



Universidad de Chile
Facultad de Artes
Facultad de Economía y Negocios
Magister en Gestión Cultural

Evaluación de la estrategia en red aplicada por el Consejo Nacional de la Cultura con los centros culturales municipales creados a partir del Programa Nacional de Centros Culturales

Tesis para optar al grado de Magister en Gestión Cultural

Autor: Fabián Retamal González

Profesor Guía: Arturo Navarro Ceardi.

Santiago de Chile, Marzo de 2013.

DEDICATORIA

Para Isabel que siempre me ha impulsado en la búsqueda de mis sueños.

Para nuestros frutos que llenan de amor nuestros corazones.

Gratitud para todos aquellos que han contribuido en mi formación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	8
I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEORICO	13
CAPITULO 1. DEFINICIONES CONCEPTUALES	13
1.1 Cultura	13
1.2 Infraestructura Cultural	13
1.3 Centro Cultural	14
1.4. Institucionalidad Cultural en Chile; el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.	17
1.5 Política e infraestructura Cultural.	20
CAPITULO 2. INTERVENCION DEL ESTADO DE CHILE EN MATERIA DE INFRAESTRUCTURA CULTURAL	21
2.1 Infraestructura cultural en el retorno a la democracia.	22
2.3 El Centro Cultural Estación Mapocho.	23
2.4 La Infraestructura Cultural del Gobierno de Ricardo Lagos; la Comisión de Infraestructura Cultural.	25
2.5 La Infraestructura Cultural en el Gobierno de Michelle Bachellet.	35
2.5 Infraestructura Cultural en el Gobierno de Sebastián Piñera.	38
2.5.1 Red de Teatros Regionales	38
2.5.2 Programa de Reconstrucción patrimonial.	40
CAPITULO 3. PROGRAMA DE CENTROS CULTURALES.	44
3. 1 Fundamentos del Programa	44
3.2 Financiamiento	46
3.3 Focalización.	47
3.4 Presupuesto	49
3.5 Selección de Proyectos.	49
CAPITULO 4. REDES CULTURALES	50
4.1 Cooperación, colaboración y Redes.	50

4.2 Sociedad de la Información, del Conocimiento o informacional	51
4.3 Definición de Redes.	55
4.4 Las redes Organizacionales	56
4.5 Características de las Redes	57
4.6 Redes Culturales de cooperación	59
4.7 Organización y características de una red Cultural de cooperación.	60
4.8 Las Redes de distribución	63
III. ENCUANDRE METODOLOGICO	67
3.1 Objetivos	67
3.1.1 Objetivo General	67
3.1.2 Objetivos Específicos	67
3.2 Hipótesis	68
3.3 Metodología	68
3.3. 1 Tipo de Estudio.	68
3.3.2 Universo.	68
3.3.3 Muestra.	68
3.3.4 Variables a estudiar:	69
3.3.5 Instrumentos de recolección de Información	70
3. 3. 6 Levantamiento de información	70
3.3.7 Análisis de la información	72
3.3.8 Consideraciones Éticas	72
3.3.9 Limitaciones del estudio.	73
IV. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS	74
4.1. Acciones que ha realizado el CNCA para fortalecer el trabajo colaborativo o en red a partir del programa de centros culturales.	74
4.1.1 Descripción de la estrategia en red.	74
4.1.2 Objetivos de red cultura	75
4.1.3 Líneas de trabajo	75
4.2 Entrevista a Daniela Campos BerKhoff , Jefa unidad de Gestión Cultural y encargada del programa red cultura del CNCA.	79
4. 3 Caracterización de los centros culturales participantes.	81
4.3.1 Centros culturales: Ubicación y año de integración a la red.	81

5.3.2 Dependencia administrativa de los centros culturales.	82
4.3.3 Caracterización de responsables de gestión de los centros culturales en estudio.	83
4.3.4. Perfil Profesional y académico de los responsables de gestión de los centros culturales.	87
4.4 Trabajo colaborativo y en red de los centros culturales del CNCA	93
4.4.1 Trabajo Colaborativo fuera de la red CNCA	93
4.4.2 Trabajo colaborativo y en red entre los centros culturales del PCC del CNCA.	98
V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	105
1. Escenario actual de la estrategia en red de los centros culturales del CNCA.	105
2. Condiciones internas que facilitan o dificultan el trabajo colaborativo o en red en los centros culturales integrantes de la red CNCA.	108
3. El trabajo en redes culturales en Chile.	113
BIBLIOGRAFIA	118
ANEXOS I	122
ANEXO II	126
ANEXO III	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Presupuesto Nacional del Programa de Construcción de Bibliotecas Públicas 2007 – 2009	36
Tabla N° 2. Categorías de Comunas beneficiadas por el Programa de Centros Culturales del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes	48
Tabla N° 3. Destinación presupuestaria del Programa de Centros Culturales del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes	49
Tabla N° 4. Informantes entrevistados	71
Tabla N° 5. Centros Culturales en estudio por región y año de integración a la Red de Centros Culturales del CNCA	76
Tabla N° 6. Centros culturales en estudio por Región y año de integración a la Red de Centros Culturales del CNCA	81
Tabla N° 7. Trabajo en red y colaboración con organizaciones culturales fuera de la Red CNCA	94
Tabla N° 8. Fortalezas de la red de acuerdo a la percepción de los responsables de gestión de los centros culturales	102
Tabla N° 9. Debilidades de la red de acuerdo a la percepción de los responsables de gestión de los centros culturales	103

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1. Programa de Centros Culturales y Teatros Regionales del CNCA	39
Ilustración N° 2. Redes Culturales con Secretariado	64
Ilustración N° 3. Ejemplo de una red de cooperación sin secretariado en funcionamiento óptimo.	65
Ilustración N° 4. Red de Distribución con secretariado.	67
Ilustración N° 5. Red de Distribución con secretariado y nodos interconectados.	67
Ilustración N° 6. Dependencia administrativa de los centros culturales en estudio	83
Ilustración N° 7. Años de permanencia en la institución y en el cargo de los responsables de la gestión de los centros culturales en estudio	84
Ilustración N° 8. Nombres que recibe el cargo de responsable de la gestión de los Centros Culturales en estudio.	86
Ilustración N° 9. Porcentaje de responsables de centros culturales según tramos de años de experiencia	87
Ilustración N° 10. Profesiones de los responsables de gestión de los Centros Culturales en	

estudio_____	88
Ilustración N° 11. Porcentaje de Responsables de Centros Culturales con formación en gestión cultural_____	89
Ilustración N° 12. Porcentaje de responsables de Centros Culturales de acuerdo al tipo de capacitación en gestión cultural realizada_____	90
Ilustración N° 13. Ámbitos de formación en gestión cultural en los cuales se han capacitado los responsables de los centros culturales_____	91
Ilustración N° 14. Instituciones capacitadoras de los responsables de gestión de los Centros Culturales_____	92
Ilustración N° 15. Nivel en el cual realizan trabajo colaborativo con otros centros No pertenecientes a la Red CNCA_____	96
Ilustración N° 16. Ámbitos de colaboración que realizan los centros culturales con otros centros no pertenecientes a la Red CNCA_____	97
Ilustración N° 17. Grado de satisfacción de los responsables de centros culturales en relación al intercambio de información y comunicación al interior de la red CNCA_____	98
Ilustración N° 18. Grado de satisfacción de los responsables de los centros culturales con respecto a la implementación de estrategias de capacitación al interior de la red CNCA_____	99
Ilustración N° 19. Grado de satisfacción de los encargados de centros culturales con respecto a la circulación de productos culturales al interior de la red CNCA_____	100
Ilustración N° 20. ¿Quién debiera organizar y dinamizar la Red de Centros Culturales del CNCA?_____	101

RESUMEN

Introducción: A partir del programa de Centros Culturales del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, que propone una estrategia de “red” para el funcionamiento de estos espacios, surge la necesidad de evaluar y conocer la estrategia en red implementada y su materialización en la gestión de los centros culturales municipales.

Objetivo: evaluar el diseño y funcionamiento de la Red de Centros Culturales Municipales del CNCA. *Metodología:* Estudio descriptivo exploratorio; se aplicó cuestionario a responsables de centros culturales además de entrevistas abiertas a informantes claves. *Resultados:* la Red de Centros Culturales municipales del CNCA funciona a modo de una red de distribución, el caso contrario a lo que habitualmente se denominan redes de colaboración de carácter más democráticas y duraderas. Existe una percepción positiva de los responsables de la gestión de los centros sobre cómo se han implementado las estrategias de apoyo por el CNCA, sin embargo aparece la falta de información y comunicación como una de las principales debilidades. En cuanto a las barreras, la capacidad de trabajar en red de un centro cultural estará condicionada por una serie de factores que tienen que ver el perfil académico y profesional de los responsables y la capacidad que tenga la propia red de fundarse en el interés y compromiso de sus miembros. Un número importante de centros culturales no desarrolla vínculos ni trabajo de colaboración con otros centros culturales que no pertenezcan a la Red de Centros Culturales del CNCA, no se encuentran afiliados a redes y sus planes de gestión no contienen estrategias de

vinculación con otras instituciones culturales. *Recomendaciones:* Para el funcionamiento eficiente de una red se debe considerar la participación activa de los miembros en las instancias de diseño, organización y operación de las estrategias y acciones que se implementen en su interior.

I. INTRODUCCIÓN

Una de las medidas definidas por la política cultural del Estado de Chile¹ es la creación de una Red de Centros Culturales para las comunas del país con más de 50 mil habitantes. Para alcanzar este propósito, desde el año 2007, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA)² ha implementado el Programa de Centros Culturales (PCC)³, que intervendrá en 65 comunas del país construyendo, reparando o habilitando infraestructura, y apoyando a los municipios en la gestión de los centros culturales.

El PCC es una iniciativa inédita e histórica, ya que su implementación contribuye a alcanzar los objetivos que se ha propuesto la política cultural del Estado Chileno, quién ha realizado una inversión sustantiva para crear y mejorar infraestructura que posibilite la participación y el acceso a las artes y al desarrollo cultural de un número cada vez mayor de Chilenos y Chilenas.

Con la puesta en marcha de los primeros centros culturales, el CNCA ha anunciado el funcionamiento de una Red de Centros Culturales, donde se transferirán apoyos e información que fortalezcan la gestión y la programación de los miembros de la red cultural. Realizado el anuncio y transcurrido los primeros años de funcionamiento de los centros culturales, se hace necesario identificar los aspectos que incluye la medida, las

¹ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. 2005. Chile quiere más Cultura: Definiciones de una política cultural 2005 – 2010. Pág. 23.

² En adelante CNCA.

³ En adelante PCC.

barreras y proyecciones que ha presentado su implementación, y la materialización o no, de una estrategia en red en los planes de gestión de cada centro cultural y la gestión que realizan sus responsables.

En este contexto, esta investigación pretende describir de qué manera se ha ido configurando e implementando la estrategia de trabajo en red entre los centros culturales del CNCA. Junto a lo anterior, se intentará identificar las variables que intervienen en la producción de redes entre los centros culturales al interior y exterior de la red CNCA, reflexionaremos en torno a las debilidades y fortalezas que identifican los responsables de la gestión de los centros culturales y por último, se analizarán las proyecciones y desafíos de la red cultural.

La utilidad de los datos que esta investigación presenta, apuntan a los encargados de la gestión de los centros culturales, funcionarios municipales, investigadores y futuros tesisistas que deseen profundizar en los temas aquí presentados. La información aquí expuesta, pretende ser un aporte para la unidad de Gestión Cultural del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes⁴, y también ser material de ayuda para la toma de decisiones en el diseño e implementación de las políticas públicas sobre esta materia.

⁴. La Unidad de gestión cultural, es la unidad encargada de la gestión cultural de los centros culturales municipales. Surge en el año 2007 como la oficina de infraestructura y gestión cultural dependiente del gabinete ministerial del CNCA. En el 2008 se le encarga llevar a cabo el Programa de centros culturales, pasando a ser parte del área de gestión cultural del Departamento Ciudadanía y Cultura. En el 2010, con la nueva administración de Luciano Cruz Coke, se reorganiza la unidad, quedando una parte del PCC a cargo de la sección de infraestructura y otra parte en el la unidad de gestión cultural. y es dependiente del Departamento Ciudadanía y Cultura. Fuente: José Luis Aguilera, Coordinador Nacional Programa Centros Culturales.

Considero además importante mencionar, que este estudio no procura dar respuestas acotadas, sino más bien pretende explorar el tema, generar interrogantes y exponer temáticas poco abordadas a nivel académico y científico.

II. MARCO TEORICO

CAPITULO 1. DEFINICIONES CONCEPTUALES

1.1 Cultura.

Montiel asume a la cultura como una “elaboración comunitaria mediante la cual los individuos se reconocen, se auto-representan y asignan significaciones comunes al mundo que les rodea”⁵.

Para el profesor García Canclini (1987) la cultura es “como el conjunto de procesos donde se elabora la significación de las estructuras sociales, se la reproduce, y se transforma mediante operaciones simbólicas”⁶.

Una definición antropológica de la cultura, ampliamente compartida y desde donde enfocamos nuestra investigación, es la que realiza la UNESCO en 1996; define a la cultura como "el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”⁷.

1.2 Infraestructura Cultural.

La Real Academia de la Lengua Española entrega la siguiente definición de infraestructura: “Conjunto de elementos o servicios que se

⁵ Montiel, Edgar (2003). “El nuevo orden simbólico: la diversidad cultural en la era de la globalización”. Lit. linguist., número 14. 2003

⁶ García Canclini, Néstor, (1987) Políticas Culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano. En Políticas Culturales en América Latina. México, Grijalbo, Pág. 25

⁷ Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales, realizada en Ciudad de México en 1982.

consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera. Infraestructura aérea, social, económica y cultural”⁸.

Uno de los rasgos distintivos de la cultura es la forma en que ser humano se organiza, funciona e interviene sobre el territorio. “La infraestructura cultural es uno de los elementos más evidentes de la identidad de un pueblo o de un grupo humano”⁹.

El “Resumen analítico del primer borrador sobre infraestructuras culturales en la ciudad de Sevilla”¹⁰, identifica dos tipos de infraestructuras culturales. Una primera categoría se les denomina *Infraestructuras culturales puras* (ICPs) entre las que se encuentran: bibliotecas, archivos, cines, centros culturales, etc. A una segunda categoría, se le denomina *Infraestructura cultural No puras* (ICNPs), comprendiendo todas aquellas infraestructuras que sin ser concebidas, diseñadas y construidas para un uso específica o exclusivamente cultural, si son susceptibles de acoger el desarrollo de actividades culturales. Ejemplo de ellos son los pubs, centros comerciales, deportivos, universidades etc.

1.2 Centro Cultural.

Si bien no existe literatura específica sobre la materia, la Cartografía Cultural de Chile¹¹ realiza una aproximación al concepto refiriéndose a:

⁸ En línea. Disponible en <http://www.wordreference.com/es/en/frames.asp?es=infraestructura>. Consultado 20 mar. 2011.

⁹ Ministerio de Cultura de Colombia (2009). Compendio de políticas culturales. Documento de discusión, Cap. Política de infraestructura cultural. Pág. 113.

¹⁰ Ayuntamiento de Sevilla. (2010). Resumen analítico del primer borrador sobre infraestructuras culturales en la ciudad de Sevilla, Plan Estratégico 2010. Pág. 6 -10.

¹¹ MINEDUC. División de Cultura. 1999. Cartografía Cultural de Chile. Lecturas cruzadas. Pág. 95.

“Las Salas y Espacios para Muestras Culturales como espacios estables no especializados ni habilitados para una actividad artística específica (teatro, danza, música, artes visuales, artes audiovisuales), pero destinados por la localidad para la exposición de distintos tipos de muestras artísticas y culturales. En este acápite pueden encontrarse auditorios, salones o patios parroquiales, gimnasios o dependencias de escuelas, estadios, canchas o salones de clubes deportivos, sindicatos, empresas, entre otros, municipalidades y organismos estatales en general”.

Más cerca del concepto de centro cultural se encuentra la “Guía de Estándares FEMP de España”¹², que describe un centro cultural como aquel: “equipamiento con carácter territorial que realiza una actividad social y cultural prioritaria y diversificada, con dotación para realizar actividades de difusión, formación y creación en diferentes ámbitos de la cultura, así como dinamización de entidades”.

Un centro cultural, para Vives¹³, dice relación con una “infraestructura dedicada genéricamente a actuaciones propias de la cultura, habitualmente abierta al público – si bien puede tratarse de centros de acceso restringido a socios, partícipes, empleados de una empresa, etc. – y, normalmente también, con distintos usos sectoriales o disciplinares que lo distinguen de otras infraestructuras por su carácter multifuncional”.

A grandes rasgos, un espacio cultural debe ser entendido, por un lado, como un lugar donde las personas pueden acceder y participar de las

¹² Federación Española de Municipios y Provincias. (2009). Guía de Estándares de los equipamientos en España. Pág. 24.

¹³ Vives, P. A. (2009). Glosario Crítico de Gestión Cultural. Granada, Comares. Pág. 69.

artes y los bienes culturales en su calidad de públicos y/o creadores; por otro, como motor que anima el encuentro, la convivencia y el reconocimiento identitario de una comunidad. Por ello, un centro cultural puede adquirir un componente simbólico en el grupo social en el que se inserta, siempre y cuando sepa descifrar sus dinámicas culturales específicas y conectarlas con las propuestas de sus creadores y las necesidades de sus audiencias¹⁴.

La definición de centro cultural aceptada por el CNCA, y en la cual basaremos nuestro estudio, es la desarrollada por un grupo de expertos y presentada en el marco del seminario “Centros Culturales: proyección, infraestructura y gestión”, realizado el 2007. El CNCA entiende un centro cultural como un: “espacio abierto a la comunidad, que tiene por objeto representar y promover los valores e intereses artísticos y culturales dentro del territorio de una comuna o agrupación de comunas. Tiene un carácter multidisciplinario y en él se desarrollan servicios culturales y actividades de creación, formación y difusión en diferentes ámbitos de la cultura, así como también otorga apoyo a organizaciones y grupos dedicados a ella. Cuenta con espacios básicos para la entrega de servicios culturales, salas de exposición, salas de reunión, oficinas de administración y un área de apoyo, con bodegas, baños y camarines para los artistas. Un centro cultural debe dar cabida a los creadores y a las demandas locales del arte. Se desarrolla a través de un plan de gestión cultural, que incluye estructura moderna, como

¹⁴Frutos, M. ; Ponencia “Programa de Centros Culturales : Proyecciones, infraestructura y gestión. Valparaiso. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, en García. F. (ed). (2008) Pag. 24.

personal calificado, lo que le da esa sustentabilidad cultural y económica al cumplimiento del fin como centro”¹⁵.

1.4. Institucionalidad Cultural en Chile; el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

La institucionalidad cultural del Estado Chileno es bastante reciente. Debieron pasar muchos años para que artistas, gestores, académicos, políticos, autoridades, etc. acordaran sentar las bases para la conformación de la institucionalidad actual.

En 1990, Ricardo Lagos Escobar - entonces Ministro de Educación del Presidente Patricio Aylwin- encomienda al académico Manuel Antonio Garretón liderar una comisión, cuyo principal propósito sería entregar un informe con una serie de recomendaciones en torno al estado del sector cultural en Chile. Dicho informe, identifica principalmente los siguientes problemas: “La dispersión y duplicación de funciones de los diversos ministerios y organismos, la descoordinación entre ellos y el marcado burocratismo, la ausencia de fondos para el desarrollo artístico y cultural, la carencia de una política global de patrimonio cultural, la concentración de los escasos recursos en la capital y la ausencia en el sector público de interlocutor institucional para los asuntos de la comunidad artística”¹⁶.

Entre las recomendaciones de la comisión Garretón se encontraba:

¹⁵ CNCA. Centros Culturales; proyección, infraestructura y gestión. Panel de expertos, 28 de marzo 2007, conformado por Catalina Gatica, Arturo Navarro, Ernesto Ottone y Ramón López.

¹⁶ Norma Muñoz del Campo. (2011). La reforma cultural en Chile: un ejemplo de polarización en la gestión de una Política Pública. Revista Chilena de Administración Pública. No18. pp. 61 / 91.

“la creación de un Consejo Nacional de la Cultura y las Artes concebido como un servicio público autónomo y descentralizado, dependiente directamente del Presidente de la República y cuya autoridad máxima tuviese rango de Ministro. También dicha comisión planteó la necesidad de incrementar seriamente el presupuesto para cultura”¹⁷.

Otro hito importante para avanzar en la creación de una institucionalidad cultural fue el encuentro sobre “Políticas Públicas, Legislación y Propuestas Culturales”, organizada por la Cámara de Diputados en 1996. Esta instancia generada por un grupo de congresistas concluyó que la falta de un ente público coordinador era el principal obstáculo para la acción del Estado en materia cultural. En el documento resultante surgieron 120 propuestas para la cultura, y se reiteró la necesidad de avanzar hacia la creación de una institucionalidad cultural¹⁸.

En 1997, el Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle convocó a una Comisión Asesora en materia artísticas y culturales liderada por Milan Ivelic y conformada por 17 personalidades en las que se contaban artistas, gestores culturales, empresarios, etc. En un arduo trabajo la comisión recogió las opiniones de diversos sectores del país. Finalmente el 30 de septiembre del mismo año, la comisión hace entrega de un informe

¹⁷ “Chile Quiere más Cultura”, Definiciones de Política Cultural 2005-2010. Consejo Nacional de la cultura y las artes. 2005. Pág. 7.

¹⁸ Acosta Daniela. Chile quiere más cultura: la cultura en el Chile de transición. Antecedentes de una institucionalidad cultural. Ponencia presentada al Primer Congreso Nacional de Gestión Cultural. “Escenarios, tensiones y desafíos de la Gestión Cultural en Chile” realizado los días 3, 4 y 5 de noviembre de 2011, en Santiago de Chile. Editada por Escuela de Gestores y Animadores Culturales, Egac. Disponible en <http://congresogcchile.files.wordpress.com/2012/04/chile-quiere-mc3a1s-cultura-la-cultura-en-el-chile-de-transicic3b3n1.pdf>. Consultada el 06 mar. 2011.

denominado “Chile está en deuda con la Cultura”; en el cual se efectúa un diagnóstico de las políticas orientadas a promover y estimular el desarrollo y la difusión de la cultura del país. A modo de conclusión, se recomienda la creación de una institucionalidad organizada a modo de un servicio público, y autónomo de carácter descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio¹⁹.

En diciembre de 1998, el Presidente Eduardo Frei presentó en la Cámara de Diputados un proyecto de ley que creaba la Dirección Nacional de Cultura dependiente del Ministerio de Educación, y que aglutinaría a las otras instituciones culturales del Estado como la Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos (DIBAM), el Consejo de Monumentos Nacionales (CMN), el FONDART, el Consejo Nacional del Libro, el Comité de Donaciones con fines culturales, el Departamento de Cultura de la Secretaría General de Gobierno, la Comisión Nemesio Antúnez y el Consejo de Calificación Cinematográfico. Sin embargo, el proyecto de ley no tuvo una favorable acogida en algunos sectores del mundo cultural que criticaban el excesivo centralismo y verticalismo de la pretendida institucionalidad (lo que repercutió en el fracaso del proyecto). Finalmente en la Cámara de Diputados fue cuestionado por la incorrecta denominación del servicio público que creaba, el carácter unipersonal y no colegiado de la dirección de

¹⁹ Badiola. Tapia, (2003). La nueva institucionalidad cultural de Chile y su impacto en la sociedad civil. Tesis para optar al grado de licenciado en comunicación social. Universidad Diego Portales. Pág. 85.

ese servicio, y el rango no ministerial que se daba a la autoridad del servicio a cargo²⁰.

En mayo de 2000, el Presidente Ricardo Lagos anuncia su programa de Gobierno en cultura y nombra a Agustín Squella como asesor Presidencial en esta materia. A este último, le encomienda la tarea de coordinar a los organismos públicos de la cultura y elaborar un proyecto que creara una nueva institucionalidad (que definitivamente vería la luz en julio del año 2003). La Ley 19.891 creó el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes. Finalmente el CNCA, se constituyó como un servicio autónomo, funcionalmente descentralizado y territorialmente desconcentrado. El presidente del CNCA tiene rango de ministro. Cuenta con Directorio Nacional integrado del Consejo de la Cultura, del Comité Consultivo Nacional, de los Consejos Regionales y de los Comités Consultivos Regionales, en un proceso participativo y democrático.

1.5 Política e infraestructura Cultural.

Desde su creación, es el CNCA a quién le ha correspondido la elaboración de políticas públicas que orienten la acción del Estado en materia cultural. Al presente, son dos los documentos publicados que contienen la política cultural de Chile. Con respecto a la infraestructura destinada a la cultura, podemos señalar que en ambos documentos se

²⁰ Badiola, Tapia. Op. cit. Pág. 86.

expresan las medidas que el Estado Chileno adoptará sobre este ámbito.²¹

En “Chile quiere más Cultura²²”, se explicitan cincuenta medidas para el sector cultural. La medida veinte del documento señala: “completar el programa de infraestructura cultural para el Bicentenario, reconvirtiendo edificios patrimoniales o construyendo y habilitando nuevos espacios que permitan la representación de las diferentes disciplinas artísticas, de modo de contar con al menos un centro cultural en cada comuna de más de 50 mil habitantes, conformando así una red nacional de difusión artística”. La política cultural actual²³, si bien no es tan explícita como la anterior en su compromiso con la infraestructura cultural, si menciona entre sus medidas, la continuidad de los programas de infraestructura cultural y el mejoramiento de la gestión para los centros culturales.

CAPITULO 2. INTERVENCION DEL ESTADO DE CHILE EN MATERIA DE INFRAESTRUCTURA CULTURAL.

En este capítulo, abordaremos los antecedentes históricos que explican el actual proceso de desarrollo que experimenta la infraestructura cultural en nuestro país. Entendemos que los antecedentes de este proceso es posible encontrarlos a partir del retorno a la democracia en 1991, por lo que no consideraremos en el estudio los años anteriores.

²¹ El CNCA no tiene una política específica de infraestructura cultural como si se da con en el caso del Ministerio de caso del Ministerio de Cultura de Colombia.

²² CNCA. (2005). Chile quiere más Cultura: Definiciones de una política cultural 2005 – 2010. Pág 23.

²³ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2011). Política Cultural 2011- 2016.

2.1 Infraestructura cultural en el retorno a la democracia.

De regreso a la democracia, uno de los primeros antecedentes escritos de cómo el Estado debía actuar en materia de infraestructura cultural, lo realiza Arturo Navarro²⁴ en el artículo “Gestión pública en el área de la cultura”²⁵. Este artículo, es de vital importancia, ya que en él encontraremos los elementos que orientarán la acción del Estado Chileno en materia de infraestructura cultural en los años venideros. Para Navarro, el momento que vive el país es una oportunidad histórica y social para habilitar infraestructura cultural: “la existencia de recursos materiales y humanos debe traducirse también en espacios adecuados y dignos, es justo que recursos públicos se destinen a restaurar edificios de valor arquitectónico e histórico”. También propone un modelo organizacional para los nuevos espacios culturales, “Los recintos culturales deben ir acompañados de una política de creación de corporaciones que los administren.” Además, el autor reflexiona sobre los beneficios y consecuencias que acarrearía la futura infraestructura cultural señalando que se convertirá en un: “almácigo para generar grupos y acciones culturales que posteriormente llenen las calles y adquieran su propio recinto.” Por último, propone un modelo de gestión para la infraestructura cultural esencialmente participativo: “La

²⁴ ARTURO NAVARRO -Orden al Mérito Docente y Cultural Gabriela Mistral-, Director Ejecutivo del Centro Cultural Estación Mapocho -Premio Reina Sofía de Patrimonio Cultural 2008-, Profesor en la Facultad de Artes en la Universidad de Chile y en la Academia Diplomática Andrés Bello. Académico y gestor cultural.

²⁵ Arturo Navarro.(1993) “Gestión pública en el área de la cultura”, Eugenio Lahera (Ed) *Cómo mejorar la gestión*, Santiago. CIEPLAN/FLACSO/FORO 90. S.V.R Impresos S.A. Pág. 301.

determinación de cuáles son estos recintos culturales factibles de restaurar, debe ser una instancia de participación de los vecinos, los que pueden incorporarse como socios cooperadores y obviamente utilizar los espacios para su actividad creativa”.

Las palabras de Arturo Navarro fueron premonitorias de lo que vendría posteriormente. Con el retorno a la democracia y el advenimiento del gobierno de Patricio Aylwin comenzaría a gestarse la primera gran inversión en infraestructura cultural en décadas.

2.3 El Centro Cultural Estación Mapocho.

La Estación Mapocho era un edificio que se encontraba abandonado de 1986 desde el fin del servicio ferroviario entre Santiago y Valparaíso. Jaime Ravinet alcalde de Santiago en 1990, recuerda las primeras gestiones que se realizaron para recuperar el edificio: “hubo una fuga de presos políticos por un gran túnel que hicieron por debajo de Balmaceda desde la cárcel. Eso gatilló mi decisión de que era absurdo tener una cárcel en un lugar tan central con el consiguiente deterioro del entorno. Eso nos llevó a pensar en revitalizar el área del Mapocho. La estación estaba cerrada por varios años, era un edificio que pertenecía a la CORFO. Yo había estado visitando el museo de los impresionistas en París que se había trasladado desde las Tullerías a la magnífica estación D`Orsay. Entonces de ahí surge la idea de transformar Mapocho en un Museo. Le expongo este programa a Patricio Aylwin y me doy cuenta que para que esto funcione necesitamos tener una asociación entre el gobierno, porque el municipio no es capaz de

hacerlo solo. Conversamos con el ministro de educación don Ricardo Lagos y le propongo que hagamos un concurso de arquitectura porque se ve difícil que la estación funcione solo como museo. Al Ministro le entusiasma la idea y desde allí fuimos socios en este proyecto²⁶.

El sitio web del Centro Cultural Estación Mapocho, entrega los antecedentes que siguieron a la decisión política: “en enero de 1991, con el patrocinio del Colegio de Arquitectos, la Municipalidad de Santiago convocó al Concurso Público de Anteproyectos: Centro Cultural Estación Mapocho. Dentro de la veintena de proyectos seleccionados, resultó elegida la propuesta de Montserrat Palmer, Teodoro Fernández, Ramón López y Rodrigo Pérez de Arce. Los profesionales abordaron la remodelación del edificio con un mínimo de intervenciones, revalorando la obra del arquitecto Emilio Jecquier y unificando su conjunto. El proyecto alcanzó un costo total cercano a los doce millones de dólares, financiados por el Gobierno de Chile luego de la correspondiente aprobación parlamentaria y fue realizado en cuatro etapas”²⁷.

En Febrero 1991, se crea la Corporación Cultural Estación Mapocho encargada de la gestión del edificio patrimonial. Se organiza a modo de una corporación de derecho privado sin fines de lucro. Si bien, la ex estación es un edificio que pertenece al Estado de Chile, su administración y financiamiento es completamente auto gestionado por la corporación”.

²⁶ Navarro A. (2006). Cultura: ¿quién paga?. Arturo Navarro. Ril Editores. Pág. 149.

²⁷ Disponible en <http://www.estacionmapocho.cl/historia/centro-cultural-estacion-mapocho>. Consultado el [24/11/2011].

Esta institucionalidad pionera para un espacio cultural en Chile será de vital importancia para el proceso de creación de infraestructura cultural que vivirá el país en los años venideros. Prontamente será conocido como “el modelo de gestión Mapocho”, tal como veremos más adelante.

2.4 La Infraestructura Cultural del Gobierno de Ricardo Lagos; la Comisión de Infraestructura Cultural.

“Desarrollaremos la infraestructura de difusión cultural a lo largo del país especialmente en regiones, de forma tal que la participación cultural deje de ser un privilegio de los que habitan en unas pocas ciudades o de los que pueden comprar su acceso a la cultura”²⁸. Con esta declaración el entonces candidato presidencial Ricardo Lagos Escobar se comprometía con la creación de nueva infraestructura cultural para el país, en una decisión inédita para el Estado Chileno.

Entre las acciones propuestas por el programa cultural de Lagos se encontraba: “ejecutar en los próximos 6 años un plan de infraestructura cultural, para lo cual se ha constituido una Comisión Presidencial de Infraestructura Cultural (CPIC), con participación del Ministerio de Obras Públicas (MOP), Ministerio de la Vivienda (MINVU), Ministerio de Bienes Nacionales (MNV), Subdirección de Desarrollo Regional, Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM), y Consejo de Monumentos Nacionales (CMN), que tendrá a su cargo disponer los estudios y formular

²⁸ Lagos Ricardo. 1999. Programa de Gobierno: Para Crecer con Igualdad. [En Línea] Disponible en <http://www.lib.utexas.edu/benson/lagovdocs/chile/federal/presidente/programa-de-gobierno.pdf>. [Consultado el 29. Abril. 2012].

las proposiciones conducentes a la ampliación de la infraestructura cultural del país, especialmente en regiones, y al mejoramiento de la capacidad de gestión de nuestros espacios culturales. La Comisión Presidencial de Infraestructura Cultural (CPIC) será supervisada por el asesor presidencial de cultura y cuidará que las proposiciones sobre nuevas inversiones en infraestructura cultural se realicen con intervención de los gobiernos de las propias regiones beneficiadas. Los nuevos espacios culturales, que tendrán dimensiones y características que armonicen con los lugares de la geografía nacional en que sean instalados, podrán construirse, recuperarse a partir de sitios ya existentes o ser el resultado de algún tipo de intervención en espacios que se encuentran ya funcionando con fines de creación y difusión artística o de conservación y muestra del patrimonio cultural de las distintas regiones²⁹.

El 5 de Abril del año 2000, se daba inicio a la reunión constitutiva de la CPIC en el Palacio de la Moneda. En esa oportunidad, el Presidente Ricardo Lagos, junto con anunciar la decisión de dotar al país de nueva infraestructura cultural, aportaba un elemento de gran importancia: “No pondremos un peso allí donde no exista un plan de gestión”. Con estas directrices impuestas por el Presidente, la CPIC comenzó un trabajo de

²⁹ Lagos Ricardo. (1999). Programa de Gobierno: Para Crecer con Igualdad. [En Línea] Disponible en <http://www.lib.utexas.edu/benson/lagovdocs/chile/federal/presidente/programa-de-gobierno.pdf>. [Consultado le 29. Abril. 2012]

cuatro años de que los llevaría a financiar proyectos de infraestructura cultural como bibliotecas, centros culturales y teatros.

La CPIC tenía como primera misión, elaborar un diagnóstico de la situación de la infraestructura cultural del país y comenzar a intervenir a través de la destinación de fondos públicos. La CPIC fue conformada de la siguiente manera: Como cabeza de la comisión estuvo Matías de la fuente Condemarín (2000-2002), en ese entonces Jefe de Gabinete del Presidente Ricardo Lagos quien fue remplazado en el año 2003 por Sonia Tschorme Berestesky. Los integrantes de la comisión fueron: Agustín Squella Narduco (Asesor Presidencial de Cultura), Paulina Saball Astuburuaga (Subsecretaria de Bienes Nacionales), Ivannia Goles Barrientos (Directora Nacional de Arquitectura del M.O.P), Clara Budnik Sinay (Directora de la Dirección de Biblioteca, Archivos y Museos), Ángel Cabezas Monteiro (Secretario Ejecutivo de Monumentos Nacionales) Alexis Yáñez Alvarado (Asesor de la Subsecretaría de Desarrollo Regional). Mientras tanto, la secretaria ejecutiva, estuvo presidida por Arturo Navarro Ceardi e integrado por profesionales como Paula Buttazzoni, María José Egaña, Víctor Fajnzylber, Cristóbal Gumucio, Dalia Haymann, Jorge Moreno, Isabel Santelices, Jeannette Silva, Claudia Toro, Marcelo Varela y Andrés Waissbluth.

La CPIC, fue una iniciativa presidencial que adoptó una organización interministerial que integraban representantes de distintos ministerios con el

propósito de agilizar las decisiones que cabían a cada repartición pública³⁰, Para Jorge Moreno - uno de los profesionales integrante de la secretaria ejecutiva- esta orgánica “permitió que las decisiones fueran más rápidas y con ello alcanzar la misión encomendada por el Presidente”³¹. Moreno señala que en términos operativos, la secretaria ejecutiva organizaba su trabajo del siguiente modo: “La comisión definía zonas de intervención, cada profesional tenía a cargo regiones y teníamos reuniones con Alcaldes, intendentes, etc. Entonces lo que hacíamos era difundir el trabajo de la comisión. Como no había un periodo de concurso recibíamos proyecto en distintas épocas del año”³².

El primer año de existencia, la CPIC se dedicó a recorrer el país, sus espacios culturales y a elaborar un diagnóstico. Esta primera tarea arrojó las algunas conclusiones que delinearían el trabajo de los años siguientes: El catastro determinó que “la infraestructura era mucho mayor de la esperada”³³. Esta situación fue constatada en terreno por Jorge Moreno: “para nuestra sorpresa había más infraestructura de la esperada”³⁴. Agustín Squella se refiere a este hecho: “teníamos carencias de infraestructura, pero también espacios culturales importantes, sobre todo en regiones, que sólo

³⁰ La CPIC fue una iniciativa de la presidencia de la Republica que integraba el trabajo en conjunto con el DIBAM, el Consejo de Monumento Nacionales, la Dirección de arquitectura del MOP, el MINVU.

³¹ Entrevista a Jorge Moreno, quién fue integrante de la Secretaria ejecutiva de la Comisión de Infraestructura Cultural desde el año 2000 hasta el 2004. Se realizó una entrevista el 03 de Septiembre para los propósitos de este estudio.

³³ Comisión de infraestructura cultural. (2003). “Memoria de gestión 2000 – 2003”. Pág. 32.

requerían de algunas inversiones complementarias para quedar terminados o refaccionados”³⁵.

Sin embargo, el primer diagnóstico no alcanzaba para sacar cuentas completamente positivas, ya que la administración de dichos espacios distaba mucho de lo esperado, tal como lo revela el mismo Squella: “en muchos lugares el problema no era la falta de infraestructura, sino la ausencia de una adecuada administración de la misma”. La secretaria ejecutiva también se refiere a esta situación, señalando que: “el problema mayor, era en muchos casos las condiciones en las que se encontraba la infraestructura y lo mal administrados de los espacios culturales”³⁶. Sobre este último aspecto, Moreno es tajante: “Había una mala administración que se manifestaba en una deficiente programación, de los 365 días del año, se ocupaba cinco. Una escasa profesionalización del área, los encargados no tenían conocimientos de planificación cultural, era generalmente un encargado municipal, que realizaba un evento de vez en cuando, sin unidades de negocio. Había escasas competencias en gestión cultural”³⁷.

Para Jorge Moreno, no solo se encontraron con estos problemas que intentaron abordar posteriormente con el trabajo de la comisión, sino también, con otros que todavía no logran ser resueltos del todo: “los municipios tienen poco interés y poca claridad por la cultura. Entonces la infraestructura es utilizada por lo que determinan los Alcaldes, no tienen presupuesto, Los espacios son utilizados para reuniones, cuentas públicas.

³⁵ Squella Agustín. (2004) “El Jinete en la Lluvia”, Aguilar Chilena de Ediciones. Pág. 201

³⁶ Comisión de infraestructura cultural. Op Cit. Pág. 33.

En Huechuraba hay un centro cultural grande, pero se construyó sin un plan de gestión y hoy se usa para cualquier cosa”.

La misión de la CPIC contemplaba “la realización de un levantamiento de lo existente, la definición de necesidades y prioridades de infraestructura, el estudio de costos y modalidades de financiamiento de las iniciativas y la elaboración de planes de gestión para cada lugar”³⁸. Durante el primer año de existencia, la CPIC contaba con un pequeño presupuesto de alrededor de 600 millones de pesos. Esta condición presupuestaria hizo que la CPIC dedicara principalmente sus esfuerzos a “diagnosticar el estado de la infraestructura cultural del país y a posicionar el trabajo de la comisión entre Alcaldes, Intendentes y por supuesto los agentes culturales relevantes”³⁹.

El modelo de financiamiento utilizado para la construcción y habilitación de infraestructura cultural se realizó a través de aportes públicos provenientes del Ministerio de Obras Públicas, de los Gobiernos Regionales y mediante asignaciones del Fondo Nacional de Desarrollo Regional más aportes privados para las obras y la futura gestión de los espacios culturales.

Para el año 2001 la comisión destinó \$ 412.758.578, el año 2002 alcanzó los \$1.308.313.000 incrementados el año 2003 a \$ 1.842.710.000. La inversión presupuestaria total que tuvo la comisión para su funcionamiento alcanzó los \$3.563.781.578, financiando un total 19 proyectos de infraestructura cultural entre centros culturales, teatros, museos, y bibliotecas.

³⁸ Navarro A. 2006. Cultura: ¿quién paga?. Arturo Navarro. Santiago. Ril Editores. Pág. 123.

³⁹ Entrevista a Jorge Moreno.

Entre los proyectos financiados en el área de museos se encuentran; el Palacio Vergara que alberga al Museo de Bellas Artes de Viña del Mar, la restauración y diseño museográfico del Museo Municipal de Bellas Artes Palacio Baburizza de Valparaíso, El diseño y montaje museográfico del Museo de Historia Natural de Concepción, El estudio de impermeabilización del Museo de Arte Contemporáneo de Valdivia, la ampliación del museo de Arte Moderno de Castro, la restauración del Museo Regional de Magallanes. En cuanto a las bibliotecas se financió la habilitación de la Biblioteca Regional Metropolitana, el estudio arquitectónico de la Biblioteca de Coyhaique. En el ámbito de centros culturales se otorgó financiamiento a los proyectos de habilitación del Centro Cultural de Antofagasta (ex edificio consistorial), la restauración del Club de Jazz de Coquimbo, El estudio de Centro Cultural de la ex Cárcel de Valparaíso, la construcción del Centro Cultural Matucana 100, el estudio para el Centro Internacional de las Cultura (posteriormente el Centro Cultural Palacio de la Moneda), el estudio arquitectónico del Centro Cultural Municipal de Chillán y la construcción de la Aldea Intercultural de Curarrehue. Por último, los proyecto de teatros beneficiados fueron; la climatización del Teatro de Rengo, el estudio y habilitación del Teatro Regional del Maule, la habilitación del Teatro Municipal de Nancagua, la remodelación y habilitación del Teatro Municipal de Renaico, la remodelación del Teatro Municipal de Angol.

Tal como lo había definido ex Presidente Ricardo Lagos cuando anunció el comienzo del trabajo de la Comisión; “No pondremos un peso allí donde no exista un plan de gestión”, se estableció como condición central

que los proyectos contuvieran un plan de gestión cultural. Esta condición generó dificultades a la hora de la ejecución de los proyectos. Dadas las condiciones particulares de funcionamiento de la CPIC, en algunos casos aparecían diferencias entre los integrantes de la comisión y los funcionarios del MOP a cargo de las obras. Según Moreno: “ocurría que el MOP decía: ya construyamos *al tiro* y nosotros decíamos: momento, hasta que exista un plan de gestión para saber para qué construiremos”⁴⁰.

Los funcionarios de la CPIC, se dieron cuenta que existían serias carencias de formación en gestión cultural de parte de los encargados de los espacios culturales, lo que dificultaba la elaboración y posterior ejecución de la planificación cultural. Esto llevó a que la comisión asesorara a aquellos proyectos que presentaban mayores deficiencias en este ámbito y también a crear estrategias de capacitación y trabajo colaborativo entre aquellos proyectos seleccionados por la CPIC.

En el año 2001 en Valparaíso, se realizó el primer seminario “Red Nacional de Espacios Culturales”, donde se entregó financiamiento a los proyectos seleccionados, se asesoró en materia de gestión cultural y se dio inicio a la Red Nacional de Espacios Culturales (REDNEC).

Un segundo seminario, se realizó el año 2002 y tuvo su acento en el intercambio de experiencias en materia de gestión cultural urbana profundizando en el caso del “Plan Valparaíso”.

En el año 2003, se realizó en Concepción el seminario “Marketing Digital: Herramientas para una mejor Gestión” con el propósito de “potenciar

⁴⁰ Entrevista a Jorge Moreno

el trabajo de las instituciones culturales y actualizarlas en las nuevas estrategias de gestión en el campo de la cultura”.⁴¹

Junto a estas instancias de formación, la CPIC realizó una serie de conferencias con la finalidad de conocer distintos modelos de gestión que incluyó a gestores de Francia, España e Israel. Uno de los resultados del seminario de gestión cultural realizado en Valparaíso el 2001 es la creación de la Red Nacional de Espacios y Gestores Culturales (REDNEC). Esta estrategia de trabajo colaborativo tenía como principal propósito: “mantener informados a los miembros de la Red sobre el avance de los proyectos financiados por la CPIP, noticias de gestión cultural, seminarios y conferencias; así como, establecer lazos de cooperación entre los usuarios de ésta”⁴². Jorge Moreno, explica las razones que motivaron su creación: “nos vimos obligados a crear la REDNEC, ya que nuestro presupuesto era muy exiguo. Si financiábamos tres proyectos, los demás quedaban afuera. Es por esto que incorporamos a los otros proyectos no financiados en la red con el propósito de formar a los gestores”. Si bien en un comienzo la REDNEC debe su nacimiento a motivos de orden práctico, la CPIC resalta los frutos de esta iniciativa: “la comisión se siente orgullosa de los resultados obtenidos. Sus miembros han profesionalizado su actividad y han establecido contacto con otros miembros e instituciones”⁴³.

⁴¹ Comisión de infraestructura Cultural. Óp. Cit Pág. 38.

⁴² [En línea]. Disponible en <http://www.culturachile.cl/espacio/comision.php>. [Consultado 06. Abril 2012].

⁴³ Comisión de infraestructura Cultural. Op Cit. Pág. 34.

Con respecto a la evaluación del trabajo de la CPIC sus resultados son ampliamente visibles, Justo Pastor Mellado⁴⁴ expresa en un artículo publicación en su web: “recorriendo la memoria de la Comisión de infraestructura es posible pensar la hipótesis que su acción serviría de soporte al montaje del consejo” y en cuanto al modelo de intervención utilizado por la comisión, también manifiesta su acuerdo: “La comisión permitió el establecimiento de un mapa de la productividad edificatoria, es decir que las identidades particulares se afirmaron en los procesos de intervención restauradora”⁴⁵. Una visión más crítica tiene Juan Lund,⁴⁶ quién señala que: “el programa de infraestructura cultural llevado adelante durante el gobierno de Ricardo Lagos sólo fue un programa focalizado y muy puntual. El gran aporte de Lagos fue la implementación de la institucionalidad cultural”.

Una vez finalizado el trabajo de la comisión se convirtió en una línea de financiamiento del Fondart. Para Arturo Navarro, este proceso permitió “Ordenar el trabajo público, coordinándolo con el resto de los recursos concursables”⁴⁷. Sobre este último aspecto, Moreno señala: “Una vez que termino la comisión, de los cuatro funcionarios tres de ellos se fueron a trabajar al mundo privado”. Jorge Moreno asumió la labor de coordinar el

⁴⁴ Justo Pastor Mellado es curador, crítico de arte y actualmente dirige el Parque cultural de Valparaíso.

⁴⁵ Justo Pastor Mellado. [En Línea]. Disponible en http://www.justopastormellado.cl/escritos_cont/semanal/2004/06_junio/20040620.html. Consultado el 20 de Oct. 2011.

⁴⁶ Juan Lund es actualmente Jefe de la unidad de infraestructura del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

⁴⁷ Navarro A. 2006. Cultura: ¿quién paga?. Arturo Navarro. Ril Editores. Pág. 112.

trabajo de la nueva unidad creada al interior del CNCA encargada de continuar el trabajo de la CPIC. Para Navarro, el proceso de traspaso del trabajo de la comisión al CNCA pudo llevarse de mejor forma: “Se perdió gran parte del eficiente trabajo de los profesionales de la secretaria ejecutiva, especialmente en la asesoría para la elaboración de planes de gestión y los seminarios de capacitación a los integrantes de la Red Nacional de Espacios Culturales”.

2.5 La Infraestructura Cultural en el Gobierno de Michelle Bachelet.

En la administración de Michelle Bachelet nuevamente la acción presidencial tendrá un papel significativo para la Infraestructura cultural del país. En el año 2005, se anunciaba el programa de gobierno de la entonces candidata de la concertación. Este documento incorporaba a la infraestructura cultural como uno de los objetivos de su gobierno: “Desarrollaremos un programa de infraestructura cultural. Aspiramos a tener una biblioteca pública y un centro cultural en cada comuna de más de 50 mil habitantes”.

El 22 de Abril del 2007 en un acto de celebración del día mundial del libro y la lectura celebrado en la comuna de Til Til, la ex Presidenta Michelle Bachelet anunció en conjunto con la ex directora de la DIBAM Nivia Palma la puesta en marcha del Programa Nacional de Bibliotecas Públicas (PNCB). Dicho programa contemplaba la construcción de bibliotecas dirigidas a todo público con acceso gratuito a Internet, actividades culturales, salas multiuso, colecciones de películas, revistas y periódicos. En la ocasión, la directora de

DIBAM firmó un convenio con las seis (6) primeras comunas beneficiadas con el proyecto: Til Til, Cerrillos, Independencia, Licantén, Pinto y Lanco.

Con este hito, se da inicio a un programa inédito de inversión en materia de construcción de bibliotecas. A partir de este momento, se implementó el PNCB, cuyos objetivos principales eran garantizar un acceso igualitario al libro, y fomentar la cultura en todo el país. El programa considera a las bibliotecas como proyectos integrales que conjugan diseño, implementación, programación cultural y la participación en la gestión de parte de la comunidad.

Dentro del PNCB, se definieron como prioridad la construcción de bibliotecas públicas comunales y regionales. Se proyectó para el año 2010 la construcción de 19 bibliotecas con una inversión de 10 mil millones de pesos. Haciendo una revisión de los recursos asignado por la Dirección de Presupuesto (DIPRES) a la DIBAM entre el año 2007 y 2010, se puede concluir que la inversión en infraestructura para bibliotecas alcanzó los 10.185.744, tal como se muestra en tabla siguiente:

Tabla N° 1. Presupuesto Nacional del Programa de Construcción de Bibliotecas públicas 2007 – 2009.

AÑO	INVERSION (Millones de pesos)
2007	2.620.620
2008	4.718.722
2009	2.846.402
Total	10.185.744

Fuente: DIPRES. Elaboración Propia.

Para el PNCB, un rasgo distintivo de estos nuevos espacios es la conjunción de dos elementos: “el acercamiento a las realidades locales y la implementación de bibliotecas con estándares internacionales de calidad, en cuanto a construcción y diseño, entrando en armonía con los lugares en los cuales se ubicarán estas bibliotecas. Un elemento diferenciador de estos nuevos espacios es el superar la noción de la biblioteca como un mero lugar al que se va a pedir prestado y devolver libros. La idea es entregar a la comunidad un espacio público de reunión, esparcimiento y encuentro de la comunidad, además de aportar un nuevo lugar para el desarrollo no sólo de la lectura, sino también de variadas expresiones culturales y sociales”⁴⁸.

Como ya hemos visto, el compromiso de la ex presidenta Bachelet no solo estuvo ligado solo a la construcción de bibliotecas. Durante su mandato se inició uno de los programas más importantes de construcción, habilitación y reparación de infraestructura cultural en la historia del país. Esta iniciativa se conocerá como el Programa Nacional de Centros Culturales (PCC) en el cual profundizaremos en un capítulo posterior, dado la importancia que tiene este programa para la presente investigación.

⁴⁸ DIBAM. [En línea]. Disponible. http://www.bibliotecaspublicas.cl/Vistas_Publicas/publicContenido/contenidoPublicDetalle.aspx?folio=4933&idioma=0. [Consultados el 20 de julio 2012]

2.5 Infraestructura Cultural en el Gobierno de Sebastián Piñera.

Durante la administración de Sebastián Piñera se desarrollan tres líneas de apoyo a la infraestructura cultural:

2.5.1 Red de Teatros Regionales.

La administración de Sebastián Piñera suma a la inversión pública en infraestructura cultural un nuevo programa denominado Red de Teatros Regionales. Este programa, tiene como principal propósito estrechar la brecha de oferta de bienes culturales entre la Región Metropolitana y las demás regiones del país. Además de “completar la actual Red de Teatros Regionales que tiene un carácter incipiente, dotando a las capitales de las regiones una infraestructura teatral capaz de recibir espectáculos escénicos complejos, en condiciones técnicas óptimas de acuerdo al estado del arte, y con una capacidad de público acorde a la población de la región”⁴⁹.

El objetivo del programa es que -siguiendo el exitoso modelo del Teatro Regional del Maule- todas las cabeceras de regiones, estén dotadas de una infraestructura cultural, con equipamiento capaz de recibir espectáculos complejos: óperas, teatro y conciertos, con las mejores condiciones escénicas”⁵⁰.

En términos operativos el programa contempla la restauración y reparación del Teatro Regionales de Tarapacá (Iquique), Coquimbo (La

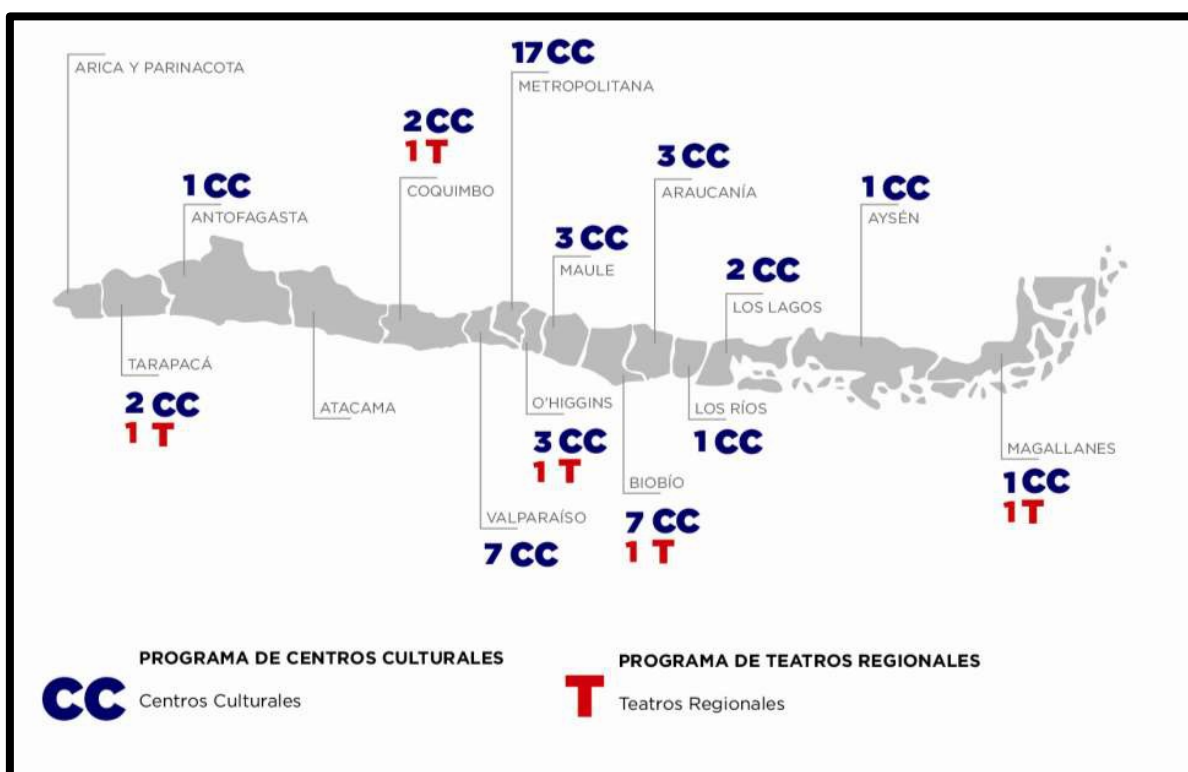
⁴⁹ Presentación del Plan de Infraestructura y Gestión Cultural realizada en el Encuentro con el Cuerpo Diplomático organizado por la Unidad de Asuntos Internacionales del CNCA y realizado el día 29 de noviembre de 2011 en CCPLM.

⁵⁰ Entrevista a realizada a Juan Lund el 06 de Enero del 2012.

Serena), O'Higgins (Rancagua), Bío Bío (Concepción) y Magallanes (Punta Arenas).

El programa cuenta con un presupuesto global de US \$ 12 millones, donde el Consejo Nacional de la Cultura financia el 20% y el 80% restante será absorbido por los respectivos gobiernos regionales.

Ilustración Nº 1. Programa de Centros Culturales y Teatros Regionales del CNCA.



Fuente: presentación del Plan de Infraestructura y Gestión Cultural realizada en el Encuentro con el Cuerpo Diplomático organizado por la Unidad de Asuntos Internacionales del CNCA y realizado el día 29 de noviembre de 2011 en CCPLM.

2.5.2 Programa de Reconstrucción patrimonial.

El terremoto del 27 de febrero del 2010 provocó destrucción y daños en la infraestructura pública y privada del país. Cientos de edificios de valor patrimonial se vieron dañados o destruidos a partir de esta catástrofe que afectó principalmente a las regiones de Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins, Maule y Bío Bío.

El Programa de Reconstrucción Patrimonial, surgió en 2010 como respuesta del CNCA a la emergencia que sufrió nuestro país tras el terremoto el 27 de febrero de ese mismo año. En una primera instancia el programa consideró el financiamiento a partir de una readecuación presupuestaria realizada al interior del CNCA, tal como lo expresan las bases de participación del año 2010: “estos recursos corresponden a un esfuerzo especial del CNCA por el contexto del terremoto proveniente de reasignación presupuestarias internas. Es importante aclarar que no corresponden a un mayor aporte fiscal al Consejo ni a fondos concursables, los que no se han visto afectados en sus montos por el terremoto”⁵¹.

Según las bases del programa publicadas el 01 de Julio del 2010, el Programa de Apoyo a la Reconstrucción del Patrimonio Material consiste en impulsar la reconstrucción de al menos, nueve inmuebles de valor patrimonial que hayan sido dañados por el terremoto del 27 de febrero de 2010 y permite la participación de las entidades privadas que sean

⁵¹ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2010). “Bases de participación del Programa de apoyo a la reconstrucción del patrimonio material”.

susceptibles de ser beneficiarias de la Ley de Donaciones Culturales⁵². Los proyectos deben considerar un periodo de ejecución de obras que permita su inauguración el año 2011 y debían cumplir los siguientes requisitos: a) Inmuebles, parques, centros culturales o inmuebles religiosos de alto valor patrimonial dañados por el terremoto; b) estar ubicados en las regiones más afectadas por el terremoto del 27 de febrero de 2010 (Metropolitana, Valparaíso, O'Higgins, Maule y Bío Bío); c) Ser espacios de uso público, cuya reconstrucción tenga una valoración: cultural/histórico/patrimonial, social, turístico o de desarrollo económico, y urbanística, en la zona en la cual se ubican.

En materia presupuestaria el CNCA otorgó 900 millones de pesos al Programa de Reconstrucción del Patrimonio Material, aportando el 50% del

⁵² Según el decreto 2185 del 23/05/2010, pueden presentar proyectos para su calificación:

- Universidades e institutos profesionales, estatales o particulares, reconocidos por el Estado. Bibliotecas abiertas al público en general o las entidades que las administran.
- Corporaciones y fundaciones sin fines de lucro, cuyo objeto sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte.
- Organizaciones comunitarias funcionales constituidas de acuerdo a la ley N° 19.418 (que establece normas sobre juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias) cuyo objeto sea la investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte.
- Bibliotecas de los establecimientos educacionales que permanezcan abiertas al público, de acuerdo con la normativa que exista al respecto y a la aprobación que otorgue el Secretario Regional Ministerial de Educación correspondiente, la cual deberá necesariamente compatibilizar los intereses de la comunidad con los del propio establecimiento.
- Museos estatales, municipales y museos privados que estén abiertos al público, siempre que Sean de propiedad y estén administrados por entidades o personas jurídicas que no persigan fines de lucro.
- Consejo de Monumentos Nacionales respecto de los proyectos que estén destinados únicamente a la conservación, mantención, reparación, restauración y reconstrucción de monumentos históricos, monumentos arqueológicos, monumentos públicos, zonas típicas, ya sean bienes nacionales de uso público, bienes de propiedad fiscal o pública.

costo total de los proyectos con un tope máximo de 100 millones por iniciativa.

El proceso de evaluación y selección quedó en manos de una comisión integrada por: El Ministro Presidente del CNCA o su representante, quien la preside, un representante de la DIBAM, un experto en patrimonio material del ámbito privado y un arquitecto con destacada trayectoria, ambos designados por el Directorio Nacional del CNCA, un representante de Sernatur, un representante del MOP, un representante del MINVU.

La comisión utilizó los siguientes criterios y ponderaciones para la evaluación de los proyectos: valoración cultural/histórico/patrimonial (40%); valoración social (20%); valoración turístico o de desarrollo económico (10%); valoración urbanística (10%); calidad, cofinanciamiento y factibilidad técnica del proyecto presentado (20%).

El martes 19 de octubre del 2010 en el Museo de Arte Contemporáneo de Santiago, el ministro presidente del CNCA, Luciano Cruz-Coke, y Juan Lund, jefe de la Unidad de Infraestructura de la institución, anunciaron los 13 proyectos seleccionados⁵³, que en su conjunto se adjudicaron un total de 900 millones de pesos. Junto a esta lista se publicaron los 25 proyectos restantes en lista de espera.

⁵³ El Jurado fue integrado por Juan Lund, Presidente del jurado en representación del Ministro Presidente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Hernán Rodríguez como experto en el ámbito patrimonial, Fernando Riquelme en representación de la DIBAM, Javier Wood en representación del MINVU, Ana Paz Cárdenas en representación del MOP y Ricardo González en representación de SERNATUR.

En el año 2011, el CNCA decidió nuevamente realizar el programa de reconstrucción de edificios patrimoniales. En sesión ordinaria ante el directorio del CNCA; Juan Lund -Jefe de Unidad de Infraestructura-, Magdalena Aninat -encargada de contenidos y proyectos-, y Gabriel Johnson- jefe de planificación de la institución-, exponían las razones de la implementación de una nueva versión del programa: “se destaca el rápido interés y la buena recepción que hubo de este proyecto en el año 2010. En virtud del éxito presentado por el proyecto, el Ministerio de Hacienda está entregando al CNCA un excedente de 2500 millones de pesos.”⁵⁴. Además explicaron las modificaciones de la segunda versión: “en primer lugar se amplía la convocatoria a todas las regiones del país y considera un aumento del monto máximo solicitado al CNCA desde 100 a 120 millones de pesos”. A pesar de algunas reticencias del directorio⁵⁵ a la configuración del programa, el 31 de Agosto en resolución se aprueban las bases de participación, destinándose para esta segunda etapa alrededor de 2.500 millones de pesos.

El 01 de Febrero del 2012, el Ministro presidente del CNCA Luciano Cruz Coke, en ceremonia realizada en el Cuartel General de Bomberos de Santiago da a conocer los 31 proyectos ganadores de la segunda etapa del programa. Cruz Coke destaca entre otros aspectos, la idea de transformar este programa en una iniciativa de carácter permanente debido a la escasez

⁵⁴ Acta sesión ordinaria del Directorio del Consejo Nacional de la cultura y las artes del 26 de Agosto del 2011.

⁵⁵ Algunos miembros del directorio manifestaron reticencias a la configuración del programa. Entre los aspectos mencionados se solicitó la anuencia de las bases por parte de los otros organismos del estado que participan en el programa y la posibilidad de participar de organismos del estado como el ministerio de educación, etc.

de recursos que protejan el patrimonio material ante el deterioro de las edificaciones. Agrega que en esta oportunidad “Si bien se consideró a los proyectos de regiones afectadas por el terremoto del año 2010, al elegir a los ganadores además se buscó un equilibrio de localización en todo el país, así como también entre inmuebles laicos y religiosos”.

CAPITULO 3. PROGRAMA DE CENTROS CULTURALES.

3. 1 Fundamentos del Programa.

Para el año 2007 nace el Programa de Centros Culturales (PCC), el cual contaba con un presupuesto de alrededor de 700 millones de pesos. Jorge Moreno, encargado del programa lo explica: “lo que hacemos con este presupuesto y tenemos que armarlo, vemos la experiencia de México y Francia, donde ellos plantean el criterio de los 50.000 habitantes. Dijimos no vamos a inventar la pólvora, por lo tanto, se asumía que cuando las comunidades alcanzan ese número de habitantes requiere un servicio público de este tipo”.

El 27 de mayo de 2008, se inauguró en el aula magna del Centro de Extensión de la Pontificia Universidad Católica de Chile el segundo seminario de políticas culturales comparadas *Centros culturales en Chile y Estados Unidos: proyección, infraestructura y gestión*. En esta instancia es

donde Macarena Frutos⁵⁶ y Jorge Moreno explican los fundamentos aplicados en la selección de proyectos y asignación de recursos⁵⁷.

Se definen tres ejes rectores:

1. **Eje Proyección:** “los centros culturales deben ser entendidos como fundamento y eje del desarrollo de las dinámicas culturales de la comunidad, en donde la infraestructura cultural es el contenedor del motor del contenido de la gestión cultural, que da en definitiva, la sustentabilidad y la razón de ser a todo centro cultural.”⁵⁸ Así, los centros culturales deben representar la identidad, los valores e interés artísticos y culturales del territorio en el cual se encuentran insertos.

2. **Eje Identidad:** “Un segundo eje rector, es ver y entender a los centros culturales como pilar fundamental del desarrollo sustentable de nuestra sociedad. Los centros culturales deben articular los elementos identitarios correspondientes a cada comuna o grupo social en la perspectiva de lograr un vector de desarrollo a través del estímulo a la creación, producción y difusión cultural que emana desde la misma comunidad, asegurando así el arraigo, el apropiado, que certifique levantar infraestructura cultural que refleje y hable de cada comuna, de cada ciudad, de cada lugar en nuestro país. Por tanto no hay, y no puede haber, dos centros culturales iguales. No se puede

⁵⁶ Arquitecta, magíster en Ciencias Políticas Integradas, diplomada en Gestión de Crisis, diplomada en Relaciones Internacionales, diplomada en Análisis Prospectivo y Estratégico y académica de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Valparaíso. Ha desarrollado una importante labor en el área del patrimonio arquitectónico nacional e internacional, y coordinadora de la Unidad de Infraestructura y Gestión Cultural CNCA durante la Administración de Paulina Urrutia. 2006-2010.

⁵⁸ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2008). Centros Culturales proyección, infraestructura y gestión. Programa de centros culturales. Frutos M. Pág. 25 – 26.

operar con un patrón ni siquiera pequeño en términos de una programación, porque eso no recoge los requerimientos de cada localidad. Es decir, de Arica a Punta Arenas cada centro cultural debe reunir evidencia de lo propio y lograr la identidad del espacio con su propia comunidad”.

3. **Eje Gestión:** “El tercer eje rector y fundamental tiene que ver con entender a la gestión cultural como un contenido, que es el que determina la funcionalidad del espacio y la programación arquitectónica de cada proyecto. Dentro de las políticas culturales, recoger la demanda y los requerimientos de cada comuna es generar amplia conciencia de poder llegar realmente a la comunidad, con participación ciudadana, entendiendo la política cultural del Estado –no de gobierno– puesta al servicio de nuestra nación, asegurando espacios de participación cultural descentralizados y estableciendo un equilibrio entre los centros culturales de cada comuna y aquellos que son de nivel nacional”.

3.2 Financiamiento.

El programa transfiere financiamiento a los municipios a través de las Secretarías Comunes de Planificación y de los Departamentos de Obras y Cultura de los municipios. El financiamiento se destina a la compra de inmuebles y la construcción de centros culturales. En materia de gestión, el programa presta asistencia para la elaboración de planes de gestión para la naciente infraestructura cultural y desarrolla estrategias de capacitación para el personal municipal que desarrolla funciones técnicas y administrativas de los centros.

Los proyectos presentados por los municipios debieron contar con una propuesta arquitectónica y un plan de gestión pertinente a la realidad de cada territorio. Cabe señalar, que en algunos casos en los inicios del PCC existían comunas que no contaban con las capacidades técnicas para la elaboración de los proyectos, por lo que el CNCA realizó un convenio con ADCULTURA⁵⁹ y el Colegio de Arquitectos de Chile con el propósito de conformar duplas que elaborarán un plan de gestión y un proyecto arquitectónico para las comunas de Alto Hospicio, La Calera, Constitución, Chiguayante, Hualpén, Tomé, Padre Las Casas, Villarrica⁶⁰.

El PCC utiliza varias líneas de financiamiento:

- Financiamiento del diseño arquitectónico.
- Otra línea es el financiamiento de la obra directamente,
- La otra línea es la compra de inmuebles con usos culturales, que se ha concretizado en los casos del Teatro Nacional de Ovalle, la Casa Prochelle.

3.3 Focalización.

El PCC se focalizó en aquellas 85 comunas que hasta la fecha de su

⁵⁹ Ad Cultura La Asociación de Administradores Culturales de Chile (A.G.) Es una Asociación Gremial sin fines de lucro, constituida en enero de 2001 e integrada por Gestores Culturales de todo el país. Se rige por un Directorio, un Tribunal de Ética y una Comisión Fiscalizadora, cuyos integrantes son elegidos por votación en Asambleas de Socios. Desde el año 2001, promueve la elevación de los estándares profesionales de los gestores y administradores culturales de todo el país. Su objetivo primordial es legitimar a sus asociados como profesionales confiables y capacitarlos para que su tarea sea más eficaz fuente: <http://www.adcultura.cl/adcultura.php>). Consultada el 23 de Jul. 2012

⁶⁰ Vega y Zepeda. (2010). Análisis del Programa de Centros Culturales del CNCA: Infraestructura y Audiencias. Tesis para optar al grado de Magister en gestión cultural. Santiago. Universidad de Chile, Facultad de Artes, Escuela de Post grados. Pág. 70.

implementación tenían más de 50 mil habitantes. Un segundo criterio utilizado para la focalización fue el estado de la infraestructura: “ahí tenemos comunas sin infraestructura cultural, donde hay que crearla; comunas con infraestructura pero sin centro cultural, donde habrá una complementación; y comunas con centro cultural, donde haremos mejoramiento” y un tercer criterio utilizado fue la calidad de los proyectos⁶¹.

De las 85 comunas con más de 50 mil habitantes se determinó que 20 contaban con infraestructura cultural o tenían financiamiento para la implementación a través del fondo de desarrollo regional (FNDR). Por lo tanto, el universo total de comunas fue de 65.

El trabajo de Vega y Cepeda anteriormente citado entrega una categorización acabada de las comunas beneficiadas por el PCC:

Tabla N° 2. Categorías de comunas beneficiadas por el PCC.

Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3
Comunas que no poseen Infraestructura Cultural. En esta situación se encuentran 23 de las comunas seleccionadas lo que corresponde un 35%.	Comunas con cierto grado de infraestructura cultural, por ejemplo cuentan con bibliotecas, pero no cuentan con un centro cultural, en esta situación están 34 de las comunas, lo que corresponde a un 53% del universo.	Comunas con Infraestructura Cultural con problemas o precaria, que requiere de mejoramiento o equipamiento. Las que suman 8 comunas, representando en el total a un 12%.

Fuente: Vega y Cepeda (2010)

⁶¹ Vega y Zepeda. Op. Cit. Pág. 70.

3.4 Presupuesto.

A continuación se presenta una tabla con los montos presupuestarios del programa desde el año 2007 hasta el 2012.

Tabla N° 3. Destinación Presupuestaria del Programa de Centros Culturales entre el año 2007 y 2012.

Año	Centros Culturales (Millones de pesos)	Apoyo a la elaboración de Planes de gestión de Centros Culturales (Millones de pesos)
2007	2.070.000	
2008	4.168.000	104.200
2009	10.089.000	142.520
2010	5.582.500	144.586
2011	4.648.500	136.864
2012	6.041.761	257.000

Fuente: DIPRES. Elaboración propia.

3.5 Selección de Proyectos.

Para seleccionar los proyectos, se utilizaron como criterios; la coherencia entre el plan de gestión y el programa arquitectónico y la sustentabilidad que tenga en el tiempo el centro cultural. Cabe destacar, que en los contratos que se firman con los municipio se acuerda que los espacios financiados por el PCC deben ser utilizados exclusivamente en las actividades definidas por el plan de gestión aprobado y corroborado en un seguimiento por un periodo de diez años, que en caso de detectar un uso no indicado se advierte que los municipios deben devolver la inversión realizada.

Sin embargo, el proceso de selección de proyectos no fue nada fácil según explica Jorge Moreno encargado del programa: “enviamos cartas a las 85 comunas. Nos respondieron en una primera instancia. Les planteamos el programa presidencial a los alcaldes y nos llegan 10 proyectos y el resto no responde. Esto da cuenta del poco interés de los Alcaldes. Volvimos a hacer un segundo llamado y empezaron a llegar otros proyectos. El programa hoy contempla 44 proyectos de 85 que tuvieron la posibilidad de hacerlo. Muchos no postularon por falta de interés, mala gestión municipal, porque perdió la carta, porque les dio lata. Uno se pregunta ¿Por qué Peñaflor no postuló? ¿Maipú no postuló? ¿San Miguel?”.

CAPITULO 4. REDES CULTURALES

4.1 Cooperación, colaboración y Redes.

La cooperación y la colaboración entre estados, organizaciones y personas no es un fenómeno nuevo; tenemos múltiples ejemplos en la historia de la Humanidad. Sin embargo; solo a partir de los últimos veinte años la acción colaborativa se ha transformado en una forma de organización y trabajo necesaria e indispensable para desenvolverse en el mundo globalizado.

Uno de los aspectos que ha repercutido fuertemente en el desarrollo de la cooperación cultural internacional fue la declaración de UNESCO de 1966, donde se estableció que “la cooperación cultural se desarrollará en beneficio mutuo de todas las naciones que participen en ella. Los intercambios a que dé lugar deberán organizarse con amplio espíritu de

reciprocidad (Artículo 8)”⁶².

A partir de esta declaración de la UNESCO, se impulsaron una serie de iniciativas que promovieron acciones en materia de colaboración cultural⁶³. En un principio, se entendió la colaboración cultural internacional como un asunto de transferencia cultural de una “cultura” (superior) a otra “cultura” (inferior)⁶⁴. Un ejemplo de ello fueron la Asociación Francesa de Acción Artística AFAA con el Ministerio de Asuntos Extranjeros de Francia, o el British Council, el Goethe Institute y los Centros Culturales de España.

Este modelo de colaboración cultural se modificó a partir de los cambios que experimentó el mundo y la sociedad contemporánea una vez finalizada la guerra fría. El debilitamiento de los Estados Nacionales y la masificación de las tecnologías de la comunicación, propiciaron un sentido más horizontal al concepto de la colaboración en concordancia con las características de la nueva sociedad mundial.

4.2 Sociedad de la Información, del Conocimiento o informacional.

No es un misterio que vivimos en un periodo inédito de la historia de la humanidad. Denominado por algunos como globalización, se caracteriza entre otros aspectos por ser un proceso económico, tecnológico, social y cultural que ha impulsado una creciente comunicación e interdependencia

⁶² Brun, J. Benito, J. Canut, P. (2009). Redes culturales claves para sobrevivir a la Globalización. Madrid. Agencia Española de cooperación internacional para el desarrollo Pág. 31.

⁶³ Este aspecto se evidencia en declaración de Venecia “Conferencia Intergubernamental sobre los Aspectos Institucionales, Administrativos y Financieros de las Políticas Culturales” (1970), en el informe Nuestra Diversidad Creativa (1996) o en Estocolmo en La Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo (1998)

⁶⁴ Podemos pensar que un principio la colaboración se entendió como uno más de los sistemas de “ayuda” implementados por los países del primer mundo para mantener sus intereses neocoloniales e ideológicos en países del tercer mundo.

entre los distintos países y personas del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas.

Se han utilizado distintos conceptos para definir los cambios culturales y sociales que experimenta la sociedad contemporánea. Un concepto preferentemente utilizado es el de “Sociedad de la Información”, el cual se popularizó a partir de la cumbre mundial realizada en Ginebra el año 2003 y posteriormente en Túnez el 2005, donde representantes de distintos países del mundo definieron una agenda común en esta materia.

Anteriormente en 1973, el sociólogo estadounidense Daniel Bell introdujo la noción de la *Sociedad de Información*, en su libro “El advenimiento de la sociedad post-industrial”, donde formula que el eje principal de las sociedades actuales será el conocimiento teórico y advierte que los servicios basados en el conocimiento habrían de convertirse en la estructura central de la nueva economía y de una sociedad apuntalada en la información, donde las ideologías resultarían sobrando.

De esta manera, la *Sociedad de la Información*, sería aquella en que las tecnologías que facilitan la creación, distribución y manipulación de la información juegan un papel primordial en las actividades sociales, culturales y económicas.

Por otro lado, la Unesco ha impulsado el concepto de *Sociedades del Conocimiento*, para referirse a los procesos de transformación que vive la sociedad mundial. El concepto de *Sociedades del Conocimiento* se caracteriza por una mirada plural y diversa de la sociedad mundial; “en cambio, el concepto de *Sociedades del Conocimiento* comprende

dimensiones sociales, éticas y políticas mucho más vastas. El hecho de que nos refiramos a sociedades, en plural, no se debe al azar, sino a la intención de rechazar la unicidad de un modelo "listo para su uso" que no tenga suficientemente en cuenta la diversidad cultural y lingüística". La UNESCO propicia una mirada en donde la información sea utilizada con sentido crítico y posibilite el conocimiento; "la información es efectivamente un instrumento del conocimiento, pero no es el conocimiento en sí"⁶⁵.

El sociólogo Manuel Castells nos aporta el siguiente concepto para referirse a la sociedad actual: Le denomina la *Sociedad Informacional*, "el término informacional indica el atributo de una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este período histórico"⁶⁶. Más adelante precisa: "Lo que caracteriza a la revolución tecnológica actual no es el carácter central del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento e información a aparatos de generación de conocimiento y procesamiento de la información/comunicación, en un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación y sus usos". Y acota: "la difusión de la tecnología amplifica infinitamente su poder al apropiársela y redefinirla sus usuarios. Las nuevas tecnologías de la información no son sólo herramientas que aplicar, sino procesos que desarrollar. (...) Por primera vez en la historia, la

⁶⁵ Unesco. (2005). "Hacia las sociedades del Conocimiento". Paris. Ediciones Unesco. Pág. 20.

⁶⁶ Castells, M. (1999). La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura: La sociedad Red, México, Siglo XXI, pág. 47.

mente humana es una fuerza productiva directa, no sólo un elemento decisivo del sistema de producción"⁶⁷.

Para Castells, la sociedad informacional se caracteriza por los siguientes elementos fundamentales⁶⁸:

a) El primer eje se refiere al paradigma tecnológico, basado en desarrollo de las tecnologías de la información, entre las que incluye la ingeniería genética, como tecnología de la información de la materia viva. Sin estas tecnologías de la información no podrían entenderse la globalización de la cultura, de la economía, los nuevos medios de comunicación, las nuevas formas de gestión y de producción.

b) El segundo eje sería dicha globalización, entendida como la capacidad tecnológica, organizativa e institucional de los elementos clave de un sistema de trabajar como una unidad a escala planetaria en un tiempo real o elegido.

c) El tercero sería la inclusión de las manifestaciones culturales dominantes en un hipertexto electrónico e interactivo, que se ha convertido en marco de referencia para el procesado simbólico de cualquier fuente y mensaje.

d) El cuarto, sería el descenso en la importancia y el papel de los Estados Nación y, junto a ella, otro cambio estructural inseparable de los anteriores, la crisis del patriarcado y la extensión de nuevas formas de familia, lo que crea un cierto vacío institucional en nuestra sociedad.

⁶⁷ Castells, Manuel. La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura: La sociedad Red, México, Siglo XXI, 1999. Pág. 58.

⁶⁸ Citado en Redes Culturales; Claves para sobrevivir a la Globalización. Brun J., Benito J. Canut, P. Agencia Española de cooperación internacional para el Desarrollo. 2008.

Para Castells la nueva sociedad se estructura en forma de Red. Según sus palabras: “la Nueva Sociedad está hecha de redes. Los mercados globales financieros han sido construidos con redes que procesan las transacciones financieras en tiempo real. Internet es una red de redes de ordenadores. El hipertexto electrónico que enlaza diferentes medios en conexiones globales y locales está hecho de redes de comunicación, de estudios de producción (...) la Empresa Red, como nueva forma de organización de negocios está hecha de redes de firmas y subunidades de firmas (...) y los más dinámicos movimientos sociales están conectados vía internet, a través de la ciudad, el país y el mundo⁶⁹.

4.3 Definición de Redes.

Castells nos ofrece la siguiente definición: “Una red es una serie de nodos interconectados. Un nodo es el punto donde se da la intersección de la curva”⁷⁰.

Para Castells, en la economía global ⁷¹, la información, el

⁶⁹ Castells citado por Brun, J. Benito J. Canut, P. (2008). “Redes Culturales; Claves para sobrevivir a la Globalización”. Madrid. Agencia de cooperación internacional para el Desarrollo. Pág. 46.

⁷⁰ Castells, M. Internet y la sociedad en red. [En Línea]. Conferencia de presentación del Programa de Doctorado sobre la sociedad de la información y el Conocimiento. Universidad de Catalunya. 7/10/2000. Disponible en <http://www.uoc.edu/web/cat/articles/castells/castellsmain2.html>. [Consultado el 12 mayo 2012].

⁷¹ Manuel Castells, considera que existen mitos con respecto a la Globalización. Plantea que la Economía Global no significa que se encuentre completamente mundializada o

conocimiento, la tecnología y el trabajo en red son variables decisivas en la productividad y competitividad de las organizaciones. En el caso de las redes de trabajo no son un elemento necesariamente nuevo –tenemos conocimientos de las ligas de comercio del medioevo- lo realmente nuevo es la incorporación de la tecnología. Castells señala; “la red -poner juntos varios elementos, varias personas, varios trozos de empresa o varias empresas para hacer algo juntos- tiene la ventaja de la flexibilidad, de la adaptación rápida a la demanda: cuando hay una demanda fuerte se organiza la red, cuando no la hay, se disuelve y se usan nuevos recursos”.

4.4 Las redes Organizacionales.

La dimensión organizacional de las redes está asentada en la economía globalizada. La fuerte competencia, la incorporación de nuevos productos y tecnologías, los rápidos cambios en las políticas medioambientales, y la movilidad e incremento de la heterogeneidad en la fuerza de trabajo, se combinan para crear condiciones de intensidad del conocimiento, incertidumbre, ambigüedad y riesgo.

Estas condiciones exigen la existencia de organizaciones establecidas en redes que funcionen al unísono, pues los cambios son de tal rapidez que no concede espacio para la duda ni para una competencia que no esté basada en la efectividad y en la eficiencia.

internacionalizada y utiliza el concepto de “Globalidad” para explicar la capacidad que tienen hoy en día las organizaciones para trabajar en unidades de manera simultánea e interconectadas.

De esta manera vistas desde un plano organizacional, las redes son un “sistema de organizaciones y relaciones de intercambio y cooperación orientado al beneficio mutuo, que adquiere una configuración flexible tejida en y con esos mismos procesos de interacción”⁷².

4.5 Características de las Redes.

Existen una serie de características que nos permiten entender una red. Para las razones del estudio definiremos cuatro que nos parecen que debieran poseer todo tipo de redes de colaboración:

- a) Comunicación Holo direccional (desde todas las direcciones posibles), de manera permanente e intensa expuesta de forma transparente para todos los miembros, expresada ágilmente y aislada de la excesiva burocratización y además los instrumentos que se utilizan para la comunicación deben ser diversos.
- b) En la Red los recursos se intercambian, pero también se intercambian y se generan; Las redes son espacios de aprendizajes e innovación donde se intercambian información y conocimientos. Pero también espacios de intercambio de recursos materiales y financieros.
- c) Los nodos desarrollan estrategias en conjunto con el propósito de intervenir con mayor eficacia la realidad. Es decir en una red se espera que primen dos valores; reciprocidad y confianza por lo

⁷² Lorenzo Casellas López, (2003) En: SEMINARIO Creación de redes de Economía Social para la Intervención Socioeducativa: Madrid 5 y 6 de abril. [En Línea]. Disponible en <http://www.catep.coop/web/documentos/DOC017-RedMad.pdf>. [Consultado el 10 de junio de 2012]

que se aguarda que cada uno de los nodos pueda poner a disposición sus recursos y tomar los que se le ofrecen.

- d) Beneficio Mutuo: Se refiere a que las redes deben orientarse a establecer metas comunes para concretar el beneficio mutuo y propiciar la cercanía de sus integrantes resaltando sus aspectos comunes sin rehuir y confrontar las diferencias.
- e) Flexibilidad: Existen ciertas características que permiten que una red posea la flexibilidad necesaria para un buen funcionamiento.
- f) Horizontalidad: Todos los nodos tienen el mismo valor e importancia.
- g) Multicentralidad: En cada momento la red puede ser dinamizada desde distintos nodos y configurada de acuerdo a las necesidades existentes.
- h) Autonomía: Cada nodo debe sentirse autónomo para proponer y liderar iniciativas que se deseen.
- i) Corresponsabilidad: Todos deben sentirse responsable que las cosas funcione en la Red.
- j) Diversidad: Se reconoce la diversidad como una potencialidad. Una red permite el disenso, la fragmentación y las iniciativas particulares de sus integrantes.
- k) Proceso: Quizá uno de los aspectos esenciales que se requiere para el óptimo funcionamiento de una red es el proceso. Significa que una red se teje y se requiere tiempo para que su

funcionamiento se adecúe al marco lógico reglamentario que debe regular su funcionamiento.

4.6 Redes Culturales de Cooperación.

Un panorama clarificador sobre el nacimiento de las redes culturales en Europa, nos entrega Rafael Mandujano Ortiz⁷³. El autor señala que las redes culturales se iniciaron en Europa a finales de los ochenta y principio de los años noventa. Las “nuevas” redes buscaban permitir la cooperación directa o los intercambios entre productores culturales, operar de manera práctica y contar con una organización que no llevara a jerarquías o a una rigidez institucional.

Para la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), las actividades que desarrollan las redes, se enmarcan en las múltiples necesidades que provoca la propia creación artística, la difusión cultural, la formación profesional y el intercambio creativo de experiencias institucionales. Los objetivos son variados: la promoción y generación de nuevas actividades culturales, el fortalecimiento de vínculos simbólicos y económicos entre grupos culturalmente diversos; la creación de servicios públicos culturales; la generación de oportunidades y acceso a los servicios culturales, el desarrollo local y territorial en general; la creación de nuevas audiencias, el conocimiento y apropiación sobre

⁷³ Mandujano, Rafael. ¿Madurez del modelo de las redes culturales en Europa?. Artículo cedido por el autor al Portal Iberoamericano de Gestión Cultural para su publicación en el Boletín GC en Gestión Cultural N° 14: Redes culturales, julio de 2006. Acceso directo: <http://www.gestioncultural.org/boletin/2006/bgc14-RMandujano.pdf>. [Consultado 03/09/2012]

realidades diversas; el fortalecimiento e impacto de las propuestas creativas, etc.

Las redes han tenido un desarrollo orgánico con estructuras en constante evolución. Anne-Marie Autissier, en su reciente libro “La Europa de la cultura: historia(s) y apuestas”⁷⁴, nos propone tres etapas históricas en su desarrollo. Una primera etapa corresponde a la de los pioneros, con un enfoque plural en foros de encuentro e intercambios, aprendizaje recíproco y discusión, generando proyectos comunes entre sus miembros. Una segunda etapa consistió en la multiplicación de redes más especializadas, agrupadas en foros concebidos para asegurar su representación ante los tomadores de decisiones culturales e institucionales. La tercera etapa es la de un cuestionamiento interno, sobre sus aportaciones profesionales e intelectuales y la clarificación de la noción de red, después del éxito de su funcionamiento.

4.7. Organización y características de una Red Cultural de Cooperación.

Desde el punto de vista organizativo⁷⁵ existen dos tipos de redes culturales. Las que tienen una oficina de coordinación —también llamada secretariado— y aquéllas en las que los miembros asumen el trabajo diario de una forma totalmente descentralizada. Las primeras suelen evolucionar

⁷⁴ Citado por Brun, J. Benito J. Canut, P. (2008) Redes Culturales; Claves para sobrevivir a la Globalización. Madrid. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.. Pág. 127.

⁷⁵ Brun, J., Benito J. Canut, P. Op. cit. Pág. 95.

con mayor madurez, tamaño y finalidades respecto a las otras⁷⁶. En las segundas, el funcionamiento es, posiblemente más democrático, pero que la anarquía inherente al mismo hace un poco más difícil un reparto claro de responsabilidades.

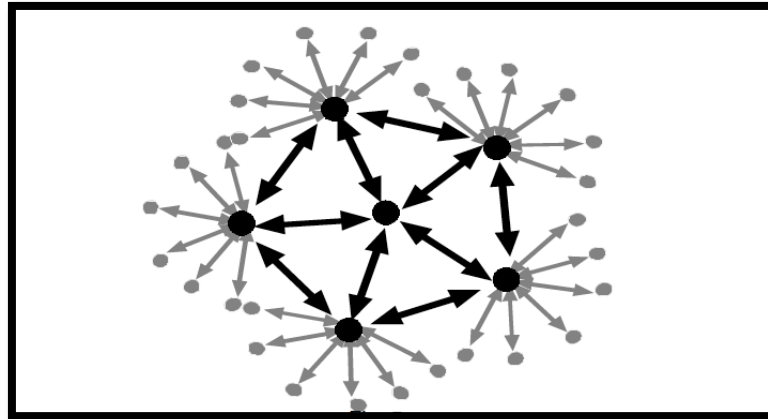
A continuación se presentan algunas máximas sobre las redes culturales⁷⁷:

- Cabe señalar que las redes surgen en muchos casos a partir de encuentros o espacios de interacción que reúnen a organizaciones distintas pero con objetivos comunes.
- Las redes son formas de organización pero su funcionamiento óptimo estará supeditada por la cantidad y calidad de acciones conjuntas que se generen y no por la formalización misma de la red.
- El nombre de la red no es lo más importante sino la forma en que comparten el poder, la información y las responsabilidades.
- No deberíamos calificar como red aquella entidad que se pudiera caracterizar por algunas de las siguientes cualidades: Jerarquía, burocracia y rigidez
- Las redes dependen claramente del contacto cara a cara, por más que utilicemos herramientas telemáticas, más o menos avanzadas. Es preciso que, con cierta frecuencia los miembros de las redes se encuentren para alimentar las relaciones de confianza necesarias para desarrollar acciones de cooperación.

⁷⁷ Brun, J. Benito J. Canut, P. Op. cit. Pág. 99 -105.

- Las redes que agrupan mayoritariamente a organizaciones independientes —en donde sus representantes no suelen variar en el tiempo— suelen ser más eficaces que las que reúnen a entidades mediatizadas por la representación política, en las que se dan discontinuidades, cambios de orientación, participaciones intermitentes, en función del grado de implicación y motivación que tenga el representante que se integra en un momento en la red, normalmente un cargo electo, quien tiene que empezar desde cero y quien puede estar o no motivado por esta línea de trabajo.
- La importancia de una red no está tanto en los miembros en sí, sino en los flujos de información y cooperación que circulen por ella.
- Tan importante como la rapidez, la riqueza y abundancia de los flujos de información y cooperación es la participación de todos los miembros en la dinámica de la red.
- Cuando un nodo de la red deja de prestar una función útil al conjunto de la misma, se le desconecta de ésta y la red se reacomoda del mismo modo que hacen las células o las amebas.

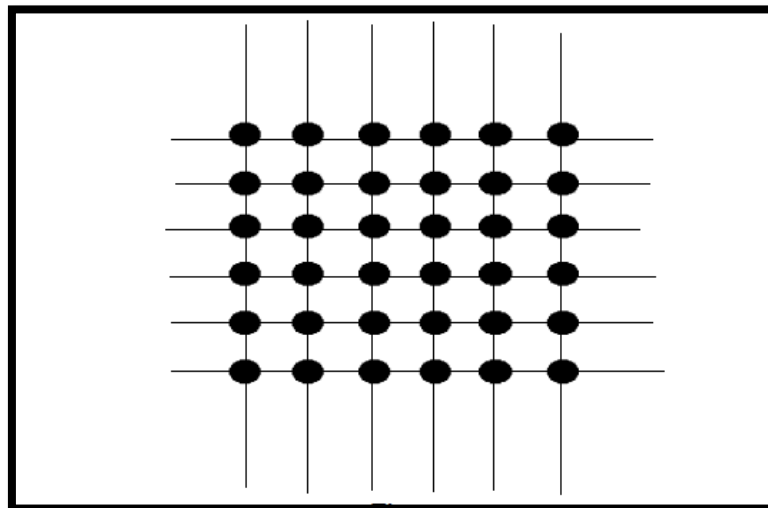
Ilustración N° 2. Redes Culturales con Secretariado.



Extraído de *Redes Culturales; Claves para sobrevivir a la Globalización (2008)*. Agencia Española para la Cooperación Internacional.

Ejemplo de red, de cooperación donde muchos nodos que pertenecen a una red tiene a su vez interconexión con otros nodos (otras redes, locales, regionales, nacionales).

Ilustración N° 3. Ejemplo de una red de cooperación sin secretariado en funcionamiento óptimo.



Extraído de *Redes Culturales; Claves para sobrevivir a la Globalización (2008)*. Agencia Española para la Cooperación Internacional.

Red sin secretariado, donde los miembros se encuentran en condiciones de completa igualdad para generar flujos e información. La dificultad se presenta al tratar de hacer llegar información a todos los miembros.

4.8. Las Redes de Distribución.

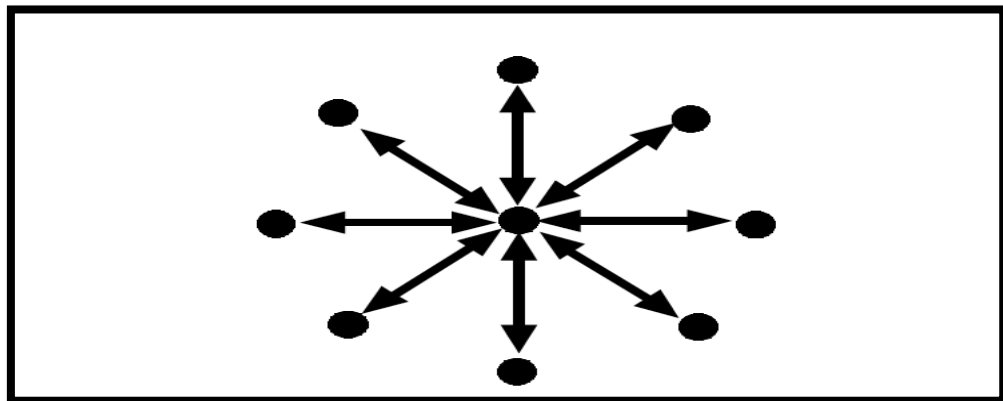
En un plano distinto de la cooperación se encuentran las redes de distribución. Son aquellas que se crean por una decisión jerárquica y una de las principales finalidades suele ser la búsqueda de una mayor eficacia en el cumplimiento de los objetivos. También este tipo de redes obedecen a una voluntad de descentralización o de desconcentración de la acción por parte de entidades mayores para poder llegar de forma más efectiva a lugares o a ámbitos que se le resisten. Normalmente es una de las características que suelen estar presentes en el funcionamiento de las redes que se asocian a instituciones públicas⁷⁸.

Este tipo de redes – distribución- suelen ser muy centralizadas y mantiene jerarquías en el manejo de la información y la toma de decisiones sobre temas fundamentales. A estas redes -desde el nivel central - se les dota de personal apropiado y mantenimiento. Los nodos tienen autonomía para realizar sus actividades, sin embargo, lo habitual es que las actividades de mayor envergadura y costo económico se decidan desde un nivel central; ejemplo de ellas son las redes de bibliotecas. Responden a esta lógica de red los centros culturales de España, los British Council, l'Institut Français y el Goethe Institut. También bajo esta modalidad de organización en red encontramos redes que intentan facilitar la labor de los programadores de los lugares de exhibición a través de la elaboración de un catálogo de espectáculos de música, danza o teatros y procurando abaratar costos a través de la compra de paquetes artísticos.

⁷⁸. Brun, J. Benito J. Canut, P. Op. cit. Pág. 87 -93.

Estas redes suelen ser más efectivas en términos de la economía de recursos para alcanzar los objetivos propuestos. Sin embargo, responden a una estrategia de cooperación cultural tradicional y el grado de libertad e igualdad que gozan los miembros es variable dependiendo del modelo de red.

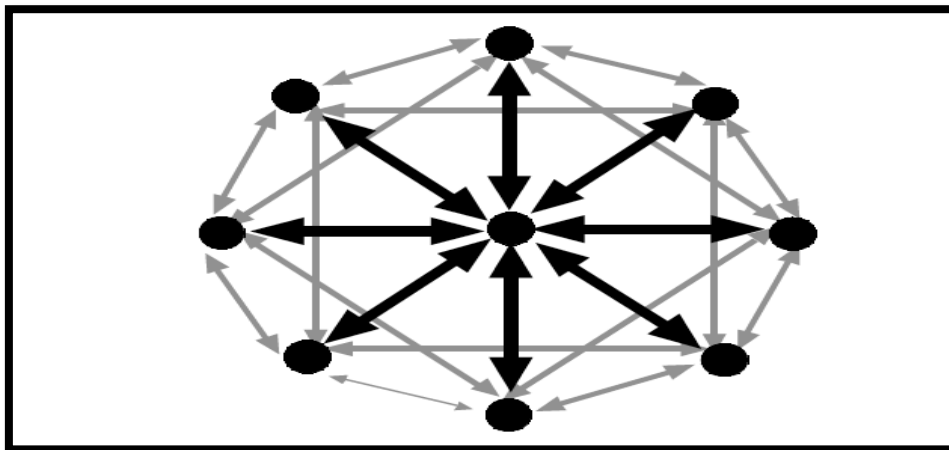
Ilustración N° 4. Red de distribución con secretariado.



Extraído de *Redes Culturales; Claves para sobrevivir a la Globalización (2008)*. Agencia Española para la Cooperación Internacional.

Ejemplo de una típica red de distribución con secretariado. La mayor parte de los flujos son distribuidos por el secretariado. Los nodos tienen interrelación solo con el secretariado.

Ilustración N° 5. Red de Distribución con secretariado y nodos interconectados.



Extraído de *Redes Culturales; Claves para sobrevivir a la Globalización (2008)*. Agencia Española para la Cooperación Internacional.

Ejemplo de una red de distribución, donde desde el secretariado se distribuyen más flujos. Los nodos tienen interacción entre ellos, aunque en menor intensidad que el secretariado.

III. ENCUANDRE METODOLOGICO

3.1 Objetivos.

3.1.1 Objetivo General.

Evaluar el diseño y funcionamiento de la Red de Centros Culturales Municipales del CNCA.

3.1.2 Objetivos Específicos.

- a) Identificar las acciones que ha llevado a cabo el CNCA para fortalecer el trabajo colaborativo o en red a partir del Programa Nacional de Centros Culturales.
- b) Caracterizar el perfil de los responsables de la gestión de los Centros Culturales del CNCA, en las dimensiones formación y experiencia.
- c) Identificar las dinámicas de trabajo colaborativas y en red de los Centros Culturales del CNCA.

- d) Conocer la percepción de los responsables de centros culturales del CNCA sobre la implementación de la estrategia en red del Programa de Centros Culturales.

3.2 Hipótesis.

La estrategia de trabajo en utilizada por el CNCA con los Centros Culturales Municipales no es eficiente en producir redes y trabajo colaborativo entre los centros.

3.3 Metodología.

3.3.1 Tipo de Estudio.

La presente investigación corresponde a un estudio descriptivo, con enfoque metodológico mixto, cualitativo y cuantitativo.

3.3.2 Universo.

El Universo de estudio son los centros culturales integrantes de la Red de Centros Culturales del CNCA.

3.3.3 Muestra.

Se trabajará con el universo de Centros Culturales creados o intervenidos a partir del programa de centros culturales del CNCA y los denominados centros culturales “primos” (centros culturales integrados a la red pero que

su infraestructura ha sido financiada por los gobiernos regionales o por otros) que pertenecen a la Red de Centros Culturales del CNCA.

Los criterios utilizados para ser incluidos en la muestra serán los siguientes:

- a) Centros culturales que se encuentren en funcionamiento en el período de la investigación.
- b) Centros culturales que cuenten con un plan de gestión y encargado del mismo.
- c) Encargado(a) de la gestión del centro cultural que acepten participar de la investigación.

3.3.4 Variables a estudiar:

- a) Acciones realizadas por el CNCA para fortalecer trabajo en red: descripción de la estrategia en red del CNCA, estructura de la red, objetivos, líneas de trabajo, barreras y proyecciones futuras.
- b) Perfil de los responsables de gestión de los centros culturales en estudio: Sexo, edad, escolaridad, profesión, permanencia en el cargo y en la institución
- c) Capacitación y experiencia de los responsables de gestión de los centros culturales: Medición cuantitativa y cualitativa de la capacitación (cantidad y contenido, tipo de capacitación, temáticas abordadas en la capacitación e institución capacitadora) y experiencia en gestión cultural.

- d) Identificación de prácticas de trabajo colaborativo entre centros culturales: Identificación de prácticas de trabajo conjunto entre Centros Culturales CNCA y otras organizaciones e instituciones culturales en las dimensiones: financiera y/o administrativa, de programación o plan de gestión y difusión.

3.3.5 Instrumentos de Recolección de Información.

- a) Entrevista abierta a agentes que han participado en el diseño e implementación del Programa de Centros Culturales del CNCA (informantes clave).
- b) Aplicación de cuestionario auto aplicado a encargados de gestión de Centros Culturales intervenidos por el CNCA (anexo 2).

Para la entrevista se diseñó una pauta guía y en el caso del cuestionario se construyó a partir de material y entrevistas recopiladas en la investigación. Para la validación del instrumento en las dimensiones formato, contenido y comprensión se recurrió a expertos.

3.3.6 Levantamiento de información.

- a) Entrevistas Abiertas: Para recoger la información mediante las entrevistas abiertas, se estableció contacto con los informantes para explicar los objetivos de la investigación y se les invitó a participar. Luego de ello, se realizaron entrevistas personales entre el mes de

agosto del 2011 hasta el mes de mayo de 2012 con los informantes que se detallan a continuación:

Tabla N° 4. Informantes Entrevistados.

	Cargo	Fecha de realización
Jorge Moreno Frías	Participante en la Comisión de Infraestructura Cultural y asesor de la unidad de infraestructura y gestión cultural del CNCA.	28 de agosto de 2011
Macarena Frutos	Coordinadora de la Unidad de Infraestructura Cultural del CNCA. 2006 – Marzo 2011.	06 de Diciembre de 2011
José Luis Aguilera	Encargado del Programa de Centros Culturales del CNCA. 2010 – actualidad	26 de Noviembre de 2011
Juan Lund	Coordinador Nacional Programa Centros Culturales. Sección de Infraestructura Cultural Departamento de Planificación y Presupuesto. 2010 hasta la actualidad.	06 de Enero de 2012
Daniela Campos	Actual Jefa de unidad de gestión cultural del CNCA.	28 de julio de 2012

b) Cuestionario semi – estructurado

Para recoger la información con los responsables de centros culturales se enviaron entre los meses de Junio y julio del 2012 correos electrónicos a las direcciones de correo de los responsables de la gestión de los veinte centros culturales que el CNCA informaba en su sitio web como pertenecientes a la red. El contenido del correo electrónico entregaba los objetivos de la investigación y la invitación a participar en ella. Paralelamente se realizaron gestiones con los responsables de los centros culturales para confirmar su participación.

3.3.7 Análisis de la información.

Para el análisis de la información recopilada se realizaron los siguientes procesos:

- a) Se grabaron las entrevistas, se transcribieron y se extrajeron los antecedentes de acuerdo a los objetivos de la investigación.
- b) Se elaboró una base de datos con las respuestas de los cuestionarios respondidos por los responsables de gestión de los centros culturales.
- c) Posteriormente, se analizaron cuantitativamente y cualitativamente cada una de las variables definidas para estudio. El nivel de análisis es descriptivo.

3.3.8 Consideraciones éticas.

Las entrevistas se realizaron y grabaron con consentimiento de los entrevistados. En el caso de los cuestionarios aplicados a los responsables

de la gestión de centros culturales, se comprometió confidencialidad con la información entregada y la utilización exclusiva de la información para fines de este estudio.

3.3.9 Limitaciones del estudio.

En primer lugar, se debe señalar que la reciente implementación de la estrategia en red del CNCA y la ausencia de estudios de caracterización sobre encargados de centros culturales dificultan el análisis e imposibilitan realizar comparaciones en torno por ejemplo a: las características profesionales que poseen los encargados de la gestión de los centros culturales del CNCA, la dinámica del trabajo en red de los centros culturales o las relaciones de cooperación que tienen estas instituciones.

IV. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

4.1. Acciones que ha realizado el CNCA para fortalecer el trabajo colaborativo o en red a partir del Programa de Centros Culturales.

4.1.1 Descripción de la estrategia en red.

A partir de la información entregada por los informantes se establece que el PCC desde su implementación ha contenido estrategias de trabajo en conjunto que consistían en: a) el asesoramiento en la elaboración de los planes de gestión de los proyectos de centros culturales y b) capacitación para responsables de gestión de los centros culturales.

Con la llegada de la administración de Luciano Cruz Coke el 2010, se empieza a configurar la actual estrategia de trabajo en red que comienza a ser implementada a partir del año 2011 con los primeros centros culturales en funcionamiento. A esta estrategia se le ha denominado **Red Cultura** y se ha implementado con los centros culturales intervenidos por el PCC y con centros culturales municipales financiados con otros aportes (son denominados por el CNCA como “Primos”).

Red cultura se encuentra en una primera etapa de implementación y su objetivo central es apoyar la gestión de los centros culturales municipales creados a partir de la naciente infraestructura cultural surgida principalmente a la intervención del Programa de Centros Culturales del CNCA.

4.1.2 Objetivos de Red Cultura.

El objetivo de esta estrategia es focalizar el trabajo territorial del CNCA, propiciando una mejor articulación de los programas que desarrolla el CNCA, convirtiendo a los centros culturales municipales en polos de desarrollo cultural para las comunas que los albergan.

4.1.3 Líneas de trabajo

Red Cultura contiene las siguientes líneas de trabajo:

A. Línea de apoyo a la programación e instalación de capacidades para la gestión.

i) Instancia de apoyo a la programación de los centros culturales.

Con el propósito de fortalecer la programación de los centros culturales. Para ello, esta instancia posibilita que los centros culturales puedan acceder a financiar parcialmente la programación. Para acceder a financiamiento los centros culturales deben cumplir con los siguientes requisitos: a) Destinar al menos el 1% del presupuesto municipal en unidades culturales; b) Cumplir con estándares en términos de gestión del centro; c) Pueden postular los centros culturales que cuenten con más de 700 metros cuadrados y espacios con 150 butacas de aforo.

En el caso que el co-financiamiento sea aportado por el Municipio, el CNCA aporta el 30% y en el caso que sea aportado por privados el Consejo aporta hasta el 50%.

La resolución N°3954 del 14 de Septiembre del 2012, declaró los

primeros beneficiados por la iniciativa de apoyo para la programación. A continuación se presenta una tabla con los centros culturales beneficiados y los montos aportados por el CNCA.

Tabla N° 5. Montos aportados por el CNCA a los centros culturales municipales beneficiados por el fondo de apoyo a la programación.

Centros Culturales Beneficiados	Monto aportado por el CNCA (Millones de pesos)
Centro Cultural Alto Hospicio	10.671.361
Centro Cultural de Copiapó	17.999.498
Centro Cultural Palace de Coquimbo	9.712.580
Centro cultural Baquedano de Rancagua	2.348.500
Centro Cultural San Joaquín	3.414.000

Fuente: Resolución 3954, 14/09/2012. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

ii) Oferta Programática CNCA.

El CNCA ofrece para los centros culturales contar con la exposición estable de la Galería Gabriela Mistral y con el Ballet Folclórico Nacional, BAFONA como parte de su programación.

B. Línea Apoyo en la instalación de capacidades.

Esta línea de trabajo propicia la instalación de capacidades en los equipos de gestión de los centros y el fortalecimiento de entornos.

i) Programa Cultura Local en los centros culturales.

Este programa busca promover un trabajo conjunto entre las direcciones regionales del CNCA y los alcaldes y equipos de los centros culturales municipales, que han sido financiados en su construcción o

rehabilitación por el PCC del Consejo de la Cultura. Se orienta a la implementación de estrategias de desarrollo que permitan integrar a la comunidad dentro de las actividades artísticas y culturales contempladas en los centros, promoviendo un trabajo conjunto con otros espacios e instituciones culturales de su entorno.

ii) Formación técnico escénica para centros culturales.

Tiene como propósito generar instancias de capacitación en Iluminación, sonido y tramoyage para el personal de los centros culturales municipales.

iii) Becas y pasantías nacionales e internacionales.

Esta iniciativa busca apoyar la gestión de los encargados y los equipos de gestión de los centros. Tiene tres modalidades;

- 1) Pasantías internacionales destinada a los encargados de los centros y se realizan principalmente en Colombia.
- 2) Pasantías nacionales destinadas a los encargados y equipos de los centros culturales que se realizan principalmente en importantes instituciones culturales de la Región Metropolitana.
- 3) Becas para el Diplomado Virtual de Gestión Cultural que realiza la Universidad de Chile.

iv) Asesoría jurídica y en selección de equipos de trabajo.

El CNCA ofrece a los centros culturales municipales la posibilidad de

acceder a consultas jurídicas y asesorías en materia de contratación de personal.

C. Catálogo de Programación Artística.

El Catálogo de Programación Artística de Red Cultura pone a disposición de los centros culturales y espacios culturales en general, un listado de programación nacional ganadora de fondos cultura, en artes visuales, escénicas, música y audiovisual a través de una plataforma virtual.

D. Feria de Programadores.

La feria es una plataforma de negocios que propicia la interacción entre la oferta de contenidos artísticos y culturales y los programadores. Esta iniciativa también busca ser un espacio de contactos e interrelaciones para apoyar la consolidación de las redes y la asociatividad regional para generar y ejecutar proyectos culturales a nivel intra y extra zonal, aplicando criterios y costos a economía de escala.

Hasta la fecha, se han realizado dos versiones. El año 2011 se realizó en la ciudad de la Serena y en Puerto Montt. El año 2012 se realizaron tres ferias una en la Serena, en Santiago, y Puerto Montt.

Según la información entregada por el CNCA, en la feria de programación realizada el año 2012 en la Serena participaron 27 stands, 46 programadores y se realizaron 196 ofertas. En Santiago acudieron 64

programadores, 64 oferentes y se realizaron 354 ofertas. En Puerto Montt se levantaron 30 Stand con 85 oferentes, 72 programadores y 314 ofertas. Resta saber cuántas ofertas se concretaron ya que no existe la cifra oficial.

4.2 Entrevista a Daniela Campos Berkhoff , Jefa unidad de Gestión Cultural y encargada del programa red cultura del CNCA.

A) Definiciones conceptuales.

Red cultura se encuentra en una etapa inicial. Daniela Campos - actual encargada del programa- sostiene que Red Cultura todavía se encuentra en etapa de definiciones conceptuales: “debo señalar que todavía red cultura no es lanzado como programa, ya que no existe una plataforma y todavía no están todas las definiciones. Estamos todavía en una etapa inicial”.

B) Componentes.

Daniela Campos, Jefa de la unidad de gestión cultural del CNCA plantea que en las ferias de programación se realizaron encuentros con los encargados de los centros culturales; y muchos ellos plantearon que requerían una comunicación directa entre los integrantes de la red. Sostiene que estas instancias son de gran importancia ya que “se generan redes que en otro contexto sería bastante difícil”.

C) Barreras y dificultades.

Sobre las dificultades que se presentan para trabajar en red sostiene que existen realidades muy diversas entre los centros culturales. Sobre este

aspectos señala: “Los estándares son distintos dependiendo de los centros culturales; existen situaciones diversas por ejemplo hay centros culturales que poseen un solo computador para todo el equipo de gestión; en el caso de los encargados, también el panorama es disímil, existen municipalidades donde el encargado de cultura es el mismo encargado de turismo u otros temas. La mayoría de los encargados son funcionarios que vienen de los departamentos de cultura”.

D) Proyecciones.

Sobre las proyecciones que realiza el CNCA, Campos manifiesta que: “Nosotros apostamos a la profesionalización de los encargados. Existen algunos que no tiene formación pero tienen mucha experiencia. Nosotros entregamos herramientas como pasantía a Colombia y pasantía de equipos de provincia a Santiago con el propósito de empapar y aplicar a su gestión en los respectivos centros culturales. Nuestra idea es que el Estado sea una plataforma pero no necesariamente subsidiario sino que informando que existen distintos beneficios”. En materia de articulación de la red, el CNCA se encuentra en la construcción e implementación de una plataforma web que será el sustento de la red: “queremos que los contenidos los elaboren los mismo centros y también participen los oferentes. Nuestra intención es que sea una plataforma, un espacio donde interactúen, se conozcan, se visibilicen los distintos centros. También entregamos instancias de encuentros, dinero para financiar programación. Instancias de capacitación para los encargados. Espacios de interacción. Etc.”

4.3. Caracterización de los centros culturales participantes.

4.3.1 Centros culturales: ubicación y año de integración a la red.

El universo del estudio estaba definido por los 20 centros culturales que pertenecían a la Red de Centros Culturales del CNCA hasta mayo del 2012. Del total de centros, se alcanzó un porcentaje de respuesta de (65%) equivalente a 13 responsables que cumplieron los criterios de inclusión. A continuación presentamos información sobre los centros culturales participantes.

Tabla N° 6. Centros culturales en estudio por Región y año de integración a la Red de Centros Culturales del CNCA.

Centros culturales	Región	Integración a la red. (Año)
Centro cultural de Alto Hospicio	Tarapacá	2011
Centro cultural de Ovalle	Coquimbo	2012
Centro cultural Palace de Coquimbo	Coquimbo	2012
Centro cultural de los Andes	Valparaíso	2011
Centro cultural de Colina	Metropolitana	2011
Centro cultural "Casona Dubais" de Quinta Normal	Metropolitana	2011
Centro cultural "Tío Lalo Parra" de Cerrillos.	Metropolitana	2012
Centro cultural Baquedano de Rancagua	O'Higgins	2008
Centro cultural Rosario – Rengo	O'Higgins	2012
Centro cultural de San Fernando	O'Higgins	2012
Centro cultural de Angol	Araucanía	2010
Centro cultural de Osorno	Los Lagos	2012
Casa del arte Diego Rivera de Puerto Montt	Los Lagos	2009 (Remodelación)

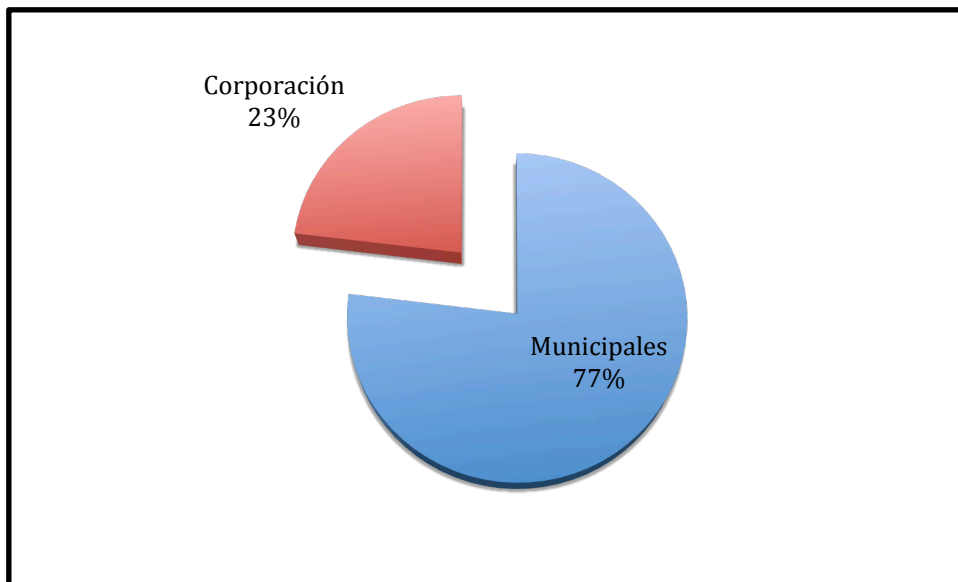
En la tabla N° 6, se detallan las organizaciones culturales que aceptaron participar en el estudio, la región en la cual se encuentran

ubicados y el año que se integraron a la Red de Centros Culturales del CNCA. Los 13 centros culturales que participaron en el estudio pertenecen a las regiones de Tarapacá (1), Coquimbo (2), O'Higgins (3), Araucanía (1), Los Lagos (2) y Metropolitana (3). En la siguiente columna se presenta el año en que el centro cultural se integra a la Red de Centros Culturales del CNCA. Cabe decir, que en la gran mayoría de los casos, los centros culturales entran en funcionamiento una vez terminadas las obras de construcción, reparación y/o remodelación.

5.3.2 Dependencia administrativa de los centros culturales.

Una vez entregadas las obras arquitectónicas y de construcción del Centro Cultural Municipal; la nueva infraestructura comienza a ser administrada por la institucionalidad definida para tal propósito. A continuación se presenta una gráfica con la dependencia administrativa que poseen los centros culturales estudiados.

Ilustración N° 6. Dependencia administrativa de los centros culturales en estudio.



En la ilustración N° 6, se observa la dependencia administrativa que tienen los centros culturales estudiados. Un 77% de los centros culturales son administrados directamente por Municipalidades a través de departamentos, unidades u oficinas de cultura. Mientras un 23% son administrados por Corporaciones creadas para tal efecto.

4.3.3 Caracterización de responsables de gestión de los centros culturales en estudio.

4.3.3.1 Sexo y edad.

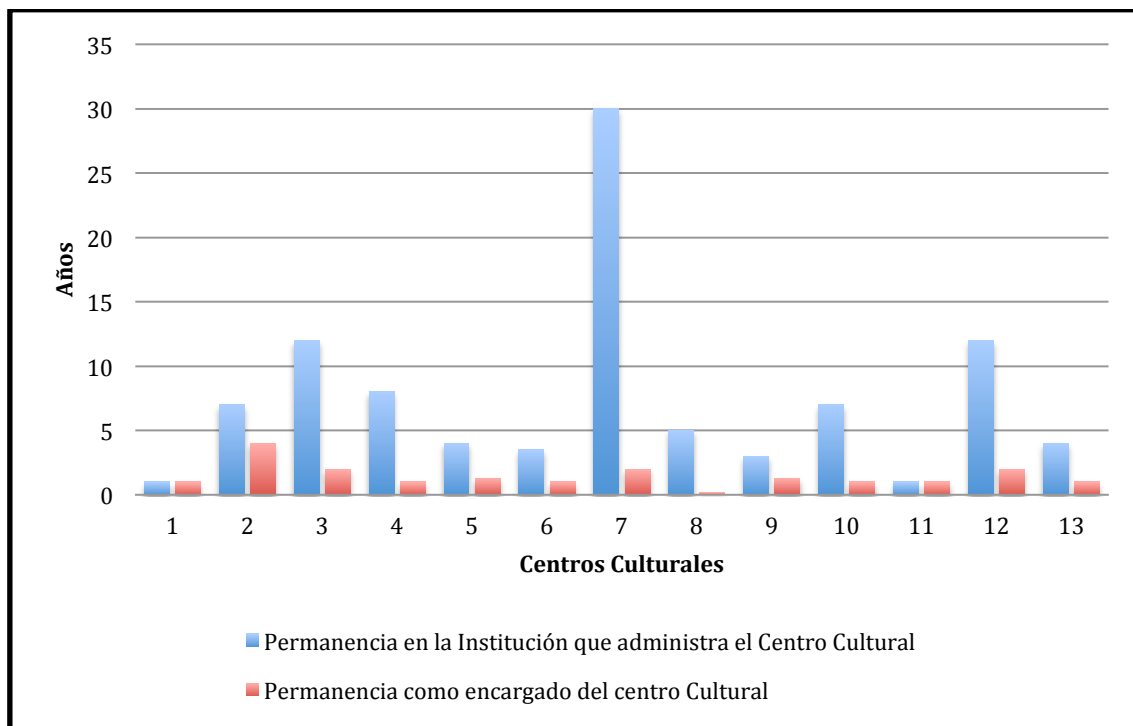
De los trece encargados de centros culturales participantes en este estudio El 38% de los encargados son mujeres y el 62 % son hombres. El promedio de edad entre los responsables es de 43 años. Diferenciado por

sexo; las mujeres tienen promedio de edad de 40 años y los hombres de 46 años.

4.3.3.2 Permanencia en la institución y en el cargo.

Las Municipalidades o Corporaciones que administran los centros culturales cuentan con personal encargado de la gestión de los espacios culturales. En el gráfico que se presenta a continuación (Ilustración N° 7), se puede observar una comparación entre el tiempo de permanencia del responsable de gestión en la institución que administra el centro cultural y el tiempo que el funcionario se desempeña como encargado del centro cultural.

Ilustración N° 7. Años de permanencia en la institución y en el cargo de los responsables de la gestión de los centros culturales en estudio.



Las barras azules muestran los años que el encargado se ha desempeñado como funcionario de la institución, y las barras rojas el tiempo que el funcionario se ha desempeñado como responsable del centro cultural. Llama la atención que en solo dos casos el tiempo de permanencia en la institución sea igual al tiempo de se desempeña como encargado del centro cultural. En ambos casos, los responsables ingresan a la institución asumiendo el cargo de responsable del centro cultural. En los otros once casos – la gran mayoría- los funcionarios que asumen la gestión del centro cultural pertenecen a la institución desde un periodo anterior. La situación anterior, estaría explicada ya que el Programa de Centros Culturales construye, repara o mejora infraestructura cultural en Municipios que en muchos casos cuentan con anterioridad con estructuras organizacionales y funcionarios encargados de unidades culturales; los que una vez implementado el PCC, asumen la gestión de la nueva infraestructura.

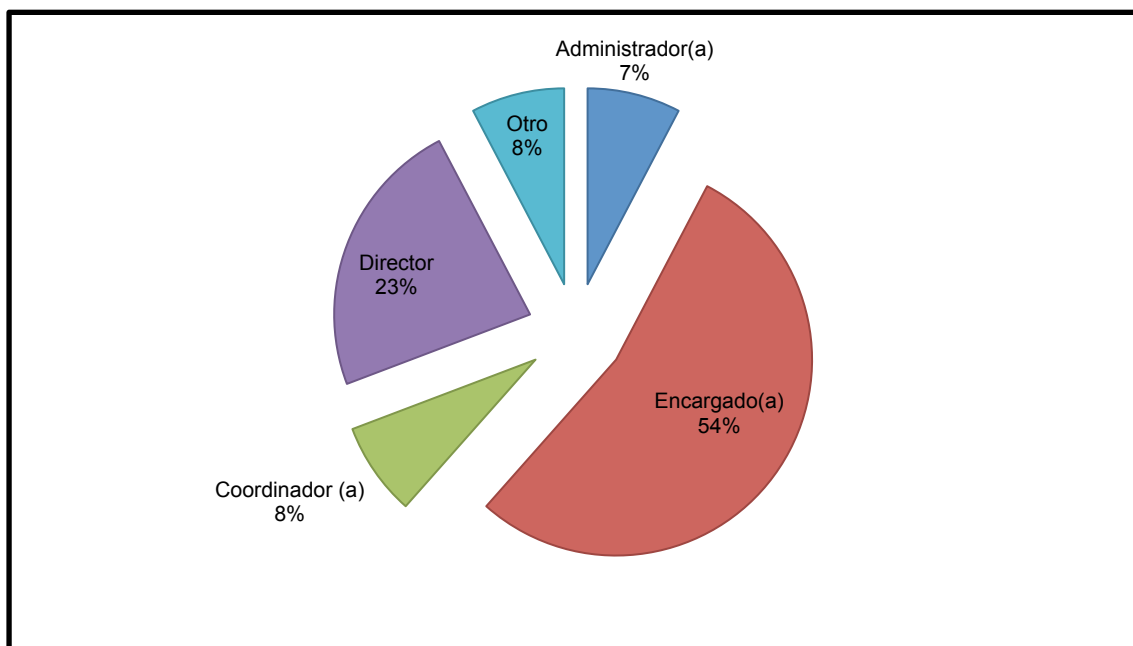
El tiempo promedio que han permanecido trabajando en la institución los responsables de gestión de los centros culturales es de 7,5 años. Diferenciado por sexo; los hombres tienen un promedio de permanencia en la institución de 8,8 años y las mujeres de 5,4. En cuanto al tiempo de permanencia en el cargo de responsable del centro cultural el promedio es de 1, 4 años.

4.3.3.3 Tipologías de cargos del cargo de responsable de gestión.

Un aspecto interesante de la caracterización realizada es la variedad de nombres utilizados para denominar al responsable de la gestión del

centro cultural. En el gráfico siguiente, se pueden visualizar los tipos de cargos en los centros culturales en estudio.

Ilustración N° 8. Nombres que recibe el cargo de responsable de la gestión de los centros culturales en estudio.

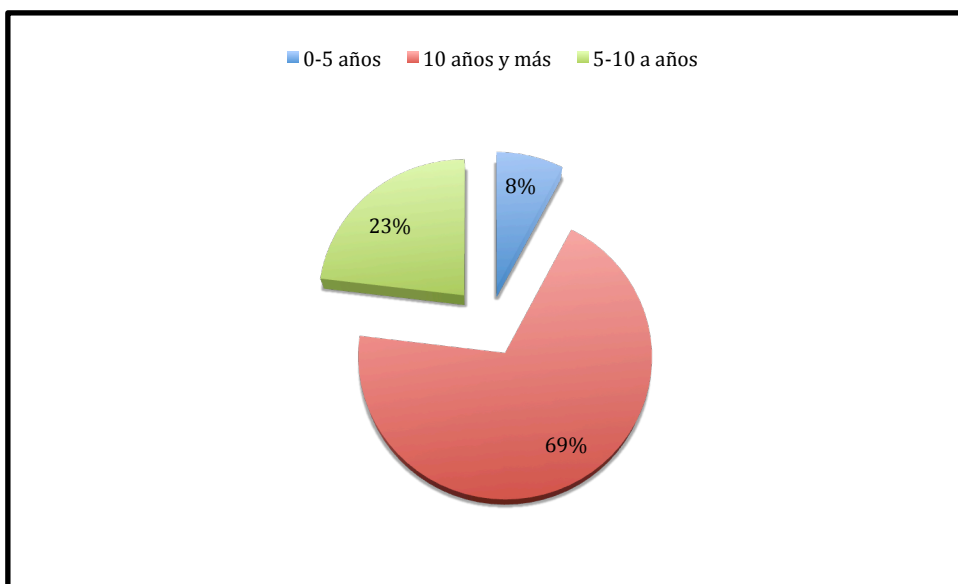


En el ilustración N° 8, se observa que más de la mitad de los responsables de la gestión de los centros culturales reciben el nombre de encargados. Los otros nombres que recibe el cargo se distribuyen entre: directores, administradores, coordinadores y otros.

Como vemos en la ilustración N° 8, se utilizan distintas denominaciones para referirse al cargo de responsable de la gestión del centro cultural, donde se aprecia mayor variedad es en los casos de los centros culturales administrados por municipios. La anterior situación, está

explicada aparentemente porque la ley orgánica de Municipalidades, permite que la organización interna de la Municipalidad esté regulada por un reglamento Municipal dictado por el Alcalde con el acuerdo del Concejo. Por lo tanto, las Municipalidades pueden organizarse en dirección, departamentos, sección u oficina de acuerdo a las necesidades y características particulares de cada institución.

Ilustración N° 9. Porcentaje de responsables de centros culturales según tramos de años de experiencia.



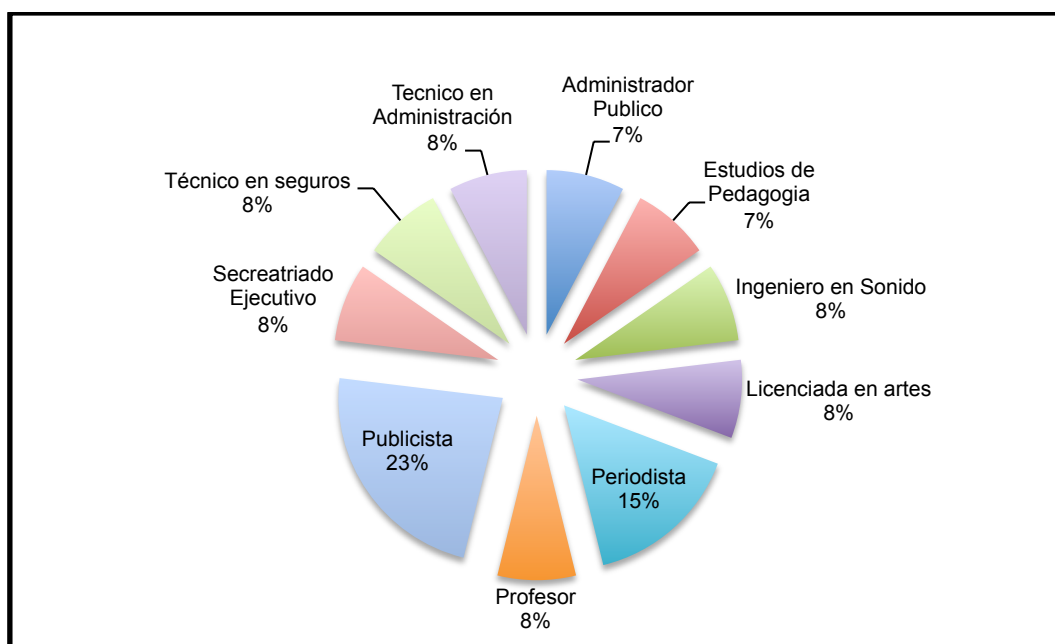
En la ilustración N° 9, se observa el porcentaje de responsables según los años de experiencia. La gran mayoría de los responsables poseen más de 10 años de experiencia en gestión cultural.

4.3.4. Perfil Profesional y académico de los responsables de gestión de los centros culturales.

A continuación se presentan los indicadores relacionados a formación profesional, académica de los responsables de los centros culturales

4.3.4.1 Profesiones de los responsables de gestión de los centros culturales.

Ilustración N° 10. Profesiones de los responsables de gestión de los centros culturales en estudio.



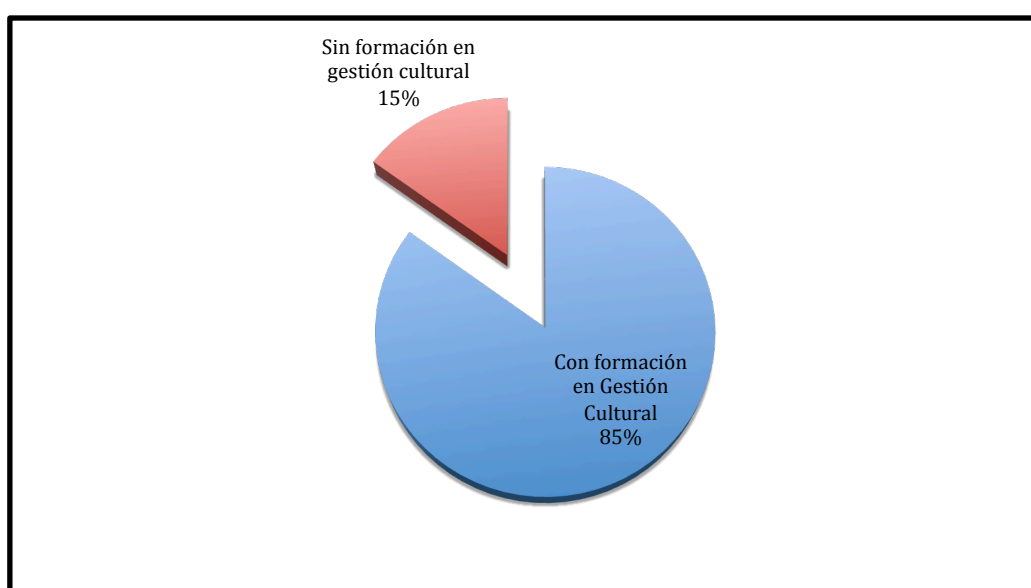
Diversas y variadas son las profesiones de los responsables de gestión de los centros culturales en estudio. Predominan los títulos de Publicistas con un 23%, le siguen Periodistas y Administradores Públicos con un 15%. Completan la lista de profesiones los títulos de Ingeniero en Sonido, Licenciados en Artes, Técnicos en Producción Gráfica, Secretariado Ejecutivo, etc. En cuanto al grado académico de los mismos; Un 58% posee título universitario, un 34% título técnico y un 8% no está titulado.

4.3.4.2 Formación en gestión cultural de los responsables de gestión de los centros culturales.

Los responsables de los centros culturales poseen distintas y variadas profesiones. En los últimos años, los gestores culturales de todo el país han

ido adquiriendo herramientas en gestión cultural gracias a la variada oferta formativa que existe en Chile y el extranjero. En la ilustración N° 11, se presentan los resultados con respecto al porcentaje de responsables de centros culturales con formación formal en gestión cultural.

Ilustración N° 11. Porcentaje de responsables de centros culturales con formación en gestión cultural



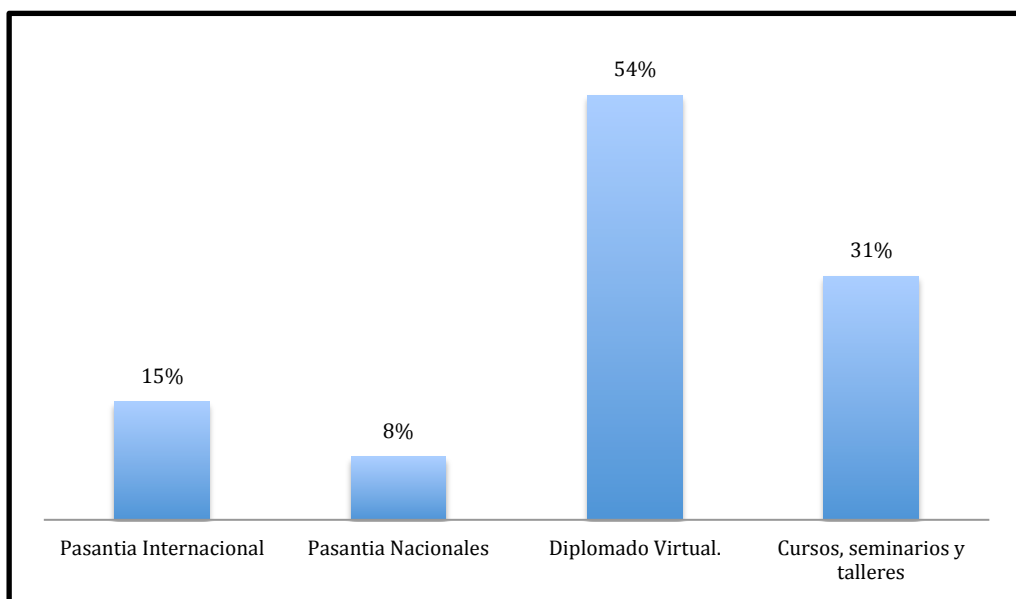
Como se aprecia en la figura anterior, se observa que mayoritariamente los responsables de gestión de los centros culturales tienen algún tipo de formación y capacitación en gestión cultural, en este punto no se identifica el nivel o profundidad de la formación recibida.

4.3.4.3 Tipos de capacitaciones realizadas por los responsables de centros culturales.

Existen múltiples instancias de capacitación en gestión cultural. Sólo en nuestro país existen distintos programas de formación universitaria como Magister, Diplomados y Post- títulos; además existen cursos y seminarios

ofrecidos por distintos organismos. En la ilustración siguiente, se muestra el porcentaje de responsables de centros culturales estudiados que han cursado los distintos tipos de capacitaciones.

Ilustración N° 12. Porcentaje de responsables de centros culturales de acuerdo al tipo de capacitación en gestión cultural realizada.



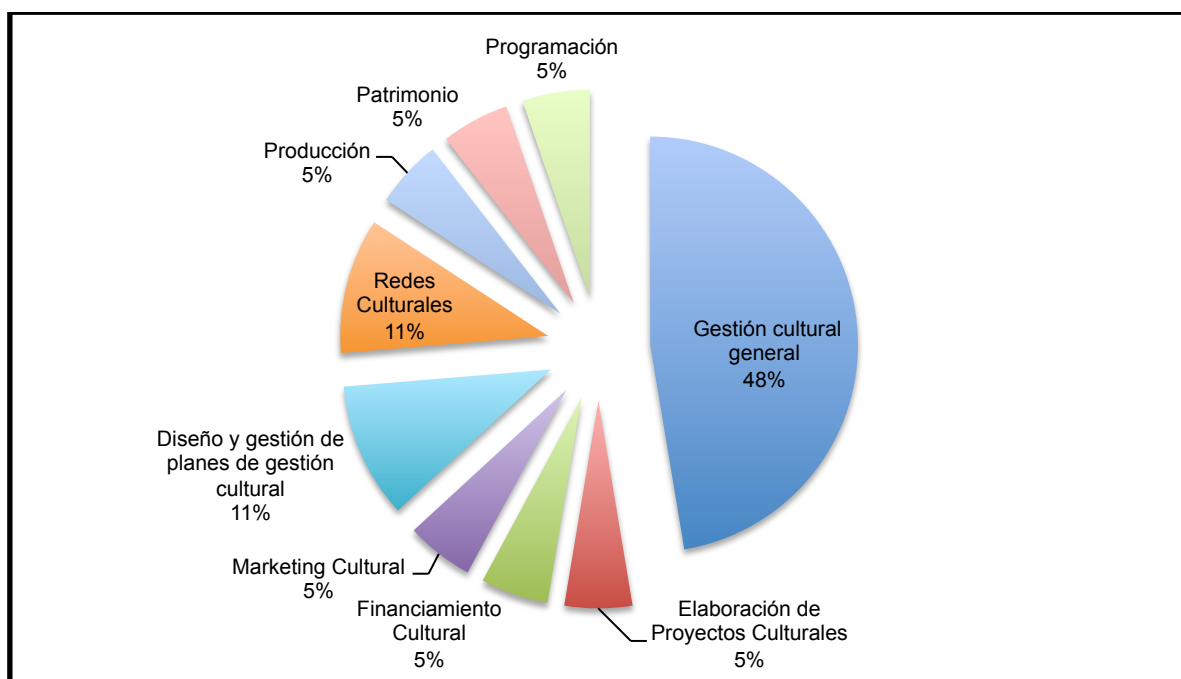
En la ilustración N° 12, se observa el porcentaje de encargados de centros culturales de acuerdo a la instancia formativa que han cursado. Un 54% de las capacitaciones declaradas corresponde al Diplomado Virtual en Gestión Cultural de la Universidad de Chile. 23% de las instancias de formación corresponden a pasantías nacionales e internacionales.

4.3.4.4 Ámbitos de formación en gestión cultural.

En cuanto a las áreas de formación en gestión cultural en las cuales se han capacitado los encargados de gestión de los centros culturales, se puede señalar que son variadas. Para la elaboración del siguiente gráfico se

contemplaron todas las instancias formativas mencionadas por los encuestados, por lo que se incluyen diplomados, seminarios, cursos y talleres en temáticas vinculadas a la gestión cultural.

Ilustración N° 13. Ámbitos de formación en gestión cultural en los cuales se han capacitado los responsables de los centros culturales.



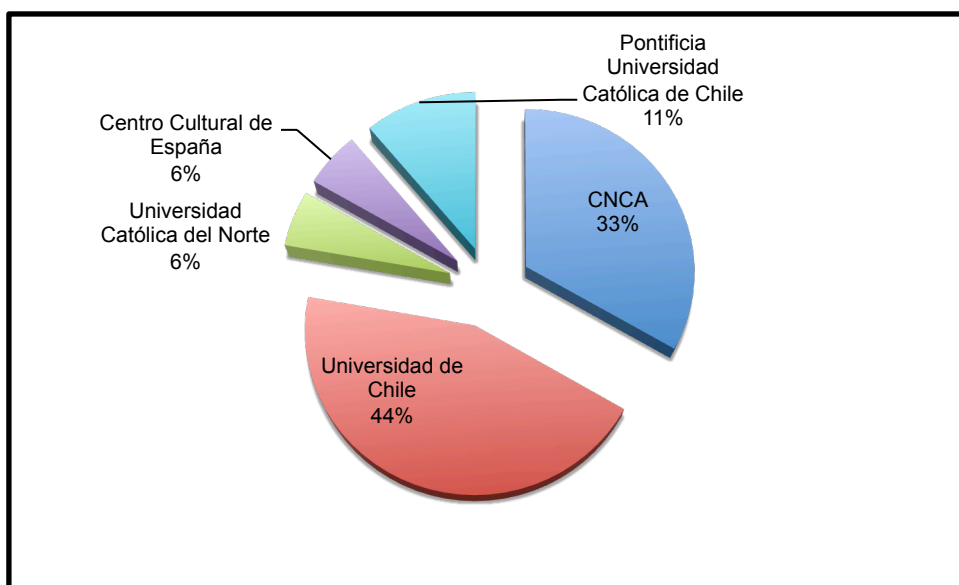
En la ilustración N° 13, se muestra que los responsables de los centros culturales en estudio, principalmente han cursado instancias de formación en gestión cultural de carácter general. El 100% de los encargados de centros culturales que han cursado un Diploma, lo han realizado en el marco del Diplomado Virtual en Gestión Cultural que ha dictado por la Universidad de Chile. Entre los temas específicos cursados por los responsables de los centros culturales figuran una variedad de temáticas. Destacan los talleres en diseño y planes de gestión cultural, y

redes culturales. Con una mención aparecen instancias formativas en producción, programación, marketing cultural y otras.

4.3.4.5 Instituciones capacitadoras

En el gráfico que se presenta a continuación, se muestran las instituciones Chilenas que han organizado instancias de formación cultural en las que han participado los encargados de los centros culturales.

Ilustración N° 14. Instituciones capacitadoras de los responsables de gestión de los centros culturales



Entre las instituciones capacitadoras destacan la Universidad de Chile y el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. El CNCA ha implementado instancias formativas como cursos, seminarios y pasantías que han permitido la formación de encargados de cultura de los centros culturales en estudio. Esta misma institución ha apoyado la continuidad del Diplomado

Virtual en Gestión Cultural que realiza la Universidad de Chile. En menor medida aparece el Centro Cultural de España, quien ha posibilitado también la formación en temas de gestión cultural a través de lo que fue el Programa “Agita el Continente”, que permitió a diversos gestores de todo el país capacitarse en temas como financiamiento y redes culturales.

4.4 Trabajo colaborativo y en red de los centros culturales del CNCA

A continuación se caracterizará el trabajo colaborativo y en red que realizan los centros culturales estudiados.

4.4.1 Trabajo Colaborativo fuera de la red CNCA

Según las respuestas entregadas por los encuestados, el 57% de los centros culturales realizan prácticas colaborativas con otros centros culturales que no pertenecen a la red del CNCA.

Tabla N° 7. Trabajo en red y colaboración con organizaciones culturales fuera de la red CNCA.

% del Total de Centros culturales estudiados que realizan prácticas colaborativas con centros culturales fuera de la red CNCA.	% del Total de Centros culturales estudiados que se encuentran inscritos formalmente en una red cultural	% del Total de Centros culturales estudiados que contienen estrategias de trabajo en red en sus planes de gestión.
57%	57%	43%

El 57% de los centros culturales estudiados realizan prácticas de colaboración con otros centros u organizaciones culturales. La cifra no es muy significativa si consideramos que la tendencia global apunta a desarrollar fuertemente este ámbito de trabajo. Si miramos las cifras desde otra perspectiva nos dice que un 43% de los centros culturales estudiados sólo ha desarrollado trabajo colaborativo con los centros culturales de la red del CNCA.

En concordancia a lo anterior, también es un 57% los centros culturales que declaran pertenecer a una red cultural. Entre las redes culturales nombradas se encuentran la Red de Centros Culturales de Coquimbo, la Red Cultural de Malleco y Liga Chilena Alemana de Cultura.

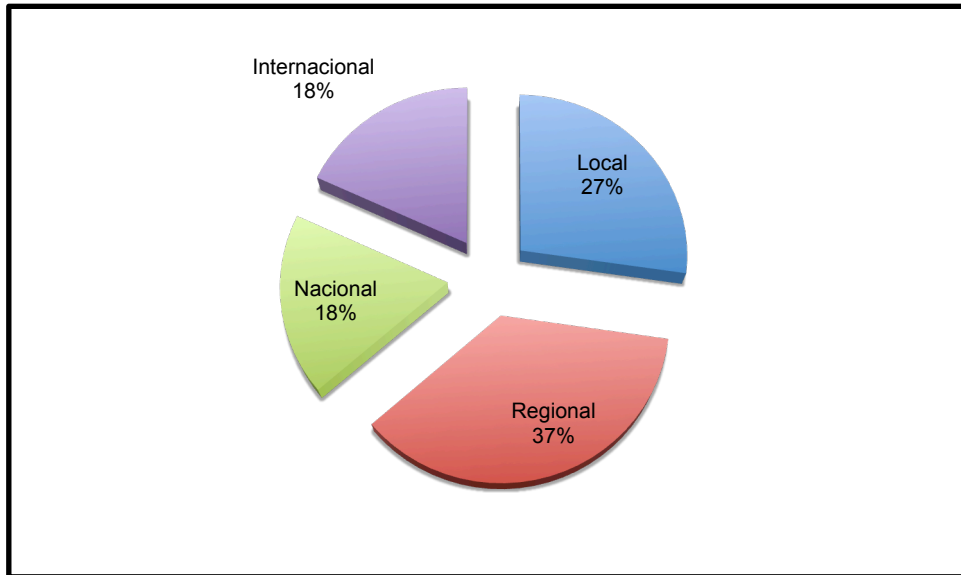
Los planes de gestión de los centros culturales en su mayoría no incluyen estrategias de trabajo en red. Del total de los centros culturales estudiados un 57% manifiestan no tener estrategias de colaboración insertas en el plan de gestión. Es importante pensar que el plan de gestión es la “carta de navegación” de un centro cultural y si la hoja de ruta no señala estrategias de trabajo colaborativo será difícil para los gestores y el CNCA poder orientar esfuerzos que posibiliten el trabajo en red.

4.4.1.1 Niveles y ámbitos del trabajo colaborativo fuera de la Red.

a) Niveles de colaboración.

A continuación se exponen cifras que muestran el nivel territorial en el cuales realizan trabajo colaborativo los centros culturales que señalan desarrollar este tipo de estrategias con centros culturales que no pertenecen a la red del CNCA.

Ilustración N° 15. Nivel en el cual realizan trabajo colaborativo con otros centros no pertenecientes a la red CNCA.



El 37% de las prácticas colaborativas que realizan los centros culturales con otros centros culturales que no pertenecen a la red es de carácter regional. Continúan las prácticas colaborativas a nivel local con un 27%. Del total de las prácticas colaborativas el 32% corresponde a acciones que vinculan a los centros culturales con otras organizaciones de carácter nacional e Internacional. Es llamativo que las acciones que desarrollan estos centros no prioricen el nivel local, entendiendo que los centros culturales se proyectan como polos de desarrollo cultural para el territorio donde se ubican.

b) Ámbitos de colaboración.

En cuanto al tipo de prácticas colaborativas que desarrollan estos centros culturales encontramos acciones en los ámbitos de producción, programación, difusión y actividades de capacitación.

Del total de las prácticas realizadas por los centros culturales presentamos el siguiente gráfico, donde se muestran los ámbitos en que se realizan las prácticas colaborativas mencionadas por los responsables de centros culturales expresadas en porcentaje.

Ilustración N° 16. Ámbitos de colaboración que realizan los centros culturales con otros centros no pertenecientes a la red CNCA.



En el gráfico anterior, se puede observar que los centros culturales estudiados que realizan trabajo colaborativo con centros culturales fuera de la red declaran que realizan mayormente actividades en conjunto vinculadas a la programación de actividades. Le siguen con igual porcentaje, las prácticas colaborativas en el ámbito de la difusión y la producción.

Finalmente aquellas actividades que involucran el compartir experiencias y conocimientos con otras organizaciones y centros culturales se encuentra con un 6% de menciones.

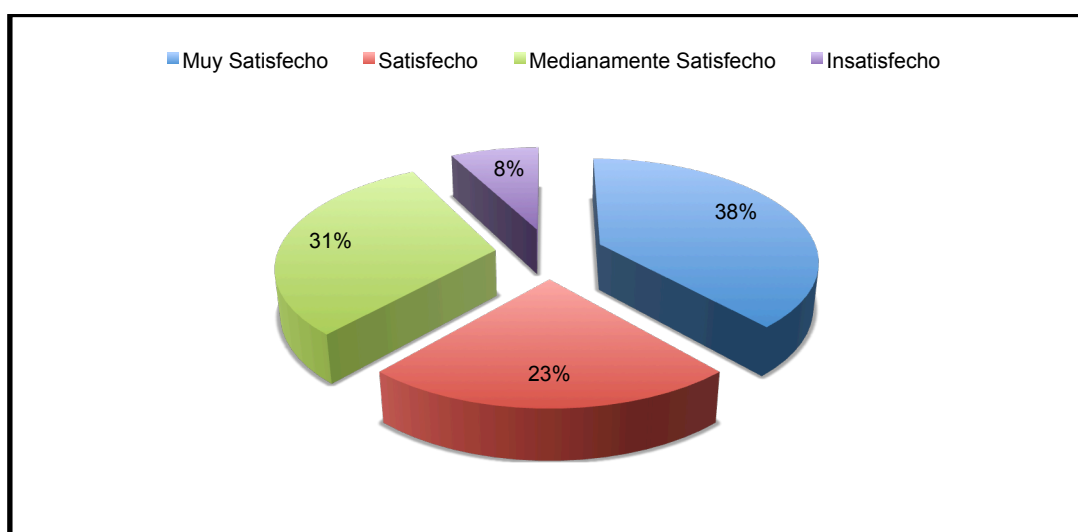
4.4.2 Trabajo colaborativo y en red entre los centros culturales del PCC del CNCA.

A continuación se presentan los resultados de la percepción que tiene los responsables de la gestión de los centros culturales en relación a la implementación y materialización de las estrategias de colaboración y trabajo en red desarrolladas al interior del la Red de Centros Culturales del CNCA.

4.4.2.1 Satisfacción de los responsables de centros culturales en relación a la implementación de la estrategia de trabajo en red de los centros culturales del CNCA.

a) Intercambio de información y comunicación.

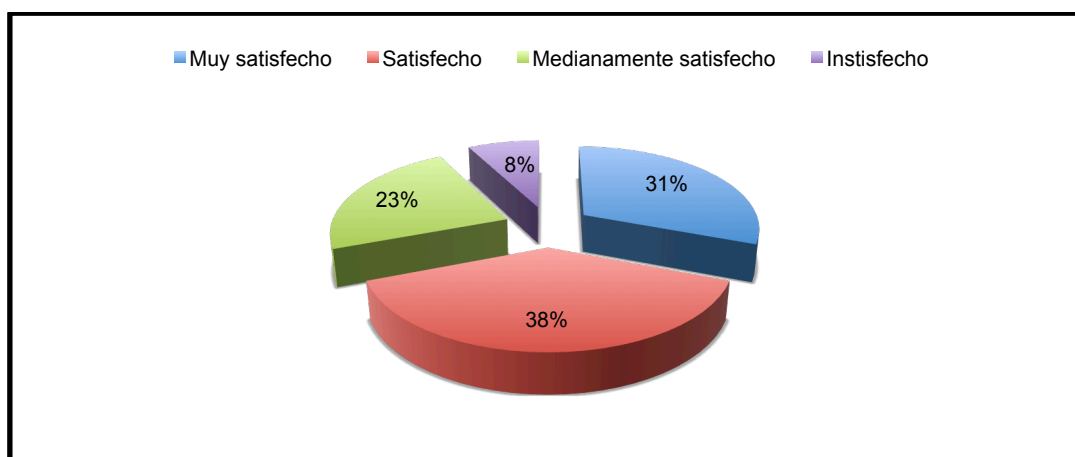
Ilustración N° 17. Grado de satisfacción de los responsables de centros culturales en relación al intercambio de información y comunicación al interior de la red CNCA.



El 51% de los encuestados declara encontrarse satisfecho y muy satisfecho en relación al intercambio de información que se ha generado al interior de la Red de Centros Culturales del CNCA. El 31% declarado medianamente satisfecho considera que la distribución de la información y los canales de comunicación que existen entre los integrantes de la red pueden ser mejorados.

b) Estrategias de capacitación.

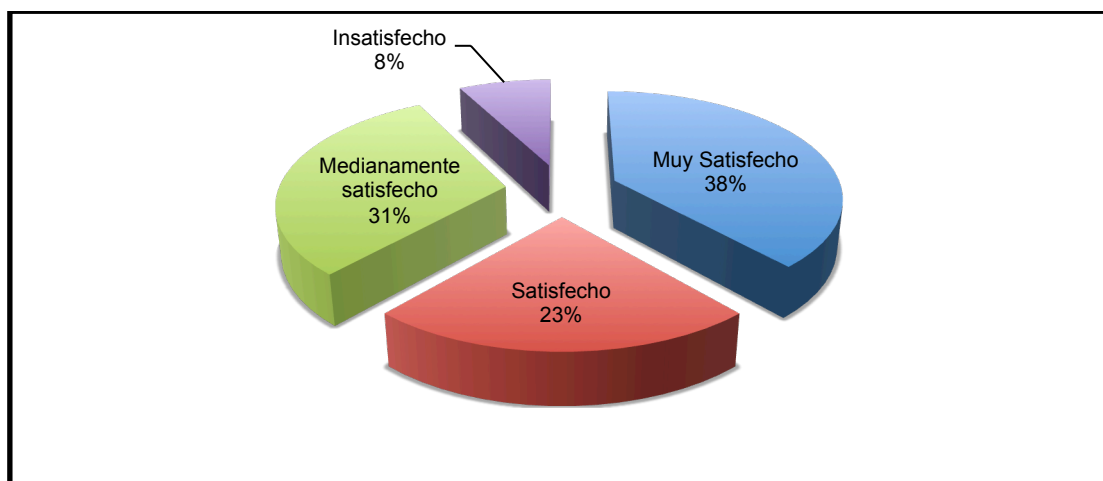
Ilustración N° 18. Grado de satisfacción de los responsables de los centros culturales con respecto a la implementación de estrategias de capacitación al interior de la red CNCA.



Un 64% de los encargados se declara satisfecho y muy satisfecho con respecto a cómo se han implementado instancias de capacitación para el personal de los centros culturales integrantes de la red. La percepción de los responsables en este ámbito tiene directamente relación con los resultados expuestos en la ilustración N° 4, y que se analizarán posteriormente.

c) Circulación de productos culturales al interior de la red.

Ilustración N° 19. Grado de satisfacción de los encargados de centros culturales con respecto a la circulación de productos culturales al interior de la red CNCA.



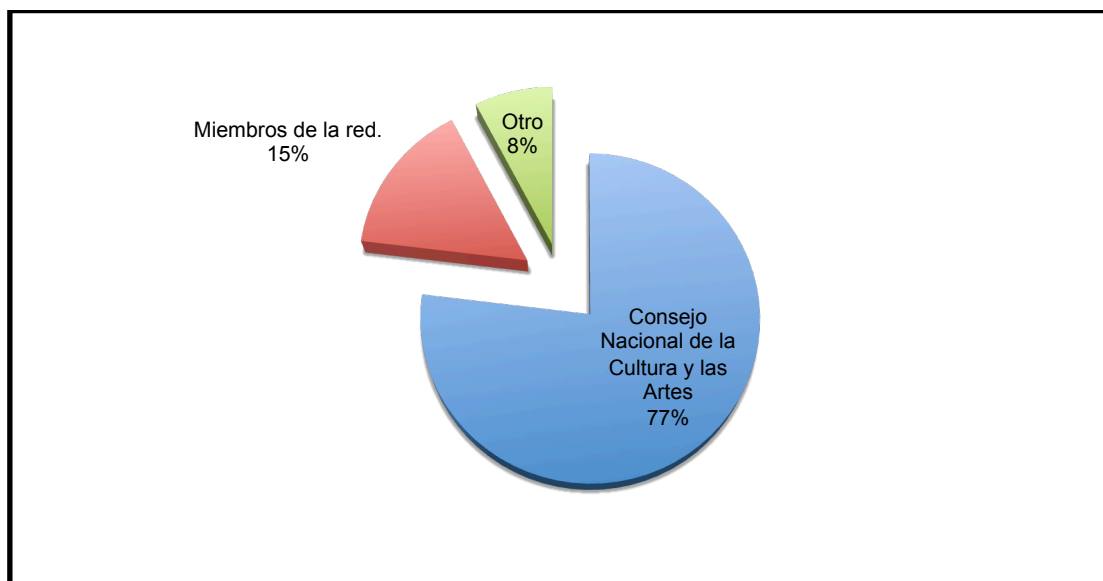
Un 61 % de los responsables de centros culturales se encuentran satisfechos y muy satisfechos con respecto a la circulación de productos culturales al interior de la red CNCA. La alta satisfacción en este ámbito se podría explicar por los programas de apoyo a la programación implementadas por el CNCA.

4.4.2.2 Organización y dinamización de la red.

En la ilustración siguiente, se muestran cifras de la percepción que tienen los responsables de los centros culturales en cuanto a ¿quién le

corresponde organizar y dinamizar la red de trabajo entre los centros culturales del CNCA?

Ilustración N° 20. ¿Quién debiera organizar y dinamizar la Red de Centros Culturales del CNCA?



A juicio de la mayoría de los encargados de gestión de los centros culturales estudiados, la Red de Centros Culturales debiera ser organizada y dinamizada por el CNCA. Solo un 15% piensa que en la animación y organización de la red debiera ser responsabilidad de los miembros. Un porcentaje minoritario sostiene que la red debiera ser “una instancia más abierta de participación, crear un consejo consultivo o asesor que permita o posibilite la incorporación de contenidos y experiencias culturales significativas.”

4.4.3.2 Fortalezas y debilidades de la implementación de la red.

A continuación mostramos las fortalezas y debilidades que perciben los encargados de los centros culturales con respecto a la implementación de la Red de Centros Culturales del CNCA. Se han agrupado las fortalezas y debilidades en ámbitos ordenadas jerárquicamente de acuerdo a las menciones recibidas.

a) Fortalezas.

Tabla N° 8. Fortalezas de la red de acuerdo a la percepción de los responsables de gestión de los centros culturales.

Ámbitos	% de Menciones	Comentarios de los responsables de centros culturales
Financiamiento	23%	“Poder disminuir los costos de producción”; “Aporte de recursos desde el nivel central (Consejo)”; “Fundamentalmente los recursos adicionales que provee para la gestión cultural del centro. Estos recursos se traducen en nuevos talleres artísticos y de mediación”
Capacitación e intercambio de experiencias	23%	“Capacitar a los gestores culturales, el diplomado en gestión cultural por ejemplo. Yo no he tenido una formación inicial por lo tanto, ha sido muy útil las instancias de capacitación”; “Estar al tanto e informado y eventualmente llegar a compartir la experiencia de otros centros”; “El intercambio de experiencias”
Acceso al arte y la cultura	23%	“Oportunidad de generar una circulación de actividad artística, estableciendo oportunidad de acceso a programación”
Participación cultural	8%	“La principal fortaleza de estos centros culturales es que dan cabida a las actividades culturales de la propia comunidad”
Difusión del arte y la Cultura	8%	“Apoyo y libertad de trabajo en la difusión de la cultura”
Articulación de la gestión de los centros culturales	8%	“Con el tiempo articular el trabajo de los centros culturales asociados a la Red. Creo que este trabajo, y sus frutos, se verán a largo plazo”

No existen fortalezas	8%	"Aun no las hay, se están recién construyendo"
-----------------------	----	--

Entre las principales fortalezas de la red percibidas por los encargados de centros culturales se encuentran aquellas ligadas a los ámbitos del financiamiento de la programación, la posibilidad de intercambiar experiencias, y acceder a instancias de capacitación y el acceso de los territorios al arte y la cultura. Con menos menciones se encuentra la articulación de la gestión de los centro culturales.

b) Debilidades.

Tabla N° 9. Debilidades de la red percibidas por los responsables de gestión de los centros culturales.

Debilidades	% de Menciones	Comentarios de los responsables de los centros culturales.
Comunicación e información al interior de la red.	34%	"El poco contacto entre los administradores de los centros culturales"; "no existe comunicación y vinculación entre los centros culturales de la red, poca cercanía del CNCA regional con nuestro centro"; "Es una debilidad que no haya sido pensado como una red integral. La mayor diferencia entre un centro cultural y otro son las personas que lo gestionan; debemos pensar en capacitaciones e información necesaria"; " La red no ha podido cumplir a cabalidad el objetivo de "Unir" a los centros culturales que la integran; es decir, no existe una comunicación fluida y un trabajo compartido entre ellos.
No existen Debilidades	15%	"No veo debilidad, solo fortalezas que pueden ayudar a mejorar la gestión"; "Hasta el momento ninguna, estamos recién articulando nuestro trabajo con procesos de estudios y diagnósticos de la realidad local";
Planificación	15%	"trabajar más anticipadamente los proyectos"; "El cruce de programas (Acciona, Programación, Cultura Local, Feria de programación) y de ofertas debiera ser más sistemático y ser planificado al fin del año o comienzo de año lectivo";
Diagnóstico Cultural	8%	"Aún falta conocer la realidad cultural de cada zona"
Integración entre los encargados de Centros Culturales	8%	"Falta un acercamiento y encuentros más constantes y permanentes"
Precariedad Laboral	8%	"Vulnerabilidad de los funcionarios de cultura que en su mayoría son todos a honorarios lo que no permite mantener con seguridad un proceso a largo plazo de las políticas culturales"

Centralismo en las Decisiones	8%	“centralizar mucho algunas decisiones. Se toman muchas decisiones del nivel central o regional sin participación o consulta a los directores de centros Culturales, más bien se imponen eventos, actividades, Etc.”
Implementación de programas	8%	“Por lo menos en la Región se está recién implementando y se tratan de inducir objetivos regionales más que comunales, lo cual encuentro que es una manera equivocada de plantear el trabajo, ya que creo que este va en orden inverso, desde lo comunal a lo regional.”

Los responsables de los centros culturales expresan múltiples debilidades de la red. El 34% de los responsables identifica como una debilidad la falta de comunicación y la poca información entre los integrantes de la red. Un 15% sostiene que la red presenta debilidades en cuanto a la planificación y articulación de los diferentes programas que emanan del CNCA. Otro 15% de los encuestados sostienen que no aprecian debilidades debido a la reciente implementación y articulación de la red. Con una mención, se encuentran las debilidades relacionadas con la implementación del programa, la precariedad laboral, el centralismo en las decisiones, la falta de diagnóstico, etc.

V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En la etapa final de este trabajo, orientaremos la discusión en torno a tres ejes de manera tal, que podamos relacionar los resultados obtenidos con los propósitos de esta investigación.

1. Escenario actual de la estrategia en Red de los Centros Culturales del CNCA.

Cómo se describió en el capítulo de resultados, la estrategia en red utilizada por el CNCA, ha consistido hasta la fecha, en ofrecer diversas líneas apoyo para fortalecer la gestión y la programación de los centros culturales. A partir del 2011, este conjunto de líneas de apoyo ha sido denominada por el CNCA como **Red Cultura**.

Teniendo en cuenta los tipos de redes culturales revisadas en nuestro marco teórico, y la estructura y funcionamiento de red cultura; creemos que la estrategia en red desarrollada por el CNCA, responde a lo que se denomina como **redes de distribución**⁷⁹. Según (Brun, Tejeda, Canut), estas redes son económicas en términos de los recursos que utilizan para alcanzar sus propósitos. En términos generales, los propósitos de estas redes están relacionados con los intereses de quienes las financian y mantienen (lo que no quiere decir que no aporten beneficios a los demás

⁷⁹ Ver Marco Teórico. Cap. III. Redes Culturales. Redes de Distribución. 66 p.

integrantes de la red). Ejemplo de los anterior se manifiesta en el alto nivel de satisfacción que muestran los responsables de la gestión de los centros culturales con respecto a la circulación de bienes culturales (61%) y las instancias de capacitación (64%) al interior de la red.

Para los responsables de la gestión de los centros culturales, la implementación de la red ha cumplido con sus expectativas. Un 77% de los responsables consideran que el CNCA debiera seguir organizando y dinamizando la red. A esto se suma que todos los indicadores de satisfacción indican una aprobación sobre el 60% en cuanto a la circulación de bienes culturales y las posibilidades de acceso a capacitaciones y en menor medida la transferencia de información y comunicación (51%). Entre las fortalezas de la red las que tienen más menciones son las relacionadas con el financiamiento (23%) y el acceso a capacitaciones (23%). A juicio de esta investigación, esta positiva percepción se explica porque las líneas de apoyos que se despliegan en la red apuntan justamente a estos ámbitos. Desde el punto de vista de la eficacia, la red cumple satisfactoriamente los propósitos para que fue implementada, sin embargo surgen algunas preguntas ¿En qué momento el CNCA debe dejar de realizar transferencias a los centros culturales? ¿Qué grado de autonomía y responsabilidad deben asumir los miembros de la red?

A juicio de este investigador, este tipo de redes, son débiles al momento de producir trabajo colaborativo permanente entre los centros culturales ya que, la intensidad y número de acciones conjuntas que se desarrollen al interior de la red, estarán principalmente condicionadas por la

voluntad de la secretaria (en este caso el CNCA). Lo anterior repercute por ejemplo: el número de centros culturales con planes de gestión sin estrategias que promuevan el trabajo en red (43%) y en alto número de centros culturales sin vínculos con otros centros fuera de la red CNCA. (57%).

La falta de información y comunicación son mencionadas por los responsables de los centros culturales como la principal debilidad (34%) que posee la red y un 49% de ellos se declara medianamente satisfecho e insatisfecho de la forma en que se distribuye la información en su interior. A juicio de esta investigación, esta situación, es altamente perjudicial para el desarrollo interno de la red, ya que, debilita el contacto entre los integrantes, desarticula la implementación de estrategias de cooperación y atomiza la acción de los centros culturales. Para mejorar estos aspectos, esta investigación considera que se podría ampliar y mejorar los sistemas de comunicación (más implementación tecnológica para los centros que lo requiera y capacitación en uso de las Tics para los encargados), y desarrollar plataformas tecnológicas que permitan interactuar y compartir contenidos a los miembros de la red.

Las redes deben ser flexibles, horizontales y altamente democráticas donde los miembros tengan la libertad de asumir responsabilidades de acuerdo a sus intereses y conveniencias; entendemos por tanto, a las redes como una forma de organizarse y no una organización en sí misma. Esta mirada sobre las redes, nos lleva a pensar que la actual estructura de la Red de Centros Culturales del CNCA (burocrática, jerárquica e interesada)

responde a formas tradicionales de cooperación cultural y se contrapone a la filosofía de cooperación y horizontalidad en que se estructura la sociedad informacional definida por Castells.

2. Condiciones internas que facilitan o dificultan el trabajo colaborativo o en red en los centros culturales integrantes de la red CNCA.

A continuación discutiremos en torno a lo que a juicio del investigador son condiciones internas que tienen los centros culturales y sus responsables que pueden favorecer y perjudicar el trabajo en red.

2.a Experiencia en gestión cultural de los encargados.

La experiencia en gestión cultural que posee el responsable de la gestión de un centro y la permanencia en el cargo debieran ser elementos de vital importancia para la configuración de redes de trabajo y el desarrollo de productos en conjunto entre organizaciones culturales. En términos generales, la regla (si es que existen en la gestión cultural) debiera indicar que mientras más prolongada es la gestión cultural que realiza un encargado de un centro cultural, mayor es el número de contactos y conocimientos de sus pares y del sector cultural en general.

El “Diagnóstico de la gestión cultural de los municipios en Chile” (2006)⁸⁰, reveló que un 55% de los encargados de unidades culturales de los municipios provenía de otros trabajos no relacionados con el quehacer municipal ni cultural. Junto a ello, concluía que esta situación dificultaba la eficacia del municipio en materia cultural, y demostraba que el reclutamiento

⁸⁰ CNCA, (2006). Diagnóstico de la gestión cultural de los municipios en Chile. Valparaíso. Pp. 29 – 75.

del personal cultural no obedecía a criterios técnicos. Según nuestra investigación, un 85% de encargados de los centros culturales, ya eran funcionarios de la institución (Municipalidad) antes de asumir como responsables de su gestión. Y la mayor parte de ellos, poseen una significativa experiencia (afuera y en la institución) en gestión cultural. Dado los antecedentes anteriores, y siguiendo la lógica de las conclusiones realizadas por el “Diagnóstico de la gestión cultural municipal”, este estudio considera, que ambas variables debieran influir positivamente en la gestión de los centros culturales y por consecuencia directa en el desarrollo de redes de trabajo y colaboración.

2.b Perfil profesional.

No existe una profesión en particular que predomine entre los responsables de gestión de los centros culturales. De los trece encuestados, diez son las profesiones mencionadas. Entre ellas solo los títulos de publicistas (23%) y periodistas (17%) superan la unidad. El CNCA dispone de una línea de apoyo específica destinada a asesorar a las instituciones que administran los centros culturales en la contratación del personal y los responsables, por lo que se podría pensar que esta institución pública ha elaborado perfiles profesionales con habilidades, competencias y conocimientos específicos que debiera tener el profesional que dirigirá un espacio como un centro cultural. Sin embargo, al observar los resultados de nuestro estudio no queda del todo claro este aspecto. Son tan variadas las profesiones que es complejo identificar el perfil al cual responden o la injerencia que ha tenido el CNCA sobre este punto. Al parecer, la selección

de los responsables se da a partir de los criterios particulares de la autoridad municipal más que a los perfiles profesionales del cargo. ¿Será necesario que los profesionales que dirigen centros culturales provengan de líneas de formación específicas que aseguren la utilización de destrezas y la aplicación de conocimientos claves para la gestión eficiente de las instituciones culturales?

2.c Formación académica.

En materia de formación en gestión cultural, un estudio del 2006⁸¹ estableció que un 17% de los encargados de las unidades culturales tenía perfeccionamiento en cultura. Nuestro estudio sobre centros culturales municipales de la red CNCA, nos muestra que un 77% de los responsables de centros tienen formación en gestión cultural. Analizando estas diferencias, es posible inferir que el proceso de profesionalización que vive la gestión cultural en el país no ha sido ajena para la gestión cultural de los centros culturales municipales y que las estrategias de capacitación implementadas por el CNCA han sido efectivas en términos de cobertura.

En cuanto a las instituciones capacitadoras, se debe señalar que en el último tiempo se ha incrementado la oferta de formación en programas de gestión cultural. En Santiago la Universidad de Chile y Universidad de los Andes, ofrecen programas de Magister en Gestión Cultural y en regiones la Universidad Católica de Valparaíso también ofrece uno. Varias son las instituciones de educación superior con Diplomados en Gestión Cultural,

⁸¹ CNCA, (2006). Diagnóstico de la gestión cultural de los municipios en Chile. Valparaíso. Pág. 28.

como la Pontificia Universidad Católica de Chile y el Diplomado Virtual de la Universidad de Chile. Este último, se ha transformado en un instrumento de alta eficacia para la formación de encargados municipales. Cuenta con ocho versiones y es organizado por la Universidad de Chile y apoyado por CNCA. Prueba de su eficacia, es el número de responsables de gestión de los centros culturales un 54% poseen el Diploma. Solo el 2011, cerca de 80 gestores culturales de todo el país se graduaron como Diplomados en Gestión Cultural y un número importante de los responsables de los centros estudiados entre ellos.

Según este estudio, un 48% de las capacitaciones que han cursado los responsables de la gestión de los centros culturales corresponden a talleres, cursos, seminarios y diplomados centrados en la formación cultural de carácter generalista. El 52 % de las capacitaciones restantes se distribuye entre capacitaciones relacionadas con diversos temas específicos como las redes culturales, diseño de planes de gestión o patrimonio.

El tipo de formación que tienen los gestores culturales es un desafío pendiente del cual deben asumir las instituciones educativas y gubernamentales. Para Alfons Martinell⁸² los perfiles y la formación de los gestores culturales actuales ancladas en formas tradicionales de la gestión de la cultura, no contemplan, entre otros aspectos, la internacionalización de sus proyectos, el trabajo en red y la cooperación cultural. Este hecho

⁸² Martinell, A. Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el reto de la [En línea] Disponible en <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric02a05.htm>. [Consultado el 12/12/2011].

provoca que las organizaciones culturales -básicamente por falta de capacitación de sus dirigentes- estén perdiendo posibilidades y oportunidades evidenciando una incapacidad de adecuación a los nuevos contextos.

Dado estos antecedentes, es oportuno preguntarse: ¿la formación académica en gestión cultural de los miembros de la Red de Centros Culturales del CNCA es pertinente para enfrentar los desafíos que exige la gestión cultural actual? ¿Qué papel le corresponde al CNCA y a las instituciones capacitadoras en este nuevo contexto de la gestión cultural?

A nuestro entender, a los responsables de la gestión de los centros culturales se les plantea el desafío de adquirir y desarrollar competencias que les permitan adecuarse a las exigencias de la sociedad de la información y el nuevo paradigma de trabajo de la “Empresa –Red” anunciada por Castells. Para ello, es urgente comprender los nuevos contextos políticos, lingüísticos, sociales y tecnológicos para desarrollar proyectos de colaboración con instituciones locales, nacionales e internacionales. Para el CNCA, el desafío es poder formular una política de capacitación cultural que promueva la implementación de un sistema de capacitación que beneficie a los encargados de centros culturales con una oferta académica y formativa sistemática, planificada y pertinente de acuerdo a los requerimientos de la realidad local, nacional y global. Por último, para los entes capacitadores es necesario poder implementar programas de formación que incluyan temáticas formativas relacionadas por

ejemplo: la utilización y uso eficiente de Tics, la internacionalización de proyectos y las habilidades para el trabajo en red.

3. El trabajo en redes culturales en Chile.

Los resultados de esta investigación indican que un 43% de los centros culturales no tienen vínculos con otras instituciones culturales que no sean los centros culturales de la red CNCA, De los que tiene vínculos igual número no se encuentra afiliado a alguna red cultural y sólo un 57% de los planes de gestión contempla trabajar en red con otras instituciones. Anteriormente, el “Diagnóstico de la gestión cultural de los municipios en Chile” (2006), había anticipado que “Las relaciones entre unidades culturales de diversas comunas son bastante exiguas. Sólo alcanzan al 34% que declara relacionarse siempre o frecuentemente con unidades culturales de otros municipios, al tiempo que aquellas unidades que reconocen no tener vínculos fluidos llegan al 66%”. Estos antecedentes demuestran que en los distintos ámbitos de la gestión cultural municipal, y en especial entre los centros culturales municipales que pertenecen a la red del CNCA, el trabajo cooperativo y colaborativo es bastante incipiente y la producción de redes de trabajo con otras instituciones culturales -especialmente locales- aún no responde al papel que debieran cumplir los centros culturales municipales entendiendo, que se crean con el propósito de ser polos de desarrollo comunal y regional.

Resulta preocupante -a juicio del investigador- que la cooperación que realizan los centros culturales con organizaciones culturales fuera de la red

CNCA, no sobresalgan aquellas de carácter local y de las que se realizan estén más bien ligadas a la programación conjunta. Considero que el papel que le cabe a un centro cultural, entendido como un espacio para el encuentro de la comunidad, es ser polos de desarrollo cultural en un territorio; para lograr este propósito deben propiciar la participación efectiva de la ciudadanía a través de la promoción y representación de sus intereses artísticos y culturales. Es por ello que para hacer efectivo este propósito, se requiere generar instancias donde se integre las organizaciones e instituciones culturales que funcionan en el territorio; la integración se debe manifestar en la programación, en la producción conjunta de eventos y actividades artísticas, en la difusión y en el intercambio de experiencias posibilitando que artistas y gestores culturales locales puedan acceder a conocimientos y adquirir competencias relacionadas con su quehacer.

Pero las dificultades que tiene el trabajo en red no solo lo tienen los centros culturales, para la artista y gestora cultural Pamela López⁸³, en Chile existen ciertos factores que dificultan el desarrollo de las estrategias de trabajo en red en el campo cultural; “Entre estos se encuentran la subvaloración y poca comprensión de lo que implica el networking, o la comodidad de un sistema cultural al cual le hemos delegado la responsabilidad de establecer estos vínculo, la visión cortoplacista que implica trabajar frecuentemente por proyectos que se deben financiar año a año, el establecimiento de relaciones de competitividad por sobre las de

⁸³ López Pamela. Desenredando el trabajo en red. Disponible en <http://pamelalopez.org/2011/05/19/desenredando-el-trabajo-en-red/>. Consultado el 05 de Dic. 2012.

colaboración”.

Trabajar en colaboración con otras instituciones permite la consecución de logros y objetivos comunes. Este hecho pone de manifiesto que los centros culturales municipales no han observado las potencialidades de asociarse entre sí para mejorar tanto el acceso, como la gestión de recursos humanos, económicos, y materiales escasos, tomando en cuenta que si lo realizan en otras funciones, cultura debería sumarse como prioridad. Establecer trabajo intermunicipal es básico en la resolución de necesidades de comunidades especialmente afines.

Para finalizar este trabajo, debo señalar que los antecedentes recopilados me permiten a establecer las siguientes conclusiones finales:

- 1.** A partir del retorno a la democracia en 1991, y después de muchos años, el Estado Chileno en una decisión inédita e histórica, inicia un proceso de inversión en infraestructura cultural que se mantiene hasta el presente.
- 2.** Una de las primeras intervenciones de los gobiernos de la concertación en infraestructura para la cultura, fue la transformación de la ex Estación Mapocho en un centro cultural y la creación de una corporación a cargo de su administración. Durante los años de funcionamiento del centro cultural se ha ido configurando un modelo de gestión que se ha convertido en un referente orientador para la gestión de la nueva infraestructura cultural.
- 3.** La Comisión presidencial de infraestructura Cultural fue una iniciativa del Presidente Ricardo Lagos (2000- 2006). Su implementación, se convirtió en la primera intervención de importancia del Estado de Chile en toda su

historia, en la que se destinaron recursos para la creación, reparación y habilitación de teatros, museos y espacios culturales ubicados en distintas regiones del país.

4. Una vez en funcionamiento la nueva institucionalidad cultural Chilena, la creación de infraestructura se incorpora como uno de los objetivos de la política cultural (2005 -2010), pero será la iniciativa de la Presidenta Michelle Bachelet la que dará un impulso definitivo a la infraestructura cultural, al implementar el programa de centros culturales y el programa nacional de bibliotecas públicas.

5. El gobierno de Sebastián Piñera (2010 – presente) ha continuado con el PCC y la creación de nuevos centros culturales, además ha incluido la construcción de una red de teatros regionales, y la restauración y reparación de inmuebles de valor patrimonial.

6. Fruto de la intervención del Programa de Centros Culturales, hoy día cada vez es mayor el número de centros culturales municipales en funcionamiento en distintas comunas de Chile. El CNCA ha implementado una serie de instancias de apoyo destinadas a fortalecer la gestión y la programación de los centros culturales a la que ha denominado Red Cultura.

7. La actual configuración que tiene la estrategia en red del CNCA, en general es percibida satisfactoriamente por los centros culturales municipales, sin embargo su diseño e implementación ha sido poco efectiva en la producción de redes de colaboración y cooperación entre los centros culturales que en un porcentaje importante siguen trabajando individual y de

manera atomizada. Lo anterior, es consecuencia de una serie de factores analizados en esta investigación y que en resumen detallo a continuación:

a) Una configuración poco apropiada a los actuales procesos de cooperación que se dan en el marco de la sociedad de la información.

b) La presencia de una “cultura” de trabajo en la administración municipal poco llana a la cooperación y la colaboración.

c) La inexistencia de políticas de capacitación al interior de la red, que consideren las actuales competencias que debiera tener los gestores culturales a cargo de los centros culturales.

d) Procesos de selección de personal municipal supeditado a los criterios particulares de la autoridad municipal y no a los perfiles profesionales que exige la gestión de un centro cultural.

e) y debilidades en los procesos de intercambio de información y comunicación.

Por último, los factores mencionados en los párrafos anteriores, nos permiten inferir que el funcionamiento óptimo de la red no se encuentra asegurado, y que de no considerar en el futuro la implementación de una red diseñada, implementada y animada desde los propios centros culturales será muy difícil fortalecer la gestión de los nuevos espacios culturales de acuerdo a las exigencias de la nueva sociedad en red.

BIBLIOGRAFIA

- ANTOINE, C. (2008). "Audiencias y Consumo Cultural en Chile. ¿Tópico o Justificación de un Modelo de Democratización de la Cultura: 1990 - 2005?" Revista RE - Presentaciones; Periodismo, Comunicación y Sociedad; Escuela de Periodismo Universidad de Santiago Año 2, N° 5: 65 – 83 p.
- BADIOLA, TAPIA. (2003) La nueva institucionalidad cultural de Chile y su impacto en la sociedad civil. Tesis para optar al grado de licenciado en comunicación social. Universidad Diego Portales. 186 p.
- BRUN, J. BENITO, J. CANUT, P. (2009). Redes culturales claves para sobrevivir a la Globalización. Madrid. Agencia Española de cooperación internacional para el desarrollo. 300 p.
- CASELLAS L. (2003). En: SEMINARIO Creación de redes de Economía Social para la Intervención Socioeducativa: Madrid 5 y 6 de abril. [En Línea]. Disponible en <http://www.catep.coop/web/documentos/DOC017-RedMad.pdf>. [Consultado el 10 de junio de 2012]
- CONSEJO Nacional de la Cultura y las artes. (2006). Diagnóstico de la gestión cultural de los municipios en Chile. Valparaíso, Chile. 84 p.
- CHILE, Ministerio de Educación. (2003). Ley 19.891 de creación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y el Fondo Nacional de Desarrollo cultural y las artes, Julio/ 04/ 2003.
- "Chile quiere más cultura. Definiciones de Política Cultural 2005 – 2010", Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, mayo 2005.
- DIBAM. [En línea]. Disponible. http://www.bibliotecaspublicas.cl/Vistas_Publicas/publicContenido/contenidoPublicDetalle.aspx?folio=4933&idioma=0. Consultados el 20 de julio 2012.
- GARCIA CANCLINI, N. (2010). De que hablamos cuando hablamos de resistencia?". México. Estudios Visuales N° 7. Retóricas de la

resistencia 16-37.

- GARCIA, F. (2008). Centros Culturales: Proyecciones, Infraestructura y gestión. Valparaíso. Ed. Consejo de la Cultura y las Artes.
- LAGOS, R. (1999). Programa de Gobierno: Para Crecer con [En línea]<http://www.lib.utexas.edu/benson/lagovdocs/chile/federal/presidnte/programa-de-gobierno.pdf>. [Consultado el 29. Abril. 2012]
- LAHERA, E. (1993). “Cómo mejorar la gestión pública”, CIEPLAN/FLACSO/FORO 90. Santiago de Chile. S.V.R Impresos S.A. 411 p.
- MANDUJANO R. (2006). ¿Madurez del modelo de las redes culturales en Europa?. Boletín GC en Gestión Cultural N° 14: Redes culturales, [En Línea] Acceso directo: <http://www.gestioncultural.org/boletin/2006/bgc14-RMandujano.pdf>. [Consultado 03/09/2012]
- MELLADO J. (2004). [En Línea]. Disponible en http://www.justopastormellado.cl/escritos_cont/semanal/2004/06_junio/20040620.html. [Consultado el 20 de Oct. 2011]
- MINISTERIO DE CULTURA DE COLOMBIA. (2010). “Compendio de políticas culturales, Cap. Política de infraestructura cultural. Bogotá. 615 p.
- MINEDUC. División de Cultura. (1999). Cartografía Cultural de Chile. Lecturas cruzadas. Santiago. 95 p.
- MONTIEL, Edgar. (2003) El nuevo orden simbólico: la diversidad cultural en la era de la globalización. *Lit. lingüíst.* [en línea]. n.14 pp. 61-91 .Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0716-58112003001400005&lng=es&nrm=iso. [consultado 2012-02-18]
- Navarro, A. (2006). Cultura, ¿quién paga? : gestión, infraestructura y audiencias en el modelo chileno de desarrollo cultural. Santiago de Chile, RIL Editores. 261 p.
- NIVÓN, E. (2006). La política cultural. Temas, problemas y oportunidades. México, Fondo Regional para la Cultura y las Artes de

la Zona Centro / Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

- Portal Cultura Chile. (2004). [En Línea] Disponible en <http://www.culturachile.cl/espacio/comision.php>. [Consultado 06. Abril 2012].
- SQUELLA A. (2004). El Jinete en la Lluvia. Santiago. Aguilar Chilena de Ediciones, 201 p.
- UNESCO. (2005). Hacia las sociedades del Conocimiento. Paris. Ediciones Unesco. 244 p.
- VEGA Y ZAPATA. (2010). Análisis del Programa de Centros Culturales del CNCA: Infraestructura y Audiencias. Tesis para optar al grado de Magister en gestión cultural. Santiago. Universidad de Chile, Facultad de Artes, Escuela de Post grados.
- VIVES, P. A. (2009). Glosario Crítico de Gestión Cultural. Granada, Comares.

ANEXO I

INFRAESTRUCTURA CULTURAL PÚBLICA EN CHILE 1994 – 2000.

Fechas	Centro Cultural	Teatros	Bibliotecas	Museos	Espacio Cultural
1994	Centro Cultural Estación Mapocho				
1995				Reapertura del Museo Regional de Rancagua.	
1998				Ampliación del Museo Histórico Gabriel González Videla de La Serena	
2000		Teatro Municipal de Rengo			
2000				Museo Interactivo Mirador	
2001	Centro Cultural Matucana 100				
2001		Inauguración remodelación Teatro Municipal de Renaico			
2002				Restauración y diseño museográfico Museo Municipal de Bellas Artes, Palacio Baburizza de Valparaíso	
2002					Inauguración Aldea Intercultural Trawu Peyum de Curarrehue
5 de Abril de 2002				Inauguración de la Restauración Museo Regional de Magallanes, Palacio Braun Menéndez de Punta Arenas	
20 de Noviembre de 2002	Inauguración Centro Cultural ex edificio Consistorial de Antofagasta				
21 de Enero de 2003	Inauguración Centro Cultural Club de Jazz de Coquimbo				
2003				Restauración Palacio Vergara, Museo de Bellas Artes de Viña del Mar	
2003				Reparación y Mantenimiento de espacios en el Museo Benjamín Vicuña Mackenna.	
2003		Ampliación Museo de Arte Moderno de Castro, Chiloé			
2003				Ampliación del Museo Histórico de Yervas Buenas. Región del Maule.	
2003			Habilitación Teatro Municipal de Nancagua		

2004	Inauguración Museo de Historia Natural de Concepción	
28 de Octubre de 2005		Inauguración sede del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en edificio ex Correo de Valparaíso
11 de noviembre de 2005		Inauguración de Biblioteca de Santiago.
5 de Septiembre de 2005	Teatro Regional del Maule	
28 de Noviembre de 2005		Inauguración Centro Patrimonial Recoleta Dominica de Santiago
16 de Diciembre de 2005		Inauguración remodelación del Museo de Arte Contemporáneo
26 de Enero de 2006	Inauguración Centro Cultural Palacio de La Moneda	
8 de marzo del año 2006		Inauguración de la restauración Museo de la Educación Gabriela Mistral.
2007	Adquisición del Teatro Nacional de Ovalle	
Enero de 2008		Inauguración de la remodelación del Museo Antropológico Martin Gusinde de Puerto Williams. Región de Magallanes y Antártica Chilena.
21 de abril de 2008		Reapertura del Museo de Antofagasta.
19 DE diciembre de 2008		Inauguración de Biblioteca Regional de Aysén
Septiembre del 2008	Inauguración del Centro Cultural Chinwoke de Peñalolén	
Diciembre del 2008	Inauguración de las obras de mejoramiento del Centro Cultural Baquedano de Rancagua	
Abril de 2009		Inauguración de Biblioteca Pública de Til Til. Región Metropolitana.
24 de julio de 2009		Reinauguración del Museo O'higiniano y Bellas Artes de Talca. Región del Maule.
9 de octubre del 2009		Inauguración de la Restauración y ampliación del Museo Regional de la Araucanía de Temuco

Noviembre del 2009	Inauguración de Casa del Arte Diego Rivera. Puerto Montt.	
Diciembre del 2009		inauguración de Biblioteca Pública de Marchigue - Región de O'Higgins
Diciembre del 2009		inauguración de Biblioteca Pública de Licantén - Región del Maule
Diciembre del 2009		inauguración de Biblioteca Pública de Alto Bio Bio. Región del Bio Bio.
Diciembre del 2009		inauguración de Biblioteca Pública de Pinto. Región del Bio Bio.
Diciembre del 2009		inauguración de Biblioteca Pública de Pemuco. Región del Bio Bio.
Diciembre del 2009		inauguración de Biblioteca Pública de Quinta Normal. Región Metropolitana
7 de abril del 2010		Entrega de la Ampliación y remodelación de Museo Gabriela Mistral de Vicuña. Región de Coquimbo.
Agosto del 2010		inauguración de Biblioteca Pública de Independencia. Región Metropolitana
Septiembre del 2009		inauguración de Biblioteca Pública de Cerrillos. Región Metropolitana
11 de Enero del 2010		Inauguración del Museo de la Memoria y los Derechos Humanos
4 de junio del 2010		Restauración, ampliación y habilitación del Museo de Arte y Artesanía de Linares. Región del Maule.
30 de junio del 2010		Ampliación y habilitación del Museo Mapuche de Cañete. Región del Bio Bio.
4 de Septiembre de 2010	Inauguración del Centro Cultural Gabriela Mistral. GAM.	
Octubre del 2010	Inauguración del Centro Cultural de Atacama	
Noviembre del 2010	Inauguración del Centro Cultural de San Joaquín	
Diciembre del 2010	Inauguración del Centro Cultural de Angol	

Enero del 2011	Inauguración del Centro Cultural Casona Dubais de Quinta Normal		
Enero del 2011		Inauguración de Sala de artes escénicas del Centro de arte ojos del desierto de Calama	
24 marzo del 2011	Inauguración del Centro Cultural de Alto Hospicio.		
6 de Abril del 2011		Inauguración de Biblioteca Pública de Trehuaco-Región del.	
19 de Abril de 2011		Inauguración de Biblioteca Pública de El Carmen-Región del.	
24 de Mayo de 2011			Habilitación del Centro del Patrimonio de Chiloé. Museo Regional de Ancud. Región de los Lagos.
Julio del 2001	Inauguración del Centro Cultural de los Andes		
Octubre del 2011		Inauguración de Biblioteca Pública de Lanco. Región de los Ríos	
Noviembre de 2001	Inauguración del Centro Cultural de Colina		
Diciembre del 2011		Inauguración de la Biblioteca de Panquehue - Región de Valparaíso	
Enero de 2012			Apertura del Parque Cultural de Valparaíso.
Enero de 2012	Inauguración del Centro Cultural Palace de Coquimbo		
Enero de 2012	Inauguración del Centro Cultural de Rosario – Rengo		
13 de Abril del 2012			Inauguración del Museo Arqueológico de la Serena.

Fuente:

- Cultura; ¿Quién Paga?. Arturo Navarro
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
- Dirección de Bibliotecas, archivos y Museos.

ANEXO II

CUESTIONARIO APLICADO A LOS ENCARGADOS DE GESTIÓN DE LOS CENTROS CULTURALES EN ESTUDIO.

I. ANTECEDENTES DEL ENCUESTADO.

Objetivo: Recoger variables que permitan analizar los resultados.

1. Nombre del Centro Cultural:

2. Institución que administra el centro cultural

3. Cargo:

4. Tiempo que desempeña

5. Tiempo de permanencia en la institución: _____

6. Edad: _____

7. Titulo Profesional: _____

8. Formación académica en gestión cultural: _____

9. Experiencia en gestión cultural: _____

10) ¿Ha participado en instancia de trabajo en conjunto con otros centros culturales NO pertenecientes a la Red de Centros Culturales del Consejo Nacional de la Cultura y las artes?

a) Si

b) No

Si su respuesta es Si, nombre una: _____

** La Red de Centros Culturales del CNCA esta integrada por los centros culturales municipales intervenidos por el programa de centros culturales en ciudades de más de 50.000 habitantes llevado adelante por el Consejo Nacional de la Cultura.*

RESPONDER LAS PROXIMAS PREGUNTAS SOLO SI LA RESPUESTA ANTERIOR FUE AFIRMATIVA

11) ¿A qué niveles ha desarrollado el trabajo en conjunto con otras instituciones o centros culturales?

- a) Local
- b) Regional
- c) Nacional
- d) Internacional

12) ¿En que ámbitos se han desarrollado trabajo en conjunto con otras instituciones o centros culturales?

- a) Financiero
- b) Difusión
- c) Programación
- d) Producción
- e) Otros. Cuales _____

13) ¿El centro cultural en el cual usted se desempeña se encuentra formalmente inscrito en una red de trabajo?

- a) Si
- b) No

Si la respuesta es Si, nómbrela: _____

14) ¿El plan de gestión de su centro cultural contiene estrategias de trabajo en conjunto con otras instituciones o centros culturales?

- a) Si
- b) No

Si _____ su respuesta es Si, nombre una: _____

Entendiendo que el centro cultural en el cual usted se desempeña pertenece a la Red de Centros Culturales del Consejo nacional de la cultura y las artes, refiérase al grado de satisfacción que usted tiene en relación a la implementación de la estrategia de trabajo en red.

15) Respecto a la siguiente afirmación Considera satisfactoria las estrategias de intercambio de información y comunicación entre los centros culturales pertenecientes a la Red

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Medianamente satisfecho
- d) Insatisfecho

16) Considera satisfactoria las instancias de capacitación y formación implementadas al interior de la Red de Centros Culturales

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Medianamente satisfecho
- d) Insatisfecho

14) Considera satisfactoria la circulación de bienes culturales al interior de la Red de Centros Culturales

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Medianamente satisfecho
- d) Insatisfecho

15) A su juicio ¿Quién debiera organizar y articular la Red de centros culturales?

- a) Consejo Nacional de la Cultura y las Artes
- b) Los miembros de la Red
- c) Ambos
- d) Otro _____

16) ¿Cuál es la principal debilidad que presenta la implementación de la Red de Centros Culturales del CNCA?

17) ¿Cuál es la principal fortaleza que presenta la implementación de la Red de Centros Culturales?

18) En caso de querer realizar un comentarios sobre el trabajo en red que realiza el programa de centros culturales puede realizarlo en este apartado.

Muchas Gracias.

ANEXO III

ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS INFORMANTES CLAVES PARA LA INVESTIGACIÓN.

1. Entrevista a Jorge Moreno (profesional integrante de la secretaria de la comisión de infraestructura Cultural, encargado del PCC 2007 – 2010.

¿Qué fue La Comisión Presidencial de Infraestructura Cultural?

La misión de la CPIC era levantar un estado de la infraestructura cultural del país y a partir de este diagnóstico recuperar infraestructura o construir infraestructura. Sin tener mucha claridad con lo que nos encontraríamos. Esta fue una iniciativa de la Presidencia que se trabajaba en conjunto con el DIBAM, Consejo de Monumento Nacionales, Dirección de arquitectura del MOP, MINVU, en estos organismos se definía el proyecto a financiar. Esta estructura permitió que las decisiones fueran más rápidas. Cuando se crea la comisión tenía un presupuesto pequeño de 600 millones.

¿Qué resultados arrojó el diagnóstico?

Nos encontramos que no había “harta” infraestructura, pero que estaba en malas condiciones, mal administradas y dispersas. No había una red, ya que no tenían conexión entre sí. Lo que hace la comisión es construir una red. La mala administración se manifestaba en una deficiente programación, de los 365 días del año, la infraestructura se ocupaba cinco días. Había una escasa profesionalización del área, el encargado no tenía conocimiento de planificación cultural, era generalmente un encargado municipal, que realizaba un evento de vez en cuando, sin unidades de negocio, había escasas competencias en gestión cultural. En muchos casos, la infraestructura cultural dependía de la municipalidad y eso es un problema que todavía no está resuelto. Los municipios tienen poco interés y poca claridad por la cultura. Entonces la infraestructura es utilizada por lo que determinan los alcaldes, no tienen presupuesto, utilizado para reuniones, cuenta pública. En Huechuraba hay un centro cultural grande, pero se construyó sin un plan de gestión y hoy se usa para cualquier cosa,

En términos operativos ¿Cómo funcionaba el trabajo de la CPIC?

Lo que hizo la comisión en su primer año, fue posicionar la idea de tener un plan de gestión antes de construir, hoy en día es súper claro, “hoy no se construye sin un plan de gestión”. También ocurría que el MOP decía “Ya construyamos “altiro” y nosotros decíamos No, hasta que exista un plan de gestión y hasta saber para que construiremos”

La comisión definía zonas de intervención, cada profesional tenía a cargo regiones y teníamos reuniones con alcaldes, intendentes, etc. Entonces lo que hacíamos era difundir el trabajo de la comisión. Como no había un periodo de concurso recibíamos proyecto en distintas épocas del año. Entonces nosotros asesoramos a los municipios en el plan de gestión, este proceso duraba ocho meses y cuando el proyecto estaba maduro lo presentábamos a la comisión y ellos eran quienes decidían. Los criterios que existían era el plan de gestión. No existía un criterio de población. En todos los proyectos había parte de nosotros, en mi caso a mí me toco asesorar el palacio de la Baburizza V región, Matucana 100, Biblioteca de Santiago, el club de Jazz de Coquimbo.

[Una vez aprobado los proyectos ¿qué le pedían a los alcaldes en términos administrativos?](#)

Entonces nosotros exigíamos la creación de una corporación, pero en muchos casos no existía voluntad política de crear una corporación. Hasta el día de hoy exigimos una corporación. La corporación te permite levantar fondos que no dependan del municipio y también te permite planificar a largo plazo independiente de los cambios de alcaldes. También en el directorio se puede potenciar la participación de agentes importantes de la comunidad. La corporación te permite tener una pequeña dependencia del alcalde pero una autonomía de la gestión.

[¿Se implementaron estrategias de trabajo en red entre los proyectos intervenidos por la CPIC?](#)

La REDNEC consistía... Ahora yo soy crítico de las redes, ya que atrapan y enredan. Me parece que la red debe ser espontánea del sector, ahora en este último caso nosotros la impusimos. La red no es algo nuevo. La red siempre surge por la adversidad, paso algo en la población y la gente se organiza. Que la red siga funcionando depende de la voluntad de los integrantes. Ahora yo creo que si la red depende del estado, si alguien no la mantiene la red muere. Nos vimos obligados a crear la red nec ya que nuestro presupuesto era muy exiguo. Si financiábamos tres proyectos los demás quedaban afuera. Es por esto que incorporamos a los otros proyectos no financiados en la red con el propósito de formar a los gestores. Realizamos tres encuentros de formación con distintas temáticas.

[¿Cómo finalizó el trabajo de la CPIC?](#)

Una vez que termino la comisión, de los cuatro funcionarios tres de ellos se fueron a trabajar al mundo privado. Funcionábamos en dependencias de la Estación Mapocho. Mi espíritu de servicio público me hizo venirme al consejo. Todavía quedaban tres proyectos abiertos, entonces yo me vine al consejo como asesor del ministro Weinsten donde veía las platas, las transferencias.

Después se abre la línea de infraestructura cultural del FONDART a finales del 2004 o 2005. Me hice cargo de esa línea y me tocó administrar hasta el 2006. Confeccionamos las bases, definimos conceptos como ampliación, construcción, reparación. Y para el fondart regional se deja equipamiento. Esas líneas se siguen manteniendo hasta ahora. Se sigue manteniendo las mismas lógicas y definiciones que nosotros inauguramos con la comisión.

Hablemos del PCC... ¿ Cómo surge este programa?

El 2007 nace el programa de centros culturales, este año surge la idea debido a que la línea de infraestructura no daba en términos presupuestarios, se crea el programa. Es un programa que surge desde la Presidencia. Estaba contemplado por el programa de gobierno de Michelle Bachelet, Cuando se publican el documento de Chile quiere más cultura estaba también la declaración de buena intención del CNCA estaba la implementación de infraestructura cultural. El programa de Bachelet lo toma y lo apropia para sí.

Cuando se crea la idea de la infraestructura cultural, los funcionarios que estábamos a cargo que era Ivana Golemm y Yo, lo que hacemos con este presupuesto y tenemos que armarlo (700 MILLONES) vemos la experiencia de México y Francia, donde ellos plantean el criterio de los 50.000 habitantes. Dijimos no vamos a inventar la pólvora, por lo tanto, se asumía que cuando las comunidades alcanzan ese número de habitantes requiere un servicio público de este tipo.

Con Ivana Golemm, hicimos el levantamiento y definimos 85 comunas, enviamos cartas a las 85 comunas. Nos respondieron en una primera instancia. Les planteamos el programa presidencial a los alcaldes y nos llegan 10 proyectos y el resto no responde. Esto da cuenta del poco interés de los alcaldes. Volvimos a hacer un segundo llamado y empezaron a llegar otros proyectos. El programa hoy contempla 44 proyectos de 85 que tuvieron la posibilidad de hacerlo. Muchos no postularon por falta de interés, mala gestión municipal, porque perdió la carta, porque les dio lata. Uno se pregunta porque Peñaflor no postuló, Maipú no postuló, San Miguel. No creo que hayan tenido preocupación por la mantención del centro cultural, los que no enviaron proyectos fue por desidia. Luego los que ingresaron al programa manifestaron su preocupación por la mantención del centro. Luego definimos 23 comunas sin infraestructura cultural y 8 de ellas determinamos que eran comunas muy pobres, sin capacidad de gestión y sustentabilidad del proyecto. En esas comunas invertimos 15 millones para formar en competencias en gestión. Esas comunas eran Villarrica, Tome, Padre las casas, Alto Hospicio. La idea era levantar plan de gestión en estas comunas. En el 2009 se realizó el diseño arquitectónico y el 2010 recién se comenzaron las obras. Fue ilusorio pensar que podríamos tener el año 2010

construidos los centros culturales prometidos. Incluso yo creo que al final de esta administración no estarán listos todos los centros culturales. Además el programa se divide en etapas algunas están en etapa de diseño, obra, etc.

El programa tiene dos patas, uno de infraestructura y el otro de capacitación para la gestión. Hoy en día tenemos 15 becados en el diplomado de gestión cultural, incluimos pasantías, seminarios, clínicas y trabajamos todo el año con ellos. El programa esta inteligentemente bien pensado, el tema es que nosotros trabajamos con un sector complicado. La rotación de los encargados culturales es altísima, fíjate que ahora en este diplomado ya tenemos dos bajas. Ente ellos la encargada de centros culturales de cerrillos y quinta normal.

¿Qué hacer entonces?

Nosotros insistimos con los alcaldes, DiDECOS. Lo que yo digo CATEQUESIS cultural .Les decimos a los alcaldes “Mire este proyecto es importante, poner 100 millones de base, además reditúa mucho. Hay que estar como pulga en el oído. Cuando yo le hablo de decisión política “Mueva al DIDECO y los otros agentes del municipio a favor del proyecto” “conforme una corporación, un equipo, usted tendrá muchos beneficios desde el CNCA, pasantía a Colombia, etc.” En este caso hay una deuda pendiente entre el CNCA y la asociación de municipalidades. De hacer un trabajo conjunto y hacer una modificación a la ley orgánica de municipalidades. El área de cultura debe estar una persona especialista en gestión cultural, porque si no estamos fallando en la cadena productiva de la cultura. Si las Universidades están formando especialistas y no tienen campo ocupacional. Todos estos cambios son complicados, ya que requieren quórum calificado para la modificación. Ellos deben plantearlo y el CNCA debe promoverlo. La gran mayoría de los agentes encargados de cultura no son profesionales de la gestión cultural y vienen de otras áreas

¿Y qué pasa con aquella idea anunciada por la ex ministra Paulina Urrutia de conformar una gran red de difusión artística cuya cabeza seria el GAM?

Cuando se dice que el GAM será cabeza de red, se plantea que debe haber un intercambio entre la producción que realizan los centros culturales. Pero la lógica del GAM es una lógica elitista y piensa la actual administración “como va a venir esto de aquí...si no alcanza la calidad artística”

¿El trabajo colaborativo entre los centros culturales está presente en los planes de gestión?

En los planes de gestión no está presente el trabajo colaborativo, el plan de gestión es una hoja de ruta. Lo que justifica la inversión de infraestructura es el plan de gestión. Se encontrará muy poca información

en el plan, el trabajo en red va estar dado por la capacidad de gestión del profesional a cargo del proyecto. Los elementos comunes que aparecen en gestiones de centro cultural del programa solo va estar dado por el interés del profesional a cargo. Si Alejandra Wood no le interesa trabajar con el centro cultural de alto hospicio no va a trabajar. Nosotros somos los que nos relacionamos con los centros culturales. El GAM tiene una lógica elitista y le interesa vender.

La gestión cultural va ha venido en moda, y cuando acabe esta moda lo que va a quedar es aquellos que articulen Estado, arte y territorio. Hoy se ha ido deformando, las universidades se dieron cuenta que es un negocio comenzaron a ofrecer este tipo de trabajo. La formación que dan las universidades es generalmente de productor.

2. Entrevista a Macarena Frutos. Coordinadora de la unidad de infraestructura cultural del CNCA. 2006 – Marzo 2011. Realizada el 06 de diciembre de 2011.

Macarena Frutos fue jefa de la oficina de infraestructura y gestión cultural, además se desempeño como coordinadora nacional del programa Bicentenario de Centros culturales, dependiente del gabinete de la Ministra Paulina Urrutia durante el Gobierno de Michelle Bachelet

¿ Cómo surge su conexión con la infraestructura cultural?

Gran parte de estas ideas se las debo a Arturo Navarro. A Arturo lo conocí ya que le fui a pedir ayuda para la gestión de la infraestructura que habíamos restaurado en Viña del Mar . Como yo te comentaba mi oficio es arquitecto y no gestor. El Doctor Kaplan (ex alcalde de Viña del Mar) me decía: después de restaurar y gastar tanto dinero en la restauración de los Palacios no quiero que se utilicen para beneficio de un 5% de la población. Necesitamos que estos espacios se abran a la población mas carenciada. Necesitamos que los niños de las poblaciones puedan ir a esos lugares. No se saca nada con levantar infraestructura sin que tenga identidad y este abierta a la gente. Nosotros cumplíamos con lo mandado por la Ministra Urrutia quién nos decía: “Macarena necesitamos que la infraestructura cumpla con crear más y mejores audiencias”. Es por esta razón que consideramos que los centros culturales estuvieran en lugares muy accesibles para la gente.

¿en que consistió el PCC?

El programa consistía en instalar un centro cultural en cada comuna de 50.000 habitantes. Incorporamos en el programa edificios de alto valor patrimonial y que requerían inversión en restauración. Estos edificios tenían un alto valor histórico y estaban incorporados en la memoria de la gente. Un ejemplo de cómo operó el programa se encuentra en Alto Hospicio e Iquique donde en un territorio muy cercano se realizó la construcción de un nuevo centro cultural donde el terreno lo donó la municipalidad y en el caso de Iquique se reparó un edificio de alto valor cultural ubicado en el casco histórico de la ciudad. Esto último es muy bueno, ya que recuperar infraestructura en países como el nuestro, en vías de desarrollo. Además aquí se manifiesta un tema cultural. No puedes usar la infraestructura histórica para hospitales o escuelas. En cultura si se puede ya que la edificación esta enraizada junto a la identidad. No es solo construir

¿Cómo fue la recepción de los alcaldes con respecto al PCC?

Cuando ya no podíamos con los alcaldes, yo le golpeaba la puerta a la ministra y ella aplicaba todas las técnicas para convencerlos. Se les aplicaba una “coerción” a través de los partidos para que los alcaldes entendieran. Nos faltó convencer a los alcaldes de la importancia de la cultura. Yo les daría mas trabajo a los consejos regionales. Más capacitados, mas empoderado. Nuestro equipo empujaba a los consejos regionales a asumir su rol en la infraestructura. Mucho evento y festivales y muy poco desarrollo técnico para llevar adelante los centros culturales y entregar lineamiento de sustentabilidad. Llevar desde el consejo los lineamientos sustentabilidad y rentabilidad a la infraestructura que a cada región le corresponde. En beneficio de ellos mismo.

¿Cuál es su opinión con respecto a la integración de los centros culturales creados a partir del programa?

La ministra (Paulina Urrutia) dijo No a los elefantes blancos. Por ejemplo, el GAM tenía como función reunir a todas las escuelas de las universidades, vinculados a las escuelas y colegios. debía ser una centro abierto a la comunidad, con un programa destinado desde los pre- escolares hasta la tercera edad. La idea era un centro cultural que tuviera todos los días lleno de actividades. Donde tu sientas que ese espacio tu pudieras ir a estudiar, ha hacer vida. Era pensado como un centro de integración cultura. Con los otros centros el GAM debía transferir información y bienes culturales desde Arica a Punta Arenas. Desde el GAM se debía repartir a todo Chile. mí visión es que tenemos una serie de infraestructura en el país, pero tenemos un fraccionamiento donde cada uno de los centros tiene un funcionamiento por separado.

¿De qué manera se estructuraron los planes de gestión de los centros culturales intervenidos por el programa?

En forma paralela a los proyectos se estaba estructurando un plan de gestión cultural. Cuando las comunas no tenían como financiar a los profesionales encargados de elaborar el plan de gestión nosotros proveíamos. Como no hacíamos pronto Copec los centros culturales debían tener la identidad de cada lugar, lo que querían la gente de esos lugares. Los profesionales nuestros trabajaban en cada lugar levantando información sobre los requerimientos para el plan de gestión para luego hacer los diseños arquitectónicos. Recuerda que la infraestructura solo es el quién contiene a la gestión cultural. Porque es muy importante el plan de gestión ya que se puede hacer gestión cultural sin la necesidad de tener infraestructura. Pienso que en muchos casos nos encontramos supeditados a una infraestructura cultural que nos genera no tener planes de gestión realmente potentes.

En particular no comparto la disociación entre la gestión y la infraestructura. Yo diría sin embargo que son escuelas distintas donde la visión que administra hoy es distinta a la que nosotros llevamos a cabo. Yo soy de la escuela de Arturo Navarro, ya que es innegable que la única forma de llevar adelante una gestión de una infraestructura es de la mano de un plan de gestión con identidad y pertinencia. Está importante esto último, que más allá de las actividades que se realicen en el espacio cultural, lo importante es el vínculo que la gente tiene con el lugar. Yo creo que la cultura tiene que acoger y la infraestructura igual. Ejemplo de ello es la estación Mapocho que esta llena de estudiantes, de gente a su alrededor y no por eso ha dejado de ser un espacio para la cultura. El premio reina Sofía para Arturo Navarro es un reconocimiento que se puede generar estrategias de autofinanciamiento en un espacio destinado a la cultura.

Por último considero que es necesario hacer un levantamiento de la información del estado de la gestión de los centros culturales. Un levantamiento de la información de la percepción que tiene el público, los artistas de las zonas donde están ubicados los centros culturales.

3. Entrevista a José Luis Aguilera. Coordinador Nacional del programa de centros culturales del CNCA. 26 de Noviembre de 2011.

José Luis Aguilera integra desde el año 2007 el CNCA donde ingresó como responsable del programa de centros culturales de ciudades de menos de 50.000 habitantes. Posteriormente, se integra al equipo profesional del programa de centros culturales del CNCA.

¿Qué es el PCC?

El programa de centros culturales se desprende de la medida 20 de la política cultural del 2005-2010. En donde se establece la creación y habilitación de infraestructura en aquellas ciudades de más de 50.000 habitantes. Paralelamente a esto la ex presidenta Bachelet toma esta medida y la incorpora como parte de su programa de gobierno. En una meta presidencial. En el año 2007 habían 65 municipios en el programa. Hacia el año 2008 hubo una modificación demográfica que aumento el número de municipios, por lo que se tuvo que tomar la decisión que solo estarían en el programa aquellas comunas que el año 2007 contaran con 50.000 habitantes. Una vez hecha la selección de las comunas se detectó que existían algunas que tenían medianamente resuelta la carencia de infraestructura cultural ya que habían logrado financiamiento por otras vías.

El programa tiene bastante ductilidad, por ejemplo en Ovalle existía un centro cultural por lo que se optó por la complementariedad de la infraestructura y se decidió la construcción del Teatro Regional de Ovalle. Nosotros fuimos bastante flexibles con los convenios ya que podían haber financiamiento para diseño de arquitectura, obras civiles y equipamiento. El objetivo también era formar una Red de Centros Culturales donde en la cabeza de esta red estuviera el GAM. A partir del 2011 lo que se hace es dividir y se crea la unidad de infraestructura y la unidad de convenio y gestión cultural. Quién está a cargo de formar la red es gestión cultural. A modo personal y no como encargado del la sección te puedo decir que yo veo dificultoso que en estos momentos el GAM pueda ser la cabeza de la red de estos centros culturales debido a la contingencia propia de esta gran infraestructura y la gestión económica, aunque no descarto que en el futuro los demás beneficiarios del programa puedan hacer convenios de colaboración y relacionarse con el GAM.

¿Cuál es su opinión con respecto a la Red de Centros Culturales del CNCA?

En el caso de las redes, yo creo que no se hacen por si solas, la experiencia colombiana y mexicana demuestra que el Estado en un primer momento se hace cargo de una Red y luego se traspasa la responsabilidad de la red a los usuarios. Yo creo que la red debe ser creada en un primer momento desde el consejo para luego ser traspasado a los usuarios. De otra forma no

creo que sea factible que resulte. En un momento se pensó esta posibilidad en la administración anterior, sin embargo no se ejecutó.

¿Qué dificultades se han presentado en la implementación del PCC?

Existen errores en el programa ya que es la primera iniciativa de financiamiento de obras civiles de parte el CNCA a pesar de no hacer los mandantes de las obras. Lo que hacemos nosotros es traspasar recursos a los municipios y estos son los mandantes de las obras no obstante nuestras capacidades técnicas son muy menores en relación a la experiencia de otros ministerios como el MOP. También ha sido difícil la relación con los municipios, los municipios tienen tiempos y objetivos distintos a los nuestros. En muchos de los casos sus objetivos son exclusivamente de carácter político. En algunos casos nos tocó defender el proyecto de un centro cultural con los propios alcaldes, ya que los alcaldes manifestaban que esta iniciativa era un “cacho” para ellos. Ahora en medio del programa hubo elecciones municipales donde al cambio de autoridades en los municipios hubo que nuevamente convencer a los nuevos alcaldes de los beneficios de la construcción de un centro cultural en su comuna. Todo esto repercutió en el atraso del programa. La ley orgánica de municipalidades no obliga a que los alcaldes dispongan de un presupuesto para la cultura en su presupuesto municipal. Es una batalla difícil de dar

Nos encontramos con Alcaldes que no conocen la importancia de un plan de gestión y nosotros les planteamos las utilidades que esta herramienta tiene. Les señalamos que los ordena, que les sirve. Hay otros que no lo entienden, que no les interesa y no tienen cercanía con eso.

¿cómo se desarrollan los planes de gestión de los centros culturales?

Nosotros no les proponemos un plan de gestión modelo, lo que generalmente hacemos es proponer una estructura de un plan de gestión que esperamos que sea posteriormente desarrollada. ¿Por qué no tenemos un plan tipo? Por qué nosotros creemos que tanto las obras civiles y la gestión posteriormente de ellas debe hacerse en base a un diagnóstico. Cuando una revisa los planes e gestión se da cuenta que existen diferencias que obedecen a las particularidades de cada comuna.

Cuando se reciben los planes de gestión te encuentras que son bastante heterogéneos. Existen buenos planes, medianamente buenos y derechamente malos planes. Lo interesante es que muchas veces esto obedece a las características de la autoridad edilicia. Ahora en el caso de los planes deficientes, nosotros los vamos trabajando a medida que avanzan los proyectos y esto está a cargo de la unidad de gestión cultural. Esta división realizada me parece un error, ya que creemos que gestión cultural e infraestructura debería trabajar en conjunto. Esto ha acarreado un lentitud en los seguimientos, falta de conocimiento con respecto a la infraestructura

debido a que estamos trabajando separados, una serie de cosas de carácter doméstico, pero que evidentemente repercuten en un buen trabajo de seguimiento, de la conformación de la red. Sin embargo, no creo que sea decisivo esta descoordinación, pero sí creo que hubiese sido más fácil haber seguido juntos y no separados. Porque además cada uno de nosotros los que pertenecemos a infraestructura y a gestión pertenecemos a jefaturas distintas. Cada una de las jefaturas tienen perfiles y nociones distintas, por lo que los acentos se ponen al trabajo son distintas.

¿Cuál es su opinión con respecto a la Red de Centros Culturales?

Para la conformación de una red es primero hacer un buen diagnóstico, antes de hacer programas o redes es necesario hacer un buen diagnóstico, serio, sin premura de tiempo. Incluso que este diagnóstico se realizara desde el exterior y no por los propios funcionarios. También es posible que todavía sea muy prematuro hacer una red o proponer un tipo de red sin hacer un buen diagnóstico.

Muchas veces las evaluaciones nos dicen cosas que no queremos escuchar. Se estimula una red en los centros culturales evidentemente, los proyectos de cooperación, la relación con privados, etc.

¿Cuál es el vínculo entre el CNCA y los centros culturales beneficiados por el PCC?

El vínculo entre el CNCA y los centros culturales acaba a los 10 años de inaugurados. El vínculo tiene que ver con la infraestructura y el cumplimiento de los planes de gestión. En caso que el municipio con cumpla el CNCA tiene la posibilidad de pedir la devolución de los recursos. La unidad de gestión cultural es la que monitorear y apoyar la gestión de los centros culturales.

4. Entrevista a Juan Lund Coordinador Nacional Programa Centros Culturales. Sección de Infraestructura Cultural. Departamento de Planificación y Presupuesto. 2010 hasta la actualidad. 06 de Enero de 2012.

¿Cuál es su visión sobre el estado de la infraestructura cultural en el país?

Se han dado pasos importantes en materia de infraestructura cultural, una situación inédita en la historia del País.

¿La situación actual de la infraestructura cultural lo debemos en parte a lo realizado por la CPIC?

El programa de infraestructura cultural llevado adelante durante el Gobierno de Ricardo Lagos solo fue un programa focalizado y muy puntual. El gran aporte del Gobierno de Ricardo Lagos fue la implementación de la institucionalidad cultural.

¿Cuál es la propuesta de la administración actual del CNCA en relación a la infraestructura cultural?

La diferencia y la orientación que ha implementado la nueva administración en materia de infraestructura ha sido separar la área de la infraestructura del área de la gestión. La actual administración ha realizado esfuerzos intensos por la infraestructura ya que cuenta con 3 proyectos. El programa nacional de infraestructura cultural, El programa de Teatros Regionales en red y el programa de recuperación de inmuebles patrimoniales.

¿Cómo observa la conformación de una Red de Centros Culturales realizada en la administración anterior?

La promesa de hacer una Red de Centros Culturales donde el GAM sea la cabeza de red es solo una frase bonita, ya que las características de cada centro cultural en particular no es compatible con la programación que se hace. El público del Gam es distinto al público del centro cultural de Lampa.