales y predominio de actividades culturales privadas en parques de uso público.
Potencialidades	Quinta Normal cuenta con una amplia red cultural y patrimonial activa, con fuerte presencia de mujeres y jóvenes en la gestión comunitaria. El Parque de la Familia, la Basílica Lourdes y la Casona Dubois destacan como polos de alto potencial para el desarrollo cultural y la articulación de actividades masivas que fortalezcan la identidad local y la participación ciudadana.

Cuadro 5: Resumen aspectos relevantes levantados en cartografía participativa
Fuente: Elaboración propia en base a información levantada en taller participativo.

Acciones según nivel de impacto y esfuerzo

ESPACIO	ACCIONES
<p>Espacio N°1: Acciones de alto impacto y alto esfuerzo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar actividades masivas que incorporen el deporte y aplicar campeonatos o juegos que fortalezcan la inclusión. Habilitar un espacio físico permanente para la Asociación de Folcloristas, que les permita desarrollar sus actividades, ensayos y trabajo organizativo de forma continua. Incorporar acciones que fortalezcan el bagaje cultural, desarrollando cohesión y orden en la vida comunitaria. Desarrollar talleres de salud mental que incorporen a colegios y vecinos, aplicando enfoques preventivos y comunitarios. Aplicar actividades colaborativas que incorporen a juntas de vecinos, municipios y colegios con el desarrollo de las organizaciones locales. Incorporar nuevas propuestas para aplicar y desarrollar una mayor diversificación de actividades comunitarias. Aplicar una clasificación que desarrolle la separación de los distintos rubros presentes en la comuna. Realizar talleres de autocuidado y amor propio en funcionarios y vecinos Incorporar un espacio físico propio para el encuentro comunitario bajo coordinación entre diferentes agentes Disponer de espacios físicos para todos los oficios que se desarrollen en la comuna Desarrollar un catastro que incorpore a todas las organizaciones culturales de Quinta Normal y aplicar su difusión comunitaria. Desarrollar formación técnica especializada que incorpore el reconocimiento de los diversos oficios en la comuna. Desarrollar un catastro que incorpore a todas las organizaciones culturales de Quinta Normal y aplicar su difusión comunitaria. Desarrollar catastros y mapa de redes para conocimiento de ofertas y agentes culturales. Aplicar un instrumento que desarrolle la cohesión comunal e incorpore a las organizaciones territoriales. Aplicar estrategias que desarrollen actividades focalizadas e incorporen medios de comunicación efectivos. Elaborar una planimetría comunal que registre y georreferencie los puntos culturales, hitos de memoria histórica, actividades e intervenciones realizadas en el territorio. Desarrollar un espacio comunal/civil que incorpore actividades colectivas y aplique la participación ciudadana. Desarrollar y aplicar estrategias para incorporar una vinculación sólida entre organizaciones comunales. Desarrollar instancias para hacer comunidad cultural que incorpore el arte y aplique la integración social. Incorporar encuentros más frecuentes entre los propios territorios y la comunidad. Revitalizar el tejido comunitario y el vínculo entre territorios, recuperando prácticas de encuentro y colaboración inspiradas en modelos históricos como el de las parroquias.
<p>Espacio N°2: Acciones de alto impacto y poco esfuerzo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar capacitaciones prácticas para postular de manera efectiva a proyectos comunitarios. Implementar y gestionar herramientas metodológicas que faciliten el trabajo colaborativo entre los distintos actores culturales del territorio. Desarrollar talleres de lectura feminista que incorporen la reflexión crítica y la participación activa. Aplicar una política cultural y artística en la comuna que defina áreas de trabajo claras.
<p>Espacio N°3: Acciones de bajo esfuerzo y bajo impacto</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los procesos de autoevaluación de los equipos municipales y territoriales de cultura, con el fin de mejorar sus prácticas y promover el desarrollo continuo de sus actividades. Promover el reconocimiento y valorización de los diversos oficios presentes en la comuna, destacando su aporte cultural, patrimonial y comunitario.
<p>Espacio N°4: Acciones de alto esfuerzo y bajo impacto</p>	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar un plan de comunicación que desarrolle información clara e incorpore espacios fijos dirigidos a todas las comunidades. Potenciar el uso estratégico de redes sociales para la difusión y visibilización de iniciativas culturales en la comuna. Incorporar un plan para desarrollar la reactivación de juntas vecinales y aplicar mecanismos de participación. Aplicar un instrumento que desarrolle la cohesión comunal e incorpore a las organizaciones territoriales.

Cuadro 6: Resumen acciones según nivel de impacto y esfuerzo
Fuente: Elaboración propia en base a información levantada en taller participativo.

Acciones según nivel de urgencia y obligatoriedad

ETAPA	OBLIGATORIEDAD	ACCIONES
Fase 1	Menos opcional	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar una política cultural y artística en la comuna que defina áreas de trabajo claras. • Desarrollar capacitaciones prácticas para postular de manera efectiva a proyectos comunitarios. • Implementar y gestionar herramientas metodológicas que faciliten el trabajo colaborativo entre los distintos actores culturales del territorio. • Desarrollar un catastro que incorpore a todas las organizaciones culturales de Quinta Normal y aplicar su difusión comunitaria. • Fomentar la asociatividad entre los actores culturales del territorio mediante la creación de espacios de encuentro regulares, como grupos de WhatsApp u otras plataformas colaborativas, para facilitar la comunicación y coordinación. • Aplicar actividades colaborativas que incorporen a juntas de vecinos, municipios y colegios con el desarrollo de las organizaciones locales. • Diseñar la identidad visual y conceptual de la Comunidad de Quinta Normal: desarrollo de logotipo y propuesta de valor de la comuna. • Elaborar una planimetría comunal que registre y georreferencie los puntos culturales, hitos de memoria histórica, actividades e intervenciones realizadas en el territorio. • Desarrollar catastros y mapa de redes para conocimiento de ofertas y agentes culturales • Incorporar encuentros más frecuentes entre los propios territorios y la comunidad. • Desarrollar y aplicar estrategias para incorporar una vinculación sólida entre organizaciones comunales. • Revitalizar el tejido comunitario y el vínculo entre territorios, recuperando prácticas de encuentro y colaboración inspiradas en modelos históricos como el de las parroquias. • Desarrollar instancias para hacer comunidad cultural que incorpore el arte y aplique la integración social. • Desarrollar formación técnica especializada que incorpore el reconocimiento de los diversos oficios en la comuna.
	Más opcional	No figuran acciones aquí
Fase 2	Menos opcional	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar a niños, jóvenes, mujeres y adultos mayores a desarrollar sus talentos e inquietudes en el área de las comunicaciones, considerando talleres de locución y del oficio de radiocontrolado para desarrollar podcast, radio u otros formatos • Incorporar un espacio físico propio para el encuentro comunitario bajo coordinación entre diferentes agentes • Aplicar un instrumento que desarrolle la cohesión comunal e incorpore a las organizaciones territoriales. • Aplicar estrategias que desarrollen actividades focalizadas e incorporen medios de comunicación efectivos. • Disponer de espacios físicos para todos los oficios que se desarrollen en la comuna • Aplicar una clasificación que desarrolle la separación de los distintos rubros presentes en la comuna. • Incorporar nuevas propuestas para aplicar y desarrollar una mayor diversificación de actividades comunitarias.
	Más opcional	No figuran acciones aquí

Fase 2	Menos opcional	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar a niños, jóvenes, mujeres y adultos mayores a desarrollar sus talentos e inquietudes en el área de las comunicaciones, considerando talleres de locución y del oficio de radiocontrolado para desarrollar podcast, radio u otros formatos • Incorporar un espacio físico propio para el encuentro comunitario bajo coordinación entre diferentes agentes • Aplicar un instrumento que desarrolle la cohesión comunal e incorpore a las organizaciones territoriales. • Aplicar estrategias que desarrollen actividades focalizadas e incorporen medios de comunicación efectivos. • Disponer de espacios físicos para todos los oficios que se desarrollen en la comuna • Aplicar una clasificación que desarrolle la separación de los distintos rubros presentes en la comuna. • Incorporar nuevas propuestas para aplicar y desarrollar una mayor diversificación de actividades comunitarias.
	Más opcional	No figuran acciones aquí
Fase 3	Menos opcional	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar talleres de lectura feminista que incorporen la reflexión crítica y la participación activa. • Desarrollar un espacio comunal/civil que incorpore actividades colectivas y aplique la participación ciudadana. • Realizar talleres de autocuidado y amor propio en funcionarios y vecinos • Desarrollar talleres de salud mental que incorporen a colegios y vecinos, aplicando enfoques preventivos y comunitarios. • Desarrollar actividades masivas que incorporen el deporte y aplicar campeonatos o juegos que fortalezcan la inclusión. • Habilitar un espacio físico permanente para la Asociación de Folcloristas, que les permita desarrollar sus actividades, ensayos y trabajo organizativo de forma continua. • Incorporar acciones que fortalezcan el bagaje cultural, desarrollando cohesión y orden en la vida comunitaria.
	Más opcional	No figuran acciones aquí

Cuadro 7: Resumen acciones según nivel de urgencia y obligatoriedad
Fuente: Elaboración propia en base a información levantada en taller participativo.





Dirección de Extensión

VICERRECTORÍA DE VINCULACIÓN
CON EL MEDIO