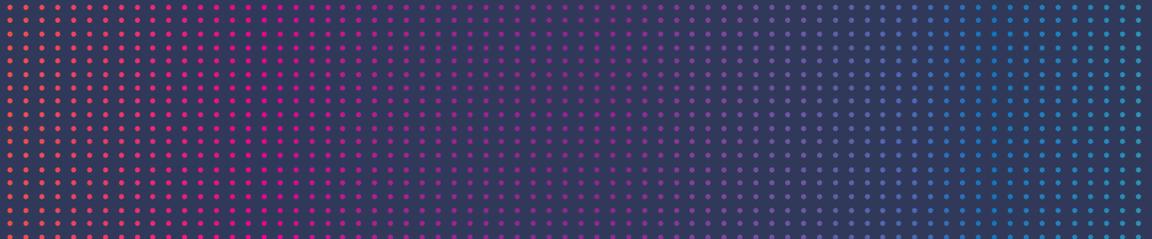




Ministerio de  
las Culturas,  
las Artes y  
el Patrimonio

Gobierno de Chile





INSTITUCIONALIDAD, POLÍTICAS  
CULTURALES Y TERRITORIO:  
GESTIÓN CULTURAL MUNICIPAL, EN  
CASOS DE LA REGIÓN  
METROPOLITANA, AL AÑO 2017

HAZ TU TESIS EN CULTURA 2018  
CATEGORÍA PREGRADO

Consuelo Pirozka Castillo Valdenegro  
Administración Pública,  
Universidad de Santiago de Chile

## RESUMEN

El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, reconoce al municipio como un actor central para la expansión de oportunidades de acceso a la cultura (CNCA, 2013). Desde esta óptica ha impulsado por medio de sus políticas públicas, diversos elementos que permiten la Gestión Cultural a nivel municipal y su desarrollo de forma eficiente y pertinente, como el poseer infraestructura cultural, oferta programática, planes de gestión, participación ciudadana y financiamiento, Sin embargo, diversos estudios han revelado el déficit de gestión cultural local que existe en Chile, con claras diferencias institucionales, administrativas y presupuestarias en la gestión de sus Unidades de Cultura (CNCA, 2006; 2009; 2011; 2013), lo que se traduce, por lo tanto, en grandes diferencias en términos de acceso, participación cultural y democratización de la cultura.

Este estudio propone determinar si son los elementos propuestos por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, por medio de sus políticas orientadas en lo local, los que permiten una gestión cultural “pertinente” (Matthey, 2011), a partir del análisis de 4 casos de unidades de cultura diferentes (Departamento de Cultura, Corporación Cultural, Fundación Cultural y Centro Cultural), que corresponden a las comunas de Maipú, Recoleta, Providencia y Melipilla, dentro del universo de las 52 comunas de la Región Metropolitana; en donde se logra demostrar que los elementos propuestos por el CNCA son fundamentales para la gestión cultural de dichos espacios, pero que, sin embargo, al estudiar la realidad local se muestra la existencia de otros factores que si la determinan, como lo es el nivel de dependencia presupuestaria que tienen dichas unidades con los Municipios y el grado de participación que tenga el Alcalde y la Ciudadanía, en la toma de decisiones en cada Unidad. En otras palabras, el tipo de Institucionalidad influye directamente en la Unidad de Cultura en términos administrativos y financieros, pero su calidad, varía principalmente por el factor político, ya que, según la Ley de Municipalidades vigente, la destinación de un porcentaje del presupuesto municipal a la gestión de la Cultura no es obligatoria; sino que depende de la voluntad del alcalde (CNCA, 2013).

Por ende, describir el estado actual de la Gestión Cultural Municipal y el funcionamiento de sus Unidades de Cultura, a través de la comparación, y contrastarla con los postulados institucionales, es de gran relevancia para analizar la acción de una política pública desde la gestión institucional. Permite evidenciar las relaciones entre la institucionalidad pública cultural y otros agentes, en el territorio. Diagnóstico que contribuye al fortalecimiento de rol del Estado, como organismo garante de este bien público, además de fomentar los estudios sobre la realidad nacional, regional y local en



materia cultural y compararla con casos internacionales, permitiendo así mejorar la gestión y el uso eficiente de los recursos públicos.

**Palabras clave:** institucionalidad cultural, gestión cultural pertinente, políticas públicas, territorio, municipios

## ENSAYO

En Chile, principalmente, la Cultura es materia de análisis, debido a la importancia que radica su fomento y difusión, por parte del Estado y otros agentes, que permiten impulsar su desarrollo. Diversos estudios (Goss, 2000; Matarasso, 1997; Williams, 1995, citado en Peroni, Espinoza & Price, 2015), respaldan que el desarrollo de la Cultura posee variados efectos en la población, y por ejemplo uno de ellos menciona que:

Se determinó que la participación y el consumo de actividades artístico-culturales tenía efectos en áreas distintas a la propiamente cultural: mejoramiento de las habilidades cognitivas y comprensivas, aumento del orgullo e identidad comunitaria, reducción y prevención del crimen urbano, mejoramiento del comportamiento social, mejoramiento del estado de ánimo de los sujetos, aumento de la cohesión social, estabilización de la salud y aumento de la autoestima de las personas, entre otras. En su conjunto, la participación en actividades artísticas significaba un gran beneficio social que no debía menospreciarse (Güell, Morales y Peters, 2010).

En este sentido, el Estado toma un rol preponderante al momento de generar las políticas culturales que se adecuen a la realidad tanto social, económica, política y territorial, como a los estándares internacionales y las convenciones sobre qué se entiende por Cultura y como garantizar los derechos culturales de las personas. Y es por tanto, en esta discusión que surgen organismos públicos que se encargan de proponer y gestionar las políticas públicas del sector cultural; que en nuestro país estuvo liderado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, el cual tuvo como misión, entre los años 2003-2018, promover un desarrollo cultural armónico, pluralista y equitativo entre los habitantes del país, a través del fomento y difusión de la creación artística nacional; así como de la preservación, promoción y difusión del patrimonio cultural chileno, adoptando iniciativas públicas que estimularan una participación activa de la ciudadanía en el logro de tales fines. El Consejo fue creado por la Ley 19.891, entrando en vigencia el 23 de agosto de 2003, y siendo promulgado el 31 de julio del mismo año por el presidente Ricardo Lagos Escobar.

Es en éste contexto y como bien se señala en la Guía Metodológica para el Desarrollo de Planes Municipales de Cultura (CNCA, 2011) el Municipio y su gestión cultural, constituyen un actor clave, en el desarrollo de iniciativas que permiten asegurar el derecho a la Cultura y las Artes, en todos los estratos sociales y fortalecer el territorio; más aún cuando ésta se desarrolla de forma pertinente; garantizando a)



institucionalidad municipal, b) infraestructura cultural, c) planes de desarrollo cultural, d) participación ciudadana, e) diagnóstico de públicos objetivo y audiencias, f) oferta cultural diversa, g) financiamiento y h) redes de colaboración entre Municipios y Gobiernos Regionales; además de poseer algún grado de profesionalización del capital humano; dimensiones que son sugeridas por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes -basadas en Estudio de Gestión Cultural del CNCA (2013)-. Entendiendo que Gestión Cultural Pertinente es aquella que:

[...] oportunamente atiende las necesidades y aspiraciones reales de los habitantes de un determinado territorio (físico o mental), respetando su matriz, tradiciones (patrimonio) y dinámica cultural, en base a un trabajo interactivo y creativo, basado en relaciones horizontales de comunicación y participación, con planes y proyectos articulados entre sí, dentro de procesos que se desarrollan con metas de corto, mediano y largo plazo (Matthey, 2011).

Sin embargo, la evidencia existente nos demuestra que cada Municipio ejecuta sus acciones a través de diversos mecanismos institucionales, financieros y administrativos, en otras palabras, más allá de las indicaciones que pueda elaborar el Consejo de la Cultura y las Artes (nuevo Ministerio de las Culturas y el Patrimonio) en sus políticas nacionales, cada Municipio adapta e implementa sus propias iniciativas pensadas en su territorio y sus habitantes. Es por estas diferencias existentes a nivel municipal que el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, elaboró un Estudio de Gestión Cultural Municipal (CNCA,2013), que corresponde al último informe, que se tiene de carácter institucional realizado en nuestro país. En dicho estudio se menciona lo siguiente:

Estudios sobre el estado de la gestión cultural en diferentes territorios a lo largo del país, han revelado el déficit de gestión cultural local que existe en Chile. Pese a que los datos muestran una progresión entre el 2000 y el 2011, pasando de un 51% de municipios que cuentan con una unidad de cultura a un 76% en ese período, la cifra aún sigue siendo insuficiente, en la medida en que esas unidades de cultura demuestran una escasa capacidad de gestión, planificación y promoción de las actividades artísticas y culturales. Dos estudios del CNCA, el primero de ellos realizado el 2006, y el segundo en el año 2011 con la colaboración de Asesorías para el Desarrollo, han puesto de manifiesto este panorama (CNCA, 2013)

Pero ¿qué tan pertinentes son las políticas descentralizadoras y su vinculación con el territorio? ¿Cuáles son los aspectos que permiten gestionar la cultura en lo local, sin



pasar a llevar las propias decisiones de los Municipios? ¿Los municipios cuentan con las herramientas necesarias, para propiciar todos los elementos anteriormente señalados? ¿Qué rol debiese adoptar el nuevo Ministerio y sus políticas tanto nacionales y regionales, para coordinarse con las políticas locales de cada comuna y sus instrumentos de gestión como los Planes de Desarrollo Comunal y Plan Municipal de Cultura?; éstas interrogantes nos permiten discutir sobre si efectivamente lo que se ha propuesto institucionalmente desde el nivel central, es en realidad, el cómo funcionan las instituciones a nivel local, para gestionar la Cultura y si dichos elementos, determinan una gestión cultural pertinente o no. Para eso se realizó una investigación de tipo cualitativa-exploratoria, y que utilizó el estudio de caso comparado como estrategia metodológica, utilizando principalmente la entrevista semi-estructurada a integrantes de las unidades culturales seleccionadas de la Región Metropolitana, correspondientes a la Municipalidad de Maipú, Municipalidad de Recoleta, Municipalidad de Providencia y Municipalidad de Melipilla, además el análisis de documentos municipales publicados en sus sitios web y regidos por la Ley de Transparencia.

Teniendo dichos datos como precedente, este estudio se estructura en 5 secciones, en donde abordará en primer lugar la Institucionalidad cultural en Chile y el desarrollo de políticas culturales, en donde se hará mención al vínculo entre Cultura y Estado, y el reconocimiento de ésta como un bien público donde se destaca el aporte de Nivón (2006) y la conceptualización de las políticas culturales (Garretón, 1994). En segundo lugar, la discusión del vínculo entre las Políticas Culturales y Territorio, destacando los aportes de Nobuko Kawashima (2004). Luego trataremos la importancia de la Gestión Cultural y el rol que cumplen los Municipios en esta área, basándonos principalmente en variados estudios sobre Gestión Cultural Municipal, elaborados por el CNCA, durante el año 2006, 2009, 2011,2013, 2018; que permiten diagnosticar y describir las iniciativas y decisiones que han adoptado los Municipios para impulsar la Cultura y las Artes en sus territorios. En cuarto lugar, analizaremos por medio cuatro casos de estudio, el cómo interactúan ciertas variables y dimensiones, basadas en el Estudio de Gestión Cultural Municipal (CNCA, 2013), y finalmente revisaremos las principales conclusiones y propuestas, que nos permiten sintetizar dichos resultados.

## **Institucionalidad y políticas culturales**

En Chile, el tratamiento de la Cultura y su fomento, difusión y preservación, han sido liderados por diversos agentes (Estado, Mercado y Sociedad Civil), pero es sin duda, que el rol del Estado y su Institucionalidad, un agente clave al referirse a lo desarrollado en Cultura en Chile, desde el retorno a la democracia hasta la fecha, y el impulso de variadas políticas públicas, en torno a la temática. Para Garretón (1994), el concepto de



institucionalidad cultural tiene dos acepciones. La primera, orgánica, se refiere al conjunto de estructuras u organizaciones públicas encargadas de elaborar y desarrollar la política cultural. Y la otra, se refiere al marco normativo (leyes, decretos, regulaciones, etc.), que rige la vida cultural de un país.

Es entonces, que se considera el tratamiento de la Cultura, como un bien público; desde el punto de vista que se entiende una de las dimensiones de cultura, expresada a través de bienes y servicios culturales, por ende, se hace fundamental la intervención estatal y de gobiernos locales; como hacedores y gestores de políticas públicas, fomentando las diversas fuentes de financiamiento; lo que permite reducir las barreras existentes, para la obtención de dichos bienes; ya sean barreras o limitantes geográficas, socioeconómicas, de información, entre otras.

Para Nivón (2006), en su escrito “La política cultural. Temas, problemas y oportunidades”, la intervención estatal en lo cultural debe responder a tres preguntas claves, al cómo, dónde y cuándo. Es por esta razón, que el autor detalla que, en primer lugar, el cómo debe intervenir el Estado es por medio de la acción normativa (legislación cultural), intervención indirecta por medio de becas y subsidios, y con gestión directa de las instituciones culturales, como por ejemplo con la inversión en infraestructura para espacios culturales y artísticos. Eduardo Nivón señala también en segundo lugar, la relevancia del dónde intervenir, y aquí destaca la importancia de la reestructuración del territorio (por medio de la transferencia de responsabilidades, capacidades y recursos, a los gobiernos locales) y los sectores culturales, haciendo referencia al Patrimonio, y un sinnúmero de bienes y servicios culturales, que debiesen ser apoyados. Y finalmente, destaca el cuándo es preciso intervenir, y para esto detalla los procesos culturales como la formación, creación, producción, distribución, consumo y conservación, para los cuales, dependiendo del nivel de desarrollo y énfasis que se le dé, será el apoyo público que se entregue.

En por eso que, la forma más efectiva que tienen los Estados, de intervenir en cultura entonces, es por medio de políticas públicas culturales, las cuales sirven de orientación gubernamental para el quehacer cultural, por medio de planes y programas; y la regulación normativa que éste tendrá. Es esta lógica, que se debe destacar el rol que cumplió el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, el cual fue creado por la Ley 19.891, y quedando en vigencia el 23 de agosto de 2003, y fue promulgada el 31 de julio del mismo año por el entonces presidente Ricardo Lagos Escobar; siendo su misión institucional:

Promover un desarrollo cultural armónico, pluralista y equitativo entre los habitantes del país, a través del fomento y difusión de la creación artística nacional; así como de la preservación, promoción y difusión del patrimonio



cultural chileno, adoptando iniciativas públicas que estimulen la participación de la ciudadanía en el logro de tales fines (Ley 19.891, 2003).

Además, destacamos un hito importante en términos de institucionalidad cultural en nuestro país y es que el 28 de febrero de 2018 fue publicado en el Diario Oficial el Decreto con Fuerza de Ley (DFL) que permite la implementación del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Es en este contexto que se crean la Subsecretaría de las Culturas y las Artes, la Subsecretaría del Patrimonio Cultural y el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural. A su vez se da origen a 15 Secretarías Regionales Ministeriales de las Culturas, que se vincularán a las 15 Direcciones Regionales del Patrimonio (CNCA, 2018). Institucionalidad, que permite orientar y dar las directrices sobre las políticas y convenciones que se tengan de Cultura, y su desarrollo, en los distintos niveles de acción en los que se encuentre presente lo público, ya sea a nivel nacional, regional, y local.

### **Políticas culturales y territorio**

Asimismo, al igual que la democracia y la participación ciudadana se han transformado en tópicos que marcan las agendas gubernamentales de las sociedades modernas (con mayor o menor énfasis, según cada nación); la descentralización se ha convertido en un requisito para el desarrollo regional y la democracia local; por lo que toda política pública -cultural- debe plantearse en forma descentralizada y horizontal, con el objeto de asociar la acción cultural estatal y de organizaciones no estatales a la vida civil (Garretón, 1994; Andino, 2015). Además, como bien respaldan algunos autores, “las primeras políticas culturales, orientadas por el ideal de la democratización de la cultura, buscaban ya una redistribución de los recursos culturales” (Morató, 2005), fortaleciendo así el vínculo entre descentralización y cultura; y lograr reducir brechas en acceso, vinculadas a factores como el territorio.

Es así, que se destaca la relevancia de la distribución de los bienes y servicios culturales, y su difusión y consumo en el territorio, debido a:

El consumo de bienes y servicios culturales debe asegurarse en su acceso y apropiación, pues permite la reducción de inequidades, contribuye a la participación comunitaria, desarrolla sujetos críticos y fortalece el espacio público [...] La marginación de parte importante de la población en la participación y consumo de actividades artísticas —lo cual es un dato en América Latina— genera sociedades segmentadas, desintegradas, lo que, ciertamente, debilita un desarrollo humano sólido y sustentable. (Güell, Morales, Peters, 2010, pp.19)



Para lo cual, se reconoce el proceso de descentralización, como la clave de dicha redistribución en la población. Pero ¿qué se entiende por descentralización? y ¿cómo se da el vínculo con la Cultura y el Territorio?, ¿la descentralización asegura, un consumo y apropiación efectiva, por parte de la población? En esta línea, por lo tanto, es que se destaca lo mencionado por Nobuko Kawashima (2004), quien en su estudio “¿Planning for Equality? Decentralisation in Cultural Policy”, realiza un extenso análisis del concepto de descentralización y cómo éste se vincula con la Cultura. Para lo cual detalla que existen tres dimensiones para entender la descentralización: cultural, fiscal y política.

- En donde la descentralización cultural, “es para combatir la desigualdad en las oportunidades culturales entre personas”, en donde algunos de los impedimentos que existen para acceder a la Cultura y las artes pueden ser “geográficos, socioeconómicos, físicos y culturales” (Kawashima, 2004).
- la descentralización fiscal “se ocupa de la distribución desigual del gasto público entre los productores culturales y en ocasiones aborda la disparidad en los niveles de gasto realizados por diferentes autoridades”. La cual también se subdivide en tres dimensiones, donde Kawashima (2004), destaca la idea de “igualar el presupuesto entre regiones”, el vínculo entre el nivel central y los gobiernos locales, y, en tercer lugar, la distribución de subsidios públicos entre diferentes grupos de productores”.
- Y finalmente, la descentralización política, se trata principalmente a las decisiones políticas, por lo tanto, se refiere “al equilibrio de poder entre los diferentes tomadores de decisiones o las autoridades de financiación”, dentro de una política cultural, y permitir su difusión e implementación. (Kawashima, 2004).

Diferenciación que permite aclarar la acción pública desde el punto de vista de las capacidades y recursos que posee la descentralización, como herramienta de gestión de políticas culturales en el territorio, ya que según la dimensión que se esté abarcando, serán las decisiones y los actores, agentes o gestores que se verán involucrados, en dicha intervención y diseño de políticas. Además, destacamos la importancia de la descentralización, para propiciar el desarrollo de los territorios de forma equitativa, ya que mayoritariamente son administrados por gobiernos locales, con fuertes intereses partidarios y con grandes diferencias en la distribución de recursos y el uso eficiente de los ingresos presupuestarios.

## Gestión cultural y municipios

Es precisamente, la Gestión Cultural de las instituciones municipales, la que nos permite evaluar la acción pública de una política, plan o programa, aproximándonos aún más a los conceptos de descentralización y el desarrollo de políticas culturales a nivel local. Es por esto, que al igual que los escritos de Turok (1998), Bonfil (1987,2002), Nivón (2005) y ponencias de Schargorodsky (2002), Bernárdez (2003), Negrón (2009), Matthey (2011) se ha intentado incluir la gestión cultural como objeto de estudio, ya sea ligado desde el diseño de políticas culturales o el interés por el desarrollo profesional y académico, de agentes culturales.

En Chile, como bien se describe, en la “Guía de Gestión cultural en Sitios de Memoria” (CNCA,2018), la gestión cultural como herramienta, ha estado presente desde las primeras definiciones de política cultural en el marco de la institucionalidad vigente para cada época:

- División de Extensión Cultural (1989-2003): programas, talleres, laboratorios, publicaciones (CNCA, 2018).
- CNCA 2004-2009: adicionalmente a lo que ya se estaba implementando, se definió la creación de un área específica de gestión cultural dedicada a la gestión cultural municipal (CNCA, 2018)
- CNCA 2010-2017: la gestión cultural se transversaliza a todas las áreas y departamentos del servicio e, independientemente, del segmento al que se enfoque la política como, por ejemplo, estudiantes, artistas agentes y culturales o comunidad local, se establecen como acciones la formación en esta área —reforzando particularmente la formación permanente para agentes culturales y organizaciones culturales comunitarias—; la generación de planes de gestión de centros culturales y planes municipales de cultura —como una forma de contribuir a la profesionalización de la actividad—; y, sobre todo, el estímulo a la comunidad para, a partir de la participación, se haga parte de la definición e implementación de política culturales que la afecten (CNCA, 2018).

Es en esta línea, que el Consejo de la Cultura y las Artes, reconoció históricamente la figura del Municipio como un agente clave para impulsar e incentivar el desarrollo de la Cultura en el territorio, y para lo cual, un elemento básico de gestión es el Plan Municipal de Cultura, donde se destaca lo señalado en “La Guía Metodológica para el desarrollo de Planes Municipales en Cultura” (2011) – en el cual se sugiere lo siguiente:

- La Municipalidad es el órgano público más cercano a los ciudadanos y, por lo mismo, está llamado a estimular la participación y protagonismo cultural de quienes habitan el territorio que administra. Para lograrlo se requiere que su acción vaya más allá de



ejecutar un calendario de actividades programado y que se proyecte en el largo plazo (CNCA, 2011).

- Una planificación cultural comunal la caracterizan los siguientes atributos:
  - a) Informada: recoge el análisis de las tendencias históricas y de las proyecciones futuras de la comuna y su entorno significativo;
  - b) Participativa: considera opiniones e intereses de los integrantes de la comuna con el fin de priorizar acciones y problemas y construir en forma conjunta la imagen de la comuna que se pretende alcanzar;
  - c) Estratégica: las orientaciones de largo, mediano y corto plazo deben revisarse permanentemente, en función de factores internos del municipio y de la dinámica externa; y
  - d) Concertada: potencia los distintos recursos y capacidades disponibles en los espacios comunales, en pro de proyectos de desarrollo y de bien común.
  - e) Eficaz: debe ser capaz de articular eficazmente las potencialidades de la comunidad para hacerlas coherentes con los objetivos deseados (CNCA, 2011)

Es por esto, que el CNCA ha desarrollado desde el año 2005 un conjunto de iniciativas destinadas a fortalecer las capacidades de gestión cultural municipal, por medio de la capacitación y generación de espacios de intercambio de información, que a partir de 2007 se han articulado y materializado en un Plan de Apoyo a la Gestión Cultural Municipal. Un elemento central de dicho plan es la capacitación y asesoría en la elaboración de planes municipales de cultura. Para lo cual, postulan lo siguiente, respaldados además con lo mencionado anteriormente:

[...]Concebimos el Plan Municipal de Cultura como un instrumento de gestión municipal que se elabora en base a una planificación estratégica, mediante la cual se definen objetivos de desarrollo cultural para la comuna de mediano y largo plazo, incluida la estrategia para llevarlos a cabo. El logro de dichos objetivos debe ser una tarea que asume el municipio con la participación de la ciudadanía y los actores culturales; lo que a su vez debe partir de la base de la detección de las necesidades culturales y sociales de la comuna, así como de su identidad y potencialidades de desarrollo. Debe ser un proyecto de comuna, que involucre a la ciudadanía en cada una de sus etapas. La participación de los distintos actores culturales y sociales (sector público, sociedad civil y sector privado) es una garantía de legitimidad, pertinencia y viabilidad para el Plan. Se reconoce explícitamente que a mayor pertinencia y eficacia de las políticas públicas hay una vinculación estrecha con el protagonismo de los ciudadanos en su diseño, ejecución y evaluación (CNCA, 2011).



Dichos instrumentos de gestión (Planes Municipales de Cultura), deben además alinearse con los otros instrumentos que se trabajan en la comuna, como lo es el Plan Comunal de Desarrollo (PLADECO), que es el nombre con el que lo individualiza la Constitución y la Ley de Municipalidades, y lo reconoce como el instrumento rector del desarrollo en la comuna (artículo n°7 de la Ley de Municipalidades), el cual debe contemplar las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover el avance social, económico y cultural. Asimismo, debe alinearse con las Estrategias de Desarrollo Regional y, por ende, con las Políticas Culturales, tanto a nivel regional y nacional, para generar así la concordancia y armonía de principios e ideales concebidos para nuestro país, en lo referido a Cultura, las Artes y Patrimonio.

Para centrarse entonces, en la gestión cultural a nivel local, se mencionan algunos antecedentes, que respaldan dicho análisis. Respecto al Informe Final de Evaluación “Programa Red Cultura” del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, del año 2015; sobre la gestión cultural a nivel Municipal al 2011, se estimaba que la mitad de los 345 municipios no contaba con un plan estratégico de desarrollo cultural, y respondían más a necesidades y demandas propias de la contingencia (Levantamiento de Línea Base Programa Arte y Cultura en mi Barrio Servicio País Cultural., 2011). Por otro lado, si bien el 76% de los municipios declaraban contar con una unidad de cultura, solo el 41,5% tiene una dedicación exclusiva a cultura (Peroni, Espinoza & Price, 2015).

Igualmente, como bien se señala en el texto “Tipología de prácticas de consumo cultural en Chile a inicios del siglo XXI: mismas desigualdades, prácticas emergentes, nuevos desafíos”, se afirma lo siguiente respecto a la Gestión Municipal en el ámbito cultural: “Si bien en Chile se han hecho esfuerzos importantes por descentralizar las políticas culturales orientadas al acceso, aún existen numerosas comunas en Chile que no cuentan con la implementación básica para desarrollar actividades artísticas en forma permanente “ (Güell, Morales y Peters, 2011). Por ello, “es tan importante el fomento por parte de las Municipalidades—y aseguramiento en términos de acceso— de los bienes y servicios culturales creados en las comunidades y sociedades, ya que son ellos los que posibilitan la conformación de nuevos horizontes democráticos sustentados en la diversidad y la deliberación” (Güell, Morales y Peters, 2011, pp.26). Además, según el SINIM 2011, sólo un 9% de las comunas de Chile llega al 2% de su presupuesto dedicado a Cultura, un 15% está entre el 1% y el 2% y el 76% restante destina menos de un 1% de su presupuesto a Cultura.

La forma en cómo se materializan dichas políticas locales y la gestión cultural institucionalizada, por lo tanto, es bajo la administración de los Municipios, que, en Chile, adoptan diferentes estructuras de gestión de la Cultura en el territorio, por ser ellos los entes que gobiernan y administran los recursos comunales. Y es en el ámbito

de su competencia, y según lo previsto en su norma fundamental, que los Municipios tienen entre sus finalidades asegurar la participación de la comunidad en el progreso cultural de las comunas, por lo que pueden desarrollar, directamente o con otros órganos de la Administración del Estado, funciones relacionadas con la educación y la cultura (Artículo 4º, Ley N° 18.695). Algunos municipios cuentan con Departamentos u Oficinas, de Cultura, que se encuentran bajo el alero de la Dirección de Desarrollo Comunal y otros, lo gestionan por medio de Corporaciones y Fundaciones Culturales Municipales.

Por lo que, en otras palabras, aparte de dichos Departamentos, los Municipios cuentan con una serie de atribuciones entre las que se destaca “la de constituir o participar en corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte y la cultura [...]. Estas corporaciones y fundaciones municipales [de carácter cultural] podrán formarse con una o más personas jurídicas de derecho privado o con otras entidades del sector público” (CNCA, 2015), y están inscritas bajo el alero de la Ley 20.500, sobre Participación Ciudadana. Además, su normativa les permite otorgar subvenciones y aportes para fines específicos a personas jurídicas de carácter público o privado, sin fines de lucro, que colaboren directamente en el cumplimiento de sus funciones. Estas subvenciones y aportes no pueden exceder, en conjunto, al siete por ciento del presupuesto municipal. En la tabla a continuación, se define a grandes rasgos alguna de sus características:

Tabla 1. Cuadro Resumen Corporaciones y Fundaciones Municipales Culturales

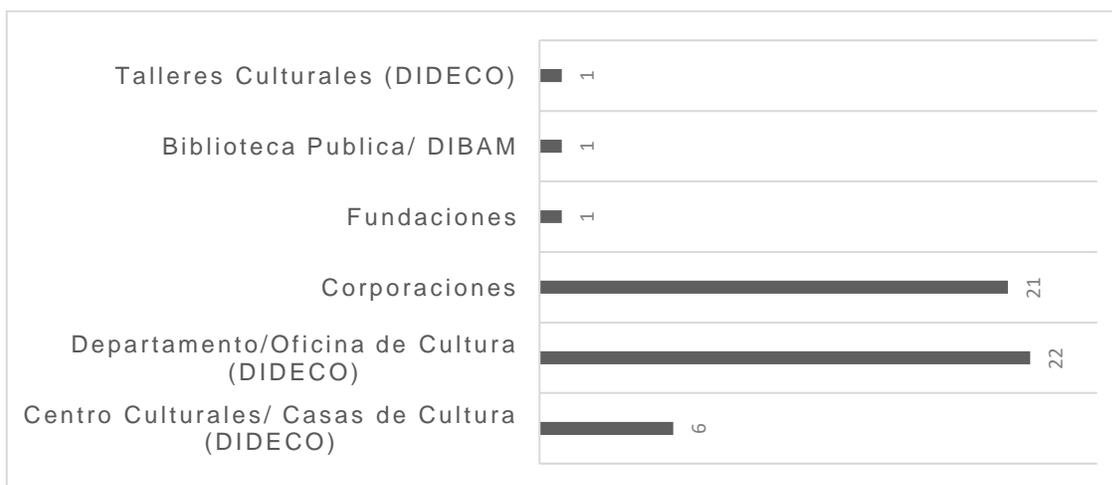
	<b>Corporaciones</b>	<b>Fundaciones</b>
<b>Definición</b>	Son personas jurídicas formadas por sujetos asociados para la realización de un fin común que no tenga un carácter lucrativo. Su elemento esencial es la asociatividad	Son aquellas personas jurídicas que nacen con la destinación de un conjunto de bienes al cumplimiento de un fin de carácter general, permanente o estable, no lucrativo y anhelado por su fundador.
<b>Requisitos de existencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pluralidad de miembros.</li> <li>• Un fin lícito, determinado y no lucrativo para el cual se unen.</li> <li>• Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotación. Se requiere que se adscriba un bien o conjunto de bienes al cumplimiento de un fin.</li> <li>• Fin de carácter no lucrativo.</li> <li>• Organización.</li> </ul>
<b>Constitución</b>	Se constituyen ante la municipalidad y esta envía los antecedentes al Servicio de Registro Civil e Identificación para su registro, momento desde el cual nacen a la vida del derecho.	

Fuente: Manual de Corporaciones y Fundaciones Municipales Culturales. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2015.

La Ley de Municipalidades (N° 18.695), en su art. 133, señala que dichas corporaciones y fundaciones de participación municipal deben rendir semestralmente cuenta documentada a las municipalidades respectivas acerca de sus actividades y del uso de sus recursos. Lo anterior es sin perjuicio de la fiscalización que pueda ejercer el propio concejo respecto del uso de los aportes o subvenciones municipales. Y la fiscalización de estas entidades es efectuada por la unidad de control de la municipalidad, en lo referente a los aportes municipales que les sean entregados (Art. 135, Ley 18.695).

Para focalizar entonces el análisis sobre la gestión cultural bajo el alero de la administración municipal, el siguiente gráfico, nos permite ejemplificar, el tipo de institucionalidad que utilizan los Municipios de la Región Metropolitana, al año 2017, para gestionar la Cultura a nivel comunal:

Ilustración 1. Tipos de Administración Cultural, Región Metropolitana año 2017



Fuente: Elaboración Propia.

Y la distribución de los 52 Municipios de la Región Metropolitana, según el tipo de administración que utilizan para gestionar la Cultura y las Artes, en su territorio, es la siguiente:

- Talleres Culturales (Dirección de Desarrollo Comunitario): Lampa
- Biblioteca Pública (DIBAM): Pirque
- Fundaciones Municipales Culturales: Providencia
- Corporaciones Municipales Culturales: Independencia, Recoleta, Vitacura, Lo Barnechea, Las Condes, Ñuñoa, La Reina, Peñalolén, La Florida, San Joaquín, La Granja, Estación Central, Quinta Normal, Quilicura, Colina, Buin, Paine, Calera de Tango, Curacaví, Talagante, Isla de Maipo

- Departamento/Oficina de Cultura (DIDECO): Santiago, Conchalí, Huechuraba, Macul, La Cisterna, Pedro Aguirre Cerda, Lo Espejo, Cerrillos, Maipú, Lo Prado, Pudahuel, Cerro Navia, Renca, Til Til, Puente Alto, San José de Maipo, San Bernardo, María Pinto, Alhué, San Pedro, Peñaflor, Padre Hurtado.
- Centros Culturales/ Casas de Cultura (DIDECO): La Pintana, San Ramón, San Miguel, El Bosque, Melipilla, El Monte.

Entonces, el Municipio y su gestión cultural, independiente de la institucionalidad que utilice para gestionar el desarrollo de iniciativas que permitan asegurar el derecho a la Cultura y las Artes, en todos los estratos sociales y fortalecer el territorio, debiese orientarse bajo el alero de las instituciones de carácter nacional que se encargan de elaborar y proponer las políticas públicas para cada sector y ámbito; garantizando a) institucionalidad municipal, b) infraestructura cultural, c) planes de desarrollo cultural, d) participación ciudadana, e) diagnóstico de públicos objetivo y audiencias, f) oferta cultural diversa, g) financiamiento y h) redes de colaboración entre Municipios, Gobiernos Regionales y otras instituciones. Pasando desde la construcción de identidad y el reconocimiento de lo que implica el concepto Cultura, el diseño de políticas culturales que propicien institucionalidad e infraestructura cultural; espacios que deben ser gestionados y administrados de forma eficiente, descentralizada y participativa, junto al trabajo de los diversos agentes culturales en el territorio, permitiendo así, el desarrollo y la cohesión social, y una gestión cultural pertinente (Matthey, 2011), alineada efectivamente con lo que se plantea en las políticas locales (propias de cada territorio), a nivel regional y a nivel nacional.

### **Análisis de casos de estudio**

A continuación, detallaremos por medio de cuatro estudios de caso, el cómo se gestiona la cultura en lo local, y ver el nivel de acción de diversas políticas; permitiéndonos conocer el estado de desarrollo de las dimensiones, que miden Gestión Cultural. Fundamentado en el estudio de gestión cultural (CNCA, 2013), se seleccionaron las variables determinantes y fundamentales, para garantizar una gestión cultural municipal alineada con las políticas culturales tanto nacionales como regionales. Por lo tanto, con dichos elementos, se evaluó su situación y estado de avance, al año 2017, en los cuatro municipios seleccionados y sus respectivas unidades de cultura, para comprobar cuáles son los factores determinantes de una buena gestión cultural, y si ellos se asemejan, a los que propone el Consejo de la Cultura; debido a que el método comparado de “contraste de contextos”, permite evaluar casos “distintos” y comprobar si éstos consiguen resultados “iguales”.

## Caso n° 1. Municipalidad de Maipú

Variable/Dimensión	Análisis
Institucionalidad Cultural Municipal	Departamento de Cultura, dependiente de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).
Infraestructura Cultural	Teatro Municipal, Salón Auditorio de Municipalidad, Escuela Superior de Artes y Música, Casa de la Cultura.
Planes de Desarrollo Cultural	Deficiente, sólo cuentan con “Cuenta Pública 2017”, que presentan como Plan de Gestión.
Participación Ciudadana	Escasa, alcalde(sa) y coordinadores, deciden la oferta programática del Departamento y Teatro.
Diagnóstico de Públicos Objetivos y Audiencias	Sólo cuantitativa, no hay análisis cualitativo de preferencias y caracterización sociodemográfica de públicos y audiencias.
Oferta Cultural	Teatro, Folclore, Salas de Cine, Artes Visuales, Escuela Superior de Artes y Música, Talleres Municipales, Casa de la Cultura.
Financiamiento	Proveniente desde el presupuesto municipal de DIDECO (453 millones de pesos destinados a Cultura año 2017).
Redes de Colaboración entre Municipios y Gob. Regionales	Oficina de la Mujer, Colegios y Jardines Infantiles.
Nivel de dependencia	Alto, administrativa y financieramente, del Municipio (alcalde(sa) y Consejo).
Experiencia en el Sector de los encargados	Escasa (6 meses), sin especialización en Cultura.
Grado de Vinculación con el CNCA y sus programas	Red de Centros Culturales de la RM.
Medios de Difusión de los SS Culturales	Redes Sociales

Elaboración propia, en base a entrevistas a funcionarios y revisión documental, de la Ilustre Municipalidad de Maipú.

Por ejemplo, en la comuna de **Maipú**, el cómo se gestiona y administra la Cultura, es por medio de un Departamento de Cultura, el cual tiene por objetivo, que los habitantes de la comuna puedan desarrollar y potenciar sus habilidades artísticas y/o formen parte de la audiencia de las diferentes actividades que el municipio organiza, a través de sus servicios culturales. Dicho Departamento lleva en funcionamiento cerca de 20 años, y hace 15 que administra el Teatro Municipal.

El grado de dependencia administrativa y financieramente, es bastante alto, debido a que se comporta como una unidad municipal como cualquier otra, lo que hace, que el presupuesto destinado a Cultura provenga desde la Dirección de Desarrollo Comunitario, y la toma de decisiones, dependa, además, de la autorización del alcalde de la comuna y el Consejo Municipal.

Nosotros dependemos 100% del Municipio, en términos de recursos, las decisiones y las actividades que se quieran impulsar. En el fondo, es ella (alcaldesa), la que tiene las ideas y a nosotros nos toca acatar normas. Y a la gente, le gustan las actividades que hemos hecho (Entrevistado 1).

### Caso n°2. Municipalidad de Recoleta

Variable/Dimensión	Análisis
Institucionalidad Cultural Municipal	Corporación Cultural de Recoleta (2006). Cuenta con Directorio y Asamblea de Socios.
Infraestructura Cultural	Salas de Teatro, artes visuales, danza y multiuso, Biblioteca Pedro Lemebel, Guaguatecas, Anfiteatro, Espacios de Lectura en CESFAM, Tirso de Molina, Eduardo Galeano; Sala de Artes Escénicas Mario Maluenda.
Planes de Desarrollo Cultural	Existencia del Plan Sectorial de Cultura 2014-2018, anexo en PLADECO
Participación Ciudadana	Existente tanto en el desarrollo del plan de gestión, como en el desarrollo de las actividades (público-espectador, agentes y co-creadores)
Diagnóstico de Públicos	Objetivos y audiencias: existente, por medio de consultas ciudadanas.
Oferta Cultural	Festival WOMAD Chile, Festival de Teatro de Recoleta, "Encuentro entre Saberes", Talleres y Elencos artísticos de Fotografía, Guitarra, Danza, Teatro, Folclore.
Financiamiento	80% proveniente del Municipio (subvención aprobada por Consejo), el 20% restante, desde Fondos Concursables del Consejo de la Cultura o Regionales.
Redes de Colaboración entre Municipios y Gob. Regionales	Departamento de Salud, Educación, SECPLA y Medio ambiente (intramunicipal), Fundación Mustakis, Universidad Andrés Bello, Escuela Moderna de Música, DIBAM, Museo de la Memoria, SIDARTE.
Nivel de Dependencia	Sólo dependencia presupuestaria (80% del ppto.), ya que administrativamente funciona como organismo autónomo en términos de gestión y definición de la oferta programática cultural.
Experiencia en el Sector de los encargados	Director de la Corporación Actor e Ingeniero Comercial de profesión, Magister en Gestión Cultural entre otros. Desde 2013 hasta fecha, trabajando en distintas áreas del Municipio.
Grado de Vinculación con el CNCA y sus programas	Red Cultura y vinculación con la DIBAM, Fondo del Libro, postulan periódicamente a FONDART.
Medios de Difusión de los SS Culturales	Redes Sociales, Sitio web del Municipio y Corporación, prensa local, equipo de comunicación de la corporación.

Elaboración propia, en base a entrevistas a funcionarios y revisión documental, de la Municipalidad de Recoleta.

La comuna de **Recoleta**, en segundo lugar, posee una Corporación Cultural Municipal, la cual es una corporación privada, sin fines de lucro, creada el 22 de septiembre de 2006, por Decreto Exento N.º 3111 del Ministerio de Justicia, con el principal objetivo

de promover y difundir la cultura y el patrimonio en la comuna de Recoleta y fomentar la participación y el desarrollo de sus vecinos. Anterior a eso, existió un Departamento de Cultura que funcionaba bajo el alero de la Dirección de Desarrollo Comunitario, y fue por iniciativa Municipal que surgió la idea de crear la actual Corporación Cultural. En donde obtuvieron primero la personalidad jurídica y luego el espacio físico que alberga la Corporación.

En términos financieros solo reconocen dependencia presupuestaria, debido a que cerca del 80% de los recursos provienen por subvención municipal. Pero en términos administrativos, se destaca la gran autonomía existente para la toma de decisiones, la gestión de la Corporación y sus espacios culturales, además, de la programación cultural (Análisis, a partir de lo mencionado por Entrevistado 2).

### Caso n°3. Municipalidad de Providencia

<b>Variable/Dimensión</b>	<b>Análisis</b>
Institucionalidad Cultural Municipal	Fundación Cultural Municipal de Providencia (2014). Cuentan con un Directorio (6), lo preside la alcaldesa y el Director Ejecutivo.
Infraestructura Cultural	Sala Parque de las Esculturas, Palacio Schacht, Teatro Oriente.
Planes de Desarrollo Cultural	Existe, es diseñado por la Fundación. Anexado en el Pladeco.
Participación Ciudadana	Escasa, en el diseño de planes de gestión. Participación “pasiva”.
Diagnóstico de Públicos objetivos y audiencias	Sólo en términos cuantitativos, no hay mayor análisis cualitativo de los tipos de públicos y sus preferencias.
Oferta Cultural	Artes Visuales, Música (Teatro Oriente, Festival de Jazz), Cine, Literatura (Feria del Libro), Teatro y Danza (Teatro Oriente) y Talleres Culturales
Financiamiento	90% del presupuesto proveniente desde el Municipio (1.800 millones), además postulan periódicamente al 2% de Cultura del FNDR, fondos del CNCA, y reciben aportes de privados bajo la Ley de Donaciones Culturales.
Redes de Colaboración entre Municipios y Gob. Regionales	Sólo vinculación con entidades de la comuna y el Municipio, como Juventud Providencia, Dirección de Barrios, Patrimonio y Turismo, Sistema de Bibliotecas, Depto. De Diversidad y No discriminación, Corporación de Desarrollo Social, Depto. Del adulto mayor y Oficina de Discapacidad.
Nivel de Dependencia	Sólo financiera (90% del presupuesto, proviene desde Municipio), ya que administrativamente son autónomos, el Directorio define la oferta programática cultural de la Fundación (como un ente privado).
Experiencia en el Sector de los encargados	Su Directorio cuenta con un alto capital social y cultural (Gestores Culturales, abogados, entre otros, con gran trayectoria en el mundo cultural, artístico y privado)
Grado de Vinculación con el CNCA y sus programas	Sólo por medio de los Fondos Concursables del CNCA. No son parte del programa RED CULTURA

Medios de Difusión de los SS Culturales	Redes Sociales (Facebook y Twitter), sitio web de la Fundación y del Municipio, cartelera en frontis del Teatro Oriente y Palacio que alberga la Fundación
---	--

Fuente: Elaboración propia, en base a entrevistas a funcionarios y revisión documental, de la Municipalidad de Providencia.

El tercer caso para analizar es el Municipio de **Providencia**, el cual funciona bajo el alero de una Fundación Municipal Cultural, institución de derecho privado y sin fines de lucro, que lleva a cabo la gestión, promoción y difusión del arte y la cultura en la comuna. Su directorio está compuesto, por un Director Ejecutivo Manuel Ahumada Madariaga; la directora Mary Rose Mac-Gill, la alcaldesa de Providencia Evelyn Matthei Fornet, el director Jorge González Granic, el director Gonzalo Cornejo Chávez. Y en la sesión número 12 del directorio, realizada en octubre de 2016, se incorporó el director Juan Pablo Illanes Leiva.

La Fundación de Cultura de Providencia puede crear, realizar, diseñar, auspiciar o patrocinar todo tipo de actividades artísticas, de espectáculos y festivales, ya sea en el ámbito de la música, la danza, el baile, el teatro, las artes plásticas y visuales, la artesanía o cualquier otra manifestación similar. Tiene claras diferencias con una Corporación Cultural como la de Recoleta, por ejemplo, en lo relacionado a la Asamblea de socios, ya que ellos no poseen una pero sí existe un Directorio.

#### Caso n°4. Municipalidad de Melipilla

Variable/Dimensión	Análisis
Institucionalidad Cultural Municipal	No posee institucionalidad, sólo un Centro Cultural dependiente de DIDECO, administrativamente (Inaugurado 2016)
Infraestructura Cultural	Centro Cultural Teatro Serrano, que cuenta con un teatro (400 butacas), sala de exposiciones, danza, fotografía, artes visuales y música.
Planes de Desarrollo Cultural	Sólo existe un plan de municipal de cultura elaborado el 2013, pero no se encuentra vigente ni alineado al plan de gestión del Centro Cultural.
Participación Ciudadana	El plan de cultura del 2013 estuvo enmarcado en un Plan Territorial Participativo, realizando consultas ciudadanas. Pero es inexistente hoy en día.
Diagnóstico de Públicos objetivos y audiencias	No hay análisis cuantitativo ni cualitativo, de los públicos y audiencias
Oferta Cultural	Eventos masivos y Diversos talleres de artes circenses, artes visuales, artesanía, audiovisual, danza, literatura, música y Teatro, concentrados en el Centro Cultural.
Financiamiento	100% del presupuesto proveniente desde el Municipio
Redes de Colaboración entre Municipios y Gob. Regionales	convenios con Museo de Arte y Solidaridad "Salvador Allende", Espacio Matta, Centro Cultural GAM, Cineteca Universidad de Chile, Facultad de Artes Universidad de Chile, Corporación Cultural de la Universidad de

	Santiago. Participación en el programa “Santiago es Mío” del Gobierno Metropolitano.
Nivel de Dependencia	Administrativa y financiera, respecto al Municipio.
Experiencia en el Sector de los encargados	Director es profesor de música y magister en Gestión Cultural.
Grado de Vinculación con el CNCA y sus programas	Red de Centros Culturales de la Región Metropolitana y el programa RED CULTURA, Carnaval “Santiago es Mío”.
Medios de Difusión de los SS Culturales	Redes Sociales (Facebook) y prensa local (diarios, tv, radio).

Fuente: Elaboración propia, en base a entrevistas a funcionarios y revisión documental, de la Municipalidad de Melipilla.

Y finalmente, el caso a analizar es el dado en la Comuna de **Melipilla**, el cual no posee una institución como tal, pero sí poseen un espacio cultural el cual les permite gestionar la Cultura y sus políticas, por medio de un Centro Cultural Municipal. La construcción del espacio fue posible tras la aprobación de recursos por parte del Consejo Regional por más de \$ 2.300 millones FNDR del Gobierno Regional

Dicho Municipio actualmente no cuenta con una institucionalidad que se dedique de forma exclusiva a la gestión cultural en la comuna. Dentro de las razones se encuentra el hecho de no poseer un organismo institucionalizado que los agrupe (Departamento de Cultura o Corporación). De esta forma, la falta de asociatividad se muestra como uno de los principales problemas de la comuna a nivel cultural, ya que, debido a la inexistencia de este componente, resulta difícil mostrar y potenciar la riqueza cultural existente en la comuna.

[...]No hay Departamento de Cultura, la antigua oficina de Cultura se cerró al momento en que se inauguró el Teatro, en 2016. Y la Corporación, sólo quedó la intención en el papel, pero no tiene ninguna injerencia ni decisión, por lo que, en la práctica, es como si no existiese. Y nosotros si bien, somos un Teatro Municipal, le falta alguna orgánica más potente y con mayor peso. Y dicha Corporación, yo creo que algún momento se va a hacer, pero ahora no están las condiciones, no hay recursos; por lo que se corre el riesgo que, si se crea la Corporación, no haya los recursos suficientes y nosotros nos quedemos sin sueldo (Entrevistado 4).

## **Análisis de resultados**

En términos institucionales, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, reconoce la presencia de diferentes unidades de cultura a nivel municipal, que se adecuan tanto a sus decisiones político-estratégicas, como a términos presupuestarios, para la Región Metropolitana existen actualmente 22 Departamentos de Cultura dependientes de las



Direcciones de Desarrollo Comunitario, 21 Corporaciones Municipales, 1 Fundación Municipal y 6 Centros Culturales dependientes de las Direcciones de Desarrollo Comunitario también, entre otros. Lo que marca una tendencia, a que la gestión cultural sigue concentrada bajo la figura de Departamentos de Cultura, que dependen exclusivamente del Presupuesto Municipal. Lo que ha propuesto el Consejo de la Cultura y las Artes, en los últimos años, es avanzar hacia la institucionalidad exclusiva, como lo es el caso de las Corporaciones y Fundaciones Municipales de Cultura (Caso de Recoleta y Providencia), las cuales son presididas por los alcaldes de turno, dependen mayoritariamente de la subvención municipal (hasta un 7% del presupuesto total) y al tener personalidad jurídica, pueden optar a otros recursos tanto públicos como privados, para su funcionamiento.

En relación a la infraestructura cultural y los espacios destinados al desarrollo de la Cultura y las Artes, se reconoce que ha ido en aumento exponencial la construcción de Centros Culturales y Teatros municipales, financiados tanto por el Consejo de la Cultura y las Artes, o por el Fondo Nacional de Desarrollo Regional ( 2% para cultura), los cuales contribuyen al desarrollo de infraestructura especializada para actividades artístico-culturales, y garantizar el acceso a la cultura a la población, ya que la gran mayoría de estos espacios funcionan bajo el principio de gratuidad. El gran desafío de estos espacios es poder gestionarlos de forma eficiente y garantizar una oferta cultural variada y permanente. Tanto en el caso de Maipú como en el de Melipilla, ambos poseen Centros Culturales que dependen presupuestariamente de sus Municipios, y son ellos los encargados de gestionar estos espacios, que son de gran relevancia a nivel territorial.

Asimismo, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, ha impulsado en los últimos años, que todas las unidades de Cultura Municipales, cuenten con un Plan de Gestión que reúna las políticas y estrategias a corto, mediano y largo plazo, para Cultura en el territorio, que esté sincronizada además con los otros instrumentos de gestión que poseen los municipios, ya sea los Planes de Desarrollo Comunal o sus Presupuestos, además de alinearse a las políticas tanto regionales como nacionales, que impulsa el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Es por esto, que de los casos seleccionados sólo 3 reconocían contar con un Plan de Gestión, que estuviera además en el apartado de Cultura de sus PLADECO (plan de desarrollo comunal).

En relación a la participación ciudadana, el Consejo de la Cultura y las Artes, ha propuesto además que las Unidades de Cultura, elaboren sus planes de gestión y desarrollo cultural, a nivel municipal, incluyendo la participación de la comunidad en el proceso de construcción, así se aseguran de responder efectivamente a las necesidades de la población en materia cultural y, precisamente, en el caso de las Corporaciones Culturales, éstas deben tener una Asamblea de Socios, que pueden ser organizaciones comunitarias culturales de la zona, que participen activamente en la discusión de la



oferta cultural de los espacios que tienen bajo su administración. Al analizar los casos seleccionados, sólo Recoleta y Melipilla, contaban con algún grado de Participación Ciudadana, al gestionar la Cultura.

Se reconoce, además, la relevancia de considerar un análisis de públicos y audiencias, al momento de gestionar un espacio cultural y desarrollar los Planes de Desarrollo Cultural, debido a que, si no se desarrolla un buen análisis de las audiencias y los distintos tipos de públicos existentes en el territorio, difícilmente se podrá gestionar actividades que sean concurridas y exitosas, en materia de asistencia a los eventos y participación cultural. Por lo que el desarrollo de un diagnóstico sobre las necesidades culturales de la comuna es clave para la creación de políticas culturales locales. De los casos seleccionados, sólo Recoleta y Providencia, reconocen haber realizado un diagnóstico y encuestas, para la elaboración de sus Planes de Gestión.

Asimismo, que el garantizar una programación tanto para los espacios culturales que administran las unidades de Cultura como a nivel comunal, es de gran importancia, ya que es el motor de la participación y el consumo cultural de los habitantes de cada comuna. El gestionar una gran variedad de actividad, potencia el desarrollo de la Cultura en todas sus dimensiones, ya sea en Danza, Teatro, Música, Artes Visuales, Cine, Literatura, Artesanías, Patrimonio, Identidad local. Y según la investigación en terreno, los cuatro casos seleccionados poseen una oferta cultural variada para la población, en todas estas materias.

También el garantizar los recursos para gestionar las actividades artísticas-culturales, es fundamental para poder realizar una gestión cultural pertinente, como sugiere el Consejo de la Cultura y las Artes, debido que sin recursos difícilmente se podrá administrar un Departamento, Corporación, Fundación o Centro Cultural, ya que éstos requieren de financiamiento para asegurar una programación cultural permanente y exitosa, y pagar las remuneraciones a todo el personal y/o funcionarios que trabajen en ellas. Cuando son unidades de Cultura, dependientes directamente de las Direcciones de Desarrollo Comunitario, tienen más limitaciones en términos presupuestarios, ya que son un programa más dentro de los programas y beneficios sociales que atiende el Municipio. En cambio cuando son Corporaciones o Fundaciones Municipales de Cultura, tienen mayores opciones de optar a otros recursos, que no son exclusivamente municipales; si bien, como lo detalla la evidencia recogida Recoleta y Providencia, se financian entre un 80-90% de la subvención que es transferida desde su Municipio, respectivamente, pero al ser organismos de derecho privado con personalidad jurídica, pueden postular además a Fondos Concursables del CRCA, CNCA, FNDR o postular a algún fondo bajo la Ley de Donaciones Culturales (recursos privados), entre otros. Además, podemos ver, en la tabla comparativa de a continuación, en montos estimados, cuanto invirtieron los municipios seleccionados en Cultura al año 2017:

## Presupuesto Municipal año 2017 v/s Presupuesto destinado a Cultura

<b>Caso de Estudio</b>	<b>Presupuesto Total Municipal</b>	<b>Presupuesto destinado a la Unidad de Cultura (estimado)</b>	<b>Proporción del gasto</b>
Municipalidad de Maipú	\$116.000.000.000	\$453.000.000	<b>0,4%</b> de su Presupuesto Total
Municipalidad de Recoleta	\$29.990.000.000	\$684.640.200	<b>2,3%</b> de su Presupuesto Total
Municipalidad de Providencia	\$107.035.000.000	\$1.800.000.000	<b>1,7%</b> de su Presupuesto Total
Municipalidad de Melipilla	\$31.068.000.000	\$350.0000.0000	<b>1,1%</b> de su Presupuesto Total

Fuente: Presupuestos Municipales 2017 y Transferencias de fondos públicos a terceros (vía Ley de Transparencia Activa).

Además, la conformación de redes y la participación en ellas, ha sido impulsada por el Consejo de la Cultura y las Artes, como una acción altamente beneficiosa para sus miembros, debido a que las redes de colaboración permiten el apoyo entre las diversas Unidades de Cultura y otros organismos, ya sean intra municipales o extra municipales, como otros municipios, universidades, gobiernos regionales, sindicatos y agrupaciones de artistas, espacios culturales privados, etc.

El nivel de dependencia, que se muestra en las tablas anteriores de casos, no es parte del análisis que impulsa el Consejo de la Cultura y las Artes, en su estudio de gestión Cultural (2013), pero si es sugerida y aportada en el contexto de esta investigación ya que el nivel de dependencia ya sea administrativa y/o financieramente, conduce a tener una visión más general del cómo se gestiona la unidad de cultura seleccionada. Si dependen administrativamente del Municipio, entonces las decisiones y las acciones en materia cultural, pasan exclusivamente por el alcalde de turno, y dependen, de la voluntad de él, el cómo se impulsan las actividades en esta materia y cuál es la oferta cultural para la comuna. Si dependen financieramente del Municipio, entonces, las unidades de cultura son autónomas en términos de la gestión de las actividades, tienen su propio directorio y asamblea de socios, y que es el Municipio quien aprueba los recursos monetarios para su funcionamiento.

En términos del grado de Vinculación con el CNCA y sus programas, el rol del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, es de gran importancia, ya que es el gestor y promotor de las políticas públicas para el sector cultural en nuestro país, por lo tanto, la vinculación que tengan las Unidades de Cultura con éste servicio y los programas que impulsa tanto a nivel nacional, regional como local, es fundamental para lograr la



sincronía de los planes y programas que se desarrollan en nuestro país, y reconocen que es el Municipio un actor clave en materia de gestión, a nivel local, ya que permite que dichas políticas se adecuen a los territorios y audiencias que posee en su comuna, y lograr así una gestión cultural pertinente y eficiente, en todas sus dimensiones.

Y sin duda, que el garantizar diversos medios de comunicación, para difundir la oferta cultural y la programación, que impulsan las unidades de cultura municipales, permite captar la atención de los ciudadanos, asegurar audiencias tanto activas como pasivas, y lograr que se garantice el acceso y la participación cultural en las distintas comunas, de nuestro país. Entre los medios más utilizados se encuentran las redes sociales y el uso de medios locales como prensa y radios comunales, entre otras.

### **Propuestas y conclusiones**

Entonces, a modo de conclusión podemos decir que, en términos de **institucionalidad**, vemos las diferencias en materia de gestión municipal, debido a que no todas las Municipalidades cuentan con las mismas unidades de cultura, lo que no es determinante en su gestión cultural, pero si un factor clave. Ya que el contar con una unidad de cultura institucionalizada (Corporación o Fundación Cultural), favorece mejores condiciones tanto para los trabajadores como para la comunidad, permitiéndoles acceder a nuevas fuentes de financiamiento.

En lo relacionado a **Infraestructura cultural**, se da cuenta de un gran número de espacios dedicados a la cultura y las Artes, bajo administración municipal, los cuales, su éxito depende exclusivamente, de la gestión que propicia las unidades de cultura y el presupuesto que se destina para su funcionamiento.

En relación con los **Planes de Desarrollo Cultural**, se evaluó la existencia de estos y si estaban integrados en los planes de gestión municipal (Pladeco), en donde de los cuatro casos seleccionados, sólo tres manifestaban contar con un Plan de Gestión de sus actividades que se asimilara al Plan Municipal de Cultura (CNCA) y que se encontraban integrados a sus Planes de Desarrollo Comunal. Como bien sugiere el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, estos deben ser un proyecto de comuna, que involucre a la ciudadanía en cada una de sus etapas. La participación de los distintos actores culturales y sociales (sector público, sociedad civil y sector privado) es una garantía de legitimidad, pertinencia y viabilidad para el Plan. Se reconoce explícitamente que a mayor pertinencia y eficacia de las políticas públicas hay una vinculación estrecha con el protagonismo de los ciudadanos en su diseño, ejecución y evaluación (CNCA, 2011). Por lo tanto, es de suma urgencia, que los Municipios reciban las herramientas necesarias, para la correcta elaboración de estos planes, los cuales deben incorporar sus políticas y estrategias tanto a corto, mediano y largo plazo; además de estar alineados con las políticas públicas para cultura, tanto regionales como nacionales.



En términos de **Participación Ciudadana**, vemos una escasa participación en el desarrollo de los planes de gestión en los casos de Maipú y Providencia, en los cuales, la gran mayoría de las iniciativas y proyectos surgen, o por el equipo del Departamento Municipal o por el Directorio de la Fundación, acorde al presupuesto que poseen.

Sobre la variable de la existencia **diagnósticos de públicos objetivos y análisis de audiencias**, a modo general, vemos una escasa evaluación sobre los públicos objetivos de las iniciativas que se impulsan por las unidades culturales municipales, sólo se encargan de medir la asistencia a los eventos y actividades programadas, pero no realizan estudios de caracterización sociodemográfica (para ver los perfiles de los asistentes, edad, sexo, lugar de residencia, ingresos, nivel educación, etc).

En relación con la **Oferta Programática**, de los casos seleccionados, vemos un cierto equilibrio entre las áreas que fomentan como los es Artes, Música, Danza, Teatro, Literatura, Artesanías, Fotografía, y multiplicidad de talleres, además, lo que permite entregar a la comunidad una amplia gama de servicios culturales de fácil acceso, en su gran mayoría gratuitas (subvencionadas por los Municipios o que forman parte de proyectos del Consejo de la Cultura y las Artes).

Sobre el **financiamiento** y su origen, vemos como los 4 casos seleccionados dependen mayoritariamente de las subvenciones que les otorgan sus Municipios, por ende, dependiendo de sus presupuestos, es destinado un monto para la Cultura. Del análisis presupuestario, vemos que, en relación con su propio presupuesto municipal, la municipalidad de Recoleta es la que más invierte en Cultura, la que le permite gestionar más actividades y financiar proyectos de gran impacto a nivel territorial, quedando demostrado en su oferta programática y la administración de diversos espacios culturales y puntos de lectura, además de un trabajo transversal con otras unidades municipales, como lo es Salud y Educación.

En términos de la existencia de **redes de colaboración entre Municipios** y los Gobiernos Regionales, principalmente, son Recoleta y Melipilla, los casos que destacan con la presencia de redes de colaboración entre Municipios, bajo el marco del programa público llamado “Red Cultura” y la Red de Centros Culturales de la Región Metropolitana, la cual les permite asegurar programación y compartir experiencias en materia de gestión y conocimientos propios del área. Y en términos del vínculo con los Gobiernos regionales, vemos la gestión de los Fondos de Desarrollo Regionales, los cuales han permitido la construcción de importantes espacios culturales en la comuna de Recoleta y Melipilla. Y es en este último caso, que su Centro Cultural Teatro Serrano, fue construido gracias a un FNDR, cercano a los \$2.300 millones de pesos.

En el análisis del grado de **dependencia administrativa y financiera**, vemos como dichas unidades de cultura, son algunas, órganos autónomos de derecho privado (Corporaciones y Fundaciones Culturales), pero estas siguen estando bajo el alero



municipal, y son presididas por sus alcaldes respectivos, además de que sus recursos, son discutidos y aprobados, por sus Consejos Municipales. Asimismo, dichas unidades deben rendir cuenta a las unidades de control de los Municipios, y son fiscalizadas, además, por la Contraloría General de la Republica. Y lo que respecta al caso del Departamento de Cultura de Maipú y el Centro Cultural de Melipilla, ambos dependientes de sus respectivas Direcciones de Desarrollo Comunitario (DIDECO), son parte de los programas y servicios sociales que entregan dichos municipios y dependen directamente de los presupuestos municipales, y la jerarquía propia de estos organismos.

En lo relacionado con el **recurso humano y su experiencia en Cultura**, es un factor determinante de la gestión que poseen dichas unidades de cultura, ya que el contar con profesionales y capital humano, vinculado al área cultural y artística, o que con cuente con al menos, ciertas nociones básicas de gestión cultural, alguna profesión afín, diplomados o experiencia en el área, facilita aún más, la administración de los espacios culturales que poseen bajo su dirección. Además, el contar con capital cultural y social, contribuye a la generación de redes de colaboración y asociación entre distintas organizaciones culturales, sociales y ligadas al mundo de la Cultura y las Artes. Lo que sugiere el Consejo de la Cultura, es ir avanzando en la profesionalización del capital humano, vinculado a Cultura, con programas orientados en la capacitación de sus funcionarios y/o trabajadores. Un problema no sólo asociado a la gestión cultural, sino que, a la gestión municipal en su conjunto, como una realidad y desafío a nivel país.

Para lo que respecta **la vinculación con el Consejo de la Cultura y las Artes**, y sus programas vemos como el nexo que existe entre estas unidades de cultura, permite fortalecer aún más la gestión y difusión de actividades culturales en cada comuna. Y que, según los testimonios de los entrevistados, los casos de estudio miran de forma positiva dichas iniciativas impulsadas por el Consejo, y que permiten en algunos casos, reducir las brechas existentes en términos de acceso y participación cultural. Es en este contexto, que se destaca el programa “Red Cultura”, ya que éste aplica una estrategia centrada en el fortalecimiento de la gestión cultural, la planificación cultural participativa, la planificación programática orientada a incrementar las posibilidades de acceso, así como el reconocimiento y articulación del sector cultural para garantizar la participación y el acceso de la población al arte y la cultura.

Y sobre **los medios de difusión** utilizados principalmente, los entrevistados, nos expresaron usar plataformas similares para la difusión y comunicación, de sus actividades, en la cuales se encontraba mayoritariamente las redes sociales, páginas web y medios de comunicación locales (diarios municipales, prensa local, diarios, etc). Y que en algunas ocasiones era más efectiva, dependiendo de la cobertura que tuviesen dichas plataformas. Por ejemplo, en el caso de la Comuna de Melipilla, y su Centro Cultural, no siempre tenían gran asistencia de público, debido a que una parte



importante de la población reside en zonas rurales y aledañas, al centro urbano, por lo que no siempre la información era entregada de forma oportuna.

A modo general, por lo tanto, se puede señalar que existen deficientes capacidades para la gestión cultural local, ya que se percibe una baja preparación profesional en los ámbitos territoriales y participativos para gestionar espacios culturales sustentables. Esto podría traducirse en una baja valoración de las autoridades, y las mismas organizaciones de gestión cultural, como movilizadoras del desarrollo de las comunidades. Comprendida la gestión cultural como una instancia de mediación, es necesario desarrollar capacidades que promuevan el contacto entre la ciudadanía y los procesos creativos. Por ello, el Estado debe incentivar el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de gestión a nivel local, en particular cuando existen procesos de creación o habilitación de infraestructuras para la cultura, ya se trate de espacios especializados o aquellos que se usan habitualmente con fines culturales.

Efectivamente, **la presencia de estos elementos no garantiza, una gestión cultural pertinente, pero sí la facilitan**, ya que el contar con cierto grado de institucionalidad, recursos humanos y financieros, y de vinculación con la ciudadanía (Caso Municipalidad de Recoleta), propician el escenario ideal para gestionar servicios culturales con gran impacto territorial. Su calidad, varía principalmente por el factor político, ya que, según la Ley de Municipalidades actualmente vigente la destinación de un porcentaje del presupuesto municipal a la gestión de la cultura no es obligatoria; depende, en último término, de la voluntad del alcalde (CNCA, 2013) y si es voluntad del alcalde de turno, contar con un presupuesto destinado para Cultura, dichos recursos permitirán garantizar una oferta cultural mínima, y fomentar así el acceso y la participación cultural de los habitantes de dicha comuna.

Además, el monto que se destina a Cultura, desde el presupuesto municipal, también determina en gran medida la capacidad para gestionar una gran cantidad de actividades y servicios culturales, pero no es determinante con la eficiencia de su gestión, debido a que existen Municipios que invierten más recursos, pero que no poseen todos los elementos necesarios para gestionar cultura de forma eficaz, participativa, informada, concertada y estratégica (CNCA, 2011).

Por lo tanto, según el estudio de éstos cuatro casos, podemos afirmar, que el **modelo óptimo** de gestión cultural municipal es la figura de Corporación Municipal como institucionalidad cultural, ya que permite tener un grado de autonomía en su administración, encargados especializados, un directorio y una asamblea de socios (participación ciudadana), además de un plan de gestión que potencie las políticas culturales locales y esté diseñado, en base a un diagnóstico de necesidades culturales de la comunidad, para lo cual se hace necesario, entonces, avanzar en mejorar la institucionalidad cultural en todas las comunas de la Región Metropolitana, y del país,



garantizando así los elementos esenciales para una correcta Gestión Cultural Local, desafío tanto para los Municipios, como para el recién inaugurado Ministerio de la Cultura y las Artes.

Comprensiblemente, se está consciente que un Municipio que no cuenta con los recursos necesarios, difícilmente podrá mantener activa una Corporación Municipal Cultural y asegurar oferta programática para toda la comunidad, pero el hecho de ser un organismo de derecho privado con personalidad jurídica, le da un sinnúmero de posibilidades de poder optar a otros fondos públicos y concursables, como del CNCA, CRCA, FNDR entre otros, inclusive aportes de privados, como por ejemplo bajo la Ley de Donaciones Culturales. Además, la experiencia demuestra las ventajas de ser parte de la Red de Centros Culturales y del programa RED CULTURA, que permiten fortalecer la gestión cultural y entregar las herramientas necesarias, para potenciar los Planes de Gestión Cultural dentro de los Municipios y garantizar cierta sincronía, con las políticas públicas que el Consejo propone para el sector cultural en Chile.

Si efectivamente, la Cultura se considerara como inversión más que un gasto, dentro del Presupuesto Municipal, y se cambiara el paradigma que se tiene sobre la Cultura, las Artes y el Patrimonio en nuestro país, quizás la realidad tanto social como económica, sería muy distinta y más armónica. Si bien los efectos, resultados y/o beneficios que produce el acceder y participar en la actividad cultural, no son medibles ni cuantificables por medio de indicadores como lo son otras políticas públicas y sus programas, pero sin duda, que dichos resultados se ven reflejados a largo plazo, en la calidad de vida de una comunidad, y el vínculo entre los ciudadanos y el servicio público más cercano con el que cuentan, que es el Municipio, debido justamente a que la cultura aporta a la cohesión social a través del acceso y uso del patrimonio cultural y natural, y de los espacios públicos (CNCA, 2013)

En este sentido, el municipio es entendido crecientemente como un “facilitador” del desarrollo local, y como un gestor y articulador de la participación de actores locales. Por esta razón, el municipio es reconocido hoy como un ente clave para la descentralización de la política cultural, de modo que una parte importante de los programas contenidos en ella involucran su accionar (CNCA, 2013).

Además, respecto a las fallas de mercado, que justifican la intervención del Estado por razones de eficiencia social, se observa que la Cultura tiene características de bien público, genera una serie de externalidades positivas y es una fuente de valores históricos, estéticos y espirituales cuya producción y preservación interesa a la sociedad en su conjunto y debe por tanto ser financiada colectivamente. Por lo tanto, limitar el acceso a bienes y experiencias culturales disminuye las oportunidades para que determinados grupos establezcan lazos y participen en la vida social, lo que determina una sociedad altamente fragmentada (Unión, 2012; Informe de Evaluación

Final, Programa Red Cultura, 2015). Esta situación cambiará, sólo si se modifica la legislación que rige a los Municipios actualmente, incorporando la obligatoriedad de un monto mínimo destinado a Cultura, si las políticas culturales nacionales y regionales se desarrollan con una descentralización efectiva y si se incluye el derecho a la Cultura y las Artes, como un derecho humano en nuestra Constitución Política de la República de Chile.

## **Bibliografía**

Andino, Marcela. (2015). Diseño de políticas culturales. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (51), 25-30. Recuperado en 02 de noviembre de 2017, de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232015000100002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232015000100002&lng=es&tlng=es)

Bernández Lopez, Jorge (2003) La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos. Ponencia presentada el 24 de abril de 2003 durante el I Foro Atlántico de Gestión Cultural “gestión ARTES 03”. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Recuperado el 28 de noviembre de 2017 desde [http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC\\_AsocGC\\_JBernandez.pdf](http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_JBernandez.pdf)

Bonfil Batalla, Guillermo (1987), “Los pueblos indios, sus culturas y las políticas culturales”, en Políticas culturales en América Latina, México: Grijalbo.

----- (2002), Culturas populares y política cultural, México: CONACULTA.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2009). Guía para la gestión de proyectos culturales. Santiago: CNCA. Disponible en [www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf](http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf)

----- (2011) Guía Metodológica para el desarrollo de planes municipales. Santiago. Consultado Junio 2017, desde <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-metodologica-para-el-desarrollo-de-planes-municipales.pdf>.

----- (2013) Estudio de Gestión cultural municipal. Web [www.observatoriocultural.gob.cl](http://www.observatoriocultural.gob.cl). Sección Observatorio Cultural. Publicado: Junio, 2013. Consultado: (26 de Noviembre de 2017).

- (2015) Manual de corporaciones y fundaciones municipales culturales. Red Cultura. Santiago de Chile. Consultado Agosto de 2017, desde [http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2015/05/manual\\_corp\\_web.pdf](http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2015/05/manual_corp_web.pdf)
- (2017) Política Nacional de Cultura 2017-2022 “Cultura y Desarrollo Humano. Derechos y Territorio”. Disponible en [www.cultura.gob.cl](http://www.cultura.gob.cl). Santiago de Chile
- (2018) Política Cultural Regional Metropolitana de Santiago 2017-2022. Disponible en [www.cultura.gob.cl](http://www.cultura.gob.cl). Santiago de Chile
- (2018) Guía para la Gestión Cultural en Sitios de Memoria. Módulo N°. 1: Gestión Cultural. Santiago de Chile.
- Garretón, Manuel Antonio (1994) “Políticas, Financiamiento e Industrias Culturales en América Latina y el Caribe”. FLACSO. Serie Educación y Cultura N° 46. Santiago.
- Güell Villanueva, Pedro, Morales Olivares, Rommy, & Núñez, Tomás Peters. (2010). Una canasta básica de consumo cultural para América Latina: elementos metodológicos para el derecho a la participación cultural. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado. Recuperado el 20 de agosto de 2017 desde <http://csociales.uahurtado.cl/canasta-basica-de-consumo-cultural-para-america-latina/>
- (2011). Tipología de prácticas de consumo cultural en Chile a inicios del siglo XXI: mismas desigualdades, prácticas emergentes, nuevos desafíos. *Universum* (Talca), 26(2), 121-141. Recuperado el 15 de septiembre de 2017 desde [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762011000200007](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762011000200007)
- Kawashima, Nobuko (2004), Planning for Equality? Decentralisation in Cultural Policy. Centre for Cultural Policy Studies. University of Warwick. Research Papers N° 1. Series Editors: Oliver Bennett and Jeremy Ahearne (1996; revised ed. 2004). Recuperado el 15 de octubre de 2017 desde [https://warwick.ac.uk/fac/arts/theatre\\_s/cp/research/publications/centrepubs/](https://warwick.ac.uk/fac/arts/theatre_s/cp/research/publications/centrepubs/)
- Ley 18.695 (2006) Texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional De Municipalidades.
- Ley 19.891 (2003) Creación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Santiago, Chile.

- Matthey, Gabriel (2011) Gestión Cultural Pertinente - Versión 2.0 Un necesario desafío para el siglo XXI. Ponencia presentada al Primer Congreso Nacional de Gestión Cultural. "Escenarios, tensiones y desafíos de la Gestión Cultural en Chile" realizado los días 3, 4 y 5 de noviembre de 2011, en Santiago de Chile. Editada por Escuela de Gestores y Animadores Culturales, Ega. Recuperado el 20 de Septiembre desde <https://congresocchile.files.wordpress.com/2012/04/gestic3b3n-cultural-pertinente-versic3b3n-2-01.pdf>
- Morató, Arturo Rodríguez. (2005). La reinención de la política cultural a escala local: el caso de Barcelona. *Sociedade e Estado*, 20(2), 351-376. Recuperado el 3 de Noviembre de SCIELO <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-69922005000200005>
- Negrón M., Bárbara (2009): Desafíos de la Gestión Cultural en el Chile del Bicentenario. Disponible en <http://www.gestioncultural.org/ficheros/BNegron.pdf>. Recuperado el 15 de noviembre del 2017 desde [http://www.gestioncultural.org/articulos.php?id\\_documento=301948](http://www.gestioncultural.org/articulos.php?id_documento=301948)
- Nivón Bolán, Eduardo (2005), "Gestión y políticas culturales en el desarrollo de los territorios", conferencia impartida en el Seminario sobre Formación en Gestión Cultural, Santiago y Valparaíso, Chile, 9 y 10 de agosto de 2005. Disponible en: <http://www.cnca.cl/200702/gestores/textoeduardonivon.pdf>
- (2006): La política cultural. Temas, problemas y oportunidades, CONACULTA: Fondo Regional para la Cultura y las Artes de la Zona Centro, Colección Intersecciones. Coord. José Antonio Mac Gregor y Adrián Marcelli, México 2006.
- Peroni, Andrea, Espinoza Orcaistegui, Paula, Price Elton, Juan José (2015) Informe Final de Evaluación "Programa Red Cultura". Ministerio De Educación. Consejo Nacional De La Cultura Y Las Artes. Santiago de Chile.
- Schargarodsky, Héctor. (2003). Un perfil del gestor cultural profesional en América Latina y el Caribe: Su relación con la formación en gestión cultural. Disponible en <http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC AsocGC HSchargarodsky.pd>
- Turok, Marta (1988), "La promoción de las culturas populares: posibilidades y limitaciones de la acción del Estado", en: Rodolfo Stavenhagen y Margarita Nolasco (coords.), *Política cultural para un país multiétnico*, México: SEP.