Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Centro de Estudios y Asistencia Legislativa

Definiendo la propuesta de Valor del Parque Cultural de Valparaíso. Una aproximación basada en la visión de los representantes de diversas agrupaciones gubernamentales y ciudadanas presentes en el directorio del PCdV

por

Bernardo Carlos Zamora Bravo

Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Magister en Dirección Pública

Prof. Guía: Pablo Escárate Sánchez

Agosto, 2015

Dedicatoria

A todos los trabajadores y trabajadoras del arte y la cultura, especialmente de Valparaíso, que de manera apasionada dedican su vida al desarrollo de la actividad artística en Chile.

Y en especial, a aquellos artistas, gestores culturales, dirigentes sociales y ciudadanos, que iniciaron y fueron dando forma a un proyecto de Parque Cultural inclusivo y participativo para el desarrollo artístico de los habitantes de Valparaíso, labor que hasta el día de hoy no ha sido suficientemente reconocida dentro de los mismos espacios del PCdV.

Agradecimientos

A Pablo Escárate por su entusiasmo, apoyo y guía constante para el desarrollo de mi trabajo de tesis.

A Verónica Galindo, por su desinteresada colaboración en las correcciones formales del presente estudio.

A todos los artistas, gestores culturales y miembros del directorio del PCdV que participaron en este trabajo.

Y de forma especial, a mi señora esposa, Carolina, por su compañerismo y apoyo en todo el proceso.

INDICE

INDICE ..... **i**
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS ..... **iii**
LISTADO DE ABREVIATURAS ..... **iv**
RESUMEN ..... **v**
INTRODUCCIÓN **1**
CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO **3**
1.1 Objetivos **3**
1.1.1 Objetivo general 3
1.1.2 Objetivos específicos 3
1.2 Preguntas de investigación **3**
1.3 Población objeto de estudio y selección de la muestra **4**
1.3.1 Caracterización de cada segmento de estudio 5
1.4 Diseño metodológico **6**
1.4.1 Métodos de recolección y análisis de la información 1
1.4.2 Pasos metodológicos para la confección del Mapa de la Propuesta de Valor y el Mapa del Perfil del Usuario 1
1.5 Entrevistas y focus group **3**
1.5.1 Entrevistas 3
1.5.2 Focus Group 4
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO **6**
2.1 Parque Cultural: origen, concepto y algunas miradas **7**
2.1.1 Parque Cultural: Organización en América Latina, España y Chile 9
2.2 “Paisajismo cultural”: hibridación de territorio y patrimonio en contextos de construcción social **11**
2.3 ¿Propuesta de Valor para un Parque Cultural? **11**
2.4 Concepto de Política pública **12**
2.4.1 La Política Cultural actual en Chile 13
2.5 Marketing y Propuesta de Valor en el sector público **15**
2.6 Propuesta de Valor y Posicionamiento **17**
2.6.1 Mapa de la Propuesta de Valor y Mapa del Perfil del Usuario 18

2.6.1.1 Componentes del Mapa del Perfil del Usuario 19
2.6.1.2 Componentes de la Propuesta de Valor 22
2.6.2 La Propuesta de Valor y el modelo de negocio 25
2.6.3 La estrategia de posicionamiento 27
2.6.4 Del posicionamiento buscado a la implementación: el rol del marketing mix 27
CAPÍTULO 3. RESULTADOS 28
3.1 Readecuaciones 28
3.2 Resultados con artistas y gestores culturales 29
3.3 Resultados con los integrantes del Directorio del PCdV 36
3.3.1 Propuesta de Valor Actual del PCdV 39
3.4 Análisis de resultados 39
3.4.1 Comparación entre segmentos de usuarios 40
3.4.2 Propuesta de Valor Actual del PCdV y segmentos de usuarios 42
3.4.2.1 Comparación de la PDVA con cada segmento de usuario 42
3.4.3 Presentación de la Propuesta de Valor Sugerida para el PCdV 45
3.4.3.1 Elementos de la PDVA en la PDVS 46
3.4.3.2 Correlación entre necesidades y desafíos de los usuarios y la PDVS 46
3.4.4 Cumplimiento o estado actual de la Propuesta de Valor Sugerida 47
CAPITULO 4. CONCLUSIONES 49
4.1 Chequeo por objetivos 49
4.2 Respuesta a la pregunta de investigación 50
CONSIDERACIONES FINALES 51
BIBLIOGRAFIA 52
ANEXOS 56
Anexo 1 Principales hitos de la Ex Cárcel de Valparaíso (PCdV) 56
Anexo 2 Resultados de focus group con artistas y gestores culturales 58
Anexo 3 Resultados de entrevistas a miembros del directorio del PCdV 64

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla N° 1. Características de cada segmento de estudio 6
Tabla N° 2. Similitudes y diferencias entre segmentos: Tareas 40
Tabla N° 3. Similitudes y diferencias entre segmentos: Dolores 40
Tabla N° 4. Similitudes y diferencias entre segmentos: Ganancias 41
Tabla N° 5. Cuadro comparativo de la Propuesta de Valor Actual con cada segmento 42
Tabla N° 6. Elementos de la PDVA incorporados en PDVS 46
Tabla N° 7. Cuadro de correlación entre Ganancias y Beneficios 46
Tabla N° 8. Cuadro de correlación entre Dolores y Analgésicos 47
Tabla N° 9. Cumplimiento actual de la Propuesta de Valor Sugerida 48
Tabla N° 10. Chequeo en el cumplimiento de objetivos de la investigación 49

Figura N° 1. Representación de los segmentos del estudio 5
Figura N° 2. Esquema del diseño metodológico del trabajo de investigación 0
Figura N° 3. Mapa de la Propuesta de Valor y el Perfil del Usuario 2
Figura N° 4. Presupuesto del CNCA según instrumento de intervención, 2014-2015 14
Figura N° 5. Evolución del presupuesto del CNCA, 2013-2015 15
Figura N° 6. Esquema del Mapa de la Propuesta de Valor 18
Figura N° 7. Propuesta de Valor v/s Mapa del Perfil del Usuario 19
Figura N° 8. Mapa del perfil del usuario 21
Figura N° 9. El Mapa del Perfil del Usuario: Ranqueando elementos 22
Figura N° 10. Mapa de la Propuesta de Valor 24
Figura N° 11. Importancia de cada componente en la Propuesta de Valor 25
Figura N° 12. Lienzo Canvas del Modelo de Negocio 26
Figura N° 13. Mapa del perfil del usuario: Residentes 32
Figura N° 14. Mapa del perfil del usuario: Asistentes 33
Figura N° 15. Rankeando elementos: Residentes 34
Figura N° 16. Rankeando elementos: Asistentes 35
Figura N° 17. Importancia de cada componente de la Propuesta de Valor 38
Figura N° 18. Mapa de la Propuesta de Valor Actual del PCdV 39
Figura N° 19. Comparación de la propuesta de PDVA y segmento Residentes 43
Figura N° 20. Comparación de la PDVA y segmento Asistentes 44
Figura N° 21. Propuesta de Valor Sugerida para el PCdV 45

LISTADO DE ABREVIATURAS

CNCA: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

OCF: Organización Comunitaria Funcional

OPC: Observatorio de Políticas Culturales

PCdV: Parque Cultural de Valparaíso

PDVA: Propuesta de Valor Actual

PDVS: Propuesta de Valor Sugerida

RESUMEN

El Parque Cultural de Valparaíso (PCdV) nace como un proyecto de nueva infraestructura cultural regional y nacional con particularidades especiales.

A diferencia de otras organizaciones culturales, con financiamiento igualmente de asignación directa a través de la Ley de Presupuesto, este espacio construido en los albores de la República y que entre 1846 y 1999 fue utilizado como recinto carcelario, desde el año 2000 hasta el 2014, en que se constituye como Corporación, ha contemplado representación en su gobierno de organizaciones de artistas, de la ciudadanía y el Estado. Ello, no ha estado exento de tensiones y discusiones centradas en su uso, fines y objetivos.

Como una forma de aportar a este necesario proceso se realizó el presente estudio.

Por medio de una investigación de corte exploratorio y el uso de herramientas de marketing aplicado al sector público, en este caso a una organización sin fines de lucro con financiamiento del Estado, se buscó conocer las diversas visiones de los integrantes del directorio del PCdV y de los artistas y gestores culturales vinculados a su quehacer, con el objetivo de encontrar una Propuesta de Valor consensuada que permita en un futuro estudio generar los lineamentos para una estrategia de posicionamiento de la organización.

De las conclusiones arribadas, se puede mencionar que entre los segmentos de usuarios identificados, existen importantes coincidencias y por ello se aventuró, en el capítulo 3 de los resultados, la Propuesta de Valor que debiese adoptar la organización para lograr entonces su posicionamiento, centrada en los usuarios y construida de forma participativa.

INTRODUCCIÓN

El Parque Cultural de Valparaíso es una organización que nació como una organización comunitaria funcional (OCF) el año 2011 y en la actualidad se ha constituido en una Corporación sin fines de lucro. Cuenta con un directorio compuesto por representantes de organizaciones ciudadanas y de artistas, del Gobierno Regional, del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, del municipio de Valparaíso y del Consejo de Rectores de la Región de Valparaíso.

Desde el comienzo fue un proyecto muy controvertido, ya que diversas personalidades, organizaciones y colectivos culturales y artísticos por medio de un proceso de movilización social a comienzos del año 2000, buscaron resignificar la ex Cárcel de Valparaíso creada alrededor de 1846 y cerrada en 1999 con el posterior traslado de los reclusos a un nuevo recinto penal en el camino La Pólvora, en la parte alta de la ciudad de Valparaíso. Las diversas organizaciones vieron en esa coyuntura una oportunidad para generar un espacio de ejercicio democrático, inclusivo y participativo de acceso a la cultura y respeto a la diversidad creativa, entre otras temáticas.

Las disputas por el uso que se le daría a este importante espacio físico, se insertan en el fenómeno moderno de mayor participación ciudadana local y de reivindicación, al decir de Lefebvre (1972) del "derecho a la ciudad" y en una lucha que tensiona la relación con el Estado, históricamente compleja, pero además cuestionando su legitimidad social y política en la apropiación de determinados bienes culturales (Castells, 1984). Para mayor información se anexa un cuadro con los principales hitos históricos de la Ex Cárcel hasta su constitución como PCdV. [1]

Este proceso de empoderamiento y participación ciudadana en el ámbito artístico cultural local en conjunto con una política dirigida desde las organizaciones gubernamentales, señala una identidad particular (o muchas identidades) a esta organización, e impone importantes desafíos especialmente después que se logró consensuar el marco jurídico que regula el gobierno del PCdV desde el 2014.

Si bien, aún continúan las tensiones en torno a cómo se toman las decisiones, como el caso de la demanda por discriminación política acogida por la justicia en contra del CNCA y presentada por un par de organizaciones culturales (El Mostrador, 2015), paralelamente se lleva el proceso de hacia dónde se deberá orientar la organización, y en esto cobra vital importancia la Propuesta de Valor del PCdV, en particular cómo se posicionará la organización de cara a quienes representan las diferentes sensibilidades, motivaciones y sentires.

Y justamente de esta mezcla de organizaciones del Estado y de la civilidad representada, más los artistas y gestores culturales como primeros usuarios, quienes con intereses quizás contrapuestos, a veces por desconfianzas mutuas o diversas

[1] Para mayor entendimiento del proceso que ha vivido este espacio, desde su nacimiento como recinto carcelario hasta su constitución actual como Parque Cultural de Valparaíso (PCdV), se adjunta al final del presente trabajo un anexo con sus hitos históricos más destacados.

miradas sobre cómo se entiende la cultura, la participación, la extensión, etc., surge la pregunta de investigación que se buscó responder y que se presenta más adelante.

Es por ello, que la definición sobre el concepto que cada organización o persona integrante del directorio PCdV tienen sobre la institución fueron especialmente importantes para este estudio, como son sus percepciones en torno a la extensión, promoción, acceso, difusión, formación, programación, patrimonio, etc., además de los planteamientos en ese mismo sentido de los artistas y gestores culturales.

CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Como se señaló en la introducción del presente trabajo, la motivación de este estudio tuvo por objetivo buscar una Propuesta de Valor consensuada del PCdV por parte de las distintas organizaciones gubernamentales y ciudadanas representadas en el directorio de la Corporación, alineada con las necesidades de los artistas y gestores culturales vinculados al quehacer del PCdV, y así generar los lineamientos para un futuro posicionamiento. Para ello, se plantearon los siguientes objetivos y preguntas de investigación.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Definir la Propuesta de Valor del Parque Cultural de Valparaíso, desde las precepciones de los diversos actores que conforman el actual directorio de la institución, más los artistas y gestores culturales vinculados al quehacer del PCdV.

1.1.2 Objetivos específicos

a) Descubrir y caracterizar las diversas propuestas de valor entregadas por cada integrante del actual directorio del PCdV, de acuerdo a las percepciones de sus integrantes.
b) Aplicando el modelo de Osterwalder et al. (2014), identificar potenciales similitudes y particularidades entre las distintas Propuestas de Valor percibidas por los distintos integrantes de la organización consultados
c) Contrastar estas propuestas con la visión de artistas y gestores culturales externos al Directorio del PCdV y vinculados a su quehacer
d) A partir de los hallazgos de la presente investigación, elaborar un borrador de Propuesta de Valor, siguiendo los lineamientos de Osterwalder et al.(2014)
e) Siguiendo el modelo de Kottler y Lee (2007), sentar principios para trabajar sobre la gestión del posicionamiento del PCdV, alineado esta tarea con la Propuesta de Valor de la organización.

1.2 Preguntas de investigación

Los objetivos antes planteados buscaron dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

¿Existirá un relato común que envuelva a todos los miembros del directorio del PCdV y los artistas vinculados a su quehacer, que permita consensuar algunos criterios comunes para su futuro posicionamiento?

¿Existirá la posibilidad de que por medio de una Propuesta de Valor consensuada del PCdV se puedan generar lineamientos para su posicionamiento, por parte las distintas organizaciones gubernamentales y ciudadanas representadas

en el directorio de la Corporación, además de las necesidades de los artistas y gestores culturales vinculados a sus actividades?

1.3 Población objeto de estudio y selección de la muestra

Para el desarrollo de la presente investigación se definió previamente el caso del Parque Cultural de Valparaíso. La segunda decisión, producto del momento que vive esta organización, fue centrar el foco de la investigación en la búsqueda de su Propuesta de Valor, a propósito de que su constitución como Corporación y la designación de los nuevos integrantes del directorio, plantea a la organización una serie de reflexiones y desafíos para la definición de sus nuevas líneas de acción y tareas. En esta labor, se debe tener especial consideración en las particularidades que presenta la organización, la cual está compuesta por representantes de organismos gubernamentales e instituciones u organizaciones de carácter ciudadano o artístico.

Para la tarea propuesta, las herramientas entregadas por las técnicas de investigación de mercados y marketing fueron de mucha utilidad. Esto obligó a definir con exactitud el cliente o usuario. De igual forma, las necesidades de éstos, cumpliéndose así una de las mayores premisas del marketing como requisito para tener éxito en los negocios (en el mundo privado), ya que, para el caso de las instituciones públicas, *"la investigación de mercados contribuye a una mejor comprensión del entorno que les permite tomar decisiones de tipo económico, político y social"* (Benassini, 2009).

Sin embargo, para el caso del PCdV, se pudo identificar múltiples públicos objetivos, cada uno buscando la satisfacción de necesidades particulares y no necesariamente compartidas por los otros segmentos. Como se señaló anteriormente, se identificó dentro del público objetivo a los artistas, organizaciones de artistas y ciudadanos, pero además las organizaciones gubernamentales y otras instituciones implicadas en la gestión del PCdV.

No obstante lo anterior, se debe reconocer que los usuarios finales son los ciudadanos que asisten a las presentaciones, exposiciones y manifestaciones artísticas y en base a ellos se debiera gestionar la Propuesta de Valor y posicionamiento. Sin embargo, en este estudio no se tomó en cuenta su visión, lo que claramente constituye una limitación de éste y condiciona el alcance de sus resultados.

Se debe señalar que la decisión de no considerarlos en esta etapa, se debió a las características particulares que presenta el PCdV y la complejidad de su gestión, tal como fue señalado en secciones previas. Por ello, para la presente investigación se estimó necesario primero conocer bien la variada oferta e intereses de los miembros de su Directorio y comunidad de artistas relacionada, de modo de sentar las bases que permitan en estudios posteriores seguir avanzando en un mayor vínculo con el entorno ciudadano externo.

Se definieron, a priori, dos grandes segmentos:

1. El Directorio: conformado por los representantes de las organizaciones gubernamentales y de la ciudadanía.
2. Los artistas y gestores culturales vinculados al quehacer del PCdV.

Lo anterior, se representa en la siguiente figura:

Figura N° 1. Representación de los segmentos del estudio

Fuente: Elaboración propia

1.3.1 Caracterización de cada segmento de estudio

El directorio corresponde a un primer gran segmento de estudio, el que se encuentra constuído por 9 representantes de organizaciones gubernamentales y también de organizaciones ciudadanas.

Para el caso del segmento de artístas y gestores culturales, fueron subdivididos en tres grupos; identificados como residentes, asistentes y no asistentes.

Como se señaló anteriomente, para el presente trabajo se estableció como limitación del estudio la validación del público final (la ciudadanía en general), lo que podría ser abordado en un estudio posterior.

A continuación, se presenta una caracterización de cada segmento señalado.

Tabla N° 1. Características de cada segmento de estudio

SEGMENTO	Características
Directorio del PCdV (9 integrantes)	1 representante del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (presidente del Directorio por derecho propio) 3 representantes de organizaciones ciudadanas y de artistas 3 representantes del Gobierno Regional 1 representante de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso 1 representante del Consejo de Rectores de la Región de Valparaíso
Artistas y Gestores Culturales	-Residentes: artistas y gestores culturales que han realizado estadía en el PCdV, como ensayos y/o presentaciones, y que han formado parte de su programación -Asistentes: artistas y gestores culturales que han asistido, al menos una vez, a las diversas actividades que organiza el PCdV -No asistentes: Artistas o gestores culturales que conociendo la existencia del PCdV nunca han asistido a alguna de sus actividades promocionadas ni tampoco han utilizado las instalaciones del PCdV.
Ciudadanía en general	Público general asistentes a las diversas actividades y usuario de los servicios ofrecidos por el PCdV

Fuente: Elaboración propia basada en información de www.pcdv.cl

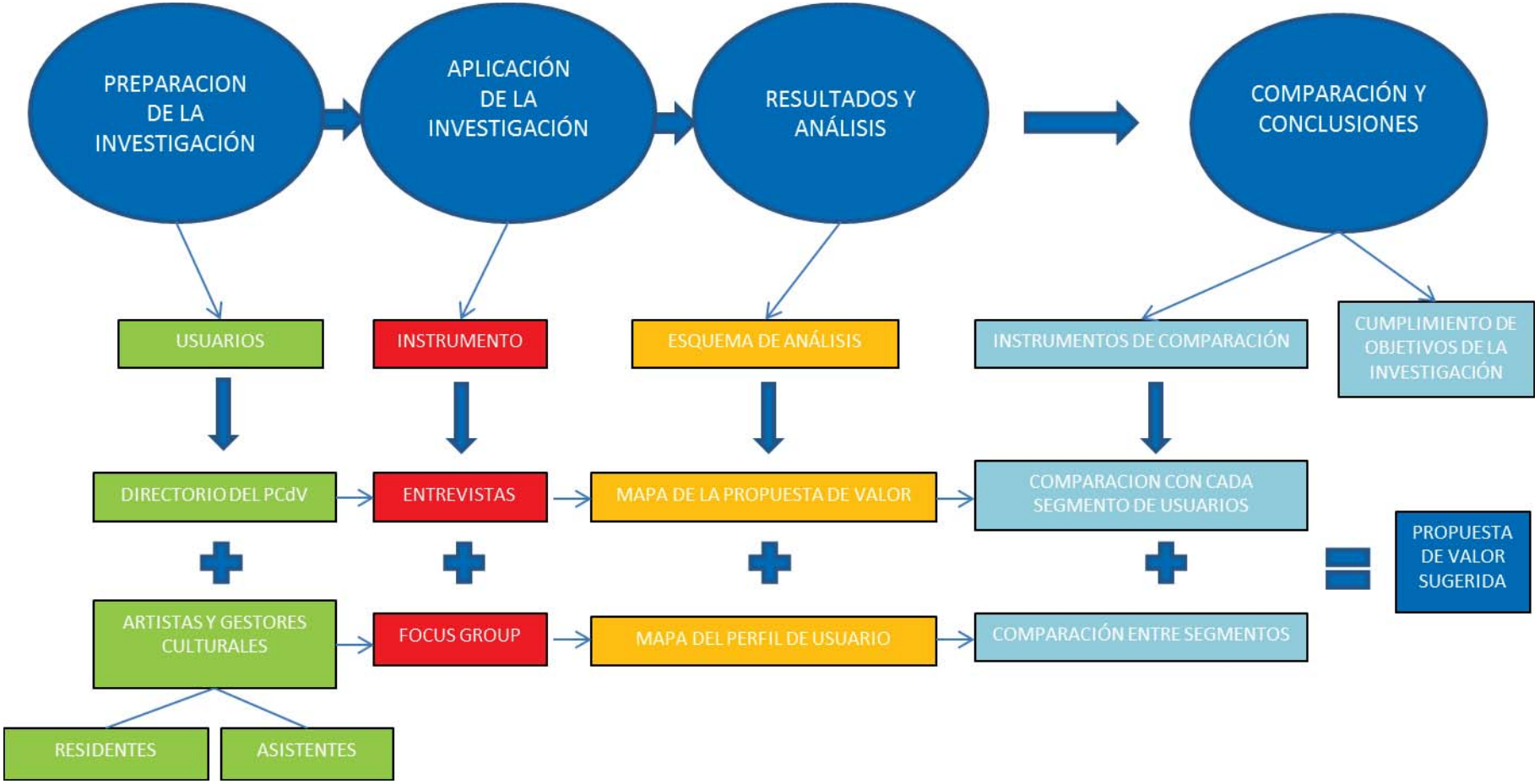
1.4 Diseño metodológico

Para el presente trabajo se realizó un estudio de tipo exploratorio, de tal manera que permitiera adentrarse en el caso planteado, buscando incluso anticiparse a una investigación más profunda en el futuro. En este caso, conocer aspectos que han sido muy poco estudiados o incluso no planteados, y de esa manera "familiarizarnos con un tópico desconocido" (Hernández et al., 2006).

Para esto, se buscó acercarse al problema de estudio con técnicas de investigación de mercado, buscando aplicar lo que Benassini (2009) señala como utilización del método científico al marketing, al reunir, registrar y analizar toda una serie de hechos *"acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general".* La misma autora, nos previene que si bien este método busca la objetividad, la exactitud y la certeza, en otras palabras, acercarnos a la verdad, no por ello está exento de problemas para aplicar el método al marketing, siendo más complejo que el estudio de las ciencias exactas por tratarse de una investigación con seres humanos, quienes responden de diversas maneras a diferentes estímulos. De igual forma, la autora señala que pueden darse dificultades para obtener mediciones exactas al aplicarse cuestionarios y entrevistas. Se suma a ello, que el proceso de medición puede influir sobre los resultados, la dificultad en el uso de experimentos para probar la hipótesis, la dificultad de predicciones exactas y la objetividad del investigador.

Se presenta a continuación, un esquema con la metodología empleada para abordar la investigación y que contempló todas las etapas y componentes del trabajo.

Figura N° 2. Esquema del diseño metodológico del trabajo de investigación



Fuente: Elaboración propia

1.4.1 Métodos de recolección y análisis de la información

En razón del diseño metodológico planteado, se definió realizar una investigación cualitativa de naturaleza exploratoria, no estructurada basada *"en pequeñas muestras y que tiene el propósito de brindar conocimientos y comprensión de un problema"* (Malhotra, 2008), y los factores que le subyacen.

Para ello, se utilizaron técnicas complementarias de investigación cualitativa que permitieran entender por sobre todo el sentir, el pensar y las proyecciones de los segmentos estudiados, como la entrevista en profundidad y el focus group, de tal manera de aportar *"profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas"* (Hernández et al., 2006). Al menos, eso es lo que se esperó recoger y alcanzar con la presente investigación.

1.4.2 Pasos metodológicos para la confección del Mapa de la Propuesta de Valor y el Mapa del Perfil del Usuario

Los datos que fueron obtenidos con ambas técnicas (entrevistas y focus group) y segmentos (Directorio, artístas y gestores culturales) se presentarán más adelante en un esquema visual o mapa conforme a los lineamientos elaborados por Osterwalder et al. (2014) basado en el mapa de Empatía desarrollado previamente por la empresa de pensamiento visual XPlane.

Para el caso del Directorio del PCdV, la información recopilada fue traspasada a un Mapa de la Propuesta de Valor, el cual da cuenta de tres componentes: prestaciones, analgésicos y generadores de beneficios, sobre la base de una priorización en la importancia de los elementos de cada componente.

En relación con los artistas y gestores culturales, los datos recopilados permitieron diseñar un Mapa del Perfil del Usuario. Este método entregó un perfil acabado de cada usuario segmentado, siendo útil para identificar sus necesidades y desafíos a superar por medio de un set adaptado de preguntas "gatilladoras", como señala el modelo. Estas necesidades y desafíos son denominadas "tareas", "dolores" y "ganancias". Con posterioridad, se realizó una priorización (ranking) de acuerdo a la importancia de cada una de estas necesidades o desafíos. Con estos elementos se diseñó el Mapa del Perfil del Usuario.

Si bien, los diversos componentes de este método serán explicados de manera más detallada en el Marco Teórico, inmediatamente posterior al presente capítulo, el esquema general y pasos de la metodología utilizada se pueden resumir de la siguiente manera:

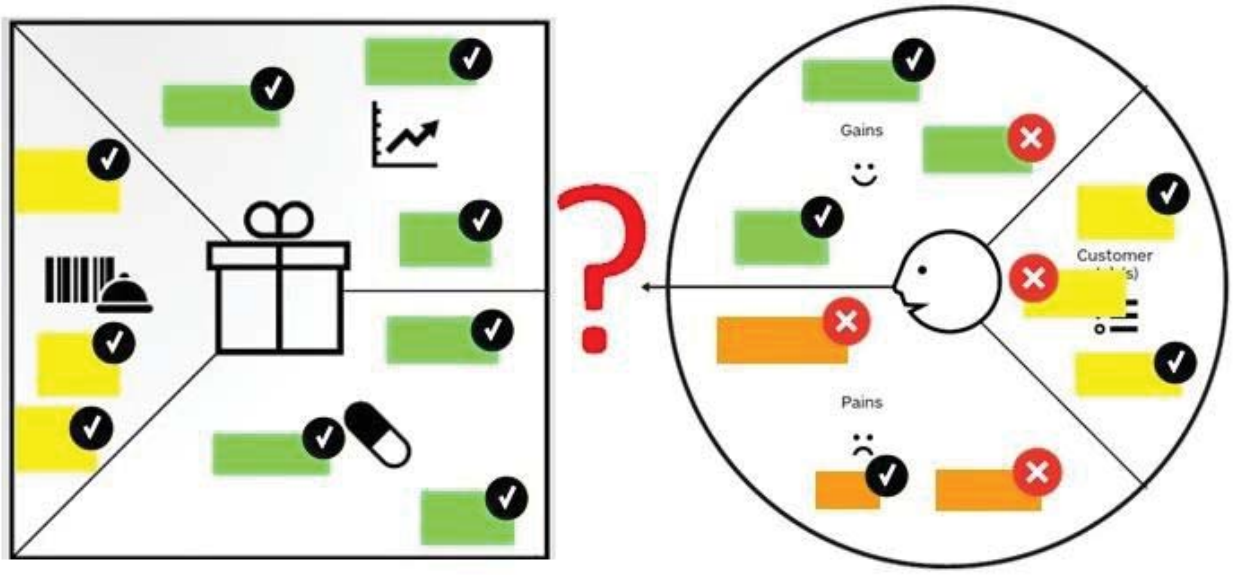
1. Se seleccionó un segmento de usuario a perfilar (artistas y gestores culturales), y a través de la confección de un esquema visual (Mapa del Perfil del Usuario);
2. Se identificaron las tareas que realizan estos clientes

3. Se identificaron sus dolores
4. Se identificaron sus ganancias
5. Se realizó una priorización (rankeo) según la importancia de cada una de estas necesidades o desafíos.

Para el presente estudio, se debió además:

6. Confeccionar un esquema visual de la Propuesta de Valor Actual de los integrantes del Directorio del PCdV (Mapa de la Propuesta de Valor)
7. Identificar la oferta o prestaciones entregadas actualmente por el PCdV
8. Identificar los analgésicos incorporados en la oferta del Parque
9. Identificar los generadores de beneficios presentes en la propuesta del Parque, para luego
10. Priorizar cada elemento de sus componentes según su relevancia
11. Para una eficaz Propuesta de Valor se debió buscar una coherencia entre lo que sienten y buscan los distintos segmentos estudiados (con un esquema visual o mapa de cada uno) con aquellos aspectos que componen la Propuesta de Valor del PCdV, vale decir, siguiendo el mismo modelo; las diversas prestaciones, analgésicos y generadores de beneficios que entrega.
12. Finalmente, y luego de un análisis de estos resultados, se aventuró una nueva Propuesta de Valor que busque alinearse lo más posible con las necesidades y desafíos de los segmentos seleccionados, como se visualiza en la Figura N° 3.

Figura N° 3. Mapa de la Propuesta de Valor y el Perfil del Usuario[2]



Fuente: Osterwalder *et al.*, 2014

[2] Esta figura y su metodología es explicada en detalle en el Marco Teórico y desarrollada en el capítulo 3, que corresponde a los Resultados.

1.5 Entrevistas y focus group

1.5.1 Entrevistas

Para la confección del Mapa de la Propuesta de Valor de los miembros del Directorio del PCdV, se definió el siguiente cuestionario de preguntas:

En la actualidad,

a) ¿Qué es o significa para usted el PCdV?
b) ¿Cuál creed usted que es el aporte del PCdV?
c) ¿Conoce sus objetivos y líneas de acción?

1. Preguntas de fondo:

AREA/Preguntas
1. Objetivos en el Plan de Gestión del PCdV. A su juicio:
¿Cuáles debieran ser sus principales objetivos?. Ej: desarrollar identidad comunal, generar audiencias, dotar de infraestructura adecuada para el desarrollo cultural, acceso a calidad artística, etc.
¿Cuáles serían las principales líneas estratégicas de su desarrollo?. EJ: centro de excelencia para actividades culturales, capacitación, desarrollo cultural, etc.
¿Cuáles debieran ser las áreas que el PCDV tendría que abordar dentro de su gestión?. Ej: vinculación con la comunidad, identidad comunal, creación de audiencias, capacitación y extensión.
¿Cuál debiera ser su propuesta programática?
2. Relación con el entorno (barrio, artistas, organizaciones). Según su parecer:
¿Cómo debiera relacionarse con el entorno cultural de la comuna?. Ej: facilitar espacios, desarrollar programas y actividades, etc.
¿Cómo debiera generarse la participación activa de la comunidad?
¿Debieran ingresar como socios de la Corporación, todas las organizaciones artísticas de la comuna?, ¿con representantes en el Directorio?
3. Relación interna. Según su parecer:
¿Cuáles son los principales obstáculos que existen para lograr acuerdos entre todas las partes?
¿Cuáles son los principales punto de convergencia entre los componentes del actual directorio?

1.5.2 Focus Group

Para la confección del Mapa del Perfil del Usuario (artistas y gestores culturales), se definió utilizar el focus group en tres grupos diferenciados, en relación a diferentes grados de vínculo con el quehacer del PCdV. Como fueron descritos anteriormente, se les denominó y caracterizó como Residentes, Asistentes y No asistentes.

Del modelo original ("preguntas gatilladoras", en Osterwalder et al., 2014), se hicieron adecuaciones en la formulación de las preguntas y a cada uno de los grupos se les aplicó el siguiente cuestionario:

TAREAS: Describen las cosas que los usuarios buscan lograr al usar un producto o servicio, como las actividades que intentan realizar y completar, los problemas que intentan resolver o las necesidades que buscan satisfacer.

NECESIDADES O DESAFÍOS	PREGUNTAS
Funcionales (busca realizar tareas específicas o resolver problemas puntuales)	¿Cuáles actividades le gustaría desarrollar en el PCdV?
Sociales (busca verse bien o ganar status)	¿Cómo cree usted que es vista la actividad cultural o de los artistas por parte del PCdV?
Emocionales (busca alcanzar un estado emocional específico)	¿Qué actividades o actitudes por parte del PCdV le haría sentir más satisfecho?

DOLORES: describen cualquier molestia que afecte a los clientes o que le impidan terminar lo paneaban hacer. También describen los riesgos o potenciales resultados negativos al completar una tarea o incluso dejarla inconclusa.

NECESIDADES O DESAFÍOS	PREGUNTAS
1. Resultados no deseados, problemas y características	
Funcionales: mal funcionamiento	¿Qué aspectos del PCdV no funcionan, no funcionan bien o producen efectos negativos en el entorno?
Sociales: cómo afecta el uso del producto a la persona	¿Qué aspecto del PCdV no le gustaría se vinculara con su persona?
Emocionales: sentimiento íntimo de malestar por el uso o vínculo con el producto	¿En qué momento o situación se molesta o se siente muy mal en relación con el PCdV?

Secundarios: efecto negativo menor por el uso del producto	¿Qué aspecto del PCdV me molesta, pero sin embargo puedo tolerar o aceptar?
Características que no le agradan al cliente	¿Qué características cambiaría y que son aquellas que lo predisponen para no asistir o no usar el PCdV?
2.Obstáculos: que impiden iniciar una tarea o la hacen más lenta	¿Cuáles serían aquellos obstáculos o barreras que le impiden usar o disfrutar delos beneficios?
3.Riesgos: potenciales resultados no deseados	¿Qué actividades o situaciones que el PCdV realiza o ejecuta podrían afectar su credibilidad o mi confianza?

GANANCIAS: se refieren a aquellos resultados o beneficios deseados por los clientes.

Según usted, ¿cuáles serían los beneficios más importantes que el PCdV debiera entregar? Nombre 4 beneficios desde el más simple o básico al más soñador o utópico.

Para esta pregunta correspondió la tarea de ordenar los beneficios percibidos, desde lo más simple (o básico) a lo más soñador (u utópico).

Beneficio básico	Beneficio 2	Beneficio 3	Beneficio utópico

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Si bien en la actualidad es casi ya costumbre que diversas herramientas, metodologías, enfoques y modelos desarrollados desde el ámbito privado se estén usando en el ámbito público, es menos común utilizar muchos de estos aportes en el ámbito del trabajo cultural. De ello, da cuenta la inclusión en la malla curricular de estudios universitarios de postgrado en gestión cultural, la Universidad de Chile y la PUC[3].

Muchas de estas herramientas son miradas con desconfianza por las personas y profesionales del ámbito cultural ya que han sido discutidas sus implicancias en el ámbito político y en el manejo de medios de comunicación de masas[4]. De igual forma, se las vincula con las técnicas de comunicación persuasiva, las que buscarían modificar la conducta de un receptor, por medio de una intención manifiesta de un emisor, con el objetivo de estimular determinada forma de participación política o para que compre determinado producto o marca (Roiz, 1996). Es lo mismo que ocurre, cuando se asocia el marketing sólo a algunas de sus variables, por ejemplo publicidad y ventas (Kottler y Lee, 2007).

Sin embargo, cuando se revisan los resultados en diversas áreas de la gestión del mundo privado se pueden constatar resultados exitosos aplicando estas técnicas o herramientas. Por ello, diversas áreas del trabajo público se han visto permeadas por la mirada empresarial, más aún cuando desde el ámbito público se ha errado en muchísimas ocasiones cuando han primado intereses que se oponen al bien público, como es el caso del mal uso de los recursos públicos, la falta de idoneidad profesional o cuando han fallado los controles en la gestión del aparato estatal. Por supuesto, tampoco se puede generalizar ya que muchísimos de los avances en políticas públicas, especialmente en la década de los 40' en materia de educación, salud y vivienda, y que generaron gran progreso social y cultural para el país, no conocieron de las técnicas de la gestión privada, o al menos en la forma que la visualizamos hoy. Más bien, se enfocaban en miradas de país a largo plazo con otros tipos de planificaciones estratégicas y en las que la ideología declarada marcaba la pauta a seguir. Al parecer, la técnica o los medios no eran lo más importante, sino los fines. Pero no sólo eso, sino que además eran impulsadas en su mayoría sólo por y desde el Estado. Es el caso, de las políticas públicas en educación y cultura desde el gobierno de Pedro Aguirre Cerda hasta Salvador Allende.

Para situar el objeto de estudio del presente trabajo, fue necesario lograr entender la noción de "Parque Cultural" y por tanto la diferencia con "centro cultural" y cómo ello sería parte integrante en la Propuesta de Valor del PCdV, entendiendo que no se encuentra ajeno a los cambios que como sociedad hemos tenido. De cómo el concepto de cultura es más amplio e incorpora elementos que antes no tenían la misma importancia o simplemente no tenía cabida en una concepción más

[3] Ver en: http://www.uchile.cl/postgrados/44173/gestion-cultural y http://www.educacioncontinua.uc.cl/17132-ficha-diplomado-en-gestion-cultural

[4] Ver en: http://es.wikipedia.org/wiki/Manipulación_mediática_según_Noam_Chomsky.

integradora de desarrollo cultural de los pueblos. Ya no se tratará sólo de centros para la formación y el cultivo de determinadas artes. Ahora, al parecer se requerirían grandes centros que además incorporen un vínculo con su entorno, que coloquen en valor su territorio, su historia, su patrimonio e identidad local y además incorporen en sus decisiones a diversos otros actores, aparte de la mirada estatal, como las organizaciones ciudadanas, universitarias, empresariales y los gobiernos locales. Por ello, se buscó una aproximación al caso desde la mirada de Alonso (2013), quien desarrolla el concepto de "parque patrimonial" en consonancia con Parque Cultural y Ordenación Territorial, desde un análisis histórico entendido como una transición al pos productivismo y como expresión de la ideología contemporánea, que conjuga las dimensiones del ocio y la cultura a través del concepto de patrimonio (Alonso, 2013).

Por otro lado, fue necesario entender algunas diferencias dentro del mismo concepto de "parque cultural" y cómo se desarrolló en Europa, América Latina o Estados Unidos, en relación por ejemplo a su organización. Ello , dio cuenta también de diferentes influencias en el caso que nos concentra. Así mismo, un nuevo concepto que se agregó a las reflexiones, y vinculado a "parque cultural", fue el concepto de "paisajes culturales". Para el caso europeo, y distinto del norteamericano, como una hibridación entre paisaje y patrimonio, *"algo común que debe ser preservado en su vertiente de identidad social y puesto en valor desde un punto de vista utilitarista, como recurso con valor de uso directo"* (Alonso, 2013).

Para abordar la última parte del trabajo, fue necesaria la conceptualización de "política pública", sobre la base de algunas definiciones utilizadas en el Magister en Dirección Pública (CEAL-PUCV), y se intentó una aproximación al caso estudiado desde la lógica pública y cómo la utilización de algunos instrumentos del ámbito privado pueden ayudar al cumplimiento de sus objetivos.

Es en este requerimiento, que se hizo necesaria la búsqueda de una Propuesta de Valor para el PCdV que permita quizás en el futuro obtener los resultados esperados y alcanzar los objetivos que la organización se proponga, en este caso, cómo aportar para lograr el posicionamiento de la organización cultural desde la mirada de los distintos integrantes del directorio del PCdV alineada con sus usuarios. Así, propuesta de valor y posicionamiento requirieron ser claramente definidos en un contexto que no se corresponde a un emprendimiento empresarial ni busca como objetivo la venta de un determinado producto, sino que responde a una política pública en el ámbito de la cultura y que utiliza herramientas del marketing tradicionalmente asociado al sector privado. Este último aspecto, el marketing, pero en el sector público, tuvo una atención especial para derribar algunas barreras y prejuicios al respecto, que aclararon la dirección del presente estudio.

2.1 Parque Cultural: origen, concepto y algunas miradas

En Chile, no existe mucha información académica respecto a una discusión del concepto de parques culturales. Sin embargo, en países como España o Estados Unidos el concepto ha suscitado diversas discusiones a partir de experiencias reales, gracias a procesos de protección de áreas verdes, históricas o consideradas

patrimoniales. Por ello, lo que se ha podido encontrar en la literatura sería una extensión de lo que inicialmente se conoce como parques patrimoniales o temáticos y que buscan preservar determinadas áreas consideradas de protección, por su importancia histórica, arqueológica o natural.

Entre estos autores, está Pablo Alonso (2013). Haciendo referencia a Gunder (2010), señala que *"la ordenación territorial, entendida como las distintas formas a través de las que definimos cómo usar el espacio y gobernar el territorio, refleja siempre la ideología -o sistema de valores y creencias dominantes- específica de cada época"*. Por ello, sostiene que *"los parques patrimoniales son expresión de la ideología contemporánea, al conjugar las dimensiones del ocio y la cultura a través del concepto de patrimonio. En paralelo, son una solución válida para los problemas territoriales que ha conllevado la transición a una economía posindustrial"*.

Alonso, sostiene que habría una transición desde el productivismo funcionalista hacia el post productivismo, vital para entender el porqué de los parques patrimoniales. Ello, se entendería por una desvinculación del ser humano con su territorio, en la misma línea que manifiesta Augé (2008), con el concepto de expansión de los "no lugares", por una homogenización territorial y una *"constante disolución de los elementos constitutivos de la identidad y complejidad del territorio ante una forma de ordenación que pasa por alto los factores distintivos locales"*, haciendo referencia a Casey (1997) y Choay. (2007).

Para Alonso (2013), los Parques Culturales derivarían de la evolución lógica de las ciencias en la sociedad post industrial tras los sucesos del 68:

"Durante los años setenta – ochenta se produjo una democratización de la cultura y, a la vez, la «revolución del territorio». En geografía, arqueología, ecología y otras muchas materias se comenzó a tener en cuenta el espacio como un factor esencial en la vida del hombre. Esta dinámica afectó igualmente a la Museología, disciplina teóricamente encargada de la gestión del patrimonio cuando aún no existían conceptos como «Gestión del Patrimonio Cultural». El patrimonio había de volver a los ciudadanos, no podía seguir encerrado entre muros. De ahí nace la idea delos Ecomuseos, oriundos de Francia y que rápidamente se expandirían por Europa. A partir de este momento el concepto de «patrimonio» no dejará de hacerse más amplio abarcando cada vez más categorías. Así llegamos al Parque Cultural: una sociedad singular que habita un territorio con su propio patrimonio fruto de la interacción entre ambos".

De esta manera Alonso (2013), nos entrega una definición plausible de ser ocupada en el presente trabajo:

"Un Parque Cultural es un territorio singular en el que se integran de manera armónica los distintos tipos de patrimonio, en un entorno físico con valores paisajísticos y ecológicos relevantes. En él, se aplican políticas y medidas de impulso y protección integrales con especial atención al cuidado y divulgación de los elementos constituyentes del patrimonio cultural de la zona. Se presta una especial atención a la coordinación de políticas sectoriales y territoriales, buscando un equilibrio entre las distintas administraciones que permita una correcta gestión del

espacio. La concepción patrimonial imperante ha de ser moderna y abierta….Sus formas de gestión son variadas y se adaptan a cada situación dependiendo de la legislación establecida. Generalmente se suelen crear «patronatos», entidades en las que participan representantes de las alcaldías de los municipios, del gobierno autonómico y también de distintas asociaciones presentes en el territorio, tanto culturales como empresariales".

De acuerdo a esta definición, un "parque cultural" constituiría:

1. Un territorio singular
2. Una integración armónica de distintos tipos de patrimonio
3. Un entorno físico con valores paisajísticos y ecológicos relevantes
4. Una política de protección e impulso del patrimonio cultural de la zona
5. Una gestión del espacio en coordinación con distintas reparticiones administrativas
6. Una concepción moderna y abierta del patrimonio
7. Una gestión variada dependiendo de la legislación vigente
8. Una conducción, generalmente, fruto de la participación de organizaciones gubernamentales, municipales, asociaciones ciudadanas culturales y empresariales.

De esta realidad, han surgido nuevas oportunidades que han supuesto una transformación del rol del territorio, como podría ser el caso también para Valparaíso. Así como en muchos lugares del mundo los parques patrimoniales surgen como *"instrumentos de ordenación y gestión de la renta territorial que una determinada área ostenta y produce"* y haciendo referencia a Castell (2000), Alonso (2013) agrega que en el ámbito del mercado *"los parques facilitan la reinvención y tematización del territorio, lo que potencia los flujos de turismo e inversiones y la generación de marcas que adscriben una identidad distintiva y, por tanto, un valor simbólico añadido a los productos locales. Por ello, el territorio sigue siendo objeto de una mirada economicista, pero esta vez en un contexto de localización y regionalización que se opone a lo global".*

2.1.1 Parque Cultural: Organización en América Latina, España y Chile

En América Latina, encontramos varios ejemplos de integración y adecuación del concepto antes expuesto. Es el caso del Parque Cultural Reynosa, en Reynosa, México y el Parque Cultural del Caribe, en Barranquilla, Colombia. El primero, inaugurado en agosto del 2010, está conformado por un parque ecológico y un imponente edificio definido como Centro de Arte y Cultura, y fue creado por el gobierno del Estado de Tamaulipias. El segundo caso, es definido como un complejo cultural dedicado a promover el patrimonio natural, cultural e histórico de la región caribe colombiana, y fue concebido en 1998 por el exgobernador del Atlántico Gustavo Bell Lemus, Gabriel García Márquez y Julio Mario Santo Domingo en el marco de la restauración del Centro Histórico de Barranquilla. Fue inaugurado oficialmente, en abril de 2008.

Un último ejemplo, en la comunidad Autónoma de Aragón, España, se puede identificar 5 parques culturales. En una página de promoción turística se puede leer: *"La expresión Parque Cultural se emplea para designar un territorio que contiene una variedad de valores históricos, geográficos, naturales, etc. de una forma conjunta, y que se quiera proteger mediante una serie de mecanismos como las limitaciones legales, la difusión de sus valores o la implicación de los habitantes afectados por su situación para que los vean como otra fuente de renta que les ayude a sobrevivir más que como una traba para su desarrollo económico".*

Para el caso del presente trabajo, inicialmente estas ideas son recogidas en las definiciones arquitectónicas del PCdV al asumir estas problemáticas, especialmente, cuando se les planteó este desafío a quienes se adjudicarían su diseño. En su página web institucional se puede leer que:

"El Parque Cultural de Valparaíso se planteó y concibió como un espacio de integración tanto de las personas como del barrio. Esta idea, sin embargo se contraponía con la condición anterior del sitio, el de ser un plano amurallado, un claustro. El principal problema arquitectónico del encargo surge entonces de esta contradicción y cómo transformar esta ex cárcel en un espacio de integración".

La remodelación y construcción del proyecto estuvo a cargo de los arquitectos Martin Labbe, Jonathan Holmes, Carolina Portugueis y Osvaldo Spichiger. En la web de Plataformaarquitectura (2014), los adjudicados intentan responder:

"El encargo de un parque cultural para los cerros de Valparaíso, entendido como un nuevo espacio de encuentro e integración, plantea una contradicción fundamental frente a la vocación primera de la ex-cárcel: la reclusión hermética e inviolable de su espacio. El problema arquitectónico principal reside en esta singularidad, y se puede traducir en una pregunta básica: cómo hacer del encierro un espacio integrador…"

Por tanto, se puede desprender en la idea de "parque cultural", especialmente para el caso latinoamericano, un concepto ampliado de centro cultural, que incorpora otros elementos externos a su quehacer tradicional o propiamente de creación, difusión o formación, por decir algunos. Por ello, se incorporan otros elementos de su entorno o que hacen parte de su postura ideológica principal, vale decir, integrar con el desarrollo de las artes la puesta en valor de la identidad local, el patrimonio material e inmaterial, la memoria histórica y la participación ciudadana. En varios casos, buscan ser compatibles con la sustentabilidad económica de los habitantes del territorio en que se encuentra enclavada.

En relación con su organización, en los 90' los parques patrimoniales estadounidenses nacen de iniciativas locales, principalmente de ONG, generalmente ecologistas, quienes una vez en marcha el proyecto buscan el apoyo estatal. El modelo usual será la figura de una Corporación con predominio de la gestión financiera y legal.

En Europa y Latinoamérica predomina el nacimiento de los parques por iniciativa gubernamental, o en algunos casos por iniciativa académica, con la

presencia destacada de arquitectos, ingenieros y planificadores territoriales, a diferencia de EE.UU., con predominio de abogados y economistas. Para el primer caso, el gobierno de estos parques cuenta con representantes del gobierno regional o local y asociaciones ciudadanas de todo tipo. (Alonso, 2013). Cómo veremos más adelante, en Chile para el caso del PCdV, al parecer será una mixtura de ambos modelos.

2.2 "Paisajismo cultural": hibridación de territorio y patrimonio en contextos de construcción social

Este concepto resultó muy interesante e importante para el presente estudio ya que se incorpora en la concepción actual de un parque cultural. Pone como centro la participación del hombre en el territorio, en tanto ser cultural. Su rol como agente transformador de su entorno o paisaje, permite identificar determinadas zonas como el resultado de la evolución de una sociedad en un territorio.

Para el caso europeo, de acuerdo al análisis de Alonso (2013), se guiaría por la concepción de la Unesco, para la cual, el concepto de paisajes culturales:

"Son bienes culturales y representan las obras conjuntas del hombre y la naturaleza. Ilustran la evolución de la sociedad humana y sus asentamientos a lo largo del tiempo, condicionados por las limitaciones y/o oportunidades físicas que presenta su entorno natural y por las sucesivas fuerzas sociales, económicas y culturales, tanto externas como internas". (Unesco, 2005, pp. 47-48)

En cambio, en los Estados Unidos, se considera el paisaje cultural como:

"Un área geográfica, incluyendo los recursos culturales y naturales y los animales salvajes y domésticos presentes en ella, asociada con un evento, actividad o personaje histórico o que presenta otros valores estéticos o culturales" (Birnbaum & Capelle, 1996, p. 4, en Alonso, 2013).

Para el caso del presente estudio, el concepto señalado permite generar un valor territorial que le da sentido y suma antecedentes a una posible propuesta de valor del PCdV, ya que plantea vincular paisaje con patrimonio, como algo que debe ser protegido, pero el mismo tiempo puesto en valor.

2.3 ¿Propuesta de Valor para un Parque Cultural?

Atendiendo a lo antes expuesto, inicialmente surgió la pregunta: ¿en qué contexto estaría radicada la Propuesta de Valor de un Parque Cultural, y en especial del PCdV?. O incluso, ¿por qué preocuparse de una propuesta de valor para el PCdV?

El contexto de la Propuesta de Valor para el caso estudiado no es menor. Los conflictos suscitados desde su gestación como Parque Cultural, o incluso en la actual configuración, responden al fenómeno moderno de mayor participación ciudadana local y de reivindicación del "derecho a la ciudad" (Lefebvre, 1972). Se explican en "*la sensación de que los contextos sociales, culturales y económicos tradicionales de*

acción que brindaban identidad y certeza en las sociedades basadas en el Estado – nación moderno están seriamente amenazados por la misma evolución de la economía capitalista" (Hirsch, 1995). En varios de los actores involucrados, existe un interés vital por un nuevo tipo de ciudad y en ello se insertan sus demandas de un posible diseño para la Propuesta de Valor del PCdV. Así mismo, estas demandas se caracterizan por una oposición a determinados valores culturales e instituciones públicas dominantes. *"Estos movimientos sociales urbanos "tensionan" al Estado – nación moderno mediante el cuestionamiento de la dominación que ejerce a través de la lucha simbólica por la apropiación de los bienes culturales que le han brindado históricamente identidad y legitimidad social y política"* (Castells, 1983).

Según Sepúlveda (2011), "*el concepto de lugar va adquiriendo relevancia internacional en las políticas culturales y sociales, locales y nacionales, como un elemento crucial para impulsar la satisfacción y prosperidad a través de un mayor poder de decisión local y flexibilidad. Por ello la UNESCO, propugna que la generación de una gobernanza centrada en el ser humano que permita la participación de todos los interesados dándoles oportunidad de defender sus demandas y puntos de vista fortaleciendo las posibilidades de éxito de la colaboración, la autoestima y el tejido social en la consecución del objetivo común de unos ideales democráticos. Esto requiere modificar la forma de concebir la gobernanza y de llevarla a la práctica ajustándola a los estilos y prácticas de cada contexto cultural lo cual tiene repercusiones en los mecanismos de reparto de poder y los derechos reconocidos"*.

Otra orientación o contraposición es la que nos entrega Koolhass (1998) para el caso de la "*ciudad genérica*" y la pérdida de su identidad. Especialmente, cuando plantea que la identidad *"es indispensable para su sano desarrollo",* ya que *"permite que el hombre reconozca su ciudad, la haga suya y se considere parte de ella"* (Rojo, 2004). Ya que, haciendo una analogía para el caso de su construcción social (la del PCdV), su propuesta de valor "debe estar alineada con las aspiraciones de sus usuarios y sus necesidades, entregando una mescla de elementos que den respuestas a esas necesidades, sea este cuantitativo o cualitativo" *(Ostelwalder y Pigneur, 2011).*

2.4 Concepto de Política pública

Para el presente trabajo, se hizo necesario contextualizar el concepto de política pública en el ámbito propio de la política cultural actual en Chile y cómo ello se traduce en una posible sincronía con las percepciones de los organismos públicos llamados a implementar estas políticas. De allí, la oportunidad de aplicar herramientas que permitan el cumplimiento a cabalidad de sus objetivos, como es el caso del presente trabajo, especialmente desde el rol del Estado como diferenciador y garantía del interés general por sobre el particular.

La definición de política pública permite entender el rol de las organizaciones gubernamentales en este particular caso.

Para ello, Velásquez (2009) propone la definición:

"Política pública es un proceso integrador de decisiones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas, con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática. La política pública hace parte de un ambiente determinado del cual se nutre y al cual pretende modificar o mantener".

Según el propio autor, las principales características de esta definición, estarían dadas por:

1. La búsqueda de una definición a la manera de un "macroconcepto" que permita incorporar y entender sus diversos elementos como parte de un todo.
2. Se trataría de una definición completa y actualizada.
   No es normativa ni idealista, sino que por el contrario, descriptiva. Por ello, caen en esta definición tanto aquellas políticas públicas señaladas por el autor como "virtuosas" como otras consideradas como "deplorables" e independiente del modelo o régimen político imperante.
3. Es neutra y libre de valores.
4. Son una buena herramienta para identificar qué es y qué no es política pública, por ejemplo, diferenciándola de los actos normales de la gestión o el funcionamiento del Estado.
5. El aspecto político, en razón de que quienes están en el poder, son los que definen las políticas públicas, especialmente en su sentido de situaciones "problemáticas" a resolver.
6. La influencia eventual de particulares en su origen, así como otras influencias externas.

Este macroconcepto de "política pública" destaca el proceso, sus elementos, fines y contexto que la integran.

Según los antecedentes expuestos anteriormente, se propuso una definición sobre la base de las reflexiones del profesor Velásquez, quizás algo más restrictiva y pragmática, pero no por ello menos útil:

Política pública: *Conjunto de acciones de la autoridad política destinada a solucionar una situación particular de la sociedad, considerada como valiosa socialmente por esta misma autoridad*

2.4.1 La Política Cultural actual en Chile

La implementación de la política pública en cultura en Chile, está principalmente cargo del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Los lineamientos se encuentran contenidos en el documento Política Cultural 2011-2016. En la web institucional, el CNCA manifiesta tener por objeto *"apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la Nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del país".*

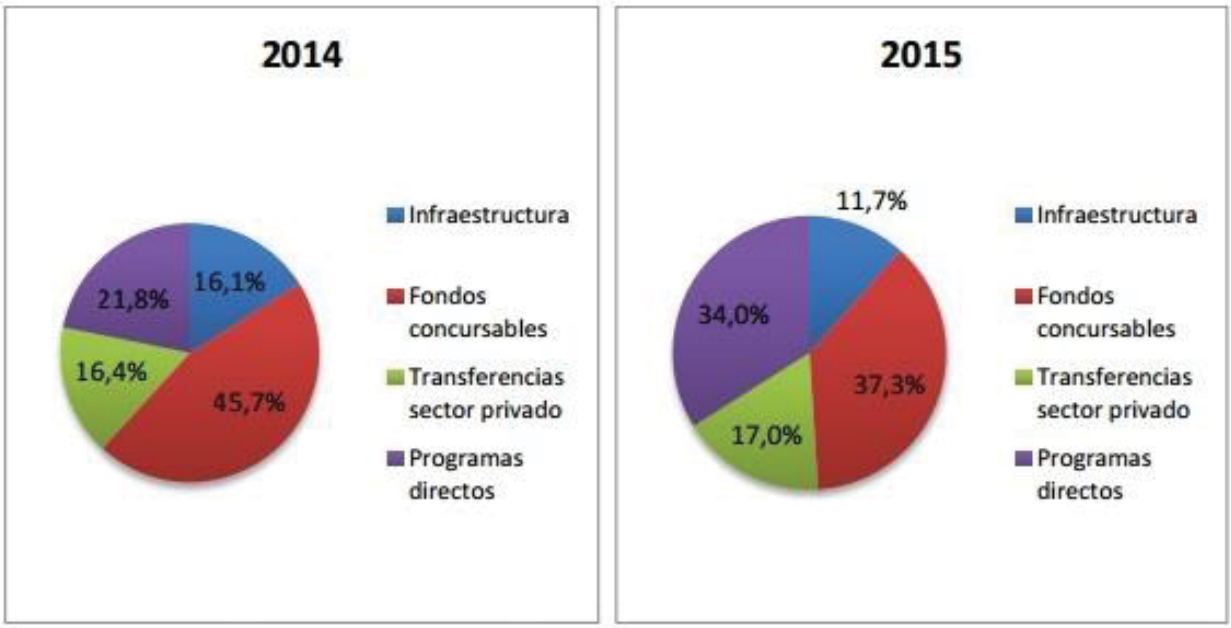
Los recursos destinados para cultura en el presupuesto de la Nación 2015, asciende a M$148.561.432, correspondiente al 0,4% del total, y con un aumento de 18,3% en comparación al año anterior.

En relación a los distintos instrumentos que el CNCA posee para asignar recursos, se pueden visualizar básicamente 4 mecanismos:

1. Fondos concursables,
2. Transferencias directas a instituciones,
3. Infraestructura cultural y,
4. Programas.

El presupuesto, según cada uno de estos instrumentos, se presenta de la siguiente manera:

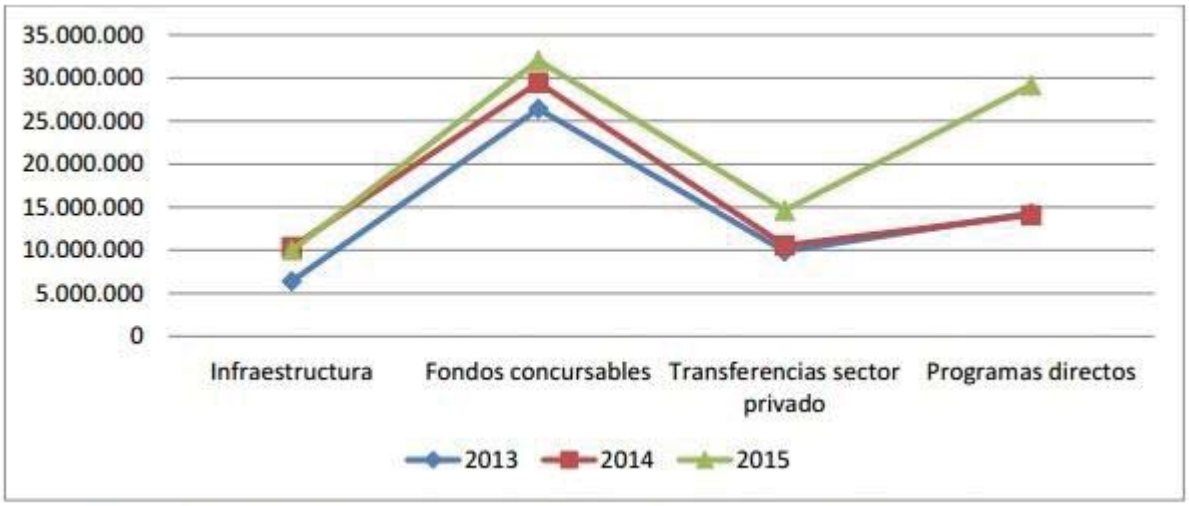
Figura N° 4. Presupuesto del CNCA según instrumento de intervención, 2014-2015



Fuente: Informe Situación Presupuestaria en Cultura 2015, OPC, Noviembre de 2014

Resumiendo, así ha sido la evolución los últimos 3 años:

Figura N° 5. Evolución del presupuesto del CNCA, 2013-2015



Fuente: *Informe Situación Presupuestaria en Cultura 2015, OPC, Noviembre de 2014*

Para el año 2015, se realizó un importante incremento de un 34% en las transferencias directas hacia instituciones del sector privado con los cuales mantiene año a año convenios de colaboración. El presupuesto total de los distintos convenios implican el 14,4 del total del presupuesto del CNCA.

Para el caso específico del presente estudio, la política estatal se traduce en la participación del CNCA en el directorio del PCdV con un representante que lo preside, y aportando el total del presupuesto actual, por medio de transferencias directas establecidas en el presupuesto nacional anual que, para el año 2015, asciende a casi MM$918, con un incremento de 15,4% en relación al año anterior.

A continuación, se revisa cómo se articula el cumplimiento de los objetivos de la política pública, en este caso en cultura, con las herramientas del marketing.

2.5 Marketing y Propuesta de Valor en el sector público

En muchos sectores de la gestión pública, en las ciencias sociales y la gestión cultural, el uso del marketing como herramienta de trabajo para el posicionamiento de una organización y el mejoramiento en su rendimiento, ha sido asociado con publicidad y promoción de ventas, y por lo tanto con conceptos asociados a manipulación (Roiz, 1996). Sin embargo, esta mirada representa una visión parcial del marketing ya que podría resultar ser una eficaz herramienta para cualquier organización pública. *"La principal preocupación del marketing consiste en ofrecer resultados valorados por el mercado objetivo"* (Kottler y Lee, 2007) y para el caso público, entregando el valor para el ciudadano y su satisfacción teniendo por objetivo *"desarrollar, fijar precios, distribuir y comunicar de forma eficaz el auténtico valor de lo que usted ofrece".* (Kotler y Lee, 2007). Por ello, esta metodología plantea la identificación de "Las 4 P", palabras en inglés que representan Producto (Product), Precio (price), Lugar (Place) y Promoción (Promotion). Identificando el marketing sólo con uno de sus componentes (Promoción), "*equivale a no hacer una investigación de*

marketing; a no definir a nuestros consumidores, socios y competidores; a no segmentar, definir objetivos ni posicionar nuestras ofertas de servicio; a no reconocer nuestros canales para distribuir los servicios públicos; a no fijar correctamente los precios de estos servicios cuando el organismo tiene que recuperar parte de sus costes y a no ofrecer comunicaciones sobre los servicios de forma clara y persuasiva". (Kotler y Lee, p.17).

Por ello, el uso de estas herramientas de la administración de empresas en el sector público se justifica en la percepción de que permitiría la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y la mejora del rendimiento de los organismos públicos y de cómo a través del marketing se podrían alcanzar esos objetivos. Si bien, el fin último de esta herramienta persigue la obtención de ganancias para un privado, en el ámbito público, *"la meta es elegir objetivos y acciones que sirvan al bien común, que permiten crear el mayor bien posible para el mayor número de personas posible…"*, en términos de bien social, bien económico y bien medioambiental ("triple bottom line", Kottler y Lee, 2007).

En algunos estudios académicos de administración pública, se señalan como constitutivo y objetivo del servicio público: satisfacer una necesidad pública. *"Sin necesidad pública no hay servicio público. No basta que exista un organismo del Estado. Si éste no se propone como fin satisfacer una necesidad pública, no es servicio público"* (AYLWIN, 1996), entendida esta necesidad pública como necesidades colectivas o de interés general.

Si bien, "*jurídicamente lo define el legislador zanjando cualquier diferencia entre concepciones particulares, y se trata de un concepto relativo, ya que puede ser diferente de país en país o en distintas épocas histórica*" (AYLWIN, 1996), para el presente estudio interesa su dimensión más general, en el sentido de establecer sus objetivos y como ello se traduce en la implementación de la política pública a través de un servicio público como es el caso del CNCA. De igual forma, como se cruza con la mirada y experiencia gerencial privada cuando su foco se centra en la obtención de satisfacción ciudadana y cuya meta es el bien común.

Se agrega a esta contextualización, los cambios a nivel cultural, político y económico, y en especial al concepto y alcances de "participación ciudadanía", "empoderamiento" y/o su vínculo con el uso de las redes sociales, imponen en la actualidad al Estado y a sus autoridades interpretar de manera precisa como responder a las nuevas necesidades y aspiraciones en un contexto de gobernabilidad, democratización, o incluso el nacimiento de nuevas élites, corrupción y debilitamiento del actual sistema político. Así, al igual que el mundo privado, los organismos públicos, deben *"interpretar el paisaje de las cambiantes fuerzas y tecnologías; tienen que reflexionar en términos estratégicos; tienen que visualizar nuevos modelos de eficiencia; tienen que innovar; tienen que vender sus méritos al público general y al público particular que paga impuesto y supervisa sus actividades"* (Kottler y Lee, 2007).

Así presentado, el marketing se centra en el ciudadano y busca cambiar sus percepciones y en definitiva a mejorar el rendimiento del organismo público, lo cual obliga a desarrollar un plan formal realizando:

1. Un análisis de la situación
2. Definir objetivos
3. Segmentar mercados
4. Realizar una investigación de marketing
5. Posicionar una marca
6. Elegir una combinación estratégica de herramientas de marketing
7. Definir una evaluación, un presupuesto y un plan de implementación

Se considera que segmentación y posicionamiento son las estrategias básicas para la implementación del marketing, sin embargo la diferencia en el tiempo de ejecución varía ostensiblemente para el caso del sector público. En el sector privado el mantenimiento de estas estrategias se expresan en períodos largos de tiempo (10 a 20 años), en cambio en el sector público se restringen a períodos más cortos asociados a cada legislatura (Chias, 1995).

En el sector público, para el caso de la segmentación, el público objetivo será siempre todo el colectivo de ciudadanos, o sea, “al servicio de todos”. En cambio, para el sector privado tiene un carácter excluyente y discriminante (Chias, 1995).

Otro aspecto importante de la segmentación en el ámbito público, es su calidad como instrumento de eficacia, permitiendo una mejor gestión en la satisfacción de la premisa de una “única oferta para todos” a una oferta dirigida al segmento prioritario, mejorando la respuesta. (Chias, 1995).

2.6 Propuesta de Valor y Posicionamiento

Para el presente trabajo se eligió utilizar como marco de referencia la conceptualización que hacen Ostelwalder y Pigneur (2011) para la definición de una Propuesta de Valor del PCdV. Estos autores, la señalan como el factor que permite a un cliente se decida por una u otra empresa. Su finalidad sería solucionar o satisfacer una necesidad de un cliente determinado. Entonces, la Propuesta de Valor se correspondería con *“un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado”*. Este conjunto se traduciría en una serie de ventajas reconocidas o valoradas por sus clientes como innovadoras o bien, aunque parecidas a otras ofertas, con atributos adicionales. Esto haría la diferencia para que un cliente o usuario elija o valore el uso, contratación o decisión para utilizar un determinado servicio por sobre otro.

Para estos autores, la Propuesta de Valor se debe adecuar a las necesidades de un determinado segmento del mercado, entregando una mezcla de elementos que den respuestas a esas necesidades. Señalan, que el valor que entrega puede ser cuantitativo o cualitativo, por ejemplo, la novedad en el producto, mejor rendimiento, personalización del servicio en relación al segmento, diseño, menor

precio por servicio similar, reducción de costos o riesgos, status, accesibilidad, comodidad, etc.

Como se expresa en la siguiente figura, se presenta la Propuesta de Valor en un esquema o mapa sobre la base de sus tres componentes: prestaciones, analgésicos y generadores de beneficios

Figura N° 6. Esquema del Mapa de la Propuesta de Valor

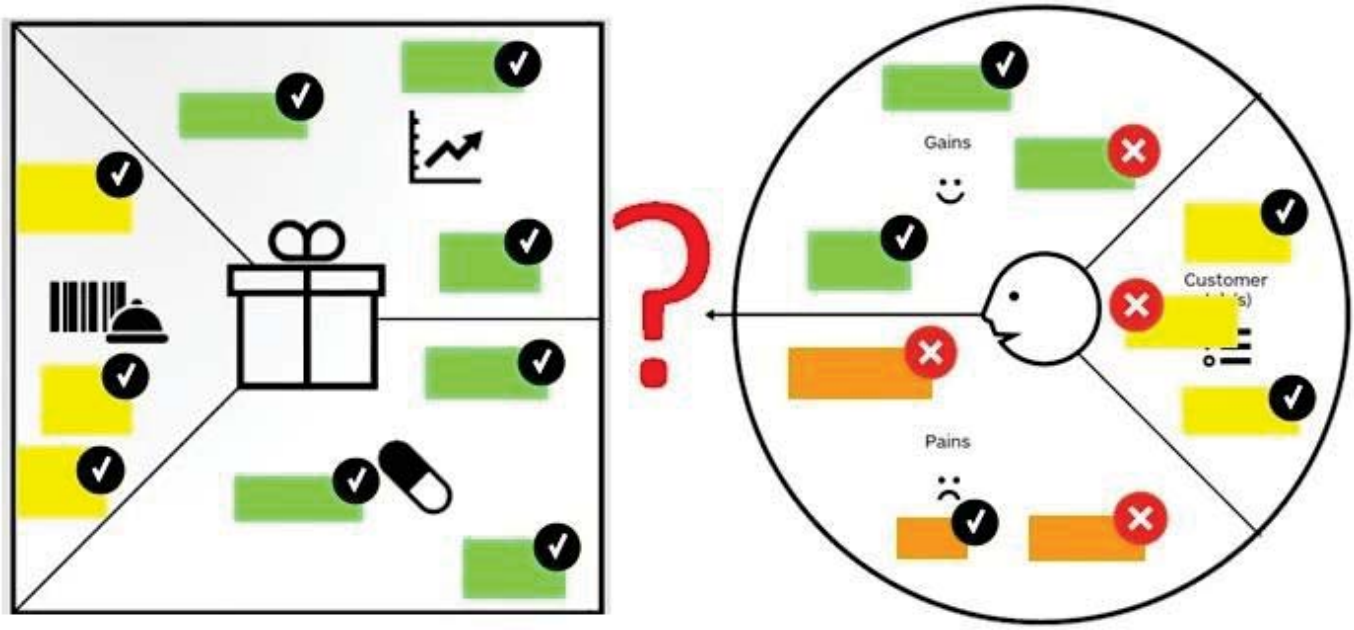
Fuente: Elaboración propia adaptada de Osterwalder *et al.*, 2014

2.6.1 Mapa de la Propuesta de Valor y Mapa del Perfil del Usuario

Identificados los elementos de la Propuesta de Valor por parte de la organización, expresados en el Mapa de la Propuesta de Valor, se debe establecer la correspondencia o no con lo que sienten o buscan los usuarios por medio de una comparación con los elementos contenidos en el Mapa del Perfil del Usuario o Cliente, como se muestra a continuación.

Se puede apreciar en la Figura N°7 indicaciones con visto bueno (√) y cruz (X), en el Mapa del Perfil del Usuario. Estos símbolos indican si se cumpliría o no estos aspectos con la Propuesta de Valor identificada para la organización.

Figura N° 7. Propuesta de Valor v/s Mapa del Perfil del Usuario



Fuente: Adaptado de Osterwalder *et al*., 2014

2.6.1.1 Componentes del Mapa del Perfil del Usuario

Como se señaló anteriormente, la Propuesta de Valor debe alinearse con expectativas de los usuarios y no viceversa. Dado lo anterior, a continuación se explicarán los componentes del Mapa del Perfil del Usuario los cuales deben dar cuenta de la visión desde los usuarios, expresados como Necesidades y Desafíos.

Este esquema visual o mapa se establece conforme a los lineamientos elaborados por Osterwalder et al. (2014) basado en el mapa de Empatía desarrollado previamente por la empresa de pensamiento visual XPlane, buscando diseñar un modelo de negocios y teniendo en cuenta la perspectiva del cliente. La creación del perfil del usuario *"orientará en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados"* (Macías, 2011). En palabras simples, permite saber que tan alineada se encuentra la propuesta de valor de la organización con las tareas, dolores y ganancias identificadas por los usuarios.

Tareas de los usuarios

Las tareas describen las cosas que los usuarios buscan lograr al usar un producto o servicio, en sus trabajos o en sus vidas. Las tareas del usuario pueden ser las actividades que ellos intentan realizar y completar, los problemas que intentan resolver, o las necesidades que buscan satisfacer.

Dolores de los usuarios

Los dolores describen cualquier cosa que moleste a tus usuarios antes, durante o después de intentar completar una tarea, o que simplemente les impidan terminar lo que planeaban hacer. Los dolores también describen riesgos, es decir, potenciales malos resultados, relacionados con completar de mala forma una tarea o incluso dejarla inconclusa.

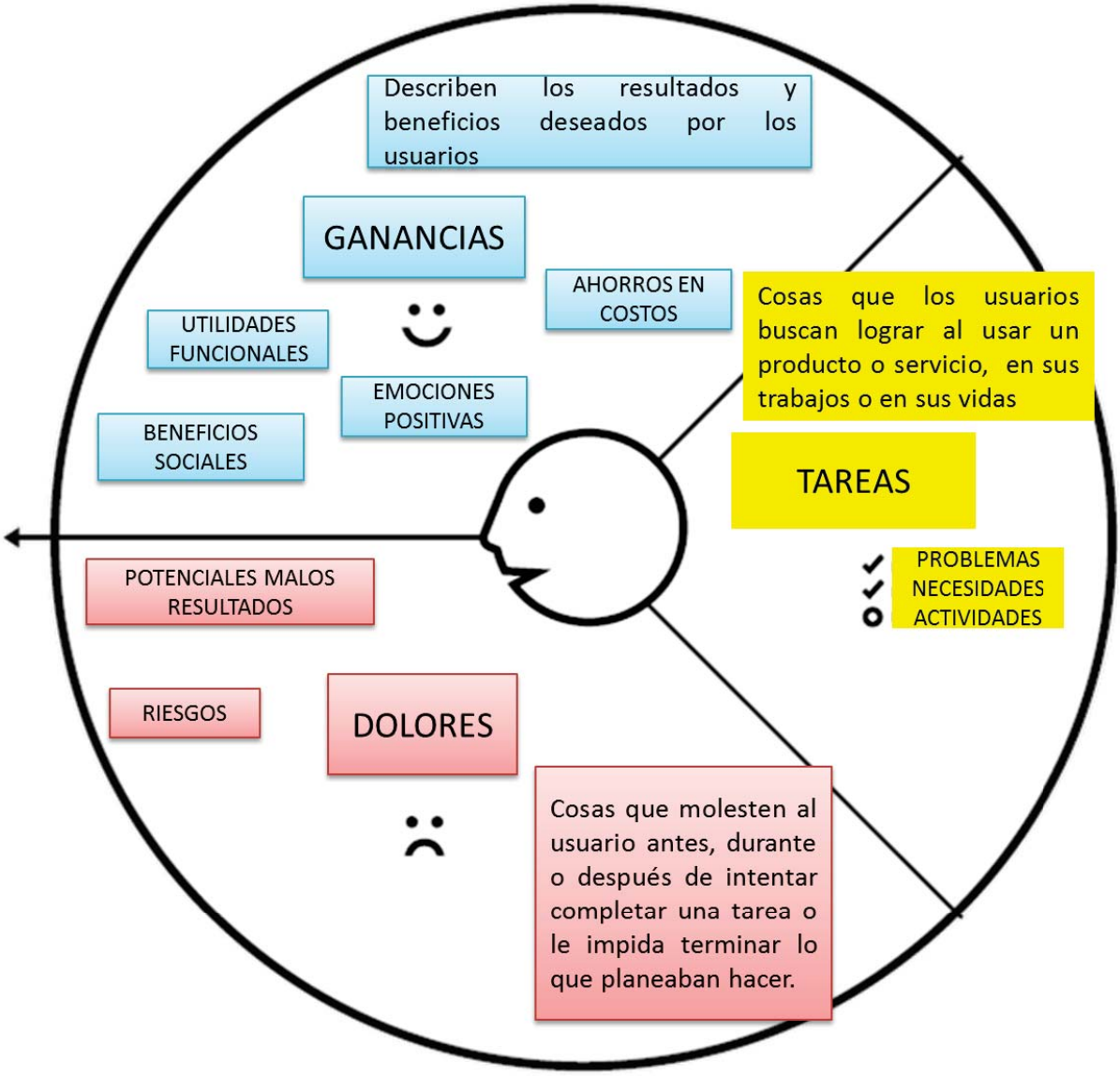
Ganancias de los usuarios

Las ganancias describen los resultados y beneficios deseados por los usuarios. Algunas ganancias son exigidas, esperadas o deseadas por los usuarios, mientras que otras los sorprenderán. Las ganancias incluyen una utilidad en términos funcionales, beneficios sociales, emociones positivas, y ahorros en costos.

Para fijar el Mapa del Perfil del Usuario se trabaja con los segmentos de público objetivo definidos y se busca identificar sus necesidades y desafíos a superar, como ya señaló denominadas tareas, dolores y ganancias sobre la base de un set de “preguntas gatilladoras”, que permitan cuestionar su eficacia o correspondencia con lo que desean o esperan los usuarios, es decir, los analgésicos o generadores de beneficios.

Otra forma de expresar estas ideas se presenta por medio de la siguiente figura.

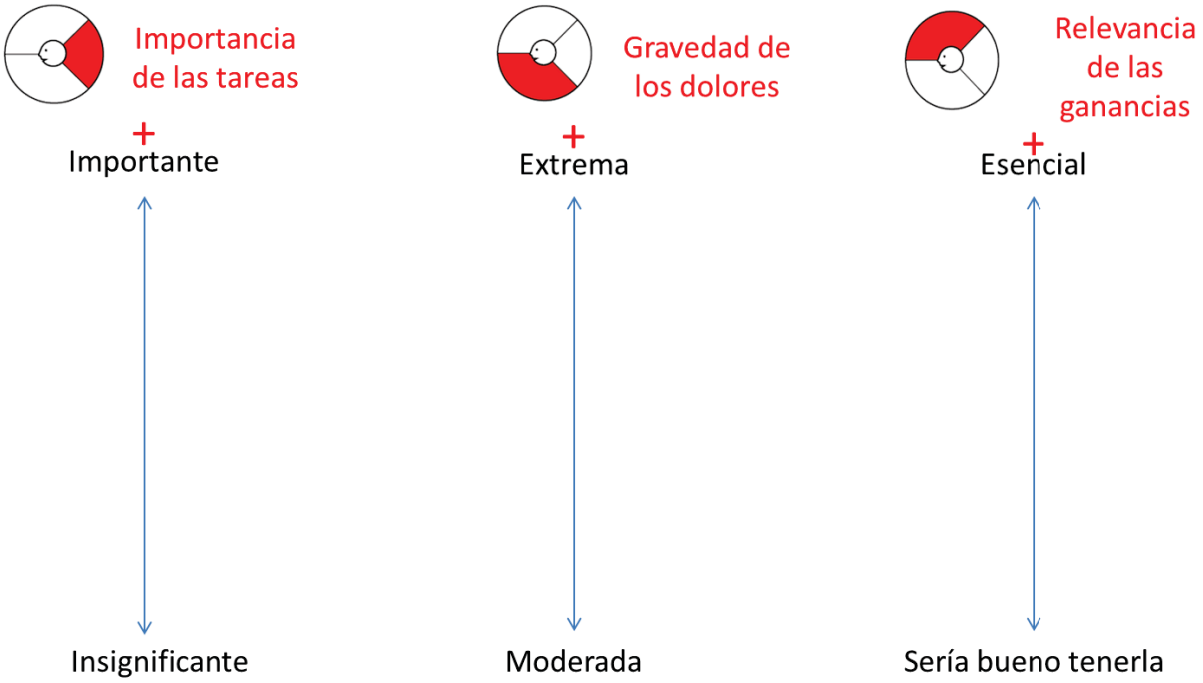
Figura N° 8. Mapa del perfil del usuario



Fuente: Adaptación propia de Osterwalder *et.al.*, 2014

Una vez definidos los elementos de cada componente, se deben “rankear” para establecer diferentes grados de importancia, de acuerdo al siguiente esquema:

Figura N° 9. El Mapa del Perfil del Usuario: Ranqueando elementos



Fuente: Osterwalder *et.al.*,2014

2.6.1.2 Componentes de la Propuesta de Valor

Una vez establecidas las necesidades de los usuarios se procede a explicar el modo de cómo una organización puede dar respuesta a estas necesidades. Dejando claro que esto es lo que quieren los usuarios y no al revés.

De acuerdo al modelo presentado, a continuación se explicará brevemente los tres componentes de la propuesta de valor, de acuerdo al modelo de Osterwalder et al. (2014).

Prestaciones: Corresponde a todas las prestaciones que la organización ofrece a sus públicos objetivos. Estas prestaciones ayudan a los usuarios a lograr sus tareas funcionales, sociales y emocionales. Este listado de prestaciones también incorpora a otros servicios complementarios que apoyan la realización de la prestación principal. La propuesta de valor puede estar compuesta por los siguientes tipos de prestaciones:

- Bienes tangibles: Productos manufacturados, obras de infraestructura, etc.
- Prestaciones intangibles: Servicios en general, ej. Capacitación, asistencia médica, etc.
- Prestaciones financieras: Bonos o subsidios orientados al apoyo de determinadas actividades de los usuarios

Analgésicos: Describen como las prestaciones de la organización alivian dolores específicos de sus usuarios. Debe quedar claro el modo como neutralizan o reducen algunas de las situaciones que molestan a sus usuarios antes, durante o después de intentar completar una tarea. Una buena propuesta de valor pondrá énfasis en los dolores que más importan a sus usuarios, en particular aquellos de extrema gravedad. Es muy difícil que una propuesta de valor sea capaz de atacar todos los dolores de sus usuarios…es clave enfocarse en los más importantes y aliviarlos de forma certera.

Generadores de beneficios: Describen como las prestaciones de la organización provocan un estado de bienestar en sus usuarios. Debe quedar claro el modo con que la organización intenta producir resultados y beneficios que sus usuarios esperen, deseen, o por el contrario, los tome por sorpresa. Los beneficios pueden incluir elementos funcionales, sociales, o emocionales. Al igual que con los analgésicos, no es necesario intentar generar todos los beneficios posibles, sino que enfocarse en aquellos relevantes para los usuarios, en los cuales a su vez, las prestaciones de la organización puedan hacer una real diferencia.

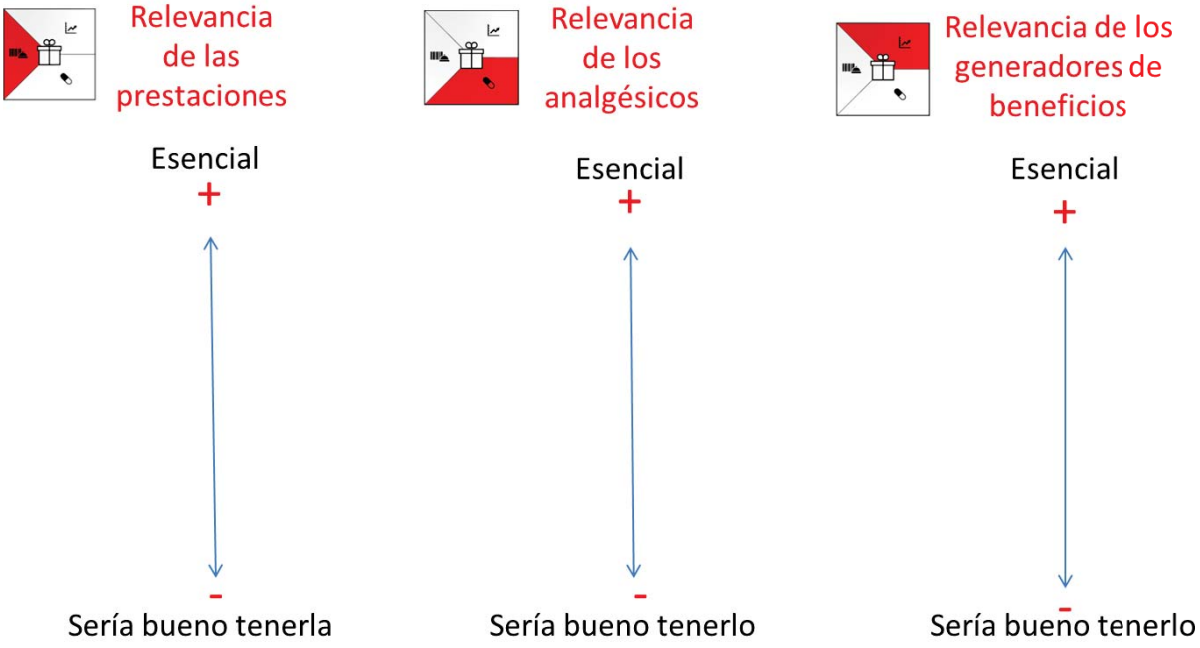
Otra forma de expresarlo, se resume de la siguiente manera:

Figura N° 10. Mapa de la Propuesta de Valor

Fuente: Elaboración propia adaptado de Osterwalder *et al.*, 2014

Se debe tener en consideración que no todas las prestaciones/analgésicos/beneficios poseen igual importancia para los usuarios, y por ende, para la propuesta de valor de la organización. Por ello, para lograr un mejor cometido se deben ordenar los contenidos en relación a su mayor o menor importancia. Para ello, se utilizará el siguiente esquema:

Figura N° 11. Importancia de cada componente en la Propuesta de Valor

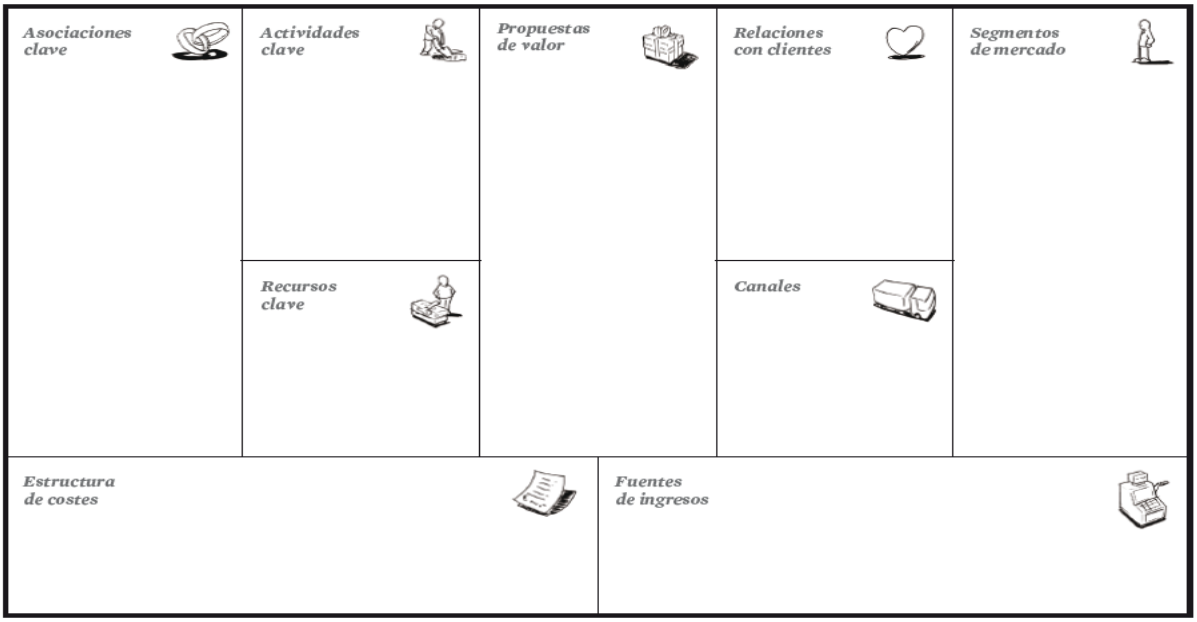


Fuente: Osterwalder *et.al.,* 2014

2.6.2 La Propuesta de Valor y el modelo de negocio

Para la búsqueda de la Propuesta de Valor del PCdV, se tomó como referente el concepto de modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011), basado en la definición de 9 módulos básicos que reflejan una lógica respecto del trabajo de cualquier empresa, en principio, para conseguir ingresos. Estos módulos se sitúan en 4 áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. De esta manera, bajo el modelo propuesto, y durante el desarrollo del presente trabajo se aventuró la confección de un lienzo o *Canvas* del modelo de negocio con la información obtenida de diversas entrevistas a los integrantes actuales del directorio del PCdV, que dieron cuenta del actual modelo de negocios del Parque Cultural de Valparaíso y de su Propuesta de Valor. La definición de este modelo de negocios nos mostró las bases sobre las que el PCdV *"crea, proporciona y captar valor"* (Ostelwalder y Pigneur, 2011).

Figura N° 12. Lienzo Canvas del Modelo de Negocio



Fuente: Osterwalder, et al. 2011

El lienzo busca establecer un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio. Este modelo identificado describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Los 9 módulos señalados se describen de la siguiente manera:

- Segmentos de mercado: Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.
- Propuestas de valor: Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
- Canales: Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
- Relaciones con clientes: Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- Fuentes de ingresos: Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- Recursos clave: Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
- Actividades clave: mediante una serie de actividades clave.
- Asociaciones clave: Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
- Estructura de costes: Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

2.6.3 La estrategia de posicionamiento

La propuesta de valor debiera permitir definir los lineamientos para su posicionamiento. Al decir de Kotler y Keller (2006), ello se refiere a la realización de una acción organizada y planificada que permita definir la posición particular de una organización, marca o servicio en relación a la competencia, estableciendo puntos de diferenciación que destaquen las ventajas y minimicen las barreras con el público objetivo.

Se trata de establecer de qué forma se quiere ser reconocida la oferta por la audiencia objetivo. Por ello, se hace necesario “incluir una proposición del valor, la convincente razón por la que el mercado objetivo debería “comprar” su oferta”. El posicionamiento permite, entre otras cosas:

- Aumentar los niveles de utilización del servicio
- Aumenta niveles de participación/apoyo del servicio
- Ayuda a incentivar comportamientos deseados en los ciudadanos
- Ayuda a persuadir comportamientos en pos el cumplimiento de leyes

2.6.4 Del posicionamiento buscado a la implementación: el rol del marketing mix

Dada la definición de una Propuesta de Valor, viene una estrategia de posicionamiento buscado o "*imagen que queremos transmitir a la comunidad"*... el marketing mix sería el set de herramientas que nos permiten "aterrizar" esta imagen prometida a acciones concretas. Por ejemplo, si un elemento de la propuesta y el posicionamiento es la de un "parque abierto a la comunidad", entonces en el mix tendríamos en:

- Producto: Una gama de manifestaciones artísticas, no sólo de "alta cultura”.
- Precio: Bajo o al menos con algunos espectáculos a precios accesibles o incluso gratuitos.
- Comunicación: A través de agrupaciones culturales locales, el Consejo de la Cultura, juntas de vecinos, etc. No a través de medios masivos...
- Distribución o plaza: Actividades dentro de las instalaciones del Parque o también se puede evaluar "salir del parque”, por ejemplo, realizando intervenciones urbanas, etc...

Por los límites del estudio establecidos en la introducción del presente trabajo, no se abordó esta última parte, quedando, entonces, establecido un borrador u sugerencia de la Propuesta de Valor y los principios para trabajar sobre la gestión del posicionamiento del PCdV en consonancia con la propuesta de valor de la organización.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS

El presente trabajo se vio cruzado por un cambio en los integrantes del directorio del PCdV, ya que se concretó el paso de estado jurídico de la organización de OCF a Corporación. Sin embargo, se recogió información de ambos momentos como una manera de enriquecer las posibles distintas miradas, ya que si bien hubo un cambio de personas, las organizaciones representadas son las mismas.

Por otro lado, los focus group realizados no cumplieron el diseño original. De los 3 segmentos inicialmente planificados (residentes, asistentes y no asistentes), se pudo verificar sólo los dos primeros. Si bien se extendió invitación a 45 personas, respondieron a esta convocatoria 14 personas, de las cuales 10 de ellas correspondieron al perfil requerido para el focus group y en primera instancia a la categoría "residente". Lo que resultó inesperado es que se formaron igualmente 2 grupos dentro de la misma categoría: 5 "residentes" desde antes de la formación de la OCF y 5 "residentes" durante el funcionamiento del PCdV como Organización Comunitaria Funcional. Por ello, se decidió separar el trabajo de focus en dos grupos de 5 personas cada uno, sólo por requerimientos metodológicos, sin embargo igualmente mezclados, buscando una mayor riqueza en las reflexiones.

3.1 Readecuaciones

Con posterioridad a este focus group, se realizó una segunda invitación por correo electrónico para responder un cuestionario de preguntas. Esta vez, se hizo una nueva adecuación al cuestionario con un lenguaje más cercano y con el objetivo de no generar barreras en su aplicación. Con esta segunda convocatoria, se logró conseguir información de 2 nuevas personas de la categoría "residentes" (haciendo un total de 12 personas en esta categoría) y, además, 5 personas de la categoría "asistentes".

La readecuación del cuestionario de preguntas quedó de la siguiente manera:

1. Descripción de las cosas que busca lograr al acceder al PCdV, como aquellas actividades que intenta realizar y completar, los problemas que busca resolver o las necesidades que busca satisfacer.

PREGUNTAS
¿Cuáles actividades le gustaría **a usted desarrollar en el PCdV**?
¿Cómo cree usted que es vista la actividad cultural o de los artistas **por parte del PCdV**?
¿Qué actividades o actitudes por parte del PCdV le harían sentir **a usted más conforme o satisfecho**?

2. Descripción de aquellas cosas que entorpecen o que afectan a las personas que utilizan el PCdV. También describen los riesgos o potenciales resultados negativos al completar una tarea o incluso dejarla inconclusa.

PREGUNTAS
¿Qué aspectos del PCdV no funcionan, no funcionan bien o producen efectos negativos **en el entorno?**
¿Qué aspecto del PCdV no le gustaría se vinculara **con su persona**?
¿En qué momento o situación se molesta **en relación con el quehacer PCdV**?
¿Qué aspecto del PCdV le molesta, pero sin embargo **puede tolerar o aceptar**?
¿Qué características cambiaría y que son aquellas que lo predisponen **para no asistir o no usar el PCdV**?
¿Cuáles serían aquellos obstáculos o barreras que le impiden usar de buena manera los **beneficios que identifica del PCdV**?
¿Qué actividades o situaciones que el PCdV realiza o ejecuta podrían afectar su **credibilidad o confianza en el PCdV**?

3. Descripción de aquellos resultados o beneficios que desearía al utilizar o acceder al PCdV.

Según usted, ¿cuáles serían los beneficios más importantes que el PCdV debiera entregar?. Nombre 4 beneficios, en orden creciente, desde el más simple o básico al más soñador o utópico.

Beneficio básico	Beneficio 2	Beneficio 3	Beneficio utópico

3.2 Resultados con artistas y gestores culturales

Del focus group y cuestionario vía mail, se generaron dos mapas de perfil para cada grupo de resultados. Vale decir, Residentes y Asistentes. A partir de la información obtenida, se utilizó primeramente el Mapa del Perfil del cliente, lo que permitió visualizar la información de forma más precisa y comparar ambos mapas. Y como segundo paso, se traspasó esta información al esquema planteado por el método propuesto por Osterwalder et al. (2014).

A continuación se muestra un resumen de los resultados de cada muestra y la confección de cada Mapa del Perfil para cada usuario. Además, se agrega un ranking de cada elemento señalado[5]

GRUPO RESIDENTES: artistas y gestores culturales que han realizado estadía en el PCdV, como ensayos y/o presentaciones, y que han formado parte de su programación

TAREAS
¿Cuáles actividades le gustaría desarrollar en el PCdV?
Capacitación para amateur y profesionales. Creación, formación, actividades

[5] El resultado completo de los focus group y entrevistas realizadas se entregan en una matriz como anexo al final del presente trabajo.

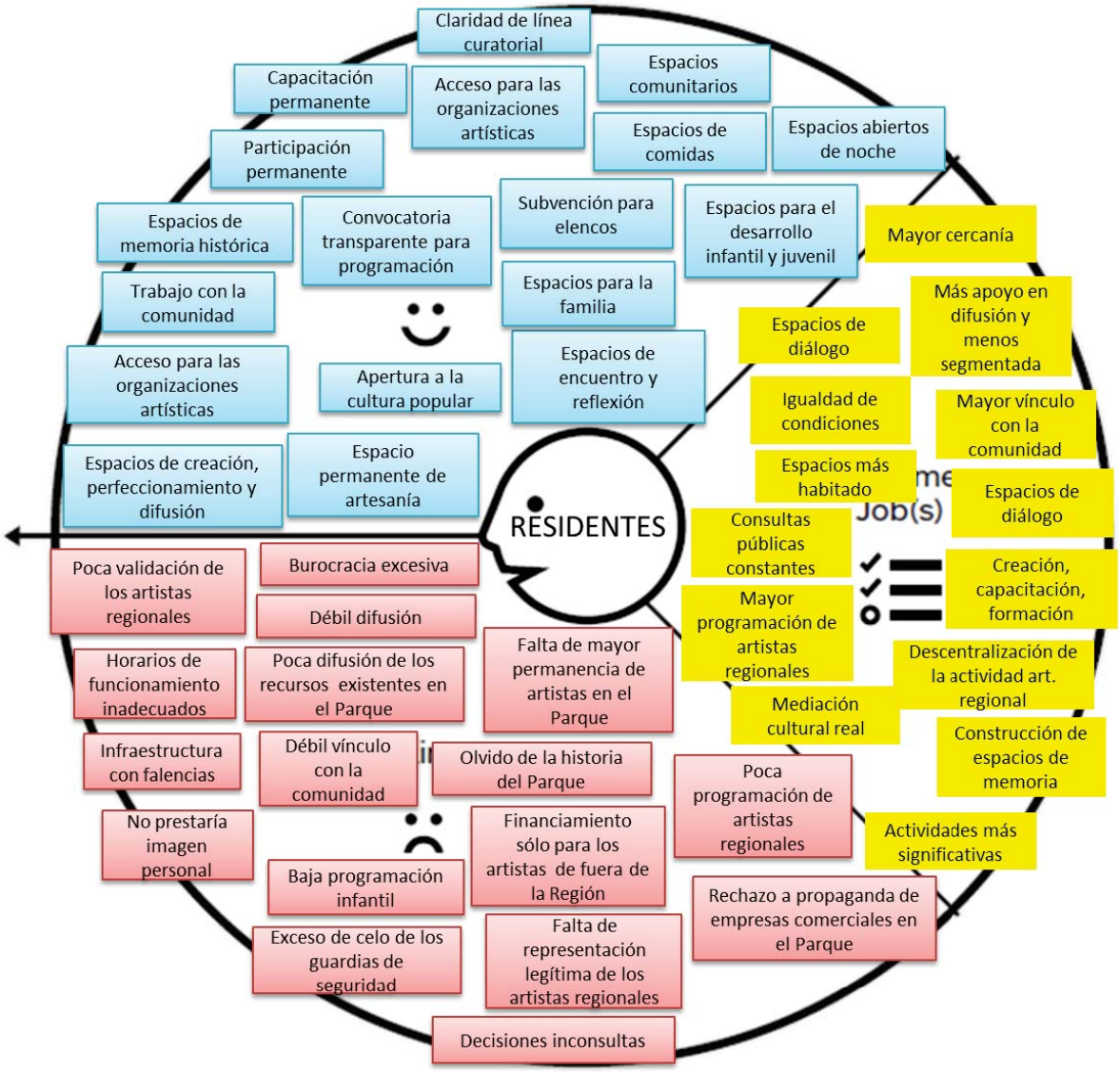
comunitarias, ensayos, exposiciones, presentaciones y encuentros artísticos
¿Cómo cree usted que es vista la actividad cultural de los artistas por parte del PCdV?
Existe desprecio por la actividad artística regional y local Sin diálogo con el mundo artístico Desconocimiento de la actividad artística regional
¿Qué actividades o actitudes por parte del PCdV le haría sentir más satisfecho?
Igualdad de condiciones para los artistas de Valparaíso y fuera Actividades con mayor cercanía a la comunidad Más apoyo en difusión Actividades más significativas, Más habitado, con más huellas Construir un espacio de la Memoria Mayor programación de artistas locales Mediación cultural real

DOLORES
¿Qué aspectos del PCdV no funcionan, no funcionan bien o producen efectos negativos en el entorno?
Débil difusión Poca valoración de lo regional o local Débil vínculo con la comunidad Horarios de funcionamiento inadecuados Burocracia excesiva Exceso de seguridad
¿Qué aspecto del PCdV no le gustaría se vinculara con su persona?
La imagen institucional (“no presto el rostro”) Empresas comerciales vinculadas con el Parque La falta de representatividad de las organizaciones ciudadanas
¿En qué momento o situación se molesta o se siente muy mal en relación con el PCdV? Que no se hagan cargo de la historia del Parque. El exceso de celo de los guardias Por la baja programación Infantil Por la poca validación de los artistas locales
¿Qué aspecto del PCdV me molesta, pero sin embargo puedo tolerar o aceptar?
La infra con falencias
¿Qué características cambiaría y que son aquellas que lo predisponen para no asistir o no usar el PCdV?
La poca difusión de las actividades La poca incorporación de artistas regionales
¿Cuáles serían aquellos obstáculos o barreras que le impiden usar o disfrutar de los beneficios del PCdV?
Deficiencias importantes en sus instalaciones para el trabajo artístico

Falta de mayor permanencia de los artistas
¿Qué actividades o situaciones que el PCdV realiza o ejecuta podrían afectar su credibilidad o mi confianza?
Financiamiento sólo a propuestas externas a la Región Falta de representación legítima de las organizaciones ciudadanas y artísticas

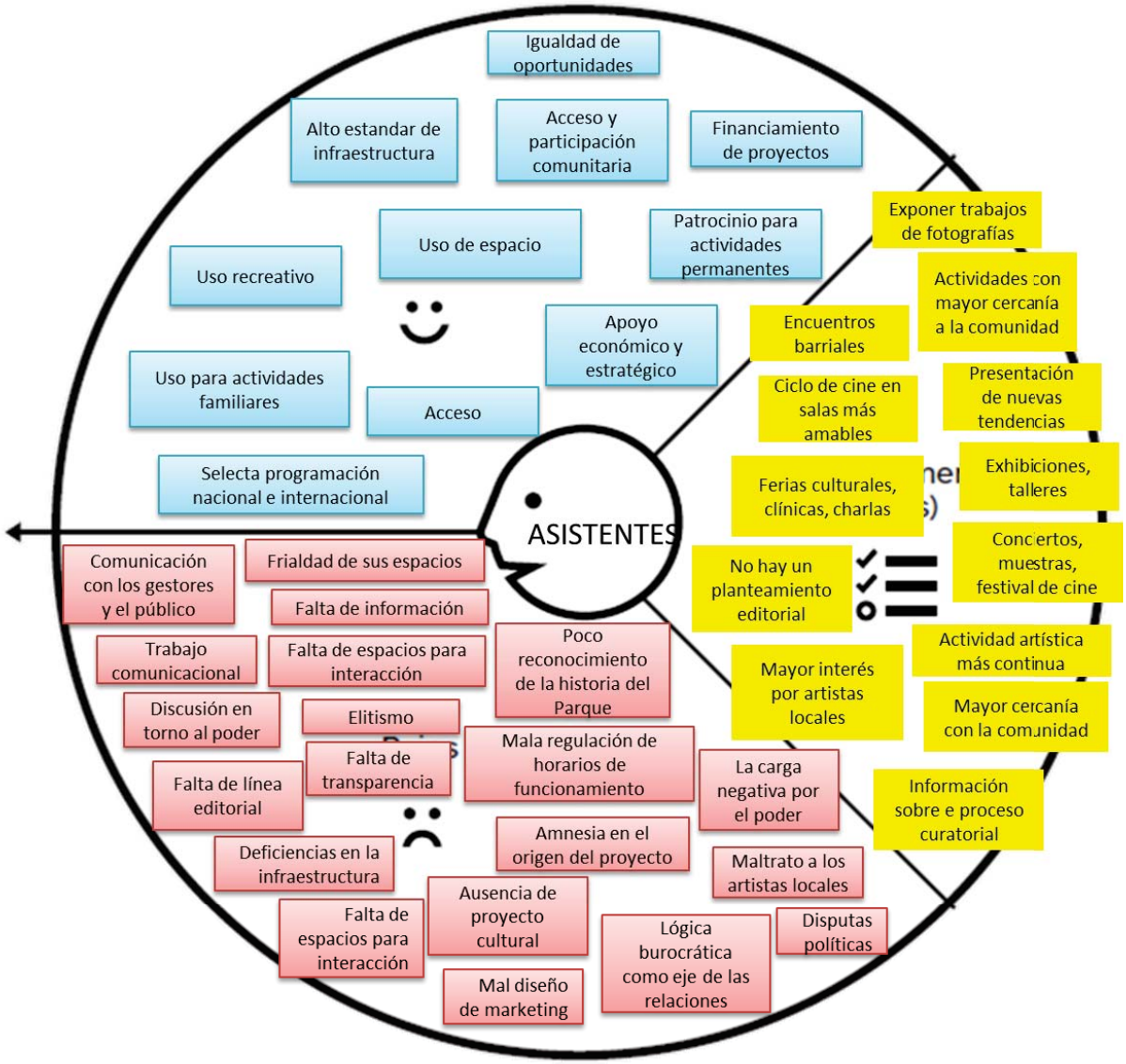
GANANCIAS			
Beneficio básico	Beneficio 2	Beneficio 3	Beneficio utópico
Trabajo con la comunidad Apertura a la cultura popular Espacio para la familia Acceso para las organizaciones artísticas	Capacitación permanente Espacio de creación, formación, perfeccionamiento y difusión del artista regional y local	Línea curatorial clara Convocatoria abierta, amplia, transparente y con financiamiento Espacio de memoria histórica Participación permanente de los artistas, especialmente de la región	Espacios comunitarios. Espacio de desarrollo cultural para jóvenes y niños Espacios de encuentro, reflexión e intercambio de ideas. Espacios permanentes para la artesanía regional. Espacios de comida. Un espacio que esté abierto en la noche, con actividades. Subvención para las compañías independientes de la Región.

Figura N° 13. Mapa del perfil del usuario: Residentes
(Artistas y gestores con estadía en el PCdV)



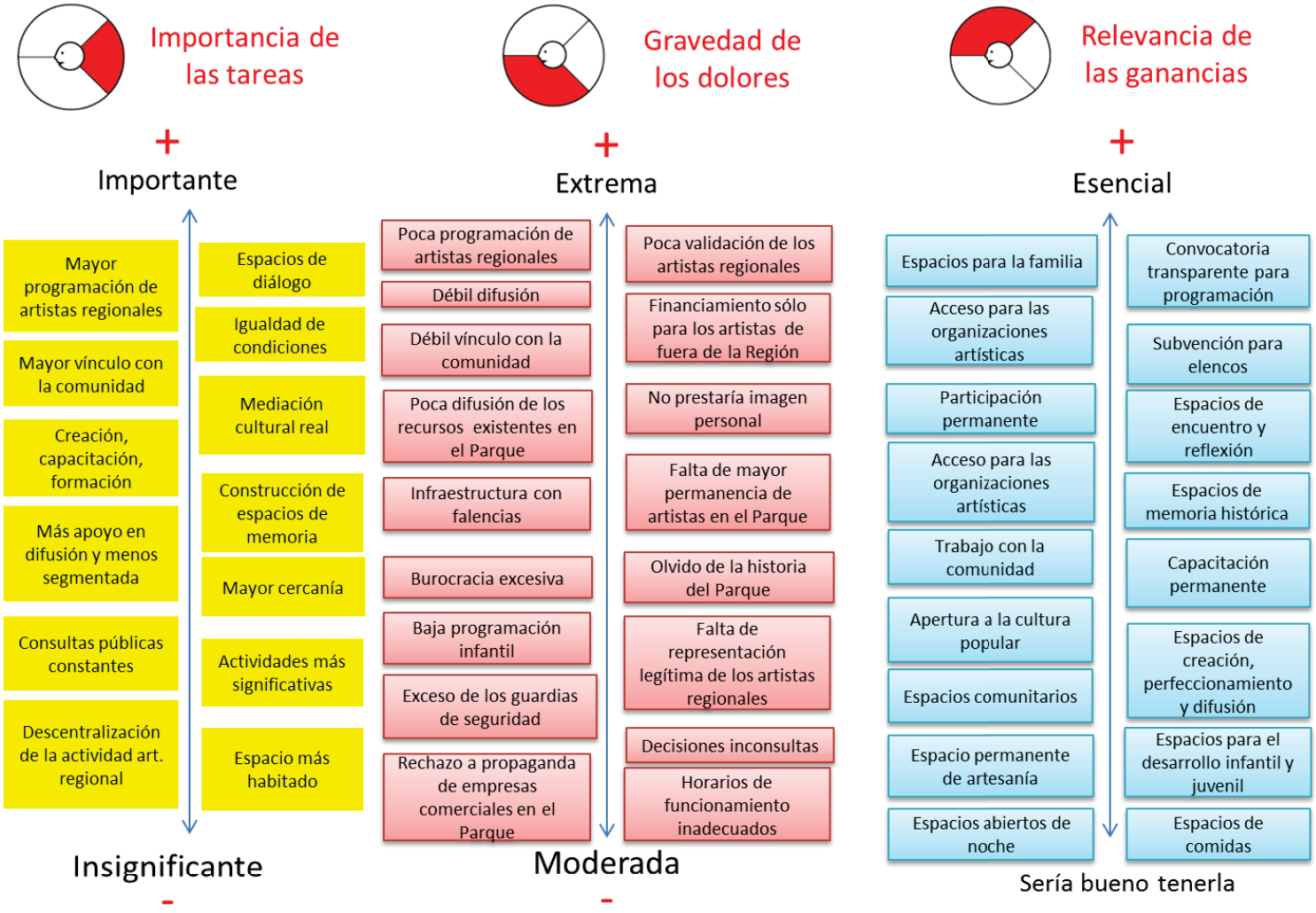
Fuente: Osterwalder *et.al.*,2014

Figura N° 14. Mapa del perfil del usuario: Asistentes
(Artistas y gestores que han asistido al menos una vez a las actividades del PCdV)



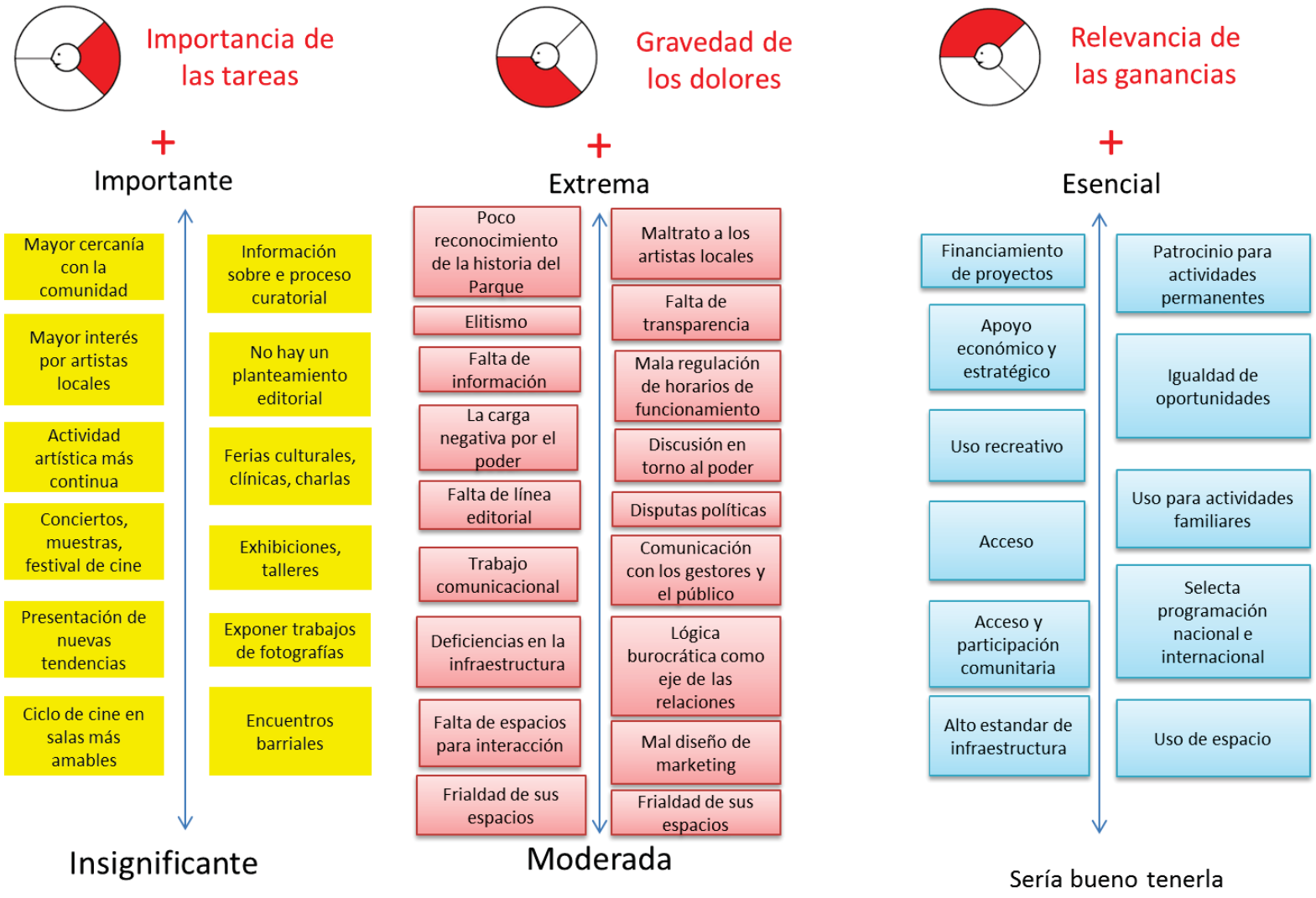
Fuente: Osterwalder *et.al.*,2014

Figura N° 15. Rankeando elementos: Residentes



Fuente: Osterwalder *et.al.*,2014

Figura N° 16. Rankeando elementos: Asistentes



Fuente: Osterwalder *et.al.*,2014

3.3 Resultados con los integrantes del Directorio del PCdV

A los miembros del Directorio del PCdV se les aplicó un cuestionario de preguntas buscando entregarles la mayor libertad para que expresaran su opinión respecto a cada tópico planteado dentro de una entrevista semi estructurada. Durante esta fase del estudio de casi un año y medio, la composición del Directorio tuvo varios cambios, producto del paso jurídico de Organización Comunitaria Funcional (OCF) a Corporación sin fines de lucro, además del cambio de dos presidentes del directorio durante esta última etapa y dos directores ejecutivos. Sin embargo, ello no fue impedimento para realizar las entrevistas y al contrario permitió enriquecer aún más la investigación en curso.

La sesión con cada entrevistado se inició con una breve explicación de los objetivos del trabajo de investigación y algunas preguntas como "rompehielo", consultando sobre apreciaciones generales en relación con el PCdV hasta comenzar a adentrarse en preguntas más específicas de contenido, buscando diferenciar sus apreciaciones o percepciones actuales del Parque de sus aspiraciones o lo que debería ser el PCdV.

Para los miembros del directorio se definió el siguiente cuestionario de preguntas:

En la actualidad,
a) ¿Qué es o significa para usted el PCdV?
b) ¿Cuál creed usted que es el aporte del PCdV?
c) ¿Conoce sus objetivos y líneas de acción?

AREA/Preguntas
Objetivos en el Plan de Gestión del PCdV. A su juicio:
¿Cuáles debieran ser sus principales objetivos?.
¿Cuáles serían las principales líneas estratégicas de su desarrollo.
¿Cuáles debieran ser las áreas que el PCDV tendría que abordar dentro de su gestión?.
¿Cuál debiera ser su propuesta programática?
Relación con el entorno (barrio, artistas, organizaciones). Según su parecer:
¿Cómo debiera relacionarse con el entorno cultural de la comuna?
¿Cómo debiera generarse la participación activa de la comunidad?
¿Debieran ingresar como socios de la Corporación, todas las organizaciones artísticas de la comuna?, ¿con representantes en el Directorio?
Relación interna. Según su parecer:
¿Cuáles son los principales obstáculos que existen para lograr acuerdos entre todas las partes?
¿Cuáles son los principales punto de convergencia entre los componentes del actual directorio?

A continuación, se muestra un resumen de los resultados de cada muestra, de acuerdo a cada componente (Prestaciones, Analgésicos y Generadores de Beneficios), una priorización de cada elemento de acuerdo a su importancia y la confección de la Propuesta de Valor Actual percibida por los integrantes del Directorio del PCdV.[6]

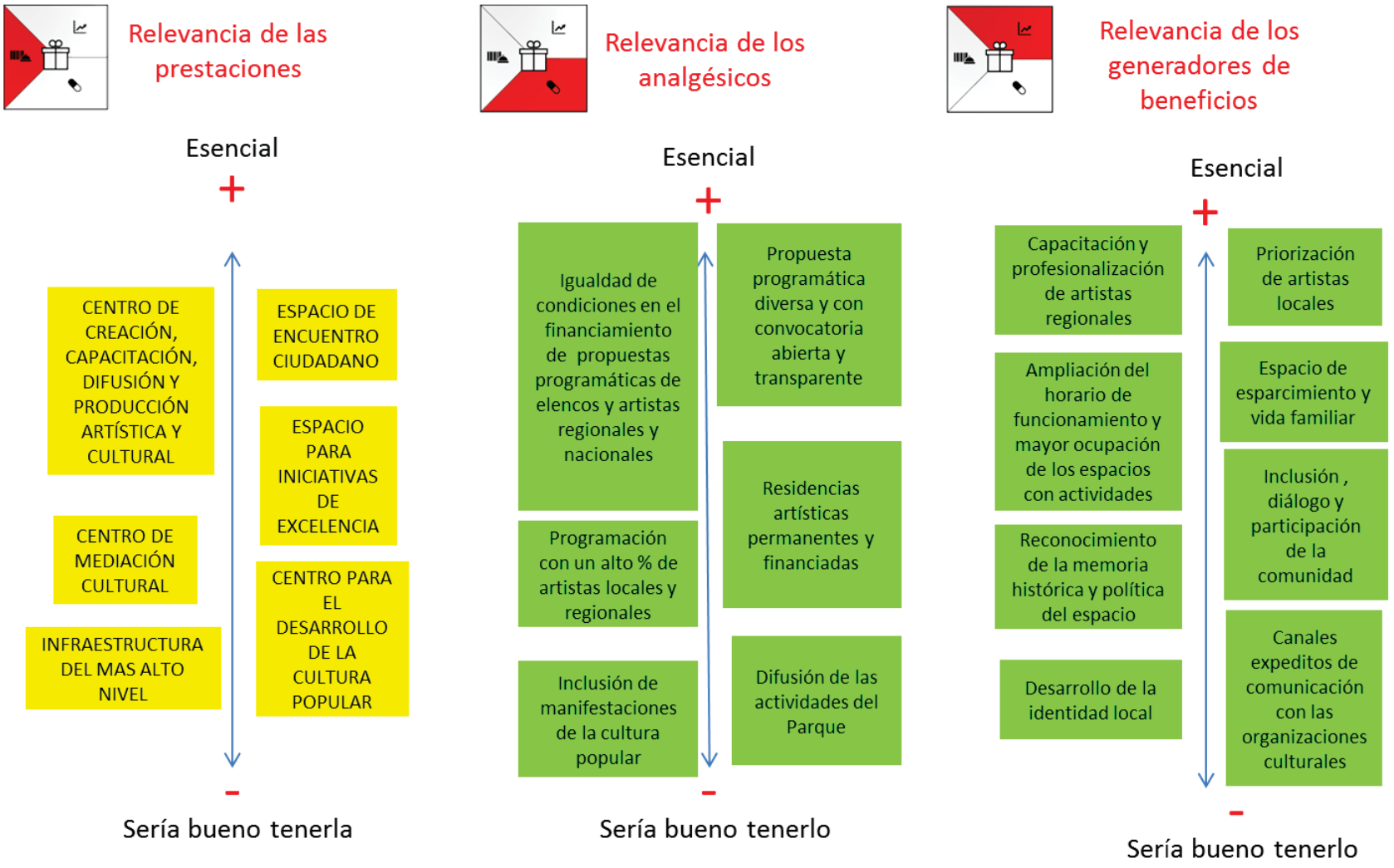
PRESTACIONES
CENTRO DE CREACIÓN, DIFUSIÓN Y PRODUCCIÓN ARTÍSTICA
ESPACIO CIUDADANO
ESPACIO PARA LA CULTURA Y LAS ARTES
ESPACIO PARA INICIATIVAS DE EXCELENCIA
ESPACIO DE ESPARCIMIENTO Y VIDA FAMILIAR
INFRAESTRUCTURA DEL MAS ALTO NIVEL

ANALGÉSICOS
Propuesta programática
Inclusión, diálogo y participación de la comunidad
Programación que priorice lo local
Mediación artística
Difusión de las actividades del Parque

GENERADORES DE BENEFICIOS
Centro de excelencia con alto estandar de calidad
Artistas son los principales usuarios
Reconocimiento de la memoria histórica y política
Espacios de formación y capacitación
Diversidad cultural amplia desde lo popular a lo docto
Desarrollo de la identidad local

[6] El resultado completo de las entrevistas realizadas se entregan en una matriz como anexo al final del presente trabajo.

Figura N° 17. Importancia de cada componente de la Propuesta de Valor

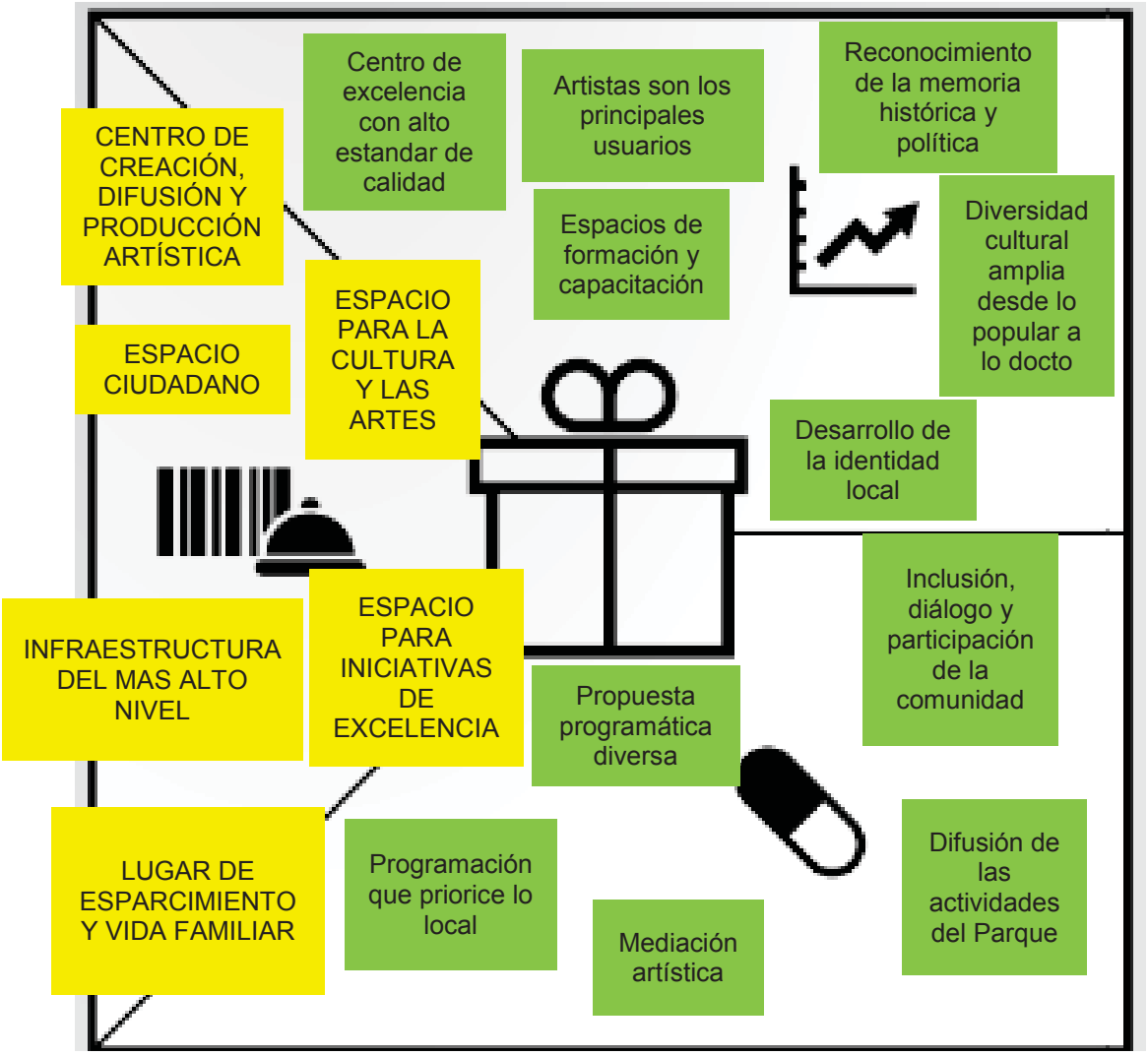


Fuente: Osterwalder *et.al.*,2014

3.3.1 Propuesta de Valor Actual del PCdV

Tomando en cuenta cada uno de estos elementos resultantes, a continuación, se presenta el Mapa de la Propuesta de Valor del PCdV de acuerdo a la visión de los integrantes de su directorio constituido por los 9 representantes del Estado y la Civilidad, sin considerar aún, por tanto, los intereses, necesidades o motivaciones del segmento de usuarios.

Figura N° 18. Mapa de la Propuesta de Valor Actual del PCdV



Fuente: Osterwalder *et.al.*, 2014

3.4 Análisis de resultados

En este apartado se presenta un análisis de los resultados obtenidos con la metodología utilizada. Se realizó una comparación entre los segmentos de usuarios estudiados y luego se buscó establecer una posible correspondencia entre las

necesidades de los usuarios y la Propuesta de Valor Actual del PCdV. Es importante dejar constancia que esta primera parte del análisis se corresponde a la mirada de la Propuesta de Valor que la propia organización percibe de si misma y no la visión desde los usuarios, que es lo que finalmente busca o tiene por objetivo el presente estudio. Por ello, se destaca la segunda parte de este análisis a partir de la confección de la Propuesta de Valor Sugerida, la que se condice con los objetivos del presente estudio, o sea cómo se ajusta la Propuesta de Valor del PCdV con las necesidades y desafío de los usuarios.

3.4.1 Comparación entre segmentos de usuarios

Los focus group y entrevistas realizadas a ambos segmentos de artistas y gestores culturales dieron por resultados algunas diferencias y similitudes, las que se presentan a continuación [7]

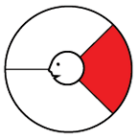


Tabla N° 2. Similitudes y diferencias entre segmentos: Tareas

Similitudes	Diferencias
Se destacan las debilidades que ambos segmentos establecieron en la relación a las Tareas del Parque con su entorno, tanto con la comunidad en general como con los artistas locales y regionales. En resumen, se tradujo en los mismos conceptos por ambos mencionados, como son la falta de diálogo, cercanía, "estadía" o la noción de "no lugar".	Para el caso de los Residentes se evidenció una mayor preocupación con el mejoramiento de ciertas condiciones existentes o ya ganadas, como el caso de la infraestructura. A diferencia, los artistas y gestores Asistentes, pusieron énfasis en la falta de transparencia y claridad en la línea editorial y la programación del PCdV, y por tanto la forma de acceder a ésta. En los primeros, existe una mayor conciencia histórica a diferencia de los segundos que no ponen tanto énfasis en ello, sino más bien, en su interés por participar de su programación.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los resultados del Mapa del Perfil de Usuario

Tabla N° 3. Similitudes y diferencias entre segmentos: Dolores

Similitudes	Diferencias
En esta sección se pudo visualizar varias situaciones que molestan a los artistas y gestores: se percibe una baja valoración	Se pudo evidenciar una importante diferencia en cómo cada segmento ve el problema de las relaciones de poder en

[7] Esta comparación se realizó con los mismos resultados obtenidos en el Mapa de Perfil con los Focus Group y entrevistas realizadas a los segmentos de usuarios

del artista regional, poca consideración de las luchas que tuvieron diversas organizaciones y personas antes de convertirse en Parque, se consideró que existe una débil vinculación y comunicación con la comunidad. De igual forma, se percibe que si bien la infraestructura es excepcional a nivel regional, existen serias deficiencias relacionadas con las especificidades de cada disciplina, y las cuales no fueron consideradas por los profesionales que construyeron el lugar. Igualmente, se percibe que los horarios de funcionamiento del Parque no son adecuados para las necesidades de los artistas y público general, y al referirse a excesiva burocracia, están denotando una lejanía de la línea directiva del Parque.	el interior del Parque. El segmento Asistentes, ve el tema como disputas políticas que ensucian o entorpecen el accionar del Parque, y se instalan desde una visión más externa, a diferencia del segmento Residentes, quienes demuestran una posición más crítica y desde dentro, ya que mantienen una relación más estrecha e histórica con el PCdV.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los resultados del Mapa del Perfil de Usuario

Tabla N° 4. Similitudes y diferencias entre segmentos: Ganancias

Similitudes	Diferencias
Existen importantes similitudes entre ambos segmentos relacionadas con destacar la necesidad de asegurar el acceso y la participación de la comunidad al Parque, mayor apoyo financiero y logístico para los elencos en el Parque (residencias o presentaciones) y la coincidencia en que el parque debiera tener un importante sello familia.	El segmento Residentes se explayó mucho más en aquellos resultados o beneficios deseados. Esto podría deberse a la relación más cercana con el Parque, a diferencia del segmento Asistentes, quienes mantienen una mirada menos comprometida emocionalmente con el quehacer del Parque, y más bien destacaron las virtudes del Parque y al mismo tiempo esperan mayor transparencia para acceder a la programación y contar con apoyo financiero del mismo.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los resultados del Mapa del Perfil de Usuario

3.4.2 Propuesta de Valor Actual del PCdV y segmentos de usuarios

Del Mapa de la Propuesta de Valor actual del PCdV presentada en la Figura N° 18, se pudo ya visualizar que los principales servicios o productos que el PCdV ofrece a sus usuarios para así satisfacer sus necesidades, estarían representados por las siguientes prestaciones:

a) Centro de creación, difusión y producción artística
b) Espacio ciudadano
c) Espacio para la cultura y las artes
d) Espacio para iniciativas de excelencia
e) Lugar de esparcimiento y vida familiar
f) Infraestructura del más alto nivel

Un cuadro comparativo entre Propuesta de Valor Actual del PCdV con cada segmento estudiado, buscando saber si cumple o no con las necesidades de sus usuarios, puede verse de la siguiente manera:

Tabla N° 5. Cuadro comparativo de la Propuesta de Valor Actual con cada segmento

Propuesta de Valor Actual	Residentes	Asistentes
Centro de creación, difusión y producción artística	✓	✓
Espacio ciudadano	✓	✓
Espacio para la cultura y las artes	✓	✓
Espacio para iniciativas de excelencia	✓	✓
Lugar de esparcimiento y vida familiar	✓	✓
Infraestructura del más alto nivel	✓	✓

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los resultados del Mapa de la PDVA del PCdV.

A primera vista, se puede visualizar que en cada segmento de usuario, las diferentes prestaciones de la Propuesta de Valor aparecen señaladas como cumplidas. Por tanto, en primera instancia se podría indicar que la Propuesta de Valor cumpliría y se complementa de forma satisfactoria con las expectativas de los usuarios. Sin embargo, visualizando el Mapa de Perfil de cada segmento de usuario se pudo identificar una serie de necesidades no cubiertas por la Propuesta de Valor o que no se señalan como importantes por los miembros del Directorio del PCdV.

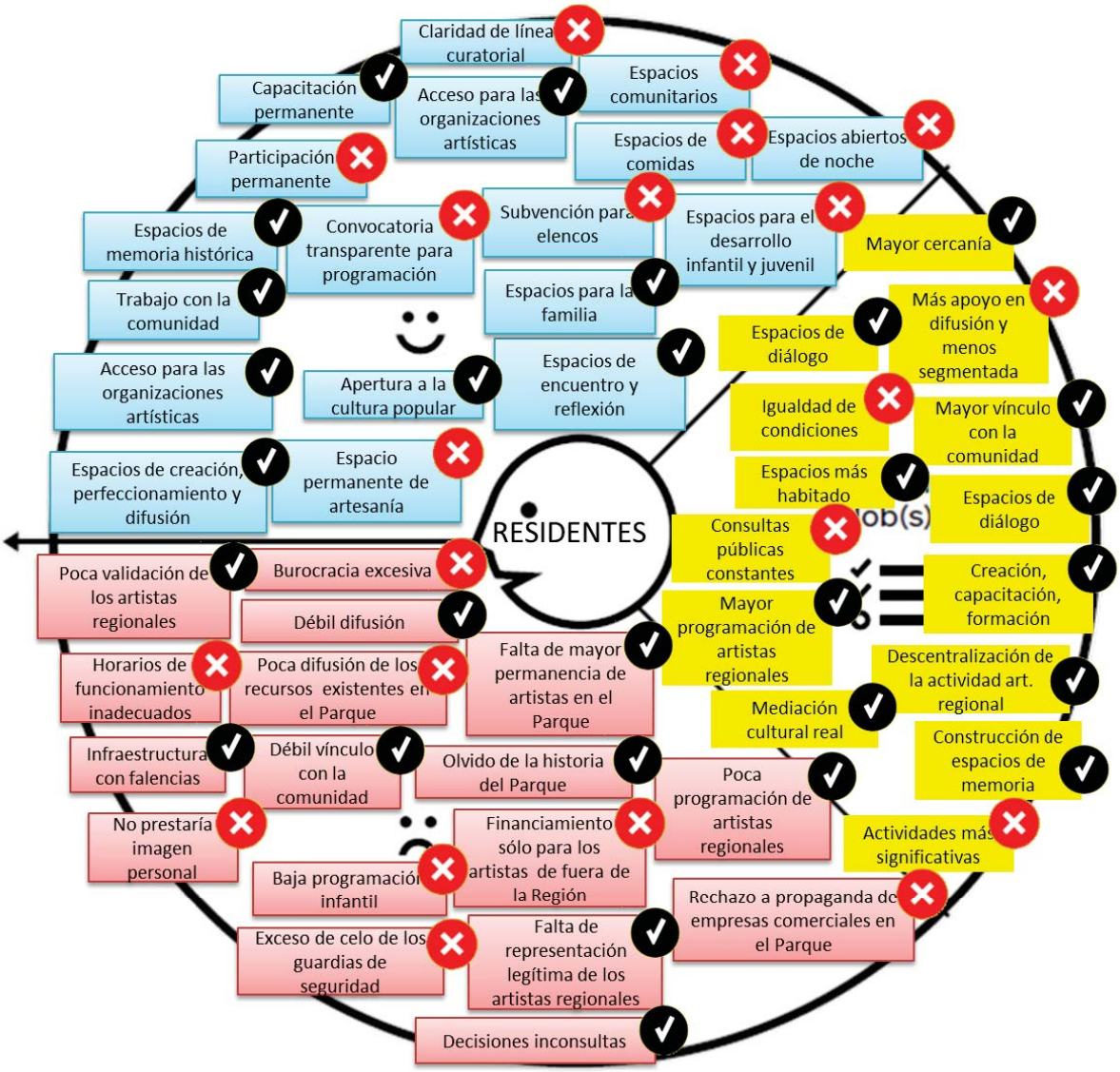
3.4.2.1 Comparación de la PDVA con cada segmento de usuario

A continuación, las siguientes figuras presentan una comparación entre la Propuesta de Valor Actual del PCdV y cada grupo de usuario estudiado, vale decir, Residentes y Asistentes.

Como se podrá visualizar en las figuras N°19 y N°20, la correspondencia desde el punto de vista de los usuarios ya no es percibida de la misma forma, encontrándose una serie de elementos de cada componente del Mapa de Perfil que no se ajustan o no se encuentran presentes en la Propuesta de Valor percibida por los integrantes del Directorio del PCdV.

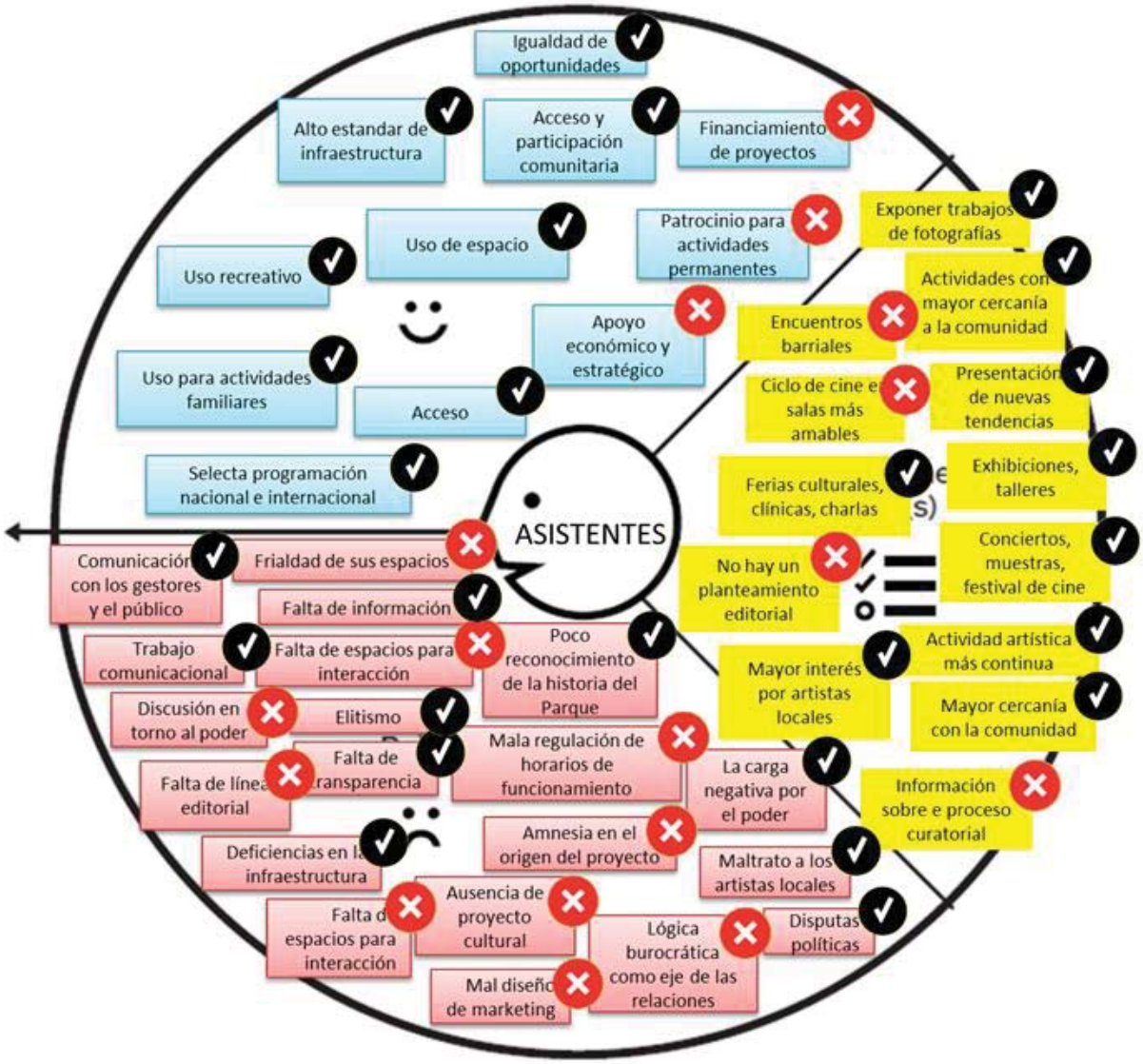
Como se indicó en el capítulo 2 (Figura N°7), en el Mapa del Perfil para cada segmento de usuario se utilizarían los símbolos visto bueno (√) y cruz (X) para indicar si se cumpliría o no cada elemento, en este caso, con la Propuesta de Valor Actual definida por el PCdV.

Figura N° 19. Comparación de la propuesta de PDVA y segmento Residentes



Fuente: Osterwalder *et.al.*, 2014

Figura N° 20. Comparación de la PDVA y segmento Asistentes



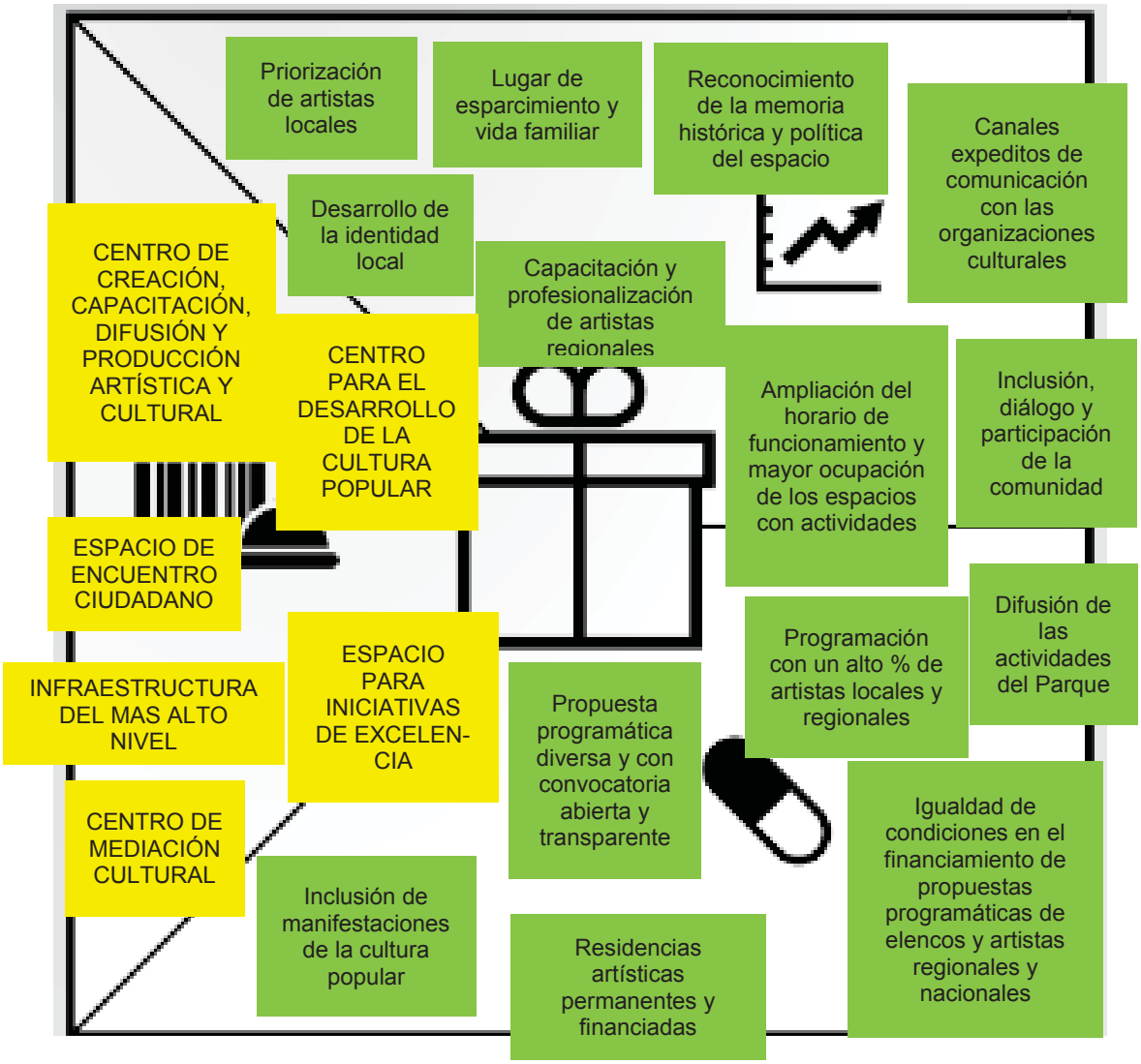
Fuente: Osterwalder *et.al.,* 2014

3.4.3 Presentación de la Propuesta de Valor Sugerida para el PCdV

De acuerdo a los resultados obtenidos, a continuación se presentará una posible Propuesta de Valor para el PCdV (PDVS) que busca potenciar las ganancias o mitigar los dolores de los usuarios. Para ello, se suman o sintetizan los elementos que coinciden en la Propuesta de Valor Actual del PCdV y los Mapas del Perfil del usuario más destacados de ambos segmentos de usuario, lo que daría mayor coherencia a la Propuesta de Valor Sugerida.

De esta manera, haciendo algunos ajustes, en que se destacan aquellas Necesidades y Desafíos planteados por los usuarios, un borrador de la nueva Propuesta de Valor del PCdV, quedó como se presenta a continuación:

Figura N° 21. Propuesta de Valor Sugerida para el PCdV



Fuente: Osterwalder *et.al.,* 2014

3.4.3.1 Elementos de la PDVA en la PDVS

La Propuesta de Valor Sugerida conserva aquellos servicios considerados importantes por los dos segmentos de usuarios e incorpora aquellos elementos no considerados por la Propuesta de Valor Actual del PCdV inicialmente identificada por su Directorio. Un cuadro comparativo de las prestaciones que quedan de la Propuesta de Valor Actual más aquellos nuevos, y que se incorporan en la Propuesta de Valor Sugerida, se muestra de la siguiente forma:

Tabla N° 6. Elementos de la PDVA incorporados en PDVS

PRESTACIONES	
LO QUE QUEDA DE LA PDVA	INCORPORADAS EN LA PDVS
CENTRO DE CREACIÓN, CAPACITACIÓN, DIFUSIÓN Y PRODUCCIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	CENTRO DE MEDIACIÓN CULTURAL
INFRAESTRUCTURA DEL MAS ALTO NIVEL	CENTRO PARA EL DESARROLLO DE LA CULTURA POPULAR
	ESPACIO DE ENCUENTRO CIUDADANO

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los resultados del Mapa de la PDVS

3.4.3.2 Correlación entre necesidades y desafíos de los usuarios y la PDVS

Para reforzar la vinculación de cómo potenciar las ganancias de los usuarios o mitigar los dolores de éstos, con los generadores de beneficios y analgésicos de la Propuesta de Valor Sugerida, respectivamente, se presentan a continuación dos tablas que correlacionan los componentes más importantes de ambos segmentos del Perfil del Usuario con la PDVS.

Tabla N° 7. Cuadro de correlación entre Ganancias y Beneficios

GANANCIAS	BENEFICIOS
Subvención para elencos Financiamiento para proyectos Apoco económico y estratégico Patrocinio para actividades permanentes Igualdad de oportunidades	Priorización de artistas locales Capacitación y profesionalización de artistas regionales
Acceso y participación comunitaria Trabajo con la comunidad	Canales expeditos de comunicación con las organizaciones culturales
Espacios para la familia Uso recreativo y actividades familiares Acceso / Participación	Inclusión , diálogo y participación de la comunidad Espacio de esparcimiento y vida familiar
Apertura a la cultura popular Espacios de memoria histórica	Desarrollo de la identidad local Reconocimiento de la memoria histórica y política del espacio

GANANCIAS	BENEFICIOS
Capacitación permanente Convocatoria Transparente Espacios de encuentros y reflexión	Ampliación del horario de funcionamiento y mayor ocupación de los espacios con actividades

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Mapa del Perfil del Usuario

Tabla N° 8. Cuadro de correlación entre Dolores y Analgésicos

DOLORES	ANALGÉSICOS
Débil vínculo con la comunidad Mala regulación de horarios de funcionamiento	Propuesta programática diversa y con convocatoria abierta y transparente Inclusión de manifestaciones de la cultura popular
Maltrato a los artistas locales Elitismo Financiamiento sólo para artistas de fuera de la Región Poca validación de artistas regionales Poca programación de artistas regionales Falta de línea editorial	Igualdad de condiciones en el financiamiento de propuestas programáticas de elencos y artistas regionales y nacionales Residencias artísticas permanentes y financiadas Programación con un alto % de artistas locales y regionales
Poco reconocimiento de la historia del Parque Falta de información Falta de transparencia Débil difusión	Difusión de las actividades del Parque

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Mapa del Perfil del Usuario

3.4.4 Cumplimiento o estado actual de la Propuesta de Valor Sugerida

La Propuesta de Valor Sugerida recoge las principales necesidades y desafíos de los usuarios definidos en el presente trabajo y busca fortalecer una Propuesta de Valor consensuada o alineada entre la visión y aspiraciones de los miembros del Directorio del PCdV y las organizaciones de artistas y gestores culturales.

Para una mejor comprensión de esta revisión, se presenta a continuación un cuadro con el estado actual de cumplimiento de cada prestación que constituye la Propuesta de Valor Sugerida para el PCdV.

Tabla N° 9. Cumplimiento actual de la Propuesta de Valor Sugerida

PRESTACION / PROPUESTA DE VALOR SUGERIDA	ESTADO
CENTRO DE CREACIÓN, CAPACITACIÓN, DIFUSIÓN Y PRODUCCIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	✔✘
CENTRO PARA EL DESARROLLO DE LA CULTURA POPULAR	✘
ESPACIO PARA INICIATIVAS DE EXCELENCIA	✔✘
INFRAESTRUCTURA DEL MÁS ALTO NIVEL	✔
CENTRO DE MEDIACIÓN CULTURAL	✘
ESPACIO DE ENCUENTRO CIUDADANO	✔✘

Simbología: Satisfecha = ✔ Parcialmente Satisfecha = ✔✘ No realizada = ✘

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Mapa de la PDVS del PCdV

En la tabla presentada, se puede visualizar que un “Centro para el desarrollo de la cultura popular” y un “Centro de mediación cultural”, son dos aspectos que se consideran no realizados. Para los usuarios consultados, lo anterior es percibido de la misma forma, los cuales le asignan a estas prestaciones una gran importancia. Por otro lado, las prestaciones “Centro de creación, capacitación, difusión y producción artística y cultural” y “Espacio de encuentro ciudadano”, se consideran parcialmente satisfechas, ya que se encuentran presentes pero con debilidades. Finalmente, la prestación “Infraestructura del más alto nivel”, es uno de los aspectos de mayor consenso, reconocidos y valorados por los distintos segmentos consultados. Si bien, se señalaron algunos inconvenientes, las fortalezas y la inclinación a su uso es muchísimo mayor que las debilidades planteadas.

CAPITULO 4. CONCLUSIONES

Con el enfoque teórico y metodológico utilizado se pudo elaborar un primer levantamiento de lo que sería la propuesta de valor del PCdV desde las precepciones de los integrantes de su directorio. Así también, aplicando el modelo de Osterwalder *et al.* (2014), se pudo identificar las similitudes y particularidades entre las distintas Propuestas de Valor percibidas por los distintos integrantes de la organización consultados y contrastar estas propuestas con la visión de diversos artistas y gestores culturales externos al Directorio del PCdV, pero vinculados a su quehacer.

4.1 Chequeo por objetivos

Al realizar un chequeo de cada objetivo planteado al comienzo del presente estudio se puede concluir lo siguiente:

Tabla N° 10. Chequeo en el cumplimiento de objetivos de la investigación

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Descubrir y caracterizar las diversas propuestas de valor entregadas por cada integrante del directorio actual del PCdV, de acuerdo a las percepciones de sus integrantes.	Se logró de manera satisfactoria. Fue pertinente el enfoque del estudio con herramientas de tipo cualitativo, por cuanto permitió entender por sobre todo el sentir, el pensar y las proyecciones de los segmentos estudiados a través de la entrevista en profundidad y el focus group. Este último, aportó una tremenda riqueza en la información, ya que permitió un mayor proceso de reflexión grupal sobre la experiencia individual.
Aplicando el modelo de Osterwalder et al. (2014), identificar potenciales similitudes y particularidades entre las distintas propuestas de valor percibidas por los distintos integrantes de la organización consultados.	El modelo aplicado permitió de forma concreta visualizar la Propuesta de Valor del Directorio del PCdV, diferenciando por ejemplo sus prestaciones, de los otros elementos (analgésicos y beneficios) y establecer de esa manera claramente las similitudes o diferencias entre los planteamientos de los entrevistados.
Contrastar estas propuestas con la visión de artistas y gestores culturales externos al Directorio del PCdV y vinculados a su quehacer.	El modelo planteado permitió visualizar de manera gráfica, práctica y sencilla las diversas visiones de dos segmentos de artistas y gestores culturales y la Propuesta de Valor Actual del Directorio del PCdV.
A partir de los hallazgos de la presente investigación, elaborar un borrador de	El modelo fue totalmente pertinente para establecer un borrador de una nueva

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
propuesta de valor, siguiendo los lineamientos de Osterwalder et al.(2014)	Propuesta de Valor para el PCdV, pues permitió reforzar aquellos elementos considerados valiosos también por los segmentos de artistas y gestores culturales e incorporar aquellos nuevos que permitieron alinear de mejor manera esta propuesta con las necesidades de estos mismos usuarios.
Siguiendo el modelo de Kottler y Lee (2007), sentar principios para trabajar sobre la gestión del posicionamiento del PCdV, alineada esta tarea con la propuesta de valor de la organización	La propuesta de valor sugerida permitirá con posterioridad al estudio, sentar los principios para un futuro trabajo de posicionamiento del PCdV.

Fuente: Elaboración propia basada en los objetivos del presente trabajo de investigación.

4.2 Respuesta a la pregunta de investigación

En relación a la pregunta del presente estudio, en cuanto a si existe un relato común que envuelve a todos los miembros del directorio, artistas y gestores culturales, que permita consensuar algunos criterios comunes para definir su propuesta de valor y que ello permita sentar las bases para comenzar a trabajar en el posicionamiento de la organización…se pudo visualizar que existe una buena correlación entre la propuesta de valor del PCdV y los dos segmentos de usuarios estudiados. Sin embargo, al parecer la sensación de insatisfacción por parte de estos usuarios es mucho más alta de lo que expresa la Propuesta de Valor del Parque. Varios factores se encuentran expresados en el mismo mapa de cada segmento del perfil de usuario.

Entre otras razones, esto podría deberse a:

- Falta de comunicación y difusión correcta de la Propuesta de Valor Actual del PCdV
- Inconsistencias entre la Propuesta de Valor y su real concreción con las necesidades de los usuarios
- Debilidad en los canales de participación con las organizaciones de artistas y organizaciones ciudadanas
- Las disputas de poder que han retrasado otras definiciones de fondo

Por ello, y cumpliendo con los objeticos trazados para el presente estudio, los principales ajustes que se proponen en la Propuesta de Valor sugerida, presentada más adelante, se dieron en torno a:

- Correlacionar las necesidades de sus usuarios con la propuesta de valor del PCdV
- Mejorar la difusión de las actividades del PCdV

Potenciar y mejorar los canales de participación de las organizaciones ciudadanas.

CONSIDERACIONES FINALES

Fue pertinente el enfoque del estudio con herramientas de tipo cualitativo, por cuanto permitió entender por sobre todo el sentir, el pensar y las proyecciones de los segmentos estudiados a través de la entrevista en profundidad y el focus group. Este último, fue el mejor aporte ya que entregó una tremenda riqueza en la información. Los artistas y gestores presentes en este estudio pudieron explayarse de mejor manera, y no así tanto en el formato de entrevista respondida por correo electrónico. El focus group, permitió un mayor proceso de reflexión grupal y retroalimentación por sobre la experiencia individual o colectiva.

Otro aspecto importante a destacar, es que la metodología empleada es de plena actualidad en su uso, especialmente en el ámbito público y universitario.

Por ejemplo, desde el año 2013 en la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso se está utilizando en el Programa de Emprendimiento Social a través de la Incubadora Social PUCV[8], la que por medio de sus estudiantes, en la forma de voluntariado, busca entregar herramientas y apoyo multidisciplinario a personas en situación de vulnerabilidad social, que quieren iniciar o potenciar un emprendimiento por medio de, entre otras cosas, la capacitación en planes y modelos de negocios.

Por otro lado, en el ámbito gubernamental, a partir del mensaje presidencial del 21 de mayo del año 2015, esta metodología se está utilizando en el Laboratorio de Gobierno para la generación de políticas públicas[9] que ponen el énfasis en la cocreación de éstas con los usuarios, funcionarios y sociedad civil organizada, y no sólo con los directivos, para trabajar con los diversos servicios e identificar los problemas, buscando que los procesos de innovación sean participativos y que comuniquen los estados de avance a los actores involucrados.

Al comienzo del estudio, se señalaron las razones del porqué se dejaría fuera de la presente investigación el segmento ciudadanía o público general. Por ello, un trabajo futuro y más profundo podría permitir incorporar este segmento y con ello sentar los principios para trabajar sobre la gestión del posicionamiento del PCdV, alineando esta tarea con una mejor Propuesta de Valor del Parque Cultural de Valparaíso. Así, a través de su posicionamiento se buscaría transmitir una Propuesta de Valor que sea atractiva para el público objetivo. Quizás aumentar los niveles de utilización del PCdV y/o sus niveles de participación. En este sentido, el presente trabajo busca ser un aporte que abra las puertas a una futura investigación que incorpore, por ejemplo, enfoques y herramientas de tipo cuantitativos.

---

[8] Ver: http://www.vriea.ucv.cl/wp-content/uploads/2014/05/Rese%C3%B1a-de-la-Incubadora-Social-PUCV.pdf

[9] Ver: *lab.gob.cl*

BIBLIOGRAFIA

*AGUIRRE C., Pedro (1939). Primer mensaje presidencial de 1939, Pedro Aguirre C*erda. Disponible en: http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-3647.html. Acceso: 08/06/2015

ALLENDE, SALVADOR (1971). Discurso "Educación para la Democracia", marzo de 1971, Salvador Allende. Disponible en: *http://www.lemondediplomatique.cl/Discurso-pronunciado-por-Salvador.html. Acceso: 08/06/2015*

ALONSO, Pablo, (2013), "Mirando al futuro: un parque cultural en Astorga – Maragatería". Universidad de León. Departamento de Historia. Disponible en: http://www.academia.edu/990882/Mirando_al_futuro_un_parque_cultural_en_Astorga_-_Maragater%C3%ADa. Acceso: 22/01/2015

ALONSO, Pablo. La transición al pos-productivismo: parques patrimoniales, parques culturales y ordenación territorial. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0250-16120140001000l0&script=sci_arttext. Acceso: 22/01/2015

ALYWIN, 1996. PATRICIO. Manual de Derecho Administrativo, Universidad Nacional Andrés Bello, Santiago de Chile

AUGÉ, Marc. (1992). Los no lugares. Espacios del anonimato. Una antropología de la sobremodernidad. Editorial Gedisa, España, 2002

BRIONES, Guillermo, 1998, Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicadas a la educación y a las ciencias sociales, Programa Interdisciplinario de Investigaciones en educación, Santiago

BIRNBAUM, A. y Capelle, C. (1996). *The Secretary of the Interior's standards for the treatment of historic properties: with guidelines for the treatment of cultural landscapes.* Washington, D.C.: U.S. Department of Interior. National Park Service

CASEY, E. S. (1997). *The fate of place: a philosophical history.* Berkeley, CA: University of California Press

CASTELLS, Manuel (1983). La Ciudad y las Masas. Alianza, Madrid

CHIAS, Josep (1995). Marketing Público, S.A. McGraw-Hill / Interamericana de España

CHOAY, Francoise. (2007). Alegoría del Patrimonio, Monumento y monumento histórico. Gustavo Gili, Barcelona. Puede consultarse en: http://es.scribd.com/doc/77145479/Alegoria-Del-Patrimonio-Choay#scribd. Acceso: 17/01/2015

CHOMSKY, Noam. Manipulación mediática según Noam Chomsky. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Manipulación_mediática_según_Noam_Chomsky. Acceso: 21/03/2015

CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES. Política Cultural 2011-2016. Disponible en: http://www.cultura.gob.cl/institucion/politica-cultural-2011-2016/. Acceso: 20/02/2015

EL MARTUTINO (2013). Pasado, presente y futuro del Parque Cultural de Valparaíso se debatirá en seminario, 07/11/2013. http://www.elmartutino.cl/noticia/cultura/pasado-presente-y-futuro-del-parque-cultural-valparaiso-se-debatira-en-seminario. Fecha de acceso: 18/01/2015

EL MOSTRADOR, (2015). Justicia acoge demanda contra el CNCA por discriminación política en virtud de Ley Zamudio. Disponible en: http://www.elmostrador.cl/cultura/2015/05/09/justicia-acoge-demanda-contra-el-cnca-por-discriminacion-politica-en-virtud-de-ley-zamudio/. Acceso: 06/06/2015

ESCÁRATE, PABLO (2015). Posicionamiento de la propuesta de valor de la organización. Clase de Marketing Estratégico, Magíster en Dirección Pública PUCV-CEAL

GOBIERNO DE CHILE (2015). Laboratorio de Gobierno. http://lab.gob.cl/. Acceso: 08/08/2015

GUNDER, M., (2010). Planning as the ideology of (neoliberal) space. *Planning Theory*

HERNÁNDEZ, Roberto (2006), "Metodología de la Investigación", Mc Graw-Hill Interamericana, México

HIRSCH, Joachim (1995). El Estado Nacional de Competencia. Universidad Autónoma Metropolitana – Xochimilco: México, 2001

JORDAN, Laura (2006). La cárcel y el parque: la transformación de la Ex-cárcel de Valparaíso en centro cultural. En *bifurcaciones* [online]. núm. 6, otoño 2006. World Wide Web document, URL: <www.bifurcaciones.cl/006/carcelyparque.htm>. ISSN 0718-1132

KOTLER, P. y Lee, N., 2007.*Marketing en el sector público,* Madrid: Pearson EDUCACIÓN

KOOLHAAS, Rem (1994). La ciudad genérica. SMLXI. Editorial Hardcover, Barcelona, 1998. Disponible en: file:///C:/Users/admin/Downloads/Ciudad%20Gen%C3%A9rica.pdf

KOTLER, Philip y Kevin Lane Keller (2006). Dirección de Marketing. Pearson Educación, México

LA TERCERA (2011). Justo Pastor Mellado dirigirá Parque Cultural de Valparaíso, 19/09/2011. Disponible: *http://diario.latercera.com/2011/09/19/01/contenido/cultura-entretencion/30-84152-9-justo-pastor-mellado-dirigira-parque-cultural-valparaiso.shtml. Acceso: 19/01/2015*

LEFEBVRE, Henri (1971). De lo rural a lo urbano. Editorial Península: Barcelona, 1971

MACÍAS, Miguel. (2011. El modelo de negocio desde el cliente: El mapa de Empatía. Advenio, Strategy and Bussines design. Disponible en: http://advenio.es/modelo-de-negocio-y-el-cliente-mapa-de-empatia/. Acceso: 10/08/2015

MALHOTRA, N.K. (2008) *Investigación de mercados*, 5ª edición. Ciudad de México: Pearson Educación

MAURYA, Ash. El Lienzo Lean para recoger ideas de negocio. Disponible en: http://www.innovacion-sistematica.net/innovacion/emprender-agil/39-el-lienzo-lean-para-recoger-ideas-de-negocio

OPC, Observatorio de Políticas Culturales (2015). Tercer Informe sobre el presupuesto para cultura, correspondiente al proyecto de ley propuesto para el año 2015. Programa de seguimiento de políticas culturales

OSTERWALDER, A., y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocios, Deusto Ediciones

OSTERWALDER, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons

OTEIZA, Rodrigo (2011). Tesis "¿Qué es el bien cultural?. P.G, Pinochet, Cecilia. Universidad de Chile, 2011

*PCdV (2015). S*e reúne por primera vez Directorio de Corporación que regirá el Parque Cultural de Valparaiso, 04/03/2015. *http://pcdv.cl/2015/03/04/se-reune-por-primera-vez-directorio-de-corporacion-que-regira-el-parque-cultural-de-valparaiso/. Fecha de acceso: 17/03/2015*

PARQUE CULTURAL REYNOSA (2014). Parque Cultural Reynosa, 26 de marzo de 2014. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Parque_Cultural_Reynosa. Acceso: 02/02/2015

PARQUE CULTURAL DEL CARIBE (2015). Parque Cultural del Caribe, 16 de mayo de 2015. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Parque_Cultural_del_Caribe. Acceso: 02/06/2015

PARQUES CULTURALES EN ARAGÓN (2015). Parques Culturales en Aragón, España. Disponible en: http://www.naturalezadearagon.com/culturales/index.php. Acceso: 02/02/2015

PLATAFORMA ARQUITECTURA (2014). Parque Cultural Valparaíso / HLPS, 02 Jun 2014. Plataforma Arquitectura. http://www.plataformaarquitectura.cl/cl/02-206232/parque-cultural-valparaiso-hlps. Acceso: 3/02/2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO (2015). Reseña de la Incubadora Social, Programa de emprendimiento Social, Dirección de Innovación y Emprendimiento de la Vicerrectoría de Investigación y Estudios Avanzados. http://www.vriea.ucv.cl/wp-content/uploads/2014/05/Rese%C3%B1a-de-la-Incubadora-Social-PUCV.pdf. Acceso: 08/08/2015

PUC (2015). Diplomado en Gestión Cultural, http://www.educacioncontinua.uc.cl/17132-ficha-diplomado-en-gestion-cultural

ROIZ, Miguel (1996). “Técnicas Modernas de Persuasión”, Editorial Pirámide

ROJO, Daniel (2004). Tesis “Centro Cultura Ex Cárcel de Valparaíso”, P.G. Eliash, Humberto, Universidad de Chile, 2004

SALKIND, Neil J. (1998). Métodos de Investigación, Prentice Hall, México

SEPÚLVEDA, Sebastián (2011). “Patrimonio cultural, Estado y movimientos sociales urbanos. Los habitantes del Cerro Concepción en Valparaíso, Chile. 2009 – 2010”. Haz tu tesis en cultura. Santiago. Disponible en: http://www.observatoriocultural.gob.cl/haz-tu-tesis-en-cultura/80/

UNESCO, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2005). *Directrices Prácticas para la Aplicación de la Convención del Patrimonio Mundial.* WHc.05/2. Comité Intergubernamental de Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural, Centro del Patrimonio Mundial. Publicación, edición y traducción financiadas por los Fondos Extra-presupuestarios Españoles en el marco del Convenio firmado entre el Reino de España y el Centro de Patrimonio Mundial de la Unesco. Disponible en: http://whc.unesco.org/archive/opguide05-es.pdf

UNIVERSIDAD DE CHILE (2015). Postgrado en Gestión Cultural. http://www.uchile.cl/postgrados/44173/gestion-cultural. Acceso: 19/07/2015

VELASQUEZ, Raúl (2009). “Hacia una nueva definición del concepto política pública”. *Desafío*, Bogotá, Colombia

ANEXOS

Anexo 1 Principales hitos de la Ex Cárcel de Valparaíso (PCdV)

AÑO	HITO
1807-1809	Se construye el Almacén de Pólvora
1846	Comienzan algunas funciones de carácter carcelario y luego de Cárcel como tal
1918	Entrega de nuevas dependencias producto de la destrucción del terremoto de 1906. Hasta la fecha del traslado de reclusos, también albergará también a presos políticos de la dictadura militar.
1999	Traslado de 1500 reclusos a nuevo recinto penitenciario al sector de La Polvora
2000	Postulación de Valparaíso a la Unesco
2001	Fundación de la Corporación de Amigos de la Ex Cárcel, cuyos objetivos están orientados directamente al uso del espacio
2000-2002	Desarrollo proyecto "Cárcel: Un cerro para la cultura", Seremi de Bienes Nacionales y Corporación Amigos de la Ex Cárcel que implica ocupación del espacio
2002	Se incorpora como proyecto Bicentenario, por la Comisión Presidencial de Infraestructura Cultural. De esta iniciativa resulta el proyecto "Campus Cultural de Segunda Generación" de la inmobiliaria Novaterra
2002	Creación del "Movimiento por el destino de la Ex Cárcel de Valparaíso" en rechazo al megaproyecto de la inmobiliaria Novaterra (entre otras organizaciones estaban Corporación Ex Cárcel, Colegio de Arquitectos, Cooperativa Territorio Sur, Ciudadanos por Valparaíso)
2003	Nominación de Valparaíso como Patrimonio de la Humanidad
2004	Bienes nacionales entrega recinto a Gobierno Regional para proyecto Centro Cultural Cárcel
2004-2005	"Movimiento por el destino de la Ex Cárcel de Valparaíso" realiza la Propuesta Alternativa del modelo de Gestión
2005	Se crea Corporación Parque Cultura Ex Cárcel y se mantiene la administración conjunta de los espacios de la Ex Cárcel, con otras organizaciones ocupantes y el gobierno regional.
2006	Más de 60 organizaciones sociales, artísticas y culturales ocupan los recintos y co-administran el uso del espacio.
2006-2008	Se desatan 7 atentados incendiarios en el recinto durante período de dos años. Nunca se establecen los culpables.
2007	Alcalde de Valparaíso anuncia proyecto arquitectónico a construirse en el lugar con diseño del brasileño Oscar Niemeyer.
2008	En marzo, el Gobierno Regional ordena desalojo del recinto argumentando peligrosidad del recinto para actividades culturales
2008	En abril, se acoge recurso de protección presentado por las organizaciones ocupantes que permite la reapertura del lugar y se logra acuerdo de administración.
2008	Finalmente, después de 3 propuestas presentadas se retira proyecto Niemeyer por la oposición de diversas organizaciones.
2009	Se publica concurso arquitectónico para definir de forma participativa el futuro diseño del recinto, producto de una mesa de trabajo a la cual se integra el MOP, el CNCA además de una serie de organizaciones ciudadanas y artísticas.
2009	En enero y forma paralela se desarrolla una Mesa de Modelo de Gestión para definir la programación, financiamiento y administración del recinto también integrado por organizaciones públicas y ciudadanas.
2009	En junio se organiza "Cónclave 6 de junio, por un Parque Cultural de los Pueblos", que defina diversos lineamientos de su gestión, organizado por la Corporación Parque Cultural Ex Cárcel. En julio se entrega resultados a la Ministra de Cultura, Paulina Urrutia, llamado Manifiesto: Plan de ocupación y Organización para un

	Parque Cultural de los Pueblos. Sin embargo, esta propuesta no es vinculante para las instituciones públicas.
2010	Término de 20 años de gobiernos de la Concertación, asumiendo el Gobierno, Sebastián Piñera. Con ello, el proceso anterior de la Ex Cárcel queda interrumpido.
2011	Se crea la OCF, con el nombre de PCdV con un directorio integrado por 9 representantes de organizaciones públicas y ciudadanas, y se designa como director a Justo Pastor Mellado.
2014	Asume segundo gobierno de Michelle Bachelet. Se destituye al director y se establece una subrogancia provisoria mientras se definen las bases legales para la conformación de una Corporación sin fines de lucro.
2015	En marzo asume nuevo directorio integrado por 3 representantes de la Intendencia, 1 por las universidades regionales, 1 por la Municipalidad de Valparaíso y 3 representantes de organizaciones ciudadanas. Se suma la designación de Cristian Warnken, para presidir el directorio como representante del CNCA. Sin embargo, a tres meses de haber asumido, Warnken renuncia al directorio del PCdV. Asume Alejandro Rodríguez Musso, académico de la Universidad Valparaíso. Durante agosto del mismo año, fue elegido el músico Jorge Coulon como nuevo Director Ejecutivo del Parque Cultural de Valparaíso.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2 Resultados de focus group con artistas y gestores culturales

GRUPO RESIDENTES: artistas y gestores culturales que han realizado estadía en el PCdV, como ensayos y/o presentaciones, y que han formado parte de su programación.

1. Describir las cosas que los usuarios buscan lograr al usar el PCdV, como las actividades que intentan realizar y completar, los problemas que intentan resolver o las necesidades que buscan satisfacer.

NECESIDADES O DESAFÍOS	**PREGUNTAS**
Funcionales (busca realizar tareas específicas o resolver problemas puntuales)	¿Cuáles actividades le gustaría desarrollar en el PCdV? Capacitación para amateur y profesionales Actividades de creación, formación, actividades comunitarias, ensayos, presentaciones y encuentros artísticos, exposiciones
Sociales (busca verse bien o ganar status)	¿Cómo cree usted que es vista la actividad cultural de los artistas por parte del PCdV? No existe intencionalidad de apertura Desprecio por la actividad artística regional y local No hay diálogo Desconocimiento de la actividad artística regional
Emocionales (busca alcanzar un estado emocional específico)	¿Qué actividades o actitudes por parte del PCdV le haría sentir más satisfecho? Igualdad de condiciones entre artistas de valpo y fuera Actividades con mayor cercanía a la comunidad Más apoyo en difusión Mayor vínculo con el entorno Actividades más significativas, más participativas, más abiertas a la comunidad. Más disciplinas Más habitado, con más huellas Espacios de dialogo Espacios de trabajo compartido entre ciudadanía y Estado Mayor difusión y menos segmentada Ampliación en los horarios de uso Construir un espacio de la Memoria Mayor programación de artistas locales Consultas públicas constantes Mediación cultural real

2. Describir cualquier molestia que afecte a las personas que utilizan el PCdV o que le impidan terminar lo paneaban hacer. También describen los riesgos o potenciales resultados negativos al completar una tarea o incluso dejarla inconclusa.

NECESIDADES O DESAFÍOS	**PREGUNTAS**
1. Resultados no deseados, problemas y características	
Funcionales: mal funcionamiento	¿Qué aspectos del PCdV no funcionan, no funcionan bien o producen efectos negativos en el entorno? Débil difusión Poca valoración de lo regional o local Débil vínculo con la comunidad

NECESIDADES O DESAFÍOS	PREGUNTAS
	Horarios de funcionamiento inadecuados Burocracia excesiva Exceso de seguridad Muchas prohibiciones Decisiones inconsultas Poca o nula información de los recursos y su uso Exceso de recurso humano administrativo según resultados
Sociales: cómo afecta su uso a la persona	¿Qué aspecto del PCdV no le gustaría se vinculara con su persona? La imagen institucional (“no presto el rostro”) Empresas comerciales vinculadas con el Parque Que nos hemos olvidado de la historia del Parque La falta de representatividad de las organizaciones ciudadanas
Emocionales: sentimiento íntimo de malestar en su uso o vínculo con el PCdV	¿En qué momento o situación se molesta o se siente muy mal en relación con el PCdV? Que no se hagan cargo de la historia del Parque. Que no se reconozca que se luchó para que fuera un espacio ciudadano y para las artes Cuando no se vincula el Parque con Valparaíso o el barrio Cuando niegan jugar a la pelota El horario restrictivo El exceso de celo de los guardias Con la poca programación de artistas locales Por la falta de espacios para comidas Por la falta de una biblioteca y ludoteca Por la baja programación Infantil Por la nula existencia de una línea de formación Por la nula relación e indiferencia con su comunidad cercana Por la poca validación de los artistas locales
Secundarios: efecto negativo menor por el uso del PCdV	¿Qué aspecto del PCdV me molesta, pero sin embargo puedo tolerar o aceptar? La infra con falencias, pero valiosa. La pérdida de algunas partes de la ex cárcel
Características que no le agradan al cliente	¿Qué características cambiaría y que son aquellas que lo predisponen para no asistir o no usar el PCdV? La poca difusión de las actividades La poca incorporación de artistas regionales
2.Obstáculos: que impiden iniciar una tarea o la hacen más lenta	¿Cuáles serían aquellos obstáculos o barreras que le impiden usar o disfrutar de los beneficios del PCdV? Horarios restrictivos Política de guardias Deficiencias importantes en sus instalaciones para el trabajo artístico Falta de mayor permanencia de los artistas Alta burocracia
3.Riesgos: potenciales resultados no deseados	¿Qué actividades o situaciones que el PCdV realiza o ejecuta podrían afectar su credibilidad o mi confianza? Financiamiento sólo a propuestas externas a la Región

NECESIDADES O DESAFÍOS	PREGUNTAS
	Suspensión de actividades de forma inconsulta Falta de representación legítima de las organizaciones ciudadanas y artísticas

1. Describir aquellos resultados o beneficios deseados por las personas que utilizan o han utilizado el PCdV
Según usted, ¿cuáles serían los beneficios más importantes que el PCdV debiera entregar?. Nombre 4 beneficios desde el más simple o básico al más soñador o utópico.

Beneficio básico	Beneficio 2	Beneficio 3	Beneficio utópico
Trabajo con la comunidad Apertura a la cultura popular Espacio para la familia Acceso para las organizaciones artísticas	Capacitación permanente para todo tipo de personas Espacio de creación, formación, perfeccionamiento y difusión del artista regional y local	Línea curatorial clara Convocatoria abierta, amplia, transparente y con financiamiento para definir la programación. Espacio de memoria histórica Participación permanente de los artistas, especialmente de la región	Espacios comunitarios. Espacio de desarrollo cultural para jóvenes y niños Espacios de encuentro, de conversación, de reflexión e intercambio de ideas. Espacios permanentes para la artesanía regional. Espacios de comida. Un espacio que esté abierto en la noche, con actividades. Que el Parque pudiera lograr una subvención para las compañías independientes de la Región.

GRUPO ASISTENTES: artistas y gestores culturales que han asistido, al menos una vez, a las diversas actividades que organiza el PCdV, sin ser "residente".

1. Describir las cosas que los usuarios buscan lograr al usar el PCdV, como las actividades que intentan realizar y completar, los problemas que intentan resolver o las necesidades que buscan satisfacer.

NECESIDADES O DESAFÍOS	PREGUNTAS
Funcionales (busca realizar tareas específicas o resolver problemas puntuales)	¿Cuáles actividades le gustaría desarrollar en el PCdV? Exponer trabajo fotográfico de Identidad y patrimonio Ciclos de cine, pero en salas más amables Encuentros barriales

NECESIDADES O DESAFÍOS	PREGUNTAS
	Ferias culturales, clínicas y charlas con exponentes importantes del mundo del arte Presentación de nuevas tendencias en el arte en general y la tecnología en el arte.(Multimedia, 3D, interactividad touch etc). Actividades con mayor cercanía a la comunidad Ahora ninguna Conciertos, muestras audiovisuales y un Festival de Cine con exhibiciones y talleres.
Sociales (busca verse bien o ganar status)	¿Cómo cree usted que es vista la actividad cultural de los artistas por parte del PCdV? Lejana No lo sé Lo desconozco Desinterés por los artistas locales Como una actividad eventual No hay todavía un planteamiento editorial sobre las actividades, los artistas y su contexto.
Emocionales (busca alcanzar un estado emocional específico)	¿Qué actividades o actitudes por parte del PCdV le haría sentir más satisfecho? Exhibir su proceso curatorial y/o mecanismo para la presentación de proyectos. Más cercanía con la ciudadanía Inversión en fortalecer los procesos humanos que le dieron origen y no sólo lo administrativo. Una propuesta editorial definida, Obras debe ser resuelta por un equipo curatorial antes de ser presentada.

2. Describir cualquier molestia que afecte a las personas que utilizan el PCdV o que le impidan terminar lo paneaban hacer. También describen los riesgos o potenciales resultados negativos al completar una tarea o incluso dejarla inconclusa.

NECESIDADES O DESAFÍOS	PREGUNTAS
1. Resultados no deseados, problemas y características	
Funcionales: mal funcionamiento	¿Qué aspectos del PCdV no funcionan, no funcionan bien o producen efectos negativos en el entorno? Comunicación con los gestores y el público. Poco reconocimiento de su historia (del PCdV) La frialdad de sus espacios Falta de espacios físicos y programáticos para la interacción social distintos al uso del área verde. El trabajo comunicacional
Sociales: cómo afecta su uso a la persona	¿Qué aspecto del PCdV no le gustaría se vinculara con su persona? El elitismo No lo sé La discusión oportunista en torno a la toma del poder y control del espacio

NECESIDADES O DESAFÍOS	PREGUNTAS
	La carga negativa implícita en las disputas de poder.
Emocionales: sentimiento íntimo de malestar en su uso o vínculo con el PCdV	¿En qué momento o situación se molesta o se siente muy mal en relación con el PCdV? Con el maltrato a los artistas locales y a los equipos de producción de los proyectos Cuando existe falta de información general La total amnesia institucional de cómo se originó el proyecto. La ausencia de un proyecto cultural y su reducción a la administración precaria de espacios físicos La falta de transparencia en cosas básicas Falta de entendimiento y banalización de las actividades que ahí se realizan. Cuando el Parque no sabe comunicar y defender lo que es propio.
Secundarios: efecto negativo menor por el uso del PCdV	¿Qué aspecto del PCdV me molesta, pero sin embargo puedo tolerar o aceptar? Que lo administrativo tenga más importancia que los procesos creativos, culturales y sociales. La regulación de los tiempos y accesos a los espacios en razón de la lógica funcionaria fiscal. Que a pesar de las deficiencias sacar tu proyecto adelante de la mejor manera posible Las deficiencias en la infraestructura La burocracia operativa, la falta de línea editorial.
Características que no le agradan al cliente	¿Qué características cambiaría y que son aquellas que lo predisponen para no asistir o no usar el PCdV? La lógica burocrática como eje de las relaciones La desafección institucional por lo que ahí ocurre. La mala administración La ubicación Mal diseño de marketing que destaque lo positivo de este lugar desde una programación potente atractiva e innovadora. Las disputas políticas
2.Obstáculos: que impiden iniciar una tarea o la hacen más lenta	¿Cuáles serían aquellos obstáculos o barreras que le impiden usar o disfrutar de los beneficios del PCdV? La mala información. El ambiente de distancia de funcionarios al parecer, poco motivados La falta de mirada a mediano plazo y largo plazo Ninguno me impide que lo use
3.Riesgos: potenciales resultados no deseados	¿Qué actividades o situaciones que el PCdV realiza o ejecuta podrían afectar su credibilidad o mi confianza? La falta de difusión de sus actividades Ninguna La poca transparencia La politización de los controladores que parecen buscar más el poder y el control que el bienestar de los usuarios. Si quien dirija el Parque termina siendo un cargo político

3. Describir aquellos resultados o beneficios deseados por las personas que utilizan o han utilizado el PCdV
Según usted, ¿cuáles serían los beneficios más importantes que el PCdV debiera entregar?. Nombre 4 beneficios desde el más simple o básico al más soñador o utópico.

Beneficio básico	Beneficio 2	Beneficio 3	Beneficio utópico
Usar el espacio Uso recreativo Acceso Alto estándar en infraestructura	Uso y actividades para la familia Igualdad de oportunidades Selecta programación internacional, nacional y local	Proyección Apoyo económico y estratégico Acceso y participación comunitaria principalmente de la gente de Valparaíso, incluidos los artistas	Financiamiento de proyectos Patrocinio a actividades permanentes

Anexo 3 Resultados de entrevistas a miembros del directorio del PCdV

SIGNIFICADO DEL PCDV					
Lugar potente, que permite muchas miradas, todas válidas	Resignificación de un lugar, impronta para la memoria de la ciudad	Espacio ciudadano	Espacio único de construcción para la cultura y que ha sido desarrollado en forma conjunta entre Estado y ciudadanía	Conquista ciudadana. Puesta en valor de la posición ciudadana	Posibilidad concreta de construir una autoestima de la ciudad. Una autovaloración"
CONCEPTOS ASOCIADOS					
Identidad, resignificación, ciudadanía, diversidad, autovaloración, conquista					
MAYORES CONCORDANCIAS					
Todos resaltan el PCdV como un centro cultural de excelencia con posibilidades de acceder con estándares de calidad. Usuarios son preferentemente los artistas					

APORTE DEL PCDV					
Gran espacio dónde puede convivir la cultura, el esparcimiento y la vida familiar	Espacio para la cultura y las artes, con una infraestructura del más alto nivel	Aporte innegable por la infraestructura	Mega infraestructura cultural con incidencia de las organizaciones	Espacio de desarrollo de iniciativas y proyectos de excelencia	Visibilización de pensamientos artísticos en un lugar cuenta excelente infraestructura.
CONCEPTOS ASOCIADOS					
Convivencia, desarrollo cultural					
MAYORES CONCORDANCIAS					
Espacio de buena infraestructura					

OBJETIVOS EN EL PLAN DE GESTIÓN DEL PCDV (ACTUALMENTE)					
Espacio de uso y ocupación del mundo de la cultura, pero no para todos los segmentos	Centro de creación, difusión y producción artística, vinculación con el barrio (menos observable)	No hay claridad	No tiene objetivos. Es un proceso que está en disputa	Centro Comunitario, Centro Cultural, desarrollo de las artes	Rentabilizar al máximo los recursos
CONCEPTOS ASOCIADOS					
Uso cultural, vinculación					
MAYORES CONCORDANCIAS					

Debilidad en sus objetivos actuales

OBJETIVOS PARA UNA PLAN DE GESTIÓN ACTUAL					
Parque abierto a todas las manifestaciones y ocupaciones en general	Polo de desarrollo del arte, la cultura y el patrimonio. Desarrollo local y barrial. Recuperación de la memoria histórica y política	Co-construcción entre la ciudadanía y el Estado. Dinamizador de las relaciones y espacio para el desarrollo humano	Formación, creación y difusión del arte y la cultura. Memoria y derechos humanos, valorización de la cultura de los pueblos originarios.	Acceso, profesionalización, "conquista del territorio interior" (identidad local)	Instancias de funcionamiento permanente, como una biblioteca infantil
CONCEPTOS ASOCIADOS					
Apertura, desarrollo, memoria, formación, creación, comunidad, acceso, identidad					
MAYORES CONCORDANCIAS					
Diversidad, inclusión cultural					

ÁREAS DE GESTIÓN A ABORDAR					
Todas las áreas artísticas, programación, difusión	Formación, difusión, trabajo en redes con instituciones culturales afines.	Formación, creación, difusión de las artes.	Circo, teatro, música, creación, formación y difusión. Apoyo de proyectos, centro de documentación. Musealización del Parque, en donde todo el Parque pueda contar su historia.	Mediación, comunicaciones	Documentación, biblioteca. Mediación.
CONCEPTOS ASOCIADOS					
Diversidad, inclusión, difusión, mediación					
MAYORES CONCORDANCIAS					
Diversidad					

POSTURA ANTE NUEVOS SOCIOS DE ORGANIZACIONES ARTÍSTICAS DE LA COMUNA					
Representantes del ámbito cultural. Debe ampliarse, pero no a través de un cupo	También con representantes de las organizaciones de la Región, o sea una mirada regional.	Se deben definir los criterios de participación, pero debe ser amplia	Representantes de una asamblea de artistas de la Región	Todas las organizaciones debieran participar del proceso.	Todas

CONCEPTOS ASOCIADOS
Participación
MAYORES CONCORDANCIAS
Todas la organizaciones deben participar

PROPUESTA PROGRAMÁTICA					
Basada en ciertos valores como la tolerancia, la participación…	Donde tengan cabida las diferentes manifestaciones artísticas y culturales y los derechos humanos.	Diversa, pero con un filtro en actividades culturales, no en beneficio de un privado, sino de la ciudad, de la comunidad	Presupuesto hacia lo local, con trabajos avanzados y grupos emergentes también, diversidad (popular y docto)	Desarrollo armónico entre las disciplinas artísticas, desde lo más simple hasta la excelencia	Todas las posibilidades, desde lo más tradicional a lo más vanguardista.
CONCEPTOS ASOCIADOS					
Diversidad, desarrollo local					
MAYORES CONCORDANCIAS					
Programa en la diversidad					

LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE SU DESARROLLO					
Participación, cercanía con los barrios. Un lugar de memoria.	Centro de formación, línea de difusión, trabajo colaborativo con otros centros o espacios culturales de la Región, que permitan generar un circuito para la generación de las artes.	Participación efectiva, transversal.	Residencias artísticas, desarrollo artístico local, vinculación con centros de estudio, derechos humanos. Mediación, programación artística, documentación, memoria, derechos humanos, formación.	Dialogo con otros centros culturales	Hacia un público infantil que trae su familia, y que se adueñan sectorialmente del espacio
CONCEPTOS ASOCIADOS					
Participación, inclusión, colaboración, desarrollo, mediación, diálogo					
MAYORES CONCORDANCIAS					
Establecimiento de redes, formación, difusión					

RELACION CON EL ENTORNO					
Con mayor	Debe vincularse con	Espacio	Facilitar y apoyar las	Vínculo social y político.	Vínculo con la

confianza, rompiendo los prejuicios, en especial con los barrios	el entorno, con las juntas vecinales, organizaciones, colegios.	disponible, que convoque y no que rechace. Esfuerzo por vincularse con las organizaciones y en especial los estudiantes y colegios	actividades que se realizan en otros lugares. Plataforma de apoyo a la educación en Valparaíso.	Debe iniciar un diálogo, hablar con cada organización	comunidad.
CONCEPTOS ASOCIADOS					
Comunidad, colaboración, vínculos					
MAYORES CONCORDANCIAS					
Gran trabajo con la comunidad en diálogo y colaboración					

OBSTÁCULOS					
Visiones distintas: Derechos adquiridos, con la idea de co-gobierno v/s visión estatal que asume financiamiento total Visiones distintas entre industrias culturales y corporativismo de disciplinas artísticas.	Mutua desconfianza. Diferencias por la antigüedad en la llegada al Parque. Visión desde el Estado como un bien público, por tanto tiene la responsabilidad de definir temas y hacerse cargo.	El Estado, los gobiernos que hemos tenido le temen a la participación, no quieren la participación, ya que es cambiar la relación.	Desconfianza del gobierno, control del proceso, no entender que este proceso sin la participación ciudadana no se hubiera construido, negarlo sería de un absurdo total	Quizás hay diferencias en los modos, en las metodologías.	Afán de poder y liderazgo. Concepto equivocado de organizaciones que quieren volver a lo que era el Parque antes de constituirse en OCF, y ya no es lo mismo, ni lo volverá a ser.
CONCEPTOS ASOCIADOS					
Desconfianza, co-gobierno, Estado, ciudadanía, participación					
MAYORES DIFERENCIAS					
Ejercicio de la participación ciudadana, rol del Estado					

GENERACION DE LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LA COMUNIDAD					
No sólo la cuota de poder de los artistas, sino en la parte programática.	Fomentar y contribuir que tenga que ver con la identidad del barrio. Trabajo colaborativo con las organizaciones.	No sólo difusión, sino convenios con colegios para asistencia al Parque.	Asamblea con todos los trabajadores culturales, con reconocimiento estatutario que puedan generar definiciones programáticas, con iguales cupos que el Estado.	Poner en valor a quienes están haciendo cosas a nivel local y ampliar el anillo de acción a lo regional.	Relación efectiva con la comunidad
CONCEPTOS ASOCIADOS					
Participación					
MAYORES CONCORDANCIAS					
Relación con la comunidad, con los artistas y organizaciones					

CONVERGENCIAS					
Cambio y apertura. Oferta cultural débil, falta de gestión	Falta de mediación y comunicación. Falta de participación. “Espacio vacío” y cerrado a la comunidad	Estamos todos llanos de participación, democrático, convocante, abierto, para que participen las organizaciones	Una vez que salga la intervención del gobierno, se podrá tener mayores puntos de convergencia.	Participación e inclusión.	Nuevo director debe ser elegido por concurso público.
CONCEPTOS ASOCIADOS					
Debilidades, insatisfacción					
MAYORES CONVERGENCIAS					
Visualización similar de los problemas, necesidad de cambios, disposición a la participación					