



Estudio de Gestión Cultural Municipal

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

Marzo, 2013.

ESTUDIO DE GESTIÓN CULTURAL MUNICIPAL.

Informe final

Estudio a cargo de:

- Departamento de Estudios (CNCA)
- Sección Observatorio Cultural (CNCA)

Ejecución:

- Asesorías para el desarrollo

© Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

¿Cómo citar este estudio?:

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. "Estudio de Gestión cultural municipal". Web www.observatoriocultural.gob.cl . Sección Observatorio Cultural. Publicado: Junio, 2013. Consultado: (completar).

Se autoriza la reproducción parcial citando la fuente correspondiente.

www.observatoriocultural.gob.cl

Contenido

I. INTRODUCCIÓN	5
II. MARCO CONCEPTUAL	7
1. Antecedentes sobre la gestión cultural municipal en Chile	7
2. Perspectivas sobre la relación entre gestión municipal y cultura	8
2.1 Ámbitos de la gestión cultural municipal	9
2.2 Características de un diagnóstico sobre la gestión cultural municipal	10
III. MARCO METODOLÓGICO	14
1. Objetivos del estudio	14
2. Técnicas de recolección de información	15
2.1 Encuesta a encargados de unidades municipales de cultura	15
a. Muestra	15
b. Operacionalización de variables	18
c. Instrumento	20
2.2 Entrevistas a encargados de unidades municipales de cultura	21
a. Selección de municipios	22
b. Instrumento	23
IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE GESTIÓN CULTURAL MUNICIPAL	25
1. Caracterización general de las unidades municipales de cultura estudiadas	25
1.1 Unidades de cultura encuestadas en la fase cuantitativa	25
a. Características sociodemográficas de los encargados de cultura	28
i. Edad y sexo de los encargados de cultura	28
1.2 Encargados de cultura entrevistados en el levantamiento cualitativo	32
2. Caracterización de la gestión cultural municipal	34
2.1 Institucionalidad municipal cultural	34
a. Organización interna	34
i. Tipo de unidades de cultura	34
ii. Dependencia de las unidades municipales de cultura	35
iii. Composición de las unidades municipales de cultura	38
iv. Grado de dedicación al ámbito cultural	40
2.2 Redes y vínculos de las unidades municipales de cultura	47
	1

a.	Vínculos de las unidades de cultura con otras entidades internas y externas al municipio	47
i.	Vínculos según entidad	48
ii.	Propósito del vínculo de las unidades de cultura con el Consejo Regional de la Cultura y las Artes	55
iii.	Evaluación del vínculo con el CRCA	56
2.3	Recursos humanos para cultura	57
a.	Situación educacional y laboral de los encargados de cultura	58
i.	Escolaridad de los encargados de cultura	58
ii.	Áreas de formación profesional	61
iii.	Tipo de contrato	64
iv.	Remuneración	66
v.	Años de experiencia laboral	68
vi.	Escalafón	70
b.	Competencias en gestión cultural	71
i.	Formación en gestión cultural y materias afines	71
ii.	Tipo de formación	73
iii.	Especialidad de la formación	76
iv.	Diplomados CNCA	78
v.	Necesidades de capacitación	79
vi.	Conocimientos y competencias	82
2.4	Infraestructura material para cultura	83
a.	Infraestructura y equipamiento administrativo de las unidades de cultura	83
i.	Oficinas	83
ii.	Equipamiento tecnológico	84
b.	Espacios y equipamiento especializados para la actividad cultural	85
i.	Infraestructura especializada para cultura	85
ii.	Equipamiento especializado para cultura	89
2.5	Planificación cultural	91
a.	Plan de desarrollo cultural comunal	91
i.	Existencia de un plan de desarrollo cultural	92
ii.	Conocimiento del plan	93
iii.	Período de referencia del plan	94
iv.	Integración del plan de cultura en el PLADECO	94
v.	Herramientas de planificación en cultura	96
vi.	Ámbitos del plan de desarrollo cultural	98
b.	Incorporación de las necesidades y expectativas de la comunidad local en la planificación cultural	100
i.	Participación de la comunidad en la elaboración del plan de desarrollo cultural	100
ii.	Diagnóstico de las necesidades y expectativas locales en el ámbito cultural	102
iii.	Medio de obtención del diagnóstico	104
iv.	Vigencia del diagnóstico	106
2.6	Iniciativas de los municipios en materia de gestión cultural	107
i.	Tipo de actividades que realizan las unidades municipales de cultura	107
ii.	Acceso de la población a las actividades culturales	110
iii.	Áreas en que se concentran las actividades culturales	112

iv.	Apoyo a artistas, agrupaciones y gestores culturales locales	114
2.7	Gestión de recursos	118
i.	Existencia de un ítem para cultura en el presupuesto municipal	119
ii.	Evolución del presupuesto para cultura	121
iii.	Porcentaje del presupuesto municipal que se destina a cultura	122
iv.	Origen del presupuesto de las unidades de cultura	124
v.	Fondos públicos en el presupuesto de las unidades de cultura	126
vi.	Fondos provenientes de la Ley de Donaciones Culturales	128
2.8	Evaluación de los programas del CNCA	129
a.	Programas del CNCA	129
i.	Presencia y conocimiento de los programas del CNCA	129
ii.	Calificación del aporte de los programas del CNCA al municipio	130
3.	Desarrollo institucional de la gestión cultural municipal	132
3.1	Índices de caracterización de la gestión cultural municipal	132
a.	Índice de competencias en gestión cultural	133
iii.	Nivel de competencias en gestión cultural	133
b.	Índice de infraestructura cultural	136
b.	Índice de Planificación Cultural	137
3.2	Desarrollo institucional de la gestión cultural municipal: Propuesta de tipología	139
a.	Definición de grupos de la tipología	140
i.	Distribución de la tipología	141
ii.	Relación entre el grado de desarrollo institucional y el nivel de competencias de los encargados de cultura.	143
iii.	Relación entre el grado de desarrollo institucional de la gestión cultural y el tipo de actividad que desarrollan los municipios	144
iv.	Relación entre el grado de desarrollo institucional de la gestión cultural y la existencia de un diagnóstico de necesidades y expectativas de la comunidad local	146
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148

ANEXOS

A. Anexo metodológico

1. Diseño de muestra para encuesta
2. Municipios seleccionados en la muestra
3. Operacionalización de variables para encuesta
4. Plan de análisis
5. Encuesta a encargados de cultura (en CD)
6. Pauta de entrevista a encargados de cultura

B. Anexo de resultados

1. Encuestas respondidas por municipio
2. Base de datos encuesta (en CD)
3. Resultados de índices por comuna y región

4. Resultados de la tipología

C. Anexo Catastro

1. Ficha de catastro
2. Resultados de catastro (en CD)

I. Introducción

El presente documento corresponde al informe final de resultados del *Estudio de Gestión Cultural Municipal*, encargado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, a Asesorías para el Desarrollo. Este estudio se realizó en el período comprendido entre agosto de 2012 y marzo de 2013, y su ejecución estuvo a cargo de un equipo integrado por profesionales de las ciencias sociales de Asesorías para el Desarrollo.

El principal objetivo de este estudio fue diagnosticar la gestión cultural de los municipios a nivel nacional, identificando el grado de desarrollo institucional del sector a partir de un conjunto de dimensiones relativas a las características de la gestión cultural municipal. Los objetivos específicos que acompañaron al objetivo general fueron:

- Describir la estructura institucional municipal abocada a la gestión cultural, identificando para cada organismo: misión institucional, objetivos, diagrama organizacional, dependencias y equipamiento tecnológico para el desarrollo de sus actividades.
- Conocer las competencias y habilidades del personal dedicado a las tareas de cultura.
- Identificar la utilización de herramientas de planificación de las unidades culturales (planificación estratégica, metodologías e instrumentos de diagnósticos, estrategias y análisis de implementación de programas, instrumentos de gestión territorial, PLADECO, entre otros).
- Identificar y describir los vínculos y redes intra-comunales (relaciones de las unidades culturales de la comuna con la sociedad civil, organismos públicos y privados), inter-comunales (entre municipios), y a nivel regional (GORE, CNCA, DIBAM, CMN, SERNATUR, MINEDUC).
- Describir la utilización de los recursos municipales, fondos concursables (CNCA y FNDR) y proyectos acogidos a la ley de Donaciones Culturales.
- Categorizar, a partir de los objetivos específicos señalados, a las comunas según el grado de desarrollo de la gestión cultural institucional.

Para responder a estos objetivos, se diseñó un estudio que combinó metodología cuantitativa y cualitativa. Se aplicó una encuesta a través de una plataforma *on line* a encargados¹ de cultura de una muestra de municipios, y se entrevistó presencialmente a encargados de unidades de cultura de seis municipios del país.

El informe que se presenta a continuación consiste en un análisis integrado de los resultados obtenidos mediante información cualitativa y cuantitativa recogida a través de las técnicas recién mencionadas, cuyo detalle se describe más adelante. El informe se estructura en cuatro grandes capítulos. En el primero de ellos se exponen los antecedentes y conceptos que guían el estudio. En el segundo se describe la estrategia metodológica aplicada, tanto en lo relativo a la encuesta de gestión cultural municipal como en lo relativo a las entrevistas a encargados de unidades municipales de cultura. El tercer capítulo es el más extenso y condensa los resultados cuantitativos y cualitativos de forma integrada. En la primera parte de este tercer capítulo se presenta una caracterización general de la muestra. En la segunda parte, se presentan los resultados del estudio

¹ Ante la inexistencia de un sustantivo más adecuado que permita hacer referencia a los encargados y encargadas de cultura en plural –masculino y femenino–, se hablará de encargados de cultura con objeto de simplificar la redacción y lectura del informe.

en cada una de las dimensiones consideradas. Finalmente, se presenta un análisis basado en técnicas multivariantes que entrega una clasificación de los municipios a partir del grado de desarrollo institucional de la gestión cultural que realizan. El informe cierra con un capítulo de conclusiones, donde se resumen los principales hallazgos y se plantean algunas reflexiones globales sobre las tendencias que subyacen al fenómeno estudiado.

II. Marco conceptual

En este capítulo se repasan un conjunto de antecedentes sobre la gestión cultural municipal, además de algunos conceptos básicos que permitieron llegar a la definición de una matriz de dimensiones sobre la gestión cultural municipal. Esta matriz permitió posteriormente el paso de las definiciones teóricas a los conceptos operativos y a las variables de estudio, cuestión que se aborda con mayor detalle en el capítulo III de este informe.

1. Antecedentes sobre la gestión cultural municipal en Chile

El estudio diseñado por el CNCA se enmarca en la necesidad de avanzar hacia una participación más amplia de la ciudadanía en el desarrollo artístico y cultural del país. Para esto, se requiere mejorar los soportes institucionales que permiten que la oferta cultural llegue a todos los territorios y comunidades. El municipio, en este marco, constituye un actor central para la expansión de las oportunidades de acceso a la cultura, en la medida en que su quehacer en este ámbito es clave para el desarrollo y el dinamismo de la actividad cultural a nivel local. El Departamento de Ciudadanía y Cultura del CNCA, consciente de este elemento, ha elaborado una oferta programática cuyo socio principal se espera que sea el municipio. El presente estudio intenta aportar en esta misma dirección.

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.

El año 2006 el CNCA realizó un primer diagnóstico de la gestión cultural municipal a nivel nacional, con el fin de recabar evidencia y fundamentos para la elaboración de iniciativas de política pública en este ámbito. Los resultados de ese estudio evidenciaron el siguiente panorama:

Cuadro 1: Situación de la gestión cultural municipal según diagnóstico año 2006

Organización municipal en materia cultural	<ul style="list-style-type: none">- Inexistencia de un formato organizacional único para enfrentar las tareas en el ámbito cultural, registrándose más de 30 maneras de nombrar la función cultural de los municipios, tales como centro cultural o corporación cultural, departamentos culturales, entre otros.- Sobre un 50% de las unidades de cultura cumple multiplicidades de funciones con otros sectores.- Un 15,5% no dispone de ningún tipo de unidad cultural.- Precaria situación con respecto a la dotación de personal de las unidades de cultura, en tanto en su mayoría (alrededor de un 60%) tiene uno o dos trabajadores.- Un 40,7% de los encargados de las unidades culturales cuenta con título o grado académico universitario. En general, el perfeccionamiento formal en gestión cultural es menor, por cuanto sólo un 17% de los encuestados
---	---

	realizó alguna especialización en el área.
Planificación de cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planes de desarrollo cultural que garanticen un trabajo de largo plazo. Gran parte de la planificación que existe es únicamente en torno a fechas conmemorativas o días temáticos, o consiste básicamente en cronogramas de actividades. - Más de la mitad de las unidades encuestadas no tiene su planificación integrada al PLADECO. Se trata más bien planificaciones autónomas sin vínculo con la política municipal más global. - Gran parte de las unidades culturales municipales no mantiene relación con otros órganos que inciden en la planificación comunal, como la Secretaría de Planificación Comunal (sólo un 37% señala relaciones fluidas con ésta); o con la Dirección de Desarrollo Comunitario. - Una alta proporción de municipios no maneja información sobre las demandas de la comunidad en el ámbito cultural.
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Dentro de los fondos públicos, FONDART y el Fondo del Libro aparecen como los fondos más utilizados por las unidades de cultura. Pese a esto, al menos una cuarta parte de los municipios señaló nunca haber postulado a un fondo concursable en cultura. Se reveló como necesario continuar con la difusión de información respecto a los fondos concursables (con énfasis en la pertinencia de cada uno y en especial en las regiones y comunas más aisladas) - Se hizo evidente la necesidad de invertir en capacitación de los equipos de cultura municipales, sobre todo en formulación de proyectos y gestión de recursos, a fin de que los fondos postulados tuviesen una mayor proporción de adjudicación.

Posteriormente, el estudio “Levantamiento de Línea Base Programa Arte y Cultura en mi Barrio – Servicio País Cultural” del año 2011², indagó en la institucionalidad cultural municipal. La información que se recogió reveló que más de la mitad de los 345 municipios no contaba al año 2011 con un plan estratégico de desarrollo cultural, sino que respondía a necesidades y demandas propias de la contingencia. Los principales nudos críticos a revertir en los municipios fueron resumidos en cinco cuestiones: (i) falta de recursos humanos calificados con competencias en gestión cultural; (ii) debilidad presupuestaria; (iii) ausencia de planes de desarrollo cultural e instrumentos de planificación; (iv) focalización de las iniciativas culturales en el desarrollo de eventos, talleres y apoyos a la materialización de las actividades de productores culturales, más que en acciones de formación y promoción de la autogestión de éstos; y (v) baja búsqueda y establecimiento de redes de colaboración permanentes, diversas y sostenibles en el tiempo.

2. Perspectivas sobre la relación entre gestión municipal y cultura

El papel de la cultura en el desarrollo local constituye un enfoque de creciente aceptación. Inge Ruigrok (2009) rescata el aporte del desarrollo cultural al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en cuatro dimensiones: economía, cohesión social, turismo cultural sostenible y fomento de una ciudadanía participativa (Ruigrok 2009). La cultura aporta a la cohesión social a través del acceso y uso del patrimonio cultural y natural, y de los espacios públicos. Finalmente, contribuye al fomento de la ciudadanía participativa en la medida en que da acceso a educación extra-

² CNCA y Asesorías para el Desarrollo.

académica y a nuevas tecnologías a través de centros culturales o de medios de comunicación alternativos.

El municipio es un actor clave en el desarrollo cultural local ya que el progreso en esta dimensión de la vida en sociedad requiere de la articulación con entidades que hagan de soporte institucional. De acuerdo a Ruigrok, “*como la cultura está allí donde está la gente, en sus vidas diarias, parecería lógico que las políticas culturales y los gobiernos locales fuesen de la mano*” (íd:19). 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.

2.1 Ámbitos de la gestión cultural municipal

Distintos estudios y propuestas coinciden en algunos elementos clave para la construcción de una política cultural desde el nivel local. Ruigrok rescata cuatro herramientas que las autoridades locales podrían desarrollar: (i) una estrategia cultural local, que contenga prioridades culturales, plazos de implementación, indicadores de seguimiento y evaluación y procedimientos de supervisión; (ii) una carta de derechos y obligaciones culturales; (iii) un consejo de cultura; y (iv) implementación de evaluaciones de impacto cultural. Estas cuatro herramientas debiesen involucrar, en su construcción, un proceso participativo.

A un nivel más concreto y acotado a la realidad nacional, el estudio *Levantamiento de Línea Base Programa Arte y Cultura en mi Barrio – Servicio País Cultural* (CNCA y Asesorías para el Desarrollo 2011) identifica nueve ámbitos de una gestión cultural efectiva por parte de los gobiernos locales: (i) una dotación de personal con capacitación y experiencia; (ii) recursos operativos adecuados y tenencia de equipamiento e infraestructura cultural; (iii) planificación y planes de desarrollo cultural; (iv) incorporación de la participación de la comunidad en instrumentos de planificación; (v) registro y uso de información cultural; (vi) diversidad de iniciativas culturales, no sólo a nivel de eventos, sino también de desarrollo de capacidades y asociatividad cultural en la comunidad; (vii) conocimiento y uso de la institucionalidad y oferta cultural de financiamiento; (ix) establecimiento de redes estables de colaboración intra-municipales, externos y con el nivel nacional y regional del CNCA.

Los resultados del estudio recién mencionado revelaron, como una de las principales debilidades de la gestión cultural de los municipios, la falta de recursos humanos calificados con competencias en gestión cultural. El estudio *Levantamiento de estándares de competencias laborales para el sector municipal* (SUBDERE, ChileCalifica y Gtz, 2008), en relación al perfil del coordinador/a de desarrollo social de cultura, define 10 unidades de competencia:

Cuadro 2: Perfil del encargado municipal de cultura
Competencias asociadas al perfil del encargado/a de cultura
Diagnosticar las necesidades de la comunidad
Promover la participación de organismos públicos e instituciones de la comunidad y de otras comunas

Elaborar el Plan de Actividades Culturales
Ejecutar y controlar los programas culturales
Administrar el presupuesto anual de cultura
Realizar actividades administrativas de la unidad
Participar en acciones de coordinación interna y externa al municipio
Gestionar la participación social en la formulación de proyectos culturales
Gestionar los aspectos técnicos y administrativos de la formulación y ejecución de proyectos
Evaluar la gestión de la unidad

Fuente: Elaboración propia en base a estudio SUBDERE, ChileCalifica, Gtz 2008

2.2 Características de un diagnóstico sobre la gestión cultural municipal

Con el objeto de avanzar hacia una caracterización del grado de desarrollo de la gestión cultural municipal, se revisó la tipología de gestión cultural municipal establecida para el caso de la ciudad de Quebec³. Esta tipología da cuenta de cuatro tipos de municipios según cómo éstos se posicionan frente a la gestión cultural. En el cuadro a continuación se exponen estos cuatro tipos:

Cuadro 3: Tipologías de municipios de acuerdo a la gestión cultural que realizan

Tipo de municipio	Definición
Facilitador	El municipio se define como un “centro de servicios”, en el que el impulso de la intervención cultural procede de la población, los usuarios y los organismos culturales que se implican en uno o varios sectores culturales
Mecenas	El municipio aporta un apoyo económico a los organismos culturales, y éstos reciben créditos anuales para la realización de sus programas de actividades y servicios. El municipio no interviene para nada o su intervención es mínima
Arquitecto	El municipio define los objetivos, las orientaciones y los grandes ejes de desarrollo de la intervención cultural. Los organismos culturales permanecen libres en sus opciones y en los medios para alcanzar sus fines
Ejecutor	El municipio posee importantes medios para sumir el desarrollo cultural de su territorio: equipamientos, políticas, programas, recursos humanos, servicios, etc. El municipio toma directamente a su cargo una gran parte de la oferta cultural.

Fuente: Tomado de Ministerio de Cultura y Comunicaciones, Quebec, 1997

Esta tipología, construida para un contexto distinto al chileno, como es el caso de Quebec, es útil para profundizar en el tipo de implicación en el ámbito cultural que puede realizar un gobierno local: enfocado a la planificación o a la asignación de recursos; a la administración o a la ejecución de una oferta cultural. Aunque esta tipología requiere ser repensada a la luz del caso chileno – donde, de acuerdo a los antecedentes que se han expuesto previamente, el nivel de gestión cultural de los municipios se encuentra algunos pasos más atrás–, contribuye a este estudio como modelo de una tipología de intervención de los gobiernos locales en el desarrollo cultural de los territorios que administran. Probablemente el caso chileno requerirá de una tipología donde se puedan distinguir niveles de gestión cultural, y no sólo tipos de intervención.

La tipología canadiense además aporta elementos para el estudio de las dimensiones que componen la intervención municipal en cultura. Esta tipología es un antecedente utilizado en la

³Ministerio de Cultura y Comunicaciones Quebec, 1997.

“Guía para la Elaboración e Implantación de una Política Cultural Municipal” (Ministerio de Cultura y Comunicaciones, Quebec 1997). En esta guía se releva, en el proceso de elaboración de la política cultural municipal, la necesidad de un diagnóstico que permita identificar la “*indole de la implicación del municipio*” en el desarrollo cultural, que es finalmente, a lo que se intentó llegar en el estudio que hoy se presenta para el caso chileno. En relación a la intervención municipal en cultura, el trabajocanadiense pone atención sobre tres dimensiones:

Cuadro 4: Dimensiones de la intervención municipal en cultura, de acuerdo a la tipología canadiense
Situación actual de la intervención municipal: Dimensiones y variables de análisis

Dimensión	Variable
Papeles desempeñados y estructura	Papeles directos e indirectos desempeñados por el municipio (municipio facilitador, municipio mecenas, municipio arquitecto, municipio ejecutor).
	Organización administrativa del municipio: mandato, composición, recursos, funcionamiento, relaciones entre los otros servicios y con el Consejo Municipal
	Lazos entre el municipio y los organismos culturales y entre estos organismos
	Participación de la empresa privada
Crédito presupuestario	Importancia relativa de los gastos culturales en el presupuesto municipal y tendencia observable en los últimos cinco años
	Presupuesto aprobado para la difusión y producción de actividades culturales, así como para la formación y el apoyo a los organismos culturales en el territorio
	Evolución de las subvenciones adjudicadas al municipio por los distintos niveles gubernamentales
	Reparto del apoyo económico: ayuda para el funcionamiento y los proyectos, becas, premios, patrocinios, fundación, programas de ayuda, tarifas preferentes, compra de entradas, etc.
	Gastos e ingresos culturales (en 3 años)
Recursos humanos, servicios y equipamientos	Reparto de los gastos por sector de actividad y por función cultural (en 3 años)
	Recursos humanos existentes para la concertación realización, mantenimiento, secretariado y servicios técnicos
	Servicios técnicos prestados: fotocopia, envíos postales, seguro de responsabilidad, mobiliario, préstamo de material para exposiciones
	Equipamientos e infraestructuras: préstamos de locales y equipamientos; calefacción, electricidad
	Actividades de promoción e información: compra de publicidad, patrocinio, publicación semanal, servicios de información a la clientela

Fuente: Tomado de Ministerio de Cultura y Comunicaciones, Quebec, 1997

Los elementos recién mencionados han sido incorporados parcialmente a una matriz que resume las dimensiones centrales del estudio actual. Esta matriz ha sido construida teniendo en cuenta principalmente los objetivos del estudio, cuyo contenido ya fue adelantado en la introducción de este informe. Además, esta matriz se ha construido considerando las principales dimensiones de las cuales dio cuenta el estudio diagnóstico del año 2006 (CNCA, 2006). Finalmente, la matriz se compone de dimensiones que apuntan a una caracterización de la gestión cultural de los

municipios chilenos, considerando las problemáticas y desafíos develadas por los estudios previos en relación al tema.

A partir de esta matriz se logró posteriormente la operacionalización de las dimensiones y variables de investigación, cuestión sobre la que se vuelve en detalle en el capítulo III de este informe.

Cuadro 5. Matriz de análisis
DIMENSIONES DE INVESTIGACIÓN

Área	Dimensión	
1. Institucionalidad municipal cultural	Organización interna	Organigrama municipal de cultura: unidades de cultura por municipio y tipo de unidades, composición y dependencia administrativa de las unidades de cultura dentro de los municipios
		Misión, visión y funciones de las unidades de cultura
	Redes de las unidades de cultura	Vínculos de cooperación que las unidades de cultura establecen con otros organismos, públicos y privados, intra y extramunicipales
2. Recursos humanos para cultura	Capital humano	Edad, sexo, escolaridad y profesión de los/as encargados/as
		Situación laboral de los/as encargados/as: Tipo de contrato, escalafón o estamento, años de experiencia en cultura, remuneración
	Competencias en gestión cultural	Nivel de conocimiento y capacitación específica en cultura de los/as encargados/as de la unidad Necesidades de capacitación de los/as encargados/as de cultura
3. Infraestructura material para cultura	Infraestructura	Oficinas y espacios especializados para la actividad cultural
	Equipamiento	Equipamiento tecnológico y especializado para la actividad cultural
4. Política cultural municipal	Importancia de la gestión cultural	Peso de cultura en el municipio: importancia de la actividad artística y cultural en la agenda municipal Presupuesto municipal para cultura: tendencia 2010/2012, importancia relativa de los gastos culturales en el presupuesto municipal
	Planificación	Plan de desarrollo cultural comunal: existencia, conocimiento, actualización, período de referencia, enfoque, participación ciudadanía, herramientas de planificación, integración en PLADECO. Diagnóstico de necesidades y expectativas comunales en materia cultural: existencia, construcción, actualización
5. Características de la gestión de la unidad cultural municipal	Gestión cultural	Actividades que realiza la unidad: tipo de actividades, accesibilidad, segmentos etéreos, área artístico cultural en que se realizan actividades, apoyo a agrupaciones y/o gestores culturales
	Difusión	Comunicación: canales de difusión, apoyo a agrupaciones Y/o gestores culturales
	Presupuesto	Presupuesto de la unidad: ingresos/gastos, origen de los ingresos, recepción de fondos públicos, uso de la Ley de Donaciones Culturales, gasto por ítem.

6.	CNCA y Consejos regionales	Consejos Regionales de Cultura	Calidad del vínculo con los consejos regionales de cultura
		Evaluación de los programas del CNCA	Presencia, conocimiento y satisfacción con los programas de cultura que atraviesan los municipios

III. Marco metodológico

En este capítulo se describe la estrategia metodológica dispuesta para el levantamiento de información. Esta estrategia combinó metodología cuantitativa y cualitativa. En la primera sección del capítulo se especifican los objetivos y resultados esperados del estudio, definidos en los términos de referencia elaborados por el CNCA. Seguido de eso, se describen las técnicas de recolección de información y sus respectivos procedimientos de muestreo y diseño de instrumentos. Algunos insumos que permiten verificar detalles y/o profundizar en la estrategia metodológica del estudio están contenidos en el anexo metodológico A. Cada vez que se considera pertinente, se hace referencia al anexo correspondiente en nota al pie.

1. Objetivos del estudio

El objetivo general del estudio consistió en diagnosticar la gestión cultural de los municipios a nivel nacional, identificando el grado de desarrollo institucional del sector. Los objetivos específicos y resultados esperados se sintetizan en el cuadro que sigue a continuación:

Cuadro 6: Objetivos específicos y resultados esperados

Objetivo	Resultado esperado
Describir la estructura institucional municipal abocada a la gestión cultural, identificando para cada organismo: misión institucional, objetivos, diagrama organizacional, dependencias y equipamiento tecnológico para el desarrollo de sus actividades	<ul style="list-style-type: none">- Identificación de subunidades culturales comunales, caracterizando y distinguiendo la estructura organizacional de cada una de ellas.- Descripción de los atributos y capacidades organizacionales de cada una de las subunidades con el fin de homogeneizar una conceptualización de cada organismo.- Descripción de su misión como organismo, objetivos institucionales y diagrama de responsabilidad organizacional, etc.
Conocer las competencias y habilidades del personal dedicado a las tareas de cultura.	<ul style="list-style-type: none">- Caracterización del perfil de los funcionarios dedicados a la gestión cultural de cada organismo (descripción según el grado de conocimiento profesional, habilidades y competencias utilizadas para el cargo, etc.)- Dimensiones y variables: sexo, edad, escolaridad, remuneración, tipo de contrato, escalafón, grado, trayectoria laboral, conocimiento de instrumentos de gestión territorial, instrumentos de planificación estratégica, instrumentos y análisis de diagnósticos del campo cultural, manejo de las políticas culturales nacionales y regionales, conocimiento de las manifestaciones culturales de la comuna, manejo en la formulación de proyectos culturales, planes y programas, etc.).
Identificar la utilización de herramientas de planificación de las unidades culturales	<ul style="list-style-type: none">- Identificación de instrumentos utilizados por los funcionarios en la planificación de la intervención

(planificación estratégica, metodologías e instrumentos de diagnósticos, estrategias y análisis de implementación de programas, instrumentos de gestión territorial, PLADECO, entre otros.	- cultural local. - Reconocimiento y descripción de de los tipos de herramientas estratégicas y operativas utilizadas (diagnóstico, planificación anual integrada al PLADECO, etc.)
Identificar y describir los vínculos y redes intra-comunales (relaciones de las unidades culturales de la comuna con la sociedad civil, organismos públicos y privados), inter-comunales (entre municipios), y a nivel regional (GORE, CNCA, DIBAM, CMN, SERNATUR, MINEDUC).	- Descripción de mecanismos de coordinación entre diferentes instituciones abocadas al desarrollo y fomento del campo cultural. - Gráfico de redes de trabajo mancomunado desde la propia localidad, como también las relaciones entre las comunas aledañas o a nivel regional.
Describir la utilización de los recursos municipales, fondos concursables (CNCA y FNDR) y proyectos acogidos a la ley de Donaciones Culturales.	- Identificación y descripción de la dotación de recursos con que cuentan para su gestión, a través de presupuesto anual desagregado por fuente de ingreso o financiamiento (fondos concursables CNCA y FNDR, y proyectos acogidos a la Ley de Donaciones Culturales).
Categorizar, a partir de los objetivos específicos señalados, a las comunas según el grado de desarrollo de la gestión cultural institucional.	- Análisis cuantitativo y cualitativo que permita, como mínimo, categorizar a las comunas de acuerdo a sus diversos escenarios de desarrollo institucional en el ámbito cultural de cada municipio. Dichas tipologías deben graficar la lógica y el tipo de intervención sociocultural aplicada al territorio local.

2. Técnicas de recolección de información

En este apartado se detallan las técnicas de recolección de información, tanto cuantitativas como cualitativas. Asimismo, se describen los procedimientos de selección de muestras y el diseño de los instrumentos para el levantamiento de información.

2.1 Encuesta a encargados de unidades municipales de cultura

La principal técnica de recolección de información para este estudio consistió en una encuesta a encargados municipales de cultura. Se diseñó para esto una encuesta de aproximadamente 60 preguntas que cubrieron la totalidad de las dimensiones enunciadas, y se encuestó a alrededor de 377 encargados de cultura que representan a 147 municipios de las 15 regiones del país.

a. Muestra

La unidad de análisis de esta encuesta correspondió a los 346 municipios del país. El marco muestral, a su vez, estuvo compuesto por los municipios que respondieron el catastro de unidades

culturales municipales hasta el día 5/09, llevado a cabo en la primera etapa del estudio. Esta cifra asciende a 269 y equivale a un 78% del total de municipios del país⁴.

De acuerdo a la estimación de 3 unidades de cultura, en promedio, por municipio, y buscando ampliar a un total aproximado de un máximo de 540 encuestas, se decidió extraer una muestra que consideró a 180 municipios, cifra que corresponde a un 52% de los municipios del país. Considerando, a partir de los datos registrados en el catastro hasta el día 5/09, que el promedio de unidades de cultura por municipio es de 3, se estimó una cantidad total de 1.038 unidades culturales a lo largo del país. De acuerdo a esto, el máximo de 540 encuestas planteadas implicó un 2,9% de error a un 95% de confianza.

La selección de la muestra se realizó a partir de un muestreo estratificado polietápico⁵, consistente en el fraccionamiento de la población en unidades más pequeñas homogéneas entre sí, y heterogéneas en relación a los otros estratos, en etapas consecutivas. La estratificación se utilizó para obtener representatividad en cuanto a las variables: i) zona; ii) cantidad de unidades de cultura; y iii) presencia de programas del CNCA (Servicio País cultura, Cultura Local, Acciona y Red Cultura).

Para la selección de la muestra real, a partir de la cantidad de comunas seleccionadas por macrozonas y de la proporción de comunas beneficiarias con los 4 programas considerados en el estudio, del marco muestral se seleccionaron aquellas comunas de las que se tenía información completa buscando cumplir los criterios de:

- proporción de comunas beneficiarias de los programas
- proporción de cantidad de unidades culturales para las comunas beneficiarias y no beneficiarias de los programas
- representatividad regional dentro de cada macro zona.

Al seleccionar a cada municipio en la cuarta etapa de muestreo se incorporó el criterio de representatividad regional. Sin embargo, la conjunción de los datos de las comunas catastradas con la inclusión de los demás criterios muestrales no permitió mantener totalmente esta representatividad, dándose algunas leves variaciones en este aspecto.

La muestra finalmente quedó conformada por 147 municipios representantes de las 15 regiones del país: 19 en la zona norte, 57 en el centro, 48 en el sur y 23 en la zona sur austral. A continuación se muestra la conformación final de la muestra en términos regionales:

Tabla 1. Muestra seleccionada según criterio regional(N)

Zona	Región	Cantidad de municipios	Porcentaje	Muestra ideal	Muestra real
Norte	Arica y Parinacota	4	9,1	2	3
	Tarapacá	7	15,9	4	2
	Antofagasta	9	20,5	5	5
	Atacama	9	20,5	5	4

⁴ Ver resultados de catastro anexo C.2.

⁵Ver procedimiento de cálculo de la muestra en anexo A.1.

	Coquimbo	15	34,1	7	5
Total		44	100	23	19
Centro	RM	52	42,3	27	25
	Valparaíso	38	30,9	20	19
	O'Higgins	33	26,8	16	13
Total		123	100	63	57
Sur	Maule	30	23,4	16	14
	Biobío	54	42,2	28	14
	Araucanía	32	25	17	13
	Los Ríos	12	9,4	6	7
Total		128	100	67	48
Sur Austral	Los Lagos	30	58,8	16	11
	Aysén	10	19,6	5	5
	Magallanes	11	21,6	6	7
Total		51	100	27	23
TOTAL		346	100	180	147

Fuente: Elaboración propia. Datos CNCA

De acuerdo al catastro realizado al 5/09/2012⁶ y expuesto en el primer informe de avance de esta consultoría, se logró recabar la existencia de 787 unidades de cultura correspondientes a 269 municipios. La muestra real de los 147 municipios seleccionados correspondió finalmente a 471 unidades de cultura⁷, cifra que representa el 59,8% del total (considerado en relación a aquellas de las que se disponen datos) y que mantiene el error muestral de 2,9% a un 95% de confianza planteado originalmente. La tabla a continuación entrega el detalle de la muestra según el criterio unidad municipal de cultura:

Tabla 2. Muestra seleccionada según unidades municipales de cultura (N)

Zonas	Unidades de cultura	
	Catastradas	Muestra real
Norte	111	58
Centro	369	174
Sur	203	172
Sur Austral	104	67
Total	787	471

Fuente: Elaboración propia. Datos CNCA

⁶ Ver catastro en anexo C.2.

⁷ Si bien según los cálculos iniciales se estableció un promedio de 3 unidades de cultura por municipio, lo que daría un total de 540 unidades de cultura en 180 municipios, en la selección final, que incluyó los criterios señalados, la muestra quedó conformada por 471 unidades de cultura (69 unidades menos), ya que el número de unidades de cultura por municipio es variable. Esto se analiza en detalle al inicio del capítulo siguiente, donde se exponen los resultados del estudio.

Finalmente, con respecto al criterio Programas del CNCA y cantidad de unidades de cultura por municipio, la muestra quedó conformada como se expone en la tabla 3:

Tabla 3. Muestra seleccionada según criterio programas CNCA

ZONAS	Cantidad de municipios	PRESENCIA DE PROGRAMAS								
		Servicio País Cultura		Cultura Local		Acciona		RED Cultura		
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
Norte	Total	23	6	17	3	20	3	20	4	19
	Dos o menos unidades de cultura	13	3	10	0	11	1	11	2	11
	Más de dos unidades de cultura	10	3	7	3	9	2	9	2	8
Centro	Total	63	7	56	6	57	10	53	18	45
	Dos o menos unidades de cultura	37	3	26	3	26	4	24	8	21
	Más de dos unidades de cultura	26	4	30	3	31	6	29	10	24
Sur	Total	67	9	58	2	64	15	52	8	59
	Dos o menos unidades de cultura	40	6	35		39	9	31	5	35
	Más de dos unidades de cultura	27	3	23	2	25	6	21	4	24
Sur Austral	Total	27	4	23	1	26	4	23	3	24
	Dos o menos unidades de cultura	17	2	8	0	9	2	8	2	8
	Más de dos unidades de cultura	10	2	15	1	17	2	15	1	16
Total Nacional	Total	180	26	154	12	167	32	148	33	147
	Dos o menos unidades de cultura	107	14	79	3	85	16	74	17	75
	Más de dos unidades de cultura	73	12	75	9	82	16	74	17	72

Fuente: Elaboración propia. Datos CNCA

b. Operacionalización de variables

Para el diseño de la encuesta a encargados de cultura, se tomó como base la matriz de dimensiones de investigación que se expuso en el capítulo anterior. A esta matriz se añadió una dimensión de caracterización básica y se reordenaron algunas dimensiones y sub-dimensiones en función de la encuesta. Las preguntas de la encuesta se construyeron tomando como base los dos estudios previos del CNCA sobre gestión municipal de cultura⁸. En el cuadro que aparece a

⁸ CNCA 2006 y CNCA 2011.

continuación, se entrega un resumen del proceso de operacionalización de dimensiones y variables⁹:

Cuadro 7: Operacionalización de variables

Dimensión	Sub-dimensión	Variables	
Caracterización básica	Ubicación geográfica	Comuna	
		Región	
		Macrozona	
	Identificación de la unidad de cultura	Unidad o unidades de cultura a cargo	
Institucionalidad cultural	Organización interna	Composición de la unidad de cultura	
		Dependencia (a qué unidad mayor rinde cuentas)	
		Grado de dedicación a temas culturales	
	Redes del municipio en materia cultural	Tipo de instituciones con las que se relaciona el municipio para materias culturales	
		Permanencia de la relación	
		Propósito del vínculo sostenido con el CRCA	
		Calificación de la relación con el CRCA	
	Dotación de recursos humanos para cultura	Situación laboral de los encargados de cultura	Nivel de escolaridad
			Profesión
			Tipo de contrato
			Escalafón o estamento
			Remuneración bruta
Años de experiencia laboral en el ámbito de la cultura			
Competencias en gestión cultural		Antigüedad a cargo de la unidad de cultura	
		Capacitación específica en cultura (grado)	
		Especialidad de la capacitación específica en cultura	
		Diplomado en Gestión Cultural CNCA – U. de Chile	
		Necesidades de capacitación de los/as encargados/as de cultura	
		Nivel de conocimiento y competencias de los/as encargados/as de cultura	
Infraestructura material para cultura	Infraestructura	Cantidad de oficinas para la unidad de cultura	
		Infraestructura especializada para realizar actividades culturales	
		Condiciones en que se encuentra la infraestructura especializada	
	Equipamiento	Equipamiento tecnológico de la unidad de cultura	
		Equipamiento especializados para realizar actividades culturales	
Características de la gestión de la unidad cultural municipal	Planificación del desarrollo cultural de la comuna	Existencia de un plan de desarrollo cultural	
		Conocimiento del plan	
		Actualización del plan de desarrollo cultural	
		Período de referencia del plan	
		Ámbitos del plan de desarrollo cultural	

⁹ En anexo A.3, se entrega la matriz de operacionalización completa con identificación de preguntas correspondientes en la encuesta.

Dimensión	Sub-dimensión	Variables
		Nivel de participación de la comunidad en la elaboración del plan de desarrollo cultural
		Existencia de otros instrumentos y herramientas de planificación cultural
		Integración del plan de desarrollo cultural al PLADECO
	Registro de información sobre el panorama cultural de la comuna	Existencia de un diagnóstico de las necesidades en materia cultural
		Medio de obtención del diagnóstico
		Actualización del diagnóstico (máx. 2 años de antigüedad)
	Tipo de apoyo de la unidad cultural al desarrollo cultural de la comuna	Tipos de apoyos del municipio a entidades culturales de la comuna
		Actividades culturales que realiza la unidad de cultura
		Forma de acceso a las actividades culturales que realiza la unidad
		Grupos a los que se orientan las actividades culturales del municipio
		Áreas en las que se concentran las actividades culturales desarrolladas por cada unidad de cultura
		Canales de difusión de las iniciativas y actividades culturales
	Gestión de recursos	Existencia de un ítem del presupuesto municipal destinado a cultura
		Porcentaje del presupuesto municipal que se destina a cultura
		Tendencia 2010 en adelante del presupuesto para cultura
		Presupuesto por unidad de cultura
		Origen del presupuesto de la unidad de cultura
		Fondos públicos en el presupuesto de la unidad de cultura
		Fondos provenientes de la Ley de Donaciones Culturales en el presupuesto de la unidad de cultura
	Gasto del presupuesto de la unidad de cultura por ámbito	
Evaluación de los programas del CNCA	Red Cultura	Presencia de programas CNCA en la comuna: Red Cultura
		Calificación del aporte de Red Cultura al municipio
	Servicio País Cultura	Presencia de programas CNCA en la comuna: Servicio País Cultura
		Calificación del aporte de SPC al municipio
	Acciona	Presencia de programas CNCA en la comuna: Acciona
		Calificación del aporte de Acciona al municipio
	Cultura Local	Presencia de programas CNCA en la comuna: Cultural Local
		Calificación del aporte de Acciona al municipio: Cultura Local

c. Instrumento

La encuesta se aplicó a encargados de unidades municipales de cultura. Su diseño se alimentó de dos fuentes: 1) la matriz de dimensiones sobre gestión cultural municipal expuesta en el capítulo de antecedentes de este estudio, y 2) las encuestas anteriormente aplicadas por el CNCA a

encargados municipales de cultura¹⁰ con el fin de comparar aspectos puntuales y su evaluación en un período de tiempo determinado.

La encuesta¹¹ se estructura en torno a tres módulos, de los cuales, el segundo se repite tantas veces como unidades de cultura tiene a su cargo un mismo encargado. En total, la encuesta contiene 182 preguntas, aunque este número varía en función de los filtros y de las unidades de cultura respecto de las cuales debe responder un mismo encargado. Sólo si un mismo encargado está a cargo de seis unidades culturales debe responder las 182 preguntas en total. Sin embargo, lo más común es que un mismo encargado responda por una o dos unidades, lo que reduce el número de preguntas a responder aproximadamente a 59 preguntas.

El primer módulo contiene 26 preguntas referentes a la gestión municipal de la cultura. Este módulo es universal para todos los encargados, independientemente de la unidad cultural que gestionan, y se responde sólo una vez por encargado. El segundo módulo contiene 22 preguntas específicas para una unidad de cultura en particular. Este módulo aplica el mismo conjunto de preguntas para las distintas unidades de cultura que pueden existir dentro de un municipio: biblioteca, centro cultural, casa de la cultura, corporación cultural, unidad formal de cultura (departamento, oficina, dirección), otra unidad de cultura (teatro, museo, etc.). Contando la repetición de las preguntas por unidad, el módulo 2 llega a contener 132 preguntas.

Finalmente, el tercer módulo de la encuesta contiene preguntas que tienen como objetivo caracterizar la situación laboral del encargado en el municipio. Este módulo es el más corto y contiene 11 preguntas. Al final de este módulo se solicita a los encargados registrar su correo electrónico con el fin de mejorar la tarea de seguimiento de respuestas. El correo, junto con el cargo y el municipio, permiten identificar a cada encuestado.

Una vez consensuado el instrumento con la contraparte técnica del estudio, se habilitó una página en una cuenta de *SurveyMonkey*, plataforma virtual especializada en encuestas. En paralelo, se capacitó a un equipo de seguimiento telefónico, cuya tarea principal consistió en monitorear a los encargados de cultura seleccionados en la muestra.

La aplicación de la encuesta se inició el día 4/10/12 con el envío de un comunicado del CNCA a los 471 encargados de cultura seleccionados en la muestra. Durante el proceso de aplicación, el equipo de seguimiento telefónico envió correos electrónicos y realizó llamados telefónicos a todos los encargados de cultura en reiteradas oportunidades. La encuesta estuvo disponible para responder durante 5 semanas corridas que finalizaron el viernes 9/11.

2.2 Entrevistas a encargados de unidades municipales de cultura

La fase cualitativa del estudio se realizó con posterioridad a la aplicación de la encuesta a encargados de cultura. Su propósito fue complementar y profundizar en las dimensiones claves de

¹⁰ Una de estas encuestas fue aplicada el año 2006 por el CNCA en el contexto del estudio “Diagnóstico de la gestión cultural municipal”, CNCA, 2006. Otra de estas encuestas fue aplicada el año 2011 en el contexto del estudio “Levantamiento de Línea Base Programa Arte y Cultura en mi Barrio – Servicio País Cultural”, Asesorías para el Desarrollo y CNCA, 2011.

¹¹ Ver encuesta en Anexo A.5.

la gestión cultural municipal a partir de entrevistas en profundidad a encargados de cultura de seis municipios del país. Las entrevistas se realizaron entre el 7 y el 21 de noviembre de 2012, mediante visitas planificadas a los municipios.

a. Selección de municipios

La selección de la muestra de municipios a los cuales entrevistar durante la fase cualitativa del estudio consideró los siguientes criterios:

Región: se consideraron los municipios participantes de la muestra cuantitativa (encuesta *on line*) de las regiones de Valparaíso y Metropolitana en cantidades similares. De este modo se tuvo 3 municipios de cada región, contabilizando un total de 6.

Cantidad de unidades culturales: se establecieron dos categorías en cuanto a cantidad de unidades culturales: municipios con 2 o menos unidades culturales, y municipios con más de 2. Se aplicó la proporción 1:2, dado que el promedio de unidades culturales por municipio es de 3. De esta manera, la muestra consideró 2 municipios con 2 o menos unidades culturales, y 4 municipios con más de dos unidades culturales.

Diversidad de Programas: se consideraron aquellos municipios que cuentan con al menos un programa de aquellos implementados por el CNCA. En la elección de los municipios, se buscó reflejar la totalidad de los programas, así la muestra contempló: 3 municipios con el programa Servicio País Cultura (SPC), 2 municipios con el programa Cultura Local, 3 municipios con el programa Acciona y finalmente 3 municipios que son parte Red Cultura.

Diversidad de tipo de unidades culturales: como último criterio se buscó representar la variedad de unidades culturales de los municipios del país, centrándose específicamente en el funcionamiento de unidades culturales formales de dedicación exclusiva, compartida o ausencia de ésta. La muestra contemplada incluyó: 3 municipios con unidad de cultura de dedicación compartida, 2 municipios con unidad formal de dedicación exclusiva, y un municipio que carece de unidad formal de cultura.

Así, mediante la aplicación de estos cuatro criterios, se obtuvo un grupo de seis municipios, cuya composición, al momento de la selección, fue la que se detalla en la tabla a continuación:

Cuadro 8. Muestra municipios seleccionados fase cualitativa

		Cantidad de unidades culturales		Total
		2 o menos	Más de 2	
Valparaíso	(SPC, unidad formal dedicación compartida)	ZAPALLAR	SAN ANTONIO (Cultura Local, Acciona, Red cultura; unidad formal dedicación compartida)	3
			VILLA ALEMANA (Cultura Local, Acciona, Red cultura; unidad formal dedicación exclusiva)	
Región Metropolitana	(SPC, Red Cultura; no unidad)	EL BOSQUE	CALERA DE TANGO (SPC, unidad formal dedicación compartida)	3

	formal de cultura)		
		PAINÉ	
		(Acciona, unidad formal dedicación exclusiva)	
Total	2	4	6

Estos seis municipios, de acuerdo a la información proporcionada por el catastro levantado en la primera fase del estudio concentran en total 17 unidades de cultura, como detalla el cuadro a continuación:

Cuadro 9. Municipios seleccionados y unidades culturales

Comuna	Unidad cultural	Encargado/a
Zapallar	Departamento Comunitario Desarrollo	Jefe DIDECO
San Antonio	Dirección de Cultura, Turismo y Eventos	Directora
	Biblioteca Pública N° 068	Encargada
	Museo Municipal de Ciencias Naturales y Arqueología	Director
Villa Alemana	Dirección de Cultura	Director de cultura
	Biblioteca Pública N° 090	Encargada
	Biblioteca Pública N° 089	Encargado
	Centro Cultural Gabriela Mistral	Director de cultura
	Teatro Pompeya	Director de cultura
El Bosque	Casa de la Cultura	Coordinador Casa de la Cultura
	Biblioteca Pública	Jefe de Biblioteca
Calera de Tango	Corporación Cultural	Miembro del directorio Corporación Cultural
	Relaciones públicas	Relaciones Públicas
	Biblioteca Pública 54	Jefe de Biblioteca
Paine	Departamento de Cultura	Jefa Departamento de Cultura
	Casa de la Cultura Huelquén	Director Casa de la Cultura
	Biblioteca	Encargada biblioteca

b. Instrumento

La pauta de entrevista¹² a los encargados de cultura fue diseñada en base a la matriz de dimensiones de investigación expuesta en el capítulo anterior. Se definió un guión en base a seis módulos y dentro de cada uno de ellos, dimensiones de interés y preguntas. Al igual que con la encuesta, se aplicó una misma pauta de entrevistas a todos los encargados, independiente de la unidad de cultura que tengan a su cargo. El cuadro que sigue describe la estructura de la pauta:

¹² Ver anexo A.6.

Cuadro 10. Estructura de la pauta de entrevista

Módulos	Dimensiones de interés
Presentación	Presentación del estudio y presentación de los participantes en la entrevista
Perfil del encargado	Competencias y habilidades del encargado en gestión cultural
Institucionalidad cultural municipal	Unidades culturales del municipio y relación entre ellas Política cultural municipal
Perfil de la unidad cultural	Misión de la unidad cultural
	Tipo de gestión cultural
	Presupuesto
	Herramientas de gestión
	Redes de colaboración
CNCA	Organigrama y recursos humanos de la unidad cultural
	Articulación con oferta de programas públicos
	Programas Ciudadanía y Cultura CNCA
Cierre	Articulación con CRCA
	Necesidades del municipio en materia de gestión cultural

Las entrevistas fueron transcritas y luego vaciadas en una matriz de análisis por municipio, que se definió en base a las áreas y dimensiones contenidas en la pauta. Con estas matrices fue posible el análisis transversal de los seis casos estudiados. A partir de ella se estructuró el análisis integrado de la información cualitativa y cuantitativa, ordenando las dimensiones de análisis.

IV. Resultados del estudio de gestión cultural municipal

A continuación, se presentan los resultados del *Estudio de Gestión Cultural Municipal*. Éstos se centran en los resultados de la encuesta aplicada a encargados de cultura de 180 municipios del país, y se complementan, cuando corresponde, con el trabajo cualitativo desarrollado en 6 municipios de las regiones V y Metropolitana. Las variables de cada dimensión se analizan por macrozona y, cuando corresponde, por unidad de cultura¹³. La desagregación a nivel de comuna se provee como anexo. Se hace referencia a los resultados del estudio del año 2006 y se establece una comparación entre ambos momentos, cuando los datos disponibles así lo permiten.

Los resultados se presentan en tres partes. En la primera, se expone una caracterización de la muestra estudiada, tanto a partir de la encuesta como del levantamiento cualitativo. En la segunda parte se realiza una caracterización de la gestión cultural municipal en base a la descripción y análisis de los resultados para cada dimensión estudiada. La tercera parte consiste en un análisis basado en técnicas multivariantes que permite avanzar hacia una clasificación de los municipios según el grado de desarrollo institucional de la gestión cultural que realizan. Este análisis concluye con el desarrollo de una tipología de gestión cultural municipal.

1. Caracterización general de las unidades municipales de cultura estudiadas

1.1 Unidades de cultura encuestadas en la fase cuantitativa

La encuesta a encargados de cultura se aplicó entre el 4/10 y el 9/11 del año 2012. Durante ese lapso de tiempo respondieron 376 encargados de cultura, vale decir, el 79,8% de una muestra de 471 encargados. Con respecto al universo (787 unidades de cultura catastradas), las 376 encuestas respondidas representan el 35,2%, vale decir, poco más de un tercio.

Cabe señalar que del total de 376 encuestas respondidas sólo es posible identificar región y comuna en 277 casos, ya que no todos respondieron la encuesta completa incluyendo aquellas preguntas sobre región y comuna, que se encontraban al final de la encuesta. La tabla que sigue entrega una síntesis de las respuestas por región y unidad municipal de cultura. Al final de la tabla se entrega la diferencia entre encuestas completas (aquellas en que se puede identificar región y comuna) y encuestas respondidas.

Tabla 4. Distribución regional de respuestas a Encuesta de Gestión Cultural, Encargados de Unidades de Cultura en Municipios /a. (Número de respuestas)

Región	Biblioteca Pública	Centro Cultural	Casa de la Cultura	Corporación Cultural	Unidad formal de cultura	Otra unidad de cultura	Total encuestas
I Región de Tarapacá	3	3	0	0	2	1	6
II Región de	4	2	0	0	2	2	9

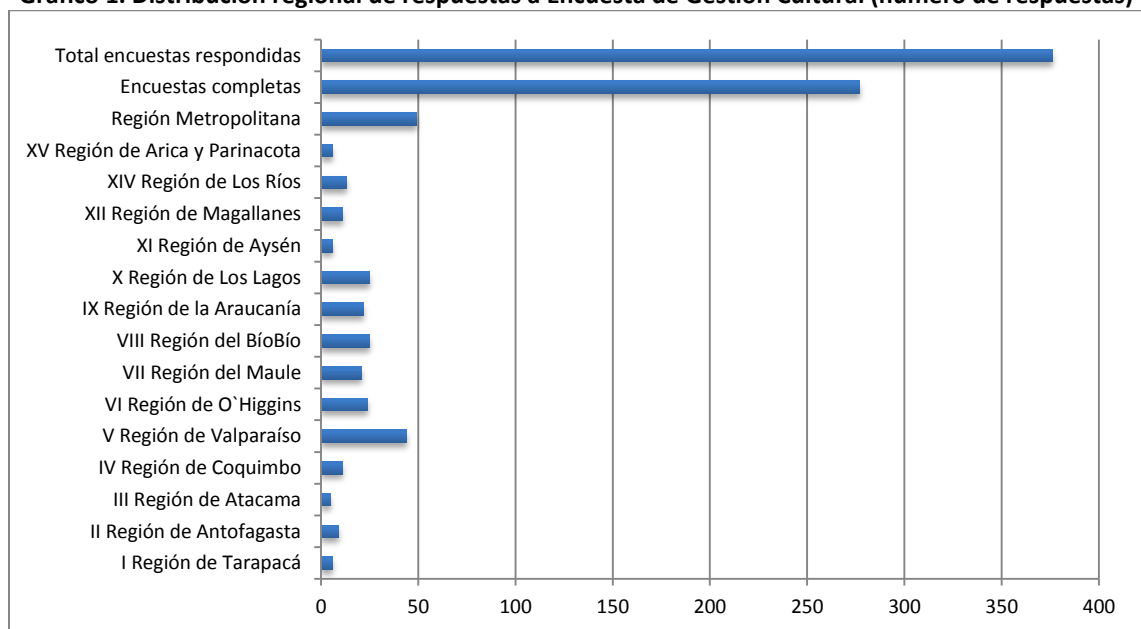
¹³ Se analizan por unidad de cultura todas aquellas variables que son atributos de la unidad. En las variables que son atributo del municipio no corresponde el análisis por unidad de cultura.

Antofagasta							
III Región de Atacama	4	1	0	0	1	0	5
IV Región de Coquimbo	3	5	3	0	5	3	11
V Región de Valparaíso	20	5	2	1	14	10	44
VI Región de O'Higgins	10	7	2	2	12	7	24
VII Región del Maule	7	4	2	1	7	4	21
VIII Región del BíoBío	13	3	2	1	9	4	25
IX Región de la Araucanía	12	7	3	2	9	3	22
X Región de Los Lagos	14	3	1	0	8	3	25
XI Región de Aysén	5	0	0	0	2	0	6
XII Región de Magallanes	5	1	1	1	4	5	11
XIV Región de Los Ríos	7	1	1	1	5	3	13
XV Región de Arica y Parinacota	1	0	0	0	5	1	6
Región Metropolitana	28	11	10	5	20	7	49
Total							
Encuestas completas	136	53	27	14	105	53	277
Total encuestas respondidas	158	74	39	22	114	62	376
<i>Proporción de Encuestas Completas</i>	<i>86,1</i>	<i>71,6</i>	<i>69,2</i>	<i>63,6</i>	<i>92,1</i>	<i>85,5</i>	<i>73,7</i>

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Notas: a/ Se señala el número total de respuestas, para cada tipo de unidad relevante al análisis. Una misma persona puede responder las preguntas de más de 1 unidad si corresponde a sus funciones.

Gráfico 1. Distribución regional de respuestas a Encuesta de Gestión Cultural (número de respuestas)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

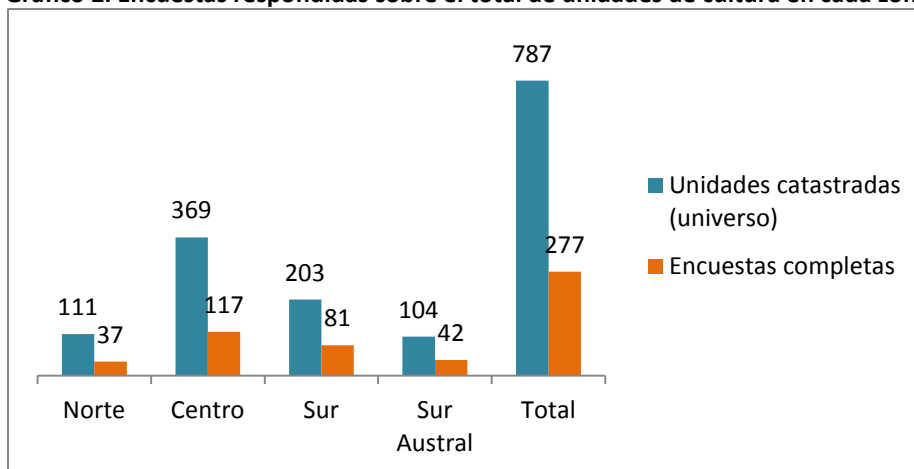
La tabla 5 muestra cuántas encuestas fueron respondidas en cada macrozona, y qué porcentaje representan esas encuestas respondidas respecto del universo de unidades de cultura. Del total de unidades catastradas, que corresponden a 787 –cifra que constituye el universo de este estudio– las encuestas contestadas¹⁴ representan el 35,2%. La zona centro es la que concentra la mayor cantidad de unidades de cultura, no obstante, el porcentaje de respuesta es el más bajo de las cuatro zonas, con un 31,7% de respuestas. Las regiones del sur (sur y sur austral), en cambio, tienen porcentajes de respuesta por sobre el total nacional, bordeando el 40%.

Tabla 5. Encuestas respondidas sobre el total de unidades de cultura en cada zona

Zona	Unidades catastradas (universo)	Encuestas completas	% respecto del universo
Norte	111	37	33,3
Centro	369	117	31,7
Sur	203	81	39,9
Sur Austral	104	42	40,4
Total	787	277	35,2

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 2. Encuestas respondidas sobre el total de unidades de cultura en cada zona



El catastro realizado al inicio del estudio identificó un total de 787 unidades de cultura¹⁵. De éstas, no fue posible distinguir con claridad en todas a qué tipo de unidad de cultura corresponden¹⁶. Sólo mediante la encuesta es posible confirmar más claramente si se trata de bibliotecas, casas de cultura, corporaciones, unidades formales, centros culturales u otro. La tabla 6 muestra cuántas encuestas fueron respondidas por cada tipo de unidad, y qué porcentaje representan respecto del

¹⁴ Se toman aquí únicamente las encuestas respondidas hasta el final, vale decir, aquellas que respondieron a qué comuna pertenecen, debido a que sólo de éstas es posible identificar su pertenencia regional.

¹⁵ Ver anexo C.2

¹⁶ Las respuestas entregadas en el catastro no coinciden exactamente con la clasificación técnica de seis tipos de unidades de cultura que se manejó en el estudio.

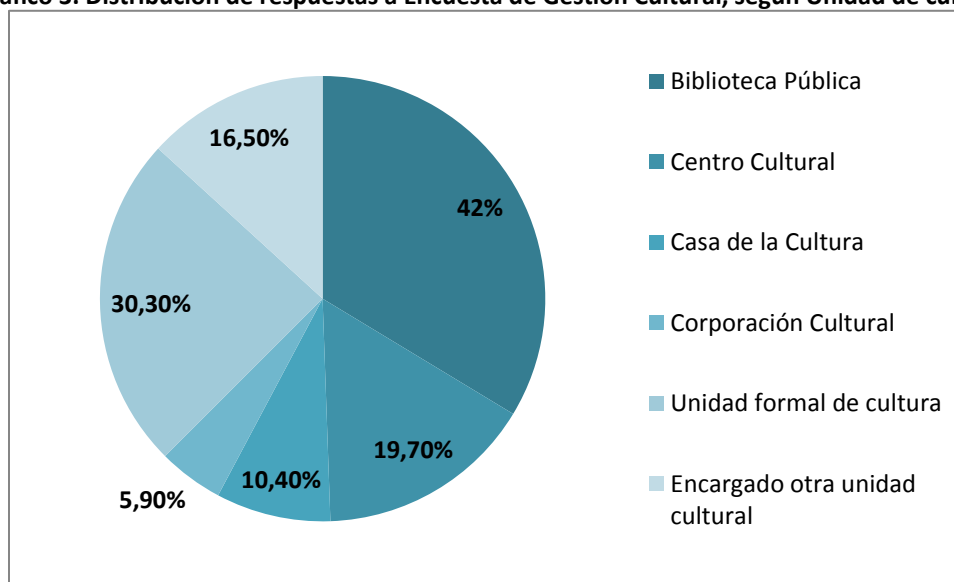
total de encuestas respondidas¹⁷. En el gráfico 2 se puede apreciar claramente que todas las unidades de cultura están representadas en el estudio, y las que tienen una representación más alta son las bibliotecas (42%) y las unidades formales de cultura (30,3%). Por el contrario, las unidades menos representadas en la encuesta son las corporaciones culturales (5,9%). Éstas usualmente operan con una dinámica aparte del resto del municipio, como se pudo observar en el caso de Calera de Tango en el estudio cualitativo, por lo que no es sorpresa que haya menos respuestas de este tipo de unidad.

Tabla 6: Distribución de respuestas a Encuesta de Gestión Cultural, según Unidad de Cultura

Unidades municipales de cultura	Personas	Porcentaje
Biblioteca Pública	158	42%
Centro Cultural	74	19,7%
Casa de la Cultura	39	10,4%
Corporación Cultural	22	5,9%
Unidad formal de cultura	114	30,3%
Encargado otra unidad cultural	62	16,5%
Total personas	376	

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 3. Distribución de respuestas a Encuesta de Gestión Cultural, según Unidad de cultura



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

a. Características sociodemográficas de los encargados de cultura

i. Edad y sexo de los encargados de cultura

¹⁷ Acá sí se considera el total de encuestas respondidas, ya que en ellas se puede identificar el tipo de unidad de cultura.

En cuanto a las características de los encargados de cultura que contestaron la encuesta, se aprecia, de acuerdo a los datos que se muestran a continuación, que se trata en su mayoría de mujeres (56,5%), y que en promedio, tienen alrededor de 47 años de edad.

Tabla 7: Sexo de los encargados de cultura (%)

Hombre	43,5
Mujer	56,5
Total	100,0
N	278,0

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Tabla 8: Edad promedio de los encargados de cultura (años)

Edad promedio	46,85
Edad mínima	19
Edad máxima	84
N total	269

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

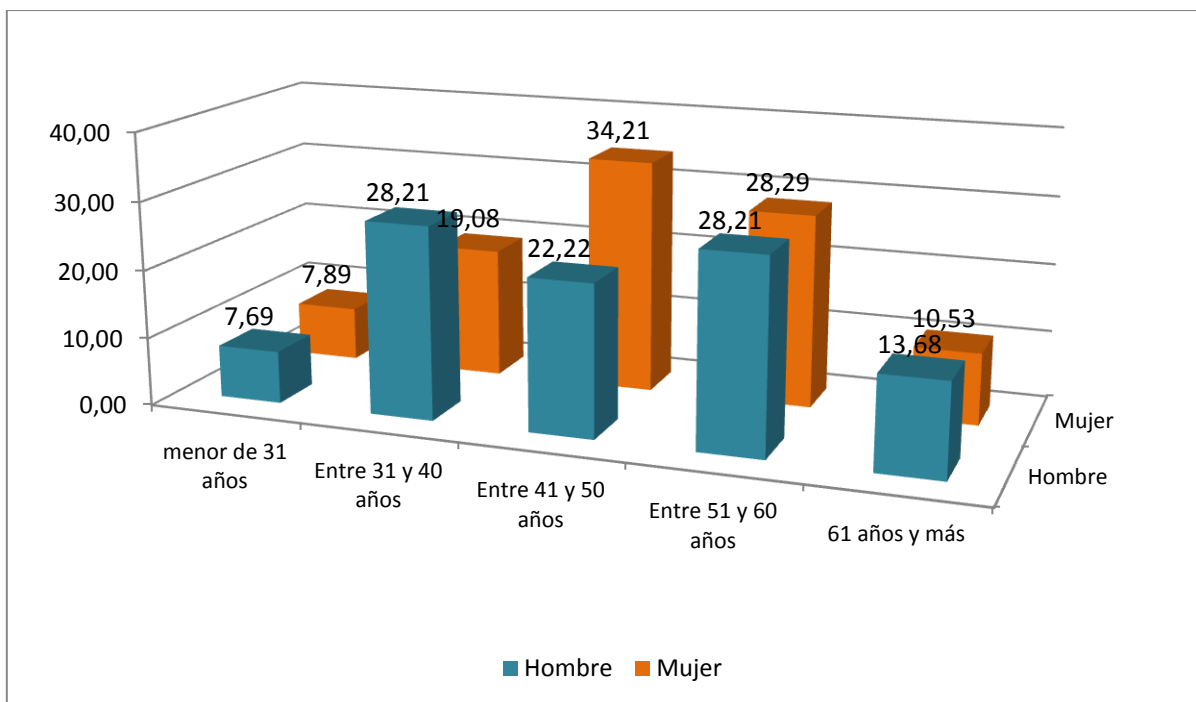
Si se observa cómo se distribuye la edad entre hombres y mujeres, se puede apreciar que las mujeres se concentran principalmente en el rango de edad que va entre los 41 y 60 años, mientras los hombres se distribuyen de manera más pareja en los rangos de edad 31-40 (28,21%), 41-50 (22,22%) y 51-60 (28,21%). Aunque la diferencia es leve, se observa mayor presencia de mujeres en el rango más joven de edad (menos de 31 años) y mayor presencia de hombres en el rango de edad más avanzada (61 años y más).

Tabla 9: Edad de los encargados, según sexo (%)

Edad	Sexo	
	Hombre	Mujer
Menor de 31 años	7,69	7,89
Entre 31 y 40 años	28,21	19,08
Entre 41 y 50 años	22,22	34,21
Entre 51 y 60 años	28,21	28,29
61 años y más	13,68	10,53
Total	100,00	100,00
N total	117	152

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 4. Edad de los encargados de cultura, según sexo



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

- **Edad de los encargados de cultura en las distintas macrozonas**

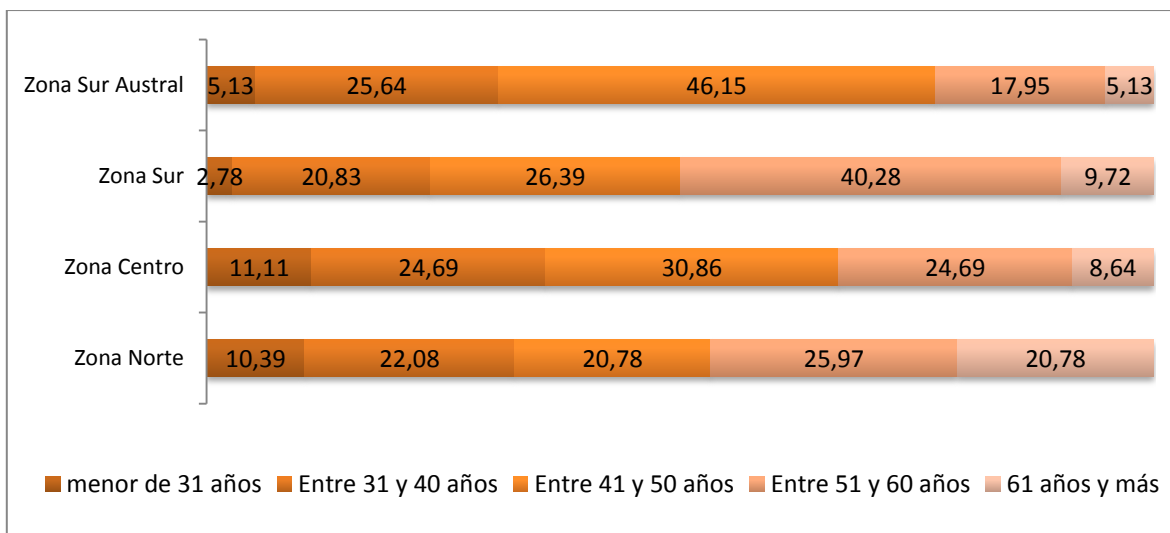
Si se observan diferencias por macrozona, se encuentra que la zona norte tiene una distribución pareja en cuantos a segmentos de edad de los encargados, mientras que el resto de las zonas tiene mayor presencia de un segmento de edad en particular. Por ejemplo, en la zona sur austral, el segmento que va entre los 41 y 50 años alcanza el 46,15%. En la zona sur, el segmento 51-60 alcanza el 40,28%, y en la zona centro, el segmento 41-50 alcanza cerca de un tercio del total de encargados (30.86%).

Tabla 10: Edad de los encargados, según macrozona (%)

	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral	Total
Menor de 31 años	10,39	11,11	2,78	5,13	7,81
Entre 31 y 40 años	22,08	24,69	20,83	25,64	23,05
Entre 41 y 50 años	20,78	30,86	26,39	46,15	29,00
Entre 51 y 60 años	25,97	24,69	40,28	17,95	28,25
61 años y más	20,78	8,64	9,72	5,13	11,90
Total	100	100	100	100	100
N total	77	81	72	39	269

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 5. Edad de los encargados, según macrozona



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• Edad de los encargados según unidad de cultura

Los datos que se presentan a continuación permiten observar cómo se distribuyen los encargados según su edad en los distintos tipos de unidad de cultura considerados en este estudio. Las corporaciones culturales muestran encargados de edad más avanzada, concentrando más del 60% de éstos en edad sobre los 51 años. Pese a esto, comparativamente, las corporaciones también son las que tienen mayor presencia de encargados del segmento más joven (14,29%).

Las unidades formales (37,62%) y los centros culturales (35,29%) son las unidades que tienen mayor presencia de encargados por debajo de los 40 años.

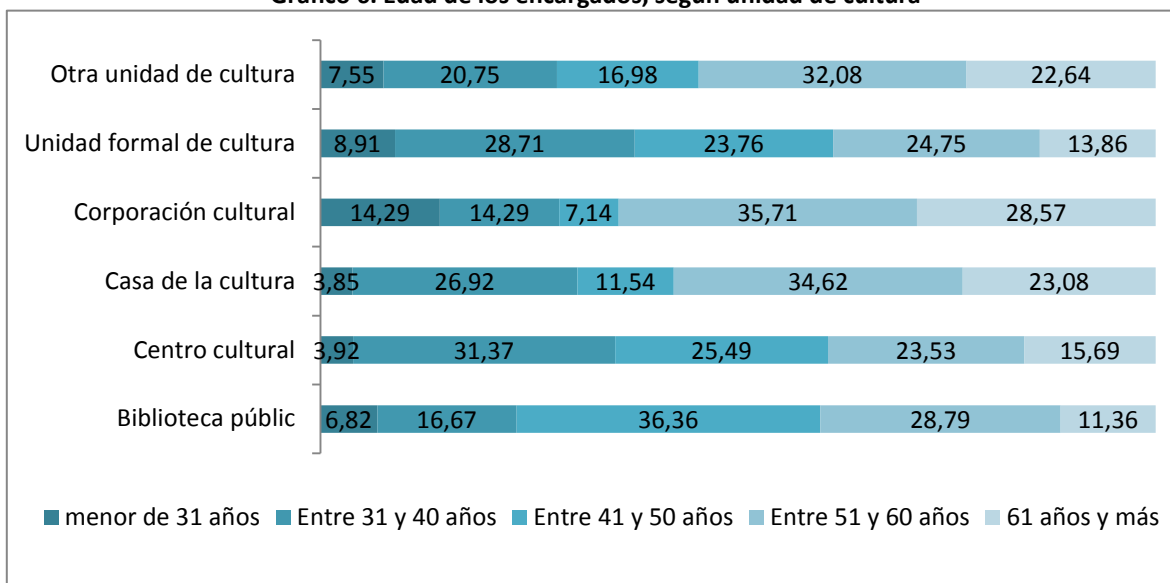
Las bibliotecas, por otro lado, son las unidades que menos encargados de los segmentos jóvenes tienen. La mayor parte se encuentra en el rango de edad que va entre los 41 y 50 años (36,36%).

Tabla 11: Edad de los encargados, según unidad de cultura (%)

Rangos de edad	Biblioteca pública	Centro cultural	Casa de la cultura	Corporación cultural	Unidad formal de cultura	Otra unidad de cultura
Menor de 31 años	6,82	3,92	3,85	14,29	8,91	7,55
Entre 31 y 40 años	16,67	31,37	26,92	14,29	28,71	20,75
Entre 41 y 50 años	36,36	25,49	11,54	7,14	23,76	16,98
Entre 51 y 60 años	28,79	23,53	34,62	35,71	24,75	32,08
61 años y más	11,36	15,69	23,08	28,57	13,86	22,64
Total	100	100	100	100	100	100
N total	132	51	26	14	101	53

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 6. Edad de los encargados, según unidad de cultura



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

1.2 Encargados de cultura entrevistados en el levantamiento cualitativo

Con respecto al desarrollo del trabajo cualitativo, éste se centró en seis municipios de las regiones Metropolitana y Valparaíso. En estos municipios se realizó un total de 13 entrevistas a encargados de unidades de cultura, entre el 7 y el 30 de noviembre de 2012. Doce de esas entrevistas fueron de carácter individual y una de ellas, grupal. En la mayoría de los municipios se logró completar el número de entrevistas a realizar (una entrevista por unidad de cultura), no obstante, en dos unidades de cultura (Centro Cultural de El Bosque y Museo de Ciencias Naturales y Arqueología de San Antonio), pese a reiterados intentos, no fue posible concretar una entrevista ni presencial ni telefónicamente en los plazos establecidos, debido a dificultades de agenda de los respectivos encargados.

El cuadro que sigue entrega una síntesis de las unidades de cultura por municipio, y las entrevistas realizadas en ellas:

Cuadro 11: Entrevistas por unidad de cultura

Comuna	Unidad cultural	Encargado/a	Entrevistas
Zapallar	DIDECO	Jefe DIDECO	1 individual
	Dirección de Cultura, Turismo y Eventos	Directora	1 individual
San Antonio	Biblioteca Pública N° 068	Encargada	1 individual
	Museo Municipal de Ciencias Naturales y Arqueología	Director	No realizada
Villa Alemana	Dirección de Cultura	Director de cultura	1 grupal (3)

			profesionales de la unidad)
	Biblioteca Pública N° 090	Encargada	1 individual
	Biblioteca Pública N° 089	Encargado	1 individual
El Bosque	Casa de la Cultura Anselmo Ortiz	Coordinador Casa de la Cultura	1 individual
	Biblioteca Pública	Jefe de Biblioteca	1 individual
	Centro Cívico y Cultural	Encargada centro cultural	No realizada
Calera de Tango	Corporación Cultural	Miembro del directorio Corporación Cultural	1 individual
	Biblioteca Pública 54	Jefe de Biblioteca	1 individual
Paine	Departamento de Cultura	Jefa Departamento de Cultura	1 individual
	Casa de la Cultura de Huelquén	Director Casa de la Cultura	1 individual
	Biblioteca Pública	Encargada biblioteca	1 individual
TOTAL ENTREVISTAS	-	12 entrevistas individuales	
	-	1 entrevista grupal	
	-	15 entrevistados	

Al momento de contactar y visitar los municipios seleccionados, el panorama con respecto a la cantidad y al carácter de las unidades municipales de cultura que habían sido seleccionadas para entrevista cambió, ya que, en la práctica, o una misma unidad estaba a cargo de un mismo encargado (como en el caso de Villa Alemana, donde el director de cultura está a cargo del Teatro Pompeya y del Centro Cultural Gabriela Mistral), o aparecieron unidades que no habían sido declaradas (como el Centro Cultural de El Bosque), o unidades que habían sido declaradas, en estricto rigor, no eran unidades de cultura¹⁸ (como la Orquesta Sinfónica Juvenil de Paine). Esto significó la reformulación del cuadro de selección de municipios. Luego del trabajo de campo, este cuadro quedó conformado de la siguiente manera:

Cuadro 12. Conformación de los municipios seleccionados para estudio cualitativo¹⁹

	Cantidad de unidades de cultura		Total
	2 o menos	Más de 2	
Valparaíso	ZAPALLAR <i>(SPC; unidad formal de dedicación compartida, conformando Departamento</i>	SAN ANTONIO <i>(Cultura Local, Acciona, Red cultura; unidad formal de dedicación compartida)</i>	3

¹⁸ La orquesta sinfónica, pese a que fue declarada por el municipio como unidad de cultura en el catastro, no es una unidad de cultura, sino un cuerpo artístico apoyado por el municipio.

¹⁹ La descripción que aparece debajo de cada municipio refiere a la presencia de programas del CNCA y al grado de dedicación al ámbito cultural (exclusiva/compartida) de la principal unidad de cultura del municipio. La unidad principal puede ser la unidad formal (departamento, dirección, oficina), la casa de la cultura, la corporación cultural u otra. Las bibliotecas no son, en ningún caso, unidades principales de cultura.

	<i>de Cultura con dedicación exclusiva, desde enero de 2013)</i>	VILLA ALEMANA <i>(Cultura Local, Acciona, Red cultura; unidad formal de dedicación exclusiva)</i>	
Región Metropolitana	CALERA DE TANGO <i>(SPC; unidad formal de dedicación compartida)</i>	EL BOSQUE <i>(SPC, Red Cultura; 2 unidades formales con dedicación exclusiva)</i>	3
		PAINE <i>(Acciona, Red Cultura; unidad formal de dedicación exclusiva de reciente conformación)</i>	
	Total	2	4
			6

2. Caracterización de la gestión cultural municipal

En el segundo capítulo de este informe se hizo referencia a las características de la gestión cultural que realizan los municipios de acuerdo a evidencia recogida en estudios previos. De acuerdo a esa evidencia, las principales debilidades de la gestión cultural de los municipios chilenos radican en la falta de planificación, escaso aprovechamiento de oportunidades de financiamiento de la actividad cultural, bajo nivel de capacitación en gestión cultural de los funcionarios a cargo, entre otros aspectos. En esta sección, se analizan los resultados de la encuesta en ocho dimensiones clave: institucionalidad municipal en cultura; redes y vínculos de cooperación; recursos humanos; infraestructura cultural; planificación cultural; iniciativas desarrolladas en cultura; gestión de recursos; y programas del CNCA. El análisis de estas dimensiones permite observar en qué medida ha evolucionado la gestión cultural desde los municipios respecto del diagnóstico del año 2006, y si los aspectos donde se detectaron debilidades en ese momento evidencian alguna mejora hoy.

2.1 Institucionalidad municipal cultural

Los resultados que aquí se analizan refieren a variables que son atributo de las unidades de cultura, como tipo de unidad, dependencia, composición y exclusividad del ámbito cultural. Por esta razón, los datos se presentan desglosados por macrozona y tipo de unidad.

a. Organización interna

i. Tipo de unidades de cultura

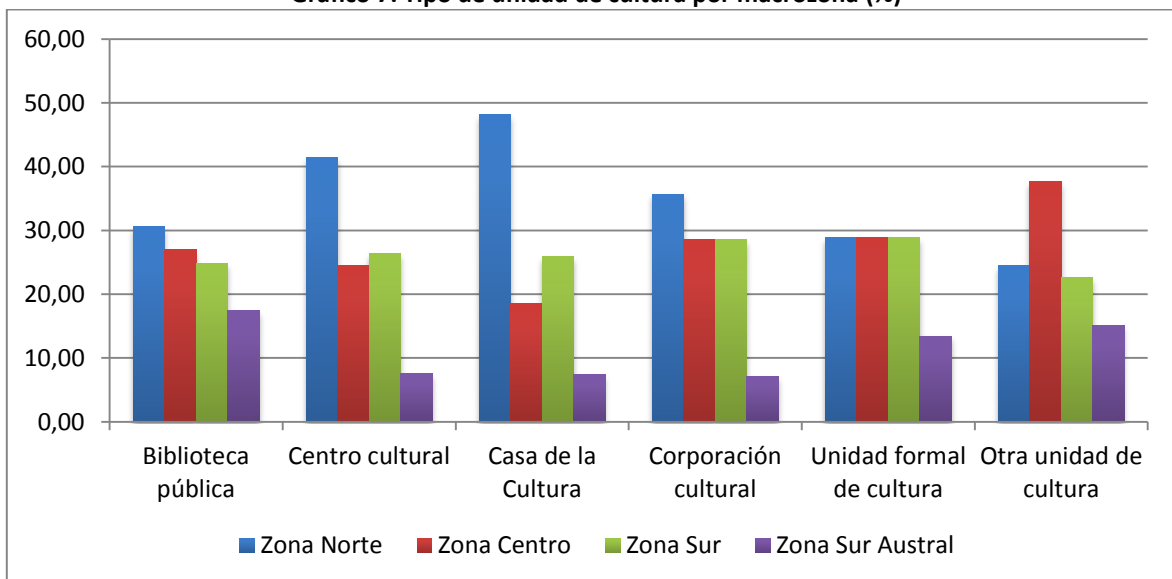
De acuerdo a los datos de la tabla 12, que muestra un análisis del tipo de unidades de cultura por macrozona, el porcentaje mayoritario de las distintas unidades se concentra en la zona norte, salvo en el caso de las unidades como museos y teatros, que se concentran mayoritariamente en la zona centro, y de las unidades formales que se concentran igualmente en las zonas norte, centro y sur.

Tabla 12: Tipo de unidad de cultura por macrozona (%)

	Biblioteca pública	Centro cultural	Casa de la Cultura	Corporación cultural	Unidad formal	Otra unidad de cultura
Norte	30,66	41,51	48,15	35,71	28,85	24,53
Centro	27,01	24,53	18,52	28,57	28,85	37,74
Sur	24,82	26,42	25,93	28,57	28,85	22,64
Sur Austral	17,52	7,55	7,41	7,14	13,46	15,09
Total	100	100	100	100	100	100
N total	137	53	27	14	104	53

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 7. Tipo de unidad de cultura por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

ii. Dependencia de las unidades municipales de cultura

La dependencia de las unidades de cultura refiere a la unidad mayor a la cual está acogida, al menos administrativamente, la unidad de cultura respectiva, y permite analizar cuán institucionalizada y unificada está la gestión cultural dentro del municipio. En el estudio del año 2006, la mayoría (43%) de las unidades de cultura dependía de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO). Otro grupo importante (26%) dependía directamente de la alcaldía.

De acuerdo a los datos de la encuesta reciente (2012), dentro de la estructura orgánica de los municipios, DIDECO y alcaldía siguen siendo las principales estructuras que acogen a las unidades de cultura. En el gráfico 7 se puede ver con claridad que tanto bibliotecas, como centros culturales, casas de cultura, y unidades formales, tienen como principal unidad a la cual rinden cuentas a las DIDECO, y en segundo lugar, a las alcaldías, pudiéndose observar un patrón común de dependencia de las unidades municipales de cultura, que se observó en el año 2006 y se vuelve a manifestar en la encuesta más reciente del año 2012. Ahora, pese a este patrón, la situación de dependencia de las unidades de cultura dentro de los municipios es diversa, ya que también los

Departamentos de Educación, las secretarías municipales y las corporaciones municipales aparecen también como unidades a la cual se rinde cuentas, aunque en menor proporción.

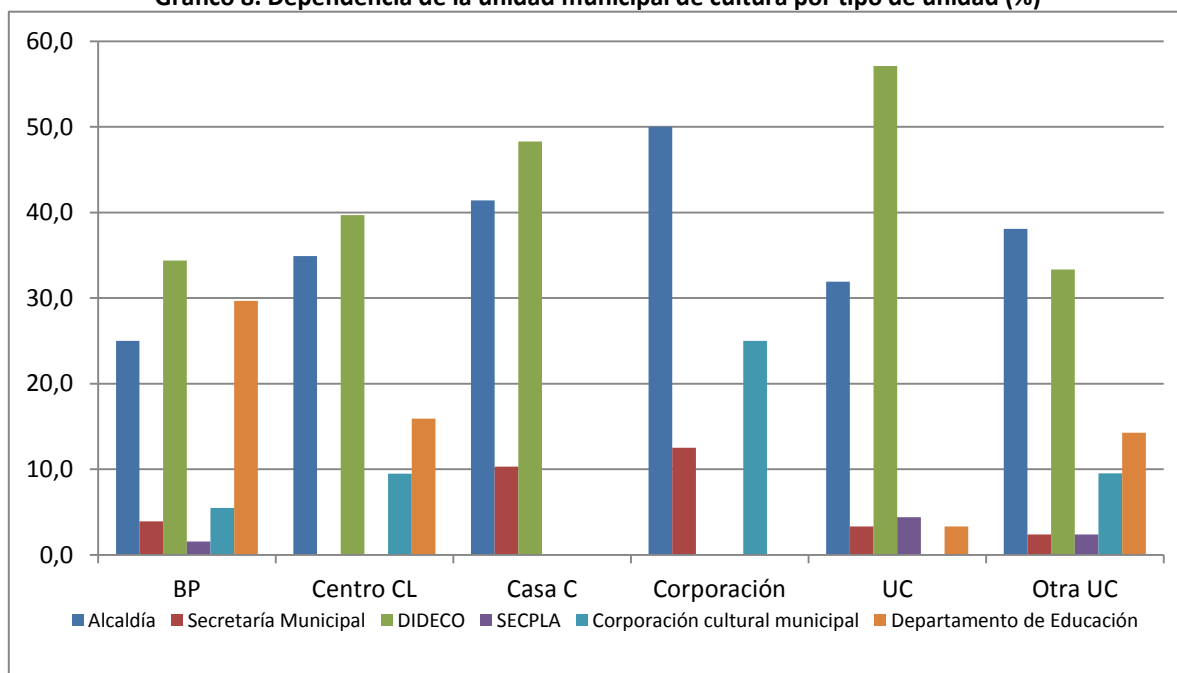
Las corporaciones culturales, las bibliotecas y las unidades clasificadas como “otra” quiebran levemente este patrón que se acaba de enunciar. En las primeras no aparece la DIDECO como unidad a la cual se rinde cuentas. En las bibliotecas, luego de la DIDECO y antes de la alcaldía aparece el Departamento de Educación como unidad a la cual se rinde cuentas. Finalmente, las unidades de cultura como museos y teatros dependen en primer lugar de la alcaldía y sólo en segundo lugar, de la DIDECO.

Tabla 13: Dependencia de la unidad municipal de cultura por tipo de unidad (%)

	Biblioteca Pública	Centro Cultural	Casa de la Cultura	Corporación cultural	Unidad formal de cultura	Otra Unidad de cultura
Alcaldía	25,0	34,9	41,4	50,0	31,9	38,1
Secretaría Municipal	3,9	0,0	10,3	12,5	3,3	2,4
DIDECO	34,4	39,7	48,3	12,5	57,1	33,3
SECPLA	1,6	0,0	0,0	0,0	4,4	2,4
Corporación cultural municipal	5,5	9,5	0,0	25,0	0,0	9,5
Departamento de Educación	29,7	15,9	0,0	0,0	3,3	14,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
N Total	128	63	29	8	91	42

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 8. Dependencia de la unidad municipal de cultura por tipo de unidad (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

- **Dependencias de las unidades de cultura en las distintas macrozonas**

La tabla 14 muestra datos sobre la principal unidad de la cual dependen las unidades de cultura en las distintas macrozonas del país. Aquellas que dependen de la alcaldía se encuentran mayoritariamente en las zonas centro (34,3%) y sur (28,6%). Las que dependen de corporaciones municipales se concentran en las zonas norte (40%) y sur (50%). Las que dependen de los departamentos de educación se concentran en la zona norte (43,6%). De la DIDECO dependen principalmente en las zonas centro y sur (42,3% en ambos casos). De SECPLA, en las zonas centro (37,5%) y sur (31,25%). Finalmente, de la Secretaría Municipal dependen principalmente en la zona centro.

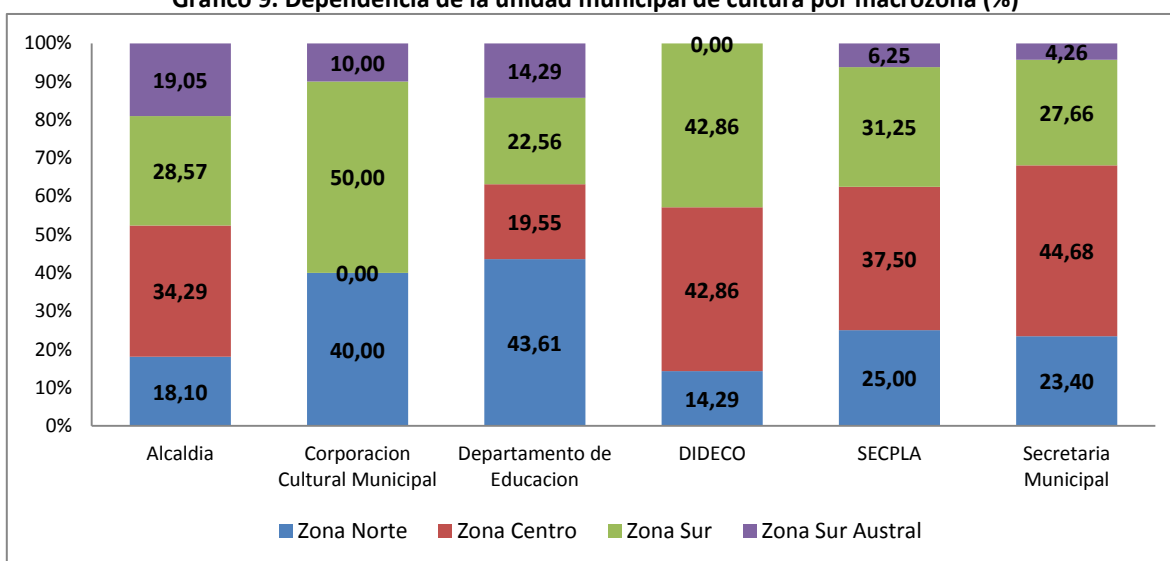
Los datos muestran que en las distintas zonas la situación de dependencia de las unidades de cultura es “pluridependiente”, vale decir, no hay una unidad de dependencia prevaeciente en una zona en particular, sino diversas situaciones de dependencia sin un patrón común, al menos desde el punto de vista territorial.

Tabla 14: Dependencia de la unidad municipal de cultura por macrozona (%)

Unidad de dependencia	Norte	Centro	Sur	Sur Austral	Total	N
Alcaldía	18,10	34,29	28,57	19,05	100	105
Corporación Cultural Municipal	40,00	0,00	50,00	10,00	100	10
Departamento de Educación	43,61	19,55	22,56	14,29	100	133
DIDECO	14,29	42,86	42,86	0,00	100	7
SECPLA	25,00	37,50	31,25	6,25	100	16
Secretaria Municipal	23,40	44,68	27,66	4,26	100	47

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 9. Dependencia de la unidad municipal de cultura por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

En el trabajo cualitativo se pudo observar diversas situaciones en cuanto a la dependencia de las unidades de cultura, cuestión que viene a ratificar el panorama que muestran los datos de la encuesta. En primer lugar, se observó en el trabajo cualitativo que la gestión cultural no está aunada bajo una misma situación de dependencia dentro de un municipio. Así, distintas unidades de cultura de un mismo municipio rinden cuentas a distintas estructuras municipales. Esto tiene implicancias para la gestión cultural municipal, ya que puede significar que la gestión de una unidad y otra respondan a distintos criterios y no a una política municipal común.

Pese a esta situación general, en el trabajo cualitativo se pudo observar también que existen algunos intentos por unificar la gestión cultural bajo una misma estructura. Por ejemplo, Villa Alemana, San Antonio, Paine y Zapallar están aunando la gestión cultural municipal bajo una misma unidad formal interna al municipio, situación que da cuenta de un esfuerzo por institucionalizar esta dimensión del quehacer municipal.

Las bibliotecas, dependientes en parte de la DIBAM, dan cuenta de situaciones ambiguas de dependencia al interior de los municipios, ya que usualmente no están acogidas dentro de las principales unidades de cultura. En relación a esta situación, desde el trabajo cualitativo cabe destacar el caso de Paine. En este municipio la biblioteca estuvo por un largo período en la misma situación de ambigüedad que se acaba de describir, no obstante la reciente conformación de un Departamento de Cultura junto con el inicio de un proceso de unificación de la gestión cultural municipal, ha vinculado la gestión de la biblioteca con el resto de las unidades de cultura del municipio.

iii. Composición de las unidades municipales de cultura

En cuanto a la composición de las unidades, el estudio del 2006 reveló que el 60% de las unidades de cultura tenía uno o dos funcionarios. Sólo el 8,7% tenía más de 10 trabajadores. Para el año 2012, los datos muestran un incremento en el número de funcionarios por unidad, que se evidencia en que el porcentaje de unidades que tienen entre 1 y 2 funcionarios corresponde para este año al 48,6%, vale decir, poco menos de la mitad. Un 27,8% tiene entre 3 y 5 funcionarios; un 10,8, entre 6 y 9; y un 12,8% tiene 10 funcionarios o más.

Por unidad de cultura, las bibliotecas y las unidades formales son las que, en su mayoría, tienen menos funcionarios (57,4 y 61,2% de bibliotecas y unidades formales, respectivamente, tienen entre 1 y 2 funcionarios). Por otro lado, centros culturales, casas de cultura y corporaciones tienen, en su mayoría, entre 3 y 9 funcionarios.

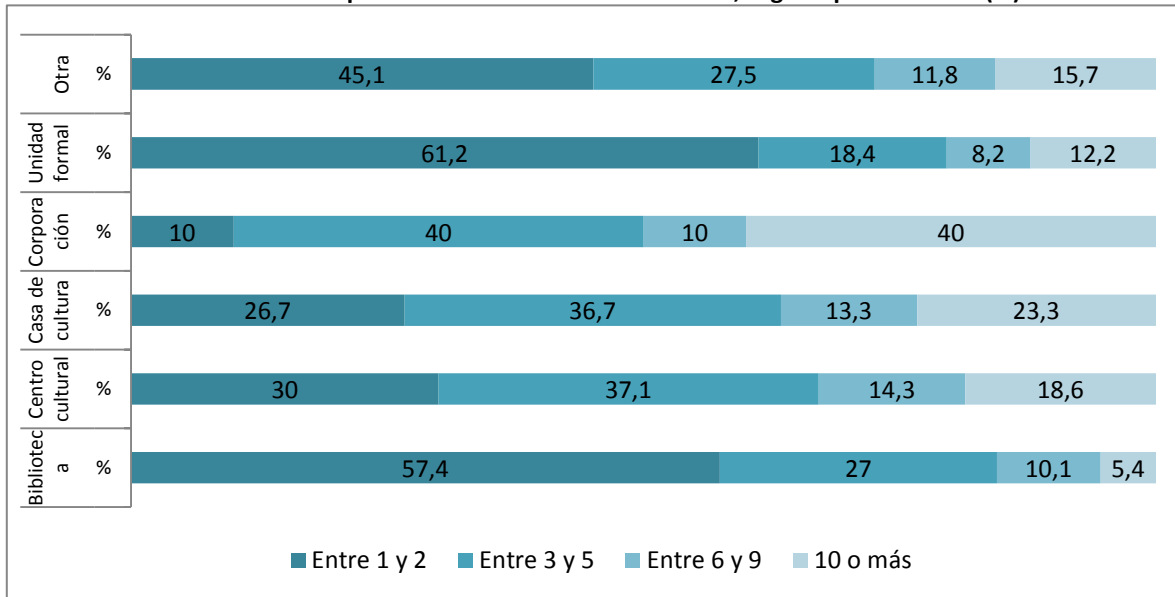
Tabla 15: Composición de las unidades de cultura, según tipo de unidad (%)

	Biblioteca	Centro cultural	Casa de cultura	Corporación	Unidad formal	Otra	Todas
Entre 1 y 2	57,4	30	26,7	10	61,2	45,1	48,6
Entre 3 y 5	27	37,1	36,7	40	18,4	27,5	27,8
Entre 6 y 9	10,1	14,3	13,3	10	8,2	11,8	10,8
10 o más	5,4	18,6	23,3	40	12,2	15,7	12,8
Total	100	100	100	100	100,0	100,0	100,0

N	148	70	30	10	98	51	407
----------	------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 10. Composición de las unidades de cultura, según tipo de unidad (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

- **Composición de las unidades de cultura en las distintas macrozonas**

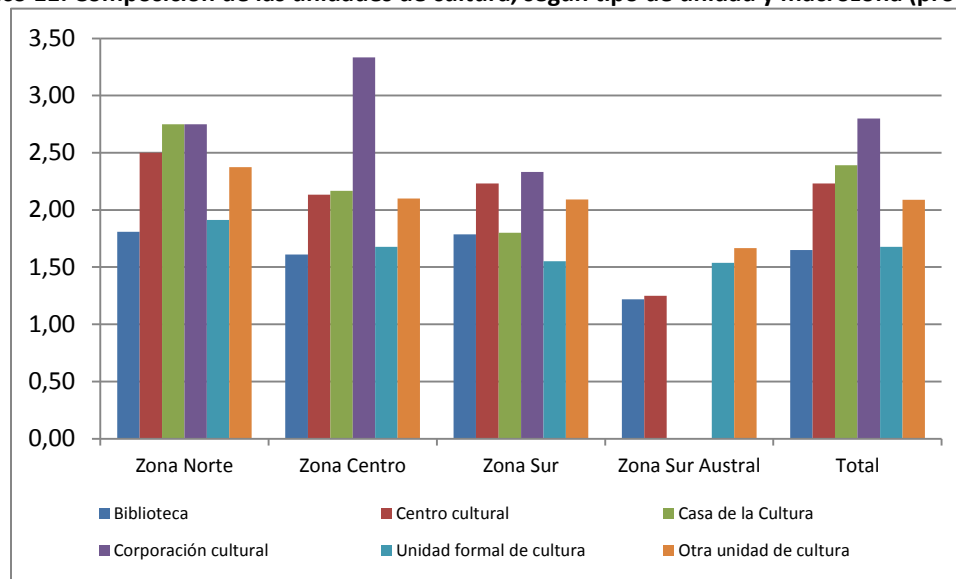
La tabla que sigue a continuación, muestra el promedio de funcionarios por tipo de unidad de cultura en cada macrozona. La zona sur austral, pese a que no se cuenta con datos para la casa de la cultura y para la corporación cultural, es la que en promedio tiene menos funcionarios en cada tipo de unidad. Por el contrario, la zona norte es la que tiene en promedio más funcionarios en cada unidad de cultura, salvo en el caso de las corporaciones, donde es la zona centro la que en promedio tiene más funcionarios (3,33 funcionarios promedio).

Tabla 16: Composición de las unidades de cultura, según tipo de unidad y macrozona (promedio)

Tipo de unidad	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral	Total Nacional
Biblioteca	1,81	1,61	1,79	1,22	1,65
Centro cultural	2,50	2,13	2,23	1,25	2,23
Casa de la cultura	2,75	2,17	1,80	---	2,39
Corporación cultural	2,75	3,33	2,33	---	2,80
Unidad formal	1,91	1,68	1,55	1,54	1,68
Otra unidad de cultura	2,38	2,10	2,09	1,67	2,09

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 11. Composición de las unidades de cultura, según tipo de unidad y macrozona (promedio)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

iv. Grado de dedicación al ámbito cultural

Dado que la cultura no ha constituido comúnmente una de las áreas prioritarias de la gestión municipal, es común que las unidades de cultura compartan otras funciones vinculadas a áreas que no tienen relación con la actividad cultural. Para conocer cuánto peso institucional tiene la gestión cultural al interior de los municipios, se preguntó a los encargados si la unidad a su cargo también desempeña funciones relativas a otras áreas o si sólo se dedica al tema cultural. Frente a esta pregunta, el estudio del año 2006 reveló que la mitad de las unidades de cultura no se dedicaba exclusivamente a este ámbito. Entre unidades, sólo las unidades formales de cultura y las corporaciones, en porcentajes mayoritarios (71,4 y 90%, respectivamente), declararon exclusividad en cultura en el estudio del año 2006.

El estudio actual revela que el porcentaje de dedicación exclusiva al ámbito cultural va de un 41,4% en el caso de las unidades formales de cultura, a un 80% en el caso de las corporaciones culturales (ver gráfico 11). De acuerdo a este dato, además de las corporaciones, son las bibliotecas (52,6%) junto con los centros culturales (54,9%) las unidades que en su mayoría se dedican exclusivamente al ámbito cultural. Las unidades restantes (casas de cultura, unidades formales y otras) en su mayoría comparten función con otras áreas²⁰. Ahora bien, en el caso de las unidades

²⁰Los porcentajes de dedicación exclusiva a cultura varían significativamente con respecto al estudio del año 2006. Lo que más llama la atención de esto es que en el estudio actual las bibliotecas mayoritariamente declararon exclusividad, mientras que en el año 2006, ninguna biblioteca declaró lo mismo. En el caso de las unidades formales, la diferencia también llama la atención, ya que de un 71,4% en el año 2006, se pasa a un 41,4% en el año 2012. El caso de las unidades formales puede explicarse a partir de la distinta clasificación de unidades de cultura que se utilizó en un estudio y en otro. En el estudio del 2006 se hizo la distinción entre "cargo individual" (donde probablemente caben todas aquellas unidades que comparten función) y "unidades formales" (donde caben todas aquellas unidades autónomas como departamentos o direcciones de cultura). Esto explica que el porcentaje de unidades formales de cultura que declara dedicación exclusiva en el año 2006 sea tan alto.

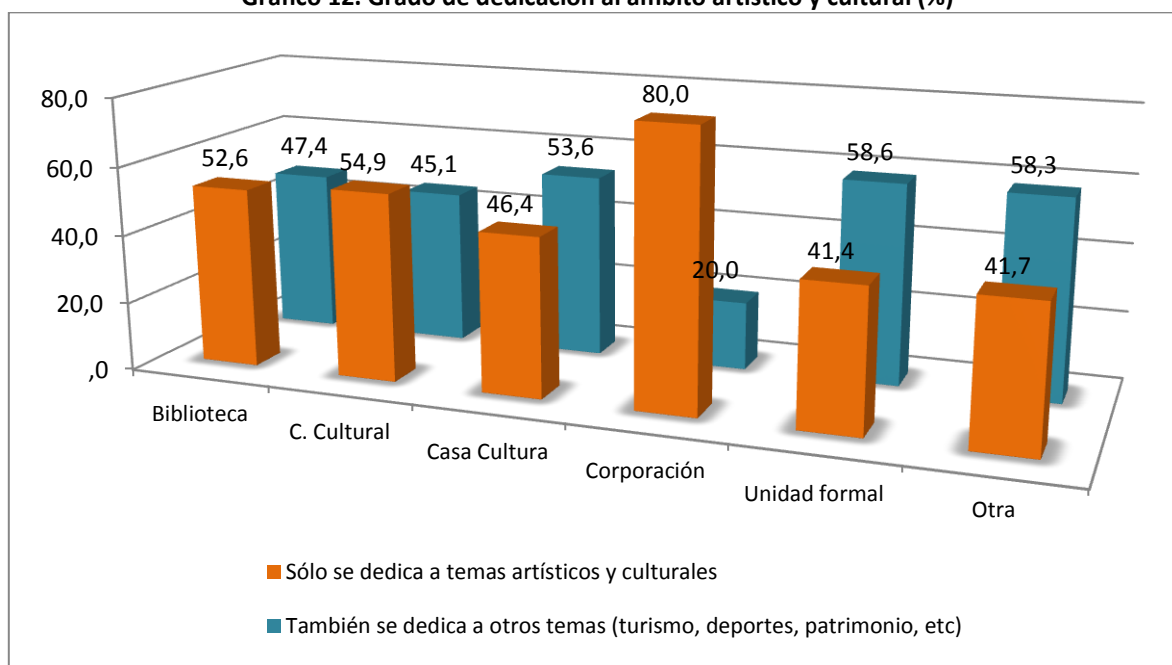
formales es esperable que una parte mayoritaria de ellas declare compartir funciones, ya que se trata de unidades internas al municipio, la mayor parte de ellas insertas en la DIDECO, como muestran los casos de Paine y Zapallar, municipios visitados en el estudio cualitativo. No obstante, en el caso de las casas de cultura y de las unidades como teatros y museos, lo esperable sería que se dedicasen en su mayoría exclusivamente al ámbito cultural. Esto puede deberse a que, como se pudo observar en el trabajo cualitativo, algunas unidades, si bien dedican su gestión exclusivamente al ámbito cultural, ofrecen en sus dependencias servicios a la comunidad que no están relacionados con la actividad cultural. En el levantamiento cualitativo, esto se constató para unidades como casas de cultura y bibliotecas.

Tabla 17. Grado de dedicación al ámbito artístico y cultural (%)

Actualmente esta unidad...	Biblioteca Pública	Centro Cultural	Casa de la Cultura	Corporación cultural	Unidad Formal	Otra unidad
Sólo se dedica a temas artísticos y culturales	52,6	54,9	46,4	80,0	41,4	41,7
También se dedica a otros temas (turismo, deportes, patrimonio, etc)	47,4	45,1	53,6	20,0	58,6	58,3
Total	100	100	100	100	100	100
N	135	71	28	10	99	48

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 12. Grado de dedicación al ámbito artístico y cultural (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

- **Dedicación al ámbito cultural en las distintas macrozonas**

El grado de dedicación al ámbito cultural se analiza ahora para las distintas macrozonas. Los datos que se muestran en las tablas y gráficos que siguen, entregan datos para cada unidad de cultura en cada macrozona.

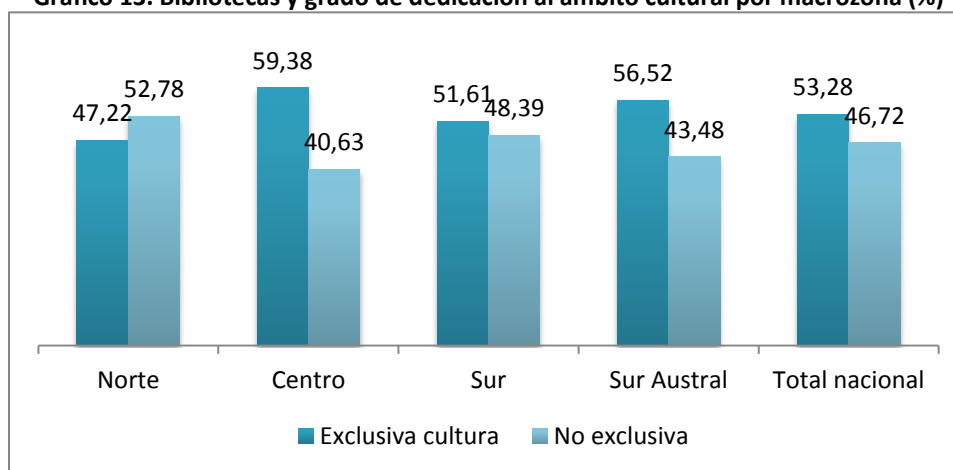
A nivel nacional, más de la mitad de las **bibliotecas públicas** (53,28%) declaró tener dedicación exclusiva al ámbito artístico y cultural. Por macrozonas, esta tendencia se repite, salvo en la zona norte, donde menos de la mitad (47,22%) de las bibliotecas se dedica exclusivamente al ámbito cultural. En el gráfico 12 se puede ver con mayor claridad cómo se distribuye por macrozona el grado de dedicación al ámbito cultural en las bibliotecas.

Tabla 18. Bibliotecas y grado de dedicación al ámbito cultural por macrozona (%)

Biblioteca	Norte	Centro	Sur	Sur Austral	Total nacional
Exclusiva cultura	47,22	59,38	51,61	56,52	53,28
No exclusiva	52,78	40,63	48,39	43,48	46,72
Total	100	100	100	100	100
N	36	32	31	23	122

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 13. Bibliotecas y grado de dedicación al ámbito cultural por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Cerca de la mitad de los **centros culturales** (49%) declaró dedicación exclusiva al ámbito cultural, de acuerdo a los datos de la tabla 19. No obstante, por macrozona, esta tendencia es diferente. En la zona norte, un alto porcentaje de centros culturales (68,42%) tiene dedicación exclusiva a cultura. En la zona poco más de la mitad de estas unidades tiene dedicación exclusiva. Pero en las zonas centro y sur austral, apenas una cuarta parte de los centros culturales se dedica exclusivamente a cultura.

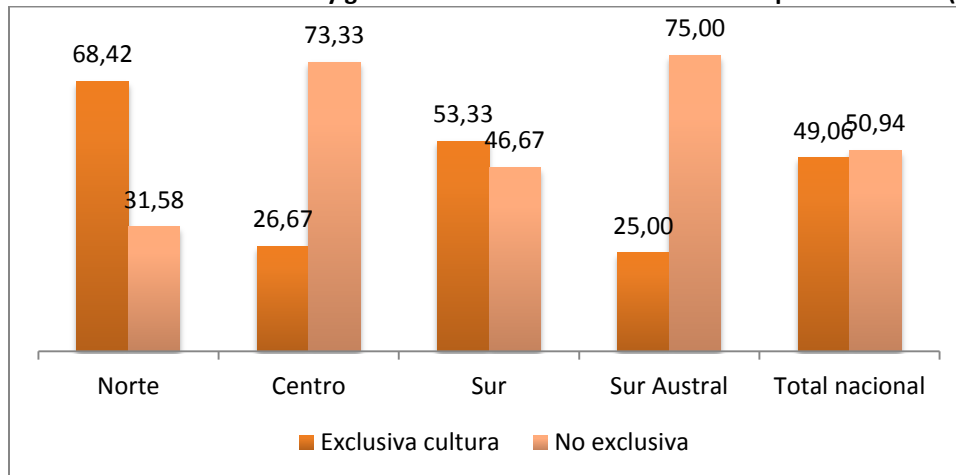
Tabla 19. Centros culturales y grado de dedicación al ámbito cultural por macrozona (%)

Centro cultural	Norte	Centro	Sur	Sur Austral	Total nacional
Exclusiva cultura	68,42	26,67	53,33	25,00	49,06
No exclusiva	31,58	73,33	46,67	75,00	50,94

Total	100	100	100	100	100
N	19	15	15	4	53

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 14. Centros culturales y grado de dedicación al ámbito cultural por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

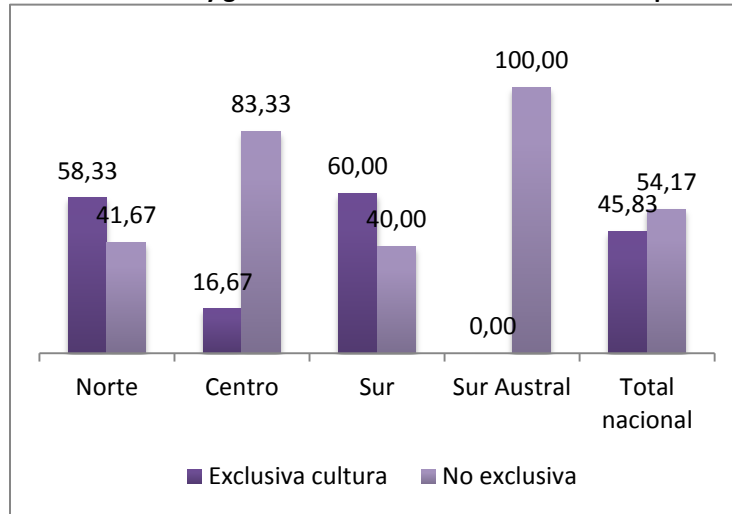
La mayoría de las **casas de cultura** se dedican con exclusividad a esta área en la zona norte y sur. En el centro apenas 1 de 6 casas de cultura declaró tener dedicación exclusiva.

Tabla 20. Casas de cultura y grado de dedicación al ámbito cultural por macrozona (%)

Casa de la cultura	Norte	Centro	Sur	Sur Austral	Total nacional
Exclusiva cultura	58,33	16,67	60,00	0,00	45,83
No exclusiva	41,67	83,33	40,00	100,00	54,17
Total	100	100	100	100	100
N	12	6	5	1	24

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 15. Casas de cultura y grado de dedicación al ámbito cultural por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

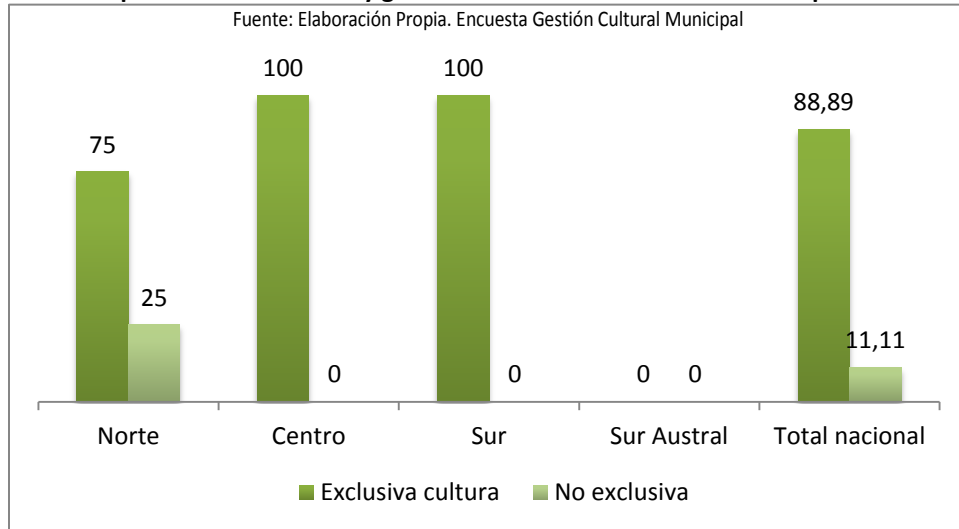
De acuerdo a los datos que se pueden obtener de la encuesta, las **corporaciones culturales** en un alto porcentaje se dedican exclusivamente a cultura (89% a nivel nacional), tendencia que se repite en las zonas norte, centro y sur. No obstante, dada la baja representación de las corporaciones culturales en las distintas macrozonas, los datos que aparecen a continuación, deben ser analizados con cautela.

Tabla 21. Corporación cultural y grado de dedicación al ámbito cultural por macrozona (%)

Corporación cultural	Norte	Centro	Sur	Sur Austral	Total nacional
Exclusiva cultura	75	100	100	0	88,89
No exclusiva	25	0	0	0	11,11
Total	100	100	100	100	100
N	4	2	3	0	9

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 16. Corporaciones culturales y grado de dedicación al ámbito cultural por macrozona (%)



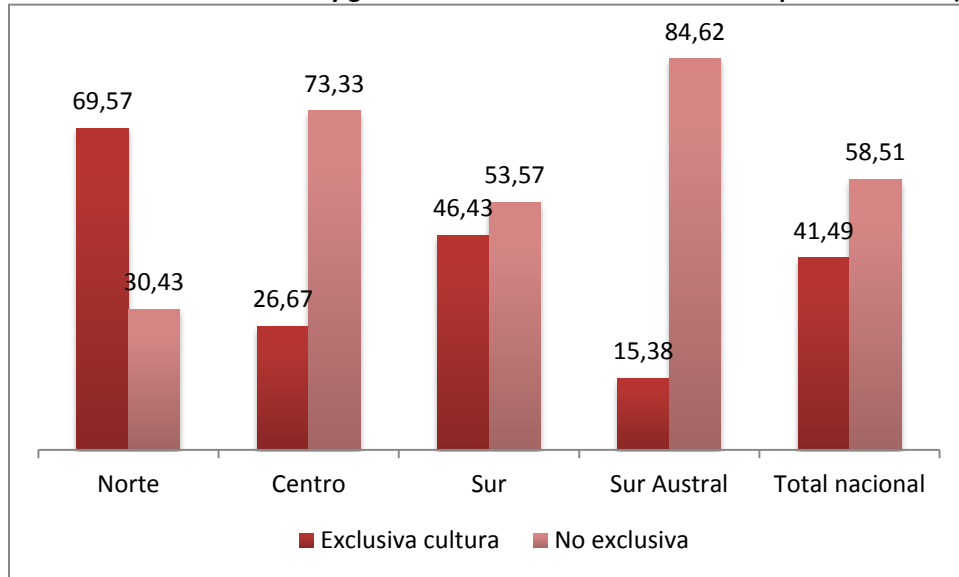
Las **unidades formales de cultura**, como ya se señaló, pueden tener múltiples funciones dentro de un municipio. A nivel nacional, sólo el 41,5% de éstas declara tener dedicación exclusiva a cultura. Por macrozonas, sólo en las regiones del norte, la mayoría de las unidades formales (69,5%) tiene dedicación exclusiva. En el resto de las macrozonas, el porcentaje de unidades con dedicación exclusiva se ubica por debajo de la mitad, como se puede observar en la tabla 22. De hecho, en las zonas centro y sur austral, el porcentaje de unidades con dedicación exclusiva se ubica por debajo del tercio.

Tabla 22. Unidades formales y grado de dedicación al ámbito cultural por macrozona (%)

Unidad formal de cultura	Norte	Centro	Sur	Sur Austral	Total nacional
Exclusiva cultura	69,57	26,67	46,43	15,38	41,49
No exclusiva	30,43	73,33	53,57	84,62	58,51
Total N	100	100	100	100	100
	23	30	28	13	94

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 17. Unidades formales y grado de dedicación al ámbito cultural por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

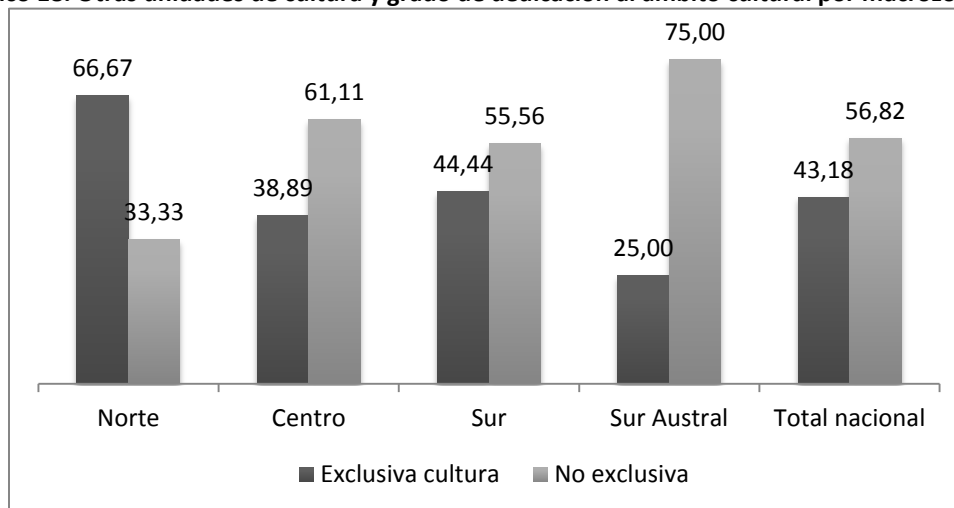
Finalmente, en aquellas unidades de cultura, como **museos y teatros**, más de la mitad (56,82%) no se dedica con exclusividad al ámbito cultural y artístico. Esto se repite en las zonas, centro, sur y sur austral. En la zona norte, en cambio, un alto porcentaje de museos, teatros y otros (66,67%), se dedica con exclusividad a cultura.

Tabla 23. Otra unidad de cultura y grado de dedicación al ámbito cultural por macrozona (%)

Otra unidad de cultura	Norte	Centro	Sur	Sur Austral	Total nacional
Exclusiva cultura	66,67	38,89	44,44	25,00	43,18
No exclusiva	33,33	61,11	55,56	75,00	56,82
Total	100	100	100	100	100
N	9	18	9	8	44

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 18. Otras unidades de cultura y grado de dedicación al ámbito cultural por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Como síntesis de este acápite, el análisis de los datos muestra claramente que es en las regiones de la zona norte donde la gestión cultural municipal tiene mayor peso institucional, ya que en ellas la gran mayoría de las unidades de cultura, salvo las bibliotecas, se dedica con exclusividad al ámbito artístico y cultural. En el resto de las macrozonas, la tendencia que prima es que la mayoría de las unidades de cultura comparte funciones con otras áreas del quehacer municipal.

2.2 Redes y vínculos de las unidades municipales de cultura

En este acápite se entregan resultados por macrozona y unidad de cultura, respecto de las redes y vínculos de cooperación que formal o informalmente establecen las unidades de cultura para llevar a cabo la gestión cultural. Además, en este acápite se entregan resultados respecto del vínculo que mantienen las unidades de cultura con los Consejos Regionales de Cultura, su propósito y calidad.

a. Vínculos de las unidades de cultura con otras entidades internas y externas al municipio

Al indagar respecto a los vínculos establecidos por estas unidades de cultura, entre sí y con otras entidades, se puede observar que el panorama es heterogéneo. No existe una entidad con la cual todas las unidades de cultura coincidan mayoritariamente en la mantención de un vínculo. En ningún caso, la proporción de unidades de cultura que señala haber mantenido un vínculo con otra unidad durante el reciente año supera el 21%. La continuidad del vínculo es otra dimensión que fue explorada en la encuesta. La Tabla 24 incorpora en la segunda columna de cada unidad de cultura el porcentaje de unidades que señalaron que el vínculo con cada institución fue "Permanente". Pese a que los vínculos sostenidos han sido escasos, en el caso del vínculo con

unidades de cultura del mismo municipio y con instituciones académicas, éste ha tenido a ser más permanente con algunas unidades de cultura.

i. Vínculos según entidad

El **Consejo de la Cultura**, en su nivel regional, se vincula mayormente con las unidades municipales de cultura, que el nivel nacional. Son las unidades formales de cultura las que en mayor proporción sostienen un vínculo con el CRCA (20,4%) y CNCA (9%). En el caso de las unidades de cultura que se vinculan con el CRCA y con el CNCA, se señala que el vínculo sostenido es permanente en cerca de la mitad de las unidades formales de cultura (48%).

Al **interior de los municipios**, son pocas las unidades de cultura que mantienen un vínculo entre sí, situación que reafirma el diagnóstico evidenciado en los estudios anteriores a éste y que indica que en una alta proporción de municipios las unidades de cultura no operan como un todo unificado, sino muchas veces actúan aisladamente. La aproximación cualitativa permitió profundizar en esta tesis entregando evidencia que muestra que los vínculos entre unidades de cultura emergen más bien de las voluntades personales que de una estrategia planificada como municipio. Así, puede darse que en un municipio, dos unidades de cultura estén vinculadas entre sí, pero que una tercera unidad de cultura funcione de manera autónoma sin interrelación alguna con las otras dos (como fue el caso de Paine hasta el año 2011, o como ocurre actualmente en Villa Alemana).

Ahora bien, retomando los datos de la encuesta, las cifras de la tabla 8 muestran que cuando existe vínculo entre unidades de cultura de un municipio, éste es permanente en más de la mitad de las bibliotecas (54%), centros culturales (60%) y corporaciones (62,5%).

El **vínculo intercomunal** (con unidades de cultura de otros municipios) es bajo en la mayoría de las unidades, y únicamente en las unidades formales de cultura se sitúa por sobre el 10%. La encuesta del año 2006 ya había constatado esta situación de escasa asociatividad entre municipios en materia de gestión cultural, al detectar que el 66% de las unidades de cultura señalaban no mantener vínculos con unidades de cultura de otros municipios. El estudio actual parece mostrar que esta realidad no ha cambiado, aún cuando la exploración cualitativa muestra experiencias virtuosas de asociatividad municipal en gestión cultural (El Bosque y comunas aledañas)

A escala regional, el vínculo con los gobiernos regionales es mayor, sobre todo en el caso de las unidades formales de cultura, de las cuales, más del 20% señala haber mantenido vínculo con esta entidad. Dentro de esta fracción de las unidades formales de cultura que se vincula con los gobiernos regionales, más de un tercio (41,5%), ha sostenido un vínculo que es calificado como “permanente”.

Con otras **entidades públicas**, el vínculo en materia cultural es menor. Sólo en el caso de las bibliotecas públicas, más del 10% de éstas señala haber mantenido vínculo con otra entidad pública (posiblemente la DIBAM u otra del sector educacional).

Con **instituciones académicas** (escuelas, liceos, universidades), las unidades que más vínculo mantienen son las bibliotecas públicas y las unidades formales de cultura. Respecto del vínculo

con este tipo de instituciones, destaca que en todas aquellas unidades de cultura que señalan haber mantenido vínculo, un porcentaje igual o superior al 50% de éstas, califica ese vínculo como permanente, dato que indica que este tipo de vínculo es estrecho. Al revisar los datos que entregó la encuesta del año 2006, es posible observar que efectivamente el vínculo con este tipo de instituciones parece ser más frecuente; también con bibliotecas públicas y unidades formales de cultura. Esto se debe posiblemente a que los municipios mantienen vínculos estrechos con escuelas y liceos municipales de la misma comuna.

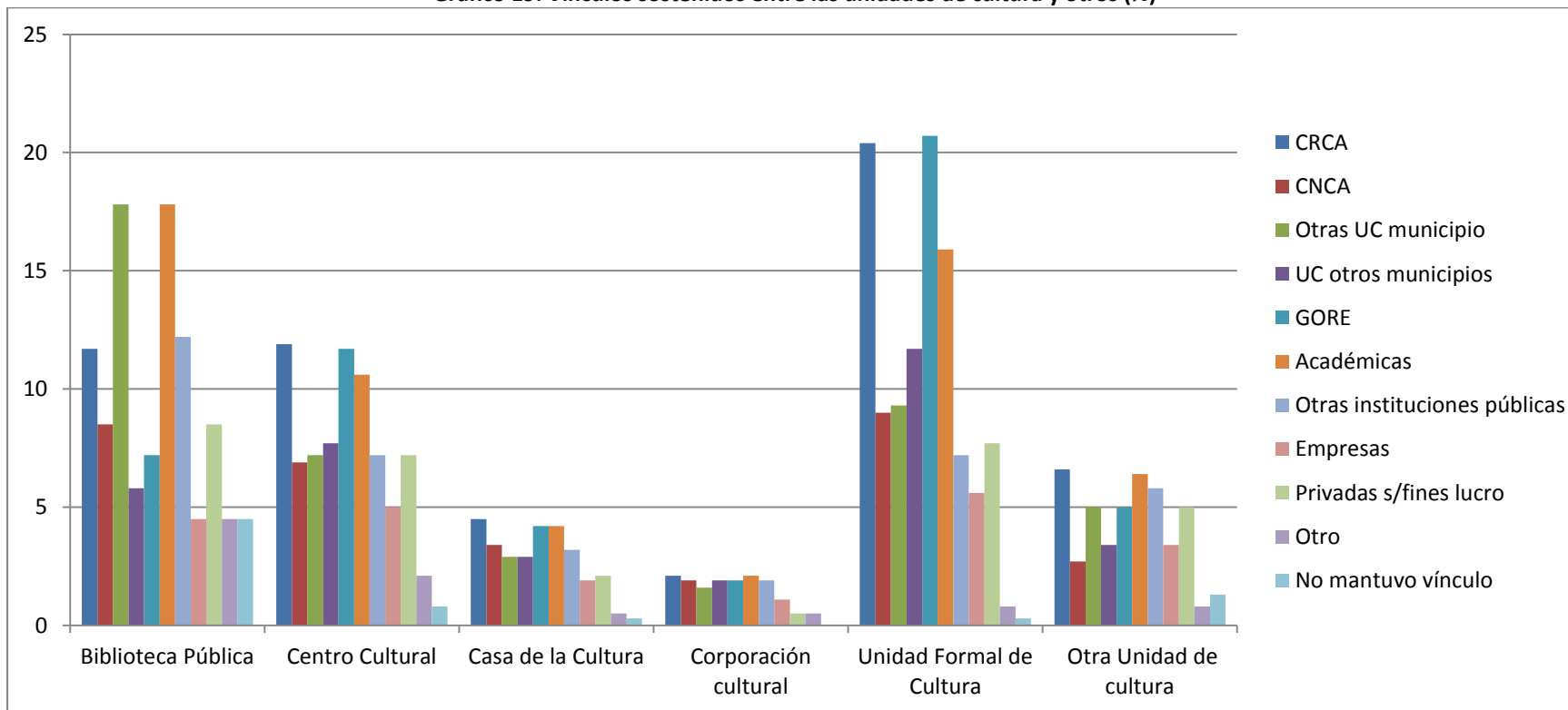
En general, de acuerdo a los datos de la encuesta, la **vinculación con empresas o instituciones privadas sin fines de lucro** es baja, sobre todo en el caso de casas de cultura y corporaciones (no supera el 2,1% de estas unidades). Por otra parte, la proporción de unidades de cultura que indica no haber mantenido ninguna vinculación con otras instituciones en materia cultural es muy menor, y sólo en el caso de las bibliotecas supera el 1.5%.

Tabla 24. Instituciones con las que se ha vinculado para materias culturales durante el último año, y continuidad del vínculo (%)

Unidades con las que se mantuvo vínculo en materia cultural	Biblioteca Pública		Centro Cultural		Casa de la Cultura		Corporación cultural		Unidad formal de cultura		Otra unidad de cultura	
	Mantuvo vínculo	Vínculo permanente	Mantuvo vínculo	Vínculo permanente	Mantuvo vínculo	Vínculo permanente	Mantuvo vínculo	Vínculo permanente	Mantuvo vínculo	Vínculo permanente	Mantuvo vínculo	Vínculo permanente
Consejo Regional de la Cultura y las Artes (CRCA)	11,7	23,6	11,9	45,8	4,5	41,7	2,1	30	20,4	47,8	6,6	1,3
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)	8,5	16	6,9	28,3	3,4	23,8	1,9	33,3	9	14,9	2,7	2,1
Otras unidades de cultura del municipio	17,8	53,9	7,2	60	2,9	26,3	1,6	62,5	9,3	41,3	5	0,3
Unidades de cultura de otros municipios	5,8	11,9	7,7	20,8	2,9	10,5	1,9	42,9	11,7	17,9	3,4	3,4
Gobierno regional	7,2	17,8	11,7	35,2	4,2	20,8	1,9	33,3	20,7	41,5	5	0,8
Otras entidades o instituciones públicas	12,2	36,7	7,2	25,6	3,2	15,8	1,9	62,5	7,2	11,9	5,8	6,1
Unidades académicas (escuelas, liceos, universidades)	17,8	60,4	10,6	55,6	4,2	28,6	2,1	50	15,9	48,6	6,4	1,6
Empresas	4,5	16,7	5	20,9	1,9	5,6	1,1	44,4	5,6	9,1	3,4	1,9
Instituciones privadas sin fines de lucro	8,5	24,6	7,2	22,5	2,1	7,1	0,5	33,3	7,7	20,8	5	1,1
Otro	4,5	8,1	2,1	11,8	0,5	12,5	0,5	0	0,8	4	0,8	1,9

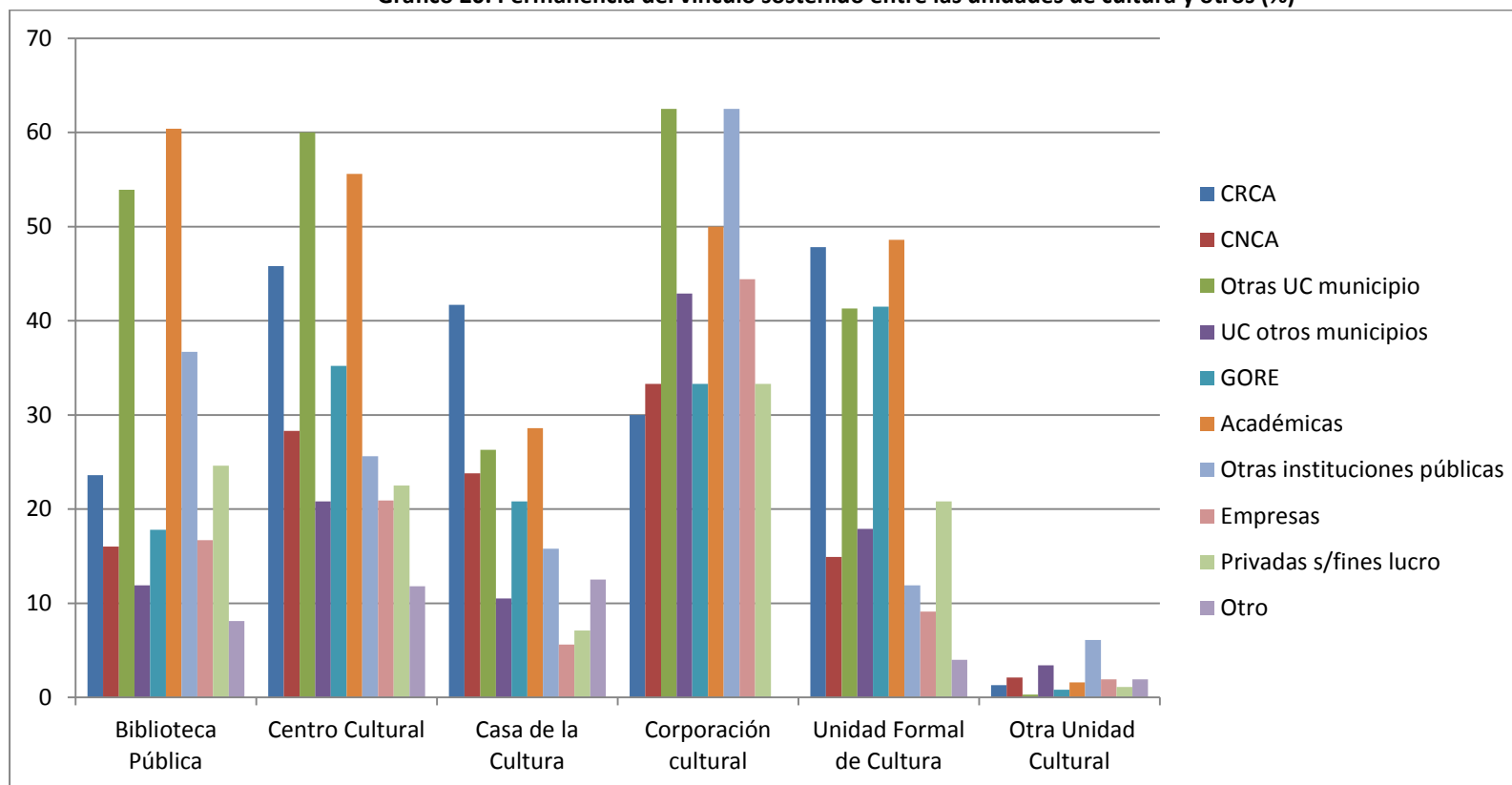
Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 19. Vínculos sostenidos entre las unidades de cultura y otros (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 20. Permanencia del vínculo sostenido entre las unidades de cultura y otros (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

A partir de la aproximación cualitativa a los municipios se constató que las relaciones establecidas entre las instituciones se dan, más que por una planificación organizada desde el municipio, por las relaciones interpersonales y voluntades de los encargados de cada una ellas. Así, parece ser común que una relación personal fluida o la generación de algún vínculo por azar, cristalice en frutos asociativos y la posibilidad de apoyo para trabajar en conjunto, mientras que una relación interpersonal dificultosa o inexistente entorpece el trabajo en esta línea. Predomina entonces el establecimiento de vínculos esporádicos con fines puntuales, más que la institucionalización de redes de cooperación surgidas de una planificación.

Ahora, la baja presencia de vínculos formales y estables, no significa que las unidades de cultura no establezcan lazos de cooperación con diversas entidades. Muchas de las actividades que realizan los municipios en el ámbito cultural no son posibles si no es con la colaboración de terceros. El más común de estos lazos de colaboración apunta hacia el interior de los municipios: con las unidades encargadas de relaciones públicas, o directamente con la alcaldía, para la realización de eventos. El vínculo con otras unidades de cultura, aunque pueda ser esperable, no es efectivo en todos los casos. En los municipios visitados se pudo ver que es común que existan distintas unidades de cultura que, aunque tienen una intensa labor en gestión cultural, llevan agendas paralelas (así ocurre en el caso de El Bosque con la Casa de la Cultura Anselmo Cádiz y el Centro Cívico y Cultural).

Dentro de los organismos públicos, se pudo ver que las unidades de cultura también se vinculan con departamentos sectoriales, como SERNAM, INJUV, SENAMA Y SENDA. Las bibliotecas mantienen vínculos con establecimientos educacionales para la realización de actividades y préstamo inter-bibliotecario. Además, el vínculo con los consejos regionales de cultura, de acuerdo a lo que se pudo observar en el levantamiento cualitativo, parece haberse intensificado producto de los programas de cultura que atraviesan el accionar de los municipios y/o que intervienen en el ámbito de la gestión cultural municipal, otorgando capacitación y programación artística.

El vínculo con unidades de cultura de otros municipios se observó en el caso de El Bosque, que ha puesto en marcha junto con otros municipios de la zona sur de Santiago el "corredor cultural de Gran Avenida". Este corredor cultural implica el intercambio de artistas y eventos.

El trabajo cualitativo evidenció, al igual que los datos de la encuesta, que el vínculo menos desarrollado es con empresas privadas. Si bien se pudo constatar en algunos casos gestiones exitosas con empresas, se trata de acciones incipientes y que dependen de cada contexto. Zapallar, por ejemplo, tiene un vínculo más desarrollado con privados debido a una trayectoria de colaboración con la comunidad veraneante de la comuna. Paine ha iniciado recién este tipo de gestiones, sin ningún antecedente previo de colaboración de privados en el ámbito de la cultura.

Respecto de los vínculos de las unidades de cultura con otras entidades, los datos expuestos muestran que las unidades formales y las bibliotecas son las más proclives a la vinculación con otros organismos internos y/o externos al municipio. Aún así, la vinculación cooperativa es escasa en el mundo de la gestión cultural municipal. Esto revela la necesidad de reforzar y promover esta dimensión, tanto a nivel interno (entre unidades de cultura de un mismo municipio), como a nivel externo (con otros municipios, y con organismos públicos y privados). Como se verá más adelante,

la exploración cualitativa muestra sin lugar a dudas que cuando existe vinculación, ésta genera efectos virtuosos.

- **Vínculos de las unidades de cultura en las distintas macrozonas**

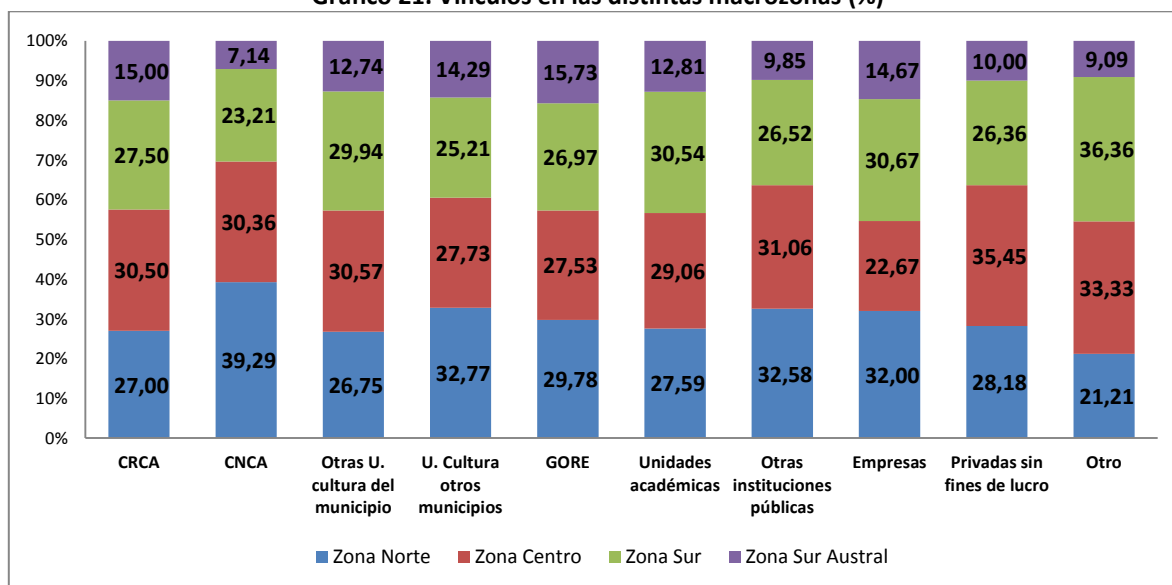
De acuerdo a los datos de la tabla 25 y del gráfico 20, las zonas donde se concentran mayoritariamente los vínculos son la zona norte y la zona centro. Por ejemplo, los vínculos con el CNCA, con unidades de cultura de otros municipios, con los gobiernos regionales, con otras instituciones públicas y con empresas, son mayoritarios en la zona norte. Los vínculos con los CRCA, otras unidades de cultura del municipio y con instituciones privadas sin fines de lucro prevalecen en la zona centro. Los vínculos con instituciones académicas prevalecen en la zona sur.

Tabla 25. Vínculos en las distintas macrozonas (%)

	Norte	Centro	Sur	Sur Austral	Total	N
CRCA	27	31	28	15	100	200
CNCA	39	30	23	7	100	112
Otras U. cultura del municipio	27	31	30	13	100	157
U. de cultura otros municipios	33	28	25	14	100	119
GORE	30	28	27	16	100	178
Unidades académicas	28	29	31	13	100	203
Otras instituciones públicas	33	31	27	10	100	132
Empresas	32	23	31	15	100	75
Privadas sin fines de lucro	28	35	26	10	100	110
Otro	21	33	36	9	100	33

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 21. Vínculos en las distintas macrozonas (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

ii. Propósito del vínculo de las unidades de cultura con el Consejo Regional de la Cultura y las Artes

El vínculo entre unidades de cultura y el CRCA fue explorado con mayor profundidad a partir del propósito de ese vínculo. Los datos de la encuesta muestran que en el 80% de los casos la vinculación se ha dado para la obtención de información. En segundo lugar, ese vínculo se ha dado para la realización de reuniones, situación manifestada en mayor medida por las unidades formales de cultura (76,5%) y por los centros culturales (68,5%).

La recepción de recursos es indicada por un 51,1% de los encargados de centros culturales, seguidos de un 46% de encargados de unidades formales de cultura que así lo indican, y superando por amplio margen a las otras unidades.

Por su parte, un 50,7% de los encargados de la unidad de cultura encuestados indican que la relación mantenida con el CRCA ha sido para realizar proyectos en conjunto, situación que es indicada por más de un 34% de los encargados de bibliotecas públicas y por más de un 40% de los encargados de la Corporación Cultural y de los centros culturales.

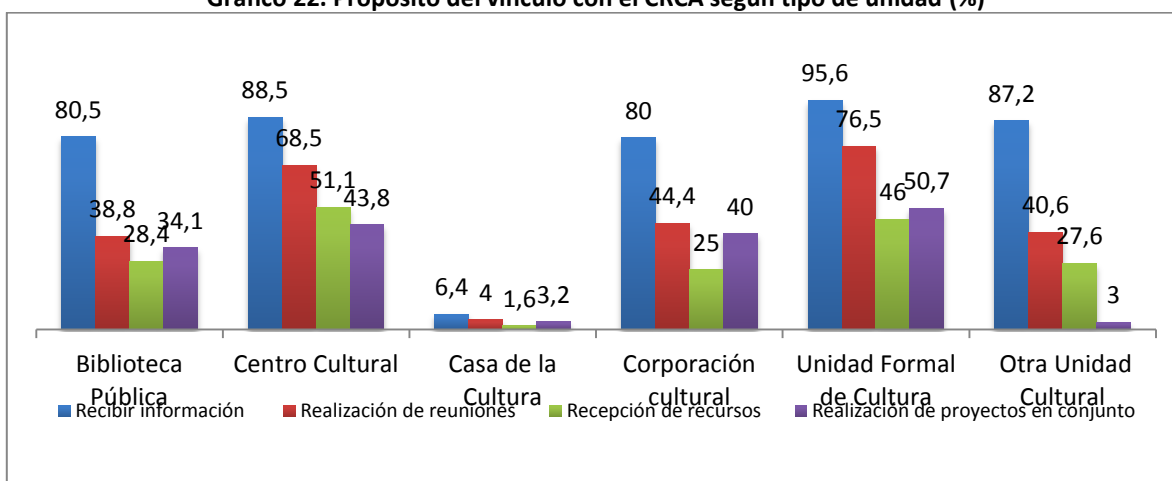
La vinculación de la Casa de la Cultura con el CRCA es bastante baja, demostrando relacionarse escasamente para los propósitos anteriormente mencionados.

Tabla 26. Propósito del vínculo con el CRCA por tipo de unidad (%)

Propósito	Biblioteca Pública	Centro Cultural	Casa de la Cultura	Corporación cultural	Unidad Formal de Cultura	Otra Unidad Cultural
Recibir información	80,5	88,5	6,4	80	95,6	87,2
Realización de reuniones	38,8	68,5	4	44,4	76,5	40,6
Recepción de recursos	28,4	51,1	1,6	25	46	27,6
Realización de proyectos en conjunto	34,1	43,8	3,2	40	50,7	3

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 22. Propósito del vínculo con el CRCA según tipo de unidad (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

iii. Evaluación del vínculo con el CRCA

Respecto de la evaluación de este vínculo, en general, las distintas unidades califican como “Buena” la relación establecida con el CRCA, siendo ésta la opción que concentra el mayor porcentaje de inclinación entre los encuestados, llegando incluso a un 65,2% en el caso de los encuestados encargados de la Casa de la Cultura. Si se toman en conjunto las opciones “Muy buena” y “Buena”, la satisfacción con la relación sostenida con el CRCA es alta, situándose por sobre el 70% en todas las unidades de cultura, excepto en el caso de las corporaciones culturales (cabe recordar que de acuerdo a los datos de la tabla 12, un porcentaje muy mínimo de estas unidades ha sostenido un vínculo con el CRCA).

Los datos de la encuesta del año 2006 ya habían revelado una evaluación mayoritariamente favorable del vínculo con el CRCA por parte de las unidades municipales de cultura. En esa ocasión, alrededor del 67% de los encargados de cultura calificó este vínculo como bueno o muy bueno.

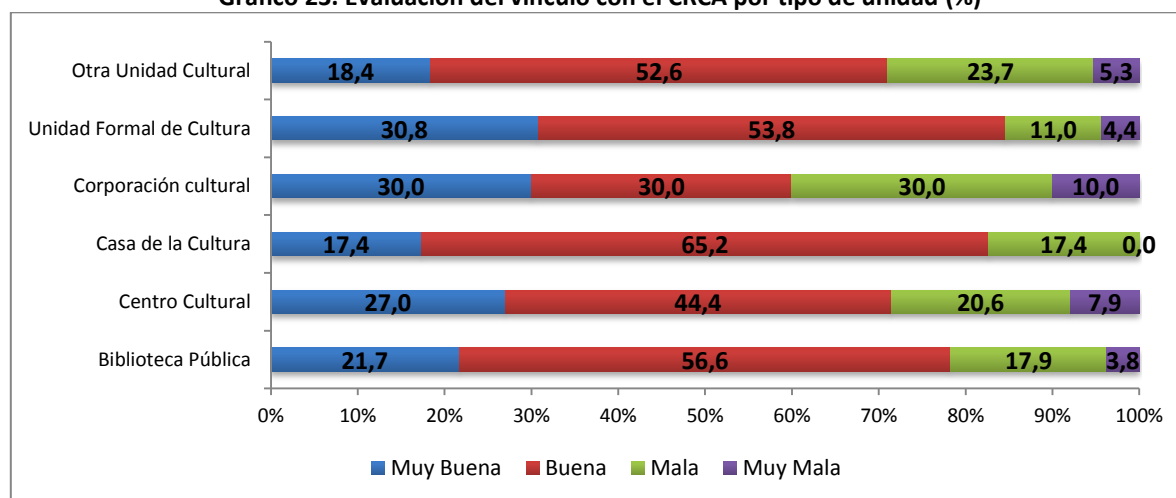
Las opiniones contrarias, vale decir, aquellas que consideran que la relación sostenida con el CRCA ha sido “Mala” o “Muy mala”, no son mayoría en la encuesta del año 2012, aunque se sitúan entre el 17,4% en el caso de las casas de cultura, y el 40% en el caso de las corporaciones culturales.

Tabla 27. Evaluación del vínculo con el CRCA por tipo de unidad (%)

	Biblioteca Pública	Centro Cultural	Casa de la Cultura	Corporación cultural	Unidad Formal	Otra unidad de cultura
Muy Buena	21,7	27,0	17,4	30,0	30,8	18,4
Buena	56,6	44,4	65,2	30,0	53,8	52,6
Mala	17,9	20,6	17,4	30,0	11,0	23,7
Muy Mala	3,8	7,9	0,0	10,0	4,4	5,3
Total	100	100	100	100	100	100
N	106	63	23	10	91	38

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 23. Evaluación del vínculo con el CRCA por tipo de unidad (%)



- **Evaluación del vínculo con el CRCA en las distintas macrozonas**

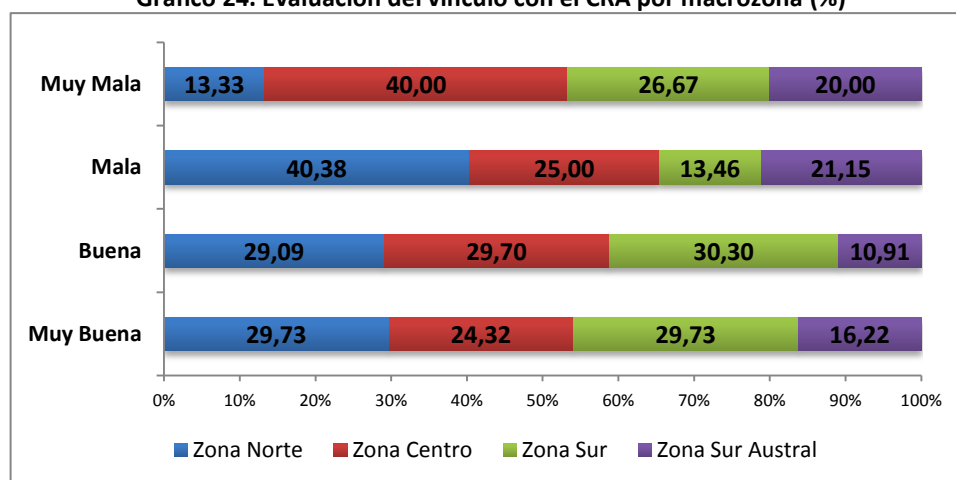
La tabla que sigue da cuenta de la evaluación que se tiene respecto del vínculo establecido con el CRCA y permite hacer comparaciones por macrozona. Quienes calificaron la relación como “muy buena” se concentran en las zonas norte y sur. Quienes calificaron la relación como “buena” se concentran de igual forma en las zonas norte, centro y sur. Por otro lado, quienes califican la relación como “mala” se concentran en la zona norte. Finalmente, quienes califican la relación como “muy mala” se concentran en la zona centro.

Tabla 28. Evaluación del vínculo con el CRCA por macrozona (%)

Evaluación	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral	Total	N
Muy Buena	30	24	30	16	100	74
Buena	29	30	30	11	100	165
Mala	40	25	13	21	100	52
Muy Mala	13	40	27	20	100	15

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 24. Evaluación del vínculo con el CRA por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

2.3 Recursos humanos para cultura

La siguiente sección presenta los resultados obtenidos en cuando a la dotación de recursos humanos para cultura, incluyendo datos sobre caracterización personal y laboral, y sobre las competencias en gestión cultural con que cuentan los encargados. Los resultados se presentan por macrozona y unidad de cultura.

En términos generales, la situación respecto de los recursos humanos en las unidades de cultura parece mostrar mejoras, sobre todo en la dimensión competencias de los encargados, donde el

porcentaje de encargados que declara haber pasado por algún proceso de formación en el ámbito cultural es claramente mayor que el del año 2006. Territorialmente, son las regiones del norte, como se podrá observar a continuación, las que presentan una situación más favorable respecto de la calidad de los recursos humanos dedicados a cultura.

a. Situación educacional y laboral de los encargados de cultura

En la encuesta se abordó un conjunto de aspectos de caracterización socio-demográfica y laboral de los encargados de cultura. Entre ellos, sexo, escolaridad, años de servicio en el ámbito municipal, profesión, entre otros. En este apartado se entregan los resultados que la encuesta arroja sobre la caracterización educacional y laboral de los encargados de cultura.

i. Escolaridad de los encargados de cultura

En cuanto al nivel de educación, más de un tercio de los encargados de cultura cuenta con educación superior universitaria completa (34,5%). Alrededor de una cuarta parte posee educación superior técnica completa (24,5%), y en tercer lugar, enseñanza media completa (14%). Casi un 4% tiene posgrado incompleto, mientras que cerca de un 10% tiene estudios de posgrado completos.

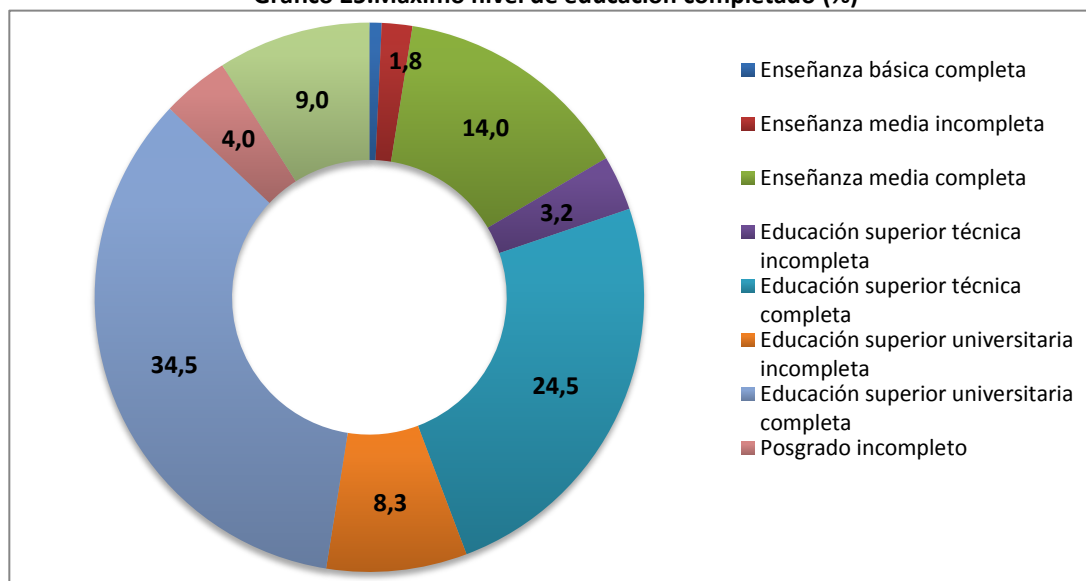
Respecto de los datos del año 2006, el panorama muestra una leve variación, donde se puede ver un incremento de encargados de cultura con estudios superiores. En esa oportunidad, los encargados de cultura con educación superior universitaria y técnica correspondían al 40,7 y al 21,9% de la muestra, respectivamente. Vale decir, al 62%. Actualmente, esos grupos corresponden al 43 y 28% de la muestra de la encuesta 2012, respectivamente. Sumados, ambos grupos corresponden hoy al 71% del total de encargados de cultura.

Tabla 29. Máximo nivel de educación completado por los encargados de cultura (%)

Niveles de escolaridad	Porcentaje
Enseñanza básica completa	0,7
Enseñanza media incompleta	1,8
Enseñanza media completa	14,0
Educación superior técnica incompleta	3,2
Educación superior técnica completa	24,5
Educación superior universitaria incompleta	8,3
Educación superior universitaria completa	34,5
Posgrado incompleto	4,0
Posgrado completo	9,0
Total	100
N	278

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 25. Máximo nivel de educación completado (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Escolaridad de los encargados de cultura en las distintas macrozonas**

En las cuatro zonas el nivel de escolaridad mayoritario corresponde a universidad completa. No obstante, hay diferencias por zona en cuanto a los niveles más altos de escolaridad, donde la zona sur austral tiene sólo un 2% de encargados con posgrado, frente a las tres zonas restantes, donde el porcentaje de encargados con posgrado (completo e incompleto) varía entre 12 y 18,5%.

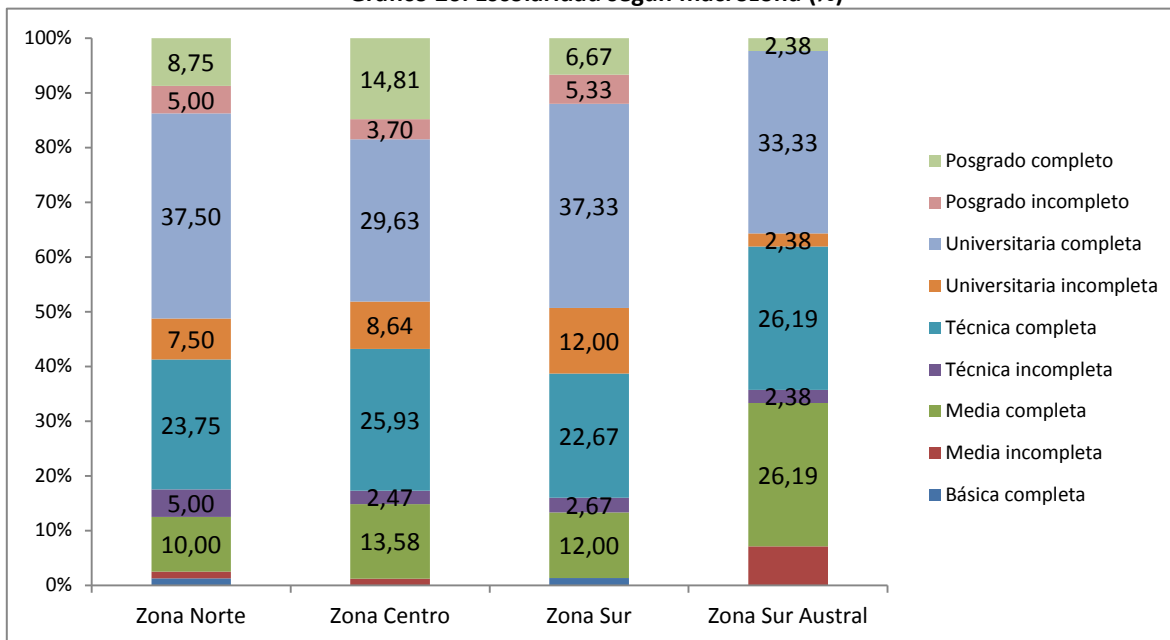
También se observan diferencias a nivel territorial en relación a los niveles más bajos de escolaridad. La zona sur austral concentra el mayor porcentaje de encargados que sólo tienen educación media completa (27%).

Tabla 30. Escolaridad según macrozona (%)

	Básica completa	Media incompleta	Media completa	Técnica incompleta	Técnica completa	Univ. incompleta	Univ. completa	Posgrado incompleto	Posgrado completo	Total	N
Centro	0,00	1,23	13,58	2,47	25,93	8,64	29,63	3,70	14,81	100	81
Sur Austral	0,00	7,14	26,19	2,38	26,19	2,38	33,33	0,00	2,38	100	42
Norte	1,25	1,25	10,00	5,00	23,75	7,50	37,50	5,00	8,75	100	80
Sur	1,33	0,00	12,00	2,67	22,67	12,00	37,33	5,33	6,67	100	75

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 26. Escolaridad según macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Escolaridad de los encargados por tipo de unidad**

El máximo nivel educacional alcanzado en el que coinciden la mayoría de los encargados de cultura corresponde al nivel educación universitaria completa. Por tipo de unidad, esta tendencia se repite, salvo en el caso de las bibliotecas públicas, donde mayoritariamente el máximo nivel educacional alcanzado corresponde al de educación técnica completa. Las bibliotecas son, además, las unidades que tienen menos encargados con posgrado, y más encargados que sólo han alcanzado la enseñanza media como máximo nivel de educación completado.

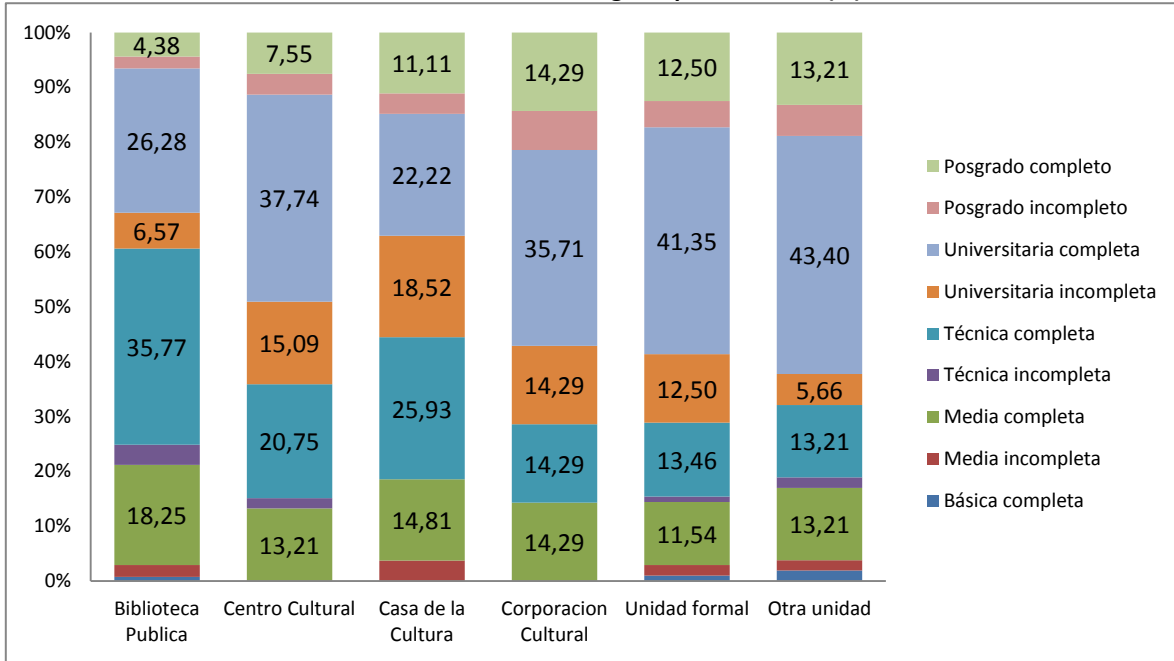
Por otro lado, las corporaciones culturales y unidades formales son las que concentran mayor porcentaje de encargados con posgrado.

Tabla 31. Escolaridad según tipo de unidad (%)

	Básica completa	Media incompleta	Media completa	Técnica incompleta	Técnica completa	Univ. incompleta	Univ. completa	Posgrado incompleto	Posgrado completo	Total	N
Biblioteca	0,73	2,19	18,25	3,65	35,77	6,57	26,28	2,19	4,38	100	137
Centro Cultural	0,00	0,00	13,21	1,89	20,75	15,09	37,74	3,77	7,55	100	53
Casa Cultura	0,00	3,70	14,81	0,00	25,93	18,52	22,22	3,70	11,11	100	27
Corp. Cultural	0,00	0,00	14,29	0,00	14,29	14,29	35,71	7,14	14,29	100	14
Unidad formal	0,96	1,92	11,54	0,96	13,46	12,50	41,35	4,81	12,50	100	104
Otra unidad	1,89	1,89	13,21	1,89	13,21	5,66	43,40	5,66	13,21	100	53

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 27. Escolaridad según tipo de unidad (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

ii. Áreas de formación profesional

Entre las áreas de formación profesional de los encargados encuestados predomina la Administración (32,2%), seguida del área de Educación (17,4%), y de las Artes y Humanidades (17,1%).

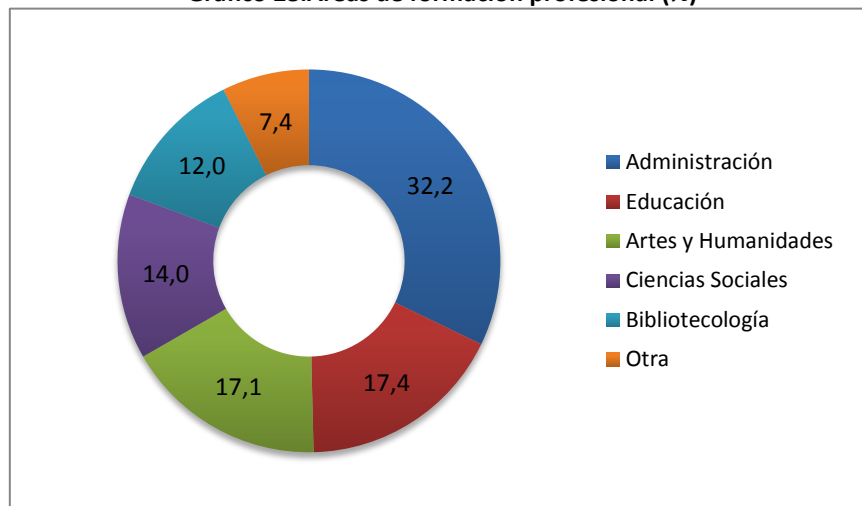
Pese a que las bibliotecas públicas fueron las unidades con mayor representación en la encuesta, bibliotecología fue un área que tuvo poca presencia entre las áreas de formación profesional de los encargados de cultura (12%).

Tabla 32. Áreas de formación profesional (%)

Áreas	Porcentaje
Administración	32,2
Educación	17,4
Artes y Humanidades	17,1
Ciencias Sociales	14,0
Bibliotecología	12,0
Otra	7,4
Total	100
N	258

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 28. Áreas de formación profesional (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Áreas de formación profesional en las distintas macrozonas**

El área de administración es claramente mayoritaria en la zona sur austral, donde casi la mitad de los encargados de cultura declaró tener formación en esa área. En esta misma zona, el área de artes y humanidades tiene una presencia muy menor entre las áreas de formación profesional de los encargados de cultura, donde sólo un 5% la declara como su área de formación profesional.

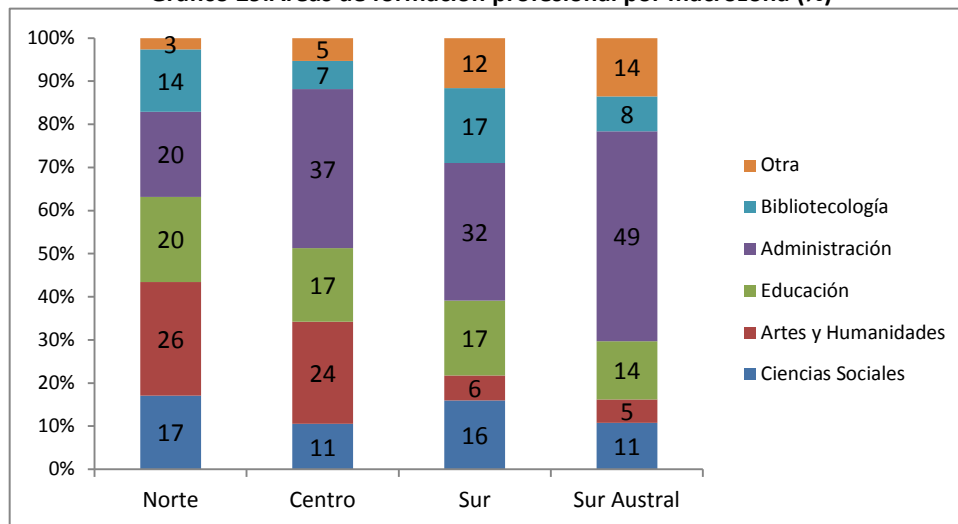
La zona norte parece ser la más diversa en cuanto a áreas de formación profesional, ya que ningún área tiene una clara predominancia, como el área de administración en el caso de la zona sur austral. En esta zona, más de la cuarta parte de los encargados de cultura pertenece al área de artes y humanidades, siendo ésta el área de formación profesional mayoritaria. Educación y Ciencias sociales también aparecen en mayor porcentaje que en el resto de las macrozonas del país. En esta zona, a diferencia del resto del país, sólo un 20% de los encargados de cultura pertenece al área de administración.

Tabla 33. Áreas de formación profesional por macrozona (%)

	Ciencias Sociales	Artes y Humanidades	Educación	Administración	Bibliotecología	Otra	Total	N
Norte	17,11	26,32	19,74	19,74	14,47	2,63	100	76
Centro	10,53	23,68	17,11	36,84	6,58	5,26	100	76
Sur	15,94	5,80	17,39	31,88	17,39	11,59	100	69
Sur Austral	10,81	5,41	13,51	48,65	8,11	13,51	100	37

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 29. Áreas de formación profesional por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Áreas de formación profesional por tipo de unidad de cultura**

Administración es el área prioritaria en las bibliotecas (34, 71%), no así en el resto de las unidades, donde administración se sitúa como el área secundaria. Bibliotecología aparece en un bajo porcentaje en las unidades de cultura, a excepción de las bibliotecas –donde constituye el área secundaria de formación profesional con un 25,6%– y los centros culturales, con un 11,3%.

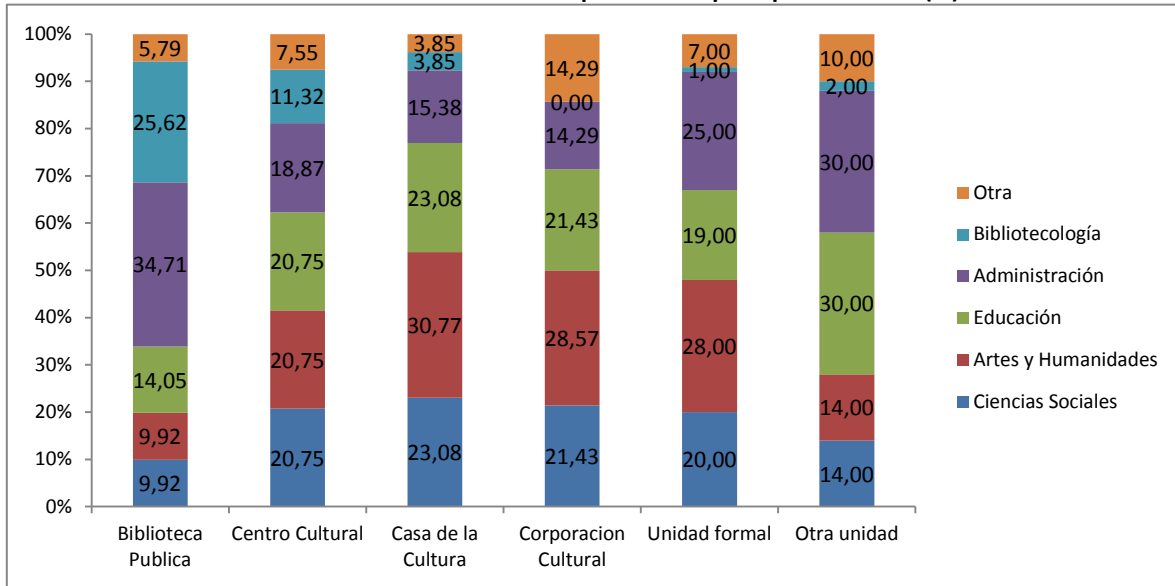
Artes y humanidades aparece como un área importante en centros culturales (20,7%), casa de cultura (30,7%), corporaciones (28,5%) y unidades formales (28%). En todas estas unidades, artes y humanidades constituye el área mayoritaria de formación profesional.

Tabla 34. Áreas de formación profesional por tipo de unidad (%)

Tipo de unidad	Ciencias Sociales	Artes y Humanidades	Educación	Administración	Bibliotecología	Otra	Total	N
Biblioteca	9,92	9,92	14,05	34,71	25,62	5,79	100	121
Centro Cultural	20,75	20,75	20,75	18,87	11,32	7,55	100	53
Casa de la Cultura	23,08	30,77	23,08	15,38	3,85	3,85	100	26
Corporación Cultural	21,43	28,57	21,43	14,29	0,00	14,29	100	14
Unidad formal	20,00	28,00	19,00	25,00	1,00	7,00	100	100
Otra unidad	14,00	14,00	30,00	30,00	2,00	10,00	100	50

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 30. Áreas de formación profesional por tipo de unidad (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

iii. Tipo de contrato

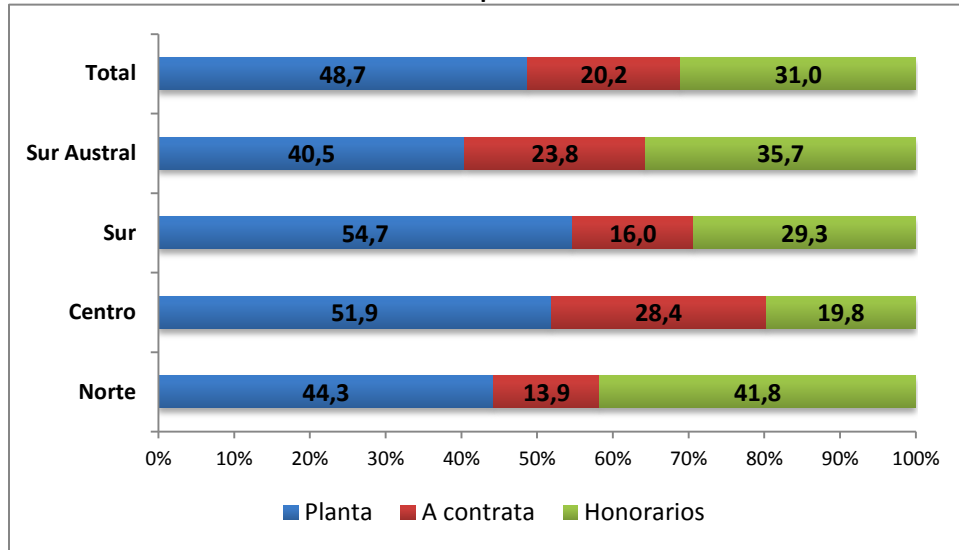
Entre los encargados de cultura predomina el contrato de planta, situación que fue señalada por un 48,7%. En tanto, un 31% indica tener contrato a honorarios y un 20,2% señala estar a contrata. Al distinguir de acuerdo a zona geográfica emergen algunas diferencias importantes. Así, se observa que la zona sur tiene un mayor porcentaje de encargados contratados de planta; en la zona centro, en tanto, se da en mayor medida la modalidad a contrata, mientras que en las zonas norte y sur austral es significativamente más alto el porcentaje de encuestados que declaran trabajar a honorarios.

Tabla 35. Tipo de contrato (&)

	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral	Total
Planta	44,3	51,9	54,7	40,5	48,7
A contrata	13,9	28,4	16,0	23,8	20,2
Honorarios	41,8	19,8	29,3	35,7	31,0
Total	100	100	100	100	100
N	80	81	75	42	277

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 31. Tipo de contrato



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Tipo de contrato en las distintas unidades de cultura**

En todas, salvo en las unidades formales donde predomina el contrato a honorarios con un 43,2%, predomina el contrato de planta.

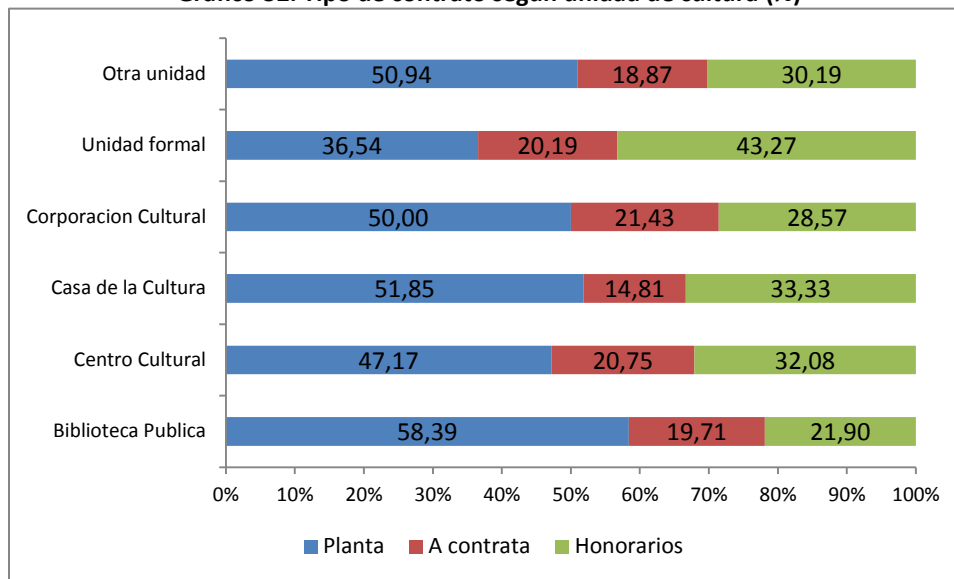
Las bibliotecas son las unidades que muestran mayor estabilidad en relación al tipo de contrato de los encargados de cultura, ya que cerca de un 60% de los encargados de estas unidades declara ser de planta.

Tabla 36. Tipo de contrato según unidad de cultura (%)

	Planta	A contrata	Honorarios	Total	N
Biblioteca Pública	58,39	19,71	21,90	100	137
Centro Cultural	47,17	20,75	32,08	100	53
Casa de la Cultura	51,85	14,81	33,33	100	27
Corporación Cultural	50,00	21,43	28,57	100	14
Unidad formal	36,54	20,19	43,27	100	104
Otra unidad	50,94	18,87	30,19	100	53

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 32. Tipo de contrato según unidad de cultura (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

iv. Remuneración

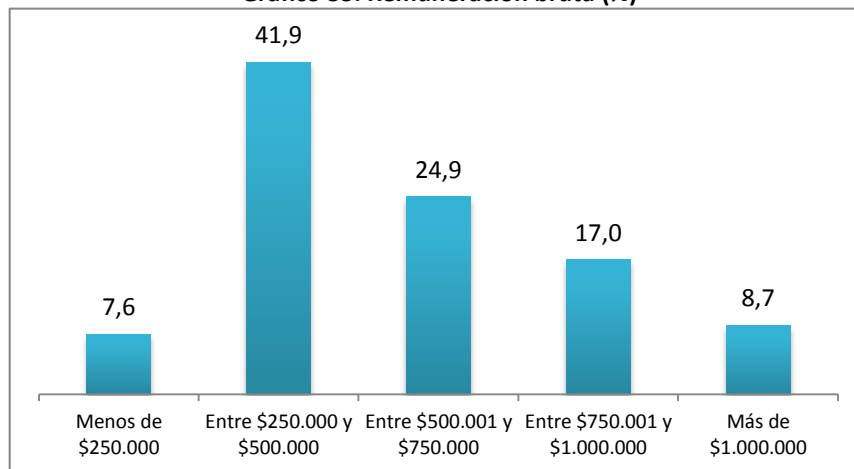
En general, la remuneración bruta de los encuestados fluctúa entre los \$250.000 y \$500.000, situación indicada por un 41,9%. Un 24,9% recibe entre \$500.001 y \$750.000, mientras que un 17% obtiene entre \$750.001 y \$1.000.000. Un 8,7% indica que su remuneración es mayor a \$1.000.000 y un 7,6% señala que es menor a \$250.000.

Tabla 37. Remuneración bruta (%)

	Porcentaje
Menos de \$250.000	7,6
Entre \$250.000 y \$500.000	41,9
Entre \$500.001 y \$750.000	24,9
Entre \$750.001 y \$1.000.000	17,0
Más de \$1.000.000	8,7
Total	100,0
N	277

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 33. Remuneración bruta (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

- **Remuneración de los encargados de cultura en las distintas macrozonas**

La distribución de las remuneraciones se muestra similar entre macrozonas. El rango que va entre los \$250.000 y \$500.000 se sitúa alrededor del 40% de los encargados de cultura, y es mayoritario en todas ellas.

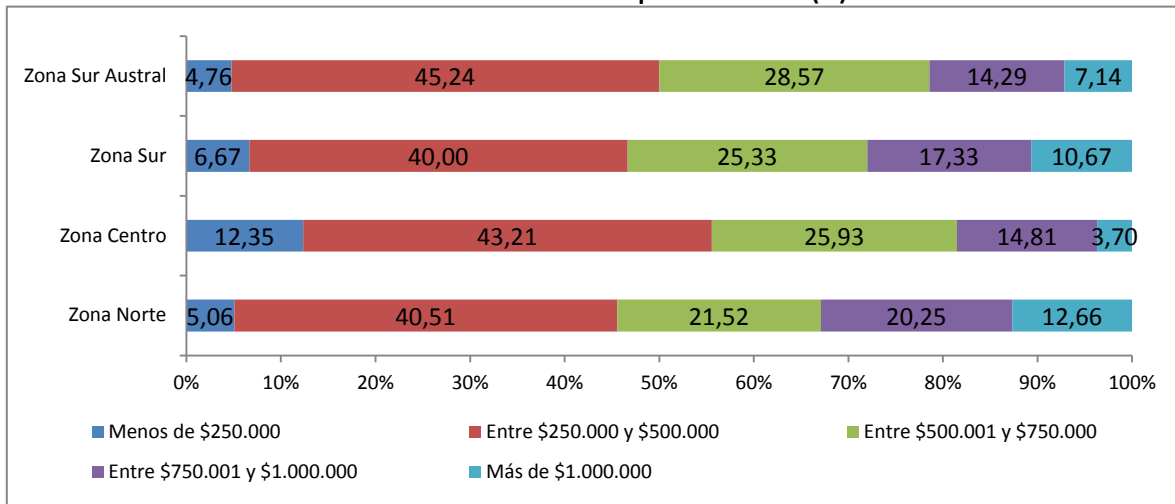
En la zona centro, comparativamente, se puede observar una leve tendencia a las remuneraciones más bajas, ya que más de la mitad de los encargado recibe una remuneración bruta que se sitúa por debajo de los \$500.000.

Tabla 38. Remuneración por macrozona (%)

	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral
Menos de \$250.000	5,06	12,35	6,67	4,76
Entre \$250.000 y \$500.000	40,51	43,21	40,00	45,24
Entre \$500.001 y \$750.000	21,52	25,93	25,33	28,57
Entre \$750.001 y \$1.000.000	20,25	14,81	17,33	14,29
Más de \$1.000.000	12,66	3,70	10,67	7,14
Total	100,00	100,00	100,00	100,00
N	79	81	75	42

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 34. Remuneración por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

v. Años de experiencia laboral

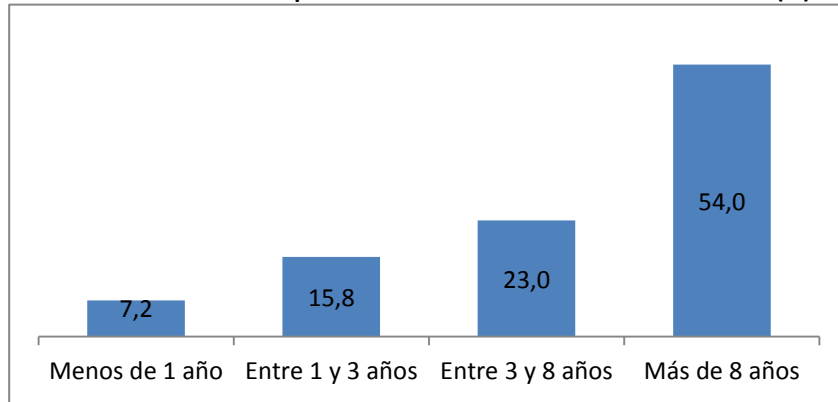
En relación a los años de experiencia laboral en el ámbito de la cultura, más de la mitad señala tener más de 8 años de experiencia, secundados por un 23% que indica tener entre 3 y 8 años. Sólo un 7,2% de los encargados señala que tiene menos de 1 año de experiencia en el ámbito de la cultura.

Tabla 39. Años de experiencia laboral (%)

	Porcentaje
Menos de 1 año	7,2
Entre 1 y 3 años	15,8
Entre 3 y 8 años	23,0
Más de 8 años	54,0
Total	100,0
N	278

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 35. Años de experiencia laboral en el ámbito de la cultura (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Experiencia de los encargados en las distintas macrozonas**

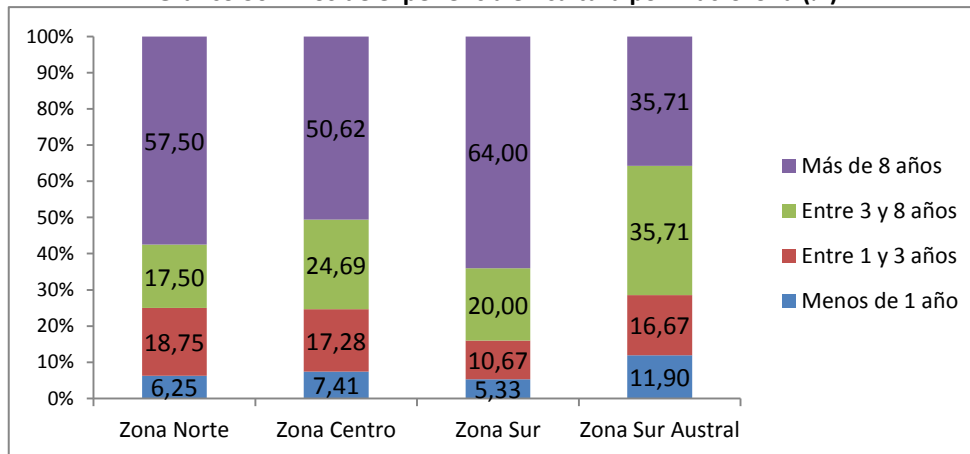
Por zonas, en sur austral es donde los encargados de cultura tienen menos años de experiencia en este ámbito. Comparativamente, sólo un 36% de los encargados tiene más de 8 años, mientras que en el resto de las zonas más de la mitad de los encargados tiene más de 8 años.

Tabla 40. Años de experiencia en cultura por macrozona

	Norte	Centro	Sur	Sur Austral
Menos de 1 año	6,25	7,41	5,33	11,90
Entre 1 y 3 años	18,75	17,28	10,67	16,67
Entre 3 y 8 años	17,50	24,69	20,00	35,71
Más de 8 años	57,50	50,62	64,00	35,71
Total	100	100	100	100
N	80	81	75	42

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 36. Años de experiencia en cultura por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

vi. Escalafón

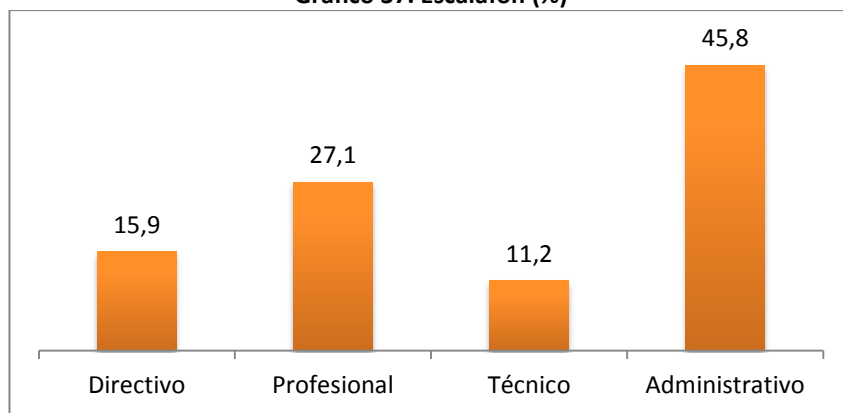
Respecto al escalafón en que se sitúan los encargados de cultura al interior de los municipios, un 45,8% indica que pertenece al estamento administrativo, un 27,1% al escalafón profesional, un 15,9% al directivo y un 11,2% al escalafón técnico.

Tabla 41. Escalafón dentro del municipio (%)

Escalafón	Porcentaje
Directivo	15,9
Profesional	27,1
Técnico	11,2
Administrativo	45,8
Total	100,0
N	277

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 37. Escalafón (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Escalafón en las distintas macrozonas**

En las cuatro zonas es mayoría el porcentaje de administrativos, especialmente en el centro. La zona norte es la que tiene un porcentaje más bajo de éstos, no obstante, éste grupo ocupa un 40% de los encargados de cultura.

En el norte, hay una presencia importante de profesionales, cuyo porcentaje llega al 31,6%. El porcentaje de directivos es mayor en el norte y en el centro que en regiones del sur, y el porcentaje de técnicos es más alto en el sur austral que en el resto de las zonas.

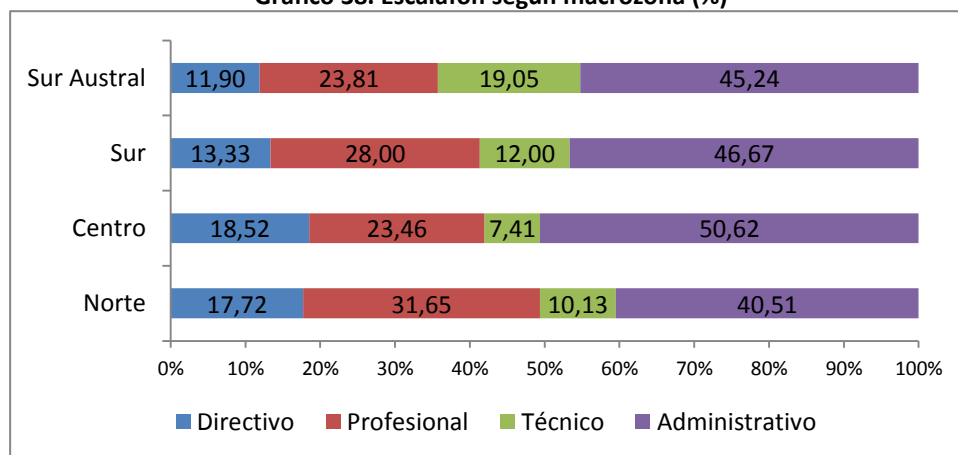
Tabla 42. Escalafón según macrozona (%)

Escalafón	Norte	Centro	Sur	Sur Austral
Directivo	17,72	18,52	13,33	11,90
Profesional	31,65	23,46	28,00	23,81
Técnico	10,13	7,41	12,00	19,05
Administrativo	40,51	50,62	46,67	45,24

Total	100	100	100	100
	79	81	75	42

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 38. Escalafón según macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

b. Competencias en gestión cultural

Una de las preguntas centrales de este estudio apunta a las competencias de los encargados municipales en gestión cultural y materias afines. Por esa razón, dentro de la dimensión ‘Recursos Humanos’, se ha incorporado una sub-dimensión sobre las competencias de los encargados en gestión cultural. Además, el CNCA, a nivel central o a través de las direcciones regionales, ha venido implementando acciones que tienen como objeto fortalecer las capacidades de los encargados municipales. Como se verá a partir de los datos que se entregan a continuación, entre el año 2006 y el año 2012, el incremento de encargados que tiene algún tipo de perfeccionamiento en gestión cultural es evidente.

i. Formación en gestión cultural y materias afines

Casi dos tercios de los encuestados (65,3%) indica que posee algún tipo de capacitación o formación específica en el área de cultura, y un 34,7% indica que no posee formación específica en el área. Diferenciando de acuerdo a zonas, se puede apreciar que en la zona norte, la proporción de quienes indican poseer capacitación o formación en cultura llega a un 77,3%, decayendo hacia las regiones del sur, llegando a un 54,8% que así lo manifiesta en la zona sur austral. En esta zona un 45,2% señala que no posee formación en el área.

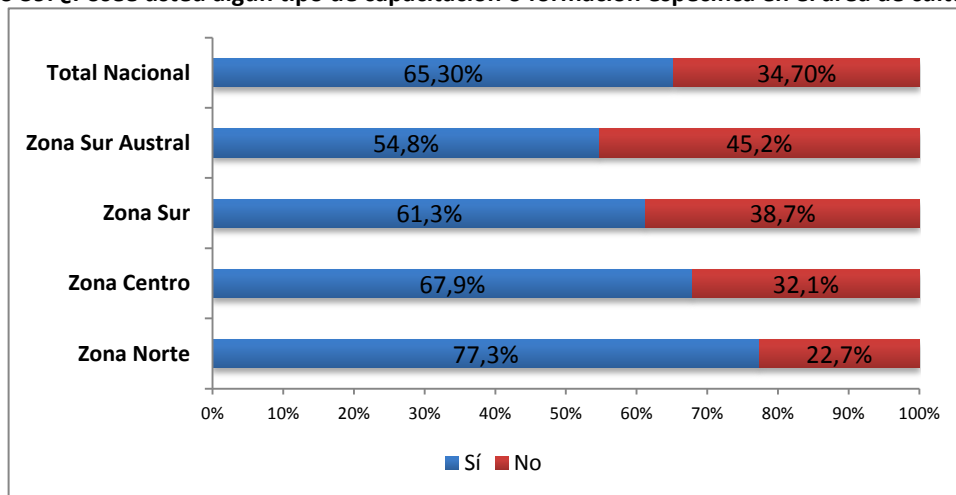
Tabla 43. ¿Posee usted algún tipo de capacitación o formación específica en el área de cultura? (%)

	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral	Total
Sí	77,3%	67,9%	61,3%	54,8%	65,3%

No	22,7%	32,1%	38,7%	45,2%	34,7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%
N	75	81	75	42	363

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 39. ¿Posee usted algún tipo de capacitación o formación específica en el área de cultura? (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Este dato contrasta con la situación evidenciada en la encuesta del año 2006, donde las cifras revelaban que en ese momento, el 82,6% de los encargados de cultura no contaba con ningún tipo de perfeccionamiento en gestión cultural. Desde ese año hasta hoy, el panorama parece haber cambiado sustancialmente, ya que actualmente son mayoría aquellos que sí cuentan con perfeccionamiento.

- **Formación en cultura en las unidades de cultura**

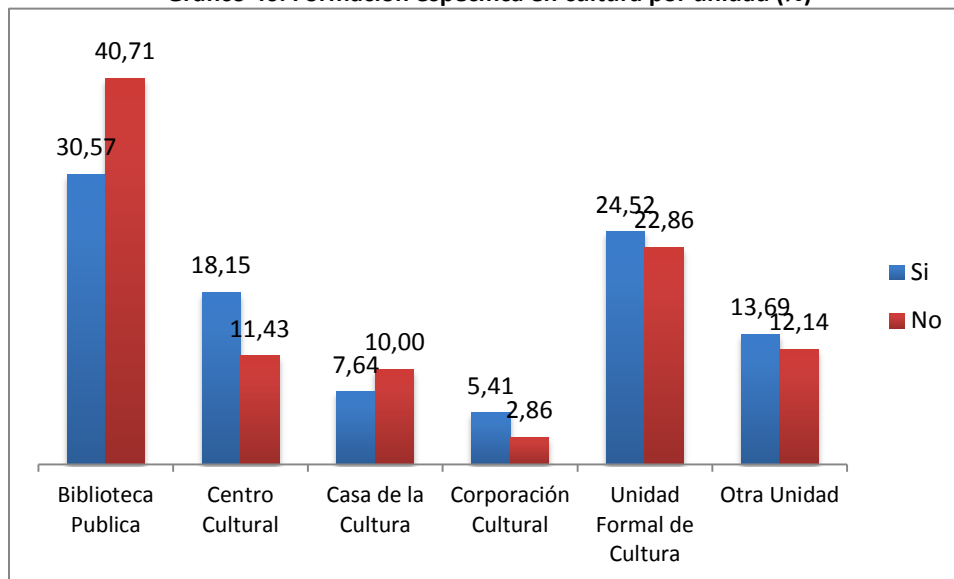
Aquellos que tienen formación específica en cultura se distribuyen preferentemente entre las bibliotecas y unidades formales.

Tabla 44. Formación específica en cultura por unidad (%)

	Biblioteca Pública	Centro Cultural	Casa de la Cultura	Corporación Cultural	Unidad Formal	Otra Unidad	Total	N
Si	30,57	18,15	7,64	5,41	24,52	13,69	100	314
No	40,71	11,43	10,00	2,86	22,86	12,14	100	140

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 40. Formación específica en cultura por unidad (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

La información que se recogió por medio de entrevistas, ratifica la idea de que la formación en gestión cultural y la profesionalización de los recursos humanos han tenido una mejoría. No obstante, también revelan que falta aún mucho por avanzar.

En su mayoría los encargados de las unidades de cultura de los municipios considerados en la fase cualitativa del estudio cuentan con profesionales vinculados a la temática cultural, ya sea por formación específica en el área, o por experiencia laboral. En este sentido, el trabajo precedente a nivel municipal parece entregar las habilidades necesarias para desenvolverse con éxito en el ámbito de la gestión cultural municipal a aquellos que vienen de un área de formación no cultural. Esto se manifiesta, por ejemplo, en la figura de los encargados de Villa Alemana, quienes tienen formación profesional en otras áreas, pero que debido al trabajo previo en otras instituciones municipales han logrado afianzar sus capacidades de gestión cultural, o en el caso de El Bosque o Zapallar, cuyos encargados de la unidad principal de cultura también poseen una amplia trayectoria en la gestión cultural.

Si bien las competencias adquiridas en la práctica son relevantes, también lo son las capacitaciones formales a las que han accedido. A partir del relato de los encargados entrevistados se desprende que estas capacitaciones han sido brindadas principalmente por la institucionalidad pública. Así, los encargados de las bibliotecas públicas cuentan con un programa constante de capacitaciones brindadas por DIBAM en temáticas de automatización de catálogos, fomento lector, desarrollo de proyectos o trabajo en redes, entre otras. Asimismo, también han tomado parte en diversas capacitaciones realizadas por el CRCA en herramientas para el fomento de la lectura, como ha sido el caso de taller de títeres (en que participaron los encargados de una de las bibliotecas de Villa Alemana y la encargada de la biblioteca de San Antonio).

ii. Tipo de formación

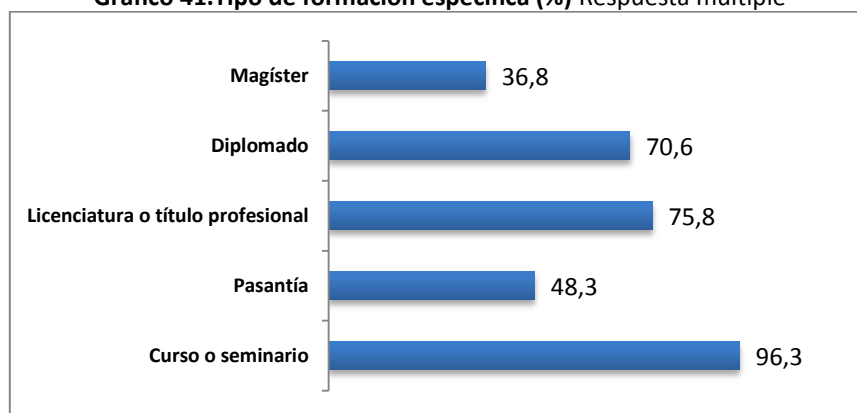
Entre los formados o capacitados en el área, un 96,3% indica haber realizado un curso o seminario; un 75,8% declara tener una licenciatura o título profesional en la materia, en tanto un 70,6% señala tener un diplomado. En menor medida, un 48,3% señala tener pasantía y un 36,8%, haber realizado un magíster.

Tabla 45. Tipo de formación específica (%) Respuesta múltiple

	Porcentaje
Curso o seminario	96,3
Pasantía	48,3
Licenciatura o título profesional	75,8
Diplomado	70,6
Magíster	36,8

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 41. Tipo de formación específica (%) Respuesta múltiple



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

- **Tipo de formación en las distintas macrozonas**

Las zonas norte y centro son las que tienen mayor porcentaje de encargados con formación en cultura de tipo académico; el 7,9 y el 8%, respectivamente, tiene magíster, y el 21,7 y el 20,2%, respectivamente, tiene diplomado.

El porcentaje de encargados que tiene pasantía se sitúa cerca del 10% en las cuatro zonas, descendiendo apenas en la zona centro a un 8%.

El porcentaje de encargados que tiene curso o seminario (53%) es evidentemente alto en la zona sur austral y superior al del resto de las zonas.

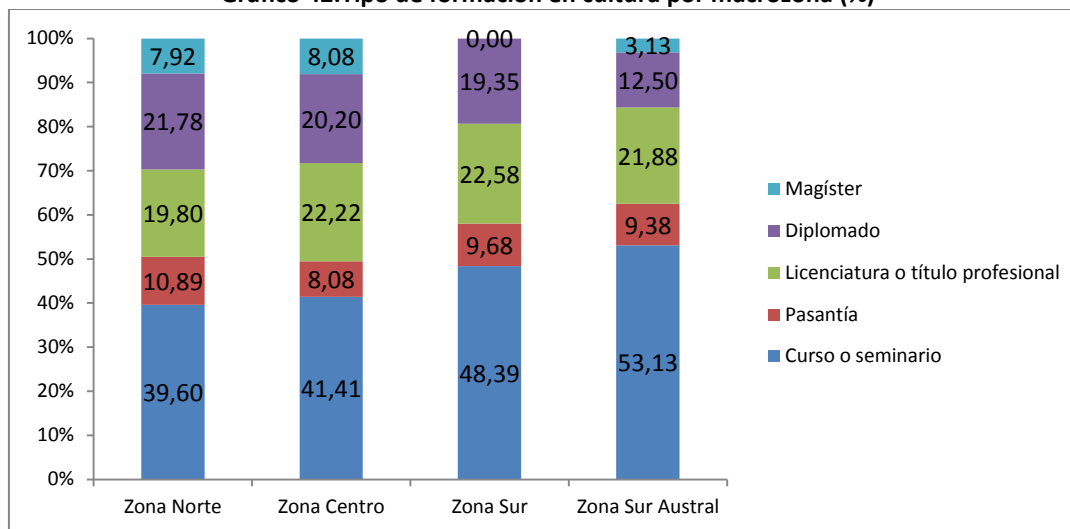
Tabla 46. Tipo de formación en cultura por macrozona (%)

	Norte	Centro	Sur	Sur Austral
Curso o seminario	39,60	41,41	48,39	53,13
Pasantía	10,89	8,08	9,68	9,38
Licenciatura o título profesional	19,80	22,22	22,58	21,88

Diplomado	21,78	20,20	19,35	12,50
Magíster	7,92	8,08	0,00	3,13
Total	100	100	100	100
N	101	99	62	32

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 42. Tipo de formación en cultura por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Tipo de formación en las unidades de cultura**

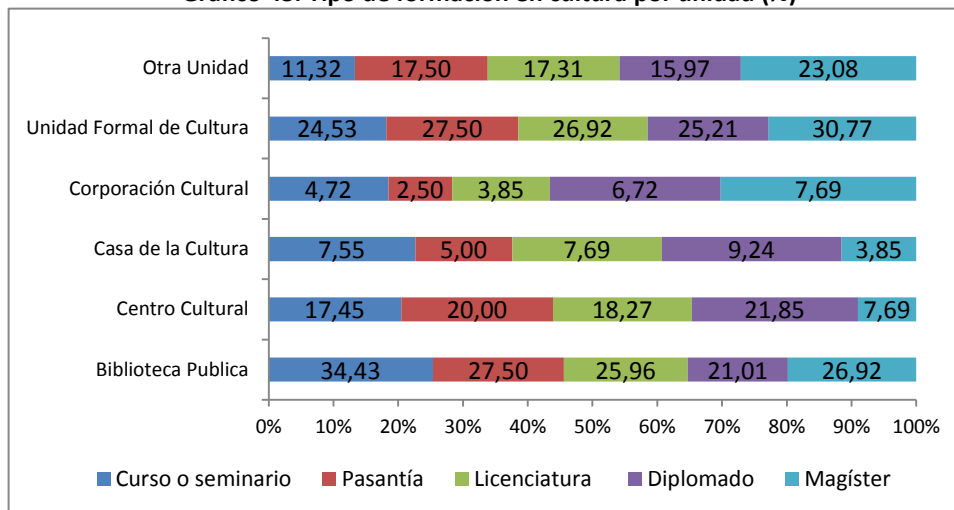
Por unidad de cultura, las bibliotecas parecen ser las unidades que mayor diversidad de formación poseen. En estas unidades se concentra la mayor cantidad de encargados con cursos y seminarios. Las pasantías se concentran en las bibliotecas y en las unidades formales, al igual que los encargados con grado de licenciatura. Los diplomados están presentes en las bibliotecas, centros culturales y unidades formales. Finalmente, el grado de magister lo tienen preferentemente los encargados de unidades como bibliotecas, unidades formales y otro tipo de unidades.

Tabla 47. Tipo de formación en cultura por unidad (%)

	Biblioteca Pública	Centro Cultural	Casa de la Cultura	Corporación Cultural	Unidad Formal	Otra Unidad	Total	N
Curso o seminario	34,43	17,45	7,55	4,72	24,53	11,32	100	212
Pasantía	27,50	20,00	5,00	2,50	27,50	17,50	100	40
Licenciatura	25,96	18,27	7,69	3,85	26,92	17,31	100	104
Diplomado	21,01	21,85	9,24	6,72	25,21	15,97	100	119
Magíster	26,92	7,69	3,85	7,69	30,77	23,08	100	26

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 43. Tipo de formación en cultura por unidad (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

iii. Especialidad de la formación

La especialidad predominante es Gestión cultural (47,7%), seguido de Políticas culturales (21,5%), Luego, Producción Marketing y Formación en disciplina artística específica (ambas con un 11,7%). Un 4,2% de los encargados de unidades culturales encuestados indica tener alguna pedagogía en arte.

Tabla 48. Especialidad de formación (%)

	Porcentaje
Gestión Cultural	47,7
Políticas culturales	21,5
Producción Marketing	11,7
Formación en disciplina artística específica	11,7
Pedagogía en arte	4,2

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 44. Especialidad (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

- **Especialidad de los encargados de cultura en las distintas macrozonas**

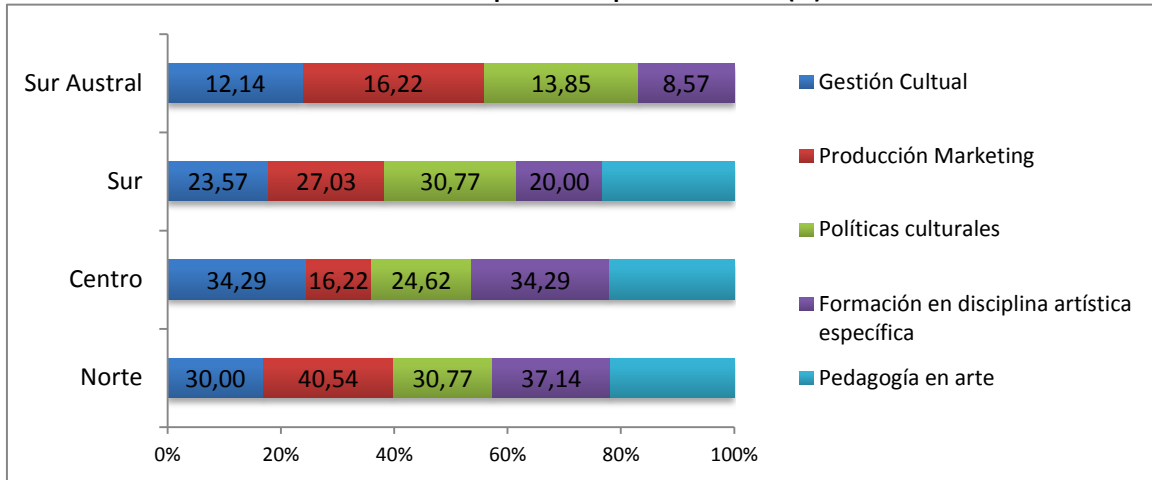
Por macrozonas, las diferencias no indican tendencias especialmente claras. La formación en gestión cultural es mayoritaria en las cuatro zonas, pero especialmente en el centro (55,8%). La formación en políticas culturales es especialmente alta en las regiones del sur y sur austral (27 y 25,7%, respectivamente), en comparación con las otras zonas, aunque la diferencia leve. La formación en pedagogía en arte es inexistente en la zona sur austral y muy baja en las zonas restantes, según los datos de la encuesta.

Tabla 49. Especialidad de la formación por macrozona (%)

	Norte	Centro	Sur	Sur Austral
Gestión Cultural	44,21	55,81	44,59	48,57
Producción Marketing	15,79	6,98	13,51	17,14
Políticas culturales	21,05	18,60	27,03	25,71
Formación en disciplina artística específica	13,68	13,95	9,46	8,57
Pedagogía en arte	5,26	4,65	5,41	0,00
Total	100	100	100	100
N	95	86	74	35

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 45. Especialidad por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

iv. Diplomados CNCA

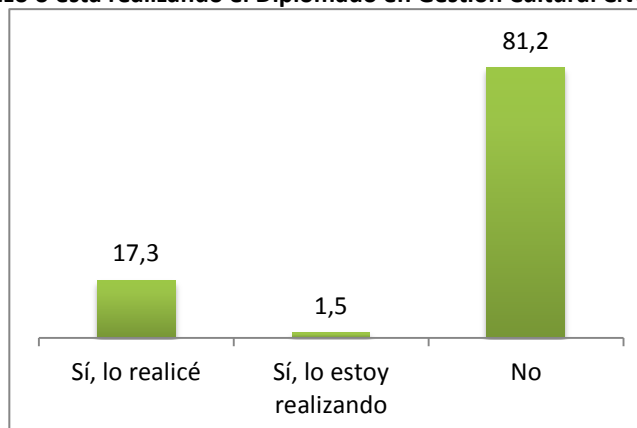
En cuanto al Diplomado en Gestión Cultural realizado por el CNCA con la Universidad de Chile, menos de un 20% de los encargados de unidades culturales encuestados indica haberlo realizado, mientras que un 1,5% señaló estar realizándolo en ese momento.

Tabla 50. Diplomado en gestión cultural CNCA – Uchile (%)

Realizó o está realizando el diplomado	Porcentaje
Sí, lo realicé	17,3
Sí, lo estoy realizando	1,5
No	81,2
Total	100,0
N	197

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 46. ¿Realizó o está realizando el Diplomado en Gestión Cultural CNCA- U. de Chile? (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

- **Diplomados CNCA – UChile en las distintas macrozonas**

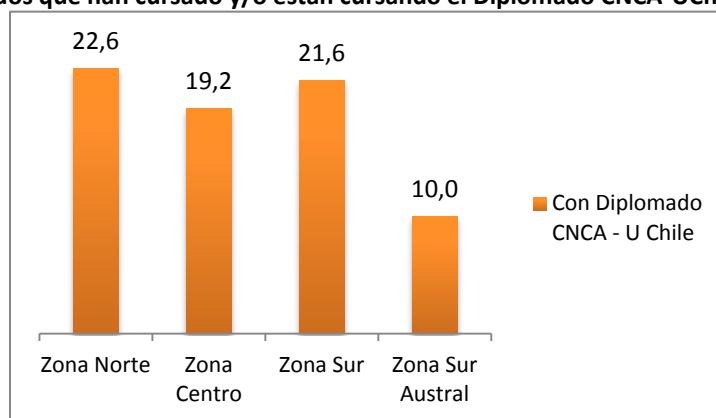
Las zonas norte (22,7%) y sur (21,6%) son las que tiene un mayor porcentaje de encargados que han realizado o están realizando el Diplomado en Gestión Cultural del CNCA con la Universidad de Chile. La zona sur austral, nuevamente, al igual que en el resto de los indicadores sobre competencias de los encargados de cultura, exhibe un nivel más bajo que las zonas restantes, ya que sólo un 10% ha realizado el diplomado del CNCA.

Tabla 51. Diplomado CNCA-UChile por macrozona (%)

	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral
Sí, lo realicé	18,9	17,3	21,6	10,0
Sí, lo estoy realizando	3,8	1,9	0,0	0,0
No	77,4	80,8	78,4	90,0
Total	100	100	100	100
N	53	52	37	20

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 47. Encargados que han cursado y/o están cursando el Diplomado CNCA-UChile por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

v. Necesidades de capacitación

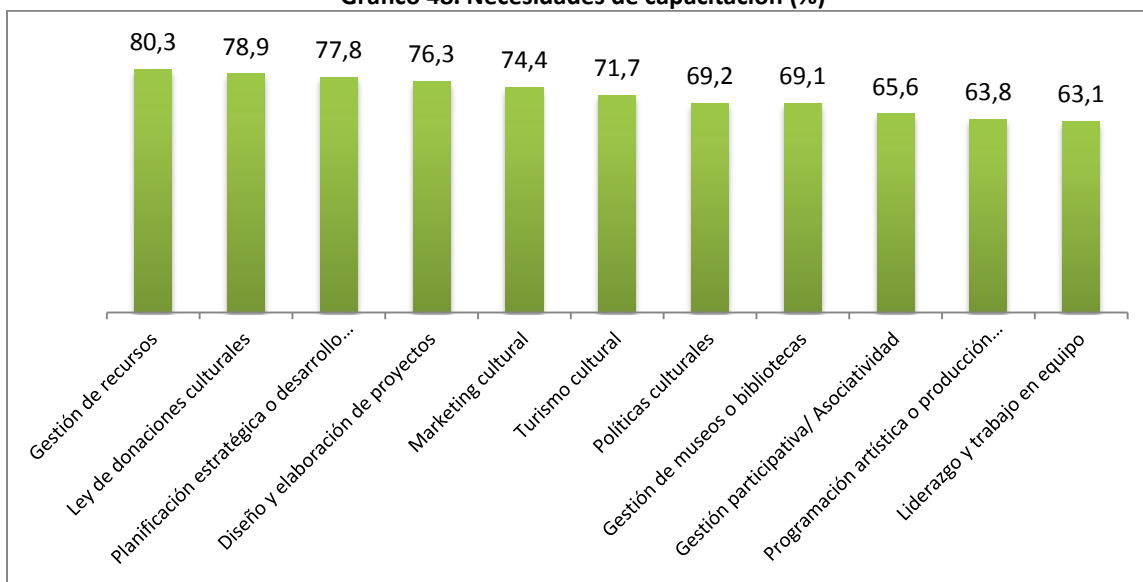
Los encargados de cultura manifiestan una alta necesidad de capacitación en diversas áreas. De las alternativas planteadas en la encuesta, en todas ellas más de un 60% de encargados de cultura las considera necesarias. Entre éstas, queda de manifiesto la alta necesidad que suscitan las capacitaciones en gestión de recursos (80,3%), Ley de Donaciones Culturales (78,9%) o Planificación estratégica o desarrollo de planes municipales de cultura (77,8%). Las entrevistas reafirman esta situación, en la medida en que los encargados de cultura, sin excepciones, valoran muy positivamente la entrega de conocimientos a través de cursos y capacitaciones, ya sean éstas del CNCA y CRCA, o de otras instituciones, y demandan más apoyo de este tipo.

Tabla 52. ¿Qué necesidades de capacitación tiene usted para el desempeño de su cargo en esta unidad de cultura? (Respuestas positivas) (%)

	Porcentaje
Gestión de recursos	80,3
Ley de donaciones culturales	78,9
Planificación estratégica o desarrollo de planes municipales de cultura	77,8
Diseño y elaboración de proyectos	76,3
Marketing cultural	74,4
Turismo cultural	71,7
Políticas culturales	69,2
Gestión de museos o bibliotecas	69,1
Gestión participativa/ Asociatividad	65,6
Programación artística o producción de eventos artístico culturales	63,8
Liderazgo y trabajo en equipo	63,1

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 48. Necesidades de capacitación (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Necesidades de capacitación en las distintas macrozonas (%)**

Como se señaló recién, un alto porcentaje de encargados de cultura manifiesta necesidad en cada una de los aspectos propuestos en la encuesta. Por zona, se observan pocas diferencias; la mayoría de los aspectos asume porcentajes similares.

No obstante, cabe destacar algunos aspectos donde en algunas zonas las cifras indican que más encargados de cultura manifiesta necesidad. En la zona centro, el aspecto que fue señalado por

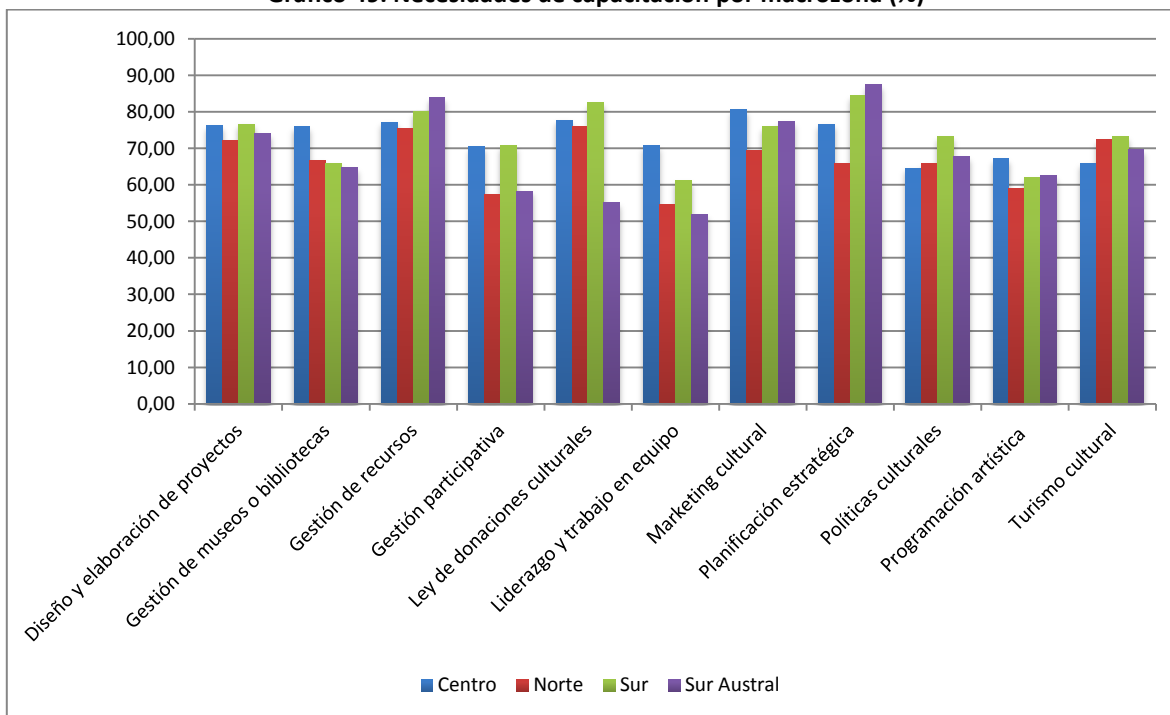
una mayor cantidad de encargados de cultura refiere a “Marketing cultural”. En segundo lugar, “Ley de donaciones culturales” y “Gestión de recursos”. En la zona norte, “Ley de donaciones culturales”, “Gestión de recursos” y “Turismo cultural”. En la zona sur, “Planificación estratégica”, “Ley de donaciones culturales” y “Gestión de recursos”. En la zona sur austral, “Planificación estratégica”, “Gestión de recursos” y “Marketing cultural”.

Tabla 53. Necesidades de capacitación por macrozona (%)

Necesidades de capacitación	Centro	Norte	Sur	Sur Austral
Diseño y elaboración de proyectos	76,27	72,22	76,67	74,19
Gestión de museos o bibliotecas	76,00	66,67	65,96	64,71
Gestión de recursos	77,19	75,47	80,00	83,87
Gestión participativa	70,45	57,50	70,73	58,33
Ley de donaciones culturales	77,78	76,00	82,46	55,17
Liderazgo y trabajo en equipo	70,83	54,55	61,22	51,85
Marketing cultural	80,70	69,57	75,93	77,42
Planificación estratégica	76,67	65,96	84,48	87,50
Políticas culturales	64,58	65,91	73,33	67,86
Programación artística	67,35	59,09	62,00	62,50
Turismo cultural	66,00	72,34	73,21	69,70

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 49. Necesidades de capacitación por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

vi. Conocimientos y competencias

Las altas necesidades de capacitación en materias culturales planteadas por los encargados se condicen con la evaluación que hacen de su propio nivel de competencias, cuya autocrítica calificación los sitúa en un nivel regular de competencias. En promedio, este valor fluctúa desde una calificación de 4,4 respecto a la gestión de recursos financieros, a un 5,3 en el conocimiento de las necesidades e intereses de la comunidad en el ámbito cultural.

Tabla 54. Calificación del nivel de conocimiento y competencias (calificación promedio)

Áreas de conocimiento y competencias	Calificación (media)	N
Diseño y formulación de proyectos	4,9	327
Gestión de recursos financieros	4,4	311
Metodologías participativas para elaborar proyectos	4,6	313
Evaluación de proyectos	4,5	313
Difusión y marketing cultural	4,5	314
Nuevas tecnologías de información (redes sociales, streaming, etc.)	4,7	319
Conocimiento de distintas fuentes de financiamiento para cultura y los requisitos para postular a ellos	4,5	317
Conocimiento de los distintos sectores culturales y artísticos	4,8	318
Conocimiento de las necesidades e intereses de la comunidad en el ámbito cultural	5,3	319

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 50. Siguiendo una escala de 1 a 7, donde 1 es el puntaje más bajo y 7 el más alto ¿cómo calificaría su nivel de competencias en las siguientes áreas? (calificación promedio)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

2.4 Infraestructura material para cultura

En este punto, se exponen los resultados relacionados con la disponibilidad de espacios y equipamientos para realizar actividades culturales y artísticas por parte de las municipalidades. Por tratarse de atributos del municipio, cuando se trata de variables relevantes, los resultados se presentan desagregados por macrozona.

En esta oportunidad, destaca respecto del año 2006, la presencia de los centros culturales como nueva infraestructura cultural en un número importante de comunas, aunque varios de ellos se encuentran en etapa de construcción y/o están siendo inaugurados recientemente. También destaca una mayor presencia de equipamiento especializado para cultura en los municipios. La zona norte es la que presenta los mejores indicadores en infraestructura y equipamiento para cultura.

a. Infraestructura y equipamiento administrativo de las unidades de cultura

i. Oficinas

En la encuesta del año 2006 se preguntó a los encargados de cultura si su unidad contaba con oficina, y si esa oficina era propia o compartida. En esa ocasión, se pudo constatar que un 52,7% tenía oficina propia, y que más de un tercio tenía oficina, pero la compartía con otras dependencias municipales.

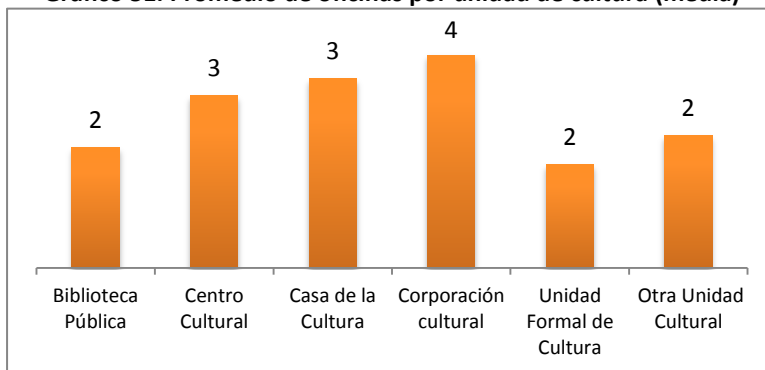
En la encuesta actual, se optó por preguntar acerca de la cantidad de oficinas disponibles por cada unidad. Los datos arrojan que, en general, el número de oficinas (compartidas o propias) de las unidades de cultura, en promedio, fluctúa entre 2 y 4. Así, las bibliotecas públicas, las unidades formales de culturas y las otras unidades de cultura tienen en promedio 2 oficinas a su disposición, en tanto los centros culturales y las casas de la cultura cuentan con 3. La unidad de cultura que cuenta con más oficinas es la corporación cultural, la que, en promedio, cuenta con 4 oficinas.

Tabla 55. Oficinas a disposición de las unidades de cultura (media)

	Biblioteca Pública	Centro Cultural	Casa de la Cultura	Corporación cultural	Unidad Formal	Otra Unidad
Media	2	3	3	4	2	2
N	144	71	27	10	95	48

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 51. Promedio de oficinas por unidad de cultura (media)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

ii. Equipamiento tecnológico

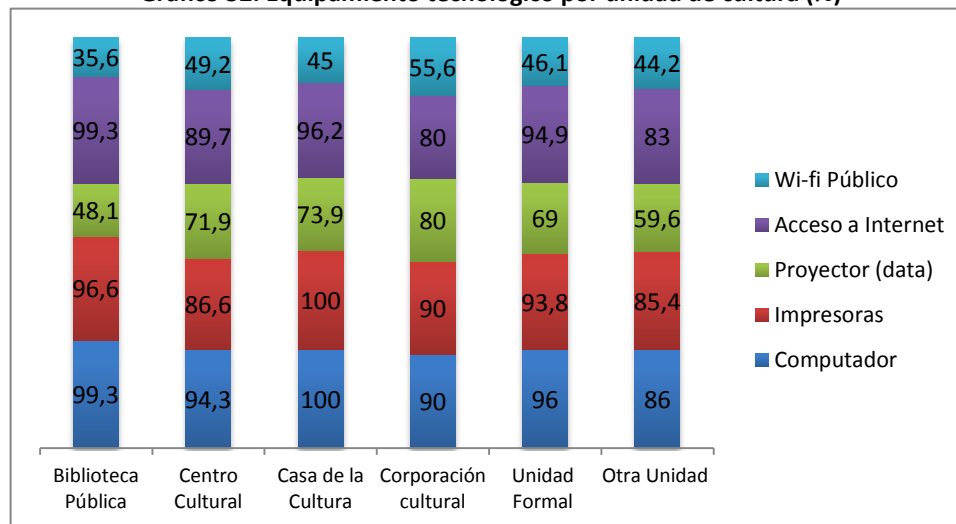
El equipamiento tecnológico de las unidades de cultura depende en gran medida de la capacidad de gestión y de captación de recursos de éstas. Los datos de la encuesta permiten ver que si bien una alta proporción de unidades cuenta con aparatos como computadores, impresoras y proyectores, el porcentaje de acceso a Internet desciende levemente en los centros culturales, casas de la cultura, corporaciones culturales y unidades formales. La disponibilidad de Wi-fi público en las distintas unidades supera apenas el 55%. Sólo un 35,6% de las bibliotecas, una de cuyas funciones principales es atender público, dispone de Wi fi público.

Tabla 56. Equipamiento tecnológico de las unidades de cultura (%)

Tipo de equipamiento	Biblioteca Pública	Centro Cultural	Casa de la Cultura	Corporación cultural	Unidad Formal	Otra Unidad
Computador	99,3	94,3	100	90	96	86
Impresoras	96,6	86,6	100	90	93,8	85,4
Proyector (data)	48,1	71,9	73,9	80	69	59,6
Acceso a Internet	99,3	89,7	96,2	80	94,9	83
Wi-fi Público	35,6	49,2	45	55,6	46,1	44,2

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 52. Equipamiento tecnológico por unidad de cultura (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

b. Espacios y equipamiento especializados para la actividad cultural

i. Infraestructura especializada para cultura

Al indagar en el tipo de infraestructura con que cuenta el municipio para la realización de actividad cultural, destaca que un porcentaje mayoritario (87,3%) indica contar con una biblioteca. En segundo lugar, aunque con bastante distancia, un 51,2% indica que se cuenta con sala de exposiciones, en tanto un 42,1% señala que cuentan con sala de artes escénicas (teatro o danza). En menor medida, un 33,3% declara tener sala de cine o proyección audiovisual (33,3%) o museo (27%). Un porcentaje muy bajo indica que el municipio no cuenta con ningún tipo de infraestructura cultural.

La encuesta del 2006 realizó una pregunta idéntica a los encargados de cultura, aunque en ella aún no se incorporaba la pregunta por los centros culturales como espacio, cuya presencia hoy se evidencia en el 40,3% de los municipios encuestados. En esa oportunidad, las bibliotecas también eran el espacio más común en los municipios, aunque estaban presentes sólo en un 66% de éstos. El resto de los espacios (teatro, sala de exposiciones, sala de proyección, museo) muestra porcentajes muy similares entre los años 2006 y 2012. En esa ocasión, además, los municipios que señalaron no contar con ningún tipo de infraestructura cultural correspondían al 15%, mientras que actualmente, según los datos de la encuesta, este porcentaje desciende a un 5,8% (ver tabla 57).

Respecto al estado en que se encuentra actualmente la infraestructura cultural de la cual disponen los municipios²¹, más de la mitad de los encuestados indica que los distintos espacios se encuentran en condiciones óptimas para su uso. Sin embargo, también resulta importante el porcentaje que indica que se encuentran en condiciones regulares, es decir que necesitan

²¹ Esta pregunta no fue incorporada en el estudio del año 2006.

reparaciones. Este porcentaje varía entre un 32,5% en el caso del auditorio, y un 40,4% para las bibliotecas. Este último dato es relevante por cuanto la biblioteca es la infraestructura cultural que predomina en los municipios. Por otra parte, el porcentaje que indica que la infraestructura cultural municipal no está en condiciones de ser utilizada es bastante menor, por debajo del 10%, salvo en relación a los museos, en que un 12,1% de los encargados encuestados lo declara.

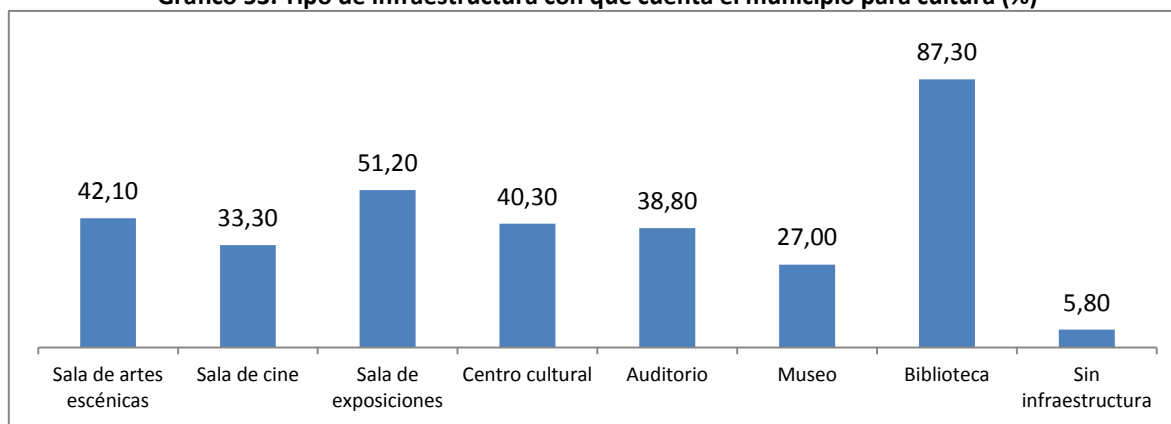
Respecto a otro tipo de infraestructura presente en el municipio, categoría en la que predominan los gimnasios²², más del 50% de los encargados señalan que se encuentran en condiciones regulares.

Tabla 57. Tipo de infraestructura cultural y estado en que se encuentra (%)

Tipo de infraestructura	Municipios que cuentan con esta infraestructura (%)	Condiciones en que se encuentra (%)		
		En condiciones óptimas para su uso	En condiciones regulares (necesita reparaciones)	No está en condiciones de ser utilizado
Sala de artes escénicas (teatro o danza)	42,1	54,7	35,8	9,5
Sala de cine o proyección audiovisual	33,3	60,5	30,7	8,8
Sala de exposiciones	51,2	59,3	35,5	5,2
Centro cultural	40,3	51,9	40	8,1
Auditorio	38,8	63,5	32,5	4
Museo	27,0	50,5	37,4	12,1
Biblioteca	87,3	55	40,4	4,6
Sin infraestructura	5,8	*	*	*
Otro	*	37,1	54,3	8,6

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

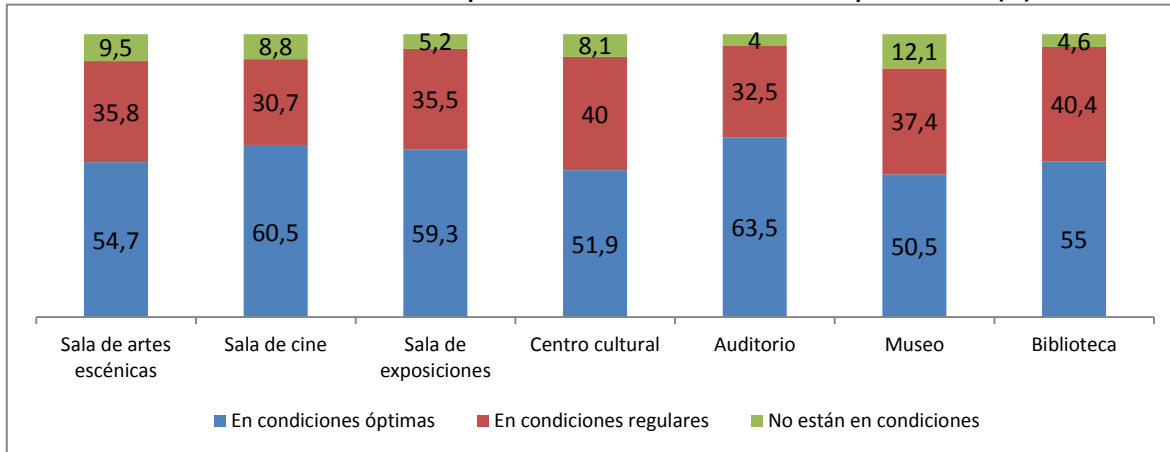
Gráfico 53. Tipo de infraestructura con que cuenta el municipio para cultura (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

²²De acuerdo a lo que señalaron los encuestados en la categoría "otro" de respuesta abierta.

Gráfico 54. Condiciones en que se encuentra la infraestructura para cultura (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

▪ **Infraestructura especializada para cultura en las distintas macrozonas**

Por macrozona, la norte es la que muestra un porcentaje más bajo en la categoría sin infraestructura. Las zonas centro, sur y sur austral, por el contrario, evidencian porcentajes cercanos al 30% en la categoría sin infraestructura. En los distintos tipos de infraestructura, las zonas sur y sur austral muestran porcentajes más bajos de disponibilidad que las zonas centro y norte.

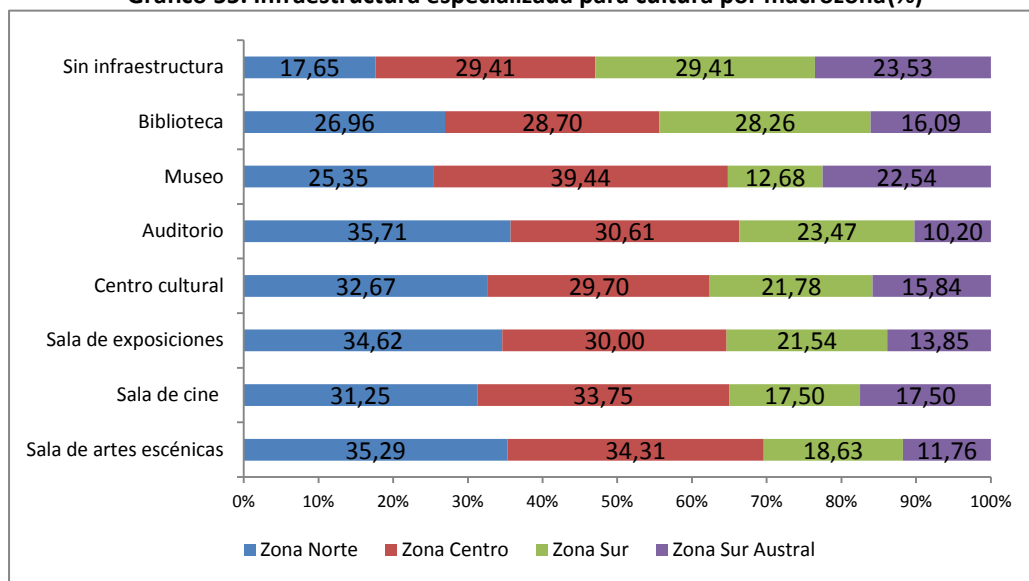
Respecto de los distintos espacios considerados en la categoría infraestructura—excepto en el caso de bibliotecas, museos y salas de cine— se observa que la mayoría se encuentra en la zona norte. La zona centro también concentra altos porcentajes de espacios, especialmente museos, salas de cine y bibliotecas.

Tabla 58. Infraestructura especializada para cultura por macrozona (%)

Tipo de infraestructura	Norte	Centro	Sur	Sur Austral	Total	N
Sala de artes escénicas	35,29	34,31	18,63	11,76	100	102
Sala de cine	31,25	33,75	17,50	17,50	100	80
Sala de exposiciones	34,62	30,00	21,54	13,85	100	130
Centro cultural	32,67	29,70	21,78	15,84	100	101
Auditorio	35,71	30,61	23,47	10,20	100	98
Museo	25,35	39,44	12,68	22,54	100	71
Biblioteca	26,96	28,70	28,26	16,09	100	230
Sin infraestructura	17,65	29,41	29,41	23,53	100	17

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 55. Infraestructura especializada para cultura por macrozona(%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Condiciones en que se encuentra la infraestructura para cultura en las distintas macrozonas**

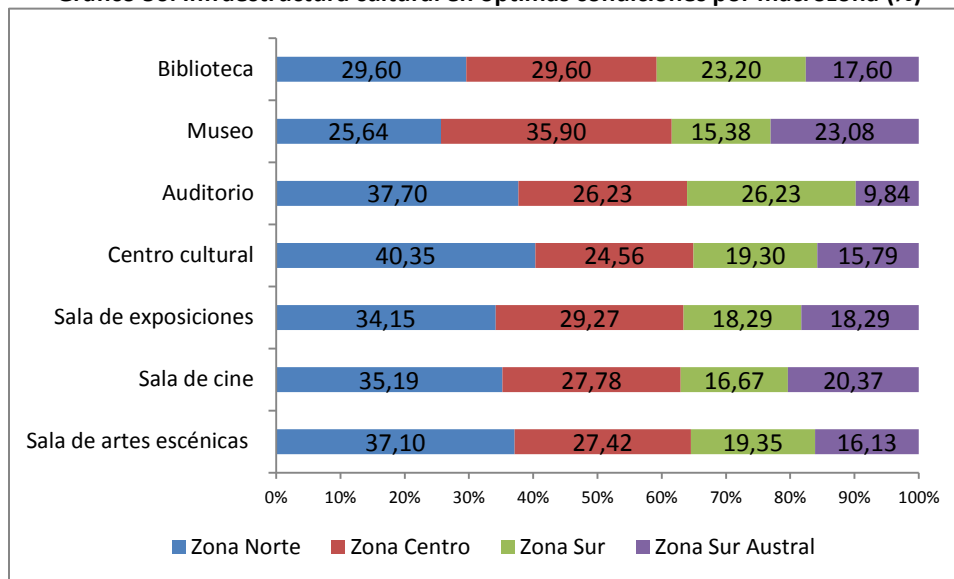
Respecto del estado en que se encuentra la infraestructura para cultura, los datos por macrozona que se muestran en la tabla 59, indican que es en las zonas norte y centro donde existe un mayor porcentaje de infraestructura en óptimas condiciones para su uso.

Tabla 59. Infraestructura cultural en óptimas condiciones por macrozona (%)

	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral
Sala de artes escénicas	37,10	27,42	19,35	16,13
Sala de cine	35,19	27,78	16,67	20,37
Sala de exposiciones	34,15	29,27	18,29	18,29
Centro cultural	40,35	24,56	19,30	15,79
Auditorio	37,70	26,23	26,23	9,84
Museo	25,64	35,90	15,38	23,08
Biblioteca	29,60	29,60	23,20	17,60

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 56. Infraestructura cultural en óptimas condiciones por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

El estudio cualitativo permitió ahondar en el uso de la infraestructura municipal para la actividad cultural. Los casos estudiados dan cuenta de que los municipios, ante la falta de infraestructura especializada, hacen uso de otros espacios no destinados originalmente a la actividad cultural. Gimnasios, sedes vecinales, escuelas, explanadas, calles, salas parroquiales, entre otros, son utilizados para la realización de actividades. Pese a que la infraestructura es un factor importante como impulso a la gestión cultural municipal –de acuerdo a lo que se pudo ver en el caso de los municipios con centros culturales recién inaugurados–, la inexistencia de espacios no impide que se realicen actividades. San Antonio, por ejemplo, hasta la fecha en que se realiza el estudio, ofrece diversas actividades culturales a la comunidad, pese a que cuenta con pocos espacios y casi ninguno habilitado especialmente para la actividad cultural²³. Otros municipios, pese a la existencia de espacios, no cuentan con los recursos materiales y humanos para una adecuada gestión y aprovechamiento de la infraestructura.

ii. Equipamiento especializado para cultura

Los datos sobre el equipamiento cultural de los municipios revelan un panorama bastante distinto respecto de la situación evidenciada el año 2006. En esa oportunidad, en el 60% de los municipios encuestados se señaló no contar con ningún tipo de equipamiento. Hoy la situación es diferente, ya que según los datos de la encuesta de 2012, el porcentaje de municipios que no cuenta con este tipo de equipamiento equivale apenas al 7,8%.

Al año 2006, lo más común, aunque no superaba el 25% de municipios que disponía de ello, era el contar con pantalla o telón para proyección, y seguido de eso, con reproductor de VHS²⁴.

²³El municipio estaba pronto a inaugurar un nuevo centro cultural, pero hasta la fecha no contaba con ningún espacio significativo especializado para cultura, pese a la alta demanda de la comunidad por ese tipo de actividades.

²⁴En la encuesta de 2012, dentro del equipamiento especializado para cultura, no se incluyó el ítem “reproductor de VHS”.

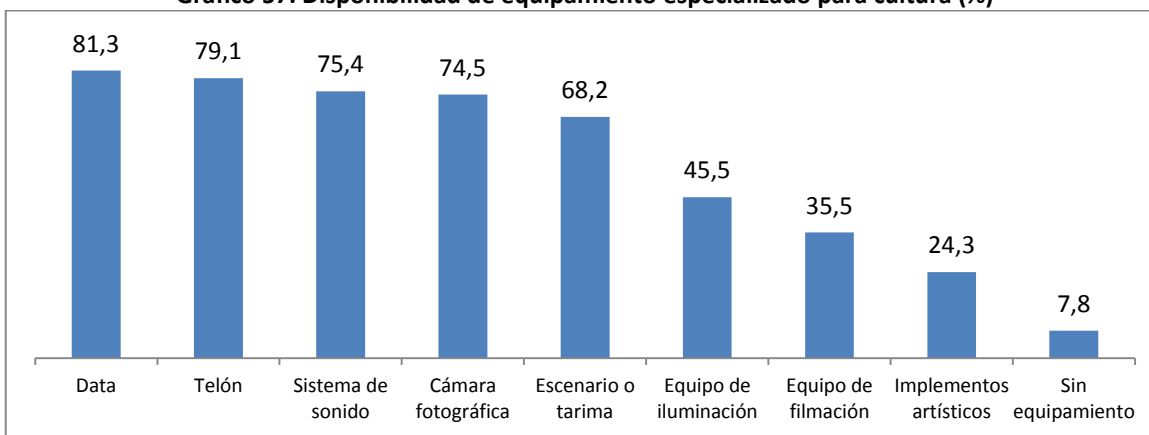
En relación al equipamiento con que efectivamente cuenta hoy el municipio para el desarrollo de actividades culturales, predomina el equipamiento audiovisual, en tanto un 81,3% de los encuestados declara que posee equipo de proyección (data), y un 79,1% indica que cuenta con pantalla o telón para proyección. También es alta la proporción que declara contar con sistema de sonido o cámara fotográfica (alrededor del 75% de los municipios en ambos aparatos). En menor medida se cuenta con equipos de filmación o implementos artísticos, declarados por un 35,5% y 24,3%, respectivamente.

Tabla 60. ¿Con qué equipamiento cuenta actualmente este municipio para el desarrollo de actividades culturales? (Respuesta afirmativa) (%)

	Porcentaje	N
Equipo de proyección (data)	81.3%	261
Pantalla o telón para proyección	79.1%	254
Sistema de sonido (amplificación, micrófonos, etc.)	75.4%	242
Cámara fotográfica	74.5%	239
Escenario o tarima	68.2%	219
Equipo de iluminación	45.5%	146
Equipo de filmación	35.5%	114
Implementos artísticos (instrumentos musicales, vestuario, etc.)	24.3%	78
No cuenta con equipamiento	7.8%	25

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 57. Disponibilidad de equipamiento especializado para cultura (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

- **Equipamiento especializado para cultura en las distintas macrozonas**

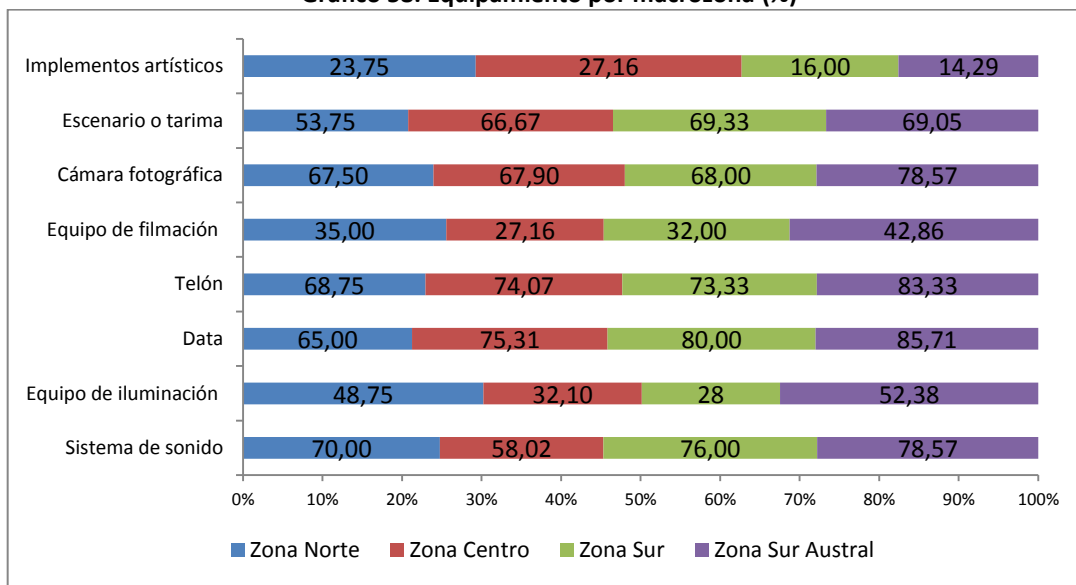
Contrario a lo que sucede con la infraestructura, donde la zona sur austral era la que exhibía porcentajes más bajos de disponibilidad, en la dimensión equipamiento, esta zona es la que muestra porcentajes más altos de disponibilidad en todas las categorías de equipamiento, salvo en implementos artísticos (vestuario, instrumentos musicales, etc.), categoría en la que todas las zonas muestran tener poca disponibilidad.

Tabla 61. Equipamiento por macrozona (%)

Tipo de equipamiento	Norte	Centro	Sur	Sur Austral
Sistema de sonido	70,00	58,02	76,00	78,57
Equipo de iluminación	48,75	32,10	28	52,38
Data	65,00	75,31	80,00	85,71
Telón	68,75	74,07	73,33	83,33
Equipo de filmación	35,00	27,16	32,00	42,86
Cámara fotográfica	67,50	67,90	68,00	78,57
Escenario o tarima	53,75	66,67	69,33	69,05
Implementos artísticos	23,75	27,16	16,00	14,29

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 58. Equipamiento por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

2.5 Planificación cultural

En este apartado se aborda la existencia y características de un plan de desarrollo cultural comunal, y la incorporación de las necesidades y expectativas de la comunidad local en el proceso de planificación cultural. Los resultados se desagregan por macrozona.

La planificación cultural en los municipios muestra mejoras en cuanto a la definición de un plan de desarrollo cultural. Las mejoras, al igual que en las dimensiones recursos humanos e infraestructura, se concentran en la zona norte.

a. Plan de desarrollo cultural comunal

Un elemento fundamental para identificar el grado de desarrollo institucional de la gestión municipal en cultura radica en la existencia de un plan de desarrollo cultural para la comuna. La definición de esta herramienta de gestión permite que exista un norte y una continuidad de acciones que vaya más allá de la contingencia y/o de la voluntad individual de un encargado en particular.

i. Existencia de un plan de desarrollo cultural

Al año 2006, un 80% de los encargados de cultura señaló que efectivamente realizaba una planificación de su trabajo. Sin embargo, al revisar con mayor precisión este dato, de esa fracción, sólo un 30% señaló que esa planificación se expresaba en un plan de desarrollo cultural con objetivos de mediano y largo plazo. Para el 70% restante, la planificación mencionada se resumía en un conjunto de actividades puntuales a realizar durante el año.

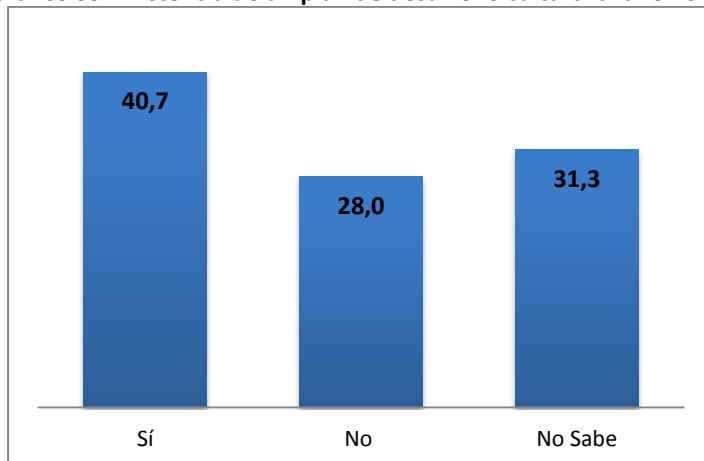
La encuesta del presente estudio muestra un leve avance en esta dimensión. De acuerdo a los datos de la tabla 62, un 40,7% de los encuestados indica que al año 2011 el municipio contaba con un plan de desarrollo y gestión cultural para la comuna; un 28% indica lo contrario, y un 31,3% manifiesta no saberlo.

Tabla 62. Al año 2011, el municipio ¿tenía un plan de desarrollo y gestión cultural para la comuna?

	Porcentaje
Sí	40,7
No	28,0
No Sabe	31,3
Total	100,0
N	332

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 59. Existencia de un plan de desarrollo cultural al año 2011.



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

- Existencia de un plan de desarrollo cultural en las distintas macrozonas

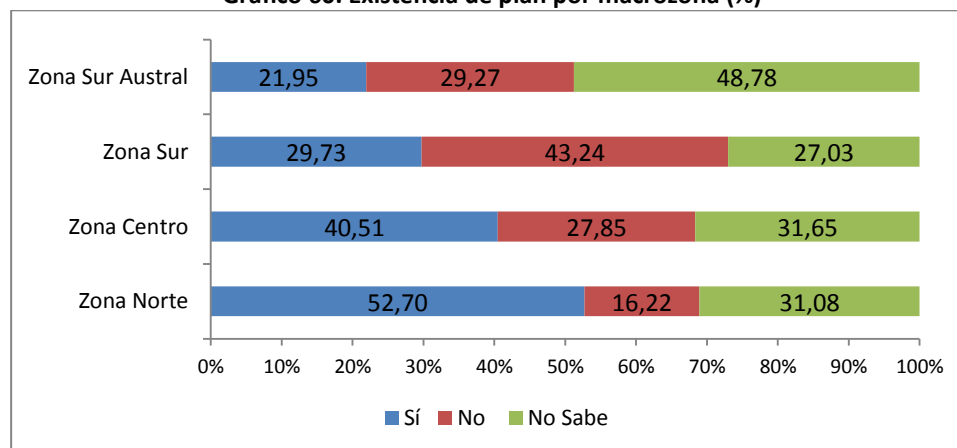
Distinguiendo de acuerdo a zona geográfica, la mayor presencia de este plan se daría en la zona norte, por cuanto un 52,7% indica que se contaba con este al año 2011, decreciendo conforme se avanza hacia la zona sur, llegando a un 29,3% de encuestados que así lo declara en la zona sur austral. Por su parte, es mayor el porcentaje de encuestados de la zona sur que indica que no tiene este plan de desarrollo y gestión cultural, mientras que en la zona sur austral predomina el desconocimiento respecto al tema (48,8%).

Tabla 63. Existencia de plan por macrozona (%)

Existencia de plan	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral
Sí	52,70	40,51	29,73	21,95
No	16,22	27,85	43,24	29,27
No Sabe	31,08	31,65	27,03	48,78
Total	100	100	100	100
N	74	79	74	41

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 60. Existencia de plan por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

ii. Conocimiento del plan

Entre aquellos que sostienen la existencia de este plan, un 77% a nivel nacional indica que lo conoce, en tanto un 23% manifiesta no tener conocimiento de éste.

Territorialmente, es en la zona norte donde se tiene mayor conocimiento del plan, ya que más de un 80% así lo manifiesta.

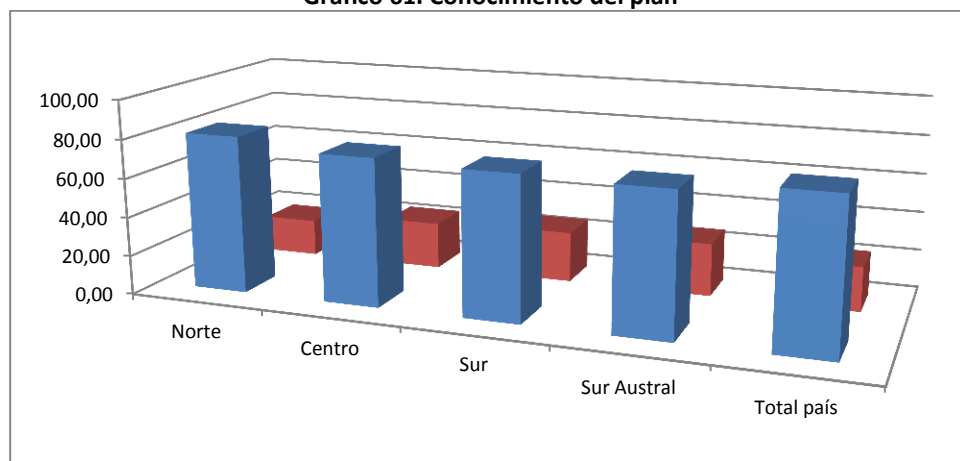
Tabla 64. Conocimiento del plan (%)

Conocimiento del plan	Norte	Centro	Sur	Sur Austral	Total país
Sí	80,95	75,76	73,91	72,73	77,06

No	19,05	24,24	26,09	27,27	22,94
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
N	42,00	33,00	23,00	11,00	109,00

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 61. Conocimiento del plan



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

iii. Período de referencia del plan

Mayoritariamente (64,6%), los planes de cultura se extienden por un año, de acuerdo a los datos que entrega la tabla 65. Un 19,2% señala que tiene otro período de referencia (ni anual ni semestral), y un 13,1% indica que no sabe. Sólo un 3% menciona que la planificación de actividades incluidas en el plan es semestral.

Tabla 65. ¿Cuál es el período de referencia del plan? (Por cuánto tiempo se extiende la planificación de actividades de ese plan)

Período de referencia	Porcentaje
Semestral	3,0
Anual	64,6
Otra	19,2
No Sabe	13,1
Total	100,0
N	278

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

iv. Integración del plan de cultura en el PLADECO

Respecto de la integración en el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), un 59% de los encargados encuestados señala que la planificación cultural se incluye dentro de este instrumento, cerca de un 27% indica que no, y casi un 15% no sabe si esta planificación está integrada o no.

Al comparar con la información recopilada en la encuesta del año 2006 se observa un incremento en el porcentaje de encuestados que indica que la planificación cultural está integrada en el PLADECO, pasando de un 47,9% en el primer momento, a un 59% en el 2012.

Por su parte, quienes indican que la planificación cultural no está integrada en el PLADECO, pasan de un 52,1 a un 26,8%. Esta diferencia se puede explicar, en parte, por la incorporación en la encuesta de 2012 de la categoría de respuesta “no sabe”, que en la actual medición concentra un 14,1%.

Tabla 66. Integración del plan de cultura en el PLADECO

Integración	Porcentaje
Sí	59,0
No	26,8
No sabe	14,1
Total	100
N	205

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

- **Integración en PLADECO en las distintas macrozonas**

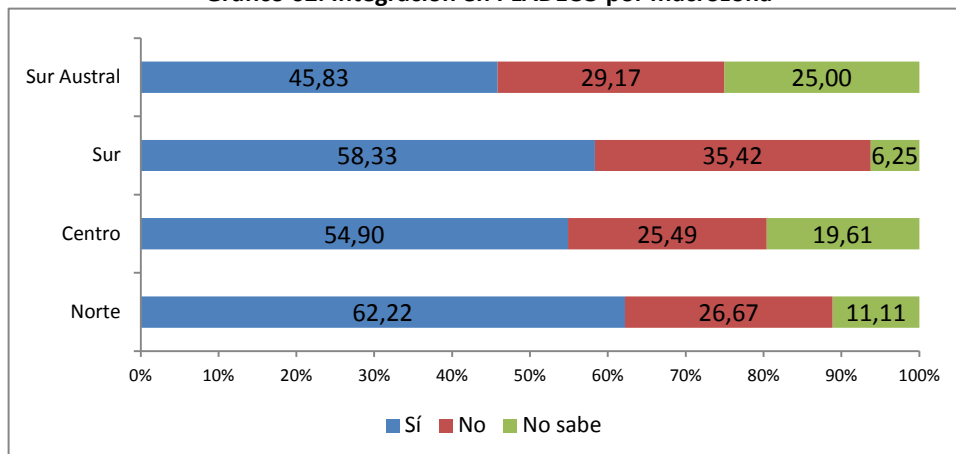
Sólo en la zona sur austral el porcentaje que señala que el plan no está integrado al PLADECO es inferior al 50%. En esta misma zona, el porcentaje de encuestados que indica que no sabe si el plan está integrado (25%) es considerablemente alto en relación a las zonas restantes.

Tabla 67. Integración en PLADECO por macrozona

Integración	Norte	Centro	Sur	Sur Austral
Sí	62,22	54,90	58,33	45,83
No	26,67	25,49	35,42	29,17
No sabe	11,11	19,61	6,25	25,00
Total	100	100	100	100
N	45	51	48	24

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 62. Integración en PLADECO por macrozona



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

v. Herramientas de planificación en cultura

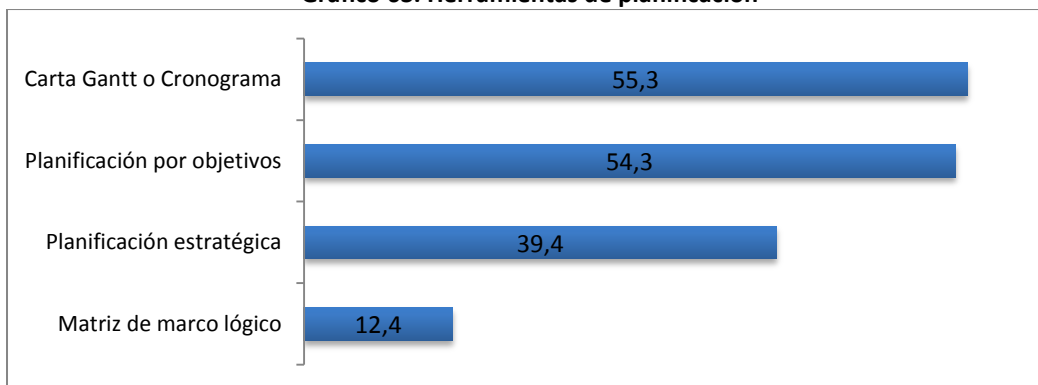
Las herramientas que utilizan los encargados de cultura para la planificación cultural, indican cuán sistemática es la planificación y en qué medida ésta opera en base a objetivos estratégicos. De acuerdo a los datos de la encuesta, las principales herramientas de planificación de la cultura en los municipios encuestados corresponden a “Carta Gantt o cronograma” (55%) y “Planificación por objetivos” (54%).

Tabla 68. Herramientas de planificación

Tipo de herramienta	Porcentaje
Matriz de marco lógico	12,4
Planificación estratégica	39,4
Planificación por objetivos	54,3
Carta Gantt o Cronograma	55,3

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 63. Herramientas de planificación



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Las entrevistas a encargados de cultura permiten un nivel de análisis más profundo respecto de la sistematicidad de la planificación cultural por parte de los municipios. Una situación transversal a los seis municipios estudiados en la fase cualitativa refiere a que en general prevalece la realización de actividades contingentes por sobre las planificadas. Como también lo indicó la encuesta, en general, la planificación se realiza en base a un cronograma de actividades o Carta Gantt, en que se instalan las actividades hito a lograr durante el año

Aún así, a pesar de establecer un calendario predeterminado para el año siguiente, en general las unidades de cultura se enfrentan a situaciones y/o actividades que deben ir resolviendo a medida que se presentan. Así, por ejemplo, es común que a las bibliotecas públicas la comunidad les solicite el espacio físico para realizar diversas actividades, las que se van sumando a sus actividades previamente definidas y las que también deben conjugar con el cumplimiento de ciertas metas planteadas desde DIBAM y/o BiblioRedes. Las unidades formales de cultura, Centros Culturales o Casas de la Cultura, también deben agregar a su planificación las actividades u oferta cultural emanada desde la Alcaldía o desde el CRCA.

- **Herramientas de planificación cultural en las distintas macrozonas**

La tabla 69 muestra cómo se distribuye el uso de cada una de las herramientas de planificación por zona del país. Planificación estratégica, planificación por objetivos y Carta Gantt se utilizan en porcentajes relativamente similares en las zonas norte, centro y sur. El porcentaje de uso de cada una de estas herramientas es muy bajo en la zona sur austral.

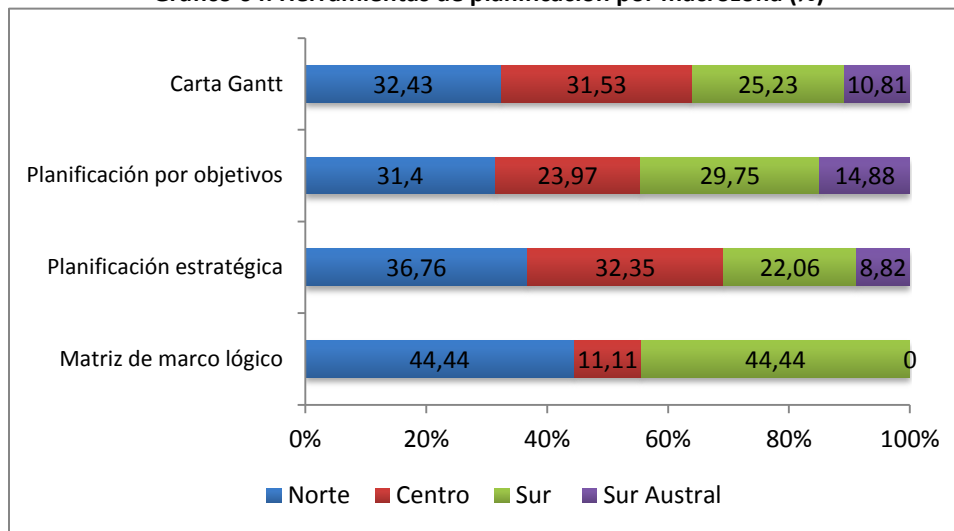
La matriz de marco lógico, cuyo uso es bajo según los datos que se mostraron en la tabla anterior, se utiliza en el norte y en el sur, pero en un porcentaje muy bajo en la zona centro. En la zona sur austral, el porcentaje de utilización de esta herramienta es igual a cero.

Tabla 69. Herramientas de planificación por macrozona (%)

	Matriz de marco lógico	Planificación estratégica	Planificación por objetivos	Carta Gantt
Norte	44,44	36,76	31,40	32,43
Centro	11,11	32,35	23,97	31,53
Sur	44,44	22,06	29,75	25,23
Sur Austral	0,00	8,82	14,88	10,81
Total	100	100	100	100
N	18	68	121	111

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 64. Herramientas de planificación por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

vi. Ámbitos del plan de desarrollo cultural

En la encuesta a encargados de cultura también se consultó acerca de los ámbitos prioritarios de acción en que se centran los planes de cultura. Este dato permite contar con un antecedente a la hora de analizar el tipo de actividades culturales que realizan los municipios, tema que se aborda más adelante, en el acápite 2.6, sobre las iniciativas que desarrollan las unidades de cultura.

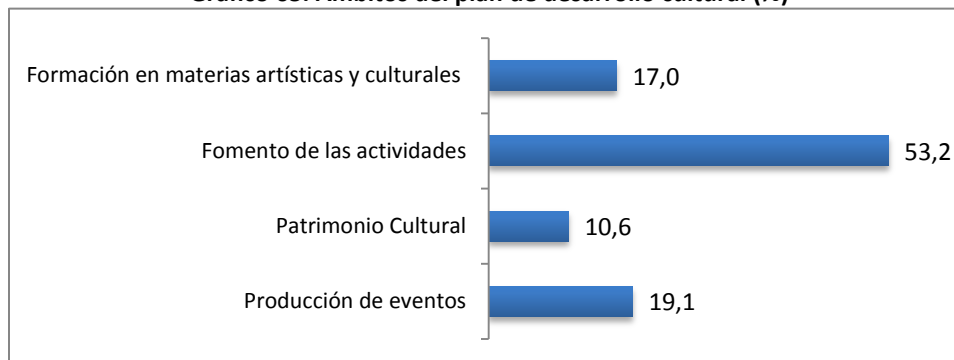
De acuerdo a los datos de la encuesta 2006, los ámbitos prioritarios de acción de las unidades de cultura fueron “producción de eventos artísticos” y “apoyo a eventos públicos del municipio”. Actualmente, según los datos de la encuesta de 2012, el ámbito en que se centran los planes de desarrollo cultural de los municipios es “Fomento de las actividades culturales locales”, indicado por un 53,2%, y en segundo lugar, “Producción de eventos”, con un 19,1%.

Tabla 70. Ámbitos del plan de desarrollo cultural (%)

Ámbitos	Porcentaje
Producción de eventos	19,1
Patrimonio Cultural	10,6
Fomento de las actividades culturales locales	53,2
Formación en materias artísticas y culturales	17,0
Total	100,0
N	94

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 65. Ámbitos del plan de desarrollo cultural (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Ámbitos en que se centran los planes de cultura en las distintas macrozonas**

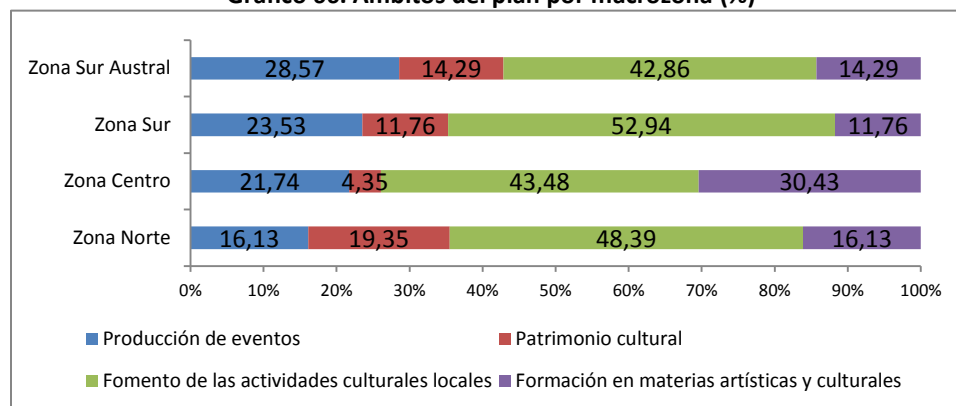
Distinguiendo por zona geográfica, la tendencia se mantiene; las diferencias entre zonas se observan en los otros ámbitos de acción. Por ejemplo, el ámbito de “Patrimonio cultural”, señalado por un 10,6% a nivel nacional, aumenta en regiones pertenecientes a las zonas norte (19,4%), zona sur (11,8%) y sur austral (14,3%), y disminuye en regiones de la zona centro (4,3%). Por otro lado, un 17% a nivel nacional indica la “Formación en materias artísticas y culturales”, ámbito en el cual, a diferencia de lo que sucede con “Patrimonio cultural”, se concentran principalmente los municipios de la zona centro (30,4%). En la zona sur es considerablemente mayor que en las otras el porcentaje de encargados que indica que los principales ámbitos son de “Fomento de las actividades culturales locales”; y en la zona sur austral los planes se centran en mayor medida –luego del fomento de las actividades culturales locales– en la “Producción de eventos”, con un 28,6%.

Tabla 71. Ámbitos del plan por macrozona (%)

Ámbitos	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral
Producción de eventos	16,13	21,74	23,53	28,57
Patrimonio cultural	19,35	4,35	11,76	14,29
Fomento de las actividades culturales locales	48,39	43,48	52,94	42,86
Formación en materias artísticas y culturales	16,13	30,43	11,76	14,29
Total	100	100	100	100
N	31	23	17	7

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 66. Ámbitos del plan por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

b. Incorporación de las necesidades y expectativas de la comunidad local en la planificación cultural

i. Participación de la comunidad en la elaboración del plan de desarrollo cultural

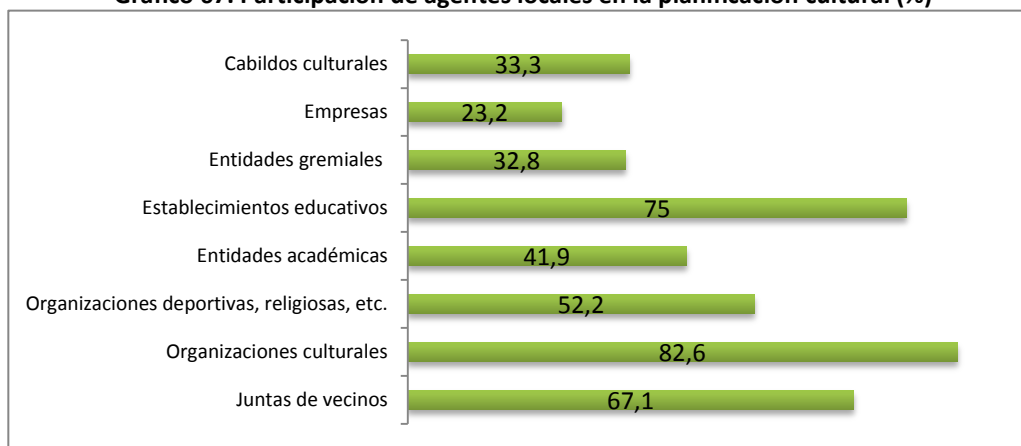
En cuanto a la participación ciudadana en la elaboración del plan de desarrollo cultural, se evidencia una alta participación de los agentes locales relevantes. En su mayoría, los encargados encuestados indican que tomaron parte en la planificación cultural comunal, las organizaciones o asociaciones culturales (82,6%), los establecimientos educativos (75%) o las juntas de vecinos (67,1%), panorama muy similar al revelado en la encuesta de 2006, donde también fueron estos entes los que tuvieron mayor participación en la planificación de las unidades de cultura. Le sigue una participación media de organizaciones o asociaciones de otra índole (deportivas, religiosas, políticas o de otro tipo), con un 52,2%, y de entidades académicas especializadas como universidades, institutos profesionales, escuelas artísticas, indicado por un 41,9% de los encuestados. En menor medida se observa la participación de cabildos culturales, entidades gremiales o empresas.

Tabla 72. Participación de agentes locales en planificación cultural (%)

Tipo de agentes de la comunidad local	%
Juntas de vecinos	67,1
Organizaciones o asociaciones culturales	82,6
Organizaciones o asociaciones de otra índole (deportivas, religiosas, políticas u otro).	52,2
Entidades académicas especializadas (universidades, institutos profesionales, escuelas artísticas)	41,9
Establecimientos educativos (liceos, escuelas, colegios).	75
Entidades gremiales (sindicatos, gremios, colegios profesionales)	32,8
Empresas	23,2
Cabildos culturales	33,3

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 67. Participación de agentes locales en la planificación cultural (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Las entrevistas a encargados de cultura revelaron cómo se ha dado la participación de la ciudadanía en la planificación del desarrollo cultural. En el caso de Paine, al establecerse el Departamento de Cultura los lineamientos del documento de desarrollo y gestión cultural municipal se forjaron a partir de una encuesta desarrollada y del informe elaborado para la participación en la Red Cultura.

En el Bosque, comuna en la que se encuentra más formalizado este proceso, para la elaboración del PLADECO de cultura se desarrolló un encuentro temático en la Casa de la Cultura; allí se invitó a todos los gestores de cultura, actrices, escultores, se hizo una propuesta y luego ésta se votó en lugares emblemáticos de la comuna, como consultorios, supermercados, etc.

En Zapallar, por otro lado, el plan ha sido construido con la colaboración de un equipo de expertos con los que el municipio ha trabajado anteriormente en actividades culturales en la comuna. Estos expertos fueron contratados para esta tarea en especial, pero conocen, de acuerdo al encargado de la DIDECO, el panorama comunal.

- **Participación de agentes locales en las distintas macrozonas**

Los datos de la encuesta indican que la zona sur austral es la que tiene mayor participación de organizaciones y asociaciones culturales de la comuna –junto con la zona norte– y de de entidades gremiales en la planificación cultural.

La zona sur es la que tiene mayor participación de entidades académicas y la que tiene menos participación de empresas. La zona centro tiene mayor participación de empresas y de juntas de vecinos que las zonas restantes.

La zona norte, por su parte, tiene una notoria participación de los cabildos culturales, superior al resto de las zonas.

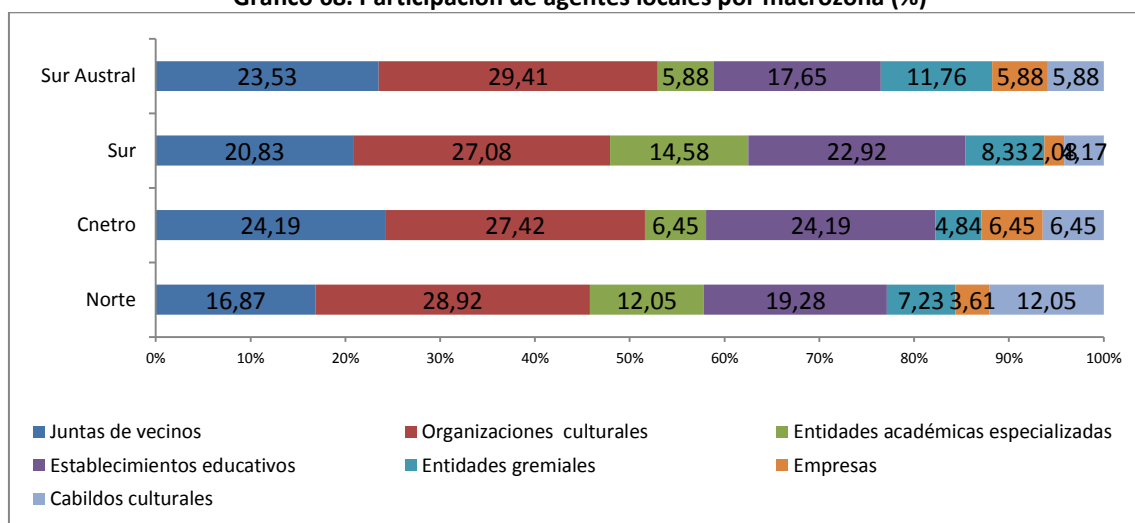
Tabla 73. Participación de agentes locales por macrozona (%)

Juntas de	Org.	Entidades	Estab.	Entidades	Empresas	Cabildos
-----------	------	-----------	--------	-----------	----------	----------

	vecinos	culturales	académicas	educativos	gremiales	culturales	
Norte	16,87	28,92	12,05	19,28	7,23	3,61	12,05
Centro	24,19	27,42	6,45	24,19	4,84	6,45	6,45
Sur	20,83	27,08	14,58	22,92	8,33	2,08	4,17
Sur Aust.	23,53	29,41	5,88	17,65	11,76	5,88	5,88

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 68. Participación de agentes locales por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

ii. Diagnóstico de las necesidades y expectativas locales en el ámbito cultural

En cuanto a la existencia de un diagnóstico municipal de las necesidades y expectativas en materia cultural de la población de la comuna, un 29,5% indica que sí existe este diagnóstico, un 35,7% que no, en tanto un 34,4% lo desconoce.

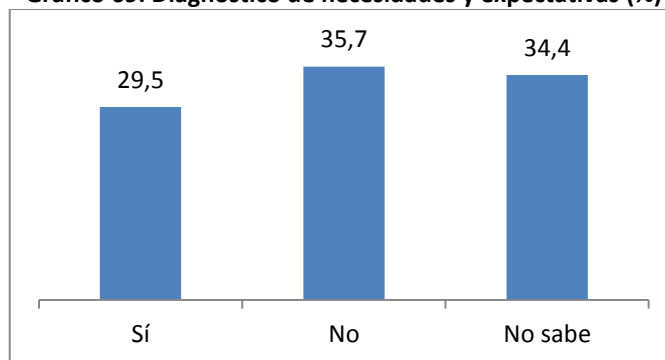
Contrastando los datos con la medición del año 2006, se observa una gran disminución respecto al porcentaje que señaló que efectivamente existe un diagnóstico ese año (72,6%). Tal como en el caso anterior, este cambio podría explicarse por dos factores; por una parte, la mayor variabilidad de los encargados de unidades de cultura que responden, con presencia mayoritaria de encargados de biblioteca pública, seguidos de encargados de la unidad formal de cultura y de encargados de centros culturales, en oposición a la muestra del 2006 que considera un 59% de encargados de la unidad formal. Esta mayor presencia de encargados de otras unidades podría afectar su conocimiento respecto a las actividades culturales emanadas desde el nivel central, situación que se refleja además en la incorporación de la categoría de respuesta “no sabe”, que agrupa un 34,4% de las respuestas de los encargados de las distintas unidades.

Tabla 74. Diagnóstico de necesidades y expectativas (%)

Existencia de diagnóstico	Porcentaje
Sí	29,5
No	35,7
No sabe	34,4
Total	100
N	322

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 69. Diagnóstico de necesidades y expectativas (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

- **Diagnóstico de expectativas y necesidades en las distintas macrozonas**

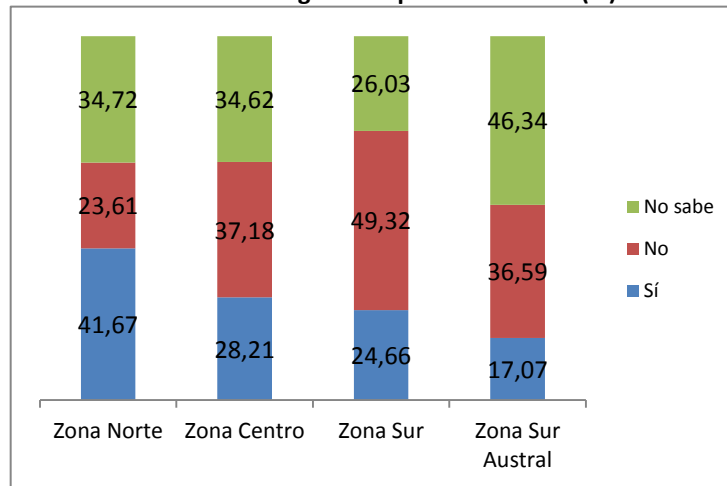
Por macrozonas, la diferencia entre las zonas centro, sur y sur austral, y el norte, es clara. En esta última, el 41,7% de los encargados de cultura señala que el municipio cuenta con un diagnóstico, mientras que en las otras zonas, ese porcentaje es más bajo y fluctúa entre el 17 (sur austral) y el 28% (centro).

Tabla 75. Diagnóstico por macrozonas (%)

	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral
Sí	41,67	28,21	24,66	17,07
No	23,61	37,18	49,32	36,59
No sabe	34,72	34,62	26,03	46,34
	100,00	100,00	100,00	100,00
	72	78	73	41

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 70. Diagnóstico por macrozonas (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

iii. Medio de obtención del diagnóstico

La forma como el diagnóstico de las necesidades y expectativas de la comunidad local ha sido obtenido también indica cuán formalizado está el proceso de planificación. En la encuesta, todas las alternativas de obtención del diagnóstico (pregunta de respuesta múltiple) obtuvieron porcentajes por sobre el 50%, como se puede ver en la tabla 76. Las reuniones con representantes de la comunidad parecen ser el medio más común y frecuente de obtener información sobre las necesidades y expectativas locales, ya que el 95% de los encargados de cultura señaló este como medio de obtención del diagnóstico. Las consultas a la comunidad (86%) y las conversaciones informales (76%) son medios también frecuentes de obtención del diagnóstico.

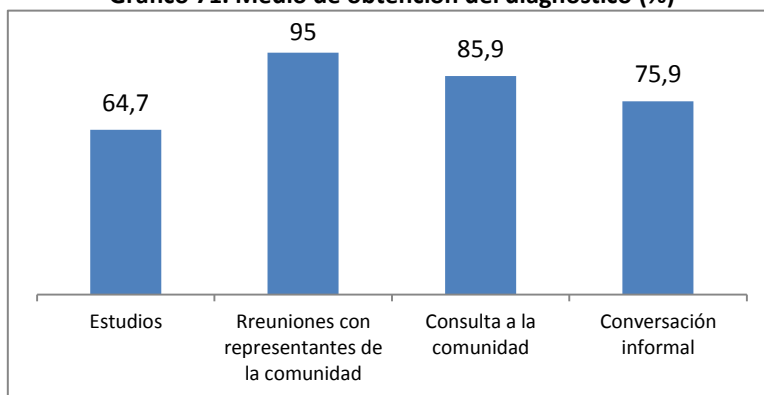
Alternativas más formales y sistemáticas, como la contratación y/o ejecución de estudios aparecen en un porcentaje menos que las otras opciones, pero igualmente superior al 50%.

Tabla 76. ¿Cómo ha sido obtenido este diagnóstico? (Respuesta múltiple) (%)

	Porcentaje
A través de estudios	64,7
A través de reuniones con representantes de la comunidad	95
A través de consulta a la comunidad	85,9
A través de conversación informal	75,9

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 71. Medio de obtención del diagnóstico (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

De acuerdo a lo observado en el estudio cualitativo, los municipios y sus unidades de cultura mantienen un intercambio intenso y frecuente con agentes locales. La realización de reuniones con representantes se muestra como una vía importante para recoger información y tomar decisiones. Las mesas de trabajo por sectores artísticos relevantes (*graffiti*, punk, folclor, rock, diseño, etc.), donde participan artistas y agentes culturales de la comuna aparecen como una práctica frecuente en casi la totalidad de los municipios visitados. En El Bosque, Villa Alemana y San Antonio se realizan encuentros participativos con actores culturales locales relevantes de los distintos sectores, y a través de ese medio se ha logrado identificar las necesidades comunales y diferenciarlas. A partir de estas instancias se definen las principales actividades a desarrollar con cada uno de esos grupos. Sólo en un municipio, Zapallar, se observó la presencia de estudios en la construcción del diagnóstico y planificación cultural comunal.

- **Medio de obtención del diagnóstico en las distintas macrozonas**

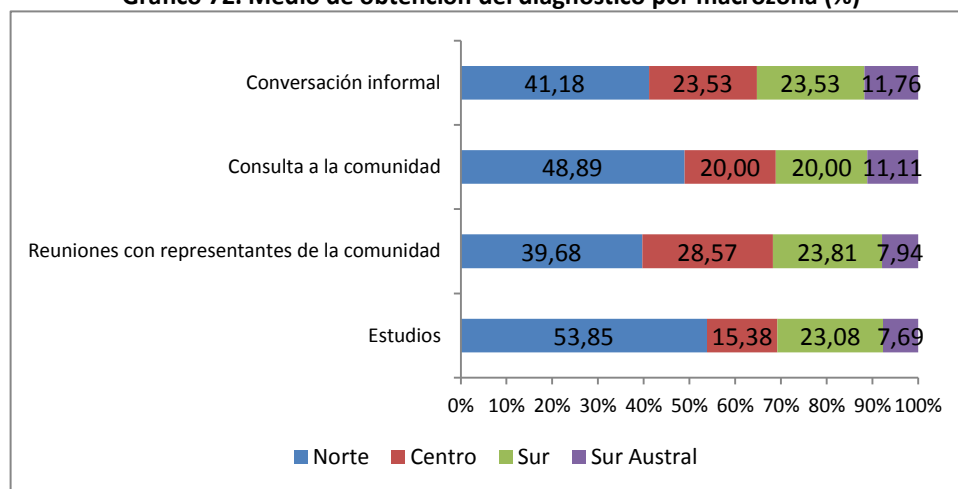
La zona norte es la que lidera la elaboración de diagnósticos a través de estudios, ya que más de la mitad de las respuestas afirmativas a esta opción (54%), se concentran en esta parte. La misma tendencia ocurre en relación a las tres opciones restantes; la mayoría de las respuestas en cada opción se concentran en la zona norte.

Tabla 77. Medio de obtención del diagnóstico por macrozona (%)

Zonas	Estudios	Reuniones con representantes de la comunidad	Consulta a la comunidad	Conversación informal
Norte	53,85	39,68	48,89	41,18
Centro	15,38	28,57	20,00	23,53
Sur	23,08	23,81	20,00	23,53
Sur Austral	7,69	7,94	11,11	11,76
Total	100	100	100	100
N	26	63	45	34

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 72. Medio de obtención del diagnóstico por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

iv. Vigencia del diagnóstico

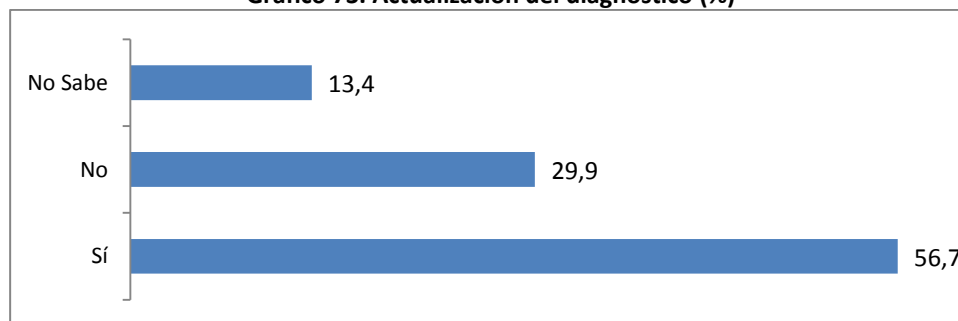
La encuesta incluyó una pregunta sobre la vigencia del diagnóstico, donde se señalaba que para que el diagnóstico estuviese actualizado éste debía tener como máximo dos años de antigüedad. Respecto de esta pregunta, poco más de la mitad de los encargados de cultura (56,7%) dio cuenta de que el diagnóstico sí estaba actualizado.

Tabla 78. Actualización del diagnóstico (%)

Actualización diagnóstico	Porcentaje
Sí	56,7
No	29,9
No Sabe	13,4
Total	100
N	97

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 73. Actualización del diagnóstico (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

2.6 Iniciativas de los municipios en materia de gestión cultural

El tipo de iniciativas que las unidades municipales de cultura ponen en marcha se indagó a partir de la pregunta por el tipo de actividades y apoyos que brinda la unidad, y a partir de la pregunta por las áreas artísticas en que se realizan dichas actividades. El conocimiento del tipo de actividades que realizan las unidades de cultura permite una aproximación al tipo de intervención en el ámbito cultural que realizan los municipios en la comuna.

Los datos cuantitativos y las información que se recogió en el trabajo cualitativo muestran que los municipios, a través de distintas unidades de cultura, realizan diversas actividades, pese a la falta de planificación, ausencia de presupuesto y escasa inserción institucional de la gestión cultural dentro del municipio.

i. Tipo de actividades que realizan las unidades municipales de cultura

Las unidades de cultura realizan un conjunto amplio y diverso de actividades. Los datos de la encuesta 2006 revelaron que la labor cultural de los municipios se traducía mayoritariamente en la realización de eventos, ya fueran propiamente en el área de arte y cultura, o eventos para otros fines del municipio. Los datos respecto del ámbito en el que se centran los planes de cultura de los municipios, que fueron expuestos y analizados en la sección 2.5 de este capítulo, indican que hoy, junto con la producción y realización de eventos, los municipios también realizan una labor de fomento a la actividad cultural y artística de los agentes locales.

En la encuesta del año 2012 se indagó en torno a las actividades principales que realizan las unidades de cultura, independiente de que tengan o no un plan de desarrollo cultural. Las actividades fueron clasificadas en 4 categorías: cursos y talleres; festivales, ferias y presentaciones en vivo; concursos; y seminarios y conferencias²⁵. Los resultados se analizan a continuación.

De acuerdo a los datos que muestra la tabla 79, la actividad 'cursos y talleres' aparece como la más común en todas las unidades de cultura. El 98% de las bibliotecas y un porcentaje muy similar de los centros culturales y de las casas de la cultura los realizan; el 78% de las corporaciones culturales y de las unidades clasificadas como otras (museos, teatros, etc.) los realizan, mientras que el 89% de las unidades formales también ejecutan este tipo de actividad. Esto contrasta con los datos de la encuesta del año 2006, donde un porcentaje cercano al 60% declaró realizar cursos y talleres, con las corporaciones culturales como la unidad con mayor actividad de este tipo, seguidas de los centros culturales, bibliotecas y unidades formales. La comparación entre el año 2006 y el momento actual parece revelar un incremento importante de este tipo de actividades por parte de las unidades municipales de cultura.

²⁵Cabe señalar que la comparación con los resultados del año 2006 tiene límites debido a que las categorías de respuesta de la pregunta correspondiente en la encuesta del año 2012 no son idénticas a las de 2006, por tanto, sólo se puede hacer notar diferencias generales.

Siguiendo con los resultados del año 2012, la categoría ‘Festivales, ferias y presentaciones en vivo’ corresponde a actividades que una amplia mayoría de casas de cultura (96%), corporaciones culturales (90%), unidades formales de cultura (95,8%) y centros culturales (93,5%), realizan. Poco más de la mitad de las bibliotecas (57,1%) también realiza este tipo de actividad.

Los ‘concursos’ también aparecen en más del 50% de cada una de las unidades de cultura. ‘Seminarios y conferencias’ constituyen las actividades menos comunes de estas cuatro, no obstante, más del 50% de cada una de estas unidades señala que los realiza.

En la categoría ‘otras actividades’ los encargados de cultura señalaron actividades tales como ciclos de cine, cursos de computación, cafés literarios, cajas viajeras, cuenta cuentos, exposiciones, tertulias literarias, lanzamiento de libros, y celebraciones de hitos culturales.

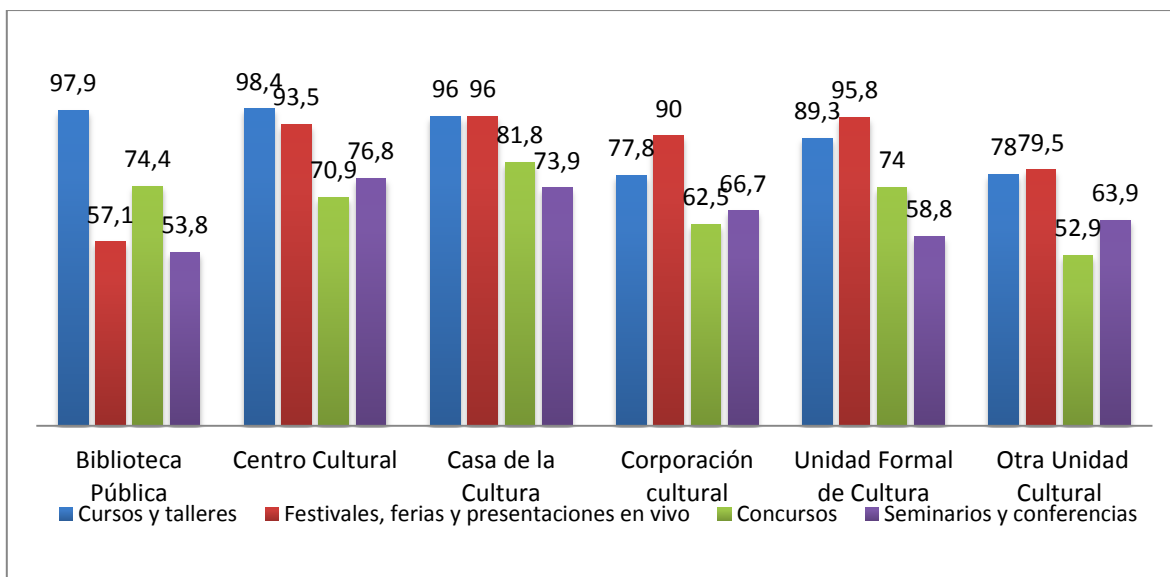
Estos datos muestran que la gestión cultural municipal abarca un espectro amplio de actividades y que las unidades municipales, independientemente del tipo de unidad de que se trate, son prolíficas en cuanto a desarrollar actividades artístico culturales. Además, estos datos muestran que la gestión cultural municipal apunta tanto a la formación y promoción de agrupaciones e individuos (a través de la realización de cursos, talleres, concursos) como a la producción de una oferta cultural (a través de la producción de festivales, ferias y presentaciones en vivo).

Tabla 79. Tipo de actividades que realizan las unidades de cultura (%)

Tipo de actividad	Biblioteca Pública	Centro Cultural	Casa de la Cultura	Corporación cultural	Unidad Formal	Otra Unidad
Cursos y talleres	97,9	98,4	96	77,8	89,3	78
Festivales, ferias y presentaciones en vivo	57,1	93,5	96	90	95,8	79,5
Concursos	74,4	70,9	81,8	62,5	74	52,9
Seminarios y conferencias	53,8	76,8	73,9	66,7	58,8	63,9

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 74. Tipo de actividades que realizan las unidades de cultura (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

- **Tipo de actividades culturales en las distintas macrozonas**

Por macrozona no existe gran diferencia. Seminarios y conferencias se realizan mayormente en el centro, no obstante, esta actividad también tiene una presencia importante en el resto de las zonas.

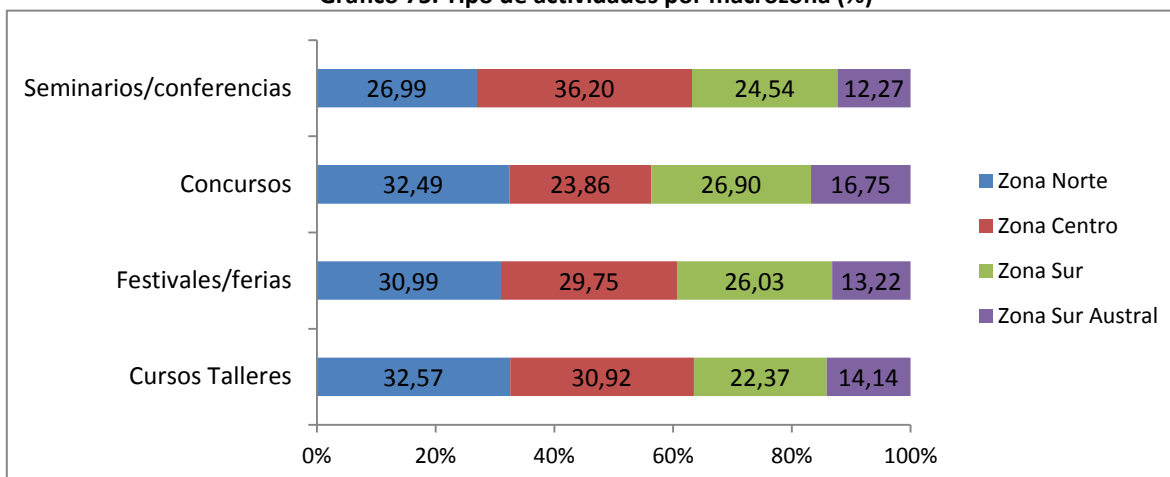
El resto de las actividades se distribuye de manera similar entre macrozonas.

Tabla 80. Tipo de actividades por macrozona (%)

Tipo de actividades	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral	Total	N
Cursos Talleres	32,57	30,92	22,37	14,14	100	304
Festivales/ferias	30,99	29,75	26,03	13,22	100	242
Concursos	32,49	23,86	26,90	16,75	100	197
Seminarios/conferencias	26,99	36,20	24,54	12,27	100	163

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 75. Tipo de actividades por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

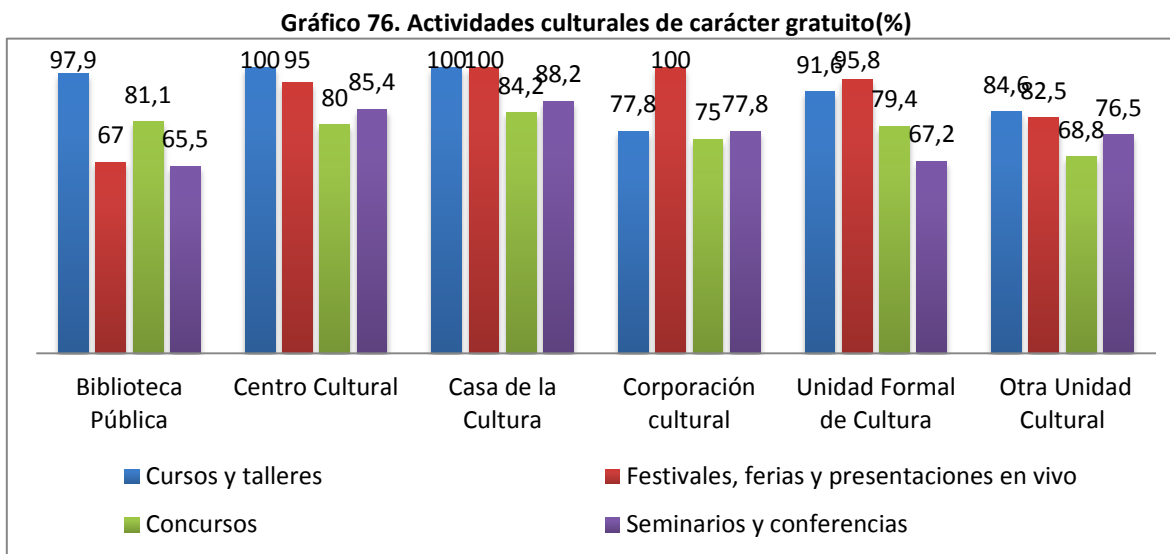
ii. Acceso de la población a las actividades culturales

Además de preguntar qué tipo de actividades se realizan, también se preguntó acerca de cómo accede la población local a esas actividades, en forma gratuita o pagada. En relación a este punto, los datos permiten sostener que un alto porcentaje de la actividad que realizan los municipios es de carácter gratuito. Las cifras de la tabla 81 respaldan esta afirmación:

Tabla 81. Actividades culturales de carácter gratuito (%)

Tipo de actividad	Biblioteca Pública	Centro Cultural	Casa de la Cultura	Corporación cultural	Unidad Formal de Cultura	Otra Unidad Cultural
Cursos y talleres	97,9	100	100	77,8	91,6	84,6
Festivales, ferias y presentaciones en vivo	67	95	100	100	95,8	82,5
Concursos	81,1	80	84,2	75	79,4	68,8
Seminarios y conferencias	65,5	85,4	88,2	77,8	67,2	76,5

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal



- **Gratuidad de las actividades en las distintas macrozonas**

La mayoría de los cursos y talleres son gratuitos en las distintas macrozonas. Sólo en la zona sur este porcentaje desciende, aunque aún así, asume un alto valor.

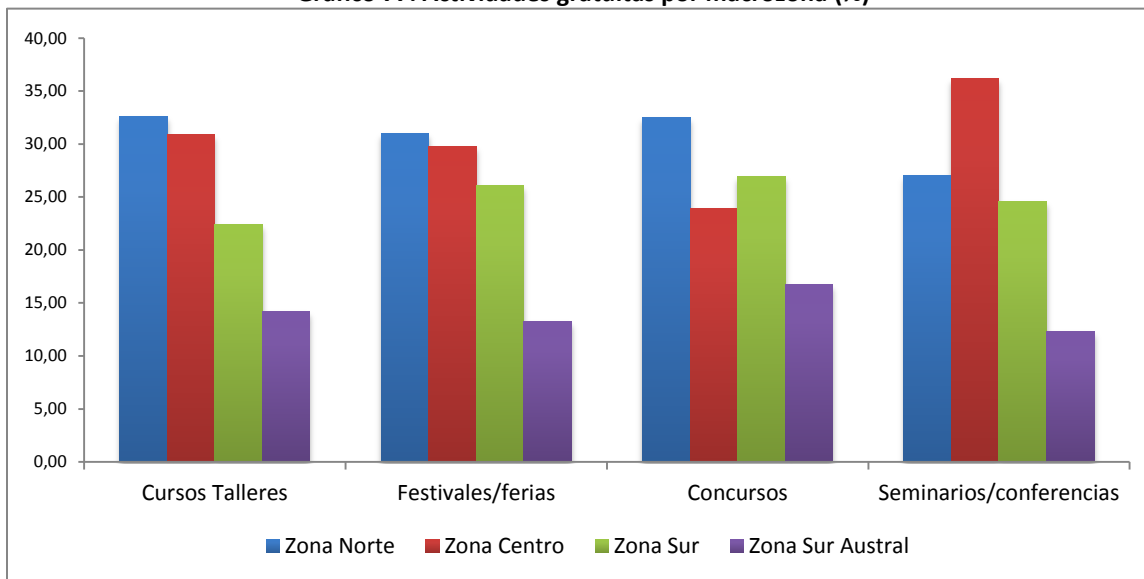
Festivales y ferias también son mayoritariamente gratuitos, porcentaje que desciende levemente en la zona centro.

Tabla 82. Actividades gratuitas por macrozona (%)

Tipo de actividad	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral
Cursos/talleres	98,04	96,94	87,34	97,73
Festivales/ferias	87,21	79,78	88,89	85,00
Concursos	82,67	66,22	82,09	92,31
Seminarios/conferencias	71,43	78,08	71,93	63,64

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 77. Actividades gratuitas por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

iii. Áreas en que se concentran las actividades culturales

En relación al contenido de las actividades, la encuesta consultó a cada encargado respecto de las áreas artísticas en que se desarrolla la actividad cultural de sus respectivas unidades (tabla 83). Los datos muestran que el área de música es la que concentra indiscutidamente el mayor cúmulo de actividades de las unidades de cultura, exceptuando a las bibliotecas (cuya área prioritaria obviamente es la literatura con un 67,3%) y a las unidades como teatros, museos, etc. (en categoría 'otra unidad de cultura'). En el área de las artes escénicas también se concentra fuertemente la actividad de las unidades de cultura, especialmente en los centros culturales (29%), casas de cultura (29,6%) y unidades formales de cultura (24,2%).

La festividad local es un área en la que las unidades formales de cultura, como direcciones y departamentos, desarrollan actividad (22,2%). El área de patrimonio aparece fuertemente en el caso de las 'otras' unidades de cultura como teatros y museos. Las áreas con menos desarrollo por parte de los municipios son artes circenses y audiovisual.

En relación al perfil de cada unidad, los datos muestran nuevamente la heterogeneidad de la actividad cultural que desarrollan las unidades municipales de cultura, salvo en el caso de las bibliotecas. Si se intenta identificar perfiles de actividad, los datos permiten sostener que centros culturales, corporaciones y unidades formales de cultura muestran un perfil similar, concentrándose preferentemente en dos áreas, música y artes escénicas, aunque desarrollando actividad en variados ámbitos. Las corporaciones culturales, aunque también se asemejan a este perfil, muestran también un acento en el área de las artes visuales, que no se observa en casas de cultura, ni en centros culturales y unidades formales.

Otro perfil que evidentemente se distingue es el de las bibliotecas, cuya actividad se concentra con claridad en el ámbito de la literatura y muy escasamente en otras áreas. Las unidades clasificadas

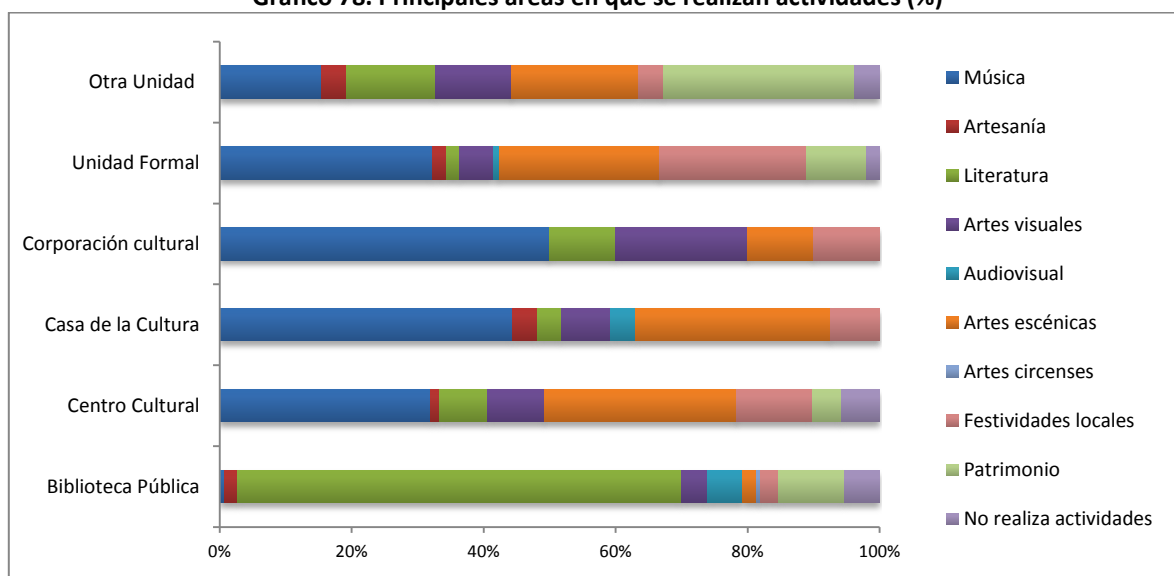
en la categoría 'otras' muestran un perfil heterogéneo, desarrollando actividad en áreas muy diversas, con acento fuerte en patrimonio.

Tabla 83. Principales áreas en que se realizan actividades (%)

Áreas artísticas	Biblioteca Pública	Centro Cultural	Casa de la Cultura	Corporación cultural	Unidad Formal	Otra Unidad
Música	0,7	31,9	44,4	50	32,3	15,4
Artesanía	2	1,4	3,7	0	2	3,8
Literatura	67,3	7,2	3,7	10	2	13,5
Artes visuales (pintura, escultura, fotografía)	4	8,7	7,4	20	5,1	11,5
Audiovisual	5,3	0	3,7	0	1	0
Artes escénicas (teatro, danza)	2	29	29,6	10	24,2	19,2
Artes circenses	0,7	0	0	0	0	0
Festividades locales	2,7	11,6	7,4	10	22,2	3,8
Patrimonio (material o inmaterial)	10	4,3	0	0	9,1	28,8
No realiza actividades	5,3	5,8	0	0	2	3,8

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 78. Principales áreas en que se realizan actividades (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

iv. Apoyo a artistas, agrupaciones y gestores culturales locales

En la encuesta de 2006, más del 60% de los encargados de cultura señaló que, dentro de las actividades desarrolladas, daba apoyo a creadores y gestores locales. En la encuesta actual se indagó en el tipo de apoyo dado a estos actores desde los municipios y sus unidades de cultura. Los datos que se muestran en la tabla 84 hacen referencia al tipo de apoyo que las diferentes unidades de cultura entregan a los artistas, agrupaciones culturales y gestores culturales locales, la que puede ir desde la entrega de recursos hasta la vinculación a redes.

Según estos datos, las unidades de cultura entregan diversos tipos de apoyo a los agentes culturales, y prácticamente ninguna de ellas no entrega algún tipo de apoyo. Los apoyos que aparecen con más frecuencia entre unidades de cultura, y en un alto porcentaje en cada una de ellas, son: el préstamo de infraestructura y equipamiento (entre 66 y 100% de las unidades), la difusión de actividades y/o iniciativas culturales (entre 68,1 y 89,6%).

La entrega de capacitación o formación (entre 42,6 y 64,5% de las unidades de cultura) también aparece como un apoyo importante, aunque de menor frecuencia que el préstamo de infraestructura y la difusión. Es importante distinguir entre este tipo de apoyo (la formación) y otros como el préstamo de infraestructura, porque el primero habla de una labor activa de fomento de la actividad cultural y artística en la comuna por parte del municipio, mientras que el segundo no aporta señas respecto de cuál es el apoyo que está dando el municipio a la vida cultural de la comuna. El préstamo de infraestructura y la difusión, como únicos apoyos a la cultura en un municipio, pueden darse en un caso donde existan los espacios, pero ningún tipo de gestión cultural. Mientras que la formación y/o capacitación ya requiere de una acción intencionada del municipio por fomentar la actividad cultural en la comuna.

El apoyo económico aparece con menor frecuencia entre las unidades de cultura, principalmente en las bibliotecas, entre las que sólo un 7,7% declara entregar este tipo de apoyo. En el resto de las unidades, este tipo de apoyo aparece con más frecuencia, aunque no supera el 53,1% en el caso de las unidades formales, y se sitúa cercano a un tercio entre centros culturales, casas de cultura, corporaciones y otras unidades. Por la misma razón, la generación de fondos concursables –que implicaría igualmente un apoyo económico por parte del municipio– aparece con baja frecuencia entre las unidades de cultura.

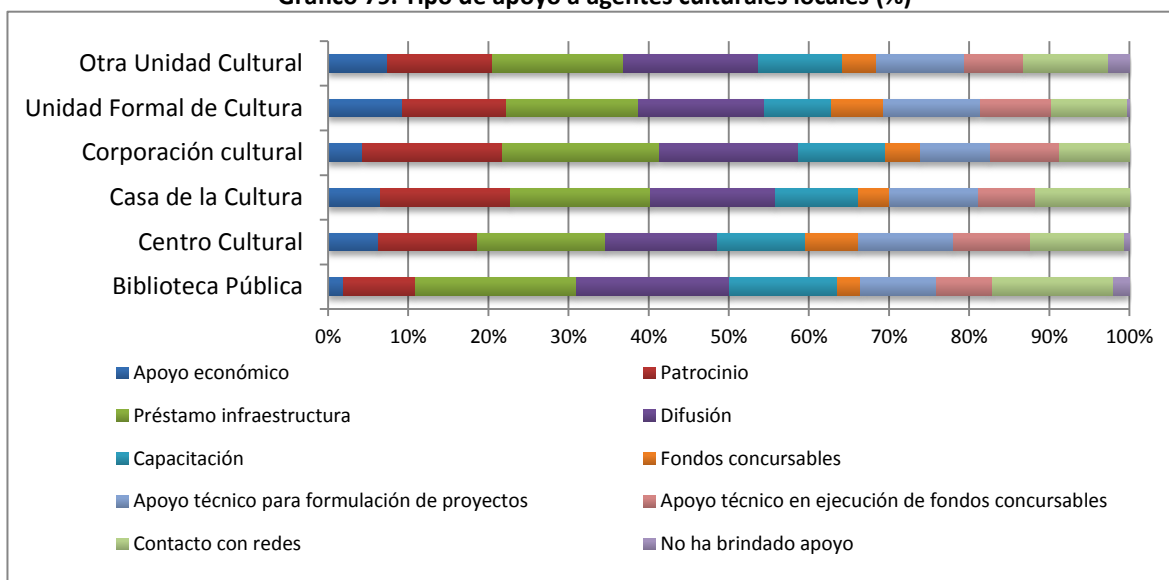
Tabla 84. Tipo de apoyo a agentes culturales locales (%)

Tipo de apoyo	Biblioteca Pública	Centro Cultural	Casa de la Cultura	Corporación cultural	Unidad Formal de Cultura	Otra Unidad Cultural
Apoyo económico	7.7	37.1	37.0	20.0	53.1	29.8
Patrocinio	35.2	72.6	92.6	80.0	74.0	53.2
Préstamo de infraestructura o equipamiento	79.6	93.5	100.0	90.0	93.8	66.0
Difusión de actividades o iniciativas culturales	75.4	82.3	88.9	80.0	89.6	68.1
Entrega de capacitación o formación	53.5	64.5	59.3	50.0	47.9	42.6

Generación de fondos concursables para artistas y/o agrupaciones culturales	11.3	38.7	22.2	20.0	36.5	17.0
Apoyo técnico para la formulación de un proyecto cultural o participación en fondos concursables	37.3	69.4	63.0	40.0	68.8	44.7
Apoyo técnico en la ejecución de fondos concursables	27.5	56.5	40.7	40.0	51.0	29.8
Contacto con redes	59.9	69.4	66.7	40.0	54.2	42.6
No ha brindado apoyo	7.7	3.2	0.0	0.0	1.0	10.6

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 79. Tipo de apoyo a agentes culturales locales (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Para ahondar en el perfil de actividad artística y cultural que desarrollan los municipios a partir de la información recogida vía entrevistas, se ha tipificado la actividad artística y cultural de la principal unidad de cultura (se trata de la unidad que concentra la mayor parte de la actividad artística y cultural que realizan los municipios; allí se reúnen las actividades que desarrollan centros culturales, casas de cultura, corporaciones y unidades formales). En el cuadro a continuación se entrega una síntesis del amplio espectro de actividades que realiza la principal unidad municipal de cultura. Estas actividades han sido tipificadas, además, según la finalidad a la que apuntan:

Cuadro 13. Tipo de actividades según finalidad de las unidades principales de cultura

Unidad principal de cultura	
Tipo de actividad según finalidad	Actividad
Formación	Talleres en diversas disciplinas

	(danzas, teatro, artes plásticas, instrumentos musicales, orquesta sinfónica, artes textiles, taekwondo, folclor, ballet, <i>decoupage</i> , otros)
	Visitas fuera de la comuna
	Mesas de trabajo por sector artístico con agentes culturales
	Encuentros de artistas
	Asesoría y patrocinio para postulación de proyectos FONDART
	Apoyo en recursos para producción artística
Apoyo a agentes culturales	Apoyo a cuerpos artísticos estables
	Fomento a la asociatividad: asesoría a agrupaciones de apoyo a actividades artísticas y culturales
	Préstamo de infraestructura y equipamiento municipal, promoción de artistas locales emergentes, pasantías
Rescate y promoción de patrimonio cultural local	Elaboración de recorridospatrimoniales
Producción	Producción de eventos (festivales, recitales, obras, muestras, etc.)
	Producción de objetos (libros)
	Cartelera cultural: ciclos de cine, teatro y música, recitales, festivales, muestras, exposiciones, seminarios
	Pinacotecas, museos
Exhibición, celebración y entretenimiento	Exposiciones, conciertos, recitales poéticos, festivales, galas
	Ferias temáticas: libro, etc.
	Fiestas costumbristas
	Celebraciones: brazo de reina más largo, semana y/o aniversario de la comuna, día de la madre, etc.

Fuente: Elaboración Propia. Entrevistas a encargados de unidades municipales de cultura

Dependiendo de la finalidad de la actividad que desarrollan las unidades principales de cultura, los municipios pueden acercarse más al ámbito de la formación y promoción de agentes culturales – como el municipio ‘facilitador’ de la tipología canadiense que se revisó en el capítulo de antecedentes de este informe–, o al ámbito de la producción de una oferta cultural –como el municipio ‘ejecutor’²⁶–.

²⁶De acuerdo a esta tipología, el municipio ejecutor es aquel que a través de políticas, equipamiento, programas, recursos humanos, servicios, etc., asume el desarrollo cultural de su territorio. El municipio facilitador, en cambio, se asemeja a un lugar que pone a disposición de la comunidad determinados servicios y apoyos, y el impulso de la intervención cultural procede de la población y los agentes y organismos culturales

Municipios como El Bosque –visitado en el estudio cualitativo– desarrollan con equivalente intensidad actividad en ambos polos. Por un lado, una nutrida cartelera cultural mayoritariamente gratuita y permanente que se desarrolla gracias a convenios con diversas instituciones, habla de un municipio con alta capacidad de ejecución. Por otro lado, iniciativas como la Escuela de Arte, que consiste en talleres en diversas disciplinas para todas las edades, y junto con ello, apoyo en préstamo de infraestructura y equipamiento a artistas y agrupaciones culturales que intentan desarrollar sus propuestas artísticas. Todo esto habla también de un municipio ‘facilitador’. De acuerdo a las características de la gestión cultural que se desarrolla en la comuna, El Bosque se mueve entre el municipio ‘ejecutor’ y el municipio ‘facilitador’.

San Antonio es otro municipio que desarrolla una intensa gestión cultural, aunque cuenta con menos recursos en este ámbito que El Bosque. San Antonio trabaja con énfasis en la promoción de los agentes culturales locales, a través de la conformación de mesas de trabajo por sector artístico que intentan abarcar el espectro diverso de disciplinas artísticas que tienen desarrollo en la comuna (hip hop, metal, punk, folclor, tango, fotografía, entre otras). La conformación de estas mesas apunta a captar las demandas de la ciudadanía en materia de gestión cultural. Junto con ello, la Dirección de Cultura desarrolla talleres artísticos gratuitos y patrocina a agentes culturales en la postulación a fondos concursables de cultura. Junto con ello, San Antonio implementa una cartelera cultural permanente con ciclos de música, obras de teatro, fiesta costumbrista urbana, fiesta del mar, festival de murgas y comparsas, entre otras actividades. San Antonio también da cuenta entonces de una mixtura entre el municipio ejecutor y el municipio facilitador, aunque a menor escala que El Bosque.

Zapallar y Villa Alemana desarrollan una gestión cultural que se orienta preferentemente hacia los ámbitos de producción de eventos, y exhibición, celebración y entretención, con una intensa actividad en cuanto a ciclos temáticos, ferias, festivales, galas, exposiciones, recitales, y fiestas costumbristas. En Zapallar se desarrollan también talleres artísticos, pero el fuerte de la gestión cultural hasta ahora se desarrolla en torno a la temporada estival a partir del desarrollo de eventos en la zona de Zapallar balneario. En un futuro cercano, en esta comuna se proyecta extender la actividad hacia las zonas más vulnerables de la comuna y hacerla permanente en el año, ya que hasta ahora se había concentrado preferentemente en el período de verano. Ambos municipios dan cuenta de una gestión cultural que se asemeja con más claridad al municipio ejecutor.

Paine, en otro foco, desarrolla fuertemente los talleres y la promoción de agentes culturales locales. Los eventos de entretención y celebración también tienen un espacio en la gestión cultural de la comuna e incluso hoy se están incrementando, no obstante, el fuerte de la gestión está en la formación que, ante la demanda de la población, se ha ido extendiendo hacia las localidades más alejadas del centro de la comuna. Por otro lado, también destaca allí la promoción de los agentes culturales locales a través del apoyo a cuerpos artísticos, tales como el Ballet Folclórico de Huelquén y el conjunto musical HuelquénSillú. Ambos cuerpos están apoyados por agrupaciones comunitarias con personalidad jurídica, promovidas desde la municipalidad. Paine, dadas las características de su gestión, se acerca al tipo de municipio facilitador.

Otro aspecto que emerge en las entrevistas respecto del tipo de gestión cultural y que permite hacer distinciones entre perfiles de intervención municipal en cultura, refiere al enfoque con que los municipios encaran la actividad cultural. De un lado, se tiene un tipo de gestión que enfatiza el

trabajo sectorial, la territorialización y el vínculo estrecho con los agentes locales. En este polo, las actividades artísticas y culturales emanan de un diagnóstico de la realidad local, construido en base a la participación de la comunidad (mesas permanentes de trabajo con los agentes culturales). El contenido de esas actividades privilegia aspectos del contexto. Paine, por ejemplo, desarrolla una actividad claramente centrada en el folclor, área de fuerte arraigo en la comunidad. San Antonio desarrolla una actividad que intenta dar cabida a las inquietudes musicales de los jóvenes de la comuna (mesas de trabajo de hip hop y metal; tocatas punk). El Bosque muestra una gestión que ‘baja’ a los distintos territorios de la comuna a través de mesas barriales con agentes culturales.

De otro lado, se distingue un tipo de gestión cultural más centralizada, donde el énfasis está puesto en ‘llevar’ la actividad cultural a la comuna. Este tipo de gestión se observa en el caso de Villa Alemana, cuya gestión se basa en sostener una cartelera cultural activa y permanente que desarrolle exhibiciones para la comunidad. Lo que se exhibe viene decidido desde la alcaldía y la Dirección de Cultura. El acento aquí no está puesto tanto en la comunidad local como motor de la actividad cultural, sino en la necesidad de mostrar a la comunidad una cultura que se supone ajena y no conocida por ésta.

La información recogida a través de la encuesta y de las entrevistas, lleva a sostener que la gestión cultural de los municipios chilenos se mueve en un eje que va del municipio facilitador al municipio ejecutor, entendiendo –para adecuar esta tipología al contexto chileno– que dentro de cada tipo existe un rango amplio de niveles. Un municipio facilitador puede ser aquél que sólo presta infraestructura y equipamiento y/o aquél que además abre espacios de desarrollo de actividad artística y cultural, ya sea apoyando agrupaciones, desarrollando mesas de trabajo con actores locales y/o impartiendo talleres y espacios de formación. Un municipio ejecutor, por otro lado, puede ser aquél que desarrolla una cartelera cultural para la comunidad (lleva eventos), pero además puede ser aquél que, a través de política y programas, asume el desarrollo cultural de la comuna. El municipio facilitador se acerca además, a aquella gestión que da importancia al trabajo sectorial y a las demandas que surgen de la propia población en materia de cultura. El municipio ejecutor, en cambio, desarrolla una gestión cultural de tipo centralizado, donde es la comunidad la que se adecúa a la oferta municipal en cultura.

2.7 Gestión de recursos

La disponibilidad de una fracción del presupuesto municipal para cultura es una de las dimensiones claves del desarrollo institucional de la gestión cultural municipal. Que el municipio destine un ítem de su presupuesto para cultura habla de cuán institucionalizada está la gestión cultural en el municipio.

Los datos indican que un porcentaje no menor de municipios destina parte de su presupuesto a cultura, no obstante, ese dato no indica necesariamente que los municipios cuenten con recursos para llevar a cabo una intensa gestión cultural. El trabajo cualitativo mostró que en algunos casos los recursos que el municipio destina a cultura sólo cubren gastos operacionales básicos. En la mayoría de los casos los recursos deben ser gestionados a través de diversas fuentes. Las unidades

de cultura necesitan ser proactivas en la búsqueda de recursos y establecer lazos con diversos entes.

i. Existencia de un ítem para cultura en el presupuesto municipal

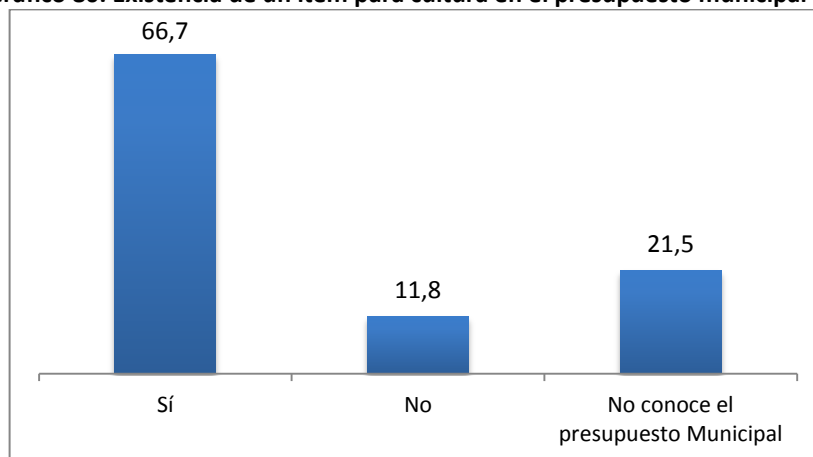
Al indagar en el presupuesto municipal, una alta proporción (66,7%) declara que dentro de éste existe un ítem destinado a cultura, mientras que un 11,8% señala lo contrario. Un 21,5% indica que no conoce el presupuesto municipal.

Tabla 85. Existencia de un ítem para cultura en el presupuesto municipal (%)

Ítem destinado a cultura	Porcentaje
Sí	66,7
No	11,8
No conoce el presupuesto Municipal	21,5
Total	100
N	321

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 80. Existencia de un ítem para cultura en el presupuesto municipal (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Presupuesto para cultura en las distintas macrozonas**

En el norte (73,6%) se concentran preferentemente los municipios que destinan parte de su presupuesto al ámbito cultural. La zona sur (61,6%) también cuenta con un alto porcentaje de municipios que destina parte de su presupuesto a cultura.

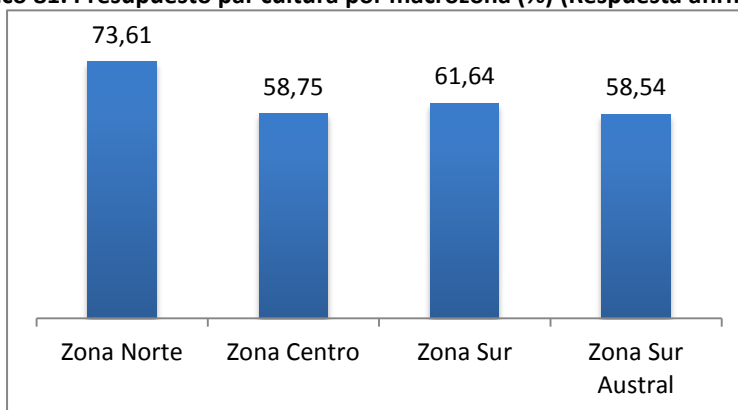
En el centro y sur austral, apenas poco más de la mitad destina parte de su presupuesto a cultura.

Tabla 86. Presupuesto para cultura según macrozona (%)

	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral
Sí	73,61	58,75	61,64	58,54
No	8,33	17,50	13,70	14,63
No conoce el presupuesto municipal	18,06	23,75	24,66	26,83
Total	100,00	100,00	100,00	100,00
N	72,00	80,00	73,00	41,00

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 81. Presupuesto par cultura por macrozona (%) (Respuesta afirmativa)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

La temática cultural adquiere diversas posiciones dentro la política municipal. De acuerdo a lo que se pudo observar en la fase cualitativa del estudio, el trabajo cultural depende en gran parte de los lineamientos impulsados por la alcaldía y de la principal unidad de cultura de la comuna, quien lidera y ejecuta en gran parte este proceso. El alcalde puede impulsar, como en el caso de Villa Alemana, o bien, delegando este rol en el encargado de cultura como es el caso de El Bosque, puede facilitar y validar esta gestión.

El trabajo cualitativo ahondó en esta dimensión. La disponibilidad de un ítem en el presupuesto municipal que permita realizar actividades en cultura y no sólo pagar las remuneraciones del encargado, es una cuestión que en gran medida depende del alcalde, 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. Ahora bien, el volumen de ese presupuesto no indica por sí solo cuánta importancia tiene para la alcaldía la promoción de la actividad cultural, aunque sí es un primer indicador de que la cultura ha adquirido importancia en la comuna. Los encargados de cultura otorgan gran importancia al rol del alcalde en esta materia, y en el caso de aquellos municipios que acentúan el reconocimiento que el alcalde otorga a la gestión cultural, lo definen como el “primer gestor cultural comunal”. En el caso de los municipios donde no se observa esta misma situación, los encargados señalan que la cultura es concebida desde las autoridades municipales como un gasto antes que como una inversión.

ii. Evolución del presupuesto para cultura

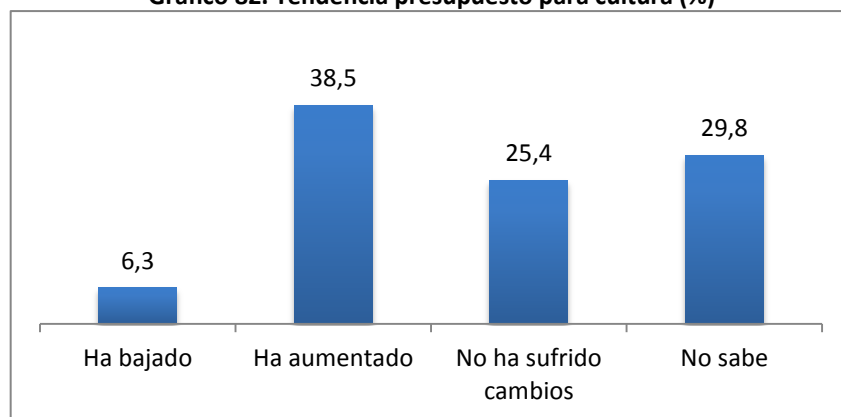
Entre aquellos que indican que el presupuesto municipal sí contiene un ítem destinado a cultura, en su mayoría consideran que desde el 2010 en adelante, este ítem ha aumentado (38,5%), le sigue un 25,4% que señala que éste se ha mantenido constante, en tanto sólo un 6,3% indica que ha bajado. Un porcentaje significativo, equivalente a casi un tercio de los encargados de cultura, manifiesta no saberlo (29,8%).

Tabla 87. Tendencia presupuesto para cultura (%)

Respecto a este porcentaje, del 2010 en adelante usted diría que el porcentaje del presupuesto municipal destinado a cultura...	Porcentaje
Ha bajado	6,3
Ha aumentado	38,5
No ha sufrido cambios, se ha mantenido constante	25,4
No sabe	29,8
Total	100
N	205

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 82. Tendencia presupuesto para cultura (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Evolución del presupuesto en las distintas macrozonas**

Comparativamente con el resto de las regiones, la zona centro es donde se aprecia mayormente una disminución del presupuesto para cultura. Allí, más del 10% de los encargados de cultura señala que el presupuesto ha disminuido desde 2010 hasta ahora, mientras que en el resto de las regiones ese porcentaje no supera el 4,5%.

Ahora bien, un porcentaje mayoritario en las cuatro zonas señala que el presupuesto para cultura ha aumentado. En la zona sur, este porcentaje es el más alto, llegando al 45%.

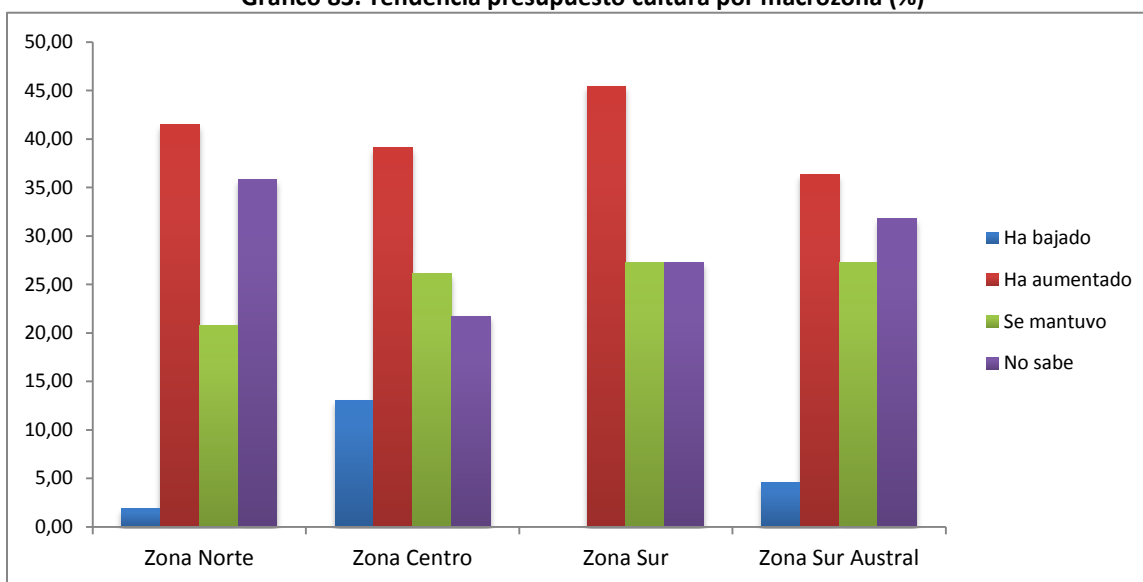
Tabla 88. Tendencia presupuesto cultura por macrozona (%)

Tendencia presupuesto	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral
-----------------------	------------	-------------	----------	------------------

Ha bajado	1,89	13,04	0,00	4,55
Ha aumentado	41,51	39,13	45,45	36,36
Se mantuvo	20,75	26,09	27,27	27,27
No sabe	35,85	21,74	27,27	31,82
Total	100	100	100	100
N	53	46	44	22

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 83. Tendencia presupuesto cultura por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

iii. Porcentaje del presupuesto municipal que se destina a cultura

Respecto de a cuánto asciende el ítem del presupuesto municipal destinado a cultura, en la mayor parte de los casos, este porcentaje se sitúa entre 0 y 1 (44,7% a nivel nacional). Otro porcentaje importante (36,8%) señala que este ítem se sitúa entre 2,6 y 4% del presupuesto municipal. El resto señala que este porcentaje se sitúa por sobre el 4% del presupuesto municipal. En más de un 10% de comunas el presupuesto para cultura se sitúa por sobre el 8% del presupuesto municipal.

Más de la mitad de los casos en la zona norte destina entre 2,6 y 4% de su presupuesto total a cultura, situación que es diferente en el resto de las macrozonas, ya que en ellas el porcentaje mayoritario señala que el porcentaje para cultura se sitúa entre 0 y 1% del presupuesto municipal.

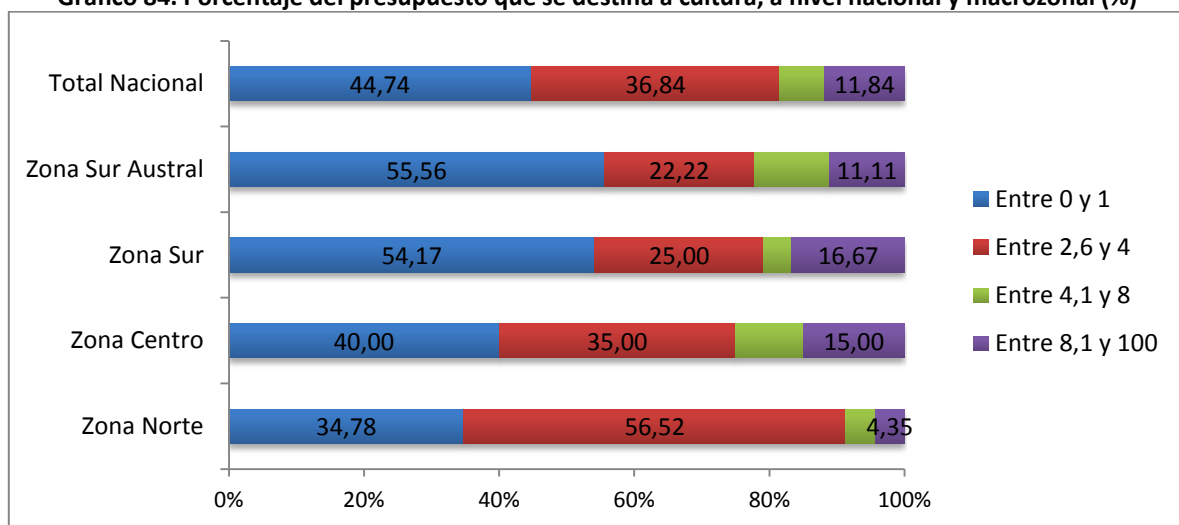
Estos datos revelan que la situación en la zona norte es más pareja entre municipios que en las zonas restantes, ya que en ésta la mayoría de los municipios destina un porcentaje similar del presupuesto a cultura (entre 2,6 y 4% del presupuesto). Mientras que en las zonas restantes, hay más municipios en los grupos extremos (hasta 1% del presupuesto en un extremo; y más de 8,1% en el otro), cuestión que indica que la situación entre los municipios de la zona es más desigual.

Tabla 89. Porcentaje del presupuesto que se destina a cultura, a nivel nacional y macrozonal (%)

	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral	Total nacional
Entre 0 y 1	34,78	40,00	54,17	55,56	44,74
Entre 1,1 y 2,5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Entre 2,6 y 4	56,52	35,00	25,00	22,22	36,84
Entre 4,1 y 8	4,35	10,00	4,17	11,11	6,58
Entre 8,1 y 100	4,35	15,00	16,67	11,11	11,84
Total	100	100	100	100	100
N	23	20	24	9	76

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 84. Porcentaje del presupuesto que se destina a cultura, a nivel nacional y macrozonal (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Si bien más de la mitad de los municipios destina un ítem del presupuesto anual para cultura, no en todos ellos esos recursos alcanzan a costear el desarrollo de actividades. En una parte de ellos, el presupuesto en cultura sólo alcanza para cubrir gastos como salarios, honorarios y cuentas. Las entrevistas revelaron una situación heterogénea en cuanto a la disponibilidad de recursos económicos para la gestión cultural. Como no todas cuentan con presupuesto municipal para la gestión cultural, algunas intentan diversas formas de atraer recursos que les permitan desarrollar actividad artística y cultural, que van desde la postulación a fondos concursables, hasta la gestión con empresas privadas, a través de convenios o compromisos puntuales. Incluso aquellas unidades que reciben recursos por parte del municipio, deben acudir a estas fuentes de financiamiento para complementar el presupuesto. Sólo la comuna de Zapallar, desde una situación muy singular, cuenta con un presupuesto municipal que le permite financiar prácticamente la totalidad de la actividad de la actividad artística y cultural que se desarrolla a través de la DIDECO.

De los seis casos estudiados, en cuatro de ellos el municipio destina recursos para la realización de actividad cultural a través de las unidades principales de cultura. Las unidades formales de cultura de estos municipios cuentan con un ítem de presupuesto que les permite planificar anualmente, al menos de modo parcial, la gestión cultural. Las unidades que no cuentan con este apoyo del municipio se enfrentan a un impedimento para la planificación a largo plazo, ya que la realización

de actividades queda sujeta a la disponibilidad de recursos, cuestión que a su vez, depende de los fondos que puedan ser autogestionados. Pese a esto, en las comunas donde no existe presupuesto para la actividad cultural, comúnmente éstas se realizan con recursos provenientes de fondos concursables, o en forma marginal, con el aporte de empresas de la comuna a las cuales se invita a colaborar, aunque ese apoyo puede no traducirse en dinero sino en apoyo en servicios y bienes concretos (baños químicos para festivales, alimentación para galas, entre otros). Otra fuente de ingresos la constituye el aporte de personas naturales y jurídicas. Hay casos en que la comunidad aporta en actividades puntuales con mano de obra, y en casos especiales, con recursos (confección de vestuario, habilitación de tarima, colaboración a través de rifas, entre otros). El trabajo cualitativo muestra que la comunidad despliega diversas formas de apoyo que son altamente valoradas por los encargados de cultura, por ejemplo, a través de la constitución de círculos de amigos y asociaciones con personalidad jurídica que permiten canalizar apoyos a entidades como casas de cultura, cuerpos artísticos dependientes del municipio, entre otros.

iv. Origen del presupuesto de las unidades de cultura

Como se ha señalado en esta sección a partir de los datos de la encuesta 2012, aproximadamente dos tercios de los municipios destina recursos del presupuesto municipal a cultura. La mayoría de esos municipios, destina entre el 0,1 y el 4% del presupuesto municipal. Un tercio de los municipios no asigna recursos a cultura. No obstante, ello no significa que no se desarrolle una gestión cultural por parte del municipio, ya que algunas unidades de cultura, a través de fondos concursables, aportes de terceros u otros, reciben recursos para el desarrollo de actividad artística y cultural. Interesa revisar ahora de dónde provienen los ingresos de las unidades de cultura.

Según los datos que entrega la tabla 91, el origen de los ingresos de las unidades de cultura es diverso. La mayoría de las unidades, independientemente del tipo de que se trate, recibe recursos del presupuesto municipal. Sobre el 90% de centros culturales, casas de cultura, corporaciones, unidades formales y otro tipo de unidades recibe este tipo de recursos. Un porcentaje también alto, aunque inferior al 90% de las bibliotecas recibe recursos municipales (84,3%).

Más de 3 cuartas partes de unidades como centros culturales, casas de cultura, corporaciones y unidades formales, recibe recursos provenientes de fondos públicos (fondos CNCA y CRCA, FNDR, etc.). Sólo el 42,4% de las bibliotecas recibe recursos de este tipo de fondos.

El aporte de empresas tiene presencia en algo más de la mitad de centros culturales (51,6%), casas de cultura (61,5%), corporaciones (62,5%), y unidades formales (50%). En las bibliotecas esta fuente de ingresos es menor, ya que está presente sólo en el 11% de estas unidades.

El aporte de organismos privados sin fines de lucro está presente en la mitad de las unidades clasificadas como 'otras', y en aproximadamente un tercio o poco más de unidades formales (31,3%), corporaciones (33,3%) y casas de cultura (40%). Existe poca presencia de este tipo de aporte en bibliotecas (7%) y en centros culturales (16,7%).

El aporte de personas naturales aparece como una fuente de ingresos en todo el espectro de unidades de cultura, fluctuando entre 22,2% de centros culturales y un 61,5% de unidades clasificadas como 'otras'.

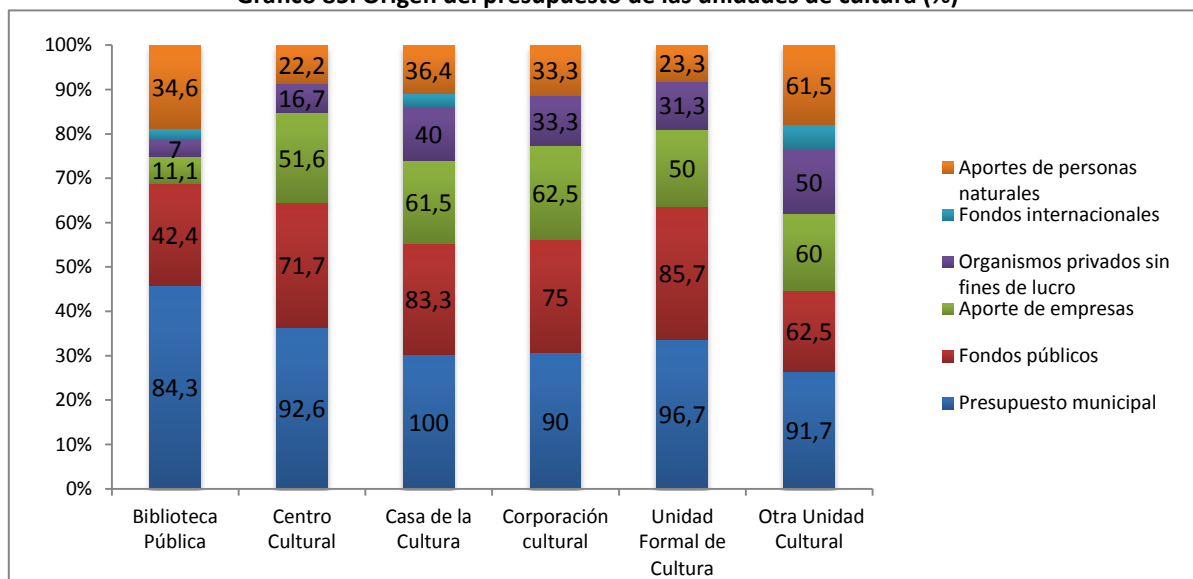
Fondos internacionales tienen presencia en un porcentaje menor de unidades. Un quinto de las unidades clasificadas como ‘otras’ declara recibir fondos por esta vía; una décima parte de casas de cultura y cerca de un 5% de las bibliotecas recibe recursos de este tipo de fuente.

Tabla 90. Origen del presupuesto de las unidades de cultura (%)

Origen presupuesto	Biblioteca Pública	Centro Cultural	Casa de la Cultura	Corporación cultural	Unidad Formal	Otra Unidad
Presupuesto municipal	84,3	92,6	100	90	96,7	91,7
Fondos públicos	42,4	71,7	83,3	75	85,7	62,5
Aporte de empresas	11,1	51,6	61,5	62,5	50	60
Organismos privados sin fines de lucro	7	16,7	40	33,3	31,3	50
Fondos internacionales	4,8	0	10	0	0	20
Aportes de personas naturales	34,6	22,2	36,4	33,3	23,3	61,5

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 85. Origen del presupuesto de las unidades de cultura (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Origen del presupuesto de las unidades de cultura en las distintas macrozonas**

La tabla que sigue muestra que el aporte del presupuesto municipal a las unidades de cultura se concentra en el norte, centro y sur. Similar tendencia muestran los datos respecto del aporte de fondos públicos.

El aporte de empresas al presupuesto de las unidades de cultura es protagonista en las regiones del norte.

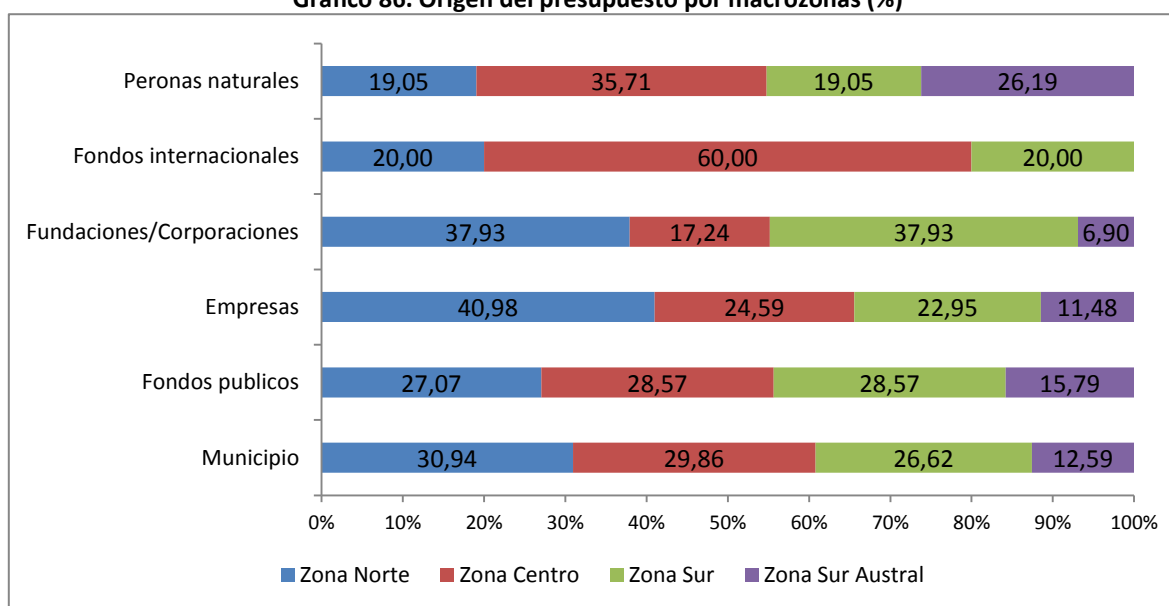
El aporte de fundaciones y corporaciones se concentra en el norte y en el sur.

El aporte de fondos internacionales y de personas naturales tiene una presencia mayor en el centro. El aporte de personas naturales también tiene presencia en la zona sur austral.

Tabla 91. Origen del presupuesto por macrozonas (%)

	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral	Total	N
Municipio	30,94	29,86	26,62	12,59	100	278
Fondos públicos	27,07	28,57	28,57	15,79	100	133
Empresas	40,98	24,59	22,95	11,48	100	61
Fundaciones/Corporaciones	37,93	17,24	37,93	6,90	100	29
Fondos internacionales	20,00	60,00	20,00	0,00	100	5
Personas naturales	19,05	35,71	19,05	26,19	100	42

Gráfico 86. Origen del presupuesto por macrozonas (%)



v. Fondos públicos en el presupuesto de las unidades de cultura

Entre los fondos públicos, aquellos provenientes del Fondo Nacional de Desarrollo Regional aparecen en una alta proporción de centros culturales (59,3%), casas de cultura (77,3%), corporaciones (70%) y unidades formales (75,3%). Este tipo de fondo, de acuerdo a los datos de la tabla que sigue, es el que tiene más presencia en la gestión de las unidades municipales de cultura. Las bibliotecas constituyen la excepción, ya que apenas un 6,4% de éstas hace uso de este recurso.

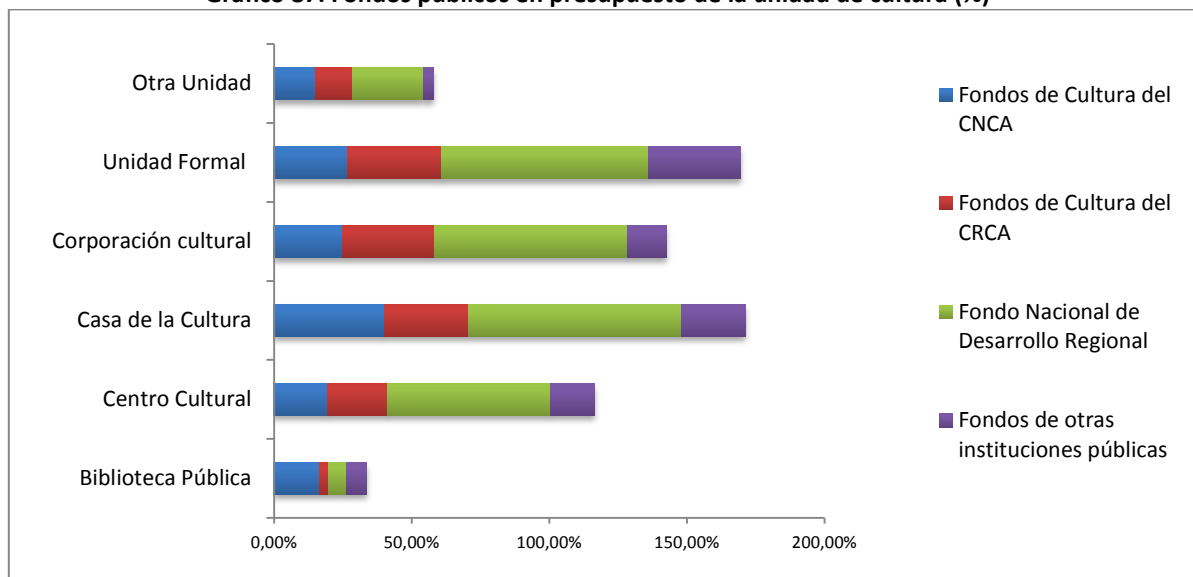
Entre las unidades de cultura, las bibliotecas públicas hacen uso preferentemente de los fondos concursables del CNCA, entre los cuales está el Fondo del Libro, aunque el porcentaje de bibliotecas que se beneficia con estos fondos se sitúa apenas por sobre el 15%. El resto de las unidades recibe recursos de distintos fondos públicos, aunque centros culturales, casas de cultura, corporaciones y unidades formales se benefician principalmente de fondos provenientes de los FNDR.

Tabla 92. Fondos públicos en presupuesto de la unidad de cultura (%)

Fondos públicos	Biblioteca Pública	Centro Cultural	Casa de la Cultura	Corporación cultural	Unidad Formal	Otra Unidad
Fondos de Cultura del CNCA	16,50	19,60	40,00	25,00	26,90	15,20
Fondos de Cultura del CRCA	3,30	21,70	30,80	33,30	33,90	13,30
Fondo Nacional de Desarrollo Regional	6,40	59,30	77,30	70,00	75,30	25,70
Fondos o recursos de otras instituciones públicas (CONACE, FOSIS, INJUV, PRODEMU, etc.)	7,60	15,80	23,10	14,30	33,30	3,80

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 87. Fondos públicos en presupuesto de la unidad de cultura (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Fondos públicos de cultura en las distintas macrozonas**

Los recursos del FNDR en cultura se reparten principalmente entre el norte y el sur, aunque el centro también recibe este tipo de recursos.

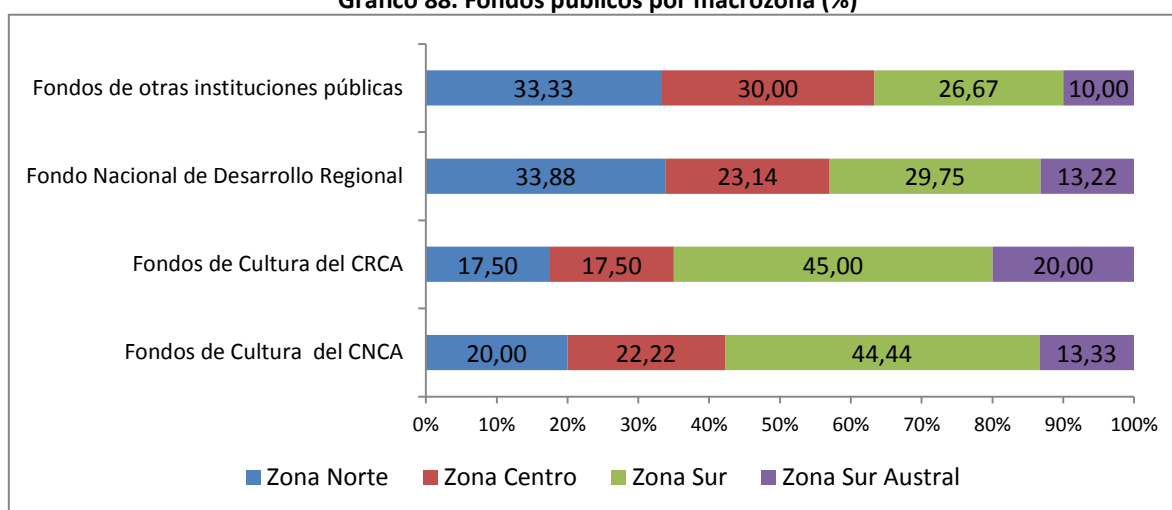
Los fondos concursables del CNCA y CRCA, de acuerdo a los datos de la tabla, tienen una presencia importante en el sur.

Tabla 93. Fondos públicos por macrozona (%)

	Norte	Centro	Sur	Sur Austral	Total	N
Fondos de Cultura del CNCA	20,00	22,22	44,44	13,33	100	45
Fondos de Cultura del CRCA	17,50	17,50	45,00	20,00	100	40
Fondo Nacional de Desarrollo Regional	33,88	23,14	29,75	13,22	100	121
Fondos de otras instituciones públicas	33,33	30,00	26,67	10,00	100	30

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 88. Fondos públicos por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

vi. Fondos provenientes de la Ley de Donaciones Culturales

Los datos sobre origen de presupuesto muestran que la Ley de Donaciones Culturales tiene escaso uso entre las unidades municipales de cultura. Recursos provenientes de esta fuente aparecen en el 40% de las corporaciones, en el 12,3% de centros culturales y en el 11,9% de las unidades clasificadas como 'otras'. En el resto de unidades, el aporte de esta fuente aparece en menos del 10% en cada unidad.

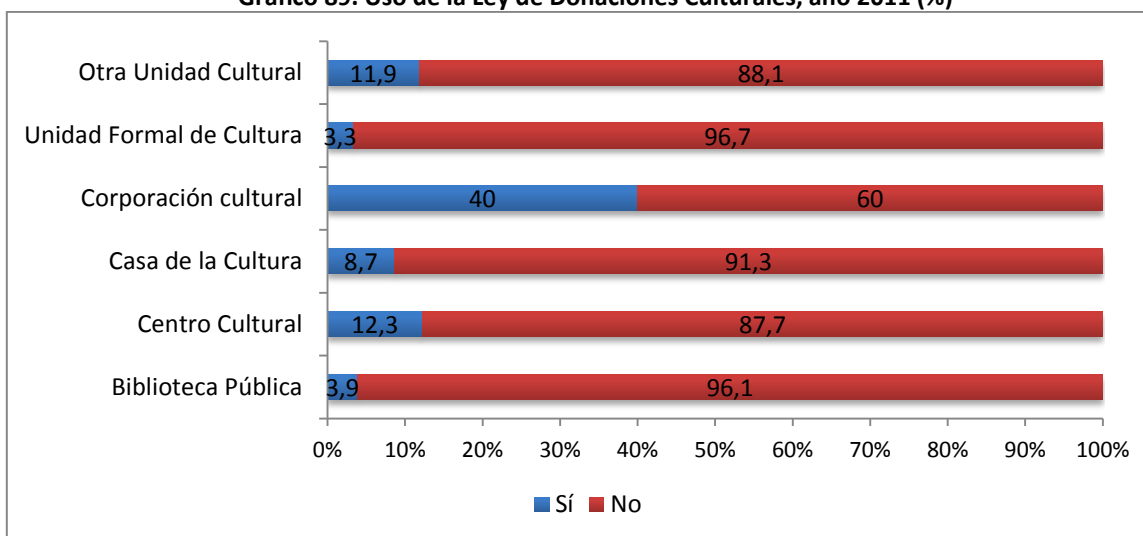
Tabla 94. Uso de la Ley de Donaciones Culturales, año 2011 (%)

	Biblioteca Pública	Centro Cultural	Casa de la Cultura	Corporación cultural	Unidad Formal de Cultura	Otra Unidad Cultural
Sí	3,9	12,3	8,7	40	3,3	11,9
No	96,1	87,7	91,3	60	96,7	88,1
Total	100	100	100	100	100	100

N	128	57	23	10	99	42
---	-----	----	----	----	----	----

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 89. Uso de la Ley de Donaciones Culturales, año 2011 (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

2.8 Evaluación de los programas del CNCA

Finalmente, se exponen los resultados de la dimensión Programas del CNCA, en la que se indaga la presencia y conocimiento de los programas de cultura del CNCA en los municipios, y la evaluación que los encargados de cultura hacen de éstos.

a. Programas del CNCA

i. Presencia y conocimiento de los programas del CNCA

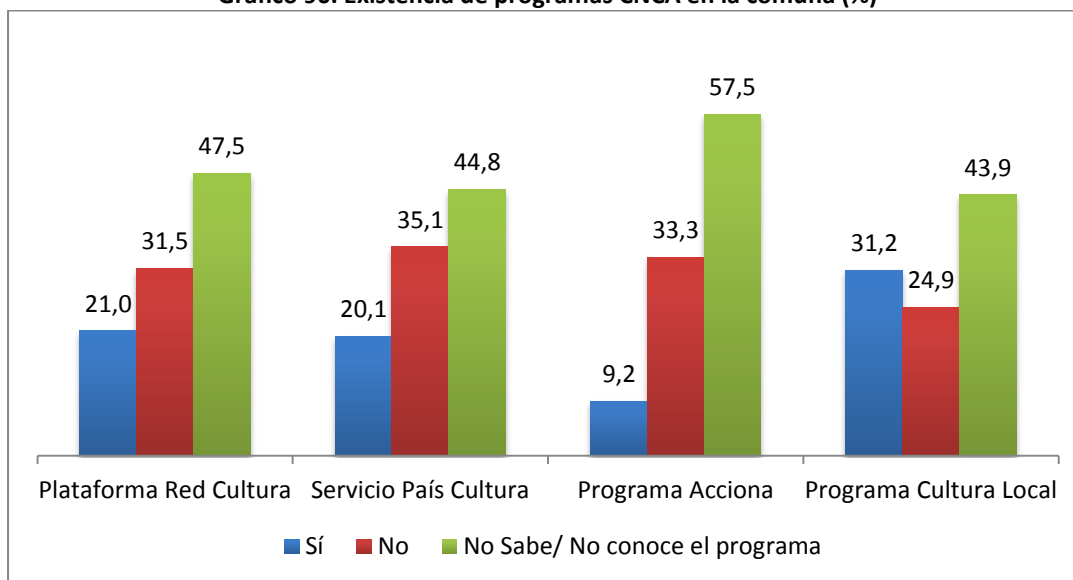
La encuesta también indagó en el conocimiento y la satisfacción de los encargados de cultura con los programas del CNCA: Red Cultura, Acciona, Cultura Local y Servicio País Cultura. Las cifras revelaron que el nivel de conocimiento de los programas es bajo. Sólo un 9,2% conoce Acciona – situación esperable dado que Acciona interactúa más directamente con los establecimientos educativos y/ o con los Departamentos de Educación–, pero en el caso de programas como Red Cultura, Servicio País Cultura y Cultura Local, en cuya intervención las unidades de cultura están implicadas, alrededor del 70% o más de los encargados señala no conocerlos. En las entrevistas los encargados revelan conocer las acciones del CNCA en materia de gestión cultural local, no obstante, se refieren escasamente a los programas por sus nombres formales; más bien hablan de “los centros culturales”, “las capacitaciones”, cuando se refieren a esta dimensión. Esto puede relativizar el bajo conocimiento de los programas que revelan las encuestas.

Tabla 95. Existencia de programas CNCA en la comuna (%)

	Plataforma Red Cultura	Servicio País Cultura	Programa Acciona	Programa Cultura Local
Sí	21,0	20,1	9,2	31,2
No + No sabe / No conoce el programa	79,0	79,9	90,8	68,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0
N	257	259	240	269

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 90. Existencia de programas CNCA en la comuna (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

ii. Calificación del aporte de los programas del CNCA al municipio

Respecto de la satisfacción con los programas del CNCA, más del 60% de las unidades de cultura que conocen estos programas muestra un nivel de satisfacción (sumados satisfecho y/o muy satisfecho) con la acción de los cuatro programas. Red Cultura (los centros culturales) y Cultura Local (las capacitaciones) son los programas mejor evaluados.

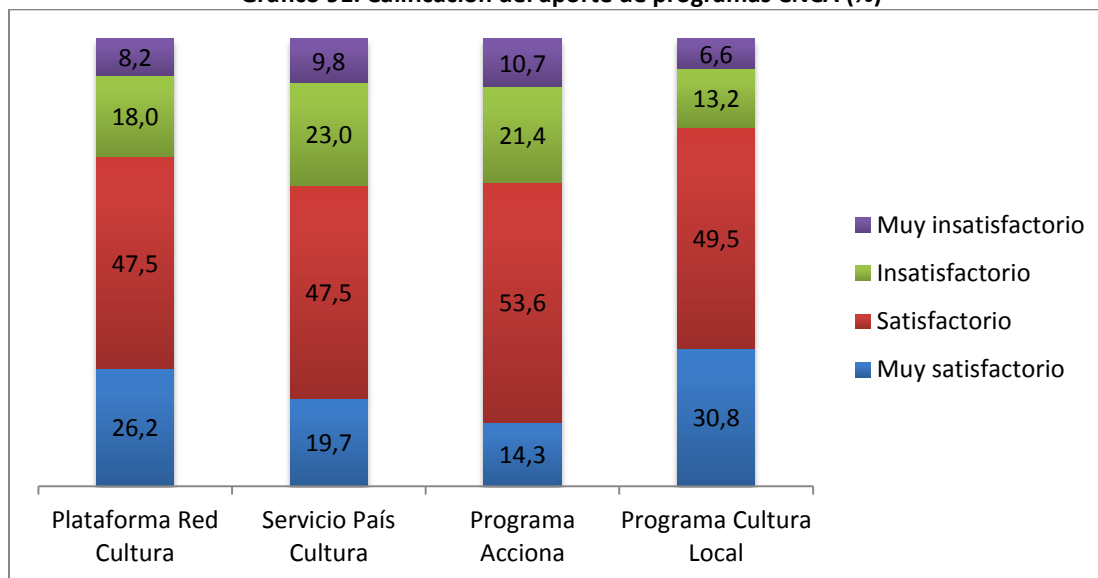
Tabla 96. Satisfacción con programas CNCA (%)

	Plataforma Red Cultura	Servicio País Cultura	Programa Acciona	Programa Cultura Local
Muy satisfactorio + satisfactorio	73,8	67,2	67,9	80,2
Insatisfactorio + muy insatisfactorio	26,2	32,8	32,1	19,8

Total	100,0	100,0	100,0	100,0
N	61	61	28,	91

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 91. Calificación del aporte de programas CNCA (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

En las entrevistas predomina un ánimo de satisfacción cuando se trata de cursos, capacitaciones y seminarios que se implementan vía CNCA. También se valora el aporte de los programas del CNCA cuando implican actividades para la cartelera cultural de la comuna. Los centros culturales también son evaluados positivamente. La evaluación es más difusa cuando se trata de coordinación con monitores de programas, cuyos tiempos y enfoques no coinciden en todos los casos.

- **Calificación de los programas en las distintas macrozonas**

Los datos que se muestran a continuación, reúnen en un mismo grupo aquellos casos que evaluaron satisfactoria y muy satisfactoriamente cada programa del CNCA. En el caso de plataforma Red Cultura, programa que opera principalmente a través de los centros culturales, la evaluación positiva se concentra fuertemente en el norte.

En el caso de Servicio País Cultura, este grupo es mayoritario en la zona sur. Acciona tiene una valoración positiva tanto en el norte como en el centro. Finalmente, Cultura Local concentra la evaluación positiva en el norte y en el sur.

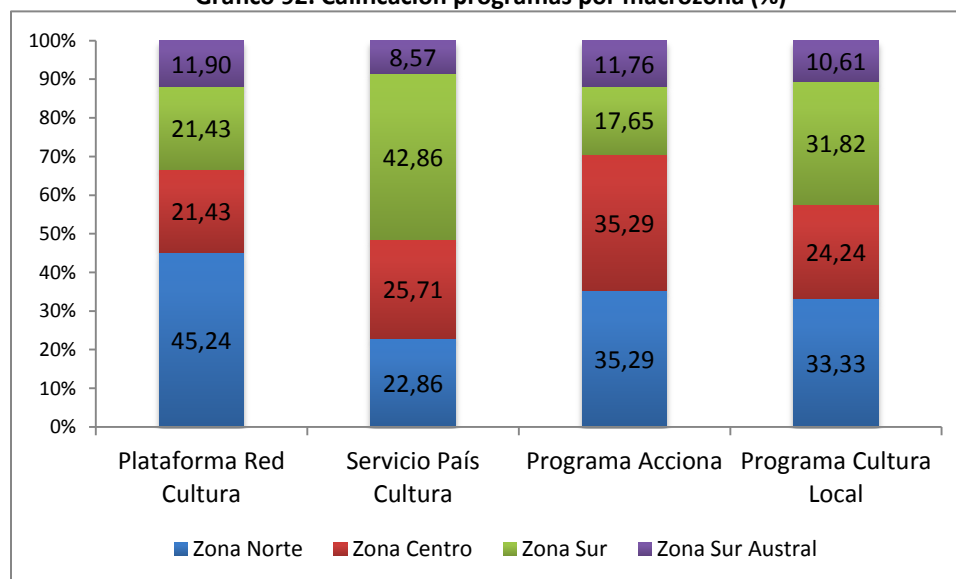
Tabla 97. Calificación programas por macrozona (%)

Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral	Total	N
------------	-------------	----------	------------------	-------	---

Plataforma Red Cultura	45,24	21,43	21,43	11,90	100	42
Servicio País Cultura	22,86	25,71	42,86	8,57	100	35
Programa Acciona	35,29	35,29	17,65	11,76	100	17
Programa Cultura Local	33,33	24,24	31,82	10,61	100	66

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 92. Calificación programas por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

3. Desarrollo institucional de la gestión cultural municipal

En esta tercera sección del capítulo de resultados, se presentan dos tipos de análisis basados en técnicas multivariantes. El primero consta de un conjunto de índices que sintetizan variables contenidas en algunas dimensiones claves para la caracterización de la gestión cultural municipal. Por medio de esos índices es posible clasificar a los municipios según el nivel de desarrollo que presentan en la dimensión correspondiente.

La segunda parte de esta sección entrega una propuesta de tipología de gestión cultural municipal, basada en un análisis de *clusters*. Esta tipología combina y sintetiza variables y dimensiones claves de la gestión cultural municipal, y permite clasificar a los municipios según el nivel de desarrollo institucional que presenta su gestión cultural, tomando en cuenta distintas dimensiones de la gestión cultural. Esta tipología establece cuatro tipos de gestión cultural, que se distinguen entre sí por el grado de desarrollo institucional de la gestión cultural municipal.

3.1 Índices de caracterización de la gestión cultural municipal

Se han construido tres índices a partir de las dimensiones: i) infraestructura cultural; ii) competencias en gestión cultural; iii) planificación cultural. Cada índice resume una dimensión de

caracterización de la gestión cultural municipal. Estos índices han sido construidos con dos propósitos. El primero, obtener una medida que resuma el nivel de desarrollo que muestran los municipios en algunas de las dimensiones más importantes de la gestión cultural. El segundo, avanzar hacia la construcción de una tipología de la gestión cultural municipal que combine distintas dimensiones en un solo valor.

a. Índice de competencias en gestión cultural

Para obtener una medida que permita sintetizar la dimensión ‘competencias en gestión cultural’ se creó un indicador del nivel de competencias, que distingue las competencias de los encargados de unidades de cultura en cuatro niveles: ‘bajo’, ‘regular’, ‘bueno’ y ‘muy bueno’. El indicador fue construido en base a un índice de competencias que contempló las siguientes variables: i) necesidades de capacitación; ii) autoevaluación de competencias, y iii) formación específica en cultura (preguntas 1, 5 y 6 de la encuesta 2012)²⁷.

iii. Nivel de competencias en gestión cultural

Los resultados de este indicador permitieron identificar que, en términos generales, casi un 60% de los encargados encuestados tiene un buen nivel de competencias para el trabajo en el área cultural; una segunda mayoría (21,3%) poseería un nivel bajo, mientras que un 8% poseería un nivel regular. Poco más de un 12% presenta un muy buen nivel de competencias en el área.

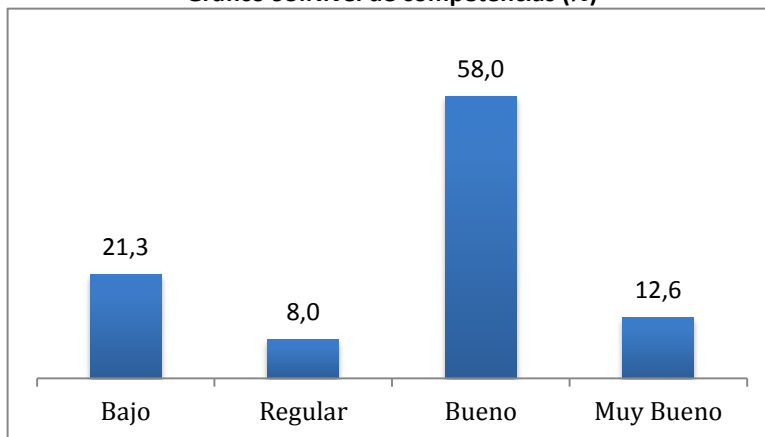
Tabla 98. Nivel de competencias (%)

Nivel de competencias	Porcentaje
Bajo	21,3
Regular	8,0
Bueno	58,0
Muy Bueno	12,6
Total	100
N	286

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

²⁷ Ver detalles del método de elaboración de indicador en anexo A.4.

Gráfico 93. Nivel de competencias (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Nivel de competencias en las unidades de cultura**

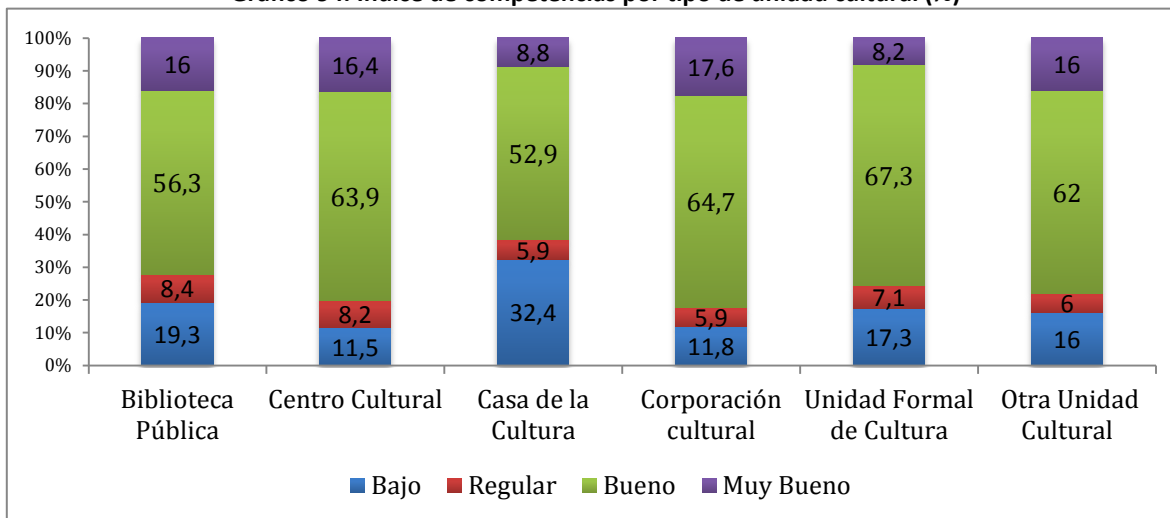
Distinguiendo por tipo de unidad de cultura se evidencia que el nivel más alto de competencias se concentra en las corporaciones culturales y en los centros culturales, donde el nivel ‘bueno’ y ‘muy bueno’ supera el 80%. Por el contrario, el nivel más bajo de competencias se encuentra en las casas de cultura, donde un 32,4% de los funcionarios que trabajan en este tipo de unidades presentan bajos niveles de competencias.

Tabla 99. Índice de competencias por unidad de cultura (%)

Nivel de competencias	Biblioteca Pública	Centro Cultural	Casa de la Cultura	Corporación cultural	Unidad Formal	Otra Unidad
Bajo	19,3	11,5	32,4	11,8	17,3	16
Regular	8,4	8,2	5,9	5,9	7,1	6
Bueno	56,3	63,9	52,9	64,7	67,3	62
Muy Bueno	16	16,4	8,8	17,6	8,2	16
Total	100	100	100	100	99,9	100
N	119	61	34	17	98	50

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 94. Índice de competencias por tipo de unidad cultural (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Nivel de competencias en las distintas macrozonas**

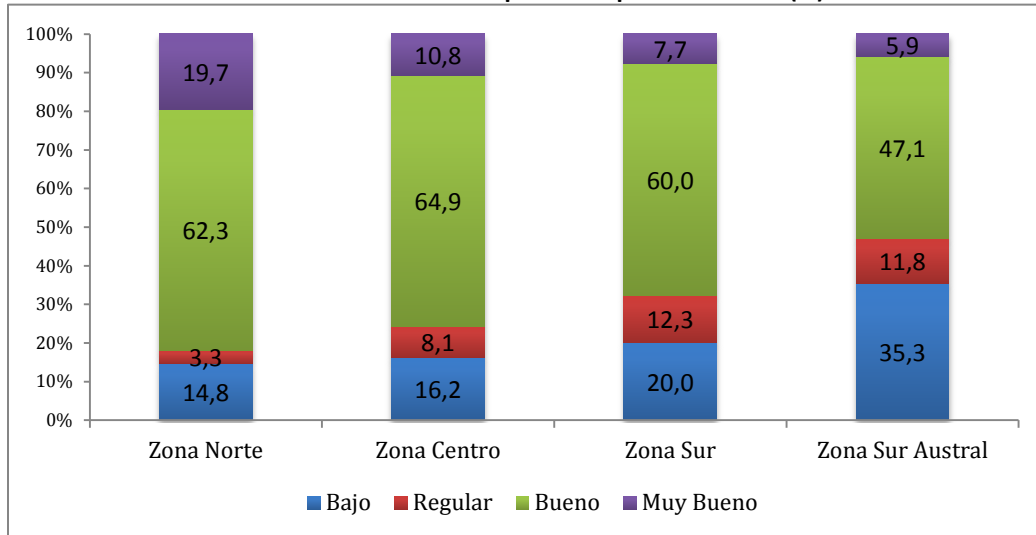
El nivel de competencias con que cuentan los encargados de las unidades de cultura también se ve afectado por la zona geográfica en que se ubican. La zona norte, por ejemplo, presenta los mayores niveles de competencias, ya que casi un 20% de los encuestados presenta un muy buen nivel de competencias y un 62,3% presenta un buen nivel. Por el contrario, en la zona sur austral un 35,3% de los encargados posee un nivel bajo.

Tabla 100. Índice de competencias por macrozona (%)

Nivel de competencias	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral	Total
Bajo	14,8	16,2	20,0	35,3	19,7
Regular	3,3	8,1	12,3	11,8	8,5
Bueno	62,3	64,9	60,0	47,1	60,3
Muy Bueno	19,7	10,8	7,7	5,9	11,5
Total	100	100	100	100	100
N	61	74	65	34	234

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 95. Índice de competencias por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Este índice, junto con las variables sobre condiciones laborales de los encargados de cultura que se analizaron en la sección 2.3 de este capítulo, permite sostener que en las unidades de cultura de los municipios del norte del país hay una mayor profesionalización de la gestión cultural.

b. Índice de infraestructura cultural

De igual modo que en relación a las competencias de gestión cultural, se estableció un índice de infraestructura cultural que permite dar cuenta del panorama general respecto a las condiciones de infraestructura para cultura en cada municipio. El índice contempla las variables: i) infraestructura especializada; ii) condiciones de los espacios, y iii) equipamiento artístico y cultural del municipio. A partir de la información recabada por los encargados de las unidades de cultura, se observa un Índice de infraestructura de 0,27 a nivel general. Este dato revela que, en promedio, los municipios se ubican en el tercio inferior de un ideal de equipamiento de infraestructura, revelando una situación deficiente y la carencia de infraestructura y equipamiento adecuados.

• Calidad de la infraestructura cultural en las distintas macrozonas

Diferenciando de acuerdo a zona, la zona norte y sur austral presentan los mayores valores, con 0,31 y 0,30, respectivamente. Dentro de la zona norte, Tarapacá, Atacama y Antofagasta tienen los más altos valores a nivel nacional (ver gráfico 17)²⁸. Arica, también dentro de la zona norte, asume el valor más bajo a nivel nacional, no obstante, esto posiblemente se debe a su tardía constitución como región. En tanto, en promedio, la zona sur es la que asume el valor más bajo en cuanto a infraestructura cultural, donde la región del Maule (0,3) muestra una cierta ventaja con respecto a Biobío, Los Ríos y Araucanía, cuyos valores no superan 0,25.

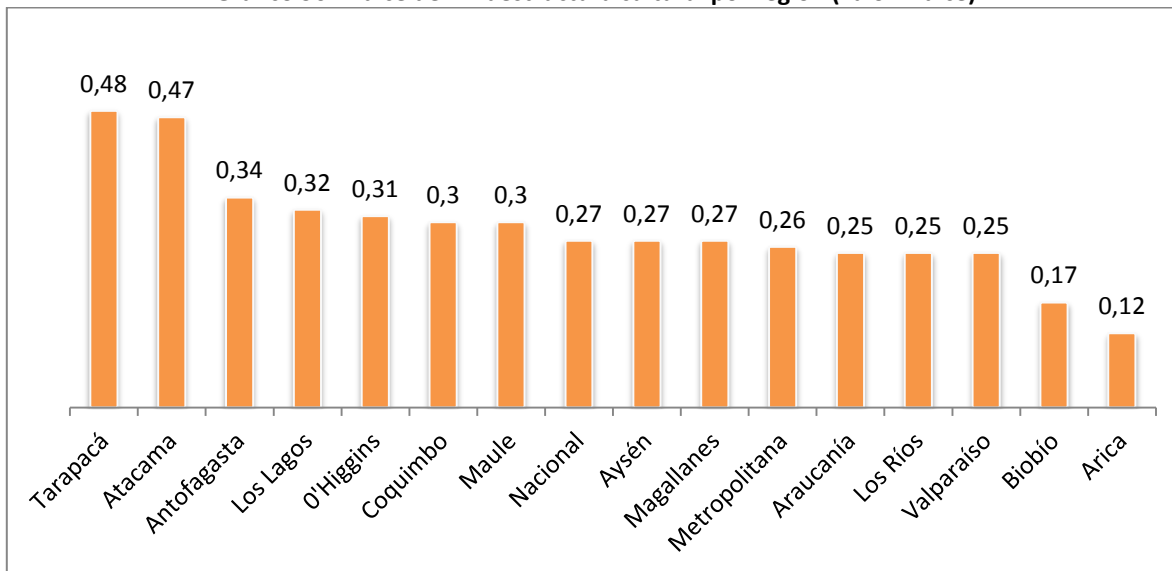
²⁸Ver resultados de índice por comuna en anexo B.3

Tabla 101. Índice de infraestructura cultural por macrozona (Valor índice)

Macrozona	Índice de Infraestructura	
Zona Norte	Media	0,31
	N	80
	Desv. típ.	0,26
Zona Centro	Media	0,27
	N	81
	Desv. típ.	0,23
Zona Sur	Media	0,23
	N	75
	Desv. típ.	0,18
Zona Sur Austral	Media	0,30
	N	42
	Desv. típ.	0,23
Total	Media	0,27
	N	278
	Desv. típ.	0,23

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 96. Índice de infraestructura cultural por región (valor índice)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

b. Índice de Planificación Cultural

Con el objeto de identificar el grado de desarrollo institucional de la gestión municipal en cultura, se ha construido un índice de planificación cultural que permite rankear las unidades de cultura de los municipios desde un nivel '0' hasta un nivel ideal de planificación cultural. Este índice da cuenta de la calidad del proceso de planificación cultural desarrollado por los municipios,

considerando como variables: i) existencia de plan de desarrollo y gestión cultural comunal; ii) conocimiento del plan; iii) utilización de herramientas de planificación para la gestión de la cultura; iv) integración de la planificación cultural al PLADECO, y v) existencia de un diagnóstico de las necesidades y expectativas en materia cultural. Este índice resume estas variables²⁹ y asume un valor que va de 0 a 1, donde 0 significa que en el municipio no hay planificación cultural (no se conoce el plan de cultura y/o no existe; la planificación no se hace en base a herramientas; el plan no está integrado en el PLADECO, y no existe un diagnóstico comunal); y 1, como valor ideal, significa que en el municipio se realiza una planificación cultural en base a estándares mínimos: existe plan conocido e integrado al PLADECO, basado en un diagnóstico de la realidad comunal y materializado a través de herramientas de planificación y gestión. Los resultados indican que, en promedio, este índice asume un valor de 0,3, valor que equivale a un nivel de planificación cultural deficitaria, vale decir, que no considera los principales lineamientos para desarrollar una gestión cultural planificada y alineada con los objetivos municipales.

- **Calidad de la planificación cultural en las distintas macrozonas**

Al diferenciar por región, se puede apreciar que la zona norte presenta un valor considerablemente más alto que las otras, asumiendo un valor de 0,37, lo que la distingue especialmente de la zona sur austral en la que se observa el valor más bajo (0,21)³⁰. De la zona norte, Atacama y Tarapacá asumen los valores más altos a nivel nacional, igual o superior a 0,4. Dentro de las regiones de la zona norte, sólo Antofagasta exhibe un valor por debajo del promedio.

Tabla 102. Índice de planificación cultural por macrozona (valor índice)

Macrozona	Índice de Planificación cultural	
Zona Norte	Media	0,37
	N	80
	Desv. típ.	0,31
Zona Centro	Media	0,30
	N	81
	Desv. típ.	0,30
Zona Sur	Media	0,29
	N	75
	Desv. típ.	0,26
Zona Sur Austral	Media	0,21
	N	42
	Desv. típ.	0,25
Total	Media	0,30
	N	278

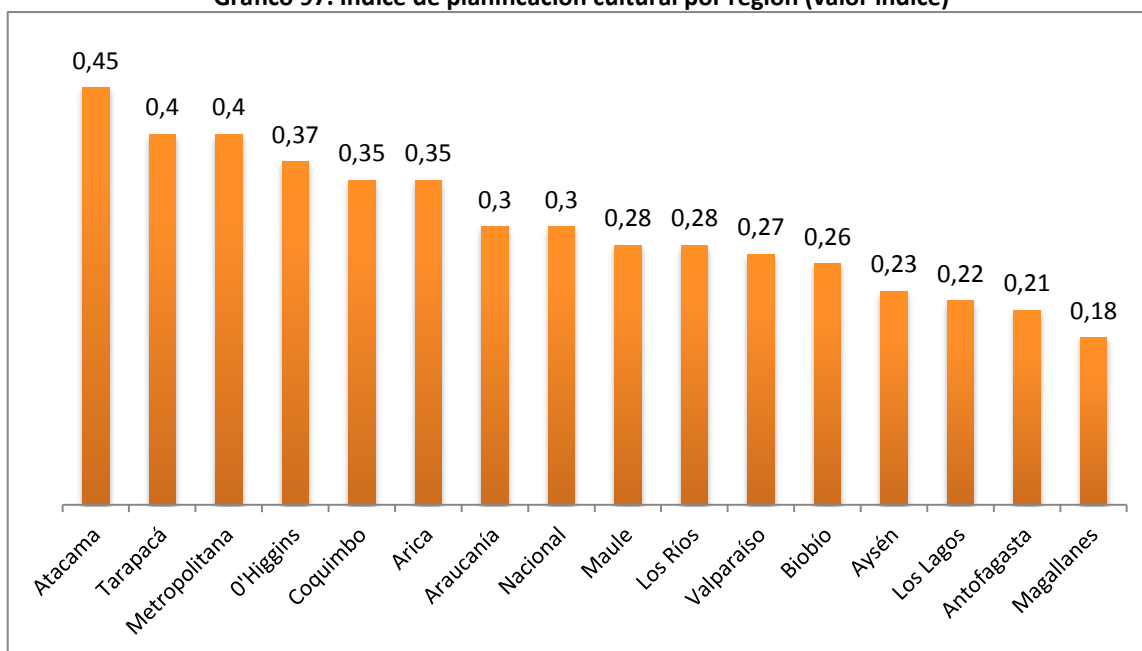
²⁹ Ver construcción de índice en anexo metodológico A.4.

³⁰ En el gráfico 86 se incluyen sólo las unidades de cultura de las cuales fue posible identificar comuna. En el anexo B.3 se incluye el detalle para todas las comunas.

	Desv. típ.	0,29
--	------------	------

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 97. Índice de planificación cultural por región (valor índice)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

La construcción de este índice permite visualizar con mayor claridad cómo están los municipios del país en cuanto a planificación cultural. Los resultados dan cuenta de que el nivel en esta dimensión es bajo y que la incorporación del ámbito de la cultura en la gestión municipal aún ocupa un lugar secundario, ya que los procesos asociados a su gestión no han sido formalizados en la mayoría de los municipios.

3.2 Desarrollo institucional de la gestión cultural municipal: Propuesta de tipología

Finalmente, luego de pruebas sucesivas, a partir de un análisis *cluster* se elaboró un modelo de tipología que consideró las siguientes variables: i) nivel de infraestructura cultural (indicador elaborado a partir del Índice de infraestructura cultural); ii) existencia de ítem destinado a cultura dentro del presupuesto, y iii) planificación cultural integrada a PLADECO. Este modelo permitió la clasificación de un conjunto de elementos internamente homogéneos y distintos entre sí, a partir de su comportamiento en un conjunto de variables³¹.

El modelo elaborado definió cuatro grupos que en su composición interna son homogéneos, pero que mantienen su heterogeneidad unos de otros. La composición de los grupos es la siguiente:

³¹ Los conglomerados presentan un buen ajuste a partir de un modelo de algoritmo bietápico. Detalle del procedimiento para la elaboración de la tipología en anexo A.4.

Cuadro 14. Tipología de desarrollo institucional de la gestión cultural municipal. Composición de grupos

Variables de la tipología	GRUPOS DE LA TIPOLOGÍA			
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Planificación cultural	Planificación cultural integrada a PLADECO (100%)	Planificación cultural no integrada a PLADECO (58,6%)	Planificación cultural integrada a PLADECO (54,8%)	Planificación cultural integrada a PLADECO (100%)
Ítem destinado a cultura en presupuesto	Existencia de ítem de cultura en presupuesto municipal (100%)	Existencia de ítem de cultura en presupuesto municipal (77,1%)	No existencia de ítem de cultura en presupuesto municipal (80,6%)	Existencia de ítem de cultura en presupuesto municipal (100%)
Nivel de infraestructura cultural	Infraestructura cultural regular (52%)	Bajo nivel infraestructura cultural (55,7%)	Bajo nivel de infraestructura cultural (64,5%)	Bajo nivel de infraestructura cultural (100%)

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

a. Definición de grupos de la tipología

El análisis *cluster* arrojó cuatro grupos. Ninguno de estos asume un alto nivel de infraestructura; en todos, éste constituye un ítem que asume niveles regulares o bajos. Los grupos se definen a continuación:

Grupo 1: “Gestión cultural institucionalizada”

De acuerdo a los resultados de la tipología, este grupo es el que tiene mayor desarrollo institucional de la gestión cultural, ya que la planificación cultural está integrada en el PLADECO, existe un ítem para cultura en el presupuesto municipal y cuenta con un nivel de infraestructura regular. En este grupo podría estar un municipio como El Bosque o Villa Alemana, que si bien difieren en cuanto al tipo de gestión que realizan, comparten el tener una planificación integrada al PLADECO, un presupuesto asignado para cultura y un nivel de infraestructura aceptable. Zapallar podría pasar a constituir parte de este grupo una vez que el departamento de cultura esté funcionando.

Este grupo ha sido definido como el de aquellos municipios que tienen una gestión cultural institucionalizada para marcar la diferencia con los otros grupos que presentan debilidades en una o más de las variables que constituyen la tipología. No obstante, cabe señalar que si bien se trata de municipios que parecen estar en mejor pie en cuanto a la gestión cultural, es probable que un subconjunto importante de éstos tenga aún mucho camino que recorrer en cuanto a profesionalizar y mejorar la gestión cultural que realizan.

Grupo 2: “Gestión cultural en vías de institucionalización con deficiencias en planificación e infraestructura”

En este grupo se encuentran aquellos municipios que disponen de un presupuesto municipal para la gestión cultural, pero no cuentan ni con un plan de desarrollo cultural institucionalizado (integrado al PLADECO) ni con una infraestructura adecuada. Aquí puede tratarse de municipios que desarrollan actividades (ya que cuentan con algo de presupuesto), pero que no obedecen a ningún tipo de plan, o bien puede tratarse de municipios que realizan muy poca actividad.

Grupo 3: “Gestión cultural en vías de institucionalización con deficiencias en presupuesto e infraestructura”

El tercer grupo lo conforman municipios que tienen un plan de cultura integrado al PLADECO, vale decir, que cuentan con cierto nivel de institucionalidad (suponiendo que ese plan esté vigente), pero cuya precariedad radica en el plano material, ya que en este grupo fallan tanto el presupuesto como la infraestructura. Este puede ser el caso de un municipio como Paine que se encuentra en un proceso de institucionalización de la gestión cultural a través de la constitución de un nuevo departamento de cultura, pero que carece de recursos municipales y que atraviesa un período débil en cuanto a infraestructura debido a que los principales espacios para cultura se encuentran aún en construcción y/o reparación. San Antonio es otro municipio que podría ser clasificado dentro de esta categoría debido a que su principal debilidad, como se señaló en secciones anteriores, es de tipo material.

Grupo 4: “Gestión cultural en vías de institucionalización con deficiencias en infraestructura”

Finalmente, el cuarto grupo lo conforman municipios que pueden estar en buen pie en cuanto a la institucionalización de la gestión cultural (plan integrado al PLADECO y disponibilidad de presupuesto municipal), pero que tienen un nivel deficiente de infraestructura. Este grupo, salvo por esta debilidad en infraestructura, se asemeja al primero.

i. Distribución de la tipología

La distribución de casos entre estos cuatro grupos se presenta en la tabla 101. La mayoría de los casos pertenece al grupo 2 (34,5%), cuya gestión carece de planificación institucionalizada y de infraestructura adecuada, pero dispone de un ítem dentro del presupuesto municipal.

Los grupos 1 y 4, cuya característica es que están en mejor pie en cuanto al proceso de institucionalización de la gestión cultural, sumados, ascienden al 50,2% de los casos.

El grupo 3, cuya principal debilidad reside en el ámbito de la planificación, concentra un porcentaje minoritario de casos (15,3%).

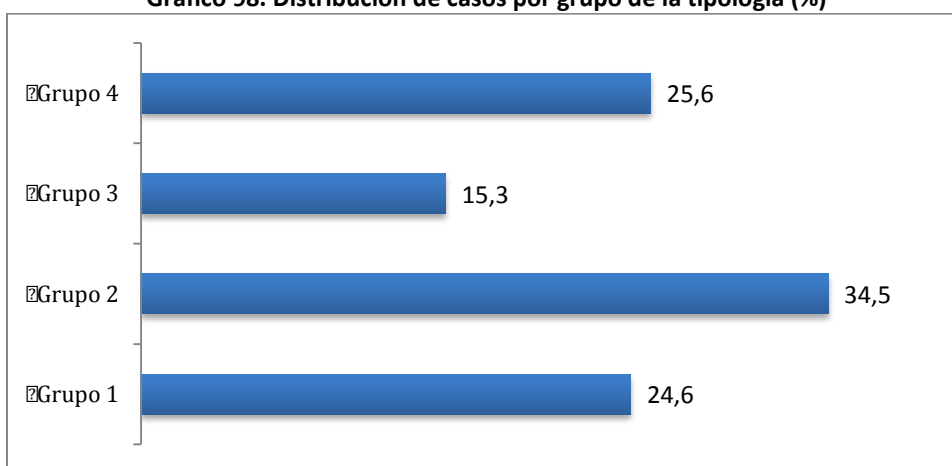
Tabla 103. Distribución de casos por grupo de la tipología (%)

Grupos	Distribución
Grupo 1: “Gestión cultural institucionalizada”	24,6

Grupo 2: "Gestión cultural en vías de institucionalización con deficiencias en planificación e infraestructura"	34,5
Grupo 3: "Gestión cultural en vías de institucionalización con deficiencias en presupuesto e infraestructura"	15,3
Grupo 4: "Gestión cultural en vías de institucionalización con deficiencias en infraestructura"	25,6
TOTAL	100
N	203

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 98. Distribución de casos por grupo de la tipología (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

- **Distribución de los grupos de la tipología en las distintas macrozonas**

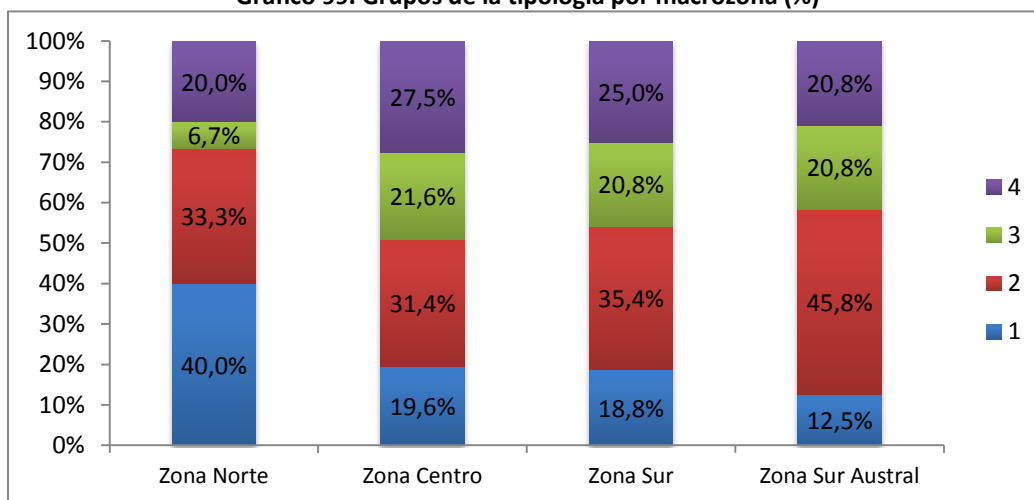
La distribución de los cuatro grupos de la tipología por macrozona permite volver a constatar que en las regiones del norte del país, los municipios exhiben mejores niveles de gestión cultural. Allí, sumados, el grupo 1 (40%) y el grupo 4 (20%) representan al 60% de los municipios. La zona sur austral, por el contrario, concentra más municipios de los grupos 2 y 3 (66,6%), cuya gestión cultural, de acuerdo a la tipología, presenta más deficiencias.

Tabla 104. Grupos de la tipología por macrozona (%)

Grupos de la tipología	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur	Zona Sur Austral
1	40,0%	19,6%	18,8%	12,5%
2	33,3%	31,4%	35,4%	45,8%
3	6,7%	21,6%	20,8%	20,8%
4	20,0%	27,5%	25,0%	20,8%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 99. Grupos de la tipología por macrozona (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

ii. Relación entre el grado de desarrollo institucional y el nivel de competencias de los encargados de cultura.

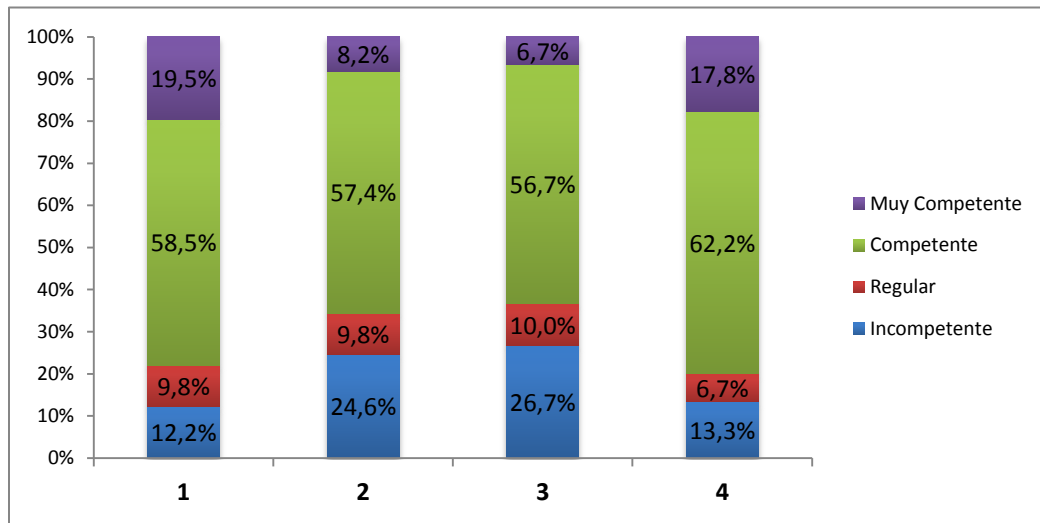
Finalmente, la tabla 103 muestra un cruce entre el indicador nivel de competencias y los cuatro grupos de la tipología. Los datos permiten sostener que los grupos 1 y 4 (grupos con mayor grado de institucionalidad de la gestión cultural) agrupan mayoritariamente a encargados de cultura con niveles altos de competencia (entre 78 y 80%, respectivamente, sumando competentes y muy competentes), mientras que los grupos 2 y 3 concentran más encargados de cultura con niveles bajos de competencia (34,4 y 36,7%, respectivamente, sumando incompetentes y regulares).

Tabla 105. Grupos de la tipología según nivel de competencias (%)

Nivel de competencias	Grupos de la tipología			
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Incompetente	12,2%	24,6%	26,7%	13,3%
Regular	9,8%	9,8%	10,0%	6,7%
Competente	58,5%	57,4%	56,7%	62,2%
Muy Competente	19,5%	8,2%	6,7%	17,8%

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 100. Grupos de la tipología según nivel de competencias (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

iii. Relación entre el grado de desarrollo institucional de la gestión cultural y el tipo de actividad que desarrollan los municipios

La tipología propuesta no provee una caracterización cabal de la gestión cultural municipal, pero aporta en el análisis de la institucionalidad de la gestión cultural en los municipios. Para una mejor comprensión del funcionamiento de las unidades de cultura en los municipios y de la labor que realizan, debe tomarse en cuenta el tipo de actividad que desarrollan los municipios a través de sus unidades de cultura. Para este análisis, se explora cómo se distribuyen, entre los grupos de la tipología, dos variables claves para analizar el tipo de actividad que desarrollan los municipios: el ámbito en que se centran los planes de cultura y el tipo de actividades que desarrollan las unidades de cultura. A continuación se entregan los resultados de ese análisis.

• **Ámbito de acción de los planes de cultura según grupos de la tipología**

La tabla que sigue entrega datos respecto de en qué ámbitos de acción se centran los planes de cultura de los grupos de la tipología. El grupo 1 (gestión cultural institucionalizada) centra sus planes de cultura preferentemente en el fomento de las actividades culturales locales. El resto de ámbitos de acción cobra una relevancia menor dentro del grupo, aunque también está presente.

El grupo 4 (con deficiencias en infraestructura) también centra su acción en el fomento de las actividades culturales, pero parte importante de su planificación apunta también al patrimonio cultural.

Los grupos 1 y 4, de acuerdo a estos datos muestran un perfil de actividad que no sólo se orienta a la producción de eventos y celebraciones, sino también al fortalecimiento de la actividad cultural

local. Esto podría indicar que a mayor institucionalización de la gestión cultural (grupos 1 y 4), mayor orientación a una intervención cultural basada en las necesidades de la comunidad local.

El grupo 2 (deficiencias en planificación e infraestructura) centra sus planes el fomento de las actividades culturales locales y en producción de eventos. Este grupo, cuyo nivel de institucionalización de la gestión cultural es más deficitario según la tipología propuesta, orienta parte importante de su intervención en cultura a la celebración de eventos.

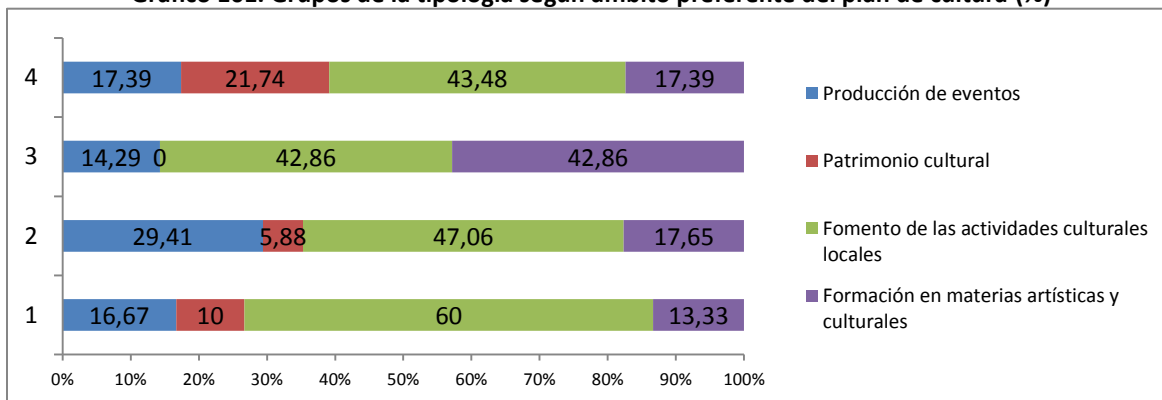
Finalmente, el grupo 3 (deficiencias en presupuesto e infraestructura) centra sus planes en fomento de actividades culturales locales y en formación en materias artísticas y culturales.

Tabla 106. Grupos de la tipología según ámbito preferente del plan de cultura (%)

Ámbitos en que se central el plan de cultura	Grupos de la tipología			
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Producción de eventos	16,67	29,41	14,29	17,39
Patrimonio cultural	10	5,88	0	21,74
Fomento de las actividades culturales locales	60	47,06	42,86	43,48
Formación en materias artísticas y culturales	13,33	17,65	42,86	17,39

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 101. Grupos de la tipología según ámbito preferente del plan de cultura (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

• **Tipo de actividad que realizan las unidades de cultura según grupo de la tipología**

El análisis que se presenta a continuación apunta a identificar un perfil de actividad por grupo de la tipología. Los datos que aquí se entregan no muestran una clara relación entre el ámbito en que se centran los planes de cultura y el tipo de actividades que se realizan, cuestión que puede estar relacionada con la falta de planificación cultural de los municipios.

De acuerdo a la tabla 105, la actividad cursos y talleres es realizada preferentemente por unidades de cultura del grupo 2, cuyas deficiencias se concentran en planificación e infraestructura. Los seminarios se realizan preferentemente en el grupo 1 y tienen poca presencia en el grupo 3.

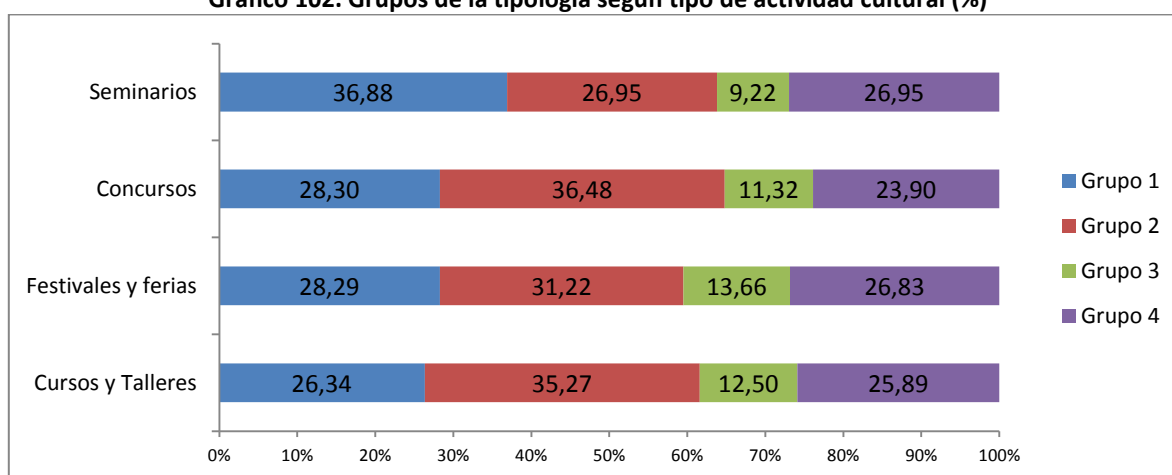
El resto de las actividades se realizan con preferencia entre los grupos 1 y 2, y poco en el grupo 3.

Tabla 107. Grupos de la tipología según tipo de actividad cultural (%)

Tipo de actividad	Grupos de la tipología				Total	N
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4		
Cursos y Talleres	26,34	35,27	12,50	25,89	100,00	224
Festivales y ferias	28,29	31,22	13,66	26,83	100,00	205
Concursos	28,30	36,48	11,32	23,90	100,00	159
Seminarios	36,88	26,95	9,22	26,95	100,00	141

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 102. Grupos de la tipología según tipo de actividad cultural (%)



Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

iv. Relación entre el grado de desarrollo institucional de la gestión cultural y la existencia de un diagnóstico de necesidades y expectativas de la comunidad local

Los grupos 1 y 4 que, como ya se ha reiterado, exhiben un nivel más favorable de institucionalización de la gestión cultural, en su mayoría corresponden a municipios que cuentan con un diagnóstico de las necesidades y expectativas de la comunidad en material cultural y basan en ello la planificación de su quehacer. Los grupos 2 y 3, en cambio, en un bajo porcentaje cuentan con este tipo de diagnóstico.

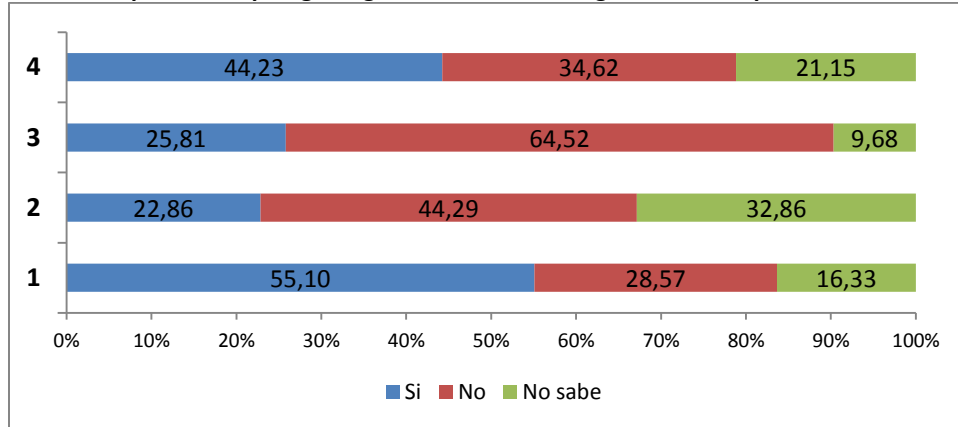
Tabla 108. Grupos de la tipología según existencia de diagnóstico en la planificación cultural (%)

Existencia de diagnóstico	Grupos de la tipología			
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Si	55,10	22,86	25,81	44,23
No	28,57	44,29	64,52	34,62

No sabe	16,33	32,86	9,68	21,15
Total	100	100	100	100
N	49	70	31	52

Fuente: Elaboración Propia. Encuesta Gestión Cultural Municipal

Gráfico 103. Grupos de la tipología según existencia de diagnóstico en la planificación cultural (%)



V. Conclusiones y recomendaciones

Este estudio concluye sintetizando los principales hallazgos y poniendo en discusión algunos elementos que se revelaron como claves para la gestión cultural que desarrollan los municipios.

El principal objetivo de este estudio fue el de diagnosticar la gestión cultural de los municipios, identificando el grado de desarrollo institucional del sector. La información levantada a través de una encuesta a encargados de cultura y de entrevistas, mostró que existen avances respecto de la situación que fue puesta en evidencia el año 2006. Hay más encargados de cultura con competencias en gestión cultural, más municipios que planifican y que destinan parte de su presupuesto –aunque modesta– a cultura. Aún así, la planificación es todavía informal en muchos casos y el presupuesto para cultura se hace insuficiente, a la vez que crecen las demandas de las comunidades en la materia. Por otro lado, prevalece una situación de fragmentación de la gestión cultural dentro de los municipios, donde distintas unidades se manejan con distintos criterios sin el paraguas de una política comunal de cultura, compartida y conocida por todos. Pese a que se observan avances en el ámbito de la gestión cultural municipal, ésta labor aún no goza del debido peso institucional.

Los resultados del estudio también muestran que es necesario avanzar en el conocimiento del tipo de actividades culturales que se generan desde los municipios. El tipo de actividad cultural indica qué tipo de intervención se realiza en la comuna, si ésta parte desde las necesidades de la comunidad local y se proyecta a largo plazo, o si surge a partir de las necesidades del ciclo político electoral y se manifiesta básicamente en eventos y celebraciones. El estudio al final permite sugerir que aquellos municipios que exhiben un nivel de institucionalización más fuerte de la gestión cultural, también son municipios que otorgan mayor importancia a la cultura como expresión de la comunidad y no sólo como celebración, y destinan parte importante de su gestión a fortalecer la actividad cultural local.

El municipio es la institución pública más cercana a la ciudadanía y dadas sus características particulares se encuentra en un lugar privilegiado para realizar un trabajo que esté en sintonía con las necesidades e intereses de la población. En este ámbito, y particularmente en los últimos años, el municipio chileno ha ido paulatinamente transformándose en un **“facilitador del desarrollo local”** trabajando en la generación de estrategias que se traduzcan en acciones que beneficien a la comunidad en su conjunto. Son las municipalidades, por la cercanía con la sociedad local, el lugar desde donde pueden apreciarse y dimensionarse con mayor claridad tanto los problemas locales que presenta una comunidad como también los recursos y potencialidades que éstas tienen para hacerles frente. Es aquí donde se articulan las decisiones y las acciones de la población y de sus gobiernos para aprovechar y potenciar los recursos, bienes y servicios que se generan en el territorio. Son los municipios, dadas sus facultades, recursos y posición en la estructura del Estado, la institución llamada a convertirse en el ente promotor y facilitador del desarrollo local, así como gestor y articulador de la participación en él, de los distintos actores locales.

Las características señaladas anteriormente hacen perfecto sentido también cuando son llevadas al ámbito cultural, siendo entonces los municipios agentes claves para el levantamiento de información y generación de conocimiento relativo a las realidades culturales existentes en cada comuna, de modo de poder incorporar la gestión cultural municipal como un elemento esencial

en el desarrollo local. Para poder llevar a cabo lo anterior se hace necesario trabajar en ciertas condiciones que faciliten y potencien esta labor, elementos que fueron apareciendo en este estudio, ya sea en los datos arrojados por la encuesta como en las opiniones vertidas por los entrevistados. A juicio de nuestra consultora los más relevantes son los siguientes:

- **Planificación de la Gestión Cultural**

Respecto a las actividades que los Municipios llevan a cabo en el marco de una gestión cultural, se observó que existe interés y conciencia crecientes de la importancia de este tema en la gestión pública local, y que, junto con ello, existe también actividad, los municipios “hacen cosas” en cultura. No obstante, se observó también que persiste aún un alto grado de informalidad en lo que se hace. Vale decir, poco de lo que se hace cristaliza en un plan estratégico anticipado, explícito y conocido. En la encuesta, menos de la mitad de los encargados señaló con seguridad que el municipio contaba con un plan de desarrollo cultural. Esto obedece en parte a que, dado que los recursos que se destinan a cultura, en muchos casos son insuficientes, las unidades de cultura tienen que planificar de acuerdo a los recursos y oportunidades que van captando en el momento, lo que impide una planificación anual completa.

Continuando con el análisis en esta línea y dando un paso más, el Plan de Desarrollo Comunal (Pladeco) es un instrumento clave en la planificación municipal, y por ende también en la gestión asociada a dicha planificación. Para el área de gestión cultural resulta igualmente relevante por lo que a juicio de nuestra consultora es imprescindible incorporar el trabajo de cultura, no sólo en el PLADECO, sino también en el presupuesto municipal, otro instrumento clave cuando hablamos de planificación. Una conclusión relevante en este aspecto es que la mayoría de los municipios no ha elaborado un plan de desarrollo cultural que considere una mirada de largo plazo, y a modo de sugerencia nos parece clave que esto ocurra. Un plan de estas características no debe ser sólo un cronograma de actividades y eventos, las que además muchas veces están dadas por el nivel nacional, o responden a efemérides del país y no necesariamente a situaciones o fechas relevantes en el ámbito comunal. Un plan de desarrollo cultural debe necesariamente partir de un buen diagnóstico, e insertarse en el Pladeco con programas y actividades específicas que respondan a un objetivo general y que se enmarquen en una línea clara de navegación. De todos modos es importante señalar que prácticamente un 60% de quienes contestan la encuesta aplicada en el marco de este estudio indican que la planificación cultural se encuentra efectivamente considerada en el Pladeco, subiendo en algo más de 11 puntos porcentuales respecto de la medición efectuada el año 2006.

La realización del diagnóstico es un elemento central ya que, tal como se señala en el estudio realizado por el CNCA el año 2006, *“uno de los aspectos que más inciden en la pertinencia de la elaboración de planes, programas, y proyectos de desarrollo cultural comunal, así como en la eficiencia de su implementación, es la calidad del conocimiento de la realidad cultural local con que cuentan los municipios”*³²

De la mano con la planificación y la elaboración de este tipo de instrumentos (plan de desarrollo cultural), se encuentra el tema del cómo éstos son construidos, elemento que da paso a otro

³² “Diagnóstico de la Gestión Cultural de los Municipios en Chile”, CNCA, 2006

elemento que nos parece relevante destacar, como es la participación de la ciudadanía en la gestión cultural.

- **Participación de la ciudadanía en la gestión cultural.**

La participación ciudadana es un elemento central en cualquier política de desarrollo que pretenda generar procesos inclusivos y de integración social. Experiencias exitosas nos muestran que esto es posible de realizar, siendo aun más factible en el nivel local. La constitución de buenos gobiernos locales, en que la comunidad entabla procesos de diálogos permanentes con las autoridades comunales, son pilares fundamentales para avanzar en el desarrollo local, y en el caso particular de este estudio, para el desarrollo cultural. Como veíamos en el punto anterior son pocos los Municipios los que cuentan con un instrumento de planificación asociado a la gestión cultural, sin embargo, en la participación ciudadana asociada a dichos procesos de planificación, se evidencia una alta participación de los agentes locales.

En directa relación con los niveles de participación de la ciudadanía, encontramos la trayectoria de la gestión cultura que cada Municipio ha desarrollado, elemento importante de tener en cuenta. Aquellos municipios que muestran una trayectoria en el tiempo de su gestión cultural, como San Antonio y El Bosque, desarrollan un trabajo más apegado a la comunidad local, con una gestión participativa que da importancia a las necesidades y particularidades del contexto local. Estas comunas desarrollan un trabajo territorializado que les permite un diagnóstico más acabado de la realidad local. Otros municipios, con una gestión cultural más incipiente, como Zapallar, Villa Alemana y Paine, coinciden en manifestar la necesidad de que su gestión avance hacia una gestión cultural que les permita responder a las demandas de las comunidades locales en materia de cultura, ya sea yendo hacia las localidades más dispersas, y/o generando o fortaleciendo mecanismos de interlocución. Esto revela que la implementación de actividades culturales en la comuna levanta un proceso virtuoso en el que esa actividad tiende a despertar nuevas necesidades en materia cultural por parte de la comunidad, necesidades que se traducen en demandas al municipio, y que constituyen nuevos desafíos para la gestión cultural municipal.

En la gestión cultural se observan dos interesantes distinciones que requieren a futuro mayor profundización. Por un lado, en un eje relativo a la finalidad con la cual se desarrolla actividad artística y cultural desde el municipio, se observan casos que potencian la cultura entendida más como formación y casos que potencian la cultura entendida más como entretenimiento. Dependiendo de qué polo tenga mayor énfasis en la gestión cultural municipal, se desarrollará más uno u otro tipo de actividad. En otro eje, que hace referencia al enfoque desde donde se planifica la gestión cultural, se observan casos que tienden a potenciar la cultura como las prácticas y costumbres de la comunidad local, y casos que tienden a potenciar la cultura como productos y bienes de una cultura erudita, diferente a la cultura de la comunidad local. Dependiendo de qué polo tenga mayor peso en el municipio, la gestión cultural municipal puede ser más o menos horizontal; más o menos participativa.

- **Institucionalidad asociada a la gestión cultural**

En relación a la gestión cultural que desarrollan las distintas unidades de cultura, este estudio detectó que existe un perfil de gestión similar entre corporaciones, centros culturales, unidades formales y casas de cultura, mientras que las bibliotecas se diferencian de estas unidades y se asemejan fuertemente entre sí. Las primeras realizan un amplio espectro de actividades y no sólo apoyan y respaldan a los artistas, agrupaciones y gestores culturales, sino que también generan una oferta contribuyendo a la formación de audiencias, sostienen una cartelera cultural y otorgan espacios de formación y encuentro para las comunidades. Las bibliotecas, con un perfil más acotado, preferentemente otorgan servicios a la comunidad, que pueden o no ser de carácter cultural. Además, en algunos casos desarrollan acciones para el fomento de la lectura.

Lo anterior se relaciona con lo arrojado por la encuesta aplicada por el CNCA el año 2006, donde se indica que *“no existe en los municipios un formato organizacional único para enfrentar las tareas en el ámbito cultural. En efecto, se registraron más de treinta maneras de nombrar la función cultural en los municipios, que van desde el centro cultural o la corporación cultural, a los departamentos culturales propiamente tales, cuestión que reafirma la amplia diversidad de formas administrativas que los municipios adoptan para llevar a cabo la función cultural”*.

Un rasgo típico de la gestión cultural de los municipios es que ésta no opera como una unidad interconectada. Más bien, lo que ocurre es que la gestión cultural se atomiza en unidades que no están conectadas entre sí dentro de un mismo municipio. La situación anterior (atomización del trabajo de las distintas unidades de cultura al interior del Municipio), se ve complejizada aun más al constatar que, en términos generales, las unidades culturales, o la figura que ésta tome en cada Municipio, no se vincula con otros departamentos o unidades al interior de la misma institución. El vincularse por ejemplo con la Dirección de Desarrollo Comunitario, y/o con la Secretaría de Planificación Comunal podría facilitar la incorporación de la gestión cultural en los instrumentos de planificación municipal, o facilitar la realización de actividades con organizaciones sociales en caso de articular un trabajo más mancomunado con la DIDECO, por ejemplo. Por otra parte es importante señalar también que, el estudio permitió observar que existen municipios donde se empieza a dar un proceso de concentración de la gestión cultural que realizan distintas unidades, donde una unidad unifica a las demás y genera los lineamientos básicos para la actividad de cada una. Una recomendación en esta materia dice relación con que, en aquellos municipios donde se cuente con un plan de desarrollo comunal, éste pueda ser difundido de manera interna entre los distintos departamentos y/o unidades municipales, de modo de poner dicho plan en conocimiento de todo el equipo municipal, apostando así por una mayor coordinación que genere procesos sinérgicos y círculos virtuosos de trabajo en torno a la gestión cultural.

Avanzando en las ideas fuerza que emanan de los resultados, se observan tres factores principales que definen el énfasis de la gestión cultural municipal. Por un lado, la alcaldía. Una gestión cultural municipal fuerte se desarrolla allí donde existe un alcalde que facilita y genera espacios, ya sea contratando un equipo competente, validando acciones y decisiones, poniendo espacios y recursos a disposición y/o un alcalde que se involucra directamente en la gestión cultural, que genera acciones, va a terreno, genera redes y vínculos para la gestión cultural y atrae eventos.

La infraestructura aparece como otro factor que define el carácter de la gestión cultural municipal. La existencia de espacios físicos adecuados para la realización de actividades potencia la gestión cultural. Desde este punto de vista, los centros culturales significan una gran oportunidad para los

municipios, en la medida en que comprometen una gestión más activa y posibilitan el desarrollo de más y mejores actividades.

Las redes son un tercer factor que puede jugar a favor de la gestión cultural de los municipios. Dado que la autogestión es una práctica común en los municipios, la capacidad de agenciar redes de cooperación resulta de vital importancia. A partir de estas redes los municipios consiguen realizar actividades, ya sea a través de la provisión de recursos, y aportes materiales y humanos. Una recomendación concreta en esta materia, y que aparece como un ámbito de preocupación y de desafíos por asumir entre los entrevistados, tiene que ver con generar acercamientos con el sector privado, en cuanto un posible financista de ciertos eventos o actividades que estén consideradas en plan.

- **Preparación de los encargados de la gestión cultural**

Como señalábamos anteriormente, para contar con un adecuado plan de desarrollo cultural en el nivel comunal, es fundamental tener un acabado conocimiento sobre la realidad cultural de la comuna, y sobre las necesidades de la comunidad en esta materia. Tanto para esto, como para la gestión en sí, es clave que las unidades de cultura municipales cuenten con personas que tengan las competencias necesarias para llevar a cabo este trabajo.

La encuesta arroja que un 34,5% de los encargados del tema en los Municipios cuentan con educación superior universitaria completa, seguida de aquellos con educación superior técnica completa (24,5%), que sumados alcanzan prácticamente un 60%. Del total de encuestados sólo un 17% señala las Artes y Humanidades como su área de formación profesional, sin embargo 2/3 de los encuestados indican contar con algún tipo de capacitación o formación específica en el área de cultura. Respecto a la especialidad en la cual los encargados han recibido formación, los ámbitos de “Gestión cultural” y “Políticas culturales” congregan a prácticamente un 70% de los encuestados.

A partir de estos datos es posible concluir que ha habido un importante avance en la formación con que cuentan los encargados de las distintas unidades culturales de los Municipios del país, encontrándose hoy más preparados para ejercer su función. No obstante esto nos parece relevante continuar avanzando en la formación que dice relación con la Gestión Cultural, en el contexto municipal. A modo de recomendación es importante señalar que trabajar en esta línea implica no sólo conocer de cultura, sino también desarrollar competencias que permitan gestionar las diversas acciones asociadas a la temática, incluyendo por ejemplo la articulación de un trabajo más mancomunado tanto al interior del Municipio (con otras unidades culturales y con otros departamentos municipales), como fuera de éste (vinculación con privados y gestión y apalancamiento de recursos). Dentro de estas competencias nos parece también esencial el potenciar la importancia que tiene incluir a la comunidad en la gestión cultural, entregando herramientas a los encargados para desarrollar un trabajo en terreno, para y con la gente.