

Universidad Técnica Federico Santa María

Departamento de Diseño y Manufactura

Memoria de Título para optar al título profesional de
Ingeniero en Proyectos de Ingeniería y al grado académico de
Licenciado en Ingeniería de Proyectos

Estudio de Sostenibilidad para un Proyecto de Preservación de la Memoria Histórica en San Antonio, Chile

Trabajo presentado por:	Néstor Quilaleo González
Profesor Guía:	Mario Salinas Psijas
Comisión:	Caren Carmona Vega
	Eduardo Vidal Páez
Fecha:	5 de diciembre del 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía: ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo:

Estudio de Sostenibilidad para un Proyecto de Preservación de la Memoria Histórica en San Antonio, Chile

Nombre del candidato: Néstor Lemuantv Quilaleo González

Carrera / Grado: Ingeniería en proyectos de Ingeniería con Licenciatura

Campus: Santiago, San Joaquín

Departamento: Diseño y Manufactura

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Mario Salinas Psijas, en mi calidad de profesor guía del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO**

CONSTANCIA que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 26 de diciembre de 2025

Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 26 de diciembre de 2025

Firma:

Resumen

El propósito fundamental de esta investigación consiste en encontrar un plan de gestión de máxima eficiencia, junto con evaluar la factibilidad de su implementación en las condiciones actuales del entorno, resolviendo las dificultades propias de un proyecto social, desde la perspectiva de la ingeniería para lograr su éxito en el futuro.

Esta investigación consiste en 3 secciones; capítulo de Diagnóstico, Operación, y de Sostenibilidad para el futuro. Aquellos tópicos abordarán los principales desafíos a los que se enfrenta la organización local líder en Memoria, discusión sobre cómo sopesar las amenazas del entorno para potenciar las fortalezas concretas del proyecto a evaluar, también cuestiona las realistas metas que se pretenden alcanzar mediante metodologías de análisis de mercado, diseño estratégico, liderazgo organizacional, trabajo en equipo, reportes financieros, planificación y control sobre el proyecto, diseño de productos para la venta, entre otras disciplinas que se integran para someter a evaluación el mejor proyecto posible.

En la investigación se logran alcanzar objetivos como determinar indicadores de impacto, el diseño de un portafolio de propuestas, lo que a su vez incluye un sistema de financiamiento.

Así, se cumplen las expectativas de entregar un proyecto ejecutable y con todos los riesgos visibles en un rango aceptable, convirtiéndolo en potencialmente exitoso.

Las principales conclusiones que se muestran son la inherente vinculación de gobernanza local con los plazos de cumplimiento de objetivos, y la urgente necesidad de incluir trabajadores que velen por la gestión y control de objetivos a corto y largo plazo.

Palabras clave: memoria histórica, sitio de memoria, derechos humanos, Chile, Rocas de Santo Domingo, San Antonio, evaluación de proyectos, proyecto social.

Índice de contenidos

Glosario	9
Estudio de Sostenibilidad para un Proyecto de Preservación de la Memoria Histórica en San Antonio, Chile.....	12
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
GENERAL	13
ESPECÍFICOS	13
Capítulo 1: Diagnóstico y Planteamiento del Problema	14
1.1 Antecedentes y contexto del problema	14
1.2 Identificación del problema	15
1.3 Estrategias de implementación	16
1.4 Alcances y limitaciones del estudio	18
1.5 Análisis PESTAL.....	21
Capítulo 2: Operación de los servicios entregados.....	23
Propuestas de solución	23
Limitantes financieras	28
Requerimiento financiero	30
Indicadores ⁶	31
Análisis estratégico	32

Capítulo 3: Sostenibilidad financiera y económica	34
Tasa de descuento.	34
Plazo del proyecto.....	34
Tasa de crecimiento de asistentes.....	34
Unidad monetaria	35
Retorno social por asistencia	35
Gastos en administración	35
Costos fijos	36
Costos variables	36
Inversiones.....	37
Ilustración 36: VAN Social con financiamiento económico ⁹	38
Ilustración 37: VAN Social con financiamiento, con capital de trabajo distribuido	38
Ilustración 38: VAN Social sin financiamiento	39
Ilustración 39: FLUJO DE CAJA REALISTA	39
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	41
Tablas.....	8
Ilustraciones.....	6

Índice de figuras

Imagotipo de la casa de estudios	11
Imagotipo de la organización a trabajar	11
Planimetría del conjunto original de cabañas	12
Proporciones de personas, del más grande al más pequeño: Visitantes anuales por turismo con pernoctación a la V región, visitantes a la comuna de San Antonio, a Santo Domingo; visitantes anuales al MMDH, al CCSA, objetivo al sitio de memoria en estudio.	14
Extracción de tendencias sobre el financiamiento a proyectos sociales en Chile	17
Extracción de tendencias nacionales sobre los visitantes que reciben servicios culturales.	17
Diagrama de Causa-Efecto. Elaboración Propia	19
Imagen de una intervención hecha por el equipo de La fundación realizada en el lugar físico del ex balneario.	23
Diagrama de colaboración local y nacional. Elaboración propia	23
Actividad con la comunidad en Cerro Alegre para la conmemoración N°52 del golpe de estado.	23
Inauguración de memorial para las víctimas del campo de represión extrajudicial de Tejas Verdes, en la comuna de San Antonio	23
Proyecto terminado del Domo Multiuso	23
Referencia. Proyecto de reconstrucción del sueño: la universidad de los D.H.	23
¿En qué consiste la estrategia de contar una historia visualmente?	24
Registro de la actividad llevada a cabo en 2024	25
Registro de comida disponible -tipo cóctel- durante la actividad	25
Registro de la información disponible -en forma de exposición- durante la actividad	25
Registro fotográfico de la asistencia y ambiente generado por la actividad. 2025	25
Registro de la asistencia y ambiente. Verano 2025	26
Registro de la llegada al recorrido pedagógico durante el campamento	26
Registro del bus donde se transportan a las personas	26

Registro del ambiente preparado para la actividad donde se presentó la cantante nacional Evelyn	
Cornejo. 2025.	26
Registro del ambiente creado en cada curso de 30 estudiantes	27
Presentación del trabajo a la comunidad roquina	28
QR adaptado	28
Punto de vista desde la experiencia de los usuarios	28
Cómo se ve el montaje tecnológico en una sala de exposiciones	28
Diagrama que refleja cómo las distintas áreas de la organización trabajan mancomunadamente	33
Cálculo de ingresos	35
Costos de HH, sueldos para el equipo humano.	35
Cálculo de costos fijos anuales	36
Cantidad de eventos anuales a realizar para cada actividad.	36
Costos variables de cada actividad	36
Costos variables esperados anualmente	37
Cálculo de inversiones y costo anual por depreciación	37
VAN Social con financiamiento económico ⁹	38
VAN Social con financiamiento, con capital de trabajo distribuido	38
VAN Social sin financiamiento	39
FLUJO DE CAJA REALISTA	39
Cálculo de cuánto baja el retiro de utilidades donando 100u.m. a la fundación.	40

Índice de tablas

Factores PESTAL. Elaboración Propia	21
Información preliminar y aproximada sobre el estado actual. Elaboración propia. Fuente: Entrevistas.docx y Sueldos 2024.pdf	28
Adicionales a la realidad reportada en Limitantes financieras. Elaboración propia. Fuente: Entrevistas.docx	30
Comparativa operacional entre Latinoamérica. Fuente: Programa CALAC 2025. ³⁶	34

Glosario

DDHH: Derechos Humanos

La Fundación: Fundación por la Memoria de San Antonio

INJUV: Instituto Nacional de la Juventud (gubernamental)

INDH: Instituto Nacional de Derechos Humanos (autónomo)

MINCAP: Ministerio de las Culturas, las Artes y el patrimonio.

MINJUD: Ministerio de Justicia y los Derechos Humanos

MMDH: Museo de la Memoria y de los Derechos Humanos (fundación de carácter estatal)

GAM: Centro Cultural Gabriela Mistral

CCSA: Centro Cultural San Antonio

INE: Instituto Nacional de Estadísticas

MM: Millones

FODA: En el análisis estratégico: (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

PESTAL: En análisis estratégico: (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal)

CMN: Consejo de Monumentos Nacionales, dependiente del MINCAP

DINA: Dirección de Inteligencia Nacional, aparato represor cívico militar de la dictadura

CNI: Central Nacional de Inteligencia, continuidad de la DINA

La Oficina: Consejo Coordinador de Seguridad Pública, continuidad de la CNI

MOP: Ministerio de Obras Públicas

SERNAGEOMIN: Servicio Nacional de Geología y Minería

SML: Servicio Médico Legal

PDI: Policía de Investigaciones

SERPAT: Servicio Nacional del Patrimonio Cultural, del MINCAP

GORE: Gobierno Regional (de Valparaíso)

FNDR: Fondo Nacional de Desarrollo Regional, del GORE

EE. UU.: Estados Unidos

USD: dólares estadounidenses

CLP: Pesos chilenos

PIB: Producto Interno Bruto

Pd: post data, nota añadida al final de un recurso (tabla, imagen, análisis).

IPI: Ingeniería en Proyectos de Ingeniería. Carrera cursada por el investigador.

H.H.: “Hora – Hombre” refleja el tiempo de trabajo requerido.

VAN: Valor actual neto, expresa el valor presente de los flujos de caja de un proyecto

TIR: Tasa interna de retorno, indicador que mide la rentabilidad de una inversión

PRI: Periodo de recuperación de la inversión, medido en años

IVAN: índice de valor actual neto, mide la rentabilidad de un proyecto en relación con la inversión inicial. Indica cuánto valor genera cada peso invertido.

u.m.: Unidades Monetarias. Expresa la unidad de medida física. Dinero con moneda no definida (UF/CLP).

Sitio de memoria: nombre social del lugar físico sobre el que se trabaja. Ubicado en Avenida Arturo Philips #2, Santo Domingo, Valparaíso.



UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

Ilustración 1: Imagotipo de la casa de estudios



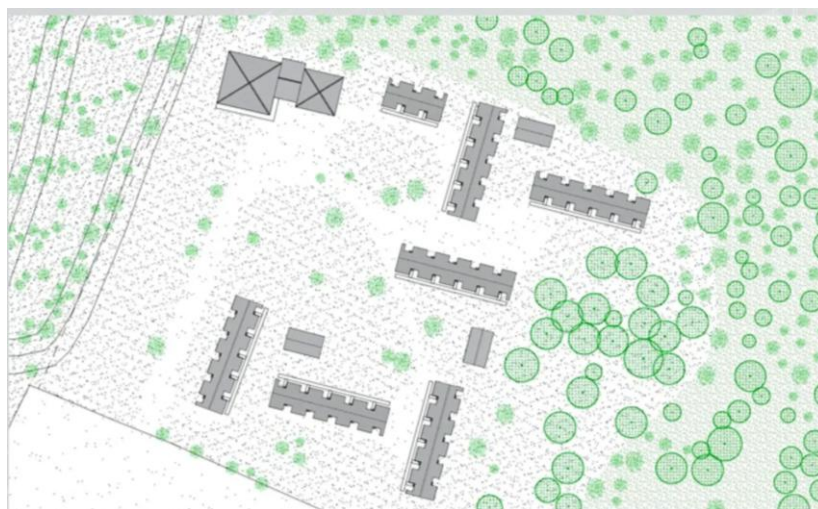
*Ilustración 2:
Imagotipo de la
organización a trabajar*

Estudio de Sostenibilidad para un Proyecto de Preservación de la Memoria Histórica en San Antonio, Chile

Ex Balneario popular Rocas de Santo Domingo, consiste en “La construcción de un sueño” formando allí un complejo de cabañas de veraneo ubicado en la provincia de San Antonio, región de Valparaíso, diseñado en 1970 por el arquitecto premio nacional⁰ Miguel Lawner. Durante sus 2 años de funcionamiento pleno, se vieron beneficiadas más de mil personas por el plan nacional de turismo, aquellas familias eran pobres y trabajadores sindicalizados en la ciudad, la gran mayoría no conocían el mar⁸.

Años después, durante la última dictadura³⁰ en nuestro país este recinto sufrió “la destrucción de un sueño” siendo utilizado por militares y civiles como centro de tortura y exterminio³¹. Los hechos

Ilustración 3: Planimetría del conjunto original de cabañas



históricos descritos motivaron que se impulsara hace 11 años (2014) su protección. En ese mismo año las construcciones originales fueron demolidas por la municipalidad de Santo Domingo, y a final de ese año es declarada como “Monumento Histórico” para conservar los pilotes de las cabañas, restos cerámicos y la distribución geográfica de las instalaciones originales.

Desde 2014 existe la “Fundación por la memoria de San Antonio”, durante la última década las personas que la integran han realizado actividades e insumos para “La reconstrucción de un sueño”, preservando y difundiendo la memoria histórica local, enfocado en residentes, estudiantes, sobrevivientes y turistas. El autor de esta investigación se ha desempeñado como colaborador activo de la Fundación desde el 2015 hasta el presente.

Hace 2 años (15 de mayo del 2023), se entregó la administración del recinto de 11 hectáreas en comodato³ a La Fundación hasta el 2029.

Alguno de los objetivos³ más plausibles de la Fundación, son formar en el sitio una escuela de DDHH, además de un ‘parque de la memoria’.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

GENERAL

1. Estudiar la sostenibilidad técnica y económica de la fundación por la memoria de San Antonio.

ESPECÍFICOS

1. Determinar indicadores de impacto relevantes en cada servicio que presta la Fundación para considerar el crecimiento de asistentes.
2. Diseñar un portafolio de propuestas que garanticen cumplimiento de los objetivos organizacionales a largo plazo, a través de diagnósticos compartidos, sistemas de monitoreo, y enfoque táctico-estratégico.
3. Estructurar un sistema de financiamiento sostenible, competitivo y realista para el funcionamiento de la organización.

Capítulo 1: Diagnóstico y Planteamiento del Problema

Este primer capítulo busca comprender el problema que enfrenta hoy la Fundación por la Memoria de San Antonio. A través de un diagnóstico claro, se pone en evidencia cómo la falta de conocimiento sobre la historia local afecta la construcción de una memoria colectiva viva.

También se reconocen las principales barreras que limitan la participación ciudadana y el desarrollo de la Fundación, pero al mismo tiempo se destacan sus fortalezas y experiencias que pueden inspirar nuevas estrategias. En el fondo, este capítulo es una invitación a mirar con claridad lo que ocurre, para así avanzar con más claridad.

1.1 Antecedentes y contexto del problema

Los trabajos de preservación que viene realizando la Fundación con sus trabajadores voluntarios, datan de hace más de una década, según indica su historia (su portal Web, visitado en mayo de 2025), quienes se han encontrado con dificultades para convocar al público que esperan (Fuente propia, observación directa, 2025). Desde esa perspectiva, surge la necesidad de tabular o sistematizar un mecanismo que determine actividades de interés para los potenciales usuarios.

Se observa que en la región (área común en oferta turística), anualmente llegan 12MM de visitantes con pernoctación³². A su vez, en la provincia de San Antonio (que agrupa a 6 comunas interconectadas en cultura, territorialidad, identidad, política y comercio) se estima que se hacen 4,2MM de viajes anualmente. Desglosando en comunas de interés: 450 mil a la comuna de San Antonio y 310 mil a Santo Domingo.

La oferta cultural disponible en la provincia es en la comuna de San Antonio, 3 sitios de visita, y en las otras 5 comunas, 1 “casa de la cultura” por cada una³⁴³³.

Hay en total 5 museos en la provincia, Cartagena y El Tabo tiene 2 cada una, y San Antonio el más importante.

En servicios locales de distribución cultural, nos dejaremos guiar por el más importante de la comuna y provincia, el Centro Cultural de San Antonio, que recibe anualmente alrededor de 30mil personas en sus actividades presenciales³⁴. Y un presupuesto anual estimado de 600 millones de pesos (aprox. 20 mil pesos de financiamiento por cada visitante).

Ilustración 4: Proporciones de personas, del más grande al más pequeño: Visitantes anuales por turismo con pernoctación a la V región, visitantes a la comuna de San Antonio, a Santo Domingo; visitantes anuales al MMDH, al CCSA, objetivo al sitio de memoria en estudio.

Junto con la estadística del MMDH, otra confiable guía para la búsqueda de parámetros. Quien recibe 120 mil visitantes anuales. Y un financiamiento basal de \$ 240 millones, (aprox. 20 mil pesos por visitante).

Ineludiblemente, la Fundación que administra un financiamiento de \$58 millones anuales debe fijarse como objetivo la recepción de 2900 personas anuales al monumento histórico que le fue conferido por comodato.

1.2 Identificación del problema

Sobre el desconocimiento en historia y geografía

Las personas, presentan escasos conocimientos en la realidad de sus antepasados, de hecho, un estudio con motivo de una tesis² de psicología aprobada por la Universidad de Chile (2013), encontró que la dictadura chilena generó un trauma que se transmite de generación en generación, destacando cómo el silencio y la falta de comunicación como preponderantes dificultades que enfrentan las familias para sanar esta herida nacional. Sin embargo, según Hess, Herrera y Lucero (2020), los adolescentes valoran positivamente las conversaciones con sus abuelos como una forma de fortalecer la identidad.

Entonces, con este proyecto que atenderá ineludiblemente esta necesidad de la población, se obtendrán personas capaces de entender y compartir la historia local, sobre todo si se trabaja y explota esta necesidad de vinculación, se conseguirán personas difusoras en sus espacios habituales entre sus pares.

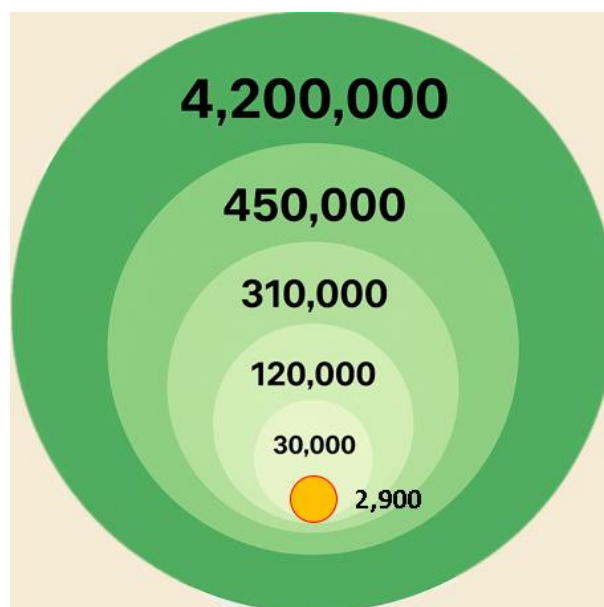
Sobre la necesidad de cultura

(GAM, 2012) muchas personas conocen el centro cultural, pero no han asistido a sus actividades, principalmente por falta de información o tiempo. Aun así, en el estudio de Adimark 2018, se observa que no existen diferencias mayores al 9% según la clase social de las personas, género, o zona geográfica respecto al conocimiento en historia chilena.

Con este proyecto se dará accesibilidad a todos los sectores de la población con actividades gratuitas al usuario, y un seguimiento de fidelidad que vincule a las personas con la enseñanza de los DDHH.

Evaluación de desempeño de las actividades internas

Se necesita internamente saber qué vale la pena hacer. Optimizar



1.3 Estrategias de implementación

Profesionalismo

Enfocándonos en la resolución de los problemas planteados, la organización cuenta ya con profesionales del área pedagógica y de las ciencias sociales, a cargo de los programas. Quienes, por su profesión, son capaces de seguir los lineamientos institucionales y sugerencias de mejora que se obtendrán en esta investigación. Será un lineamiento estratégico continuar con el equipo de expertos, o ante una eventualidad asegurar el profesionalismo de nuevos integrantes de la Fundación.

Barreras de entrada

Interés del usuario: Según el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2021), los espacios culturales deben adaptarse a las realidades territoriales para fortalecer su vínculo con la ciudadanía. Los resultados destacaron también la importancia de estrategias de fidelización y la necesidad de adaptarse a las características locales para atraer y mantener públicos diversos

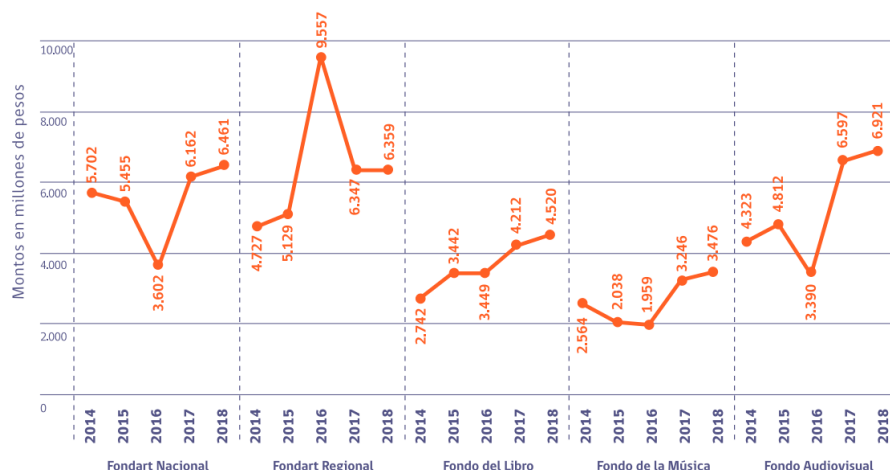
Financieras del usuario: INJUV 2009 sugiere que los jóvenes realizan en su mayoría actividades gratuitas en su tiempo libre.

Barrera política: Atendiendo los requerimientos planteados en el punto anterior, se recurrirá financiamiento sostenido mediante inversionistas privados, empresas con políticas de Responsabilidad Social Empresarial, fondos culturales, subsecretaría de bienes nacionales, donaciones particulares, y recursos humanos voluntarios. Poniendo especial preocupación en la advertencia que hace Interferencia (2019) respecto a los prejuicios que tienen las personas con los sitios de memoria, incluyendo etiquetas que las entidades financieras podrían tener para con la Fundación por la memoria. Por extensión, se pondrá cuidado en los usuarios que creen que este trabajo está más relacionado con un interés político partidista que con la verdad histórica. También se tiene en cuenta la repercusión que puede tener la visión externa que se tenga sobre la Fundación al momento de obtener los permisos legales y/o municipales necesarios para la realización de actividades en espacios públicos.

¿Cómo ha funcionado en otras partes?

Ilustración 5: Extracción de tendencias sobre el financiamiento a proyectos sociales en Chile

Montos de proyectos seleccionados, según tipo de fondo. 2014-2018



Fuente: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

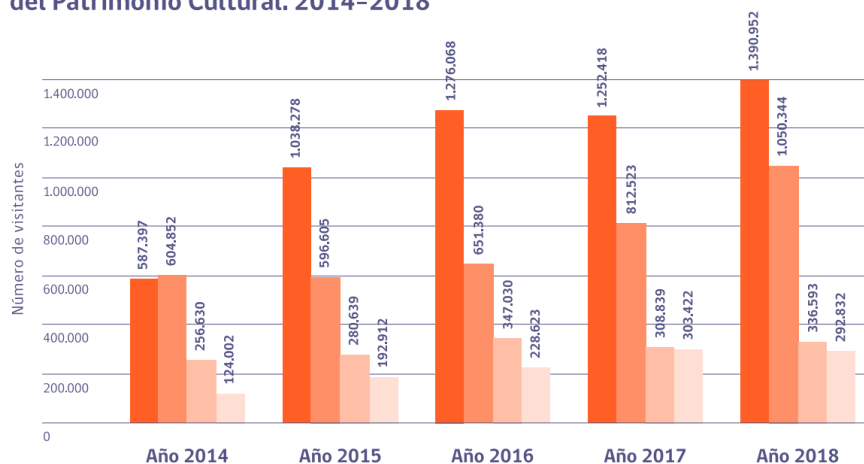
Todos los 5 tipos de financiamiento tienden al alza, lo que sugiere inequívocamente que se trata de una tendencia generalizada nacional, por seguir apoyando y fomentando los proyectos sociales que promueven la cultura y el arte.

Ilustración 6: Extracción de tendencias nacionales sobre los visitantes que reciben servicios culturales.

MUSEOS

ALGUNAS CIFRAS
ESTADÍSTICAS CULTURALES
PERÍODO 2014-2018

Número de visitantes por tipo de museo del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural. 2014-2018



Fuente: Servicio Nacional del Patrimonio Cultural.

Nota: Desde el mes de marzo 2015, se estableció la entrada liberada de pago, en todos los Museos dependientes del Servicio Nacional del Patrimonio Cultural.

Todos los tipos de establecimientos culturales tienden al alza en visitas, sugiriendo que se trata de una tendencia generalizada de los ciudadanos y/o usuarios de los servicios patrimoniales por recibir historia, cultura y arte. De los 2 gráficos mostrados anteriormente como ilustración se puede concluir que el mercado de los proyectos sociales se encuentra en un buen momento para crear y fomentar espacios nacientes.

Siguiendo los datos anteriores, y tomando también la referencia local y cultural más cercana que es el CCSA, observamos que el presupuesto, es 10 veces mayor. Por lo tanto, es un máximo posible y realista, fijarnos la meta de 2900 visitas anuales.

1.4 Alcances y limitaciones del estudio

Para comprender esta materia se ha elegido indagar en las personas más vinculadas al proyecto en construcción: sus trabajadores.

Entrevistas³

En primer lugar, se recurre a una entrevista por videoconferencia con la directora de finanzas y a su vez la administradora del sitio físico “Rocas de Santo Domingo”, con el fin de investigar detalles sobre el funcionamiento orgánico, problemas detectados, intereses del grupo Fundación por financiar los objetivos planteados.

Aquí se clarifica un problema transversal que atraviesa todos los objetivos estratégicos que podrían plantearse, poniéndolos en jaque y en riesgo de cumplimiento.

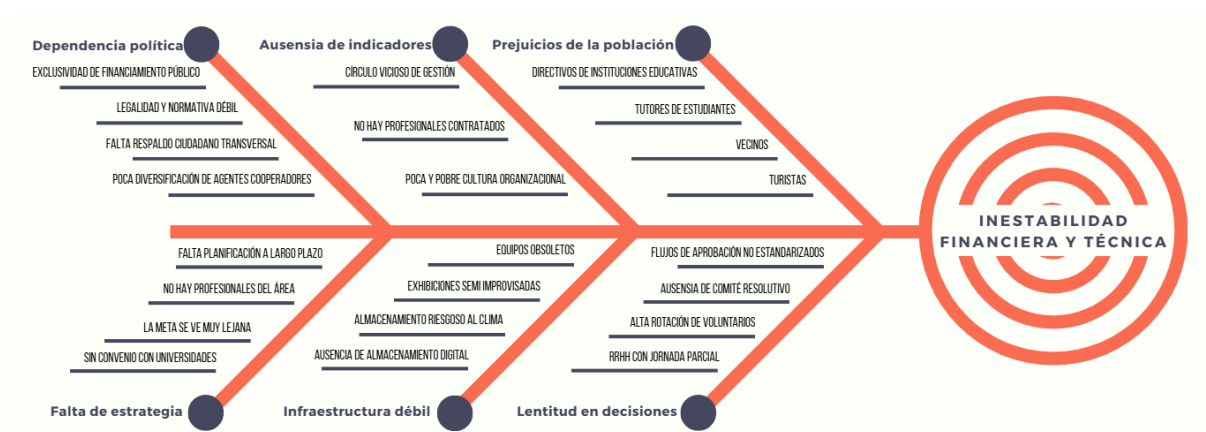
Esto es el factor político externo, tanto las prioridades objetivas que decretan los gobiernos, como los prejuicios que cargan personas de la sociedad civil, que pueden a veces oponerse a la realización de actividades. Se identifica entonces, esta área como prioritaria para el trabajo de stakeholders.

En ese sentido, también se plantean limitantes para las donaciones. El directorio, no está dispuesto a aceptar colaboración de personas u organizaciones vinculadas al deterioro de los DDHH (daño ambiental, encubrimiento de criminales), enfocados en ser una fundación intachable.

Otro antecedente para tener en consideración para la planeación futura es que cuentan para el año 2025, y presumiblemente también para el año 2026 el presupuesto de 58MM de pesos. Los que se usan para salario del personal 49 MM, y 9MM libres siempre que lo permita el SERPAT en sus ítems.

Para explicar los efectos negativos de la organización, así como la visualización de los problemas principales, e identificación de las causas correspondientes, se propone un diagrama de causa-efecto, motivado por lo conversado en la entrevista.

Ilustración 7: Diagrama de Causa-Efecto. Elaboración Propia



Para complementar este análisis interno, revisaremos -con el respaldo de los miembros de la fundación- experiencias de otros sitios de memoria y sus problemáticas.

Experiencias nacionales

Londres 38²⁹: Usa testimonios de sobrevivientes, familiares o víctimas (ej.: videos, cartas, grabaciones). Realizan talleres que vinculan memoria con derechos humanos actuales.

También han usado otras herramientas en busca de financiamiento para sus desafiantes proyectos

Villa Grimaldi25y26: Nos enseñan a activar toda nuestra red de apoyo para lograr objetivos transversales, realizando asambleas abiertas dirigidas a otros sitios de memoria y actores de la sociedad civil a unirse por “la urgencia de una ley que garantice protección legal a los sitios de memoria”

Neltume23y24: Tiene un enfoque comunitario al involucrar vecinos del lugar, universidades, y sobrevivientes. Trabajando desde la memoria viva, con arte, naturaleza, y autonomía frente al devenir político gracias a su círculo de apoyo.

Experiencias internacionales

Argentina16: Referente global en memoria, con más de 700 sitios de memoria, con 2 leyes clave enfocadas únicamente en sitios de memoria. Sugerencias clave apuntan hacia la institucionalización de los sitios de memoria como política estatal trascendente, integrando a toda la sociedad civil en su administración y sostenibilidad. Aportan novedosos “parques de la memoria” de esparcimiento y cultura.

21En cuanto a estrategias educativas, nos han demostrado que generan gran impacto la vinculación con las luchas actuales, la itinerancia con colegios rurales a través de su “maleta pedagógica”, y el uso creativo de la tecnología al servicio de proyectos sociales como éste.

En cuanto a estrategias de gestión de proyectos, son los más serios para medir el impacto de sus actividades

Uruguay¹⁷: Con un enfoque comunitario y de resiliencia, han aportado una visión descentralizada de la gestión, apuntando a las voluntades de cada localidad para llevar adelante espacios de preservación de forma exitosa. Ponen sobre sobre la mesa el tema de la revictimización para evitar acrecentar el dolor en los sobrevivientes.

EE. UU.¹⁸: Conocido por la implementación exitosa de la tecnología en los sitios de encuentro de historia y conocimiento sobre el pasado. También le enseña al mundo la inclusión sobre varias problemáticas de violaciones a los DDHH y sus consecuencias. Desde periodos de esclavitud hasta las violencia estatal racista generalizada en la actualidad, construyendo narrativas multisectoriales.

También se ve un aprendizaje para conseguir financiamiento masivo, con la táctica de contar la historia en primera persona para generar un impacto emocional en los espectadores multimedia. Lograron reunir 37MM USD¹⁹, haciendo la extrapolación según el PIB²⁰ de ambos países podría reunirse aquí 450 MM CLP anualmente. (similar al escueto presupuesto nacional que entrega el SERPAT [580MM⁴])

Alemania¹⁴: Se han reportado amenazas con el ascenso de la ultraderecha, poniendo en riesgo a sitios de memoria del país, aunque sean los espacios más simbólicos y sensibles de toda la red se sitios del país. Dejándolos como blanco de ataques ideológicos. En el contexto social, ponen en duda la historia buscando distorsionarla. La respuesta de la sociedad civil sugiere buscar protección legal.

¹⁵En el área pedagógica se sugiere integrar relatos orales testimoniales con voces de los sobrevivientes. Usar espacios interactivos y tecnológicos. Enseñar a cuestionar las enseñanzas hegemónicas. Vincular los derechos humanos que se violaron en el pasado con aquellos que están en boga en el presente.

En el área física, se sugiere la integración de arte o diseño del espacio de manera simbólica, para dar espacio a una interpretación emocional de la realidad.

Usuarios

El público objetivo que se ha definido por la Fundación es el grupo geográfico de la provincia de San Antonio, quienes pueden tener mayor vínculo con lo que fue el ex balneario, con especial atención en estudiantes y centros educativos, así como sobrevivientes y familiares de víctimas de la dictadura. Se busca atraer turistas y visitantes a través de instituciones públicas y privadas.

Sin embargo, incluiremos también a este proyecto a visitantes de afuera de la provincia, que realicen turismo cultural o patrimonial, quienes ayudarán a complementar las metas de difusión fijadas para el éxito del proyecto.

1.5 Análisis PESTAL

Como herramienta estratégica (Político, Económico, Social, Técnico, Ambiental, Legal) analizaremos el entorno que rodea al proyecto, desde la jurisdicción aplicable, pasando por oportunidades detectadas, amenazas a tener en cuenta, hasta el marco teórico y normativo para el funcionamiento de La Fundación.

Tabla 1: Factores PESTAL. Elaboración Propia

ÁREA	FACTOR	VALORACIÓN
Político	Proyecto de ley que cree la categoría de “sitio de memoria”	Positivo
	Comuna de santo domingo siempre elige jefes comunales que no están comprometidos con el desarrollo histórico local, y son poco cooperadores o contrarios al proyecto	Negativo
	La candidata presidencial con más preferencias es Jeanette Jara, de izquierda.	Positivo
	Las encuestas presidenciales le dan a la derecha un 51 de las preferencias	Negativo
Económico	Impacto en la red de comercio local	Positivo
	GORE cuenta con 120.000 MM anuales	Positivo
	SERPAT cuenta con 58 MM anuales	Positivo
Social	La integración comunitaria, es uno de los desafíos que se plantean los gobiernos locales	Positivo
	Las mallas curriculares de los colegios públicos incluyen la temática de los DDHH como formación obligatoria	Positivo
	Existe un desinterés social en actividades públicas	Negativo
Tecnológico	Se usan aplicaciones para mejorar la experiencia del usuario	Positivo
	Se pueden usar plataformas digitales para difundir testimonios y recursos históricos	Positivo
Ambiental	Condiciones climáticas costeras	Negativo
	Subida en el nivel del mar reportado	Negativo
	La vegetación invasora oculta los cimientos de las cabañas y otras construcciones históricas	Negativo
	El MOP prometió construir un pretil de contención de mareas para proteger el terreno	Positivo
Legal	Reconocimiento como monumento histórico	Positivo

	Protocolo de acción frente a vandalismo del CMN	Positivo
	No existe la categoría de “sitio de memoria”	Negativo
	El fisco (propietario) entrega en comodato del sitio de memoria de uso por 5 años, prorrogable	Positivo
	Exigencia de higiene en baños, manejo de residuos y control de plagas	Negativo
	Resolución de funcionamiento municipal	Negativo
	Cumplimiento de los derechos laborales por el código del trabajo	Negativo
	Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental	Negativo
	Plan de emergencia ante catástrofes	Negativo

Los factores del entorno que se han descrito nos guían inequívocamente a la gestión del riesgo, considerando las realidades externas para aprovechar una inminente categorización legal de los sitios de memoria. Al mismo tiempo nos sugiere protegernos ante las amenazas de las mareas, y tomar medidas contra las rebeldes malezas anuales.

En los sectores tecnológicos nos invitan a desarrollar las capacidades internas, para construir fortalezas que lograr atraer públicos modernos con nuevas formas de aprendizaje.

Una de las conclusiones más importantes es la advertencia que se hace sobre la irreconciliable dependencia política local para el financiamiento, aquel se usará en inversión de infraestructura de largo plazo. Y en financiar las asesorías de gestión que deben mantener en mejora continua la administración.

Capítulo 2: Operación de los servicios entregados

Propuestas de solución

En gestión

Enfocados en los problemas detectados, y en la apertura que tienen los miembros del directorio, socios activos de la fundaciones y trabajadores permanentes.

En ese ámbito, se suman ejemplos de acción inspirados en otros sitios de memoria, ubicados tanto en Santiago de Chile y Neltume (Región de Los Ríos), como Argentina, Uruguay y Alemania. Para guiar el camino de la organización sanantonina.

Vinculación con el medio

Se propone respecto a la dependencia: trabajar mancomunadamente con otros sitios de memoria, por una tipificación legal de los sitios de memoria, quienes tengan financiamiento por ley.

Junto a la integración a la cotidianidad la visita de monumentos locales, que conecten la organización con el territorio en el que habita.

Infraestructura

Se propone avanzar en la construcción de espacios físicos que permitan la realización de talleres, acercamiento al público y la comunidad, con el objetivo a corto plazo de posicionarse ante la opinión pública como un sitio de memoria necesario y presente.

Posteriormente usar los grandes recursos que lleguen (destinando parte del financiamiento basal de los 58MM en ahorro) para la construcción paulatina de la escuela de Derechos Humanos.



Ilustración 8: Imagen de una intervención hecha por el equipo de La fundación realizada en el lugar físico del ex balneario.

Ilustración 9: Diagrama de colaboración local y nacional. Elaboración propia

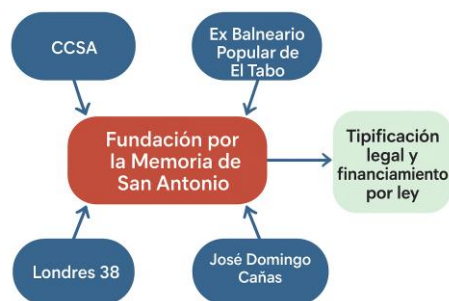


Ilustración 10: Actividad con la comunidad en Cerro Alegre para la conmemoración N°52 del golpe de estado.

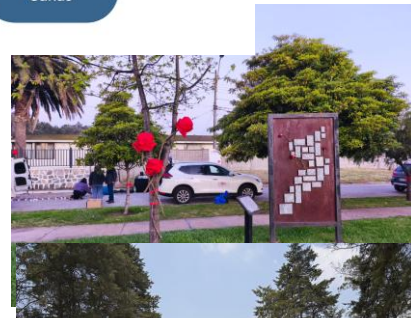


Ilustración 11: Inauguración de memorial para las víctimas del campo de represión extrajudicial de Tejas Verdes, en la comuna de San Antonio



Ilustración 12: Proyecto terminado del Domo Multiuso

Ilustración 13: Referencia. Proyecto de reconstrucción del sueño: la universidad de los D.H.

Económico

Se integran más fuentes de financiamiento privado que ayudarían a lograr principalmente una estabilidad más independiente de la realidad política nacional. Atendiendo a las limitaciones^{1.4}

Alcances y limitaciones del estudio, se conseguirán de algunas empresas para ser propuestas al directorio y ellos puedan evaluar su factibilidad. Para esta etapa se ha desarrollado una presentación digital como insumo para dar a conocer la historia de la organización a través de un prototipado tipo StoryBoard:

Ilustración 14: ¿En qué consiste la estrategia de contar una historia visualmente? Fuente: Ramo Diseño Estratégico, IPI.

Prototipado

STORYBOARD	
	¿QUE ES? Una representación visual de una historia a través de cuadros estáticos, compuestos por dibujos, collages, fotografías o cualquier otra técnica disponible.
	¿CUÁNDO USARLO? Para comunicar una idea a terceros o para visualizar el encadenamiento de una solución, con el objetivo de detectar aspectos no solucionados en el producto o refinar un servicio final.
	¿CÓMO APLICARLO? Primero, es necesario tener una idea bien definida de que comunicar y probar. Con base en ello, se debe elaborar un guión por escrito y, en seguida, separar la historia en secciones teniendo en cuenta los escenarios, actores y encuadramiento que serán usados para representar lo que se desea. Finalmente, se escoge la técnica de representación gráfica disponible o más adecuada para el objetivo, pudiendo el resultado final ser impreso o digital. Lo importante es representar visualmente lo que se desea comunicar.
	

De esta forma, se busca informar y persuadir tanto a los financistas públicos como privados, de invertir económicamente en este proyecto social.

Para Empresas Privadas.pptx y Para organismos públicos.pptx

Servicios

Se expondrán la naturaleza de cada una de las principales actividades que se realizan en la fundación por la memoria. Para comprender el impacto social, se tomará como referencia el estudio³⁸ realizado por la Universidad Católica enfocado en evaluación de proyectos. Así obtendremos un valor social de referencia para cada actividad. 0,6724 UF (2022). Éste será relativo a cada actividad, ya que presentan particularidades en el proceso de aprendizaje, la emotividad, apropiación, entre otros factores.

Dada las inversiones periódicas que se hacen por innovación tecnológica, investigación histórica, conservación y restauración patrimonial, se presume que estos valores sociales por cada actividad irán creciendo a lo largo del tiempo a una tasa del 10% anual.

La meta de asistencia es un aproximado según la media observada, ponderado por las H.H. requeridas para la realización de 01 evento.

Los costos de H.H. no se incluyen como gasto variable debido a que el equipo humano, debe contratarse independiente de la cantidad de actividades o de su asistencia.

Recorrido pedagógico con Visita Conversada

Actividad central del sitio de memoria, se da a conocer a quien recién se enteran de la existencia de este lugar, sobre su historia, lugares físicos que quedan, y sus proyecciones de futuro.

Meta de asistencia: 30 personas

Anual: 3000 personas

Incluye: Comida o coctel de acompañamiento

Información disponible: Historia sobre la construcción del sueño, destrucción y reconstrucción.

Gasto aprox por persona: \$1.500.- Colación

Gasto aprox por actividad: \$20.000.- Por transporte

Valor social: 1,5 valores de referencia. Debido a su profundidad e impacto.

Ilustración 15: Registro de la actividad llevada a cabo en 2024



*Ilustración 16: Registro de comida disponible - tipo cóctel- durante la actividad
exposición- durante la actividad*



Taller grupal

Una actividad a sobrevivientes y/o familiares de la represión recibida en dictadura, con el objetivo principal de visualizar el lugar desde una perspectiva personal, resiliente y esperanzadora.

Meta de asistencia: 10 personas



Ilustración 18: Registro fotográfico de la asistencia y ambiente generado por la actividad. 2025

Gasto por persona: \$3.000.- Entrega de material.

Gasto por actividad: \$20.000.- Por transporte.

Valor social: 2 valores de referencia. Debido a la reflexión, diálogo, construcción conjunta, desarrollo de habilidades y salto cualitativo.

Encuentro de jóvenes por la memoria

Su objetivo central es inspirar a estudiantes de 1ro a 4to medio, con la materia de defensa de los DDHH, a través de informaciones compartidas y aprendizajes multidireccionales. Instancia con libros, múltiples talleres, música en vivo, momentos para la reflexión, para el juego consciente, incluye visita guiada por el triunvirato de la tortura. (3 lugares que fueron usados por el ejército sanantonino para coordinar la prisión, tortura y desaparición de chilenos).

Meta de asistencia: 25 personas

Incluye comida y transporte.

Gasto por persona: \$25.000.- Es lo que cobra el centro de eventos

Gasto por actividad: \$100.000.- Es lo que cobra el centro de eventos

Valor social: 4,5 valores de referencia. Debido a que incluye 1 recorrido (1,5 v.r.) + 1 taller grupal (2 v.r.) + 1 experiencia artística (1 v.r.)

Ilustración 19: Registro de la asistencia y ambiente. Verano 2025

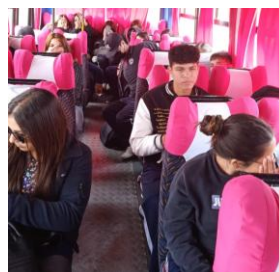


Ilustración 21: Registro del bus donde se transportan a las personas



Ilustración 20: Registro de la llegada al recorrido pedagógico durante el campamento

Arte en la vía pública

Figura referencial de cuando se contrató a la artista Evelyn Cornejo, para una puesta en escena que transmitía con sensibilidad valores de humanidad.

Meta de asistencia: 100 personas

Gasto aprox por persona: \$1.000.- Ya hay entrega de un presente o recordatorio.

Gasto aprox por actividad: \$1.000.000.- Por la productora

Ilustración 22: Registro del ambiente preparado para la actividad donde se presentó la cantante nacional Evelyn Cornejo. 2025.



Valor social: 1 valor de referencia. Debido a que es símil a la experiencia registrada por Universidad Católica al estudiar el valor social del arte callejero. No incremental, debido a que su naturaleza se mantiene independiente a la subida de valor patrimonial del sitio, o del valor organizacional del equipo de gestión.

Visitas a colegios

La figura muestra una exposición que se hizo a un 2do medio para invitarles a participar de un concurso artístico por los derechos humanos.

Meta: vinculación con el medio

Gasto aprox por persona: 0.- Ya que no hay entrega de material.

Gasto aprox por actividad: \$5.000.- Por transporte y afiches.

Valor social: \$4.000.- debido a la presencia de unos minutos del equipo de educación quienes cuentan de la existencia del sitio de memoria histórica.

Ilustración 23: Registro del ambiente creado en cada curso de 30 estudiantes



Tecnología

Maqueta a escala realizada por arquitecto

Meta: integración a las actividades cotidianas

Ilustración 24: Presentación del trabajo a la comunidad roquina



Proyecto digital de realidad aumentada realizado por productor audiovisual, con audio-guía.

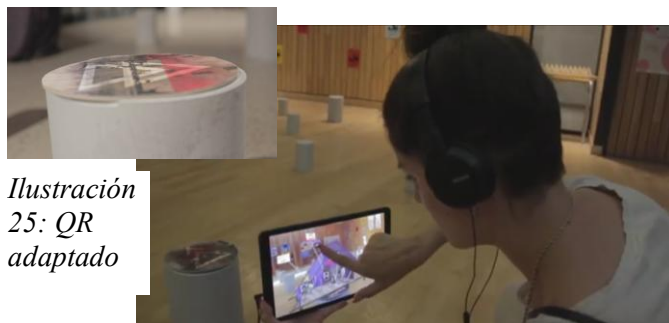


Ilustración 25: QR adaptado

Ilustración 26: Punto de vista desde la experiencia de los usuarios

Ilustración 27: Cómo se ve el montaje tecnológico en una sala de exposiciones



Limitantes financieras

Tabla 2: Información preliminar y aproximada sobre el estado actual. Elaboración propia.

Fuente: Entrevistas.docx y Sueldos 2024.pdf

DISEÑO Y USO DEL PRESUPUESTO		
COSTOS FIJOS		
ÍTEM	PARTIDA	MONTO
Trabajadores (mensual)	Administrativo	\$1.753.108

	Servicios	\$2.013.417
	Asesoría	\$133.333
Equipamiento 2023	Fondo de la presidencia	83.333
Limpieza de maleza	Mensual	166.667
Papelería	Mensual	16.667
Maquinaria	Generador eléctrico	879.000
Generación eléctrica	Bencina 93	100.000
TOTAL ESTIMADO MENSUAL		5.145.525
INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA		
AÑO	PROYECTO	MONTO
2021	Instalación de placa	1.000.000
2023	Container	8.000.000
2023	Domo	5.200.000
2024	Iluminaria y vigilancia	14.000.000
2025	Avance Cerco Perimetral	77.000.000
TOTAL ESTIMADO MENSUAL		1.753.333
COSTOS VARIABLES		
SERVICIOS	INSUMOS	MONTO
Visita guiada al sitio	Transporte (semanal)	60.000
	Colaciones	45.000
Visita a colegio	Papelería (mensual)	5.000
Evento público político - cultural	Gestión interna	1.000.000
Semana de las artes	Actividades varias (anual)	5.000

Encuentro de jóvenes (30)	Arriendo + comida	1.500.000
	Músicos	500.000
	Transporte	120.000
TOTAL ESTIMADO MENSUAL		3.235.000

Pd: para alcanzar un desempeño ideal, hace falta considerar un presupuesto principalmente destinado a inversión que logre avanzar la construcción de la “Universidad de los Derechos Humanos. Tampoco se incluyen gastos pequeños que frecuentemente desembolsa cada persona particularmente (transporte, colación, viático).

Requerimiento financiero

Tabla 3: Adicionales a la realidad reportada en Limitantes financieras. Elaboración propia.
Fuente: Entrevistas.docx

DISEÑO Y USO DEL PRESUPUESTO		
COSTOS FIJOS		
ÍTEM	PARTIDA	MONTO
Trabajadores (mensual)	Asesoría	\$811.594
	Investigación	\$1.178.324
Equipamiento	Anual	2.000.000
Limpieza de maleza	Trimestral	2.000.000
INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA		
AÑO	PROYECTO	MONTO
2026	Terminar Cerco Perimetral	140.000.000
2030	Escuela de DDHH	2.500.000.000 en 10 años. (2% del presupuesto anual del GORE)
COSTOS VARIABLES		
SERVICIOS	INSUMOS	MONTO
Recorrido pedagógico	Transporte trabajadores	15.000
Visita a colegio	Impresiones de material para llevar	20.000

	Transporte	15.000
Evento público político - cultural	Artista	1.000.000
	Producción externa	800.000
Semana de las artes (CCSA)	Película	500.000
	Músicas	2.000.000
	Teatro	3.500.000
	Taller formativo	1.000.000
Encuentro de jóvenes (cuatrimestral)	Arriendo + comida	1.000.000
	Difusión	500.000
	Seguimiento en reuniones	1.000.000
	Transporte	200.000
TOTAL ESTIMADO MENSUAL		11.550.000

Indicadores⁶

Para evaluar las propuestas recién vistas, con el respaldo de la experiencia argentina, se utilizarán métricas estandarizadas, tanto cualitativas como cuantitativas, que permitan llevar un seguimiento de las mejoras que traerá la aplicación de las sugerencias que en este informe se proponen.

Del mismo modo, se hace sostenible el proyecto cuando la publicidad o la forma de mostrarse a otras organizaciones, cuenta con respaldo formal y cuantificable, por ejemplo:

1. Cantidad de visitas
 - a. Incremento anual (%)
 - b. Promedio por cada actividad (personas)
2. Calidad de la información
 - a. Reconocimiento de “La Fundación”
 - i. Mención espontánea al hablar de entidades (ranking)
 - ii. Recordación de marca (I/O)

- iii. Percepción / prestigio (1-7)
 - b. Disponible antes de asistir, cuando los usuarios deciden
 - i. Tiempo en decidir asistir (minutos)
 - ii. Motivación (1-7)
 - c. Al participar de la actividad (1-7)
- 3. Impacto
 - a. Preferencias frente a otras ofertas culturales (ranking)
- 4. Satisfacción de usuarios.
 - a. Cumplimiento de expectativas (1-7)
 - b. Tiempo personal invertido en la actividad (horas)
 - c. Tiempo adecuado, necesario y suficiente (1-5)
 - d. Importancia personal de su participación (por edad)

Análisis estratégico

Enfocados en las herramientas adquiridas durante la carrera pedagógica, y los últimos 5 semestres cursados, se proponen diversas metodologías que investigan la realidad del problema y la fundación que operará los servicios. Así se espera predecir el comportamiento futuro de la organización y de los usuarios. Para adoptar una estrategia correcta que enfrente los desafíos de la sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Cadena de valor (M. Porter C.)

Educación:

El trabajo articulado con mallas curriculares permite integrar contenidos de memoria en procesos formativos reales, generando experiencias pedagógicas significativas.

Historia y patrimonio:

El voluntariado sostenido por más de 15 años ha consolidado a la Fundación como referente en rescate histórico y preservación de la memoria local.

Vinculación comunitaria:

La relación constante con organizaciones sociales y territoriales potencia la legitimidad del proyecto y facilita la participación activa de la comunidad.

Gestión de actividades y servicios:

La planificación, ejecución y evaluación de recorridos, talleres y programas educativos aseguran calidad y coherencia con los objetivos misionales.

Comunicación y difusión:

Estrategias simples y de bajo costo mantienen la visibilidad del proyecto, fortalecen su presencia territorial y atraen nuevos participantes.

Gestión interna y gobernanza:

La coordinación del equipo, los procedimientos claros y la transparencia administrativa permiten operar de manera consistente y confiable.

Recursos y sostenibilidad:

La movilización de aportes públicos, privados y voluntarios constituye una base estable que sustenta el funcionamiento del proyecto.

Infraestructura y soporte:

El uso eficiente de espacios, equipamiento y herramientas de registro garantiza continuidad operativa y mejora la experiencia de los usuarios.

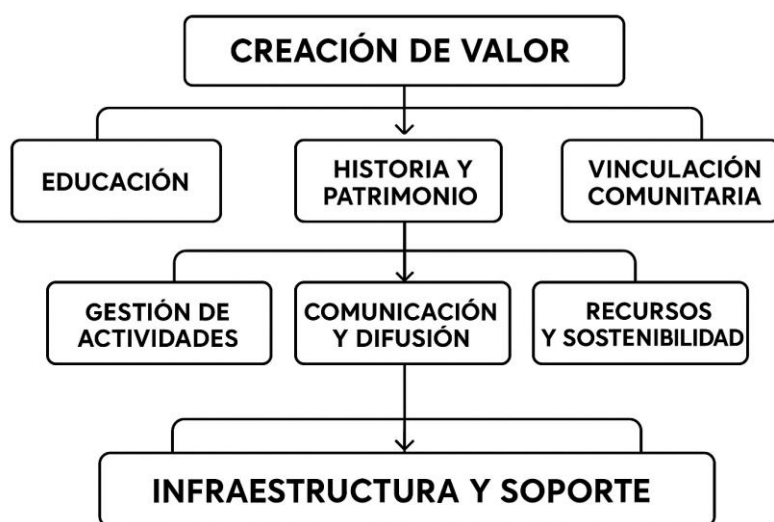


Ilustración 28: Diagrama que refleja cómo las distintas áreas de la organización trabajan mancomunadamente

Capítulo 3: Sostenibilidad financiera y económica

Se ejecutará una serie de cálculos económicos basados en la doctrina de las finanzas con el objetivo de obtener un resultado favorable o negativo a la conveniencia teórica de la realización del proyecto. Se utilizará el software Excel.

Tasa de descuento.

La tasa de descuento es uno de los elementos más importantes, sino el más importante, en la evaluación de proyectos de inversión tanto privados como públicos, toda vez que es el elemento que permite comparar flujos de beneficios y costos que se reditúan en distintos momentos del tiempo. (MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL, 2014)³⁵

Cuando estudiamos proyectos de inversión social

Tabla 4: Comparativa operacional entre Latinoamérica. Fuente: Programa CALAC 2025.³⁶

País	0 a 10 años	11 a 19 años	A partir del año 20	Fuente
Chile	6,00%	6,00%	5,05%	Ministerio de Desarrollo Social y Familia de Chile. 2020.
Colombia	5,00%	3,00%	3,00%	Autoridad Nacional de Licencias Ambientales. 2018
Perú	8,00%	8,00%	4,40%	Ministerio de Economía y Finanzas Perú. 2018
México	3,00%	3,00%	3,00%	Harvard T.H. Chan School of Public Health. 2018

El ministerio aconseja para Chile utilizar una tasa de 6% anual para proyectos de corto o mediano plazo.³⁷

Plazo del proyecto

Se plantea un plazo de 10 años porque los procesos de memoria necesitan tiempo para consolidarse y arraigarse en la comunidad. Además, desde el punto de vista financiero, evaluar el proyecto en un horizonte largo permite observar con realismo su sostenibilidad, la estabilidad de costos y la capacidad de atender períodos con menores ingresos. Así, el plazo elegido refleja tanto el ritmo propio del trabajo comunitario como la necesidad de una evaluación financiera responsable.

Tasa de crecimiento de asistentes

Debido a la meta autoimpuesta de llegar a unas 2900 visitas esenciales al sitio de memoria (recorrido pedagógico con visita conversada)²⁵, y dada la información recolectada por Fuente directa de la Fundación de la asistencia media observada de 450 personas, se requiere un crecimiento anual del 23%, obteniendo así la meta de 2900 personas desde el primer al décimo año.

Para el resto de las actividades y servicios entregados, se buscará mantener una tasa de crecimiento del 10% lo que permite un objetivo específico, medible, alcanzable, relevante, temporalmente definido.

Unidad monetaria

Se utilizará la UF porque permite expresar los costos e ingresos en términos reales, ajustados por inflación. Esto asegura comparabilidad en el tiempo, evita distorsiones por variaciones del IPC y entrega mayor precisión al evaluar la sostenibilidad financiera del proyecto a largo plazo.

Retorno social por asistencia

Considerando toda la información recolectada mediante entrevistas y generada en base al estudio³⁸ de la Pontificia Universidad Católica, se hace un cálculo de ingresos, basados en el crecimiento cultural de la población (expresado en aumentos de interés y por lo tanto asistencia anual del 10% en actividades y 23% para primera visita), son flujos de valor social (intangibles pero medibles), sustentando así que el proyecto tiene una base sólida, y objetiva de aporte a la sociedad.

	Cálculo de retorno social por asistencia																				
	Tasa social de descuento																				
	tasa de crecimiento anual de asistencia al recorrido			6%																	
	tasa de crecimiento anual de asistencia a actividades			23%																	
	tasa de crecimiento anual del valor			10%																	
	UF			10%																	
	Valor social de referencia por asistir a un evento cultural	\$	39.644																		
			0,6724	UF																	
ref	enpesos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10									
\$	39.985	Valoración: Recorrido pedagógico	1,009	1,109	1,220	1,342	1,477	1,624	1,787	1,965	2,162	2,378									
\$	53.313	Valoración: Taller grupal	1,345	1,479	1,627	1,790	1,969	2,166	2,382	2,621	2,883	3,171									
\$	119.955	Valoración: Encuentro de jóvenes	3,026	3,261	3,520	3,805	4,118	4,463	4,842	5,259	5,717	6,222									
\$	26.657	Valoración: Arte público	0,672	0,672	0,672	0,672	0,672	0,672	0,672	0,672	0,672	0,672									
\$	4.000	Valoración: Visitas a colegios	0,101	0,111	0,122	0,134	0,148	0,162	0,179	0,197	0,216	0,238									
	Asistencia: Recorrido pedagógico		450	554	681	837	1.030	1.267	1.558	1.917	2.358	2.900									
	Asistencia: Taller grupal		120	132	145	160	176	193	213	234	257	283									
	Asistencia: Encuentro de jóvenes		30	33	36	40	44	48	53	58	64	71									
	Asistencia: Arte público		966	1.063	1.169	1.286	1.414	1.556	1.711	1.882	2.071	2.278									
	Asistencia: Visitas a colegios		1.500	1.650	1.815	1.997	2.196	2.416	2.657	2.923	3.215	3.537									
	Retorno social por asistencia		1.507	1.815	2.202	2.695	3.323	4.131	5.174	6.528	8.294	10.607									
	referencia en pesos valor actual (MM)	\$	60	\$	72	\$	87	\$	107	\$	132	\$	164	\$	205	\$	259	\$	329	\$	420

Ilustración 29: Cálculo de ingresos

Gastos en administración

Basados en la información disponible por transparencia en la página de la fundación.³

	Gastos de administración				
	UF	\$	39.644		
		función	sueldo bruto mensual	sueldo bruto anual	
Administración obligatoria presente	Sueldo 1	Coordinación general del Sitio	700.719	8.408.628	
	Sueldo 2	Encargada de Educación	667.623	8.011.476	
	Sueldo 3	Encargada de Comunicaciones	672.897	8.074.764	
	Sueldo 4	Administrativa	1.052.389	12.628.668	
	Sueldo 5	Encargado de Proyecto y Gestión	672.897	8.074.764	
Costos con expectativa de ingreso	Sueldo 6	Asesora de Conservación y Proyectos	811.594	9.739.128	
	Sueldo 7	Asesoría Contable	133.333	1.599.996	
	Sueldo 8	Investigación para Archivo	589.228	7.070.736	
	Sueldo 9	Investigación Interdisciplinar	589.096	7.069.152	
* se presume que el trabajo en estas áreas traerá beneficios futuros, claramente no son actuales				70.677.312	1783 UF

Ilustración 30: Costos de HH, sueldos para el equipo humano.

Costos fijos

Se hace una proyección para los 10 años en que se desempeñará el proyecto, fundamentados en la tabla⁰ generada gracias a las entrevistas³ personales que se efectuaron a directivos de la Fundación.

Cálculo de costos fijos											
UF	\$ 39.644										
AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Arriendo de espacios		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Matención de Equipamiento		2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102
Generación eléctrica		2,522	2,522	2,522	2,522	2,522	2,522	2,522	2,522	2,522	2,522
Papejería		5,045	5,045	5,045	5,045	5,045	5,045	5,045	5,045	5,045	5,045
Limpieza de maleza		201,796	201,796	201,796	201,796	201,796	201,796	201,796	201,796	201,796	201,796
COSTOS FIJOS		211	211	211	211	211	211	211	211	211	211
ref en pesos	\$ 8.383.337										

Ilustración 31: Cálculo de costos fijos anuales

Costos variables

Para este apartado se requiere la cantidad de actividades a realizar (relacionado a la asistencia), sin embargo, considerando la maduración del equipo y conforme a la eficiencia de los llamados a participar en las convocatorias, se espera que conforme pase el tiempo, se observe una tasa de crecimiento de asistentes en cada uno de los eventos a realizar cada actividad del 5%. Se ajustará de la siguiente manera:

	media actual por sesión	EVENTOS ANUALES A REALIZAR									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recorrido pedagógico	30	15	18	21	24	29	34	40	47	56	67
Taller grupal	20	6	6	7	7	7	8	8	9	9	10
Encuentro de jóvenes	30	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
Arte público	150	6	7	7	7	8	8	9	9	10	10
Visitas a colegios	30	50	52	55	58	61	64	68	72	77	81
Tasa de crecimiento anual de asistencia por actividad	5%										

Ilustración 32: Cantidad de eventos anuales a realizar para cada actividad. Fuente: 9-Cálculos.

Con este insumo, se procede a agrupar los costos por persona y por evento, para cada actividad, distribuidas de la siguiente manera:

	por asistencia	por evento		
Recorrido pedagógico	\$ 1.500	\$ 20.000		
Taller grupal	\$ 3.000	\$ 20.000		
Encuentro de jóvenes	\$ 25.000	\$ 100.000		
Arte público	\$ 1.000	\$ 1.000.000		
Visitas a colegios	\$ -	\$ 5.000		
		*costo hh ya está pagado como gasto fijo		

Ilustración 33: Costos variables de cada actividad

Considerando los 2 insumos anteriores, obtenemos entonces la facultad para calcular los costos variables totales a lo largo de los 10 periodos en evaluación:

Néstor Quilaleo González

Memoria para optar al título de Ingeniero en Proyectos de Ingeniería

UF	\$	39.644										
Cálculo de costos variables		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costo: Recorrido pedagógico			975.000	1.190.250	1.441.208	1.736.085	2.124.985	2.580.331	3.137.408	3.815.011	4.656.264	5.689.605
Costo: Taller grupal			480.000	516.000	575.600	619.160	667.076	739.794	797.762	881.538	951.692	1.048.861
Costo: Encuentro de jóvenes			850.000	925.000	1.007.500	1.098.250	1.198.075	1.307.883	1.428.671	1.561.538	1.807.692	1.968.461
Costo: Arte público			6.965.946	8.062.541	8.168.795	8.285.674	9.414.241	9.555.666	10.711.232	10.882.355	12.070.591	12.277.650
Costo: Visitas a colegios			250.000	260.000	275.000	290.000	305.000	320.000	340.000	360.000	385.000	405.000
total			9.520.946	10.953.791	11.468.102	12.029.169	13.709.377	14.503.663	16.415.072	17.500.443	19.871.238	21.389.577
EN UF (real)			240	276	289	303	346	366	414	441	501	540

Ilustración 34: Costos variables esperados anualmente

Inversiones

Concordando con las necesidades materiales y urgentes del sitio, se requerirá una inversión en el término definitivo del cerco perimetral. Por otro lado, la infraestructura ya presente requerirá mantenciones periódicas y renovaciones conforme la naturaleza haga su proceso de depreciación temporal y por uso.

	Cálculo de inversiones					
	UF	\$	39.644			
	ACTIVOS	cant	valor unitario	sub total	depreciación realista	dep anual
Ya invertidos	Cerco perimetral	400	192.500	77.000.000	15	5.133.333
	Instalación de placa	2	1.000.000	2.000.000	7	285.714
	Container	1	8.000.000	8.000.000	15	533.333
	Domo	1	5.200.000	5.200.000	12	433.333
	Iluminaria y vigilancia	10	1.400.000	14.000.000	10	1.400.000
A INVERTIR	Cerco Perimetral	650	192.500	125.125.000	15	8.341.667
\$ 3.156 UF			totales	231.325.000		16.127.381
			\$ 5.835	UF	\$ 407	

Ilustración 35: Cálculo de inversiones y costo anual por depreciación

Como se aprecia, será demandante usar parte de los recursos en la conservación patrimonial de la infraestructura anexa al sitio de memoria.

Comprendiéndose que -pasado el tiempo- se modela que el gasto de recursos permitirá que el material teóricamente se mantiene siempre en óptimas condiciones. Es decir, el costo anual se asumirá como un riesgo proporcional a que el producto falle, o se inhabilite. Permitiendo el rescate integro de las inversiones finalizado el plazo de evaluación del proyecto.

Ilustración 36: VAN Social con financiamiento económico⁹

			financiamiento	75%								
Cálculo de ingresos por ventas			Impuestos	0%								
			Tasa desc	6%								
			Tasa interés	10%								
año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
INGRESO POR VENTAS		1.507	1.815	2.202	2.695	3.323	4.131	5.174	6.528	8.294	10.607	
Gastos Administración		1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	
COSTOS FIJOS		211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	
Costos variables		240	276	289	303	346	366	414	441	501	540	
gasto depreciaciones		407	407	407	407	407	407	407	407	407	407	
Utilidad Operacional		-1.134	-863	-488	-10	576	1.364	2.359	3.685	5.392	7.666	
Intereses CP		0	-146	-279	-387	-459	-480	-424	-262	0	0	
Intereses LP		-237	-228	-219	-209	-197	-185	-171	-156	-140	-121	
Utilidad sin impuestos	0	-1371	-1237	-985	-606	-80	699	1764	3267	5252	7545	
Amortización CP		0	-1.456	-2.786	-3.874	-4.593	-4.798	-4.236	-2.622	0	0	
Amortización LP		-85	-93	-103	-113	-124	-137	-150	-165	-182	-200	
Inversion	-3.156										3.156	
FCAF	-3.156	-1.456	-2.786	-3.874	-4.593	-4.798	-4.236	-2.622	479	5.070	10.501	
financiamiento CP		1.456	2.786	3.874	4.593	4.798	4.236	2.622	0	0	0	
financiamiento LP	2.367	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
capital de trabajo	-2.495										2.495	
FC	-3.284	0	0	0	0	0	0	0	479	5.070	12.996	
FCA	-3.284	0	0	0	0	0	0	0	301	3.001	7.257	
FCAA	-3.284	-3.284	-3.284	-3.284	-3.284	-3.284	-3.284	-3.284	-2.983	18	7.274	
VAN	7274	UF										
TIR	19,65%											
PRI	9											
IVAN	2,30											

Debido a que el proyecto, está en funcionamiento, la puesta en marcha posee un crecimiento relativo mucho menos explosivo que otros proyectos nacientes. Lo que genera que los primeros 5 periodos, se sufra una utilidad operacional no positiva, exigiendo una inmovilización extensa de poder adquisitivo a través del capital de trabajo. En estas ocasiones podría ser conveniente asignar paulatinamente el capital de trabajo según la demanda operativa anual del periodo anterior. Resultando:

Ilustración 37: VAN Social con financiamiento, con capital de trabajo distribuido⁹

			financiamiento	75%								
Cálculo de ingresos por ventas			Impuestos	0%								
			Tasa desc	6%								
			Tasa interés	10%								
año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
INGRESO POR VENTAS		1.507	1.815	2.202	2.695	3.323	4.131	5.174	6.528	8.294	10.607	
Gastos Administración		1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	
COSTOS FIJOS		211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	
Costos variables		240	276	289	303	346	366	414	441	501	540	
gasto depreciaciones		407	407	407	407	407	407	407	407	407	407	
Utilidad Operacional		-1.134	-863	-488	-10	576	1.364	2.359	3.685	5.392	7.666	
Intereses CP		0	-146	-279	-387	-459	-480	-424	-262	0	0	
Intereses LP		-237	-228	-219	-209	-197	-185	-171	-156	-140	-121	
Utilidad sin impuestos	0	-1371	-1237	-985	-606	-80	699	1764	3267	5252	7545	
Amortización CP		0	-1.456	-2.786	-3.874	-4.593	-4.798	-4.236	-2.622	0	0	
Amortización LP		-85	-93	-103	-113	-124	-137	-150	-165	-182	-200	
Inversion	-3.156										3.156	
FCAF	-3.156	-1.456	-2.786	-3.874	-4.593	-4.798	-4.236	-2.622	479	5.070	10.501	
financiamiento CP		1.456	2.786	3.874	4.593	4.798	4.236	2.622	0	0	0	
financiamiento LP	2.367	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
capital de trabajo	-1.134	-863	-488	-10							2.495	
FC	-1.923	-863	-488	-10	0	0	0	0	479	5.070	12.996	
FCA	-1.923	-814	-434	-8	0	0	0	0	301	3.001	7.257	
FCAA	-1.923	-2.737	-3.172	-3.180	-3.180	-3.180	-3.180	-3.180	-2.879	122	7.378	
VAN	7378	UF										
TIR	20,88%											
PRI	9											
IVAN	2.34											

Se observa un incremento en el VAN Social final de 104 UF.

En una siguiente etapa, considerando que el proyecto no genera un retorno económico o financiero, se procede a simplificar la explicación teórica de la creación de valor:

Ilustración 38: VAN Social sin financiamiento⁹

Cálculo de ingresos por ventas		Impuestos		0%							
		Tasa desc		6%							
		Tasa interés		10%							
año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESO POR VENTAS		1.507	1.815	2.202	2.695	3.323	4.131	5.174	6.528	8.294	10.607
Gastos Administración		1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783
COSTOS FIJOS		211	211	211	211	211	211	211	211	211	211
Costos variables		240	276	289	303	346	366	414	441	501	540
gasto depreciaciones		407	407	407	407	407	407	407	407	407	407
Utilidad Operacional		-1.134	-863	-488	-10	576	1.364	2.359	3.685	5.392	7.666
Inversion	-3.156										3.156
capital de trabajo	-2.495										2.495
FC	-5.651	-1.134	-863	-488	-10	576	1.364	2.359	3.685	5.392	13.317
FCA	-5.651	-1.070	-768	-410	-8	431	961	1.569	2.312	3.191	7.436
FC privado	-5.651	-6.721	-7.489	-7.899	-7.907	-7.476	-6.515	-4.946	-2.634	557	7.993
VAN	7993	UF									
TIR	15,32%										
PRI	9										
IVAN	2,53										

Note que la tasa de descuento es inferior a la tasa de interés de los créditos disponibles. Entonces, aplicando la ciencia social de las finanzas, podemos concluir que el VAN será mayor, cuando se baja el financiamiento. En este caso, bajando de 75% a 0%, el VAN Social sube 719 UF.

Finalmente se expone un flujo de caja realista, que explique los flujos de dinero que efectivamente corresponderán a la operación del proyecto. Y que a su vez demanda tanto donaciones basales públicas, como privadas incrementales para subsistir. Note:

Ilustración 39: FLUJO DE CAJA REALISTA⁹

		inc. donacion		5%							
Cálculo de ingresos por ventas		Impuestos		0%							
		Tasa desc		UF AJUSTADO POR IPC							
		UF		\$ 39.644							
año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESO POR FINANCIAMIENTO		1.463	1.463	1.463	1.463	1.463	1.463	1.463	1.463	1.463	1.463
INGRESO POR DONACIONES	3.156	1.178	1.237	1.299	1.364	1.432	1.504	1.579	1.658	1.741	1.828
Gastos Administración		1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783	1.783
COSTOS FIJOS		211	211	211	211	211	211	211	211	211	211
Costos variables		240	276	289	303	346	366	414	441	501	540
gasto en depreciaciones		407	407	407	407	407	407	407	407	407	407
UAI	3.156	0	23	72	122	148	200	227	278	301	350
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UDI	3.156	0	23	72	122	148	200	227	278	301	350
Inversion	-3.156										
venta act											3.156
FC privado	0	0	23	72	122	148	200	227	278	301	3.506
VAN		1722 UF									
ref en pesos actuales		\$68.258.802 *servirán para invertir en la infraestructura para la Universidad de Los Derechos Humanos									
		1178 UF									
		\$46.708.976 Note que es el mínimo a conseguir de financiamiento por donaciones anuales para poder operar									

En última instancia se procede a conseguir donaciones a través de los mecanismos establecidos en la Ley de donaciones 21.440.³⁹

Por otro lado, la Ley N.º 19.885 ofrece ventajas relevantes⁴¹ al permitir canalizar donaciones con beneficios tributarios desde empresas y personas naturales interesadas en apoyar. Este marco facilita la diversificación de fuentes de financiamiento, fortalece la sostenibilidad institucional y otorga legitimidad pública al proyecto, al estar sujeto a certificación del Ministerio de Desarrollo Social y fiscalización del SII

De esta forma, los donantes privados grandes se ven atraídos por hasta un 68% de reducción de impuestos, según se detalla.

	SIN DONACIÓN	CON DONACIÓN		
Utilidad antes de D	1000	1000		
Donación		100		
UDD	1000	900		
credito fiscal	0	50		
utilidad neta	1000	950		
impuesto 1ra cat	250	237,5	25%	
UDI	750	712,5		
gravado por renta	300	285	40%	
ya pagado de UDI	187,5	178,125		
a pagar por renta	112,5	106,875		
transf al socio	637,5	605,625	DIF =	31,875

Ilustración 40: Cálculo de cuánto baja el retiro de utilidades donando 100u.m. a la fundación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Acudir a universidades como anexo de ellas, como centro de formación financiada.

El desafío político es ineludible y no neutralizable. Los miembros de la organización, al ser ciudadanos profundamente comprometidos con el desarrollo del proyecto en sus aristas más integrales de la sociedad, se ven a sí mismos imposibilitados de aceptar apoyo de aquellas empresas o gobiernos locales que violen los derechos humanos.

La medición de indicadores se encuentra extremadamente infra documentada, pese a lo crucial que resulta obtener guías para la mejora continua de los equipos de administración y gestión. Se recomienda la aplicación con metodología de evaluación³⁸ para obtener una afinidad más significativa al priorizar actividades.

Sin duda, la gestión sin este proyecto, debido a la falta de financiamiento al trabajo requerido, deja casi sin avances significativos la persecución de objetivos trascendentales para la fundación, como lo es 'la reconstrucción del sueño' consistente en construir en el sitio de memoria, una escuela de los Derechos Humanos.

Para su ejecución resulta crucial la estrategia de financiamiento público-privada, pues así se logra brindar servicios trascendentales a toda la comunidad. Consiguiendo una política de ingresos sostenible en relación con los costos de ejecución y operación.

En esa misma línea, se concluye que lo ideal es suscribir a esta Fundación a la red de organizaciones adscritas para recibir donaciones según la ley 21.440, siguiendo los requerimientos⁴⁰ que se piden para su inscripción.

Se recomienda fomentar la participación comunitaria de las actividades, invertir en convocatorias más eficientes, puesto que es la manera más optima de elevar la creación de valor social.

Se recomienda fomentar las visitas a los colegios, puesto que es la actividad más rentable socialmente, debido a la baja inversión de recursos humanos, transporte y papelería, vs la creación de valor social en estudiantes, y prometedoras retribuciones en fidelidad de los usuarios a participar en futuras actividades.

Se sugiere monitorear atentamente las tasas de crecimiento, puesto que son fundamentales para garantizar la viabilidad del proyecto en el mediano plazo.

Para los lectores de esta investigación, se sugiere promover el rompimiento del silencio institucional, para poder procesar los crímenes masivos que se cometieron. Priorizando la construcción de las memorias a través de los relatos de las víctimas y de la sociedad civil, por sobre el relato oficial disponible.

Referencias

1. EMOL. (2019, abril 6). Miguel Lawner Steiman es galardonado con el Premio Nacional de Arquitectura 2019. EMOL.
2. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2011). Estudio de comportamiento lector. Gobierno de Chile.
3. Fischer Rodríguez, J. (2013). Huellas del trauma en nietos de víctimas de la dictadura chilena. Estudio exploratorio con jóvenes y terapeutas del programa PRAIS [Tesis de licenciatura, Universidad de Chile]. Repositorio Académico Universidad de Chile.
4. Fundación por la Memoria. (2025). https://fundacionporlamemoria.com/index_2
5. Hess, D., Herrera, M., & Lucero, R. (2020). El vínculo entre abuelos y nietos: Aportes para pensar la interacción intergeneracional desde la perspectiva adolescente. Revista Familia, Educación y Sociedad, 3(1), 31–49. Universidad Católica Argentina.
6. Instituto Nacional de Estadísticas. (2018). Estadísticas culturales: Informe anual. Gobierno de Chile.
7. Instituto Nacional de la Juventud. (2009). Sexta Encuesta Nacional de Juventud 2009. Ministerio de Desarrollo Social.
8. Interferencia. (2019, noviembre 6). Sitios de memoria: blancos del negacionismo. Interferencia. <https://donaciones.cultura.gob.cl/proyectos/>
9. Un Verano Feliz. (2025). <https://unveranofeliz.cl/>
10. Vergara, P. (2018, septiembre 14). Encuesta Adimark: chilenos se sacan un 4,1 en prueba de conocimientos sobre historia y geografía. Emol.
11. <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2018/09/14/920731/Encuesta-Adimark-Chilenos-se-sacan-un-41-en-prueba-de-conocimientos-sobre-historia-y-geografia.html>
12. CNN Chile. (2025, 1 de julio). Panel Ciudadano: Jara da la sorpresa y supera a Kast en intención de voto a días de las primarias. CNN Chile. CNN-panel-ciudadano
13. Municipalidad de Santo Domingo. (s. f.). Misión y Visión. Santo Domingo. Recuperado el 1 de julio de 2025, de <https://webanterior.santodomingo.cl/municipio/mision-y-vision/>
14. Totoral Films & Media Lab. (s. f.). Memorial Rocas AR [Proyecto interactivo]. Recuperado el 3 de julio de 2025, de <https://totoralfilms.cl/proyecto/memorial-rocas/>
15. Martínez, C. (2025, 23 de enero). Marejadas en verano: el cambio climático y la excesiva urbanización amenazan las playas de Chile. EL PAÍS. Recuperado el 3 de julio de 2025, de <https://elpais.com/chile/2025-01-23/marejadas-en-verano-el-cambio-climatico-y-la-excesiva-urbanizacion-amenazan-las-playas-de-chile.html>

16. Radio Uchile. (2025, 15 de junio). Campo de concentración Buchenwald en Alemania: Un sitio de memoria amenazado por la ultraderecha. Artículo Universidad de Chile
17. Assmann, A. (2016). Formas de olvido y memoria: La cultura alemana después de Auschwitz. Herder Editorial.
18. Ley 26.691 (2011). Protección y preservación de sitios de memoria del terrorismo de Estado. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26691-136610>
19. Museo de la Memoria (MUME). (2020). Educación y memoria: Guía para docentes. Montevideo, Uruguay.
https://mume.montevideo.gub.uy/sites/mume.montevideo.gub.uy/files/articulos/descargas/informe_mu-me_2018.pdf
20. Equal Justice Initiative (EJI). (2018). Legacy Museum: From Enslavement to Mass Incarceration. Montgomery, AL. https://eji.org/files/Annual_Report_2018.pdf
21. Equal Justice Initiative. (2020). Annual report 2020. <https://eji.org/wp-content/uploads/2020/11/audited-financials-2019.pdf>
22. FMI (2023). World Economic Outlook Database. <https://www.imf.org>
23. Jelin, E. (2017). La lucha por el pasado: Cómo construimos la memoria social. Siglo XXI.
24. Comisión Provincial por la Memoria. (2021). Jóvenes y Memoria: 20 años de experiencias pedagógicas. <https://www.comisionporlamemoria.org/jovenesymemoria/>
25. Corporación Memorial de Neltume. (2023). Memorial Neltume: Historia y proyectos.
<https://www.memorialneltume.cl>
26. Arias, P. (2021). Memorias del bosque: La experiencia pedagógica del Memorial Neltume. Revista Austral de Ciencias Sociales, 40, 45-62.
27. Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi. (2023, 28 de noviembre). Asamblea ordinaria de la Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi: Por una ley que proteja a los sitios de memoria.
<https://villagrimaldi.cl/noticias/asamblea-ordinaria-de-la-corporacion-parque-por-la-paz-villa-grimaldi-por-a-ley-que-proteja-a-los-sitios-de-memoria/>
28. Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi. (2025). Memoria Anual 2024: Informe de gestión y transparencia. Recuperado de <https://villagrimaldi.cl/wp-content/uploads/2025/04/Memoria-Balance-2024-v2.pdf>
29. Londres 38. (2024). Informe de gestión y transparencia. Recuperado de https://www.londres38.cl/1937/articles-111952_archivo_34.pdf
30. Garretón, M. A. (2016). La sociedad chilena y la dictadura militar (1973–1990). Editorial LOM.

31. Ministerio de Educación. (2015). Decreto Exento N° 337. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1081190>
32. Servicio Nacional de Turismo. (19 de octubre de 2025) Turismo interno: Big Data. Recuperado de <https://www.sernatur.cl/dataturismo/big-data-turismo-interno/>
33. Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. (19 de octubre de 2025). Centros culturales en la Provincia de San Antonio. Recuperado de <https://www.cultura.gob.cl/centros-culturales/san-antonio>
34. Interpolación basada en CCSA (19 de octubre de 2025). Memoria Anual 2020. Recuperado de <https://centrocultural.sanantonio.cl/index.php/corporacion/memorias-anales/memorias-anales-20200>
35. Sistema Nacional de Inversiones. (2023). Informe Final: Tasa Social de Descuento Largo Plazo. Recuperado de <https://sni.gob.cl/storage/docs/Informe-FINAL-Tasa-Social-de-Descuento-Largo-Plazo.pdf>
36. Programa CALAC+. (2025, junio). *Módulo 6 – 3 Tasa social de descuento* [Presentación PDF]. Recuperado de https://programacalac.com/wp-content/uploads/2025/06/Modulo-6-Diapositivas-3_Tasa-social-de-descuento.pdf
37. Sistema Nacional de Inversiones. (2014). *Precios Sociales Vigentes 2014*. Recuperado de https://sni.gob.cl/storage/docs/Precios_Sociales_Vigentes_2014.pdf
38. Universidad Católica de Chile – Programa Políticas Públicas. (2023). *Resultados Evaluación Festival Teatro a Mil*. Recuperado de https://politicaspUBLICAS.uc.cl/web/content/uploads/2023/01/Resultados-Evaluacion-Festival-Teatro-a-Mil_VF.pdf
39. Chile. (2022, 12 de abril). *Ley N° 21.440: Crea un régimen de donaciones con beneficios tributarios en apoyo a las entidades sin fines de lucro* [Ley]. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/Navegar?idNorma=1174623>
40. República de Chile. (2022, 12 de abril). *Ley N° 21.440: Crea un régimen de donaciones con beneficios tributarios en apoyo a las entidades sin fines de lucro* [Ley]. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1174623>
41. República de Chile. (2003, 6 de agosto). *Ley N.º 19.885: Establece normas sobre donaciones con fines sociales* [Ley]. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=216354>

Anexos

- 1. Boletín Informativo y de Sensibilización (Fundación, 2018)**
- 2. Amereida. (1965). Amereida: Vol. I. Poema. Ediciones de la Universidad de Valparaíso.**
- 3. Entrevistas.docx**
- 4. Fondos 2025.pdf**
- 5. Sueldos 2024.pdf**
- 6. ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DE INDICADORES**
- 7. Para Empresas Privadas.pptx**
- 8. Para organismos públicos.pptx**
- 9. NÉSTOR flujo de caja y cálculos financieros.xlsx**

