



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**“GESTIÓN MUNICIPAL EN EL ÁMBITO CULTURAL: ANÁLISIS Y
REVISIÓN DE FONDOS CONCURSABLES EN LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO”.**

**SEMINARIO DE TÍTULO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y AL TÍTULO
PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR PÚBLICO**

Alumno/a

Benjamín Nicolás González Arancibia

Profesor/a Guía

Gonzalo Luna Negrete

Santiago, Marzo, 2020

RESUMEN.

El objetivo del presente trabajo de tesis enmarca en el desarrollo de un proceso de revisión, análisis y evaluación de la gestión cultural en los gobiernos locales, a partir de la aplicación del instrumento de fondos concursables en el ámbito cultural, lo cual permitirá comprender y reconocer y poner en valor las acciones que la gestión local municipal que lleva a cabo en esta temática; así como comprender los principales desafíos, limitaciones, y reconocer sus ventajas, tanto para la comunidad local, así como para su propia gestión municipal. Lo anterior se considera un ámbito relevante para los municipios, ya que se considera que este tipo de programas y actividades son las que más se perciben y valoran, en las personas a la hora de participar en su comunidad local.

En el caso de la Municipalidad de Santiago se analizarán las distintas expresiones que poseen las políticas culturales que se generan en este ámbito, a partir de los diversos fondos concursables que este municipio entrega, específicamente, aquellos destinados a financiar actividades de índole cultural y artístico, siempre desde el punto de vista de integrar e incorporar a la comunidad local en la gestión cultural, lo que ello implica la existencia de un modelo de gestión que se puede estudiar y poner en valor al interior de la institución.

Se ha elegido como estudio de caso a esta corporación, dado sus características que la hacen única, dado la oferta y demanda, y espacios públicos existentes, lo cual implica generar una evaluación y análisis acerca del diseño y puesta en marcha de los fondos concursables. En resumen, se considera que este tipo de iniciativas, son una herramienta efectiva a la hora de vincular a los gobiernos locales y la comunidad, ya que permite que ambos actores construyan en conjunto la política cultural a nivel territorial

INDICE

Resumen.....	2
Introducción	5
Capítulo I Marco referencial teórico	
- Concepto Cultura	7
- Administración, Gestión y Teoría New Public Management.....	8
- Concepto Gestión Cultural... ..	10
- Contexto Histórico.....	12
- Importancia de la Gestión y Política cultural.....	15
- Marco Jurídico... ..	17
- Marco Institucional... ..	18
CAPITULO II Marco Metodológico	
- Planteamiento del Problema	19
Metodología	
- Objetivo general.....	20
- Objetivos específicos.....	20
- Tipo de Enfoque.....	21
- Tipo de Investigación.....	22
- Alcance o Propósito.....	22
- Tipo de diseño de investigación.....	23
- Investigación de campo... ..	23
CAPITULO III: ANALISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA	
- Caracterización de la comuna... ..	24
- La Municipalidad de Santiago.....	25
- Sub-Dirección de Cultura de la Municipalidad de Santiago.....	25
- Departamento de Proyectos y Estudios.....	27
- Análisis presupuestario... ..	28
- Recursos Humanos.....	28
- Fondos Concursables.....	39
- Proceso de Gestión de Fondos Concursables	30

- Comisión y Criterios de Evaluación.....	31
- Gráfico N°1... ..	31
- Proceso de Rendición de cuentas	35
Análisis de Datos	
- Gráfico 2.....	36
- Gráfico 3.....	37
- Gráfico 4.....	39
- Gráfico 5.....	40
- Gráfico 6.....	42
- Gráfico 7.....	43
- Gráfico 8.....	44
- Gráfico 9.....	45
- Análisis de los Resultados	46
CONCLUSIONES	
- Conclusiones y resultados.....	50
BIBLIOGRAFIA	
	53
ANEXOS	
	56

A mis familiares y amigos por su incondicional apoyo

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se refiere a la temática de la gestión municipal en el ámbito cultural, a partir del análisis de los fondos concursables de la Ilustre Municipalidad de Santiago, en donde se ha definido a la Cultura como un concepto clave, la cual se puede definir en principio, como todo aquello que nos define como humanos ya sea desde el punto de vista espiritual o material¹. En segundo lugar, tenemos a la gestión, que se puede definir como aquellas gestiones asociadas a aquellas acciones que van en consecución de un objetivo o meta², y finalmente, tenemos a la gestión cultural, definida como aquellas acciones que permiten eliminar la incertidumbre en el quehacer artístico y cultural³.

Una de las principales problemáticas que se teoriza y que se ha estudiado en los diversos estudios de la Comisión Nacional de Las Culturas y las Artes, es la falta de personal capacitado para la gestión cultural, así como la escasez de recursos financieros que poseen los gobiernos locales de cara a las demandas culturales de la comunidad, y la falta de profesionales capacitados en la gestión cultural aporta a la falta de eficiencia y eficacia de estas políticas.

Este trabajo busca analizar el programa de fondos concursables con un interés netamente académico, donde se refleja la importancia del éxito o fracaso de estos programas que van directamente en beneficio de las organizaciones que componen a la comunidad local. No obstante, también surge un interés por la cultura como tal, dentro de la administración pública, revelando la gestión cultural como una herramienta no solo válida, sino que también de suma importancia para la administración y la consecución de sus objetivos por parte de los gobiernos locales.

En el caso de estudio de caso del presente trabajo de tesis, se llevara a cabo un análisis de los fondos concursables en una primera instancia de manera descriptiva, dando a conocer de manera deductiva, esto es, de lo general a lo particular del problema, lo que conlleva a describir a la institución en sí misma, en este caso, la Ilustre Municipalidad de Santiago, así como su unidades encargadas: la Dirección de Participación Ciudadana

1 Definición propia

2 Definición propia

3 Definición propia

(DIDECO), su subdirección de Cultura, y el Departamento de Proyectos y Estudios encargados de los fondos concursables. Por otro lado, se efectuará un análisis cuantitativo, donde se relacionarán los diversos factores para tener una visión clara acerca del programa de los fondos concursables de la Municipalidad de Santiago y su aporte a la comunidad. Finalmente, se llevarán a cabo entrevistas a funcionarios clave además de organizaciones para realizar una evaluación cualitativa de su participación en el proceso de los fondos concursables, así como determinar sus principales aportes para la comunidad local.

CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL TEÓRICO.

1.1 Concepto de Cultura.

El concepto de la gestión cultural se encuentra íntimamente relacionada al de cultura propiamente tal. Si bien no es el objetivo central de esta tesis, se hace necesario realizar una revisión de lo que entiende por este concepto, considerándose pertinente explorar algunas definiciones para efecto de un mejor análisis del concepto.

Ya en el siglo XIX, en 1871 Edward Burnet Tylor, antropólogo, definió la Cultura, en su libro “Cultura Primitiva” entendiéndolo que *“La cultura o civilización en su sentido etnográfico amplio es ese complejo total que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre y otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”* (Burnet, 1871), esta definición simple, permite abarcar todo el sentido de lo que se considera la cultura humana en su amplio espectro.

Por otra parte, Georg Simmel sociólogo, amplía el concepto de cultura en su obra “El conflicto de la cultura moderna” la define *“cuando el movimiento creador de vida engendra o crea ciertas estructuras en las que da expresión, es decir, la forma de consumación y manifestación, y que estas formas y estructuras comprenden el fluir de la vida dotándola de contenido y forma, libertad y orden”* (1918)⁴, es decir, la cultura es la expresión final del humano, lo que le da sentido y sustancia a su quehacer.

Una definición más moderna, es la entregada por la Unesco en 2001, en la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural, la cual establece que: *“la cultura debe ser considerada como el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y creencias”* (Unesco, 2011).

A partir de esta definición, la Unesco resume como cultura como un fenómeno multidimensional que representa al ser humano tanto en forma, intelecto y emoción, como su fondo espiritual y material. Se hace hincapié en que la cultura es entendida como el todo,

⁴ Duncker y Humblor traducción realizada del mismo texto Das individuele gest, Frankfurt, Suhrkamp, 1987, 174-231.

lo que nos hace singulares unos de otros, así como todo aquello que nos une como ser humanos, ya sea material, intelectual, moral, creencias, etc.⁵

Debemos entender por tanto a la Cultura es un concepto amplio, la cual define y da sustancia al ser humano y su quehacer, ya sea intelectual y espiritual, además de su accionar y materialidad. Para efectos de este estudio, el concepto de cultura debe de ser restringido, en post de obtener una definición conceptual, la cual se debe de llevar cabo en un marco institucionalizado, esto es, llevado hacia la actividad pública propiamente tal que llevan los servicios públicos, dado que su principal objetivo es el bien común.

Es resumen, la Cultura debe ser entendida como toda aquella acción que involucre participar en espacios públicos o privados con el objetivo de desarrollar, canalizar, estimular y promover las diversas inquietudes artísticas de la población, su promoción, asociación de organizaciones tanto públicas como privadas, así como el acceso a las distintas actividades, además de coordinar con otros organismos el desarrollo de estas al interior del territorio⁶.

1.2. Concepto de Administración, Gestión y Teoría New Public Management.

En lo referente al concepto de Gestión, la RAE la define como “*acción y efecto de administrar*” (Real Academia Española, 2014, consultado en: <https://dle.rae.es>), es decir que se nos presenta como sinónimo de administrar, de ahí que esta se puede definir como “*hacer diligencias conducentes al logro de unos objetivos*” (Ramírez, 2009), así “*como un conjunto de procesos por el que requiere una planificación, organización, dirección, coordinación y control*” (Ramírez, p 8).

No obstante, este proceso se puede interpretar como “*un proceso de construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan*” (Huergo, 2003), lo que quiere decir que, gestión, no es un proceso individual, sino que es una acción colectiva, ya que se entiende que “*un grupo de personas establece objetivos comunes, organiza, articula y proyecta las fuerzas, recursos humanos, técnicos y económicos*” (Huergo, 2003)

⁵ Definición propia.

⁶ Definición propia, desarrollada con el propósito de operacionalizar el concepto.

Tomando como referencia la definición anterior se debe entender que la Gestión se encuentra en un marco o en un contexto público, por ende, se enmarca en los paradigmas de gestión y modelos de gestión. Para efectos de este estudio se tomará como referencia la New Public Management, la cual *“surge como una crítica y una respuesta lo que fue la administración pública clásica y la administración pública neoclásica, pues estas últimas dos promueven la continuación de la inequidad, la discriminación y la desigualdad, y la New Public Management debe de perseguir la eficiencia, hacia estructuras más democráticas”* (Gruening, 2001)⁷.

La Nueva Gerencia Pública (NGP) o New Public Management (NPM), señala, que además de cumplir con lo que se le mandata, *“La administración pública debe de estar enfocada en la eficiencia y eficacia, buscando así mejorar la administración de los gestores públicos para mejorar la producción del gobierno, con ello propone separar el diseño de las políticas públicas, de su implementación, reemplazando la autoridad burocrática tradicional, en post de una que incentive la competencia e incentive o impulse a través del mercado, con ello lograr metas y resultados transparentes y por último dar flexibilidad a los administradores del gobierno para determinar cómo alcanzar los objetivos y metas propuestos”* (Oyarce, Cepal, 2011).

Se considera que la teoría del New Public Management en el ámbito local, ha sido de gran importancia para la consecución de objetivos y mejorar la producción pública de los municipios, ya que estas son la puerta de entrada para el usuario, y al ejecutar una mejor y más eficiente administración de cara a la ciudadanía, hace posible que este modelo de administración sea mucho más beneficioso en contraste de otros modelos más burocráticos como el Weberiano, esto, debido a la liberación y asimilación de ciertas políticas del sector privado con el sector público, como por ejemplo la gestión por resultados, la evaluación por presupuesto o matriz de riesgo, por dar algunos ejemplos.

Un ejemplo del impacto de la New Public Management o Nueva Gestión Pública en los gobiernos locales, es el caso del gobierno del Estado de Bahía en Brasil, con la política de Servicio de Atención al Ciudadano (SAC), política a cargo de la Secretaria de administración de gobierno del Estado de Bahía, y la cual es implementada en 1995 por la mala imagen

⁷ Traducción propia.

que esta tenía con respecto a brindar un mal servicio público, donde se constituye una transformación radical en la manera de ofrecer servicios públicos, creando un conjunto de servicios públicos, donde agencias del gobierno federal, provincial y municipal, junto a empresas concesionarias privadas, ofertan servicios públicos más importantes, a partir de parámetros de excelencia (Torres, 2012).

Con este programa se logró que, en un mismo lugar físico, 32 instituciones de los tres niveles de gobierno, ofrecen más de seiscientos tipos de servicios a los ciudadanos. Para el año 2005 se habían realizado más de 78 millones de atenciones con un tiempo de espera promedio de 8 minutos con una tasa de satisfacción del 93,9% (Torres, 2012), con esto, se hace patente la versatilidad y la flexibilidad que permite la NPM o NGP, y la adaptabilidad que entrega a la hora de mejorar la entrega de servicios públicos para los ciudadanos.

1.3 Concepto de Gestión Cultural.

Al vincular estos dos conceptos, podemos entender la gestión cultural, o gestión del arte, como se le denomina en otros países, *“viene a ser el proceso de racionalización de la intervención cultural, con el fin de reducir la incertidumbre en el accionar artístico”* (Nivón; Sánchez, 2012); esto apunta a unas de las problemáticas antes mencionadas relacionadas con este concepto, como es la informalidad de su accionar, ya que lo que se quiere lograr es dotar un plan estratégico, el cual contemple una misión, visión, objetivos, operacionalización y control de los diversos planes y programas culturales que fomente la cultura de una manera efectiva y que cumpla con los objetivos propuestos.

No obstante, se debe manifestar la existencia de una cierta contradicción entre los conceptos de cultura y administración; donde la gestión o administración se entiende como una mirada general la cual es capaz de dar orden y disponer, esto es *“Es la representación de lo utilitario y lo práctico, mientras que la cultura se define como la representación del humano, es la reclamación de lo particular frente a lo general”* (Nivón; Sánchez, 2012, p. 8). En este ámbito se puede entender que la administración representa la simpleza y la cultura representa un fenómeno complejo y multidimensional

A partir de estas definiciones, los conceptos de gestión y cultura son ideas contrapuestas que pugnan entre ellas y que a la hora de unir las en la gestión cultural, genera ciertas características negativas a la hora de generar políticas culturales, por ejemplo, *“no autocomplacerse de su sentido cultural, sino que tiene que llevar cabo y asumir*

consideraciones críticas, tampoco debe de suscribir sin reparo, sin crítica, a la creencias culturales, y por último no debe contentarse con la función de mero órgano administrativo” (Nivón; Sánchez, 2012, p.11). Lo anterior indica que al ser un factor netamente cultural no debe asumirse como un simple rol administrativo de solo gestionar el “modelo de negocio”.

Lo anterior implica que al verse de forma separada no puede reclamarse el hecho que este es un fenómeno que va desde lo simple (la administración o gestión) a lo más complejo (la cultura), ya que, el hecho de ser fenómenos, que, en esencia, son contrarios, al vincularse se complementan para llevar a cabo una mejor gestión. La gestión cultural posee por tanto una multidimensionalidad lo cual le otorga una visión holística, y le permite actuar como un panóptico, como una verdadera torre de vigilancia, que observa lo general, sin pasar a llevar a lo particular.

Esta característica le permite a la Gestión Cultural, poseer diversas dimensiones *“como la ética, donde se articulan espacios creativos permanentes promoviendo la participación ciudadana, reconociendo la diversidad cultural, la integración e impulsar la práctica y derechos y deberes, tiene otra dimensión que es política, puesto que integra las competencias institucionales tanto públicas como privadas que desarrolla una mirada con objetivos de mediano y largo plazo, por otra parte existe la dimensión operacional que como característica esencial es que ejecuta acciones que le permiten desarrollar procesos administrativos constantes y dinámicos reconociéndose como un proceso interdisciplinario, por ultimo está la dimensión social de la gestión cultural puesto que permite potenciar el desarrollo individual de las personas, así como el fomento de la asociatividad, incluyendo la participación y las prácticas cooperativas incluyendo un trabajo intergeneracional”* (CNCA, 2009). Estas cuatro dimensiones se consideran como pilares fundamentales para la gestión cultural.

En cuanto a la gestión, esta se entiende como “el que gesta” o hace las diligencias para alcanzar determinados objetivos, se entiende como aquel que ejecuta las políticas, a partir de lo cual los/as gestores culturales se definen como aquellas personas idóneas encargadas de impulsar, coordinar y promover, que abordan las prácticas necesarias para llevar a cabo su cometido en el ámbito cultural. Se desprende que *“este profesional de la gestión cultural reúne una serie de conocimientos políticos, estéticos, sociales, económicos y administrativos respecto de los diversos ámbitos de la cultura y las artes. Así mismo debe*

de desarrollar una serie de habilidades personales y sociales como la creatividad y el liderazgo, capacidad de negociación, y otros que inciden directamente en los logros que puedan alcanzar” (CNCA, 2009).

En resumen, el gestor cultural es aquel agente de cambio que implica llevar a crear las condiciones para estos cambios y transformaciones, aplicando herramientas e instrumentos que propicien las prácticas de los creadores y de los ciudadanos, en este caso, en el marco de los gobiernos locales.

1.4 Contexto Histórico.

Durante las primeras décadas del siglo XX surgen las primeras instituciones culturales relacionadas con su fomento, promoción y protección del patrimonio intelectual ligado fundamentalmente a acciones vinculadas al mecenazgo, es decir, a la financiación personal del artista, ya sea por becas presidenciales o la directa asimilación del artista como funcionario público.

A partir de la tercera década del siglo XX, la cultura comienza a ser entendida en el contexto de la administración del Estado y las políticas públicas, y fundamentalmente como parte de la educación, periodo en el cual se comienzan a diseñar las primeras políticas públicas relacionadas directamente con la cultura (Antoine, 2015). Ejemplos de ello fue la dictación de la Ley de Instrucción Primaria, asimismo, a partir de la infraestructura creada anteriormente durante el siglo XIX como lo son “*la Universidad de Chile, el Instituto Nacional, el Teatro Municipal de la ciudad Capital, el Conservatorio de la Música, el Archivo Nacional, comenzaron a generarse talentos individuales posteriormente financiados por el Estado como lo fueron los poetas Mistral, Neruda, Huidobro, entre otros) en la historia (Góngora, Eyzaguirre, Encina” (Antoine, 2015).*

Sin embargo, institucionalmente no existió una política cultural coherente por parte de Estado y solo se manifestaron hechos puntuales fundacionales de nueva infraestructura a fines del siglo XIX y principios del siglo XX.

En una segunda etapa, a partir de tercera década del siglo XX, se crean instituciones dedicadas al apoyo y fomento de la cultura de carácter permanente, por ejemplo con la creación de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos en 1929, dedicada a la protección del patrimonio histórico, así como de la creación en el ámbito de las artes, las

ciencias y humanidades, además de existir una abundante legislación sobre patrimonio, archivos, propiedad intelectual y derechos de autor, como por ejemplo la Ley de Propiedad Literaria y Artística de 1834, la cual se moderniza con el Decreto N°345 sobre garantías de la propiedad intelectual del año 1925.

Hay que considerar que en esta época la cultura se relacionaba institucionalmente y administrativamente como un rol educativo, por ejemplo, en el fomento de la lectura, en el marco de la lucha contra el analfabetismo en el país. (Antoine, 2015)

Un hito dentro de este proceso durante el siglo XX, se constituye a partir de la década de los setenta, específicamente con el gobierno de Salvador Allende (1970-1973) donde se comienzan a poner las bases para el desarrollo formal de una política cultural por parte del estado ya que la *“Unidad Popular se caracterizó por la apropiación directa de las empresas productivas del área cultural, también el ejercer un control indirecto sobre iniciativas privadas para influir en la dirección cultural del país”* (Antoine, 2015), y *“uno de los objetivos de la Unidad Popular era la creación de un Ministerio de Cultura enfocado a reorientar y resolver las contradicciones culturales en Chile”* (Antoine, 2015) .

Sin embargo, a partir del golpe de estado de septiembre de 1973, disminuye la gestión cultural, creando las condiciones para el periodo que se ha denominado como “apagón cultural” (CNCA, 2005). Lo anterior se explica en el entendido de que el régimen militar resultante, no solo fue el resultado del derrocamiento de un gobierno por otro, es decir un hecho político-social, sino que debe ser entendido bajo una dimensión *“estético-social a través de los cambios que tuvieron lugar en diversos ámbitos de la cultura visual, sonora y espacial, reemplazado por nuevos estímulos sonoros, y movimientos culturales propios de los regímenes militares, transfigurando así la percepción estético-social del país y destruyendo las expresiones culturales que tuvo la Unidad Popular”* (Errázuriz, 2009)⁸.

No obstante, el llamado “apagón cultural” se tiene que matizar hasta cierto punto, *“lo que si hubo fue un férreo control del espacio público y de los circuitos artísticos y comunicativos”* (Subercaseux, 2006), ya que el Estado continuó con el esfuerzo de crear institucionalidad

⁸ Un ejemplo claro de la transfiguración de los espacios, es la transformación del Estadio Chile y el Estadio Nacional en centros de detención, cambios de nombres de calles y borrar murales.

cultural sin alejarse significativamente de los gobiernos anteriores, como por ejemplo con la creación del Departamento de Extensión Cultural, que fue antecesor de la División de Cultura del Ministerio de Educación, además de crear la Dirección de Asuntos Culturales del Ministerio de Relaciones Exteriores para asegurar la difusión de sus actividades a través de agregadurías culturales (Antonie, 2015).

A partir de 1990 con el inicio del proceso de transición a la Democracia, se produce un aumento de la producción y creación cultural en todas las disciplinas, aumentando no solo en número, sino también en calidad. Lo anterior gatilló una explosión de eventos, mega eventos y producciones de todo tipo (CNCA, 2005). Lo anterior en el marco de una creciente globalización, lo que generó una *“mass-mediatización y una hiperinflación de la cultura de masas, lo que en el ámbito de la política cultural se traduce en una nueva institucionalidad y un aporte real del Estado a la cultura vía fondos públicos”*, (Subercaseaux, p. 214, 2016), es decir, la masificación de los medios comunicación y el aumento explosivo de la cultura de masas o la cultura pop, trajo como consecuencia que en el ámbito de las políticas culturales, se tradujeran en una nueva institucionalidad, implicando así la creación de diversos fondos concursables como los FONDART en el año 1992 a través del Concejo Nacional de las Culturas y las Artes.

A lo largo de la década de los noventa, se manifestó la necesidad de contar con una institucionalidad cultural que diera respuesta a las distintas demandas del sector, surgiendo o resurgiendo organizaciones tales como la Sociedad de Derechos de Autor (SCD), Sindicato de actores de Chile, Coalición Chilena para la Diversidad Cultural, Sociedad de escritores de Chile, Cámara del Libro, Editores de Chile, Plataforma Audiovisual, Pro Danza, Sindicato de técnicos cinematográficos de Chile, entre otras iniciativas (CNCA, 2005)

En este contexto el gobierno del presidente Patricio Aylwin (1990-1994), convocó la constitución de una comisión, cuyo objetivo fue elaborar una propuesta para la creación de una nueva institucionalidad cultural. Esta comisión propuso la creación de un Consejo Nacional de la Cultura y Las artes, la cual se concebía como un servicio público autónomo y descentralizado dependiente directamente de la Presidencia de la República, donde el presidente/a de dicho concejo poseería rango de ministro. (CNCA, 2005).

Para el año 2003, bajo la presidencia de Ricardo Lagos (2000-2006), esta iniciativa se concretó con la Ley N°19.891, a través de la cual se dio respuesta a la falta de una institución estatal que abriera camino para una política nacional cultural.

Finalmente, en el año 2017 el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, fue promulgado a través de la Ley 21.045. Este se compuso de dos subsecretarías, la Subsecretaría de las Culturas y las Artes y la Subsecretaria del Patrimonio, constituyéndose en el sucesor legal del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, iniciando su funcionamiento oficial en marzo del 2018, estableciendo su sede principal en Valparaíso siendo la única secretaria de Estado cuya dirección nacional ubicada fuera de la capital de la nación.

El rol de los gobiernos locales en el ámbito cultural se enmarca principalmente en la Ley N°18.695, donde se encarga a los municipios llevar a cabo la política cultural local, a su vez CNCA ahora Ministerio de las Culturas, Las Artes y el Patrimonio, encarga el desarrollo de planes municipales de cultura. Estos planes debían ir en concordancia y ser reflejados en Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), además de tener iniciativas como gastar el 2% del presupuesto municipal en programas culturales.

1.5 Importancia de la gestión y política cultural.

La relevancia de la gestión y la política cultural para un país, radica en que este tipo de programas permite a la población la identificación de la cultura de la nación, adscribiendo a los valores y características de este. Por lo demás las políticas culturales se ven trastocadas por otro tipo políticas que tangencialmente son culturales, como por ejemplo políticas educativas, de asociación, de fomento entre otras.

Si nos remontamos en el ámbito latinoamericano a ejemplos del siglo XX, se encuentran las políticas culturales ejecutadas en el siglo XX por José Vasconcelos (1882-1959) uno de los principales y más importantes gestores culturales y de la historia cultural de México *“impulsor de la alfabetización, lo cual movilizó a jóvenes y a adultos, creador de instituciones, mecenas de las artes, editor, maestro, funcionario público, que hizo de la promoción cultural el gran espacio de consolidación del Estado Mexicano de los años 20´s”* (Nivón; Sánchez, 2012,p. 23). Estas acciones dejaron una huella importante en México para

su desarrollo no solo cultural, sino que también en el contexto de un Estado promotor de la cultura.

Otro ejemplo en el caso chileno es Luis Emilio Recabarren (1876-1924), político chileno conocido como el padre del movimiento obrero de carácter revolucionario y uno de los fundadores del partido comunista, se presenta como un constructor de organizaciones y conciencia de clase de los trabajadores tomando elementos de la educación, las artes y la prensa obrera, lo cual *“fue un enclave para la irradiación y la promoción de la cultura obrera, fundando así compañías de teatro de obreros, coros obreros etc.”* (Nivón; Sánchez, 2012, p. 24), Dejando en claro que la política cultural, no solo debe considerarse como la producción del arte, sino que también como el fomento de la organización social, la difusión y democratización de la información, y la educación.

Otras políticas culturales indirectas por parte del Estado que ocurrieron a finales del siglo XIX y principios del siglo XX como son *“el financiamiento de las expediciones de Ignacio Domeyko (entre 1842 y 1845) y Claudio Gay (entre 1832 y 1841), y ya en el siglo XX, la Ley De Educación Primaria de 1920”* (Subercaseaux, 2016). La primera corresponde a una política de Estado donde se impulsa el desarrollo, vinculado con la investigación y descubrimiento de los recursos naturales del país, y la segunda es una ley donde se aplica la instrucción primaria obligatoria donde se asegura la gratuidad de la educación primaria fiscal.

Ejemplos más recientes en el plano institucional son la generación de programas, como por ejemplo el incentivo del Ministerio de Las Culturas, Las Artes y el Patrimonio a través de Red Cultura, a que las Municipalidades destinen el 2% de su presupuesto a cultura, así como el de disponer de fondos para la creación de un plan cultural municipal que se vea reflejado en el PLADECO de los municipios.

Otro ejemplo son las reformas llevadas a cabo en torno a leyes específicas, como lo es la Ley N°19.928 sobre fomento de la música chilena del año 2004, la cual trata acerca de la difusión de las radioemisoras del 20% de música chilena del total de su programación.

Por otro lado, se encuentra la aprobación en la cámara de Diputados y en el Senado el proyecto de reforma a Ley N°19.928, donde los conciertos de artistas extranjeros de más de 600 personas que opten a una exención de IVA, deberán incluir a un “telonero” chileno,

recalificando asimismo la convocatoria considerada como un evento de carácter masivo (El Mostrador Cultura, 2020)

Con estos ejemplos, se quiere señalar la importancia de la gestión cultural tanto a nivel histórico como administrativo, así como desde el punto de vista de las políticas públicas y programas públicos. Esta se considera un valor clave para la nación y el Estado, ya que permite democratizar la cultura extendiéndose al resto de la sociedad, haciendo hincapié en el proceso identitario y de construcción nacional, así como la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, conformando con ello un tejido social más firme e interconectado, no solo a partir del fomento de la producción artística, la generación de redes con la comunidad, además de fomentar acciones que van “más allá” de la cultura entendida solamente como la producción de espectáculos en general, sino que además afecta indirectamente a las políticas en educación, en investigación científica, en los procesos de asociatividad, entre otras manifestaciones.

1.6 Marco Jurídico.

El marco jurídico por el cual se delimita este análisis, se encuentra básicamente regulado por la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, Ley 18.575, de 1986, la cual establece las regulaciones y comportamiento del funcionario público, además de las inhabilidades e incompatibilidades administrativas, así como de sus responsabilidades y sanciones.

Respecto al caso de los gobiernos locales y específicamente la Municipalidad de Santiago y su accionar, estos se encuentran regulados por la ley orgánica constitucional de municipalidades Ley N°18.695, en la cual se establecen las funciones y atribuciones de las municipalidades, las funciones y atribuciones del alcalde y el concejo municipal, así como la regulación de las elecciones de los gobiernos locales.

Por otra parte, la ley que establece el marco jurídico a partir de la cual se realizará el presente trabajo de tesis es la Ley N°18.834 de estatutos administrativos, la cual establece la relación laboral entre el personal y los servicios públicos, junto con la carrera funcionaria, las obligaciones, derechos y responsabilidades de los funcionarios, estableciendo cuando proceda con la cesación de funciones o la extinción de la responsabilidad administrativa entre otras materias.

Finalmente, el reglamento N°476, el cual es un reglamento interno de la Ilustre Municipalidad de Santiago el cual establece las funciones y objetivos de cada Dirección, Departamento y unidad del municipio, dejando claras sus potestades a cada una de estas.

1.7 Marco Institucional.

Tal como se describió en los puntos anteriores, la primera institución del estado encargada a nivel nacional de la promoción y gestión cultural fue el Consejo Nacional de La Cultura y Las Artes, creado el año 2003, el cual se define como aquel ente encargado de diseñar la política nacional cultural, para promover y fomentar su desarrollo, así como contribuir a su conservación. Asimismo, debe estudiar, adoptar, poner en ejecución, evaluar y renovar las políticas culturales, poniendo en marcha la ejecución de estudios e investigaciones acerca de la cultura, apoyando la participación, facilitando el acceso a las manifestaciones culturales y las expresiones artísticas entre otras (Ley 19.891, 2003).

Actualmente el consejo está compuesto por 17 personas, integrándolas representantes de distintos estamentos que integran el ámbito de acción del ahora Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, además de diversas personas vinculadas al ámbito cultural, artístico y patrimonial en general. Respecto a sus funciones, estas se remiten a la función de controlar, conocer y proponer diversas instancias como la de proponer al ministro las políticas, planes y programas, medidas y cambios normativos (Ley 21.045, 2017).

El Ministerio de las culturas, las artes y el patrimonio creado en 2017 tiene como funciones la de *“promover y contribuir al desarrollo de la creación artística y cultural, fomentando la creación, producción, mediación, circulación, distribución y difusión de las artes visuales, fotografía, nuevos medios, danza, circo, teatro, diseño, arquitectura, música, literatura, audiovisual y otras manifestaciones de las artes; como así mismo, promover el respeto y desarrollo de las artes y culturas populares”* (Art 1, Ley 21.045, 2017). Asimismo, posee otras funciones, entre otras, la de fomentar el desarrollo de las industrias y de la economía creativa, contribuir al reconocimiento y salvaguardar el patrimonio cultural indígena, promover el desarrollo de audiencias y facilitar el acceso equitativo al conocimiento y valoración de obras y expresiones y bienes artísticos, culturales y patrimoniales (Ley N°21.045, 2017).

CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO.

2.1 Planteamiento del Problema.

La Ley N°18.695, la cual establece en su artículo 1° establece que: *“Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”.*

Lo anterior implica que los municipios, además de satisfacer necesidades económicas de la comunidad local, deben propender a la satisfacción social y cultural, entregando así la potestad en su artículo cuarto letra “a” que dice *“Las municipalidades, en el ámbito de su territorio, podrán desarrollar, directamente o con otros órganos de la Administración del Estado, funciones relacionadas con: a) La educación y la cultura”* (Ley N°18.695, 1988). De esta manera, en el marco del desarrollo de estas políticas en el contexto de la administración del Estado en materia de educación y cultura, lo municipios pueden emprender y generar acciones en este ámbito.

Lo anterior, hace necesario generar un análisis respecto de las distintas iniciativas desarrolladas en este ámbito local, esto dado a que la naturaleza de las municipalidades y cómo estas se encuentran estructuradas, así como por su gestión financiera y administrativa. En este marco, existen diversas limitantes para el cumplimiento de este objetivo, tales como la falta de recursos, de recurso humano calificado, así como el hecho de que aún *“persiste aún un alto grado de informalidad en lo que se hace. Vale decir, poco de lo que se hace, se cristaliza en un plan estratégico, anticipado explícito y conocido”* (CNCA, 2013. Consultado: (02/09/2019).

A partir de lo anterior se deben sumar las insuficientes herramientas técnicas y recursos humanos cualificados que le permitan dar seguimiento a sus programas y gestión, así como evaluar el desempeño interno y externo de los distintos programas culturales que son llevados a cabo.

Por otro lado, la falta de recursos financieros afecta al desarrollo del accionar de la gestión cultural municipal. El Consejo Nacional de las Culturas y las Artes en “Estado de Desarrollo de la Gestión Cultural Municipal en Chile” indicó que para el año 2015 en promedio los

municipios en Chile destinaban apenas un 1,2% del presupuesto total devengado municipal en programas culturales. Esto claramente se constituye en un impedimento para el cumplimiento de las metas establecidas por la política nacional de cultura impulsada por CNCA que indica que los gobiernos locales deben de al menos destinar el 2% de su presupuesto en cultura.

A partir de los estudios generados por el CNCA hay que recalcar que varios municipios tienen presupuesto “cero” en los programas culturales, esto no significa que no se invierta en cultura, si no que su presupuesto está hecho a partir de otras instituciones ajenas al municipio, como por ejemplo a través de corporaciones y fundaciones sin fines lucro.

Metodología.

2.1 Objetivo general.

- Realizar un análisis del trabajo en el ámbito de la gestión cultural que realizan los gobiernos locales, a partir de la descripción y análisis del programa de fondos concursables llevado por la Municipalidad de Santiago, entendido como un estudio de caso vinculado a la gestión cultural de los municipios.

2.2.2 Objetivos específicos.

- Efectuar un análisis documental del programa de fondos concursables de la Municipalidad en Santiago en el periodo 2017-2019
- Contextualizar el trabajo en el ámbito de la gestión cultural, específicamente a partir del diseño y la implementación del programa de fondos concursables que se lleva cabo por este municipio de Santiago.
- Establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas asociadas a la gestión cultural de este gobierno local, a partir de la implementación de estos programas.
- Generar indicadores, que permitan efectuar una valoración de estos instrumentos
- Establecer propuestas de mejoramientos de este programa como una herramienta relevante para la gestión local cultural en Chile.

2.3 Tipo de enfoque

Para el desarrollo del trabajo a partir de la descripción, análisis y evaluación del programa de fondos concursables culturales de la Municipalidad de Santiago, y con el fin de establecer los límites, ventajas, recursos e indicadores de la gestión cultural en el municipio ya mencionado, se efectuará una investigación de tipo mixta: cualitativa y cuantitativa.

Para efectos de este estudio, este enfoque de investigación *“representa un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”* (Hernández; Sampieri y Mendoza, 2008, citado de Sampieri, 2014).

Lo anterior se entiende como la conjunción de los métodos cualitativos y cuantitativos, como un proceso sistemático, a fin de *“tener una fotografía de amplio espectro del fenómeno estudiado”* (Chen, 2006, citado de Sampieri, 2014), por lo que se entiende que *“en un sentido amplio estos se valen de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender los problemas de las ciencias”* (Creswell, 2013 y Lieber y Weisner, 2010, citado de Sampieri, 2014).

En el marco del presente estudio, se busca dar con un panorama general con respecto al programa de Fondos Concursables de la Municipalidad de Santiago en el ámbito de la gestión cultural a nivel local

El presente estudio por lo tanto se valdrá de la técnica mixta para crear una visión general de la gestión municipal en el ámbito cultural a través de los fondos concursables, para no solo entregar una revisión y análisis numérico, sino poder entregar además un contexto a la gestión cultural actual en el Municipio, lo cual ciertamente pueda ser extrapolable hacia la realidad del resto de los gobiernos locales.

En este contexto se entenderá que será un análisis CUAL-cuan, esto quiere decir que incorpora elementos de carácter cualitativo en su mayoría y cuantitativo, entendiendo que este método mixto es multimetódico, ya que permite agregar valor al estudio, así como poder reconocer la naturaleza compleja del fenómeno abordado, para así representar una realidad subjetiva y objetiva a la vez, esto con el fin de poder obtener una perspectiva amplia

del fenómeno, resultando en una comprensión más holística, integral y completa del mismo. (Sampieri, 1997)

2.4.2 Tipo de Investigación.

El presente estudio es de carácter no experimental ya que corresponde a *“la observación de las variables sin intervenirlas deliberadamente, es decir, que no se hace intencionalmente, lo que se hace es observar el fenómeno tal cual se presenta en la realidad”* (Sampieri, 2014), lo anterior implica que no existen condicionantes para la modificación de las variables independientes, y por ende un control directo de las variables.

Respecto al diseño del estudio, este será de transeccional o transversal, ya que estos *“recolectan datos en un determinado momento, en un tiempo único, donde su propósito es el de analizar y describir variables, ya sea en su incidencia e interrelación en un momento dado”* (Sampieri, 2014). Lo anterior se entiende como una fotografía en momento dado, donde algo está sucediendo en un momento es específico.

2.4.3 Alcance o Propósito.

El tipo de estudio será de carácter descriptivo, incorporándose elementos a la investigación de este tipo, siendo su fin, el describir situaciones o eventos, en cómo se manifiesta determinado fenómeno, puesto que estos *“miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”* (Danke, 1986, citado de, Sampieri, 2014). Se entiende que este tipo de análisis *“medirá conceptos o variables de manera independiente con los que tienen que ver. Aunque desde luego se pueden integrar las diversas mediciones de cada una de las variables, para decir cómo se expresa el fenómeno de interés, ya que el objetivo en sí no es indicar cómo se relacionan las variables”* (Sampieri, 2014). Esto tiene por objetivo el ofrecer predicciones, aunque estas sean rudimentarias o iniciales.

La descripción propiamente tal se utilizará con el fin de establecer un contexto institucional acerca de los fondos concursables, desde la Municipalidad, hasta el diseño e implementación del programa.

El alcance del presente estudio es el de analizar y revisar la gestión municipal en el ámbito cultural, enfocándose en el programa de fondos concursables como un programa y a la vez

como una herramienta para la gestión cultural, teniendo un alcance que permita la sistematización, generación y promoción de la cultura a nivel local constituyéndose como un instrumento fundamental para la misma, estableciendo ventajas, desventajas y limitantes de la gestión cultural, en este caso de la Municipalidad de Santiago, los cuales serán medidos a través de la creación de indicadores de gestión cultural con el fin analizar y evaluar su desempeño.

Finalmente, se llevará a cabo un análisis y una revisión de los fondos concursables como herramienta de la Gestión Cultural, existiendo, además de la motivación académica, una de carácter profesional, ya que esta no ha sido lo suficientemente desarrollada en el país.

2.4.4 Tipo de diseño de investigación.

El tipo de diseño de investigación será correlacional-causal puesto que este tipo de estudio *“tiene como objetivo describir la relación o relaciones entre una o más variables en momento determinado, se trata también de descripciones, pero de relaciones, no de variables individuales sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales”* (Sampieri, 2014). Este diseño puede solo establecer relaciones entre variables sin precisar su sentido, pretendiendo analizar alguna relación de causalidad.

Este tipo de análisis se utilizará para investigar la información proporcionada por parte del Departamento de Proyectos y Estudios, donde se cruzarán datos relevantes para poder generar una valoración del programa y detectar tendencias de los fondos concursables, y así conocer su realidad sin establecer un juicio previo respecto a su funcionamiento.

2.4.6 Investigación de campo.

La investigación de campo se realizó a actores considerados claves con entrevistas semiestructuradas. Estas poseen una pauta preestablecida, la cual se modificó o se generó con nuevas preguntas de manera espontánea. Estas fueron realizadas al interior de la municipalidad a actores o funcionarios clave dentro del proceso de los fondos concursables, así como de la gestión cultural llevada a cabo por el municipio, estableciendo con ello un diseño muestral intencional, con el objeto de recoger impresiones y revisar la apreciación de los fondos concursables con respecto a los vecinos y organizaciones que son beneficiados con este.

CAPITULO III: ANALISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.

3.1 Caracterización de la Comuna.

Actualmente, residen en la comuna de Santiago 404.495 personas según el censo del 2017⁹, en donde 206.679 son hombres y 197.817, la mayoría de la población se ubica en el rango etario de entre los 15 y los 44 años, donde el 62,9% de la población la conforma este rango etario.

Respecto a los indicadores de pobreza, tasa por ingresos se encuentra en el 5,93%, por debajo de la media nacional y regional, mientras que la tasa multidimensional de pobreza está en el orden del 11,64%, las cuales también se encuentran por debajo de la tasa regional y nacional.

La comuna de Santiago posee una variada oferta cultural, así como una importante demanda instalada en su territorio. A partir de la información obtenida en el Consejo Nacional de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, esta cuenta con un total de 105 espacios para realizar cultura, 4 de archivo, 15 bibliotecas, 13 centros culturales, 9 centros de documentación, 4 salas de cine, 1 estudio de grabación, 7 galerías de arte, 22 museos, 1 sala de ensayo, 7 salas de exposición, 19 teatros, y 3 calificados como otros espacios de uso cultural¹⁰.

Respecto a la demanda existente, la comuna posee 892 organizaciones sociales (datos del año 2018)¹¹, entre clubes deportivos, centros de madres, centros de padres y apoderados, centros u organizaciones del adulto mayor, juntas de vecinos, uniones comunales, centros culturales y otras organizaciones comunales.

A todo lo anterior se deben sumar los casi dos millones de personas que diariamente circulan por la comuna, los cuales constituyen la población flotante de la ciudad. Lo anterior es un dato relevante en el marco del desarrollo de este programa, ya que los fondos concursables dan la posibilidad que todas aquellas organizaciones que no sean de la

⁹Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, consultado en: <https://reportescomunales.bcn.cl/2017/index.php/Santiago/Población>

¹⁰Fuente: Consejo Nacional de las Culturas, las Artes y el Patrimonio; observatorio cultural; <http://observatorio.cultura.gob.cl/index.php/espacios-culturales>

¹¹Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal, SUBDERE, Ministerio del Interior.

comuna, pero que acrediten actividades dentro de esta, pueden optar a estos fondos. Lo anterior pone de manifiesto una implicación de una relación tanto interna como externa de los fondos generando una vinculación territorial mucho más amplia al interior de la comuna.

3.2 La Municipalidad de Santiago.

La ciudad de Santiago fue fundada un 12 de febrero de 1541, delimitándola desde los pies del Cerro Santa Lucía, el Río Mapocho y la Cañada, con el pasar de los siglos, estos límites se rebasaron para dar paso un centro marcado característico por la multifuncionalidad, pluralidad de servicios y centros de gobierno propios de una metrópolis, y una periferia definida.¹²

La actual Municipalidad de Santiago, limita con las comunas hacia el norte con Independencia y Recoleta, el Río Mapocho, en el este limita con Providencia y Ñuñoa, Avenida Vicuña Mackenna, en el oeste con Quinta Normal y Estación Central, calles Avenida Centenario, Lindero Sur del complejo judicial, Matucana, Exposición, Ramón Subercaseaux, San Alfonso, estableciéndose sus funciones y atribuciones por la ley orgánica constitucional de municipalidades Ley N°18.695, donde figura dentro de sus funciones en conjunto con la administración del Estado, la de la salud pública, educación y cultura, transporte y tránsito público, entre otras (Ley N°18.695, 1988).

El municipio cuenta con las atribuciones que le indica la Ley tales como ejecutar el plan comunal de desarrollo, elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el presupuesto municipal, administrar los bienes municipales y nacionales de uso público, entre otras atribuciones.

3.3 Sub-Dirección de Cultura de la Municipalidad de Santiago.

La Subdirección de Cultura de la ilustre municipalidad de Santiago es dependiente de la Dirección de Desarrollo Comunitario, haciéndose cargo de satisfacer las demandas de la comunidad en el ámbito de la cultura y extensión artística en sus diversas dimensiones y expresiones. No obstante, a partir de la nueva ley de plantas municipales, Ley N°20.922 del año 2016, la Sub-Direcciones de Cultura ha pasado a ser parte de la Dirección de Cultura y Turismo de la Municipalidad de Santiago.

¹² Fuente: <https://www.munistgo.cl/historia-2/>

En este contexto, las temáticas de cultura se entienden como una función de la labor del municipio, la cual tiene la obligación de captar los distintos intereses y quehaceres de los vecinos de la comuna de Santiago. Sus principales objetivos son el incentivar el acceso a la cultura e implementar planes asociativos al desarrollo de la cultura en Santiago.

Según el reglamento N°476 sobre estructura, funciones y coordinación de la Ilustre Municipalidad de Santiago la Subdirección de Cultura tendrá por objetivos el *“desarrollar, canalizar, estimular y promover las inquietudes artísticas culturales de la comuna, otro de sus objetivos es la de programar y ejecutar acciones de difusión cultural basada en los valores sociales y nacionales propios de la comunidad, otra función citada es la de orientar e integrar a las organizaciones y grupos comunitarios en el desarrollo y extensión de actividades artístico culturales, finalmente tiene el objetivo de promover y coordinar con otros organismos públicos y/o privados el desarrollo de actividades culturales de la comuna”* (Reglamento N°476, 2013).

Su principal acción es la de organizar la agenda cultural de la comuna, proporcionando su difusión por medios digitales, impresos y radiales, además de participar activamente en las distintas actividades realizadas destacando que cuentan con una planificación mensual y anual de cada evento. Otra de sus actividades es la de proporcionar espacios para la realización de las actividades culturales, los espacios con los que cuenta actualmente la comuna se encuentran la “Galería Arte Posada del Corregidor”, “Centro Comunitario Palacio Álamos”, “Museo de Santiago Casa Colorada” y el “Museo Palacio Cousiño”. Por otro lado, también se encargan de administrar espacios como la “Biblioteca Municipal Nicomedes Guzmán” y bibliotecas vecinales.

La subdirección proporciona asimismo patrocinio a las actividades y proyectos culturales que impactan en el territorio de la comuna y sus vecinos, que promuevan a la comuna, su valor patrimonial y arquitectónico, el arte y/o la cultura o que vayan en directo mejoramiento de su imagen ciudad. El patrocinio significa que el municipio reconoce el aporte de la actividad o proyecto en estos ámbitos, lo cual no compromete recursos municipales, permisos para uso de espacios públicos o la exención de pagos de derechos.

La agenda cultural del municipio posee una diversidad de evento culturales propios de índole institucional (por ejemplo, Aniversario de la comuna fundación de Santiago, Día del

Patrimonio, Premios Literarios de Santiago, Premio Municipal Arte Joven entre otros), también desarrolla eventos de espectáculos (por ejemplo, actividades tales como Cine al pasto, conciertos en las iglesias, Festival de Teatro, Feria de la Mujer, Ciclo de Cine Chileno).

También otorga permisos para ser agregados a la agenda cultural, exigiendo solo requisitos de formato, y que la actividad se lleve a cabo al interior de la comuna. También otorga permisos para el uso de espacios culturales administrados por la Subdirección de Cultura¹³.

3.4 Departamento de Proyectos y Estudios.

El Departamento de Proyectos y Estudios de la Municipalidad de Santiago es dependiente de la Subdirección de Participación Ciudadana, la cual a su vez depende a su vez de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) como ente superior.

Este Departamento está encargado de *“coordinar con los distintos organismos comunitarios en la ejecución de programas de desarrollo comunal, además de identificar y elaborar en conjuntos con la comunidad, proyectos de apoyo a las organizaciones locales y de su gestión, también se añade el realizar diagnósticos, planes de acción y agendas territoriales, con la participación de los actores locales, a fin de procurar la mejor focalización de los recursos y orientar la acción hacia el mejor cumplimiento de los objetivos comunes, así como también el identificar fondos concursables externos al municipio y postular a iniciativas de interés para el desarrollo comunitario”* (Reglamento N°476, 2013). Para el logro de esta misión. se ha establecido un departamento que además de coordinar, apoya y gestiona los requerimientos de las distintas organizaciones comunitarias para promover su desarrollo y permanencia en el tiempo.

En este contexto se encuentra el programa de Fondos Concursables de la Municipalidad de Santiago, los cuales se encuentran enfocados hacia este objetivo de apoyo a las organizaciones y su desarrollo, entendiéndose esto, como parte de la labor de gestión cultural dentro de la comuna.

13 Fuente: <http://www.santiagocultura.cl/solicitudes-y-permisos/>

La Subdirección de cultura y el departamento de estudio no se relacionan directamente para efectos del programa de fondos concursables, no obstante, la Sub Dirección de Cultura aporta con asesoría técnica para la evaluación de los proyectos siendo parte de la comisión evaluadora.

3.5 Análisis presupuestario.

La Municipalidad de Santiago contó para el año 2018 con un presupuesto total de \$156.159.257, (expresado en miles de millones de pesos). Ahora bien, con respecto a los programas culturales del Municipio en total involucrando a todas sus Direcciones y Subdirecciones, este es de \$4.556.295 (expresado en miles de pesos), equivalentes al 2.89% del total del presupuesto municipal¹⁴, es decir que el municipio cumple con la política impulsada por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, que implica destinar al menos 2% de su presupuesto en Cultura.

Específicamente, para los fondos concursables en el Departamento de Proyectos y Estudios, se destinaron 557 millones de pesos a repartir entre todas las organizaciones que postulan a los diversos fondos destinados a su desarrollo para el año 2019.

3.6 Recursos Humanos.

La Subdirección de Cultura cuenta con un total de 40 funcionarios, repartidos entre profesionales, administradores, gestores culturales, mientras que en el Departamento de Proyectos y Estudios cuentan con 5 personas 1 de ellas el profesional responsable, jefe del departamento, 3 de ellas profesionales y una administrativa.

Lo anterior indica que la Municipalidad de Santiago cuenta con un personal altamente calificado para el trabajo en la gestión cultural, así como para la administración de los fondos concursables, contando con el perfil idóneo para las funciones que estos desempeñan.

En las palabras de Magdalena Von Holt, encargada del Área de Gestión Cultural de la Subdirección de la Cultura destaca *“nos ven como una unidad, como ordenada, que funciona bien, que tiene más o menos claro los procedimientos y lo que hace”*. Asimismo en opinión de Sebastián Silva profesional del Departamento de Proyectos y Estudios

¹⁴ Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal (SNIM), Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Ministerio del Interior

destacó en off, que es un equipo altamente profesional con vasta experiencia haciendo énfasis en los fondos concursables, indicó que *“Considero que es altamente competitivo(...), cuentan con capacidades de liderazgo, hay harta empatía y conocimiento del trabajo de las organizaciones sociales”*, dejando patente que son un equipo profesional, algo sobre la media de lo que se ve en otros municipios, también agregó que *“la gente se apropió de este programa, ya lo siente que es de ellos, sienten que les pertenece, y eso tiene que ver con algún grado de éxito”*, esto se relaciona directamente con el funcionamiento del programa de fondos concursables y de la buena recepción que ha tenido en la comunidad producto de la buena gestión realizada por esta unidad.

3.7 Fondos Concursables.

Tal como se estableció anteriormente, el programa de Fondos Concursables de la Municipalidad de Santiago cuenta con un presupuesto total de 557 millones de pesos a repartir entre los distintos los fondos y las organizaciones para el año 2019, las organizaciones que participen de este programa deben manifestar un interés en desarrollar iniciativas para cuya finalidad sea el desarrollo de la comunidad local mediante la ejecución de proyectos, la implementación de equipamientos o realización de actividades o eventos culturales al interior de la comuna.

El Departamento de Proyectos y Estudios cuenta con una planificación anual-mensual para el proceso de la postulación de los Fondos Concursables, dentro de esta planificación se destaca un proceso de carácter presencial, el cual se lleva a cabo en el Hall Central de la Municipalidad de Santiago durante el mes de abril. Por otra parte, también cuenta con capacitaciones para postular a los fondos, los cuales realizadas habitualmente durante los meses de marzo y principios de abril de cada año.

La Municipalidad cuenta con un total de diez fondos concursables, destacando el Fondo de Desarrollo Vecinal (FONDEVE), el Fondo de Seguridad Vecinal (FONSEVE), el Fondo de Cultura y Patrimonio, el fondo Santiago Mejora Mi Barrio (SMMB), entre otros. La cantidad de los montos entregados oscilan entre los \$600.000 y \$3.000.000 dependiendo del fondo al cual postulan las organizaciones a su vez los fondos están divididos en tipos de proyectos estos clasificados: en Actividad Comunitaria, Equipamiento e Implementación y finalmente en Infraestructura, siendo estos, los fondos que entregan más recursos.

Dentro de los requisitos necesarios para postular, se requiere el tener personalidad jurídica vigente, poseer Rol Único Tributario, contar con una cuenta de ahorro bancaria a nombre de la organización o institución, no tener deudas ni rendiciones pendientes con el lustre Municipalidad de Santiago, y finalmente estar inscritos y vigentes en Registro Municipal de Transferencia de Fondos Públicos, por otra parte también pueden postular organizaciones que no estén domiciliadas en Santiago pero que tengan actividades dentro de la comuna, acreditando dichas acciones.

En palabras de Sebastián Silva, profesional del Departamento de Proyectos y Estudios, estos fondos se caracterizan por ser “*un proceso que es por naturaleza dinámico dentro de ciertos márgenes que lo rigen*” ya que implican constantemente una mejora continua y una permanente adecuación a las necesidades de las organizaciones.

3.8 Proceso de Gestión de Fondos Concursables.

El primer instrumento dentro de este proceso son las Bases del concurso, siendo aquellas reglas establecidas para postular a los fondos, así como aquellas vinculadas a su evaluación, aplicación y rendición de cuentas.

Los Fondos Concursables se rigen por la Ordenanza N°84, en su Artículo 48, establecida el año 2000 donde se definen como una herramienta para la participación ciudadana, y en donde se establece su carácter público, para lo cual se utilizan los medios de comunicación e información con los que cuenta esta corporación.

Pueden participar todas las organizaciones comunitarias (funcionales, territoriales y uniones comunales) constituidas en conformidad de la ley N°19.418 de juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias domiciliadas en la comuna de Santiago, y asociaciones sin fines de lucro y fundaciones constituidas a los dispuesto del título XXXIII del libro del Código Civil, y que estén desarrollando acciones en beneficio de la comuna, así como aquellas regidas por leyes especiales registradas como interés público.

Asimismo, se incorpora un elemento de corresponsabilidad a las organizaciones, en el ámbito de los fondos concursables al momento de adjudicarse los fondos, ya que a las organizaciones se les exige un cofinanciamiento de a lo menos el 5% del costo total del monto adjudicado.

3.8. Comisión y Criterios de Evaluación.

Todos aquellos proyectos admisibles serán evaluados por una Comisión Técnica conformada por los Directores de Desarrollo Comunitario, Secretaria Comunal de Planificación, Obras Municipales, Seguridad Vecinal y Resguardo, y Cultura, o por quienes les subroguen o designen para esta labor, si así se estimase conveniente, debiéndose levantar un acta de resultados.

A partir de la información obtenida los criterios y factores de evaluación a partir del 2016 se han modificado, con el fin de poder evaluar otros aspectos. Inicialmente, se evaluaron criterios como la calidad de propuesta, la coherencia en su formulación, su impacto de la iniciativa, innovación de la iniciativa, análisis económico de la propuesta, y el desarrollo de la iniciativa detallando sólo factores y no indicadores a evaluar.

Para el año 2017 la pauta de evaluación, ha establecido dos nuevos factores a evaluar: el análisis social de la iniciativa y la dinámica organizacional. En esta pauta de evaluación además se establecen los indicadores evaluados como por ejemplo en el ámbito de la “Calidad de la propuesta”, en la cual se detalla el indicador de las actividades a realizar, así como un calendario de actividades o carta Gantt acorde a las actividades propuestas, estos indicadores son evaluados con puntaje de 1 a 5, siendo 1 el mínimo y 5 el máximo.

Para el año 2018 los factores e indicadores a evaluar se mantuvieron sin cambios.

Gráfico N°1: Pauta de Evaluación 2019

Factor	Concepto	Detalle y Criterios		
Calidad (30%)	Definición del problema (15%)	El proyecto identifica y describe correctamente el problema de la necesidad comunitaria		
		(1) No define el problema a solucionar ni las necesidades que el proyecto espera satisfacer	(3) Se logra deducir el problema a solucionar, sin embargo, no se presenta de manera clara y objetiva	(5) El problema está claramente definido y las necesidades a resolver se explican en detalle
	Definición de Objetivos (15%)	El proyecto define claramente su objetivo general y sus objetivos específicos subordinados		

		(1) No presenta objetivo general. Los objetivos se presentan inconexos	(3) No existe vinculación lógica entre objetivo general y objetivos específicos	(5) Existe un objetivo General explícito que se desagrega y suficientemente en los objetivos específicos
Impacto (30%)	Impacto en la organización (15%)	La ejecución del proyecto resultará en un beneficio para la organización y sus socios		
		(1) El proyecto beneficia directamente a menos del 15% de los socios y no cuenta con beneficios indirectos	(3) Se benefician entre el 15% y el 70% de los socios activos y se visualizan beneficios indirectos	(5) El proyecto beneficia a más del 70% de los socios de la organización y genera externalidades positivas
	Impacto en la comunidad (15%)	La ejecución del proyecto resultará en un beneficio directo para la comunidad (vecinos, territorio, otras organizaciones, etc.)		
		(1) El proyecto no presenta impacto comunitario directo ni indirecto	(3) Existen hasta 15 beneficiario directos pertenecientes a la comunidad inmediata	(5) Existen más de 15 beneficiarios directos comunitarios, se afecta positivamente en el territorio
Innovación (10%)	Solución del Problema (5%)	El proyecto propone una solución eficaz y eficiente al problema o necesidad identificada		
		(1) El problema presentado no se soluciona con los objetivos y actividades presentadas	(3) Objetivos y actividades se hacen cargo parcialmente del problema presentado	(5) El problema se soluciona de manera clara y detallada, mediante los objetivos y actividades presentadas
	Metodología (5%)	El proyecto resuelve el problema o necesidad identificada con metodologías innovadoras, sustentables y participativas		
		(1) El proyecto no incorpora actividades innovadoras, recursos eficientes ni metodologías participativas.	(3) Solo algunas actividades, recursos y procedimientos incorporan participación de socios, responsabilidad	(5) El proyecto incorpora participación, innovación y/o sustentabilidad en las actividades, recursos y metodologías

			medioambiental o metodologías novedosas	
Coherencia (30%)	Desarrollo organizacional (10%)	El proyecto aporta al desarrollo material e inmaterial de la organización y sus socios propiciando la proyección de acciones futuras		
		(1) Las actividades, programadas, bienes, y servicios contratados, se agotan con la ejecución del proyecto, sin aportar de manera significativa al incremento patrimonial o a la cohesión de la organización	(3) Las actividades programadas, bienes y servicios contratados, redundan en una mejora patrimonial y en relaciones entre los socios	(5) Las actividades programadas bienes y servicios contratados, representan una mejora patrimonial y de cohesión significativa, viabilizando así el desarrollo de nuevos proyectos con esos bienes o nuevas dinámicas organizacionales desarrolladas
	Actividades y gastos (20%)	Los gastos presupuestados se alinean directa y correctamente con las actividades descritas, las compras proporcionadas, necesarias, eficientes en el uso recursos		
		(1) Las actividades y el presupuesto no guardan relación a los objetivos presentados	(3) El presupuesto permite cumplir, existe una relación con las actividades presentadas	(5) Los gastos y actividades presupuestadas dan cuenta de un total de cumplimiento de los objetivos presentados

Fuente: Transparencia Municipal, Bases Fondos Concursables 2019, elaboración propia

Tal como es posible apreciar en el anterior recuadro, la pauta de evaluación 2019 se encuentra dividida en factores, indicadores y puntaje (min-máx.) cada factor dividido en:

- Calidad
- Impacto
- Innovación
- Coherencia.

Estas a su vez, se hallan subdivididas en los siguientes aspectos:

- Definición de problema
- Definición de objetivos
- Impacto de la organización
- Impacto en la comunidad
- Solución del problema
- Metodología
- Desarrollo organizacional
- Actividades y gastos.

Tal como se estableció en un punto anterior, en el año 2019 la pauta de evaluación sufre una transformación, presentando el factor a evaluar, el concepto con sus respectivos porcentajes a evaluar, pero con la gran diferencia de que se ha adjuntado una descripción de los criterios a evaluar, explicados brevemente, con el fin de dejar claros los puntos que se evalúan a las organizaciones, asignando el puntaje por ello de 1 a 5, siendo 1 el mínimo y 5 el máximo.

Estos cambios han permitido no solo precisar los conceptos a evaluar, sino que han generado una instancia para aclarar dudas ante las organizaciones, sobre los criterios de evaluación y los elementos que deben de tener los proyectos a la hora de ser presentadas al municipio, mejorando así la transparencia del proceso

En cuanto al proceso de asignación de recursos, el Departamento de Proyectos y Estudios elabora diversas propuestas que son evaluadas por el Concejo Municipal, quienes toman la decisión final con respecto a la adjudicación de recursos.

A partir del año 2018 se opta por un sistema en donde todas aquellas organizaciones que han pasado el proceso de admisibilidad, se les adjudican los fondos, donde las organizaciones que obtuvieron el 100% del puntaje obtienen la totalidad del monto solicitado y todas aquellas con un menor puntaje se les realiza un descuento del 19% del máximo que obtuvieron.

3.8 Proceso de Rendición de Cuentas.

El Departamento de Proyectos y Estudios cuenta con la herramienta del formulario de Rendición de Cuentas, siendo este el único instrumento para establecer control sobre las organizaciones que obtuvieron los fondos para sus diversos proyectos, con el fin de constatar las acciones realizadas y la buena gestión de los fondos asignados en el marco del programa.

Este instrumento, destinado al control de los proyectos que obtuvieron los fondos concursables, debe ser llevado a cabo por las mismas organizaciones con información relevante como el número de folio, el nombre del proyecto, Rut de la organización, número de personalidad jurídica, fecha de vigencia, número de cuenta bancaria de la organización, comprobante de ingreso, además de los datos identificación del representante legal, además deben de agregar el detalle de las transferencias recibidas, subvención aprobada, aporte de la organización si es que la hubiera, monto documentado y el reintegro correspondiente si así lo ameritase.

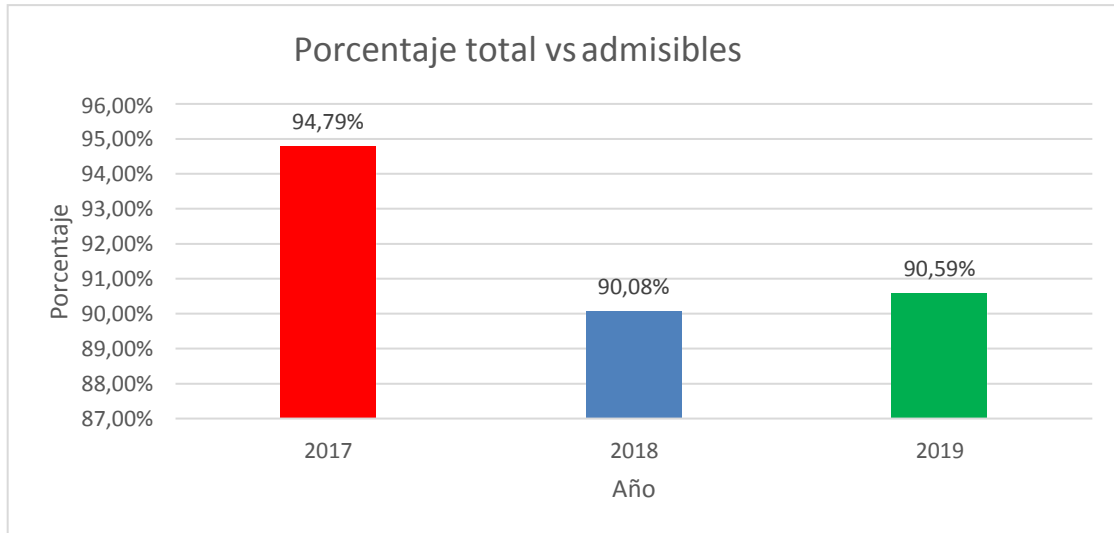
En el mismo documento se debe adjuntar el detalle de la rendición de cuentas, con documentos de respaldo, clasificándolo con tipo de gasto, tipo de factura, nombre del proveedor, descripción de la labor realizada, forma de pago y monto en pesos, donde además pueden adjuntar fotos de las actividades realizadas con los fondos concursables. Asimismo, las organizaciones deben adjuntar una autoevaluación, estableciendo los aspectos a evaluar como el grado de cumplimiento de las actividades, impacto de su proyecto y financiamiento del mismo. Finalmente se adjunta un listado de los participantes beneficiados por el proyecto.

También se destaca la existencia de una plataforma digital creada en conjunto con el departamento de Informática, diseñada para el seguimiento de las organizaciones, proporcionando un acompañamiento extra para las organizaciones, en palabras de Sebastián Silva profesional del departamento de proyectos y estudios, *“la postulación a los fondos concursables, el seguimiento en general, está provisto por una plataforma adecuada a nuestras necesidades, desde la dirección de informática”*, por otro lado se detalla que la plataforma es un recurso que no es de fiscalización si no que es de acompañamiento como lo explicó Sebastián Altamira profesional del departamento de proyecto y estudios *“en el fondo es comparar en terreno el contenido del proyecto con la realidad material que uno*

encuentra en la visita (..) nuestras visitas son de acompañamiento no son visitas de fiscalización del uso de los recursos (...) todo eso, no se hace en la visita, que es más bien una visita de compañía, de acompañar en la ejecución o cierre de sus proyectos”

3.9 Análisis de Datos.

Gráfico N°2: Porcentaje de Admisibilidad de las Organizaciones.

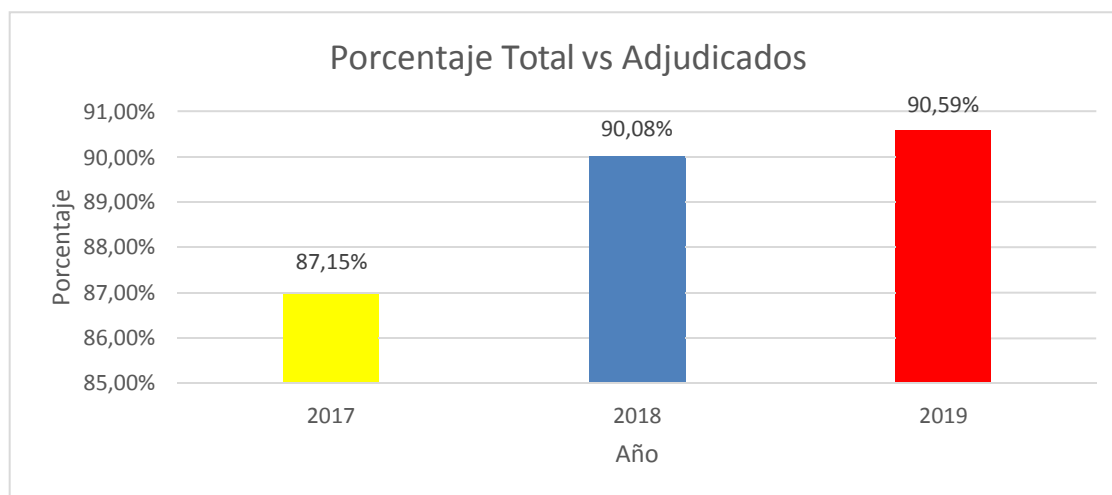


Fuente: Transparencia Municipal, elaboración propia.

Como se puede apreciar durante los 3 años analizados, el porcentaje de admisibilidad se mantienen en torno a un promedio de 91,82% de admisibilidad de las organizaciones. En el año 2017 postularon 576 organizaciones, pasando el proceso de admisibilidad un total de 546, lo cual representó un 94,79% de admisibilidad. En el año 2018 postularon un total de 625 organizaciones y obtuvieron la admisibilidad 563, constituyendo un 90,08% del total de las organizaciones que postularon. Finalmente, el año 2019 postularon 627 organizaciones de las cuales fueron admisibles 568 lo que equivalió a un 90,59% del total de las organizaciones.

Con esto se puede inferir, primeramente, que la claridad de las bases concursables hace que el proceso de postulación sea expedito para las organizaciones, la presentación de la documentación necesaria se hace de manera simple y eficaz. Por otro lado, se puede deducir que la alta tasa de admisibilidad se debe al acompañamiento que se hace durante el proceso de postulación y las capacitaciones a las organizaciones a la hora de postular.

Gráfico N°3: Porcentaje Total de organizaciones versus Adjudicados



Fuente: Transparencia Municipal, elaboración propia.

En este grafico se puede apreciar la alta tasa de adjudicación de los fondos por parte de las organizaciones con un promedio de 89,5% durante los tres años analizados. El año 2017 de un total de 576 organizaciones, se adjudicaron los fondos 502 organizaciones lo que constituyó un 87,15% del total de las organizaciones postulantes. En el año 2018 postularon 625 organizaciones, adjudicándose los fondos 563 organizaciones lo que equivalió al 90,08% del total de las que postularon ese año. Finalmente, en 2019 postularon 627 organizaciones, adjudicándose los fondos 568 lo que representó un 90,59% del total de las organizaciones.

Con estos datos, se puede aclarar que desde el 2018 la propuesta formulada por el departamento de proyectos y estudios, que las organizaciones una vez pasada la admisibilidad estas se adjudicaban los montos, con la condición que aquellas que tenían un puntaje máximo se les otorgaba el porcentaje máximo a entregar, mientras que aquellas con un menor puntaje, se les asignaba un descuento del 19%, Es por esto que se hace patente la repentina subida de organizaciones con adjudicación de fondos entre 2017 y 2018, comparado entre 2018 y 2019, donde la tasa de admisibilidad y de adjudicación de los fondos es prácticamente la misma.

Gráfico N°4: Porcentaje de las organizaciones ganadoras 2017.



15 Fuente: Transparencia Municipal, elaboración propia.

Respecto al porcentaje que representan las organizaciones ganadoras de los fondos concursables con respecto del total, el fondo de Turismo Social y Recreación representa el 31,87%¹⁶ del total de las organizaciones ganadoras del año 2017, siendo este tipo el fondo que obtuvo más organizaciones ganadoras, le sigue el fondo de Fortalecimiento de Vínculos Sociales y Habilidades Manuales que obtuvo un 18,73% del total de las organizaciones ganadoras, en tercer lugar, se encuentra el FONSEVE que totalizó un 17,73% del total de las organizaciones ganadoras.

Posteriormente, tenemos el fondo de Deporte y Estilo de Vida Saludable con un 12,95%, en segundo lugar, se encuentra el fondo de Cultura y Patrimonio que representó un 10,16% del total de las organizaciones ganadoras, el FONDEVE con un 3,39%, el fondo de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable, y el fondo de Santiago Mejora Mi Barrio con un 1,99% del total de las organizaciones ganadoras. Finalmente se encuentra el fondo de Fortalecimiento Organizacional y Capacitación que constituyó un 1,20% del total de las organizaciones ganadoras del año 2017.

15 Fuente: Transparencia Municipal, elaboración propia

16 Nota: los porcentajes no coinciden con los gráficos ya que se aproximaron para una mejor visualización

En el año 2017 a los 9 tipos fondos existentes, se debe señalar que, en el ámbito de la participación de los fondos de Cultura y Patrimonio, solo 51 organizaciones fueron las ganadoras en este tipo de fondo, representando poco más del 10% de las organizaciones, no obstante, el número de centros culturales declarados en el Sistema Nacional de Información Municipal (SNIM), es de 62¹⁷, indicio de una alta participación de las organizaciones de tipo cultural o similares.

Gráfico N°5: Porcentajes de montos financiados 2017.



Fuente: Transparencia Municipal, elaboración propia.

En cuanto al porcentaje de los montos financiados que representan cada tipo de fondo se puede apreciar que el 33,39% de estos fueron destinados al fondo del FONSEVE, luego se encuentra el fondo de Turismo Social y Recreación, el cual representó el 16,65% del total de los montos financiado. El tercer lugar, lo obtuvo el fondo de Deporte y Estilo de Vida Saludable totalizó el 15% de los fondos financiados el año 2017.

Por otra parte, el fondo de Cultura y Patrimonio obtuvo un 10,88% de los fondos concursables, seguidos por el fondo de Fortalecimiento de Vínculos Sociales y Habilidades Manuales que equivalió al 9,02%. Posteriormente se encuentra el fondo de Santiago Mejora

¹⁷ Sistema Nacional de Información Municipal, SUBDERE, Ministerio del Interior

Mi Barrio que obtuvo el 6,84%, seguidos por el FONDEVE que representó el 4,44% del total de los fondos, luego le sigue el fondo de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable que obtuvo el 2,27%. Finalmente, el fondo de Fortalecimiento Organizacional obtuvo el 1,52% del total.

Durante el 2017 el fondo de Cultura y Patrimonio, su participación en los montos adjudicados también casi un 11%, pero esta vez se encuentra en el cuarto lugar después de los 3 fondos que obtuvieron mayores montos adjudicados (los cuales representaron más del 60% de los montos).

Gráfico N°6: Porcentaje de organizaciones ganadoras 2018.



Fuente: Transparencia Municipal, elaboración propia.

En otro aspecto, respecto al porcentaje que representan las organizaciones ganadoras con respecto del total, el fondo de Turismo Social y Recreación representó el 32,15% del total de las organizaciones ganadoras, seguidos por el fondo de Fortalecimiento de Vínculos Sociales y Habilidades Manuales con un 20,43% del total de las organizaciones, el FONSEVE con el 13,32% del total. Por otro lado, el fondo de Deporte y Estilos de Vida Saludable obtuvo 13,14% del total de las organizaciones ganadoras, el fondo de Cultura y

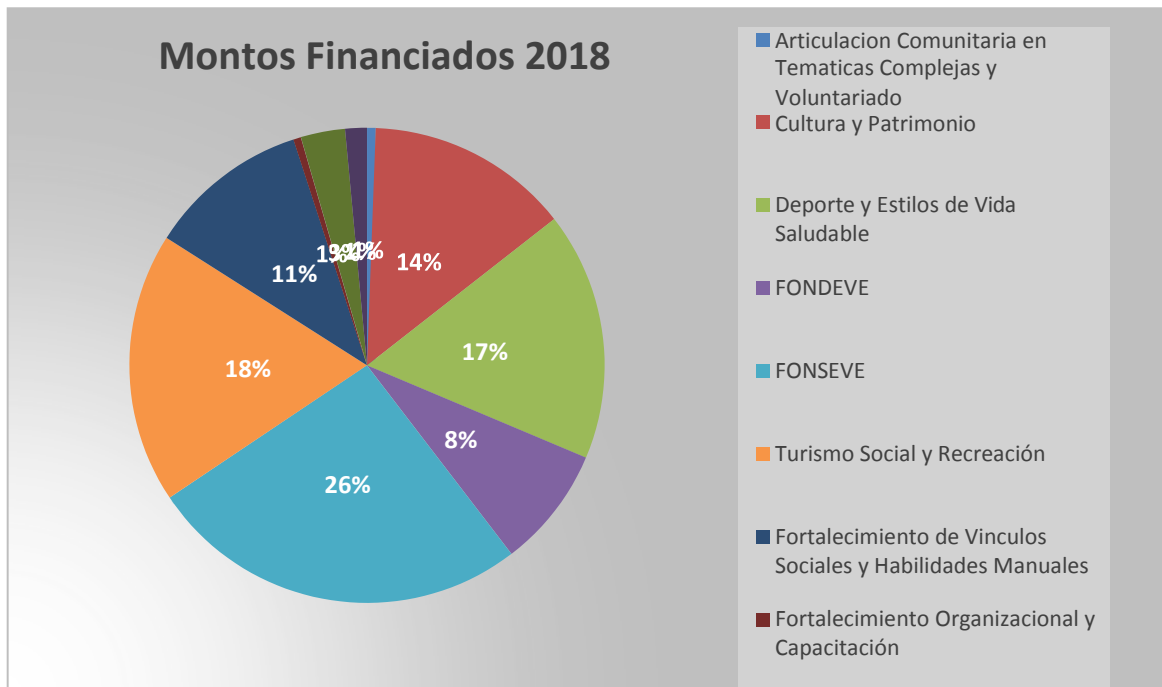
Patrimonio que representó un 11,72% de las organizaciones, y el FONDEVE que equivalió al 5,15% de las organizaciones.

Finalmente, el fondo de Medioambiente y Desarrollo Sustentable obtuvo el 2,13% del total de las organizaciones, al fondo Santiago Mejora Mi Barrio le correspondió 0,89% del total de las organizaciones, el fondo de Articulación Comunitaria en Temáticas de Alta Complejidad y Voluntariado obtuvo un 0,71%, y el fondo de Fortalecimiento Organizacional y Capacitación representó el 0,36% del total de las organizaciones.

Respecto al proceso de fondos concursables del año 2018, además de la existencia de 10 tipos de fondos, (se incorporó el fondo de Articulación Comunitaria en Temáticas de Alta Complejidad y Voluntariado), se puede visualizar que en cuanto al tipo de fondo de Cultura y Patrimonio se adjudicaron 66 organizaciones que representó cerca del 12% del total de las organizaciones ganadoras, no obstante, según datos de SNIM, para 2018 existen 62¹⁸ centros culturales, y se adjudicaron 66 organizaciones sociales. Los montos, como se puede evidenciar, las organizaciones que se adjudicaron los fondos son más que las registradas, esto debido a que también postularon organizaciones que no necesariamente son de índole cultural, sino que también pertenecen a otro ámbito las organizaciones sociales. Esto hace deducir que las organizaciones están aprovechando la oportunidad que otorga el programa de fondos concursables, ya que, permite a cualquier organización postular a estos fondos. También se puede inferir, que no solo son organizaciones que pertenecen a la comuna las cuales se están adjudicando los fondos, sino que también estas pueden corresponder a organizaciones de otras comunas pero que acreditan actividades de impacto en la comuna de Santiago.

18 Sistema Nacional de Información Municipal, SUBDERE, Ministerio del Interior.

Gráfico N°7: Porcentaje de Montos Financiados 2018



Fuente: Transparencia Municipal, elaboración propia.

Respecto al porcentaje que representan los tipos de fondos con respecto al total de los montos financiados se encuentra en primer lugar el FONSEVE que representó el 26% del total de los montos financiados. En segundo lugar, el fondo de Turismo Social y Recreación obtuvo el 18,42%, siendo seguidos por el fondo de Deporte y Estilos de Vida Saludable que equivalió al 16,91% de los montos.

Posteriormente tenemos al fondo de Cultura y Patrimonio, el cual representó el 13,86% del total de los fondos, el fondo de Fortalecimiento de Vínculos Sociales y Habilidades Manuales constituyó el 10,97% del total de los montos, para continuar con el FONDEVE que equivalió el 8,24%, el fondo de Medioambiente y Desarrollo Sustentable que obtuvo el 3,01% del total de los montos financiados y el fondo Santiago Mejora Mi Barrio que constituyó el 1,48% del total de los montos.

Finalmente, el fondo de Articulación Comunitaria en Temáticas de Alta Complejidad y Voluntariado equivalió el 0,58% del total, y el fondo de Fortalecimiento Organizacional y Capacitación que representó solo el 0,52% del total de los montos financiados durante el año 2018.

En cuanto al fondo de Cultura y Patrimonio, continuo con le tendencia del año 2017 quedando en un cuarto lugar respecto a los montos adjudicados, sumando un total de \$74.656.648, que representaron casi el 14% del total de los montos adjudicados. Tal como se señaló anteriormente, fueron 66 las organizaciones que se adjudicaron estos proyectos, sumando en promedio cerca \$1.313.161 por organización, lo cual demuestra que los fondos se reparten de manera equilibrada en las organizaciones, pudiendo inferirse que su evaluación se encuentra sobre la media, bastante cercanos a los puntajes máximos.

Gráfico N°8: Porcentajes de organizaciones ganadoras de 2019.



Fuente: Transparencia Municipal, elaboración propia.

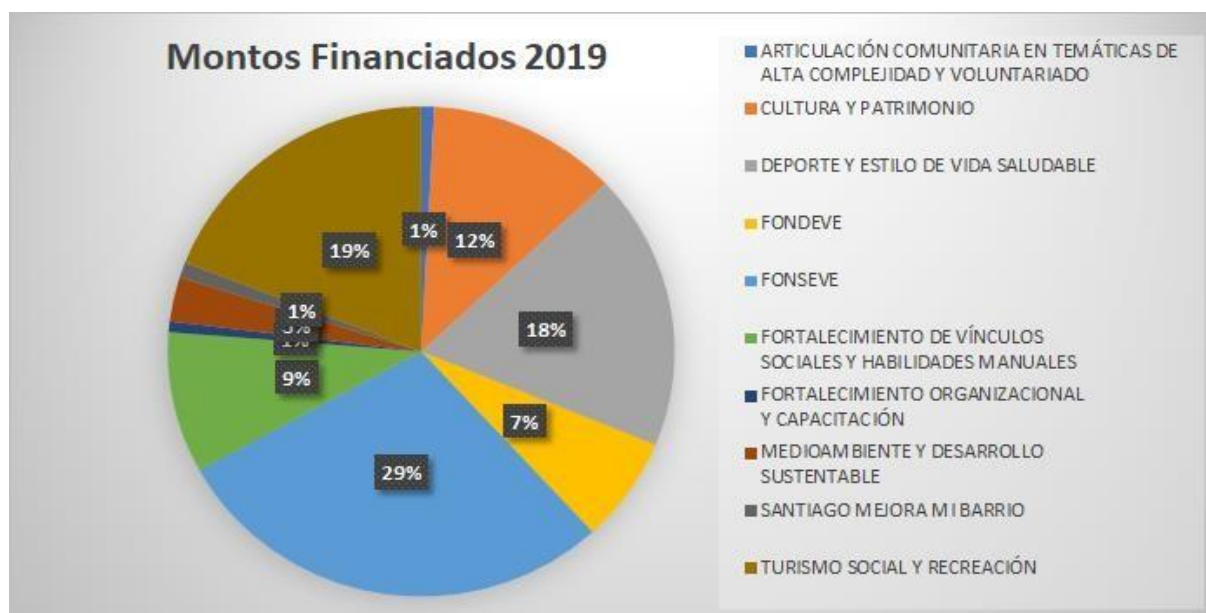
Los porcentajes que representan las cantidades de organizaciones ganadoras de los fondos concursables, en primer lugar, el fondo de Turismo Social y Recreación, sumó un 34,51% del total de las organizaciones ganadoras durante el año 2019, luego en se ubicó el fondo de Fortalecimiento de Vínculos Sociales y Habilidades Manuales que representó un 17,25% del total de las organizaciones, en tercer lugar, se ubicó el FONSEVE que constituyó un 16,02% del total.

Posteriormente, el fondo de Deporte y Estilo de Vida Saludable equivalió 13,2% al total de las organizaciones, el fondo de Cultura y Patrimonio correspondió al 10,04% de las organizaciones, el FONDEVE obtuvo un 4,57%, el fondo de Medio Ambiente y Desarrollo

Sustentable constituyó un total de 2,29% del total de las organizaciones ganadoras, le sigue el fondo de Articulación Comunitaria para Temas de Alta Complejidad y Voluntariado que representó un 1,06%, para proseguir con el fondo de Fortalecimiento Organizacional y Capacitación que equivalió al 0,7%. Finalmente, el fondo de Santiago Mejora Mi Barrio sumó solo un 0,35% del total de las organizaciones ganadoras.

Durante el año 2019, se adjudicaron los fondos de Cultura y Patrimonio a 57 organizaciones, las cuales representaron el 10% del total de las organizaciones que se adjudicaron fondos el año 2019, lo cual representa una leve baja con respecto del año anterior. No existen registros por parte del SNIM respecto a las organizaciones comunitarias registradas, ya que la recolección de datos está aún en proceso, por ende, aún no es imposible saber la cantidad de organizaciones, y si estas están tipificadas como centros culturales o como organizaciones de tipo cultural.

Gráfico N°9: Porcentaje de montos financiados 2019.



Fuente: Transparencia Municipal, elaboración propia.

Respecto a los porcentajes que representa cada tipo de fondo con respecto al total de las organizaciones ganadoras, el FONSEVE representó el 28,79% del total de los montos financiados, le sigue el fondo de Turismo Social y Recreación que equivalió a un 19,07% del total de los montos adjudicados el año 2019, en tercer lugar, se encontró el fondo de Deporte y Estilo de Vida Saludable que obtuvo 18,23% del total de los montos financiados.

El fondo de Cultura y Patrimonio obtuvo el 12,17% del total de los montos, luego le siguió el fondo de Fortalecimiento de Vínculos y Habilidades Manuales, representó el 9,3%, seguidos con el FONDEVE que obtuvo el 6,95% del total. Posteriormente se encuentra el fondo de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable que obtuvo el 2,94% y el fondo de Santiago Mejora Mi Barrio que equivalió al 1,02% del total de los montos.

Finalmente se encuentran el fondo de Articulación Comunitaria en Temáticas de Alta Complejidad y Voluntariado representó el 0,82%, y el fondo de Fortalecimiento Organizacional y Capacitación, el cual obtuvo solo el 0,71% del total de los montos financiados durante el año 2019.

Durante el año 2019, los fondos de Cultura y Patrimonio se adjudicaron \$67.620.686 que equivalieron al 12% del total de los montos entregados en el año 2019, observándose una baja comparado al año 2018, (equivalentes a 2 puntos porcentuales). Sin embargo, se observa un cierto equilibrio, ya que se reparten en promedio \$1.024.555 a cada organización, a pesar de que este tipo de fondo solo tiene dos líneas de proyectos que es el de Actividades Comunitarias y el de Equipamiento e Implementación, por ende, se puede deducir que las organizaciones culturales poseen una buena evaluación, ya que la cantidad promedio de montos adjudicados es cercana al máximo a entregar por los fondos concursables en este tipo de líneas de proyectos.

Análisis de los Resultados.

A partir de los datos presentados, durante el año 2017 se puede sostener que el fondo de Turismo Social y Recreación junto con el fondo de Fortalecimiento de Vínculos Sociales y Habilidades Manuales y el FONSEVE obtuvieron los 3 primeros lugares respecto a la cantidad de organizaciones ganadoras, constituyendo más de la mitad de las organizaciones que se adjudicaron los fondos concursables.

Respecto a la cantidad de montos financiados los tres primeros lugares correspondieron a fondos como el FONSEVE, el fondo de Turismo y Recreación Social y el fondo de Deporte y Estilos de Vida Saludable, sumando más del 64% del total de los montos financiados ese año.

En el año 2018 esta tendencia se mantuvo ya que los fondos que obtuvieron los tres primeros lugares fueron los mismos que el año anterior, obteniendo estos más del 60% de las organizaciones ganadoras, sin embargo, hay que señalar que a partir del año 2018 aumentaron los tipos de fondos, pues se agregó un nuevo tipo de fondo cual es el de Articulación Comunitaria en Temáticas de alta complejidad y voluntariado. Este tipo de fondo abarca a todas aquellas organizaciones con iniciativas de trabajo de voluntariados, vinculados con temáticas de alta complejidad social.

Por otra parte, la cantidad de montos financiados también se mantuvo la tendencia registrada con respecto al año anterior, representando más del 60% del total de los fondos.

Finalmente, el año 2019 no fue la excepción ya que los tres primeros lugares con más organizaciones ganadoras fueron el fondo de Turismo Social y Recreación, el fondo de Fortalecimiento de Vínculos Sociales y Habilidades Manuales y el FONSEVE que entre los tres tipos de fondos representaron más del 68% del total de las organizaciones ganadoras.

Por otro lado, la tendencia se mantuvo con respecto la cantidad de los montos adjudicados por tipos de fondos ya que estos fondos representaron más del 66% del total de los montos financiados.

Estos datos se pueden explicar a partir de las referencias entregadas por los funcionarios del departamento de proyectos y estudios donde, indican, que, en su gran mayoría, son

organizaciones de adultos mayores, juntas de vecinos y comités de adelanto y seguridad. En palabras de Sebastián Silva profesional del departamento de proyectos y estudios *“aquí los fondos que son más apetecidos los que son más grandes tienen que ver con los fondos de desarrollo vecinal y fondos de seguridad vecinal”, y que “efectivamente los adultos mayores quienes más participan”*

Dado esta tendencia, se espera que para el año 2020 aumenten los recursos y las organizaciones que los ganen. Durante el periodo año 2017-2019 se produjo un aumento en el presupuesto y el número de las organizaciones que los obtuvieron, así como los montos adjudicados se mantenga en esta misma línea.

A partir de los datos obtenidos, se puede indicar, en referencia al fondo de Cultura y Patrimonio, que, en promedio durante el periodo de tiempo analizado, 58 organizaciones se adjudicaron con los fondos de Cultura y Patrimonio, durante los tres años analizados la cantidad de montos se mantuvo en un cuarto lugar, detrás de los fondos de Deporte y Vida Saludable. Este tipo de fondo entregó en promedio \$67.630.831 durante los 3 años analizados, se debe señalar que la adjudicación de estos y el resto de los fondos, dependen de la demanda que se establece, esto es, dependen únicamente de la cantidad de organizaciones que postulen a este tipo de fondos, los tipos de proyectos a los que postulen y la cantidad de montos financiados que logren adjudicarse.

Según datos entregados por transparencia municipal, en el caso del fondo de Cultura y Patrimonio en 2018, fueron un total de 19 organizaciones las ganadoras en el tipo de proyecto de Actividades Comunitarias, lo cual representó un 28,78% del total de organizaciones ganadoras en este tipo de fondo. Respecto al tipo de proyecto de Actividades Comunitarias representó un total de \$14.879.038 de los fondos adjudicados en Cultura y Patrimonio lo que equivalió a un 20% del total de los montos adjudicados en el fondo de Cultura y Patrimonio ese año.

Por otro lado, en cuanto a la línea de proyecto de Equipamiento e Implementación, fueron 47 las organizaciones sociales beneficiadas con los fondos concursables, lo cual se tradujo en un 71,21% del total de las organizaciones ganadoras, lo que significó que, en el fondo de Cultura y Patrimonio, el total de montos adjudicados hayan sido de \$59.777.610 a lo cual esto representó un 80% del total de los montos adjudicados.

Respecto a las organizaciones ganadoras por tipo de proyecto en el año 2019, aquellas correspondientes a las líneas de proyectos de Actividades Comunitarias, sumaron un total de 15 organizaciones, equivalentes al 27,27% del total de las organizaciones que postularon a este tipo de fondo, sumando un total de \$12.641.829. En cuanto a las organizaciones ganadoras en tipos de proyectos de Equipamiento e Implementación, estas fueron un total de 40, lo que significó un 72,72% del total de las organizaciones ganadoras, equivalentes a un total de \$54.978.357, representando un 81,3% del total de los montos adjudicados en el fondo de Cultura y Patrimonio.

Se debe señalar que los fondos adjudicados han ido en constante aumento de presupuesto, desde los 500 millones de pesos a aproximadamente los 557 millones aproximadamente. Similar situación se observa respecto al número de organizaciones ganadoras, aumentándose de un poco más de 500 a algo más de 560 organizaciones. Es destacable, tal como se ha señalado en la presente investigación, que a partir del año 2018 se llegó al acuerdo con la comisión evaluadora, a partir de lo cual se determinó que, una vez que estas pasaran la fase de admisibilidad de las organizaciones, estas tendrían el recurso al cual postularon, solo con la condicionante que se entregarán a aquellas organizaciones que obtuvieron puntaje completo, estas obtendrán la totalidad del recurso al cual postularon, en tanto aquellas que no obtuvieron el puntaje completo, se les efectuaría un descuento del 19%, esto teniendo en cuenta que previamente el Departamento de Proyectos y Estudios ha elaborado las propuestas para presentarlas ante el Concejo Municipal, para la evaluación y adjudicación de los fondos.

Otro aspecto a destacar es el fondo de Deporte y Estilo de Vida Saludable, que si bien no es el fondo donde las organizaciones obtienen una mayor cantidad de proyectos, se destaca por la cantidad de montos financiados. Este posee principalmente dos tipos de líneas de proyectos: el de actividades comunitarias y el de equipamiento e implementación deportiva, lo cual indica un creciente interés por parte de la comunidad a la hora de postular a este tipo de iniciativas.

Por otra parte, llama la atención además en los resultados de este tipo de fondo, es que las organizaciones promedian un total de \$1.350.517, esto significa que se encuentran muy cerca de los montos máximos a financiar por cada tipo de proyecto, con lo cual podemos

asumir la premisa que sus puntajes se encuentran bastante cerca de tener un 100% de la evaluación. Lo anterior, se puede confirmar, a falta de la información referida a los porcentajes obtenidas por estas organizaciones en la etapa de evaluación, a partir de los datos entregados por Sebastián Silva profesional perteneciente al departamento de proyectos y estudios *“dentro de los mejores evaluados se puede observar algunas organizaciones nuevas vinculadas al deporte que han tenido también buenos resultados”*, lo que confirma la deducción establecida.

Otros datos a tener en cuenta es el fondo de Santiago Mejora Mi Barrio (SMMB), fondo que tiene la finalidad de fortalecer vínculos y redes entre las distintas organizaciones de un mismo barrio a través del financiamiento de un proyecto en común, este registra un porcentaje muy bajo de organizaciones ganadoras, además que su cantidad de montos financiados también es baja. Si bien este es uno de los fondos que tiene la posibilidad de entregar un mayor monto financiado a las organizaciones (entre 3.000.000 y 5.000.000 de pesos), esta situación se explicaría debido a los altos requisitos de este fondo, lo cual implica el tener a lo menos tres organizaciones domiciliadas en la comuna dentro de un mismo proyecto, dejando a una de ellas como responsable ante la municipalidad, debiendo, además, diseñar y ejecutar el proyecto de manera conjunta, tales restricciones dificultarían a estas organizaciones vecinales de la comuna postular a este tipo de fondos.

Finalmente, se debe considerar el bajo porcentaje de organizaciones que obtuvieron los fondos de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable, tanto en lo referido a las organizaciones ganadoras en el periodo de tiempo analizado, al total de montos financiados, como al tipo de proyectos de equipamiento e implementación. En el marco de la importancia que tiene el medio ambiente para la sociedad, es al menos llamativo observar la baja cantidad organizaciones ganadoras, así como también de sus montos financiados

CONCLUSIONES.

Propuestas y resultados esperados.

En el marco del análisis realizado a lo largo de la presente investigación, de los fondos concursables realizado por la Municipalidad de Santiago, se hace necesario, con el fin de fortalecer el fondo de Cultura y Patrimonio, el cual si bien este no se encuentra entre los primeros fondos a los cuales postulan los vecinos de la comuna, si posee una considerable participación tanto en cantidad de organizaciones, como en montos adjudicados. Esto hace necesario en primer lugar, agregar un tipo de proyecto vinculado al ámbito de la infraestructura, el cual permita promover ideas de proyectos como creación de salas de ensayo, pistas de baile e incluso teatros comunitarios u nuevas bibliotecas, transformando a sedes comunitarias en verdaderos centros culturales para las vecinas y vecinos de la comuna de Santiago.

Dado que el programa de fondos concursables depende de la demanda de las organizaciones, y que estas postulen al fondo de Cultura y Patrimonio, se deben generar incentivos a la comunidad, entregando mayor énfasis a las organizaciones dedicadas a la Cultura, que se domicilien en la comuna o que tengan actividades dentro de esta, dándole un vínculo territorial mucho más amplio, aprovechando el potencial referido a la existencia de su población flotante, fortaleciendo este tipo de fondos con proyectos de infraestructura como una manera de captar la atención a más organizaciones.

Además se debe de hacer hincapié en la promoción y comunicación de este tipo de fondos, ya que si bien estos poseen un aceptable participación dentro del espectro de organizaciones de la comuna (las cuales, según datos recogidos por el Sistema Nacional de Información Municipal (SNIM) de SUBDERE para 2018 suman un total de 892 organizaciones sociales registradas de las cuales 62 son centros culturales), la información recopilada, indica respecto a las organizaciones ganadoras, que solo 39 organizaciones pertenecen al ámbito cultural, siendo el resto ONG´S (9), y el resto calificadas como “otras”, sumando una participación de cerca del 60% en organizaciones del ámbito cultural. No obstante, si bien se considera dentro de la totalidad del programa de fondos concursables, que el total de las organizaciones ganadoras solo representan el 11,72% en ese año, si se toman en cuenta solo las organizaciones del ámbito cultural estas solo representan un 7% del total.

Claramente en términos de participación y adjudicación, estos fondos se encuentran un paso atrás de otros tipos de fondos, es por esto que se hace necesario reforzar e incentivar, no solo a organizaciones del ámbito cultural de la comuna, sino también a las organizaciones que realizan actividades dentro de la comuna, posibilitando una mayor vinculación territorial entre estas organizaciones y los vecinos de la comuna.

Respecto a la generación de canales de comunicación entre la Subdirección de Cultura y la Subdirección de Participación Ciudadana, se deben incrementar los canales que fomenten una mayor participación ciudadana, incrementando el nexo requerido para el desarrollo de actividades que sean realmente participativas con las vecinas y vecinos de Santiago, lo cual le permita a esta subdirección, ofrecer la oferta cultural que dispongan, para darle oportunidad a los vecinos para que generen demanda de las actividades que les interese llevar a cabo en su comunidad.

Por otro lado, se destaca que los fondos concursables de la Municipalidad de Santiago han sido proporcionales en la repartición de sus recursos, recibiendo las organizaciones en promedio cerca \$1.000.000 en financiamiento. Esto se debe principalmente a la centralización de los fondos concursables en un solo departamento, que concentra el programa, entregándole un mayor control de los recursos, lo cual le permite una mayor homologación de las pautas de evaluación, eliminando el riesgo de ser ineficiente en el actuar administrativo, así como de ciertos vicios detectados durante el proceso, como, por ejemplo, el retraso de la entrega de los fondos o de los mismos resultados, cambios que son marginales, pero significativos para la comunidad.

Se debe destacar, además, la eliminación de cierto riesgo político, dado a que este es un programa que beneficia de manera directa a la comunidad, este riesgo político se refiere a que estos son fondos dispuestos para su uso, la no obtención del recurso o bien, cualquier cambio que afecte ya sea la evaluación del proyectos o reducción en el presupuesto puede resultar en un voto de castigo para la actual administración edilicia involucrada en el proceso.

No obstante, se debe de dar un cierto matiz a los fondos concursables con respecto a que estas mismas organizaciones puedan postular a los grandes fondos del Estado, en palabras de Magdalena Von Holt, encargada del área de gestión cultural de la subdirección de cultura

“el tema es que el siguiente paso después de ese fondo es aprender a postular a los fondos grandes del Estado, y eso los que puede dar ese salto son pocos.” La proporcionalidad que se mencionó anteriormente, si bien es beneficioso para la comunidad, acumula un riesgo para las mismas organizaciones, ya que la exigencia de postular a los grandes fondos del Estado es mayor, por ende, son pocas las organizaciones que pueden dar el salto desde los fondos concursables del gobierno local, a aquellos entregados por el Estado.

Se hace necesario por tanto que los fondos concursables entreguen la suficiente capacitación, así como procesos de seguimiento posterior, para que estas mismas organizaciones puedan postular y obtener estos fondos. Esto afecta especialmente a las organizaciones en el ámbito Cultural quienes aspiran a obtener los fondos que otorga el Ministerio de las Culturas, Las Artes y el Patrimonio. Se propone en este ámbito, agregar nuevos contenidos en instancias de capacitación tales como la Escuela de Dirigentes que lleva a cabo anualmente esta corporación.

Se debe además señalar la forma en cómo se maneja el programa, eliminando de cierta forma el prejuicio que se tiene acerca de la profesionalización en la administración local. Se debe destacar además que este programa ha sido gestionado por el mismo personal a partir del 2017, lo cual le ha permitido darle continuidad a esta iniciativa al interior de la subdirección de Cultura del municipio. Por otro lado, se destaca la alta participación de la comunidad organizada ya que según datos del SNIM en el año 2018, de las 892 organizaciones existentes postularon 625 organizaciones al programa de fondos concursables, dando como resultado un 70% de participación, en el programa.

Finalmente se debe de remarcar la importancia de una adecuada gestión cultural en los gobiernos locales, ya que permite una mejor vinculación con la comunidad local, promocionar el arte, y el patrimonio en general, generando una adecuada gestión cultural y un desarrollo que puede contribuir de una manera exponencial la vinculación territorial, y promover con ello a una mejor administración, lo cual en palabras de Magdalena Von Holt *“finalmente la cultura te permite entrar de una manera mucho más blanda a los temas (...) podemos ser como una manera de abordar temas que son importantes, pero que desde el arte logras una reflexión mucho menos confrontacional”*.

En resumen, la Cultura permite que las políticas y programas puedan ser ejecutadas, implementadas, y promovidas, de una manera más amigable y menos confrontacional. por ende, la gestión cultural no hace más que fortalecer las acciones de la administración pública, dándole un enfoque mucho más diverso y un margen de acción mucho más amplio y versátil dentro de lo que la ley le permite, lo cual se manifiesta de forma más patente en el ámbito de los gobiernos locales.

BIBLIOGRAFÍA

Antoine, C. (2015) *“Más allá de la acción cultural del Estado. Apuntes para una evolución de las políticas culturales en Chile”*, Revista Atenea, Concepción.

CNCA. (2005) *“Chile Quiere Más Cultura: Definiciones de Política Cultural 2005-2010”*

CNCA, (2009) *“Guía para la gestión de proyectos culturales”*.

CNCA, (2013) *“Estudio de Gestión cultural municipal”*. Web www.observatoriocultural.gob.cl. Sección Observatorio Cultural. Consultado: (02/09/2019)

CNCA. (2017), *“Política Cultural Regional Metropolitana de Santiago 2017-2022”*.

El Mostrador Cultura, (9 de enero del 2020), *“Buena noticia para la música chilena: Senado aprueba Ley Teloneros”*, El Mostrador, recuperado de: <https://www.elmostrador.cl/cultura/2020/01/09/buena-noticia-para-la-musica-chilena-senado-aprueba-ley-teloneros/>

Errázuriz, L. (2009) *“Dictadura Militar en Chile: Antecedentes del golpe estético-cultural”*. Latin American Research Review, vol 44, No 2 By the Latin American Studies Association.

Fajardo, M & Cossio, H, *“(8 de Julio del 2015), “La extrema diferencia de inversión en cultura entre municipios de la Región Metropolitana”*, El Mostrador, recuperado de: <https://m.elmostrador.cl/cultura/2015/07/08/la-extrema-diferencia-de-inversion-en-cultura-entre-municipios-de-la-region-metropolitana/>.

González N. & Elisa M. (2005) “La importancia del Método de investigación”, Espacios Públicos, vol. 8, núm., pp. 277-285, Universidad autónoma del Estado de México, Toluca, México.

Gruening, G. (2001) “*Origin and Theoretical Basis of New Public Management*” International Public Management Journal.

Huergo J. (2003) “*Los Procesos de Gestión*”

INE (2017) “*Censo 2017*”.

Ley N°18.695 (1988), Ley orgánica constitucional de municipalidades, 31 de marzo de 1988

Ley N°18.575 (1986) “Ley Orgánica Constitucional de Bases generales de la Administración del Estado”, 5 de diciembre de 1986

Ley N°18.834, (1989), “Ley de Estatuto Administrativo”, 23 de septiembre de 1989

Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2017) “*Estado de desarrollo de la gestión cultural municipal en Chile*”. Santiago de Chile: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Recuperado de www.observatorio.cultura.gob.cl/

Nivón E. & Sánchez D, (2012) “*La gestión cultural y las políticas culturales*”, Diplomado Virtual, Universidad de Chile

Oyarce, H. (2011) “*Nueva Gerencia Pública*”, CEPAL.

Ramírez, C. (2009) “*Fundamentos de la Administración*”, 3ª ed.

Real Academia Española, 23 ed., (2014) consultado en: <https://dle.rae.es>

Reglamento N°476 (2013) “*Sobre estructura, funciones y coordinación. Ilustre Municipalidad de Santiago*”.

Sampieri, R, (2014) “*Metodología de la Investigación*”, Editorial McgrawHill, sexta edición

Simmel, G. *“El Conflicto de la Cultura Moderna”*, (1918), Duncker y Humblor, traducción realizada del mismo texto *Das individuelle Gest*, Frankfurt, Suhrkamp, 1987, 174-231.

Sistema Nacional de Información Municipal (2019), SUBDERE, Ministerio del Interior

Subercaseaux, B, (2006) “La Cultura en los Gobiernos de la Concertación”, *Universum, Revista de Humanidades y ciencias sociales* 1, 191-203.

Subercaseaux, B, (2016) *Políticas Culturales en Chile, una perspectiva histórica*

Torres, J, (2012) *“Innovación de los Gobiernos Locales en Iberoamérica. Posibilidades a Partir de la Nueva Gerencia Pública”*

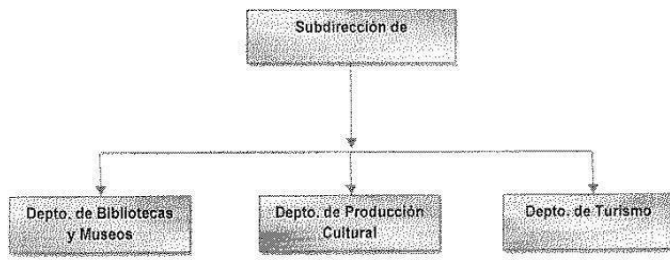
Unesco, (2011) *“Marco analítico: Borrador Batería de indicadores, Unesco en Cultura para el Desarrollo”*.

ANEXOS.

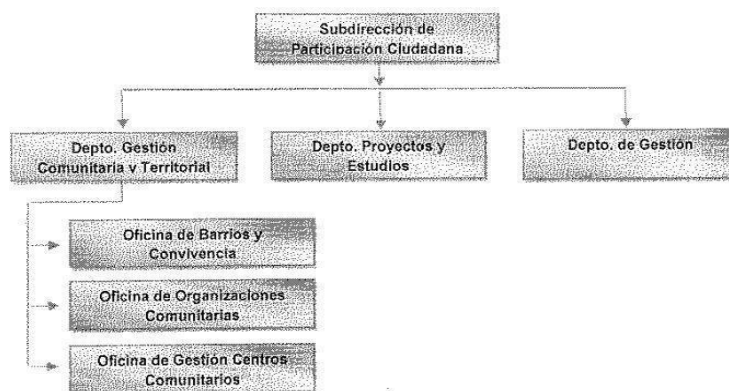
Organigrama DIDECO



Organigrama Subdirección de Cultura



Organigrama Subdirección de Participación Ciudadana



Pauta de entrevista

(Consultado de Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (2017). "Estado de desarrollo de la gestión cultural municipal en Chile. Santiago de Chile": Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. Recuperado de www.observatorio.cultura.gob.cl/)

Temas de interés

Caracterización de Cultura como Institución.

1. Para la Municipalidad ¿que sería la cultura, o que es?

La primera parte de la entrevista busca conocer la Estructura Institucional de la Gestión Cultural.

- ¿De qué manera se organiza el departamento al interior del municipio de Santiago?, ¿cuáles son sus principales ejes y objetivos estratégicos?
- ¿En qué dependencia está ubicado el departamento de Proyectos y Estudios al interior del organigrama del Municipio?, ¿de qué unidad superior esta depende?, ¿siempre ha tenido la misma estructura y dependencia orgánica?
- ¿Las funciones del departamento se encuentran destinadas exclusivamente a los fondos concursables o comparte funciones con otras direcciones o unidades del Municipio?

Información Presupuestaria

1. ¿Qué tipo de institución se enmarca el departamento, como corporación, fundación, o como departamento)
2. ¿Cuál es el presupuesto del Departamento de Proyectos y Estudios?
3. ¿De cuánto es el aporte de la municipalidad al presupuesto?
4. ¿Cuál es su mayor fuente de financiamiento?
5. En cuanto a los fondos concursables de cultura ¿de cuánto es su presupuesto?
6. ¿Los fondos concursables son parte de un programa de la municipalidad o son parte de una política sectorial del Estado?

Un segundo tema para abordar tiene que ver con el Recurso Humano y el capital Humano disponible.

1. En cuanto al departamento, ¿cuántas personas trabajan?, ¿cuáles cargos y responsabilidades poseen?
2. En cuanto a la Permanencia y estabilidad laboral de la unidad o departamento, ¿podría describir cómo es la rotación laboral, el tipo de contrato con los que cuentan? ¿cuentan con algún procedimiento en específico para reclutar personal?
3. A la hora de reclutar personal, ¿buscan algún perfil en específico?, experiencia en cultura, que tenga conocimientos de arte o conocimientos de gestión
4. A su juicio, ¿con que competencias y habilidades cuentan hoy el personal que compone del Departamento?

Otra dimensión para indagar en esta entrevista es la planificación de la gestión cultural.

1. ¿De qué manera el municipio planifica los programas y actividades dentro del departamento de proyectos y estudios?
2. ¿Cuentan con el plan municipal? (En caso de tener plan municipal de cultura) ¿el plan se encuentra incorporado dentro del PLADECO?
3. ¿Cómo se realiza la planificación en términos de tiempo? (anualmente, mensualmente, trimestralmente)
4. En relación con la planificación ¿realizan actividades de diagnóstico participativo al interior del departamento?

En relación con las herramientas de gestión con las que cuentan la unidad cultura

1. ¿Con qué tipo de recursos dispone el departamento (público, privado) ?, ¿cuentan con presupuesto propio, ¿cómo se originan los recursos y cómo distribuyen los gastos?
2. ¿Con qué herramientas de gestión cuenta el departamento?
 - Infraestructura y espacios
 - Equipamiento especializado.

Indagar en los mecanismos de seguimiento al desempeño de la gestión cultural municipal

1. ¿De qué manera se monitorea la correcta ejecución de los fondos concursables?, ¿cuentan, por ejemplo, con mediciones de desempeño institucional que permitan evaluar permanentemente la eficacia, la eficiencia y la calidad de los servicios que ejecuta la unidad cultural?
2. ¿Realizan actividades de seguimiento al interior del departamento

En cuanto a la Vinculación

1. ¿Con qué otras organizaciones se relaciona el municipio para gestionar la cultura a nivel cultural?
 1. - Relación con otros municipios de la región Metropolitana.
 2. - Relación con el gobierno regional.
 3. - Vinculación con el gobierno central y el ministerio de Cultura.

4. - Vinculación con órganos internacionales.

2. ¿De qué forma participa la comunidad en el diseño y planificación de las actividades culturales?, por ejemplo, ¿cuentan con mecanismos o protocolos para trabajar con la comunidad, ya sea organizaciones sociales, agentes culturales, artistas, juntas de vecinos, entre otras?

Producción de la oferta cultural

1. Enumere y describa los proyectos y actividades que realiza el departamento de cultura
2. ¿Cómo gestiona los programas y actividades? por ejemplo a través de postulación y adjudicación de fondos concursables
3. ¿A través de qué canales y soportes cuenta el departamento para la difusión de sus actividades? (medios impresos, radiales, recursos gráficos, redes sociales, entre otros)
4. A su juicio, ¿cómo perciben los vecinos de la comuna el actuar del departamento?
5. Finalmente, ¿qué importancia usted identifica del Departamento de Proyectos y Estudios en el municipio? ¿cuáles son las ventajas de la gestión cultural en la Municipalidad? ¿identifica algún aporte?

Transcripción Entrevista N°1 a Magdalena Von Holt.

¿Me puede decir su nombre y cargo por favor?

Magdalena Von Holt, soy, estoy a cargo del área de gestión cultural, de la subdirección de cultura, de la municipalidad de Santiago

¿Cuál es la definición para usted, para la municipalidad, que sería la cultura?

M: Ósea te voy contar desde el ámbito en que nos movemos nosotros, la cultura, para la definición bien clásica la forma de vida, patrimonio y expresiones de distintas comunidades en distintos territorios, nosotros trabajamos este concepto, porque, Santiago es una comuna que está conformada por muchos barrios que tiene muchas identidades territoriales, y tradiciones, y patrimonios y expresiones artísticas que le son propias.

¿De qué manera se organiza la gestión cultural al interior de la Municipalidad de Santiago y cuáles son sus principales ejes y objetivos estratégicos?

La unidad de gestión cultural se crea hace un par de años, antes la gestión cultural era transversal a producción y a los distintos espacios que se administran, ahora se crean y tiene un equipo profesional que se dedica especialmente a gestión cultural y los principales objetivos es gestionar financiamiento, redes colaboración con instituciones del más diverso tipo y apoyar a las distintas unidades y espacios culturales en los modelos de gestión y planificaciones estratégica, de sus actividades y sus espacios, más que nada vemos casi todo los temas que no son producción y programación, toda, digamos por así, lo que tiene que ver con la gestión y las partes más blandas del tema cultural en la Municipalidad.

¿En qué dependencia está ubicada la unidad de cultura al interior del organigrama del municipio?, ¿de qué unidad superior esta depende?

La cultura depende de la dirección de desarrollo comunitario hasta este año, la nueva ley de plantas municipales, se armaron nuevos organigramas al interior del municipio y se supone cultura pasará a ser una subdirección de la dirección de cultura y turismo.

¿Qué tipo de institución se enmarca como una corporación, fundación o como departamento?

Es, como te decía en este minuto es una subdirección dentro de la DIDECO, y va pasar a ser una subdirección dentro de la Dirección de Cultura y Turismo que se va a crear, de todas maneras, existe una fundación cultural que es una institución aliada con la que se desarrollan proyectos que la figura permite como ley de donaciones, y ese tipo de acciones que la figura municipal no es posible operar.

¿Usted tendrá acceso al presupuesto de la subdirección de cultura?

Sí, déjame averiguarlo, ósea lo tengo más o menos en la cabeza, no en específico, son como 300 millones de pesos incluyendo personal.

¿Cuál es la mayor fuente de financiamiento de la dirección de cultura?

Por el presupuesto de municipal.

¿Cuántas personas trabajan? ¿cuáles cargos y responsabilidades poseen?

Son como 40 personas, eh, el organigrama más o menos está la Directora que tiene un equipo administrativo donde está el área de personal y el área de adquisiciones, después hay una área de producción, donde hay una jefa producción que ve toda la programación desde la inauguración de una exposición, hasta el festival del teatro en el verano que tiene un equipo de productores, montajistas y choferes, esta esta área de gestión cultural, que somos...que vemos todos los temas de gestión, además comunicaciones y difusión, que también...estoy yo, más dos profesionales, una fotógrafa y también aquí está alojado el programa de radios comunitarias que está cargo de una profesional, después está el área el de artes y talleres, que ve todos los talleres, de los talleres de formación anuales que son como del ciclo, no un taller de un día en la biblioteca, si no que de los ciclos de talleres de 4 meses los que se lanzan una vez los años, programa ve la curatorial de las tres galerías de arte que tenemos y además entrega el premio de arte joven, que es un premio que entrega la municipalidad, está el área de fomento de lector que administra las tres bibliotecas municipales, y gestiona los premios literarios del municipalidad, que es el premio municipal de literatura y los juegos literarios Gabriela Mistral, además están los recintos, que está este museo que es la casa colorada, que va entrar en restauración de aquí en un par de meses, ya se aprobó la plata de gobierno regional, por ejemplo ese proyecto de restauración de este museo es un proyecto que llevó por completo SECPLAN, ese tipo de fondos que van los fondos de inversiones grandes del gobierno regional no salen de este equipo, porque necesitan un aparataje de profesionales y arquitectos y todo, grande eso se manejan de allá...la casa colorada tiene un director, un encargado de extensión, y tiene también personal, la posada del corregidor que es una galería de arte, que tiene un encargado y su personal, y está el palacio Cousiño, que tiene su director y su personal, y entre toda esa gente somos 40 personas...igual en el sitio web de Santiago cultura.cl, es un

sitio web de nosotros, está esto que te estoy contando, el sitio es nuevo y tiene esta información bastante bien explicada para que se entienda como funciona cultura.

¿Podría describir cómo es la rotación laboral y el tipo contrato con los que cuentan ustedes?

Hay planta, contrata y honorarios, la rotación es super baja, plantas y contratas no hay nuevas hace, nos, no tengo memoria de que se hayan abierto plantas ni contratas para cultura desde que estoy acá y honorarios son los que más llegan nuevos, respecto nuevas necesidades, la mayoría de la planta no es profesional, la contrata si es más bien profesional, pero para especificidades como mediadores o como...funciones profesionales es donde se más se atrae gente, que es toda a honorarios, ósea todos nosotros somos honorarios, por ejemplo, estas dos oficinas completas están a honorarios.

¿Con qué competencias y habilidades cuentan hoy el personal que compone la unidad?

Sí bueno, todos tienen que saber trabajar en equipo, es un trabajo que siempre depende del resto, porque es como una cadena producción, es importante que sepan trabajar con personas, finalmente los vecinos son nuestros foco, el 90% de nuestras actividades tiene audiencia y usuario, entonces es súper importante eso, y saber manejar el tiempo como con más estrés, porque hay temporadas que son de mucha pega, los ciclos de vacaciones de verano por ejemplo, el equipo de producción no para, esta todos los fines de semana cine, teatro...vacaciones de invierno también, son momentos en que tienen que estar todos disponibles para trabajar muchas horas y después se decanta.

¿De qué manera el municipio planifica los programas en el ámbito artístico-cultural?

Hay una programación anual que esta super ligada a las efemérides tradicionales, no sé cómo llamarlo, en verano harta programación en el espacio público masiva, ósea cosas que no puedes dejar de hacer, en marzo el mes de la mujer, alguna feria o encuentro del tema de la mujer, e mayo patrimonio, en vacaciones de invierno programación para niños, el día del niño, fiestas patrias, sería programación para a las plazas de la comuna relacionadas con fiestas patrias, después navidad, ósea esa agenda que es la que se come la mayoría del presupuesto municipal, del presupuesto de cultura, porque finalmente es la que tiene montajes que son mucho más caros, es una planificación que se tiene ya de antemano todos los años y los que empieza a trabajar en el año es como el detalle, las galerías de arte también tienen programación anual planificada, porque se hace una convocatoria a expositores, entonces también eso está programado a un año plazo, y hay otro. Los premios municipales de literatura y de arte, también tienen un cronograma ya establecidos desde el día...desde que termina un premio, empieza el proceso del que viene, y lo otro son las actividades, que van saliendo, no por, también actividades que van saliendo, la biblioteca programa muchos lanzamientos de libros, programa muchos talleres pequeños, pero eso ya son gestiones que van pasando durante el año, que llega la editorial a preguntar si puede, que llega alguien que ganó un FONDART y tiene que hacer un taller para público general, y nosotros ponemos el espacio, la difusión, las galletas, el proyector y él pone el recurso humano, ósea como de esas cosas más chicas van saliendo como de la gestión de los espacios, o de la gestión o de la gestión de aquí de la unidad.

¿Cuentan con un plan municipal de cultura de cultura o bien, con algún instrumento de planificaciones cultural? (en caso de tener un plan municipal de cultura) ¿el plan se encuentra incorporado dentro del PLADECO)

No tenemos, estamos recién en estudios para armar el plan municipal de cultura, porque el ministerio de cultura a través de red cultura, está incentivando a que todas las municipales tengan, este año le tocó a Santiago, pero el presupuesto que tienen de consultoría ellos está pensado para comunas chicas, la complejidad como del entramado cultural de Santiago que tiene todos los museos más grandes, todos los centros culturales más grandes, todos los festivales, miles de organizaciones culturales de base, hizo que ese presupuesto más que llegar al plan municipal de cultura, está alcanzando para hacer los estudios previos, y tenemos que ir viendo cómo levantar financiamiento para llegar al plan municipal, pero el alcalde ya dijo que sí, que era una meta tenerlo y meterlo al PLADECO.

¿Con que tipos de recursos dispone el área cultural de la municipalidad para la gestión y su oferta público y privado?, ¿cuentan con presupuesto propio? ¿cómo se originan los recursos y cómo distribuyen los gastos?

Tenemos presupuesto propio municipal como te contaba, los proyectos fuera del funcionamiento base se postulan a fondos externos o se dan a través de ley de donaciones a través de la fundación, los gastos se distribuyen la mayoría se va en personal, y ya los gastos que no son en personal un porcentaje alto que no su cual se va a la producción de los grandes eventos anuales, y las unidades otras que tienen gastos son los espacios culturales que tiene que con su programación propia, y la mantención de los inmuebles, estos son más o menos la distribución.

¿Con qué herramientas de gestión cuenta la unidad de cultura? infraestructura, espacios culturales, equipamiento especializado en cultura,

Los que te nombre, dos museos, palacio Cousiño, la casa colorada, una galería de arte que es la posada del corregidor, y tres bibliotecas, una la biblioteca central que es un equipamiento entero de biblioteca, y dos bibliotecas anexas que están en centros comunitarios, una en palacio álamos y una en el Carol Urzúa, eso es a nivel de equipamiento.

¿De qué manera se monitorea la correcta ejecución de la planificación cultural y de la oferta cultural municipal, ¿cuentan, por ejemplo, con mediciones de desempeño institucional que permitan evaluar permanentemente la eficacia, la eficiencia y la calidad de los servicios que ejecuta la unidad cultural

Si lo programa de mejoramiento de la gestión, que se hacen son... bueno tienen algunos, suponte a nivel de procedimiento si hemos estandarizado bastantes procedimientos, si tú te metes al sitio web, puedes ver que la gente ahora entra y sabe perfectamente como pedir un patrocinio, que es un patrocinio, que no es un patrocinio, como solicitar los espacios, como pedir grabar en un lugar, todo eso ahora esta información que está disponible y sistematizada, una parte fue de un PMG, pero los PMG sobre todo todavía están en una etapa bastante de formación, de los beneficiarios y formación de los funcionarios .

¿Realizan actividades de seguimiento al interior de la subdirección?

Si, Ósea sí, pero bastante más relacionado... ósea como que la herramienta son en verdad reuniones de trabajo en que se va viendo, en que va, que viene para los próximos meses, que falta, cual problemas han existido en alguno de los espacios o de la unidades... ósea, somos... nos vemos hartos, somos, estamos todo el tiempo conversando y trabajando juntos, no es una unidad así gigante en que tú te pierdas en lo que está pasando, yo cruzo

y la directora está ahí, y le digo al tiro lo que necesito, para donde vamos, si es que tomamos una decisión, podemos armar rápidamente reuniones para ver temas.

¿Con que otras organizaciones se relaciona el municipio para gestionar la cultura a nivel cultural?, relaciones con otros municipios de la región metropolitana, relación con el gobierno regional, vinculación con el gobierno central el ministerio de la cultura, vinculación con órganos internacionales.

Mira con quien más nos relacionamos son con instituciones culturales de la comuna que son de diverso ámbito, público y privado, museos, teatros, galerías, centros culturales, esas son nutras redes de colaboración más importante, con otros municipios tenemos muy poco trabajo solo cuando hay programas de la SEREMIA de cultura que implica un trabajo con otras municipalidades, en el ámbito cultural hay poco desarrollo de redes de colaboración, con el gobierno regional nos relacionamos bastante a través de los fondos, ya sea el 6% o para temas de infraestructura, el palacio Cousiño y este museo fueron restaurados con fondos del gobierno regional, entonces hay dos 2 años teniendo un trabajo con el gobierno regional para llegar a puerto, con el Ministerio de la Cultura, también tenemos harto trabajo, para empezar las bibliotecas municipales son parte del programa nacional de bibliotecas del servicio nacional del patrimonio, que el modelo que se ha aplicado en todo el país que ellos ponen la colección bibliográfica, los programas computacionales y salas de computación y las municipalidades ponen el personal y los espacios, de esa manera se ha montado casi todo el aparataje de bibliotecas públicas de Chile, y están capacitando a los funcionarios, ósea, las bibliotecas públicas van, es un trabajo permanente con el sistema nacional de bibliotecas públicas, que es del servicio nacional del patrimonio, que no es del ministerio propiamente tal, pero es una institucionalidad cultural, con la SEREMI también trabajamos hartos proyectos que son en Santiago, hemos programado juntos festivales migrantes, y otro tipo de temas que nos convocan, postulamos fondos concursables bastante del ministerio de la cultura y a nivel de gestión, nos conocemos un montón, y estamos siempre ayudándonos, preguntándonos temas que necesitamos resolver ósea hay una relación bastante fluida, con organismos internacionales somos parte de la UCCI, Unión de capitales culturales iberoamericanas, y también de otros organismos de capitales iberoamericanas, hay varias organizaciones, y eso sobre todo son encuentros que se hacen fuera, pero el problema es que Santiago no es una capital, la comuna de Santiago es una comuna, entonces cuando tú vas a esos encuentros está el encargado de cultura de Quito, que es el encargado de cultura del gobierno de la ciudad, entonces finalmente ellos establecen una diplomacia cultural que es de gobierno de ciudad-gobierno de ciudad, y nosotros somos la dirección al cultura de la comuna de Santiago y no de la ciudad de Santiago, el tipo de Quito es como administrara el GAM, el centro cultural de la moneda, ósea están en ese nivel, operan la gran infraestructura cultural, entonces si bien participamos, su qué haces está mucho más relacionados con las capitales, y Santiago es la única que no tiene alcalde...de la ciudad

¿Me puede enumerar y describir las actividades que realiza la subdirección de cultura?

No, porque son demasiados, te lo podría mandar al correo el calendario, ósea, son todas esas cosas que te dije de producción, hay 30 exposiciones al año, hay 15 talleres andando de 4 meses de duración, el palacio álamos, que es el recinto que coadministramos con DIDECO tiene una programación constante, entonces sí, pero en la página igual las puedes pillar.

¿Cómo gestiona los programas y actividades? Por ejemplo, a través de postulación y adjudicación de fondos concursables.

No, nosotros lo gestionamos con nuestro presupuesto, con nuestro equipo, y se contratan los servicios a través de mercado público, como te digo hay muy poca programación, que nosotros la hacemos depender de los fondos concursables, ya, los fondos concursables sobre todo se usan para contratar servicios, consultoría o infraestructura que no tenemos capacidad de desarrollar con nuestro presupuesto.

Bueno eso dice relación con el presupuesto que se le da a los fondos concursables no, podría ser un poco más, o podrían ser menos fondos, para menos gente, pero con más plata.

Lo que pasa con los fondos concursables es que cada vez que se masa el número de postulantes, el concejo sanciona finalmente a los ganadores, los concejales no quieren que nadie pierda, hay un tema ahí super político, ósea, quien está dispuesto a decirle a un club de adulto mayor que esta malo el proyecto y que no se ganó el fondo porque está mal escrito...nadie...entonces lo que hacen es que los inadmisibles quedan fuera pero todo el resto gana, lo que hacen es repartir el presupuesto y entregar menos plata, pero casi nadie pierde, el tema es que el siguiente paso después de ese fondo es aprender a los fondos grandes del Estado, y eso los que puede dar ese salto son pocos, entonces por eso hemos hecho harto tema de formación en gestión cultural, ósea hemos tratado de incentivar por ese lado, para que la gente se dé cuenta que la auto gestión no es venir a pedir plata al municipio, nosotros no tenemos ninguna capacidad de financiar todas las ideas, todo lo que llega y se presenta aquí en este escritorio.

¿A través de que canales y soportes cuenta la unidad para la difusión de la oferta cultural?

Tenemos una página web, redes sociales Instagram, Facebook, Twitter, esta base de datos que ya va más o menos en 9000 usuarios a lo que se les manda semanalmente información, pendoneras en la vía pública para los eventos más grandes, la difusión que también hacen las redes municipales, las oficiales propiamente tal, que se meten sobre todo en los eventos más grandes, no tiene la capacidad la community manager de la muni mover toda la información de la muni y cada lanzamiento del libro y cada cosa que hacemos nosotros, por eso nosotros tenemos nuestras redes aparte, por que generamos demasiada información como para estar alojada solo en la red municipal, y todavía se imprime harto papel, harto flyer, pero ósea no estamos tan convencidos para donde va esa política, porque al final es harta plata en papel y PVC que contamina mucho y, de aquí a 10 años o 20, ósea los adultos mayores de la comuna es el 7%, ósea de aquí a 20 años todo el mundo va estar conectado , como para seguir con la idea del volanteo, pero DIDECO tiene más esa costumbre de ir con los turros de volantes a las juntas de vecinos a dejás información y bueno comunicaciones para los eventos grandes, la dirección de comunicaciones hace el trabajo de medios.

¿A su juicio, como perciben los vecinos de la comuna, la gestión cultural del municipio?

Primero creo yo que los vecinos no tiene bien claro quien hace que, para empezar si una actividad es nuestra, es de un privado o es del gobierno central, el vecino no alcanza a cachar mucho, a menos que la inaugure el alcalde, pero como te digo, no le importa tanto eso, eh, a mí me da la idea porque por la gente con las que nosotros nos comunicamos, perciben que está cada vez más ordenado y que los canales de comunicación son más

claro, y que la manera de participar es más clara, respecto a cómo era hace 10 años, pero tampoco hemos hecho una encuesta, esto es pura percepción, ahora esto es de ser más ordenado, puede ser que haya gente que no lo gusta, porque antes estaba la idea de yo vengo te digo dame un poco de plata, para esto y era mucho más arbitrario el cómo se trabaja la relación con los agentes culturales, y ahora se sientan, y yo les digo patrocinio no es plata, no damos subvenciones directas, postula al fondo concursable, podemos hacer un acuerdo de colaboración que tiene que tener una contraprestación, ósea como, eso que es super transparente que le da oportunidad a todos de trabajar con la muni, no le gusta a todo el mundo, entonces después de aquí piden audiencia con el alcalde para decir que nosotros no quisimos darle la plata, y el alcalde les dice está bien porque no hay plata, y no se pueden asignar las lucas a dedo, entonces la gestión cultural más ordenada es una gracia para otros no, y el vecino, ósea, al vecino le gusta, van a los eventos grandes, los valoran, lo agradecen, ahora yo no sé si entienden bien lo que es la gestión cultural, eso lo entienden más los agentes culturales, se dan cuenta que hay una gestión cultural más ordenada, porque finalmente ellos forman parte de ese círculo, al vecino le interesa, lo que más le interesa es que lleguen cerca de su casa cosas, que en la plaza, que el cine no solo esté en el parque forestal, si no que esté todos los sectores de la comuna, que no todo pase acá en el centro, eso es como lo que más valoran.

¿Qué importancia usted identifica de la unidad de cultura en el municipio? ¿Cuáles son las ventajas de la gestión cultural de la municipalidad? ¿Identifica algún aporte en específico o algo que siente esté mejor el municipio?

Lo que nosotros sabemos es que nos ven como unidad como ordenada que funciona bien, que tiene mi so menos claro los procedimientos y lo que hace, y por lo tanto nosotros igual le hacemos la programación a varias otras subdirecciones sobre todo al equipo de producción termina igual haciendo la feria pueblos indígenas, es de la unidad de pueblos indígenas, pero ellos no tienen productor y no saben hacer ferias, entonces finalmente de acá se termina haciendo esa programación, en ese sentido, entiendo yo que no ven como una unidad ordenada, y que las consultas se responde que la pega que hace en conjunto se hace, eso, ahora nosotros no somos, ah, y también nos ven como la manera que no aceramos a los vecinos, ósea los vecinos el Twitter de la muni está lleno de quejas, alguien pone algo bueno y la chorrera para abajo, “y por qué no mejor no sé qué” y por qué no limpian no sé dónde”, en cambio a nosotros nunca nos tiran mala onda, finalmente la cultura te permite entrar de una manera mucho más blanda a los temas, de todo tipo, entonces yo creo que eso también lo percibe el resto de la municipalidad, que podemos ser como una manera de abordar temas que son importantes, pero que desde el arte logras una reflexión mucho menos confrontacional.

Si además puedes trabajar un montón de temas po, genero, ciudad, medioambiente, ósea las exposiciones, el arte contemporáneo trabaja esos temas, de eso hablan las exposiciones que montamos, pero es super distinto a la relación del vecino con la dirección del vecino qué es como “quiero que saquen la basura ahora”, no vemos urgencias, ósea si no hay una obra teatro mañana, nadie se va...

Entonces, voy a dar por finalizado la entrevista, si quiere podemos seguir hablando off té record, muchas gracias por la información esto va a ser muy valioso para la tesis.

Entrevista 2 Sebastián Silva.

¿Me puedes dar tu nombre y tu cargo?

Mi nombre es Sebastián Silva soy profesional del área de proyectos y estudios del departamento de participación ciudadana, de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre, Municipalidad de Santiago.

¿Qué sería la cultura para la municipalidad? ¿Qué es?

Yo creo que formalmente esa definición debe ser entregada por la subdirección de cultura ellos son los que bajan y pretenden los lineamientos del significado de cultura de todas formas comprendiendo el tema, es la UNESCO la que define el concepto de cultura en su más completo significado y desde ahí todos los que de alguna manera trabajamos vinculados a la cultura extraemos digamos todo lo que se puede comprender, entonces es ahí el paraguas de conocimiento y desarrollo entorno al concepto de cultura, lo que propone la Unesco creo que el año 97.

¿De qué manera se organiza el departamento al interior del municipio de Santiago?

¿Cuáles son sus principales ejes y objetivos estratégicos?

El departamento de fondos concursables ¿cierto?, está bueno ser enfáticos en que hay una subdirección de cultura, y nosotros somos departamento de proyectos y estudios, dentro de eso se organiza, haber, como efectivamente es un departamento al interior de la subdirección, tiene un encargado que es el responsable, y un equipos compuesto por 3 profesionales y un administrativo, somos entonces 5 personas los que componen el departamento de proyectos y estudios donde se encuentra los programas de fondos concursables que por decreto es aquí donde corresponde que esté, primero corresponde que exista y luego acá alojado.

¿En qué dependencia está ubicado el departamento de proyectos y estudios al interior del organigrama del municipio?, ¿de qué unidad superior esta depende, ¿siempre ha tenido la misma estructura y dependencia orgánica o ha dependido de otros departamentos anteriormente?

Ha sido un trayecto en que lo posicione y lo ordena por decreto en la subdirección de participación ciudadana, como te decía al principio, está la dirección de desarrollo comunitario, bajo de eso está la subdirección de participación ciudadana y en el subdirección de participación este es uno de los departamentos, ha sido un trayecto entiendo que antes funcionaba con mayor independencia, o solamente se enfocaba en los fondos concursables, luego se apegó a lo que la ley dice y corresponde, en que se establece hace no más de 5 o 6 años atrás, se entiende ¿no?

¿Me puedes cuales cargos y responsabilidades poseen?

SS: Haber, en la práctica, ósea digo en lo teórico, está el encargado del departamento y luego somos 3 profesionales y un administrativo, no hay un cargo formal más allá de eso, sin embargo, en la práctica, si bien trabajamos los 3, en las dos áreas grandes que son los fondos y la escuela, de los 3 profesionales podríamos que decir hay dos más enfocados en fondos que es el Seba y la Jeanne, y yo con el foco más puesto en escuela, y también decir que el administrativo que es la Nora está casi con función completa apoyando en lo que es fondos concursables prácticamente ahí en escuela de dirigentes no se mete, entonces hay uno con foco más en escuela que sería yo y dos con foco más en fondos concursables, que es Sebastián y la Jeannette.

¿Podría describir cómo es la rotación laboral, el tipo de contrato con los que cuentan?, y también además ¿cuentan con algún procedimiento específico para reclutar personal?

Mira, como la gran mayoría de las municipalidades, la dirección de desarrollo comunitario debe ser siempre muy de la confianza del alcalde, puesto que son los responsables de vincularse con la comunidad organizada digamos, con las organizaciones sociales, las organizaciones de base, las territoriales, las funcionales, entonces en lo que a mí me ha tocado ver es que efectivamente hay una rotación bastante propia, del alcalde o a alcaldesa que esté en el cargo, sin ir más allá este piso cambia completo dependiendo del alcalde eso es bastante real, entonces hay una señal más o menos de la rotación, aquí la gran mayoría siempre son funcionarios a honorarios los que en su mayoría están en nuestra subdirección sin embargo la composición nuestra, el encargado está en formato contrata, dos de los profesionales son a honorarios, la administrativa y quien habla somos funcionarios de la planta municipal, así está compuesto hoy en día acá, a la hora de reclutar personal y si contamos con algún procedimiento en específico, yo diría que no, así como no en específico no hay un procedimiento particular para nuestro departamento.

¿Con que competencias y habilidades cuentan hoy el personal que compone el departamento? Además de la experiencia que me has dicho anteriormente.

Considero que es altamente competitivo el equipo de trabajo de este departamento, contar con 4 profesionales de 5 que cumplen el equipos que es algo de lo que a mí me toca ver, me parece bastante sobre la media, hay distintos perfiles que cuentan con capacidades de liderazgo, hay harta empatía y conocimiento del trabajo de las organizaciones sociales, es importante conocer cómo funcionan las organizaciones sociales, cual es la organiza de ellos y luego saber empatizar con ese tipo de roles de los dirigentes y acá se encuentran bastante alojadas en todos los que trabajamos acá esas capacidades, luego técnicamente o habilidades más duras, veo en el equipo de trabajo completo un uso avanzado de Excel, que me parece fundamental, e insisto no es la regla en los municipios, también creo que comunicacionalmente todo el equipo tiene un alto manejo de redes sociales, lo cual es importante puesto que el mundo está migrando hacia allá, y ninguno al menos de los profesionales quizás dejando fuera al administrativo tenemos problemas de comunicación por las nuevas vías, no solamente entre nosotros, sino que también, con la ciudadanía, recordar que acá postulan cerca de 700 personas a los fondos concursables participan cerca de 300 personas en la escuela de dirigentes entonces el saber comunicarse, es una habilidad o un conocimiento que esta adquirido en todos, no es sencillo mandar 500 correos, hay que saber vincular Word, con Office, perdón Office con Outlook, para poder mandar que vayan personalizados, lo mismo con la escuela de dirigentes estamos mandando correos habitualmente, entonces hay habilidades blandas que tiene el equipos, hay ciertas habilidades más duras vinculadas a la comunicación y también a las bases de datos, básicamente Excel, y también Drive, hay muchas cosas que ya la estamos trabajando y que están alojadas en una nube hecha por nosotros mismo, ahora recién la municipalidad está migrando del Outlook a Gmail, pero aquí nosotros hay mucha información que manejamos hace bastante rato en un Google Drive, están las habilidades instaladas en el equipo, creo que se considera al momento de sumar al equipo y están por sobre la media que uno puede ver en la experiencia municipal.

¿De qué manera el municipio planifica los programas y actividades dentro del departamento de proyectos y estudios? ¿ustedes tienen una planificación en sí?

Si totalmente, totalmente, el año se tiene que empezar a planificar en diciembre, enero, aunque ya también hay cosas que están más o menos establecidas, ósea, los fondos concursables se lanzan en Marzo, el periodo de rendición termina en diciembre, ósea perdón, los fondos se lanzan en Marzo, las postulaciones son hasta principios de Abril, los resultados se entregan en junio o julio, los fondos se traspasan entre julio y agosto, y la rendición es en diciembre, eso si bien esa base se matiza o se modifica año a año, marginalmente, es básicamente un calendario que ya tiene 7 u 8 años funcionando de esa manera.

¿Se ve reflejada por ejemplo en el PLADECO?

El PLADECO es algo bien etéreo, el PLADECO ha intentado bajarse como a todos y ser como el regidor del trabajo de las distintas direcciones, nosotros sabemos que estamos dentro del PLADECO, pero más allá no tenemos relación con él, entiendo se hace cargo bastante de lo que hacemos nosotros lo integra el PLADECO, pero para nosotros nuestro calendario es el que manda, puesto que no hay de otra, no hay de otra, ósea la escuela de dirigentes puede modificarse un poco más un poco menos, porque es menor, en edad, desde que funciona, pero los fondos concursables que son lo que te marqué, y que es lo que te permite un año calendario.

Ustedes la planificación debo deducir que la hacen ¿anualmente?, ¿no?

Si la planificación es anual, pero ojo, es anual, pero sobre todo fondos concursables ya vienen más menos preestablecidos, por la experiencia y por lo propio que te marca un año, si tenemos un año para repartir los recursos que deben de estar rendidos diciembre, de ahí para atrás se genera el calendario, entonces no quedan muchas alternativas. Ósea, si, si el año pasado el lanzamiento de fondos fue el 16 de marzo, este año puede ser el 21 de marzo, o puede ser el 11 o el 5 de abril, pero es marginalmente, dentro que se sabe que va a ser dentro de esa semana, y después el tema de la entrega de los resultados puede ser el 30 de junio, puede ser el 14 de julio o el 17.

¿Han realizado una planificación participativa con las organizaciones?, ósea diciendo saben, que nos dimos cuanto en marzo no pueden muchas de las organizaciones no pueden concursar, van a ellas para saber qué está pasando.

Hay espacio para reflexión dentro del departamento, ósea claro todos nosotros, interactuamos día a día con las organizaciones y yo que ya llevo dos años acá, como te decía en el equipo se ven las capacidades de reflexión de análisis, de modificación, se modifican año a año permanentemente los fondos concursables, detalles marginales pero que afectan directamente a algún tipo de organizaciones, más allá de eso y super importante decirlo como tu veías atrás, el año pasado aproximadamente en esta fecha (21 de noviembre), se realizó el primer cabildo de fondos concursables, el cabildo es una herramienta de participación ciudadana que esta decretada digamos, que está por decreto, permite que participación ciudadana, pueda implementar, diseñar; diseñar o implementar ciertas herramientas de participación tales como los cabildos y es así, como con presupuesto incluso, incluido, el año pasado se realizó el primer cabildo de fondos concursables donde asistieron más de 130 personas, donde se analizó el proceso completo, con gente que ha participado, que había ganado el año anterior, o más atrás no solamente el año anterior, y que permitieron sacar conclusiones extraídas puramente desde la ciudadanía que permitieron incorporar innovaciones en el presente año (2019), es decir, ese fue uno de los esfuerzos más grandes que me ha tocado participar del levantamiento

de información de la ciudadanía para influir en el desarrollo futuro, el cabildo están los resultados también, fue algo como lo que tu preguntas.

¿Con que tipo de recursos dispone el departamento público o privado?, ¿cuenta con un presupuesto propio? Ósea ustedes generan el presupuesto evaluándose en presupuesto por ejemplo participativo, con la comunidad y ¿Cómo originan ustedes el recurso? o ¿cómo se origina?

Si, en general aquí el grueso de los recursos, son recursos propios municipales, ósea el 100% de los recursos a repartir son recursos municipales, no son levantados por terceros, entonces efectivamente contamos con un presupuesto propio que está en el presupuesto anual de la municipalidad que no es menor, y los gastos en el grueso tienen que ver con la entrega de los fondos concursables, con la subvención directa, y con los gastos propios de equipos de trabajo, que se yo, y todo eso, en la escuela de dirigentes de alguna manera contamos con recursos externos en cuanto a profesores que ayudan, como la división de organizaciones sociales, la Universidad de las Américas, que también son insumos que suman a la ejecución del programa, pero sin embargo, son los recursos municipales los que sostienen a este departamento, al capital humano, a la subvención directa, y a otros elementos propios del proceso como la ceremonia de inicio, de entrega de recursos, de cierre de fin de año, etc.

¿Con que herramientas de gestión cuenta el departamento?, me refiero si cuenta con infraestructura, espacios también, o también equipamiento especializado.

Ósea en recursos aquí es donde estamos, cada uno tiene su computador, su escritorio que se yo, que también es importante, otro recurso que también vale la pena destacar, es que hay una plataforma que se trabaja, que la lleva más o menos el Seba, con la gente de informática, entonces tanto la postulación a los fondos concursables, el seguimiento en general está provisto por una plataforma adecuada a nuestras necesidades, desde la dirección de informática, ese es un recurso que creo que suma bastante al proceso completo y al departamento, luego de tenemos que ser yo, como departamento, y también disponemos como departamento y desde la subdirección completa, que se yo de data, computadores, no en la cantidad que quisiéramos como departamento, pero si con el apoyo de la DIDECO, en general, o participación ciudadana como subdirección, podemos contar recursos, equipamiento físico que nos apoyan, también las ceremonias tanto de fondos como de escuela con en general en instalaciones del municipio, pero también uno puede acceder a otras como el Circulo Español, que ha servido de apoyo, y cosas así, o hay presupuesto para infraestructura o también infraestructura propia que ha sido útil, tanto para el desarrollo de la escuela, como también para fondos concursables, por ejemplo al última semana fondos de concursables nos instalamos en mono y petacas en el salón del palacio consistorial, son recursos que efectivamente están a nuestra disposición sin ser propios del departamento.

¿De qué manera se monitorea la correcta ejecución de los fondos concursables?, ¿cuentan, por ejemplo, con mediciones de desempeño institucional que permitan evaluar permanentemente la eficacia, eficiencia y la calidad de servicios que ustedes están dando?

SS: Efectivamente, se monitorea, se ha ido avanzando año a año en las herramientas y en los formatos de acompañamiento en la ejecución de los fondos concursables, como te decía la misma plataforma que provee la dirección de informática se ha ido adecuando también a petición nuestra, para acompañar el monitoreo, es decir, ahora, no solamente

monitoreamos nosotros si no que está cada vez más vinculado a la labor que hacen los coordinadores territoriales, que están asignados a los coordinadores y al equipos completo nuestros, a ir verificando la ejecución que se levanta, en comunicación con las organizaciones donde se les solicita que nos cuenten cuando son los hitos de la ejecución de sus proyectos, entonces estamos coordinados, por ejemplo hoy día sin ir más lejos hay cuatro cierres, que va alguien del departamento de gestión territorial con alguno de nosotros y eso se trabaja en el Google Drive y también en esta plataforma interna creada por la municipalidad, entonces hay un monitoreo marcados por los hitos que se presentan en la ejecución de los fondos por las organizaciones y que cuenta con el apoyo de la subdirección completa y con herramientas como el Google Drive y la plataforma que está creada en conjunto con la dirección de informática.

¿Tienen también mecanismos internos para la evaluación de desempeño?

(Aquí respondió otro integrante del departamento que también fue previamente entrevistado Sebastián Altimira)

Te refieres ¿al monitoreo?, es el sistema que tenemos de monitoreo, uno ingresa con el nombre de la organización (...) ahí uno puede ver el formulario completo del proyecto, y fiscalizar en terreno, si es que se compró lo que dicen que va a comprar, si ejecutaron las actividades en las fechas que iban a ejecutar, etc., en el fondo es comparar en terreno el contenido del proyecto con la realidad material que uno encuentra en la visita, si tu pregunta es de gestión, si hay un documento de gestión que mida niveles de cumplimiento algunas vez tuvimos pero hoy día nuestras visitas son de acompañamiento no son visitas de fiscalización del uso de los recursos, para eso se entrega un formulario de rendición, ahí se adjuntan fotografías, listados de participantes, pero todo eso no se hace en la visita, que es más bien una visita de compañía de acompañar en la ejecución o cierre de sus proyectos.

Ha habido un avance permanente, de hecho antes solamente era la rendición, lo que nosotros podríamos ver, que es esto que esta acá, sino que también ahora hay al menos un esfuerzo de coordinar la ejecución, la visita de la ejecución, antes solamente uno recibía, luego nosotros íbamos a ver algunos de los proyectos, ahora hay un esfuerzo por sistematizar tanto las visitas durante la ejecución y ya está super claro todo el proceso de rendición, que son para ver nosotros la eficacia, hay temas de sanción a algunas instituciones que no cumplen de acuerdo a lo que ellos mismo han planteado en el proyecto.

Propias del departamento no, sin embargo como cualquier funcionario municipal tenemos los programas de mejora a la gestión, que se diseñan y sancionan año a año, y que el año siguiente posterior al establecimiento de cuál es el programa de mejora a la gestión, nosotros tenemos que dar rendiciones, por ejemplo a mí habitualmente por escuela de dirigentes tengo que mandar la lista de asistentes, tengo que mandar la lista de asistentes, tengo que mandar los contenidos que damos, para dar cuenta de lo que planifico a principio de año respecto al año X + 1 de gestión, no estamos fuera de lo que es el PMG, están dentro de nuestra dirección y subdirección.

Ojo no es un seguimiento aleatorio ni resta a todo el proceso (...), (preguntó a una colega del departamento), (Jeane, por ejemplo, tú te coordinas ...cuénteme cuando es la actividad de cierre), (las organizaciones avisan de manera espontánea también los cierres de sus actividades o bien nosotros también hacemos un barrido de llamados y así vamos obteniendo la fecha de sus exposiciones), ósea hay una coordinación, con las organizaciones, no es que nosotros vayamos aleatoriamente a una y vemos como esta, ósea hay una coordinación que no se si suma o resta a la eficacia, pero al menos son

avances que año a año se van implementando un proceso que es por naturaleza dinámico dentro de ciertos márgenes que lo rigen.

¿Con que otras organizaciones ustedes se relacionan o se relaciona el municipio para poder gestionar los fondos concursables, o también el departamento?, puede nombrar relaciones con otros municipios de la región Metropolitana, relaciones con el gobierno regional, por ejemplo, con el gobierno central o el Ministerio de la cultura o algún otro ministerio y la vinculación con órganos internacionales.

El año pasado el encargado de este departamento participó de una convención que se hizo en Quito, Ecuador, donde él fue a contar la experiencia, entonces ahí hay algún grado de experiencia internacional en compartir información con el encargado del departamento era Fabricio Cane, que ahora es el encargado de gestión territorial, entonces él viajó y contó la tanto de la escuela y sobre todo de los fondos concursables de como nosotros hemos avanzado en nuestras herramientas de fondos concursables, luego yo debo de reconocer de acuerdo a mi experiencia haber visto un poco de ostracismo con el trabajo de acá, es decir, que estábamos como muy en lo nuestro, también desde que me toca llegar a mi hemos empezado a trabajar mucho con la división de organizaciones sociales, ha sido un aliado estratégico bastante positivo, sobre todo para escuela de dirigentes, pero también algunas herramientas de fondos nos han ayudado, en ceremonias, que se yo, la división de organizaciones sociales es parte del Ministerio Secretaria General de Gobierno, y con ellos entonces efectivamente ha habido algún trabajo en conjunto, respecto al trabajo junto a otros municipios, sigue en ostracismo, seguimos nosotros aquí bien metidos en los nuestro, hay apoyos de algunas instituciones, la Universidad de las Américas ha trabajado con nosotros AIEP, Universidad de Chile ha mostrado interés en sumarse a lo que es la escuela de dirigentes y por ahí digo yo, ojo, con no perder el foco, que yo siempre te estoy respondiendo desde el punto de vista de fondos concursables, donde una de las patitas o una parte son organizaciones o proyectos vinculados a la cultura, entonces la relación directa con el ministerio de la cultura o como quieran llamarle, va propio con la subdirección de cultura, pero aquí la DOS ha sido un gran acierto, nosotros como subdirección de participación ciudadana que es donde estamos, trabajar con la división de organizaciones sociales creo que correspondía, a mí por eso cuando llego yo acá, me toca como abrir esa línea y ha sido bastante fructífera digamos, es una buena combinación.

¿De qué forma participa la comunidad la comunidad en el diseño y planificación de las actividades que hace el departamento?,

En cuanto al diseño de la planificación de las actividades culturales, bueno con ese foco que está en cultural, el cabildo fue una demostración, ósea no hay necesidad de hacer un cabildo todos los años con respecto a fondos concursables pero si hay un presupuesto para aquello y eso fue un mecanismo que fue muy apreciado y agradecido por la comunidad, muy interesante para nosotros como departamento participar de esa instancia de participación ciudadana y para el municipio en general los resultados fueron bastantes interesantes, puesto que mostraron algunas cosas que no estábamos viendo y confirmaron otras que efectivamente nosotros las teníamos más o menos identificadas, entonces ese tipo de herramientas fue fundamental en el diseño y la planificación del año posterior, es decir en el que estamos viendo ahora 2019, eso fue el 2018, también hay un tema super ordenado en cuanto a documentación, como se rinde, nosotros aquí podemos ver perfectamente cuento fue lo que se gastó, quien fue los responsables, podemos también ver quienes nos los participantes, podemos ver la fotos de lo que gente hizo, entonces, eso de alguna manera aporta a un proceso continuo y dinámico, entonces los resultados del

año anterior una vez sistematizado pueden entregar resultados sobre lo que viene, cuanto crecen estos, cuanto aumentan los adultos mayores, ahora se posiciona la cultura, entonces son resultados que en nosotros están y que participan, es como una participación activa, digamos, ósea aquí estas metido en el meollo de la democracia participativa aquí la gente, hace, representa, e implementa presupuestos para su comunidad, aquí nosotros no trabajamos con la comunidad en general, nosotros trabajamos con la comunidad organizada, con representantes, dirigentes sociales, organizaciones sin fines de lucro, de bases y que representan al menos a 15 personas para atrás por ley, hay dinámica de participación y de planificación y diseño por decirlo así para los años posteriores, en escuela de dirigentes nosotros tenemos también una encuesta de evaluación en que año a año las sistematizamos, vemos los resultados y efectivamente nos ha dado señales de que cambiar algunos detalles de apuntalar algunos profesores, de modificar algunas instalaciones, el año pasado hicimos que la gente participara, que la escuela de dirigentes fueran a unas clases allá, otras acá y otras allá, para que la misma gente recorriera el municipio, y eso no resultó, y lo modificamos.

¿Puedes enumerar como los proyectos por ejemplo y actividades que realiza el departamento, o, por ejemplo, a través de las organizaciones?

Si bien podríamos llegar a un acuerdo que todo es cultura, no es el forma de verlo desde fondos concursables, aquí los fondos que son más apetecidos los que son más grandes tienen que ver con los fondos de desarrollo vecinal y fondos de seguridad vecinal, entonces hay aquí mucho proyecto que busca instalar citófonos nuevos donde no existen pintar que se yo todas las fachadas de un pasaje, poner cámaras de seguridad, instalar el nuevo techo de la organización, hay mucho de eso, eso puede ser cultura, pero no es el foco así como se ve desde acá, entonces apunta mucho a esa forma de como ver el tema de la subvención, que está dando aportes en seguridad y desarrollo de los vecinos, sin embargo también, si bien puede ser visto de igual forma como cultura, hay otros fondos o actividades que son muy vinculadas con el adulto mayor, que tiene que ver con habilidades manuales, con que ellos compren que se yo materias primas, y el club de adulto mayor pasa que se yo, todo el segundo semestre bordando cojines y luego tiene un espacio de exposición a fin de año, en la feria navideña que propone el municipio, en la expo navideña, donde pueden también presentarlo, otro fondo que se utiliza harto es el turismo social, donde los clubes de adulto mayor que participan bastante viajan y recorren Chile, por ejemplo este mismo que estaba viendo acá es de un viaje de club de adulto mayor a Olmué, y pasan están el día allá, recorren, y eso está permitido, dentro de estos fondos, otras actividades más vinculadas al medio ambiente, al deporte, y la cultura, propiamente tal la cultura entendida como actividades de cierre, creo que también se está trabajando en el aniversario del barrio Huemul, también actividades con el club deportivo Juan Ramsay, que hacen no por una corrida entorno a una celebración de un hito particular, entonces hay como de todo, yo tengo ahora la primera salida como a las 4 la Jeane es la encargada de eso y la que más le ha tocado ver en terreno el proceso de ejecución, ella te puede responder más en ese sentido.

¿Cómo perciben los vecinos de la comuna el actuar del departamento?

Bien, está bien , los vecinos están super apropiados de este programa, de los dos programas de escuela de dirigentes y de los fondos concursables, entonces podríamos decir que lo sienten de ellos, sería por ejemplo improbable o algo inviable que un programa como este no existiera, tanto fondos como la escuela, principalmente fondos, entonces eso habla que efectivamente está bien valorado por la comunidad, de que un programa como

este exista, eso lo podemos ver en el día a día, y como te digo históricamente de recursos que se reparten, que se entregan son utilizados por las organizaciones, son más de 500 las organizaciones que ganan digamos, su fondo concursable, entonces evidentemente ellos lo consideran una herramienta bastante propia de ellos, un programa, una política municipal que efectivamente año a año ha ido creciendo en cuanto a sus fondos, al total de recursos, entonces a grandes rasgos hay una valoración positiva de lo que aquí se hace, si bien puede ser mejorable, y te decía antes marginalmente año a año se trabaja en modificaciones y en mejoras, así como está de acuerdo a los números que nosotros podemos ver y a las estadísticas de acuerdo a las mismas encuestas que te comentado, al menos en escuela de dirigentes, todo está valorado, cada uno de los profesores, cada uno de los profesores, cada uno de los ramos que se entregan, los temas de apoyo en gestión y también los lugares donde se realizan las clases de la escuela de dirigentes están valorados sobre 6.5, entonces de un máximo 7, entonces hay una valoración positiva en escuela de dirigentes y en fondos concursables donde efectivamente la gente participa año a año, participan más organizaciones en este programa.

¿Qué importancia usted identifica del departamento de proyecto y estudios en el municipio?
Y ¿Cuáles son las ventajas de su gestión en la municipalidad?, ¿identificas algún aporte?, así en específico.

Nosotros de alguna manera somos los chicos buenos, somos quienes entregan financiamiento, nosotros estamos aquí para entregar apoyo a las organizaciones sociales, así por organigrama, no somos los fiscalizadores, no somos quienes vamos a ir decirle que la patente está abierta, o que el techo está construido sin permiso, no es nuestra labor, aquí en proyectos y estudios, que nosotros estamos liderando el proceso completo de entrega de subvención mediante fondos concursables a las organizaciones y estamos proveyendo un servicio gratuito de capacitación continua que es la escuela dirigentes, por lo tanto el aporte que nosotros podemos hacer es bastante alto, es bastante rentable socialmente, y las ventajas que eso tiene es que contamos básicamente con el apoyo de la ciudadanía, quiere este programa, lo valora, lo valida, entonces efectivamente, tenemos ciertas ventajas, no nos llegan a reclamar de porque nos están sacando un parte, o porque nos están diciendo que esto no podemos construirlo, aquí nosotros la gente viene, nosotros le contamos mediante bases que están super claras y son super abiertas y transparentes, como postular y la gran mayoría entiende el mensaje, lee las bases, postula, adjunta la documentación, entonces es un proceso que se da naturalmente para que ellos obtengan un beneficio que es una subvención mediante fondos concursables.

Hay de todo, hay gente nueva año a año, entonces el aporte fundamental como te decía antes, son más de 500 millones de pesos que van directo a las organizaciones, ósea aquí nosotros como te digo trabajamos somos los que revisamos que todo está listo, ganó, firmó el convenio, hacemos una ceremonia de firma de convenio, donde firman la gran mayoría de las organizaciones, y después nosotros somos los que coordinamos para que el cheque le llegue, perdón ya no es cheque, para que la transferencia le llegue a su cuenta, entonces, nosotros vemos todo el proceso completo como la gente, por ejemplo que nunca había venido para acá pide las bases, después vuelve, hace un par de preguntas, manda un correo, lo vemos postulando en el salón de postulaciones, después lo vemos firmando el convenio por que efectivamente ganó, luego le transferimos los recursos, vamos a terreno, vemos como instalaron o hicieron una actividad en todo el barrio, vemos como nos llegan las rendiciones y cerramos el proceso año a año, ese es el general, entonces efectivamente, si bien no es un presupuesto participativo, si son fondos concursables que van en directo beneficio de la organización del territorio, entonces el aporte, imagínate que sería tú, si no

existiría esto, habrían 500 millones menos para que las organizaciones dispusieran para entregarlas en su propio territorio, es un impacto altísimo.

Haber desde el punto de vista político, hay una rentabilidad política, ósea, si nosotros hacemos bien la pega me imagino que eso va a ser premiado al momento de las votaciones, de las elecciones, por teoría política, ahí debería de verse reflejado digamos, en maximizar el caudal de votos de acuerdo a una pega transparente, eso se verá el próximo año, pero cualitativamente, eso es algo cuanti, nosotros efectivamente nosotros recibimos constantemente, y hemos recibidos en alza, buenas críticas del proceso, del trabajo, y como desde autoridades internas, hasta autoridades de las organizaciones sociales, ósea efectivamente me ha tocado verlo cara a cara... no tenemos una avalancha de personas que diciendo "porque pasó esto", claro, hay municipios, o el mismo FONDART, pasa algo y llegan todos en maza afuera a preguntar qué pasó, aquí el claridad del proceso ha sido bien valorada.

Entonces eso sería, se estamos listos, muchas gracias Sebastián por tu tiempo y la información que será de gran ayuda para la investigación