



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

ANÁLISIS PROCESO ADMINISTRATIVO DEL PROGRAMA RED CULTURA EN
SU COMPONENTE 4: “ACCESO A EXPERIENCIAS ARTÍSTICO CULTURALES,
RESIDENCIAS ARTÍSTICAS”, DEL CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS
ARTES DE CHILE.

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

Alumna

LISSETTE MAUREEN CERNA LEDEZMA

Profesor guía

MARIO LARGOMARSINO MONTOYA

Valparaíso, Agosto 2016

Resumen

En la siguiente investigación se presenta el análisis realizado al componente 4 del Programa Red Cultura, el cual tiene relación con las llamadas Residencias Artísticas o el “Acceso a Experiencias Artístico Culturales”, del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile. Con el objetivo de evaluar y analizar el desarrollo administrativo que presentó durante su primer año de implementación bajo esta nueva orientación de arte colaborativo conjunto a la comunidad.

El trabajo se desarrolló a través de un diseño de investigación no experimental, en base a un enfoque “mixto”, es decir, frente a un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos. Se utilizaron fuentes secundarias como primarias para obtener la información, para estas últimas se utilizaron herramientas como la entrevista y la encuesta.

Esta investigación expone las características de las residencias artísticas, su proceso administrativo y aquellas falencias que se presentaron durante la gestión administrativa para su materialización. Principalmente se encontraron faltas relacionadas con la planeación entorno a la coordinación de los participantes y el desarrollo de los planes operativos en cuanto al tiempo de gestión de las actividades. Se propone prestar mayor atención aquellas variables externas que puedan afectar la planificación inicial; impulsar una mejor comunicación entre las áreas que participan; como también tomar en cuenta aquellos procesos intermedios que apuntan al cumplimiento de las metas.

Palabras clave: Análisis, Proceso administrativo, Residencias Artísticas, Cultura, Consejo Nacional de la Cultura y las artes; Programas culturales, Planificación.

Abstract

In the next investigation will present the analysis of Fourth component of program Red Cultura (Culture Network), which is related to calls "Residencies Artistic" or "Access to Artistic Cultural Experiences" from the National Council for Culture and the Arts of Chile. In order to evaluate and analyze the administrative development presented during its first year of implementation under this new orientation collaborative art community.

The work was developed through a design of non-experimental research, based on a "mixed" approach, in, based on a process of collecting, analyzing and linking quantitative and qualitative data. were used secondary and primary data for get the information, such as interview and survey.

This research describes the characteristics of artistic residences, the administrative process and those failures that occurred during the management administration. Mainly related the mistakes planning coordination environment of the participants and the development of operational plans in terms of time management activities. It's propouse to pay greater attention those external variables that may affect the planning; fostering better communication between areas involved; also take into account those intermediate processes to reach the differents goals.

Keywords: Analysis, process management, Artistic Residencies, Culture, National Council for Culture and the arts; Cultural programs, Planning.

AGRADECIMIENTOS:

Quiero agradecer en una primera instancia a mi familia por la paciencia que han tenido durante estos arduos años de estudio, por los tiempos en que no los pude acompañar y por los recuerdos perdidos. A mi papá, Alberto Cerna Muñoz y a mi mamá, Lizbeth Ledezma Moraga, por el sacrificio que han realizado no solo por mí, sino por mis tres hermanas, la intención de entregarnos las armas correspondientes para enfrentarnos a este mundo incierto y lleno de cambios. Agradezco las enseñanzas de mi Abuelita Sonia Moraga, quien con sus historias siempre me demostró lo gentil y dura que puede ser la vida, sobre cómo hay que agradecer, aprovechar y compartir las oportunidades que nos brindan.

Agradezco a mis amigas, compañeras de universidad y de viaje, Valentina y Macarena por darme la fuerza de continuar en este rumbo, de no declinar ni rendirme. Agradezco que me hayan enseñado lo que es el compañerismo y la responsabilidad que conlleva el hacer crecer y desarrollar una verdadera amistad. Gracias a ustedes escribo estas palabras a miles de kilómetros, en un país diferente al mío.

También se lo dedico a mi tata, Guillermo Cerna, por todas las veces que me llamó y preguntó sobre el tema del trabajo.

También agradezco la oportunidad, paciencia y las enseñanzas que me dieron Karen Olivares y Andrea Castellón, quienes me ayudaron a comprender la satisfacción que puede generar el trabajar en un puesto de gestor o de administrador cultural, les agradezco ya que sin su ayuda este tema de tesis no se podría haber llevado a cabo.

En general doy las gracias por todos aquellos lugares en que anduve, a todas las personas que se han cruzado por este camino de aprendizaje, aquellos que me brindaron apoyo y ánimo para no rendirme en este desafío. T. Violetta, Natalia, Susan C., Marieliv, Jonathan, Mauricio, Anais, Alan, Rocío, Luis E., Marcela, Gabriela, Camila, Sheyla, T. Exequiel, T. Rodolfo y T. Luis.

Gracias a todos de corazón.

INDICE

| | | |
|-------|---------------------------------------------------------------------|----|
| I. | INTRODUCCIÓN..... | 10 |
| II. | MARCO METODOLÓGICO..... | 15 |
| 1. | Problema de investigación..... | 15 |
| 2. | Objetivos..... | 15 |
| 2.1 | General..... | 15 |
| 2.2 | Específicos..... | 15 |
| 3. | Pregunta de investigación..... | 16 |
| 4. | Viabilidad de la investigación..... | 16 |
| 5. | Enfoque de la investigación..... | 16 |
| 6. | Diseño de la investigación..... | 16 |
| 7. | Alcance de la investigación..... | 17 |
| 8. | Técnicas o instrumentos de investigación..... | 17 |
| III. | MARCO TEÓRICO..... | 19 |
| 1. | ¿Qué es Cultura?..... | 19 |
| 1.1 | Definiciones de Cultura..... | 19 |
| 1.2 | Definición de cultura en Chile..... | 21 |
| 2. | Consejo Nacional de la Cultura y las Artes..... | 22 |
| 2.1 | Breve historia..... | 22 |
| 2.2 | Ley 19.891: Ley del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes..... | 25 |
| 2.2.1 | Disposiciones..... | 26 |
| 2.3 | Visión y misión..... | 29 |
| 2.4 | Estructura organizacional..... | 30 |
| 2.5 | Organigrama..... | 34 |
| 3. | Política Cultural..... | 36 |

| | | |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 | Generalidades..... | 36 |
| 3.2 | política Cultural 2011-2016..... | 37 |
| 3.3 | Ejes Culturales..... | 38 |
| 3.3.1 | Promoción de la Creación..... | 38 |
| 3.3.2 | Participación ciudadana..... | 39 |
| 3.3.3 | Patrimonio Cultural..... | 40 |
| 3.4 | Valores..... | 42 |
| 3.5 | Objetivos..... | 43 |
| 3.6 | Política de Gobierno en materia de Cultura..... | 44 |
| 4. | Red Cultura..... | 50 |
| 4.1 | Red Cultura..... | 50 |
| 4.2 | Componentes..... | 51 |
| 4.2.1 | Fortalecimiento de la gestión del sistema de infraestructura cultural..... | 51 |
| 4.2.2 | Planificación Cultural Participativa..... | 55 |
| 4.2.3 | Fondo para iniciativas culturales de base comunitaria en pro de la integración social..... | 58 |
| 5. | Componente 4: “Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas | |
| | 61 | |
| 5.1 | Generalidades..... | 61 |
| 5.2 | Tipos de Residencias Artísticas..... | 62 |
| 5.3 | Características de la implementación de las Residencias..... | 63 |
| 5.3.1 | Residencias de artistas en el territorio y en escuelas Rurales..... | 63 |
| 5.3.2 | Residencias Artísticas de intercambio entre organizaciones culturales comunitarias..... | 64 |
| 5.4 | Desarrollo y seguimiento de los proyectos de Residencias Artísticas..... | 64 |
| 6. | La Administración y Gestión Cultural..... | 68 |
| 6.1 | Enfoque clásico – Henri Fayol..... | 68 |
| 6.1.1 | Concepto de Administración..... | 69 |
| 6.1.2 | Funciones universales de la administración..... | 70 |
| 6.1.3 | Principios generales de la administración..... | 71 |

| | | |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.2 | Enfoque Neoclásico: Proceso Administrativo | 73 |
| 6.2.1 | Proceso administrativo | 74 |
| 6.2.1.1 | Planeación..... | 74 |
| 6.2.1.2 | Organización..... | 75 |
| 6.2.1.3 | Dirección..... | 76 |
| 6.2.1.4 | Control..... | 76 |
| 6.3 | Gestión..... | 78 |
| 6.4 | Gestión cultural | 79 |
| IV. | MARCO OPERATIVO..... | 81 |
| 1. | Encuestas | 81 |
| 1.1 | Formato de encuestas | 81 |
| 1.1.1 | Formato de encuesta utilizado con el programa Red Cultura (nivel central) 81 | |
| 1.2 | Gráficos Programa Red Cultura (nivel central)..... | 84 |
| 1.3 | Gráficos departamentos y áreas de soporte | 89 |
| 2. | Entrevistas | 93 |
| 2.1 | Formatos de entrevista | 93 |
| 2.1.1 | Formato entrevista Programa Red Cultura..... | 93 |
| 2.1.2 | Formato de entrevista áreas de soporte | 95 |
| 2.1.3 | Formato de entrevista artistas Residentes | 96 |
| 2.2 | Entrevistas programa Red Cultura (nivel central) | 96 |
| 2.2.1 | Moyra Hopzafel - Jefatura departamento Ciudadanía Cultural - Licenciada en arte – Especialista en gestión Cultural y comunicaciones estratégicas..... | 97 |
| 2.2.2 | Andrea Castellón – Apoyo Administrativo, Ciudadanía Cultural - Administradora Pública..... | 102 |
| 2.2.3 | María José Muñoz - Coordinadora Nacional Acceso a experiencias artísticas- Ciudadanía cultural - Licenciada en arte visual – licenciada en educación artes visuales | 109 |
| 2.2.4 | Karen Olivares - Apoyo administrativo - Ciudadanía Cultural – Administradora Pública..... | 112 |
| 2.3 | Entrevistas departamentos y áreas de soporte | 122 |

| | | |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3.1 | Mario Ahumada - Jefe Administración – Administración y finanzas – Administrador público | 122 |
| 2.3.2 | Cynthia Peregrini Enríquez - Área pagos- Departamento de Administración y Finanzas - Ingeniera Comercial | 125 |
| 2.3.3 | Maritza Salomé López Tapia - Jefatura unidad de Racionalización – Departamento de Administración y Finanzas | 128 |
| 2.3.4 | Rolando Godoy- Sección de compras y licitaciones - Departamento de Administración y Finanzas- Abogado..... | 131 |
| 2.4 | Entrevistas Artistas Residentes..... | 134 |
| 2.4.1 | Andrés Pacheco Chaura – Residencia artística “Siete Volcanes” - Región de los lagos, Llanquihue..... | 134 |
| 2.4.2 | Ximena Godoy – Residencia Artística “La voz del viento” - Región del Maule, Vichuquén..... | 135 |
| 3. | Categorización | 137 |
| V. | CONCLUSIONES Y PROPUESTAS..... | 143 |
| 1. | Conclusiones principales..... | 146 |
| 1.1 | <i>Falta de coordinación interpartamental.....</i> | 146 |
| 1.2 | <i>Forma de contratación.....</i> | 146 |
| 1.3 | <i>Falta de conocimiento del proceso en la parte intermedia por parte de funcionarios claves.....</i> | 147 |
| 1.4 | <i>Falta de planificación</i> | 148 |
| 2. | Propuestas..... | 149 |
| 2.1 | Propuesta 1 | 149 |
| 2.2 | Propuesta 2 | 151 |
| 2.3 | Propuesta 3 | 157 |
| 2.4 | Propuesta 4 | 162 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 168 |
| | ANEXOS..... | 172 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo 1: <i>Fragmento mensaje presidencial de Eduardo Frei Ruiz-Tagle en el primer trámite constitucional del proyecto de Ley de la Dirección nacional de Cultura.</i> | 172 |
| Anexo 2: <i>Evolución de las artes.</i> | 174 |
| Anexo 3: <i>Objetivos generales y específicos, Política Cultural 2011-2016</i> | 176 |
| Anexo 4: <i>tipo de infraestructura Cultural</i> | 184 |
| Anexo 5: <i>Tabulación de datos Programa Red Cultura (nivel central)</i> | 185 |
| Anexo 6: <i>Tabulación de datos Departamentos y áreas de soporte.</i> | 186 |
| Anexo 7: <i>Resolución 0195 del 27 de enero 2015 sobre el presupuesto residencias.</i> | 187 |

I. INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de administración nos referimos directamente al tratamiento racional de los recursos de una organización para lograr las metas u objetivos establecidos, cuando relacionamos este concepto a lo público, en simples palabras, nos referimos a dirigir de manera racional el “qué hacer” del Estado para propender al bien común de los ciudadanos. Durante largos procesos de modernización se han instaurado diferentes enfoques, técnicas y principios de administración, las cuales han propendido a reformular la manera en que se construyen, organizan y ejecutan los servicios. Actualmente la planificación, el control, la coordinación, liderazgo, entre otros; siguen presentándose como un recurso esencial que garantiza (en la mayoría de los casos) un orden en cada proceso llevado a cabo.

En el caso del área cultural, entendida a grandes rasgos como el Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc¹; desde el retorno de la democracia, ha ido tomando mayor importancia frente a un contexto de recuperación de los espacios y expresiones culturales del país².

Desde el año 1990 a la fecha se han llevado a cabo diferentes iniciativas administrativas para hacer frente a la demanda cultural de la ciudadanía, se ha logrado establecer un ente representativo del área llamado “Consejo Nacional de la Cultura y las Artes” (CNCA); una política cultural transversal a los gobiernos; Nuevos fondos para iniciativas ciudadanas; programas, infraestructuras, espacios culturales, mayor difusión, talleres, actividades, etc. Incluso nos acercamos al establecimiento de un Ministerio de Cultura, ya que actualmente el CNCA a pesar de ser un organismo descentralizado y autónomo, sigue bajo la dependencia del Ministerio de Educación para la realización de ciertos actos administrativos.

¹ Real Academia Española (2015). “Cultura”. Disponible en:

[<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=UitBPncv8DXX2pzUHdVB%7CplvibrAavDXX2gn6qTEU>]

² Atero, M, y Mella, A. (2007). Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Las Políticas Culturales Públicas en Chile. Acercamiento antropológico a la política cultural nacional 1920 - 2006 (tesis de pregrado). Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Chile

Uno de los avances más importantes fue el CNCA creado en el año 2003 bajo la Ley 19.891. Se instaura como el ente encargado de impulsar, coordinar y desarrollar las actividades relacionadas con el aspecto cultural del país, encargado principalmente de entregar una institucionalidad a la diversidad de acciones y expresiones que diariamente ocurren a lo largo del territorio nacional, como también de potenciarlas y preservarlas.

El CNCA debe trabajar en base a los lineamientos que se instauran en la “Política Cultural” entendida como un proyecto de Estado y no como un proyecto temporal de gobierno. Fue en el año 2005, como otra iniciativa para generar un desarrollo de la cultura, que se establece una política cultural la cual se desarrolló durante el periodo 2005 - 2010, en ella se dictaron los diferentes principios, las líneas estratégicas, objetivos y medidas que regirían el área. Actualmente nos encontramos frente a una nueva política cultural que abarca un periodo de cinco años, al igual que la anterior, desde el 2011 hasta el 2016.

La actual política se encuentra construida en base a tres ejes principales los cuales, a grandes rasgos, son: *Creación de cultura*, como una forma de contribuir al desarrollo de las personas y el fortalecimiento de una ciudadanía cultural; *Patrimonio cultural*, contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural; y *Participación ciudadana*, como un esfuerzo para que la ciudadanía participen en las decisiones que se tomen respecto al área.

Por otro lado, el CNCA también debe dirigir su actuar a los distintos mandatos presidenciales que se establezcan en la agenda de gobierno. En el actual programa de la Presidenta Michelle Bachelet, se establecen 25 medidas como punto de interés en el fortalecimiento y profundización del área de cultura, las cuales se encuentran concentradas en cinco dimensiones: Acceso, formación, financiamiento y fomento; patrimonio e institucionalidad.

El CNCA como ente encargado de la administración racional de los recursos asignados al área cultural y de garantizar el alcance de los objetivos o metas establecidas, es decir, del logro de las diferentes aspiraciones tanto de la política cultural (largo plazo) como las de gobierno (corto plazo), contempla en su estructura orgánica diferentes departamentos tales como: *Fomento de las Artes e Industrias Creativas*; *Planificación y Presupuesto*;

Administración General; Recursos Humanos; Jurídico; Comunicaciones; Estudios; y Ciudadanía y Cultura. En este se contemplan cinco secciones: *Patrimonio Cultural Inmaterial; Educación Artística y Cultura; Elencos Artísticos y Formación; Unidad de Gestión Interna;* y por ultimo *Gestión Cultural Territorial* en donde se encuentra el programa en estudio.

El programa Red Cultura pertenece al departamento de turismo y cultura sección Gestión Cultural, y este tiene como fin dar cumplimiento a las medidas 2, 3, 4 y 17 del programa de gobierno actual, es decir, su actuación busca acortar la brecha del acceso que tiene los ciudadanos al arte y la cultura, sea por razones aislamiento, vulnerabilidad, u otro motivo (más adelante se presentarán en profundidad). Propende a mejorar el desarrollo cultural del territorio, trabajando con distintos intermediarios para poder mejorar ese acceso finalmente a los bienes artísticos y culturales que tiene el país. Este programa divide su actuar en cuatro componentes: *Fortalecimiento de la gestión del sistema de infraestructura cultural; Planificación cultural participativa; Fondo para iniciativas culturales de base comunitaria en pro de la integración social; y Fomento del acceso a experiencias artístico-culturales,* siendo este último en el cual basaremos nuestro análisis.

Las experiencias artístico-culturales o las llamadas Residencias Artísticas, son el estadio de un artista en un territorio específico durante uno a dos meses, para trabajar un proceso de arte colaborativo directamente con la comunidad a partir de un diagnóstico sociocultural que se ha elaborado previamente con esta. Como mecanismo de acción cultural, se instaura por primera vez en el año 2015 alcanzando la meta total de 41 Residencias ejecutadas.

Finalmente, el objetivo de este trabajo será analizar el proceso administrativo del programa Red Cultura en su componente 4: Acceso a Experiencias Artístico Culturales, “Residencias Artísticas”, principalmente en el tipo de Residencias Artísticas orientadas al territorio y escuelas rurales intentando así evaluar el funcionamiento que ha presentado, en este corto tiempo, para poder definir cuáles son los aspectos claves que rigen su proceso administrativo.

Para lograr un alcance del objetivo general se ha definido una serie de objetivos específicos, los cuales son:

- 1) Describir en qué consiste la política Cultural que se implementa actualmente en Chile, por parte del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- 2) Describir el contenido y las características del programa Red Cultura
- 3) Identificar los principales elementos que contiene el denominado componente Acceso a Experiencias Artístico Culturales.
- 4) Determinar, en base a un análisis, cómo ha funcionado u operado el componente Acceso a Experiencias Artísticas.
- 5) Generar propuestas tendientes a optimizar la gestión del componente en un mediano y largo plazo.

Para ir en logro de los objetivos anteriores es que se ha establecido como metodología de la investigación un enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo; estableciendo como instrumento de recopilación de datos o de información, la elaboración de tres tipos de entrevistas orientadas al funcionario del programa Red Cultura, a los funcionarios de los departamentos y áreas de apoyo o soporte; y a los artistas residentes. Como también la elaboración de dos encuestas que permitan obtener mayor información para la realización de un correcto análisis.

El trabajo se encuentra dividido en cinco capítulos, los cuales se resumen a continuación:

- I. Introducción: se presenta una mirada general al tema de análisis.
- II. Marco metodológico: en este segundo capítulo presentamos los objetivos generales y específicos de la investigación, se establecen aquellas áreas que permiten establecer la viabilidad de la investigación como también el método y las herramientas a utilizar.
- III. Marco teórico: Se basa en la recopilación de la información relacionada al tema de investigación, se encuentra dividido en seis parte: 1. *¿Qué es cultura?* en este punto observamos distintos significados del concepto cultura hasta llegar al que predomina en nuestro país. 2. *Consejo Nacional de la Cultura y las Artes*. una mirada de cómo se estructura, quien se encarga de guiar y supervisar los elementos culturales del país, su misión, visión, objetivos, estructura orgánica, etc. 3. *Política Cultural*. se presenta aquellos ejes principales de acción en el cual se orienta el accionar del CNCA en torno a la política cultural actual, como también la

política de gobierno en tema de cultura. 4. *Programa Red Cultura*. En el punto cuatro entramos al programa precursor del objeto de análisis, aquí se presentan las características más relevantes de este. 5. *Componente 4: "Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas"*. se presenta de manera general aquellas características más relevantes del componente 4, componente en el cual basaremos el análisis. 6. *La Administración y Gestión Cultural*. se hace referencia aquellos conceptos claves entregados por diferentes enfoques en cuanto a la administración y gestión.

- IV. Marco operativo: En el capítulo cuarto se presentan el resultado de la aplicación de los instrumentos de obtención de información establecidos en el capítulo dos (entrevistas y encuestas).
- V. Conclusiones y propuestas: En el capítulo cinco se expondrán aquellas ideas más relevantes obtenidas de los instrumentos de recopilación de datos, también se establecerán propuestas a las problemáticas identificadas.

Por medio de la estructura anterior es que se buscará llegar a un análisis integral del componente 4 "acceso a experiencias Artísticas".

A continuación se dará paso al desarrollo de la investigación.

II. MARCO METODOLÓGICO

1. Problema de investigación

En la presente investigación, se intentará evaluar el funcionamiento que ha presentado, en este corto tiempo, el componente 4 Acceso a experiencias artísticas del programa Red Cultura perteneciente a la sección de territorio cultural, departamento ciudadanía y cultura, del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes del Gobierno de Chile. Principalmente en el tipo de Residencias Artísticas orientadas al territorio y escuelas rurales. Lo anterior, de forma de mejor definir aquellos aspectos que son claves en el proceso de gestión administrativa del componente antes señalado.

2. Objetivos

2.1 General

Analizar el proceso administrativo del programa Red Cultura en su componente 4: Acceso a Experiencias Artístico Culturales, “Residencias Artísticas”, orientadas al territorio y escuelas rurales.

2.2 Específicos

- 2.2.1 Describir en qué consiste la política Cultural que se implementa actualmente en Chile, por parte del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- 2.2.2 Describir el contenido y las características del programa Red Cultura
- 2.2.3 Identificar los principales elementos que contiene el denominado componente Acceso a Experiencias Artístico Culturales.
- 2.2.4 Determinar, en base a un análisis, cómo ha funcionado u operado el componente Acceso a Experiencias Artísticas.
- 2.2.5 Generar propuestas tendientes a optimizar la gestión del componente en un mediano y largo plazo.

3. Pregunta de investigación

¿Cómo ha funcionado administrativamente, hasta el momento, el componente de Acceso a Experiencias Artístico Culturales del programa Red Cultura?

4. Viabilidad de la investigación

Este trabajo de título se debe considerar como “viable”, ya que se cuenta con los accesos de información necesarios para llevar a cabo el análisis correspondiente, es decir, es posible acceder a la documentación e información generada por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de forma directa. Además el tiempo dado para la realización de la investigación, nos permite hacer un levantamiento de información de aquellas fuentes que se encuentran involucradas con el tema en cuestión.

5. Enfoque de la investigación

Para poder lograr una perspectiva más amplia y profunda en la investigación, se trabajará en base a un enfoque “mixto”, es decir, en base a un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos. Este enfoque permite utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y disminuyendo sus debilidades potenciales.³

6. Diseño de la investigación

El diseño de investigación de este trabajo es “No experimental”, ya que no se manipularan deliberadamente o arbitrariamente variables para ver su efecto en otras.

³ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). METODOLOGÍA de la investigación. 5th ed. México: Mc Graw Hill, pp.4 a 14.

Lo que se realizará por medio de este diseño, es observar un proceso en su contexto natural para posteriormente analizarlo⁴

7. Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es básicamente descriptivo, se busca identificar o detallar las propiedades y características del proceso administrativo del componente de Acceso a Experiencias Artísticas, pretendiendo medir y recoger información de las variables. Por otro lado, también se busca relacionar las variables más relevantes y así poder analizar el grado de asociación que exista entre ellas, por lo tanto esta investigación también presentará un alcance correlacional⁵

8. Técnicas o instrumentos de investigación

Se divisa para el desarrollo de este trabajo la realización de los instrumentos de recolección de datos tales como la encuesta y entrevistas, las cuales estarán orientadas a los funcionarios que intervienen en el proceso administrativo de las Residencias como también a los artistas residentes.

Una entrevista se relaciona a un proceso de comunicación que se realiza entre dos personas o más, en donde una realiza la acción de interlocutor (entrevistador) mientras los demás responden (Entrevistados). Principalmente se trabaja por medio de preguntas y respuestas, lográndose así la comunicación y la construcción de significados respecto a un tema. Este es un instrumento para poder conseguir de manera directa información acerca del entrevistado o de la temática en estudio. Se considera que la entrevista cualitativa es más flexible como método de recolección de datos.

⁴ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). METODOLOGÍA de la investigación. 5th ed. México: Mc Graw Hill, pp.120 y 121.

⁵ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). METODOLOGÍA de la investigación. 5th ed. México: Mc Graw Hill, pp. 80.

Se clasifican en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas, o abiertas. En las estructuradas el entrevistador se guía a través de preguntas específicas y sujetas exclusivamente a éstas. Las semiestructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos. Por último, las entrevistas abiertas se relacionan con una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla.⁶

En este caso ocuparemos entrevistas semiestructuradas.

Una encuesta, por otro lado es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población⁷

Existen varios tipos de encuestas; las exhaustivas y parciales, será exhaustiva cuando se considere todas las unidades estadísticas, cuando no se considera toda la población o conjunto estudiado es parcial. Existen las encuestas directas e indirectas, las directas cuando se consiguen directamente del cuestionario elaborado y serán indirectas cuando se obtengan de información previamente realizada. Encuestas sobre hechos de opinión, principalmente se utiliza para averiguar en general lo que piensa el público sobre determinadas materias⁸.

⁶ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). METODOLOGÍA de la investigación. 5th ed. México: Mc Graw Hill, pp.154.

⁷ Universidad de Sonora, México. ¿Qué es una encuesta?, Departamento de matemáticas, división de ciencias exactas y naturales. Disponible en:
[<http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>]

⁸ Universidad de Sonora, México. ¿Qué es una encuesta?, Departamento de matemáticas, división de ciencias exactas y naturales. Disponible en:
[<http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>]

III. MARCO TEÓRICO

1. ¿Qué es Cultura?

Al enfrentarnos a la búsqueda de una definición sobre “Cultura”, encontramos diversos autores que se han expresado respecto a esta, los cuales dan al concepto de cultura diferentes grados de complejidad, amplitudes e incluso usos. Según Anna Geli, puede considerarse Cultura como una palabra “maleta”, es decir, palabras que pueden tener un significado relevante, pero aun así no aclaran nada. Son conceptos de los cuales las personas hacen gran referencia sin saber exactamente a que se refiere, lo cual ha traído a lo largo de su corta historia⁹ diferentes controversias tanto en el plano político como social¹⁰.

1.1 Definiciones de Cultura

La real academia española define cultura como:

“Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”¹¹.

Por otro lado, la Sociología nos entrega la siguiente definición de cultura:

“La suma total de los rasgos de comportamiento y de las creencias – características aprendidas- de los miembros de la sociedad particular (...) Los miembros de una sociedad comparten también una cultura. Es imposible que una cultura y una sociedad existan separadamente. Si existe sociedad, debe existir una cultura correspondiente”¹².

⁹ El texto “cultura y desarrollo” de Unesco (2010), establece que la palabra cultura apareció aproximadamente en el siglo XIII a través del término Kultur de idioma Alemán el cual se encontraba vinculada a la idea de cultivar la tierra, se presenta en el texto que no han pasado más de 300 años en que el concepto adquiere el significado abstracto (cultivar el espíritu) con el que se conoce actualmente.

¹⁰ Unesco (2010). “Cultura y Desarrollo: Evaluación y perspectiva”. España. Disponible en: [www.unescoetxea.org/dokumentuak/Cultura_desarrollo.pdf]

¹¹ Real Academia Española (2015). “Cultura”. Disponible en: [<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=UitBPncv8DXX2pzUHdVB%7CplvibrAavDXX2gn6qTEU>]

¹² Cohen, B. (2004). Introducción a la Sociología. México: Mc Graw Hill.

Se revela de esta definición que Cultura es una manifestación de las personas al constituirse como una sociedad. A través de esta línea de estudio podemos determinar que este concepto es mucho más complejo a como se encuentra definido por la Real Academia Española. Se identifican algunas características que son desarrolladas en distintos niveles, según el tipo de sociedad visualizada, tales como: las *normas culturales*, patrones establecidos de lo que un grupo espera en cuanto a pensamiento y conducta; *Cultura ideal y real*, la primera tiene que ver con la existencia de patrones de conducta abiertos y formales, mientras que la real está compuesta por lo que la gente realmente hace; *Rasgo Cultural*, esta es la unidad más pequeña de una cultura, pudiendo ser una frase, un objeto, un símbolo, etc.; *Complejo cultural*, agrupación de rasgos relacionados entre sí; y por último una Institución cultural, como sistema organizado para llevar a cabo ciertas funciones en pos de objetivos¹³. Todos estos elementos jugarían un rol esencial entorno a la generación y desarrollo de la cultura.

La antropología, por otro lado, y citando al autor Edward Burnett Tylor se refiere a cultura de la siguiente forma:

“La cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos o capacidades adquiridas por el hombre en cuanto miembro de la sociedad”.¹⁴

Otra definición de cultura, es la establecida en la Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales (MONDIACULT), realizada en 1982 en México, en donde se estableció:

*“La cultura (...) puede considerarse (...) como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales inherentes al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”*¹⁵.

¹³ Cohen, B. (2004). Introducción a la Sociología. México: Mc Graw Hill.

¹⁴ García, P (2000). Cultura en sentido antropológico. España. Disponible en: [www.filosofia.org/filomat/df406.htm]

¹⁵ Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales (MONDIACULT). (1982).

A diferencia de las dos primeras definiciones, esta logra integrar las expresiones culturales como manifestaciones específicas de las culturas. Establece además un dinamismo del concepto, debido a que este no debe ser visto como un conjunto estático de valores y prácticas, la cultura se recrea constantemente en la medida en que las personas cuestionan, adaptan y redefinen sus valores y prácticas ante el cambio de la realidad y el intercambio de ideas¹⁶. La definición presentada en esta convención fue adoptada por UNESCO, presentándola en diferentes publicaciones respecto a esta área.

1.2 Definición de cultura en Chile

La normativa cultural actual del país no contempla una definición propia sobre lo que es “Cultura”, pero se da a entender dentro de diferentes publicaciones llevadas a cabo en los últimos años, que se ha vinculado con el concepto de cultura definido por UNESCO. Esto se puede ver reflejado en el Mensaje presidencial de Eduardo Frei Ruiz-Tagle en el primer trámite constitucional del proyecto de Ley de la Dirección nacional de Cultura, en donde se expresa las áreas que componen a la cultura, expresando además la dificultad de limitarse a ciertos elementos¹⁷.

Como se demostró anteriormente existe una gran dificultad y diferentes formas de concebir un significado de “Cultura”, en este sentido y para efectos de este trabajo, utilizaremos la definición de cultura establecida por UNESCO al ser la más referenciada en los trabajos provenientes del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, teniendo en cuenta además, que hablaremos de cultura desde la parte que puede estar sujeta a legislación e institucionalización¹⁸.

¹⁶ Unesco (2010). “Cultura y Desarrollo: Evaluación y perspectiva”. España. Disponible en: [www.unescoetxea.org/dokumentuak/Cultura_desarrollo.pdf]

¹⁷ Anexo 1: *Fragmento mensaje presidencial de Eduardo Frei Ruiz-Tagle en el primer trámite constitucional del proyecto de Ley de la Dirección nacional de Cultura*

¹⁸ Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Definición en Cultura. Disponible en: [www.diputados.gob.mx/cesop/]

2. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes¹⁹

El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) es el ente encargado de impulsar, coordinar y desarrollar las actividades relacionadas con el aspecto cultural del país, este es un organismo descentralizado y autónomo, ubicado en la región de Valparaíso. Su dirección recae en un directorio con diez integrantes de las diferentes áreas culturales.

El CNCA se encuentra bajo la dependencia del Ministerio de Educación, con el fin de poder acceder a la realización de procesos estipulados por Ley en donde se especifica que deben ser generados por Ministerios. Junto con su estructura orgánica, también se encuentra a cargo del Consejo Nacional del Libro y la Lectura, el Consejo de Fomento de la Música Nacional y Consejo del Arte y la Industria Audiovisual²⁰.

2.1 Breve historia

El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile, nace en un contexto de recuperación de los espacios y expresiones culturales, como una forma de institucionalizar y potenciar las iniciativas desarrolladas desde la transición a la democracia. Antes de su creación las políticas relacionadas con el ámbito cultural se encontraban repartidas en diferentes instituciones tales como: Ministerio de Educación (MINEDUC), a través de la División de Cultura; la Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos (DIBAM), el Consejo de Monumentos Nacionales, el Consejo de Calificación Cinematográfica y el Comité de Donaciones Culturales; el Ministerio Secretaría General de Gobierno, a través del Departamento de Cultura de la Secretaría de Comunicación y Cultura; el Ministerio de Relaciones Exteriores, a través de la Dirección de Asuntos Culturales (DIRAC); el Ministerio de Obras Públicas (MOP), a través del Departamento de Obras y Artes de la Dirección de Arquitectura. Otras instancias que participaban en esta

¹⁹ Capitulo desarrollado en Base a la Ley 19.891 y a la historia de ley (recopilación formación Ley 19.891).

²⁰ Facultad de Artes Universidad de Chile (2014). Chile quiere un Ministerio de Cultura - Facultad de Artes. Disponible en: [www.artes.uchile.cl/noticias/100924/chile-quiere-un-ministerio-de-cultura].

materia eran el Centro Cultural Estación Mapocho y la Corporación Balmaceda 1215, el Consejo Nacional de Televisión (CNTV) y la Corporación de Fomento (CORFO)²¹.

Esta fragmentación de la política cultural creaba un ambiente de descoordinación, duplicación de esfuerzo; un potencial daño a la transversalidad de los temas culturales relevantes; insuficiencia de programas de trabajo conjunto entre todos esos organismos; entre otros problemas²².

El primer acercamiento hacia una institucionalidad cultural se produjo en el año 1990 con la creación de la División de Cultura del Ministerio de Educación, propuesto por Ricardo Lagos, en ese entonces ministro de educación. Se buscaba con esto dirigir la política cultural hacia 3 ejes principales: el espacio comunitario o de cultura local, la industria cultural y la promoción de las artes²³. Todo lo anterior bajo una lógica descentralizadora de participación integral.

En el año 1997 se constituye una Comisión Asesora Presidencial en materia Artístico Cultural, el cual estuvo constituida por representantes de los distintos ámbitos: cultura, las artes, el Parlamento y la empresa privada del país; esta comisión fue presidida por Milán Ivelic²⁴. Su estudio fue enfocado principalmente a los sectores artísticos culturales, a las políticas de fomento de las actividades, revisión institucionalidad cultural, entre otros²⁵. Esta comisión concluyó que existían graves problemas de dispersión administrativa, de recursos humanos y financieros, lo cual se traducía en insuficiente coordinación, duplicidad de funciones y un desaprovechamiento del uso eficiente de los recursos públicos destinados al desarrollo de la Cultura, las artes y la preservación y difusión del

²¹ Atero, M, y Mella, A. (2007). Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Las Políticas Culturales Públicas en Chile. Acercamiento antropológico a la política cultural nacional 1920 - 2006 (tesis de pregrado). Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Chile.

²² Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2003). Historia de la Ley N° 19.891. Crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes. Disponible en: [www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/.../Ley-19.891-CNCA.pdf].

²³ Atero, M, y Mella, A. (2007). Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Las Políticas Culturales Públicas en Chile. Acercamiento antropológico a la política cultural nacional 1920 - 2006 (tesis de pregrado). Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Chile.

²⁴ Esta comisión fue realizada principalmente por un encuentro realizado en el año 1993 sobre Políticas Públicas, Legislación y Propuestas Culturales.

²⁵ Atero, M, y Mella, A. (2007). Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Las Políticas Culturales Públicas en Chile. Acercamiento antropológico a la política cultural nacional 1920 - 2006 (tesis de pregrado). Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Chile.

patrimonio²⁶. Otras de las conclusiones a las cuales llegaron fue que la “institucionalidad cultural” se caracterizaba por un excesivo grado de centralismo, en donde la mayor parte de los recursos eran radicados en la región Metropolitana²⁷.

Con este estudio se formuló y elaboró un Ante-proyecto de ley sobre institucionalidad Cultural, el cual fue enviado por el presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle en el año 1998.

El Ante-proyecto consistía de treinta y cuatro artículos permanentes, agrupados en tres títulos, los que se referían respectivamente a la creación de una “Dirección Nacional de Cultura”; al fomento de las artes, la cultura y el patrimonio cultural; y a disposiciones de carácter general. Adicionalmente, el proyecto constaba de tres artículos transitorios en los que se definieron los organismos que conformarían la Dirección Nacional de Cultura, Facultándose al Presidente de la República para conformar el primer presupuesto de esta institución, estableciéndose además la forma en que se conformaría por primera vez el Consejo Consultivo²⁸.

Se especifica como propósito del Proyecto de Ley lo siguiente:

“Dotar a Chile de una moderna institucionalidad de apoyo y fomento a la cultura, en orden a potenciar la iniciativa de nuestros creadores y artistas y a poner la cultura al alcance de todos, fortaleciendo y mejorando la labor que le corresponde al Estado en favor del desarrollo cultural del país. Por una parte, se busca estimular la creación artística, preservar y desarrollar el patrimonio cultural de la nación, ampliando las oportunidades para el ejercicio de las libertades, iniciativa y creatividad de los chilenos, y por otra, se intenta ampliar el acceso de las personas a la cultura, las artes y el conocimiento, y al disfrute de nuestro patrimonio cultural y artístico. Al mismo tiempo, con este proyecto se

²⁶ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2003). Historia de la Ley N° 19.891. Crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes. Disponible en: [www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/.../Ley-19.891-CNCA.pdf]

²⁷ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2003). Historia de la Ley N° 19.891. Crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes. Disponible en: [www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/.../Ley-19.891-CNCA.pdf]

²⁸ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2003). Historia de la Ley N° 19.891. Crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes. Disponible en: [www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/.../Ley-19.891-CNCA.pdf]

*busca apoyar la difusión nacional e internacional de nuestro patrimonio cultural y artístico, en sus diversas manifestaciones*²⁹.

No obstante, pese a lo anterior, fue durante el mandato de Ricardo Lagos en donde se ubicó a la cultura como un tema central de gobierno, considerándose como la base, elemento y finalidad del desarrollo esperado para Chile y es en el año 2003 en donde se publica la Ley 19.891 la cual establece la creación el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes³⁰.

Actualmente se ha propuesto por parte del gobierno presentar al congreso un proyecto de ley que crea el Ministerio de Cultura y Patrimonio, medida que aún se encuentra en proceso³¹.

2.2 Ley 19.891: Ley del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes³²

Como se mencionó anteriormente fue en el Gobierno de Ricardo Lagos Escobar en donde se promulgó la Ley 19.891 el día 31 de Julio 2003, en la cual se establece la creación del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes como un servicio público autónomo, descentralizado y territorialmente desconcentrado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relaciona directamente con el Presidente de la República. Sin embargo al tener la calidad de “Consejo” presenta una cierta limitación en la realización de actos administrativos, por lo cual se encuentra bajo la acción del Ministerio de Educación.

Se estipula en la Ley que el objetivo principal del consejo de la cultura es el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a la preservación, incrementación y el acceso de las personas al patrimonio cultural de la Nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del país, buscando un desarrollo armónico y equitativo en todo el

²⁹ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2003). Historia de la Ley N° 19.891.Crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes. Disponible en: [www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/.../Ley-19.891-CNCA.pdf]

³⁰ Atero, M, y Mella, A. (2007). Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Las Políticas Culturales Públicas en Chile. Acercamiento antropológico a la política cultural nacional 1920 - 2006 (tesis de pregrado). Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Chile.

³¹ Cumplimiento Gobierno (2015). Programa de Gobierno Presidenta Michelle Bachelet 2014-2018. Disponible en: [<http://www.cumplimiento.gob.cl/>].

³²

territorio Chileno. Para dar cumplimiento a los objetivos anteriores, establece que el Consejo se desconcentrará territorialmente a través de los Consejos Regionales de la Cultura y las Artes (CRCA). Los cuales tendrán su domicilio en la respectiva capital regional o alguna capital provincial, para acceder de forma más focalizada al alcance de estas metas.

2.2.1 Disposiciones

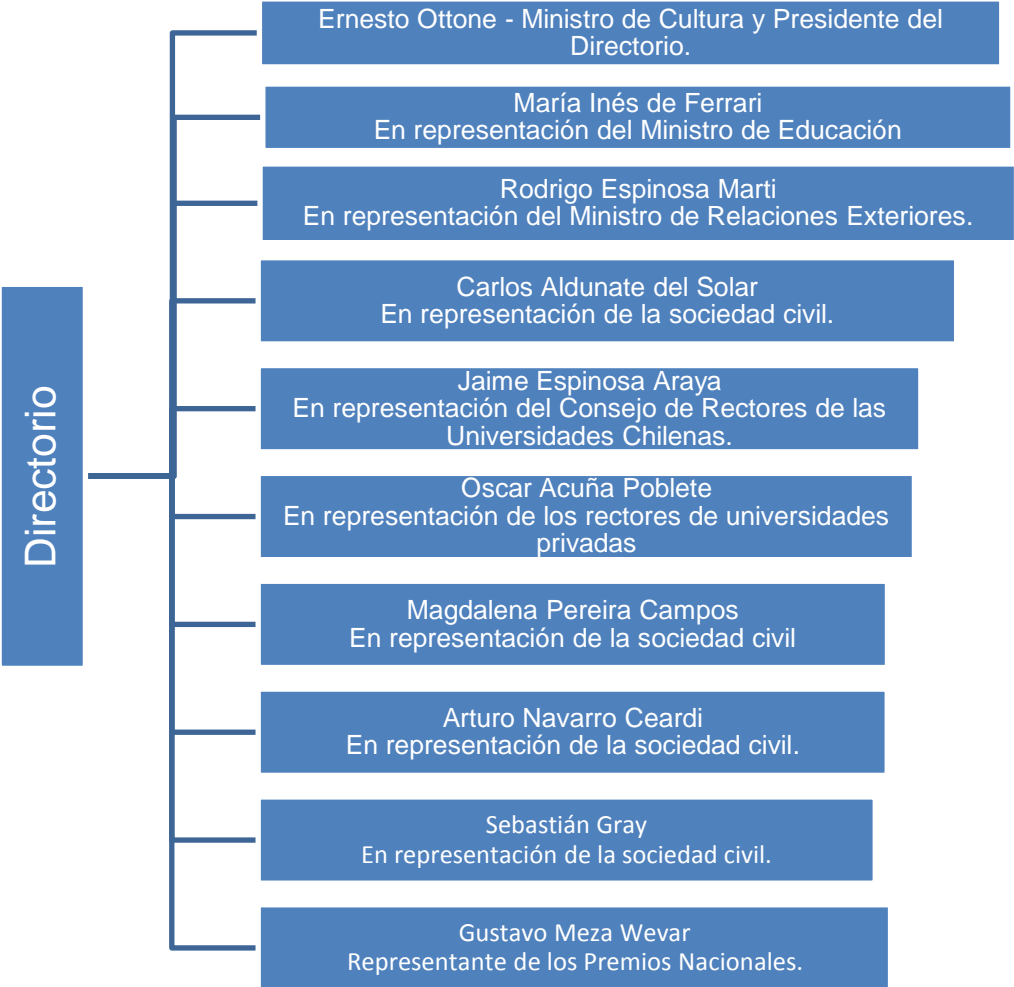
De manera general, esta ley se encuentra estructurada en torno a tres títulos con 40 artículos en el cual se definen diferentes temáticas tales como: del fomento de la cultura, las artes y el patrimonio cultural, Consejos Regionales, Directorio, Funcionarios, entre otros temas.

Se establece que el Consejo de la Cultura será dirigido por medio de un directorio compuesto por: el presidente del Consejo, quien tendrá el rango de ministro de Estado y será el jefe superior del servicio; El Ministro de educación; Ministro de relaciones exteriores; Tres personalidades de la cultura con reconocida vinculación y trayectoria en áreas tales como creación artística, patrimonio, industrias culturales y gestión cultural, estas serán designadas por el Presidente de la República a propuesta de las organizaciones culturales con personalidad jurídica del país; dos personalidades de cultura con las mismas condiciones señaladas anteriormente designadas con acuerdo del senado; dos académicos del área de la creación artística, del patrimonio o de la gestión cultural, designado por el consejo de rectores de la universidades Chilenas y otro por los rectores de las universidades privadas autónomas; un galardonado con premio Nacional, elegido por quienes hayan recibido esa distinción. Los últimos 4 integrantes duraran en su cargo cuatro años y podrán ser designadas para un nuevo periodo por solo una vez.

Unas de las funciones del directorio es la aprobación anualmente del plan de trabajo del Consejo así como la memoria y el balance del año anterior, y conocer el anteproyecto de presupuesto. También deben designar la distribución de recursos del fondo nacional de desarrollo Cultural y las Artes. Por otro lado son los encargados de proponer al presidente de la república los proyectos de ley y actos administrativos necesarios para la aplicación de las políticas culturales y para el desarrollo de la cultura.

Se articula también la existencia del cargo de Subdirector Nacional el cual es de exclusiva confianza del presidente del consejo. Tiene por rol supervisar las unidades administrativas del servicio, sobre la base de los objetivos y políticas que fije el Directorio y las instrucciones del presidente del consejo. Actualmente este cargo se encuentra en manos de Ana Tironi Barrios.

Ilustración 1: Actual composición directorio Nacional- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.



Esta ley fija también la existencia de un Comité Consultivo ad honórem que tiene por objeto asesorar al Directorio en lo relativo a políticas culturales, plan anual de trabajo, y preparación de proyectos de ley y actos administrativos concernientes a la cultura. Del

mismo modo, el Comité podrá hacer sugerencias sobre la marcha general del servicio y emitir opinión sobre cualquier otra materia en que sea consultado por el Directorio o por su presidente.

Además es importante destacar la creación del fondo nacional de Desarrollo Cultural y las Artes, el cual tiene la misión de financiar, total o parcialmente, proyectos, programas, actividades y medidas de fomento, ejecución, difusión y conservación de las artes y el patrimonio cultural en sus diversas modalidades y manifestaciones. Este fondo se encuentra constituido por recursos provenientes de la Ley de presupuestos, las donaciones, herencias o legados que se hagan al Consejo, con la precisa finalidad de incrementar los recursos del Fondo; Los aportes que reciba de la cooperación internacional para el cumplimiento de sus objetivos, y Los recursos que reciba el Fondo por cualquier otro concepto.

Este fondo es desglosado en seis líneas de funcionamiento:

1. Fomento de las Artes.
2. Desarrollo Cultural Regional.
3. Conservación y Difusión del Patrimonio Cultural.
4. Desarrollo de las Culturas Indígenas.
5. Desarrollo de Infraestructura Cultural.
6. Becas y Pasantías.

Por último, el consejo se encarga además de coordinar a otros organismos con respecto a sus políticas, planes, programas y acciones, tales como:

1. La Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, contemplada en el decreto con fuerza de ley N° 5.200, de 1929, y sus modificaciones.
2. El Consejo de Monumentos Nacionales, contemplado en la ley N° 17.288 y sus modificaciones complementarias.

2.3 Visión y misión

Entendemos por misión al motivo o razón de ser, ubicado en el presente de la institución, en la actividad que justifique su existencia. La visión, hace referencia a la imagen que la institución establece, a largo plazo, sobre como espera que sea su futuro. Ambos conceptos marcan una pauta importante al accionar de una institución:

Misión:

“El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA, tiene por misión promover un desarrollo cultural armónico, pluralista y equitativo en los ciudadanos y ciudadanas del país, a través del fomento y difusión de la creación artística nacional, así como de la preservación y promoción del patrimonio cultural chileno, adoptando iniciativas públicas que promuevan una participación activa de la ciudadanía, de creadores y creadoras, productores y productoras e intermediadores e intermediarias de la cultura, y de instituciones públicas y privadas en el logro de tales fines. De camino a convertirse en un Ministerio, su visión se amplía a garantizar la cultura y la creatividad como un derecho de todas las personas en Chile, generando políticas públicas que asuman la pluriculturalidad de la sociedad, y desarrollen las artes, el patrimonio material e inmaterial, la participación, las relaciones interculturales, la memoria social, y los cimientos de una sociedad más diversa, creativa e incluyente”³³.

Visión:

“Promover un desarrollo cultural armónico, pluralista y equitativo en las personas habitantes del país, a través del fomento y difusión de la creación artística nacional, así como de la Preservación y promoción del patrimonio cultural chileno, adoptando

³³ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Principales logros alcanzados durante el período mayo de 2014 a mayo de 2015. Disponible en: [http://www.gob.cl/cuenta-publica/2015/sectorial/2015_sectorial_consejo-nacional-de-la-cultura-y-las-artes.pdf]

iniciativas públicas que promuevan una participación activa de la ciudadanía en el logro de tales fines”³⁴.

2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional actual se encuentra estipulada por la Resolución Exenta N° 964, de 2014, del CNCA en donde establece que estará compuesta por los siguientes Departamentos, Secciones y Unidades:

- Departamento de Fomento de las Artes e Industrias Creativas: Este departamento tiene las funciones de apoyar la creación, producción, promoción y distribución de bienes y servicios creativos, a través del desarrollo y ejecución de los fondos de fomento administrados por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, mediante la implementación de programas, acciones y actividades tendientes al fomento de las artes y la industria creativa. Atendidas estas funciones, el departamento será interlocutor en materias estratégicas, de diseño y evaluación de impacto de programas, en coordinación con los demás departamentos del Consejo destinados a dichas funciones y otras entidades del sector público y privado, nacional e internacional.

Este departamento se encuentra integrado por:

- Secretaría Ejecutiva de Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes,
 - Secretaría Ejecutiva del Libro y la Lectura
 - secretaría Ejecutiva del Fondo para el Fomento de la Música Nacional
 - Secretaría Ejecutiva del Fondo de Fomento Audiovisual
 - Unidad de Gestión Interna
-
- Departamento de Ciudadanía y Cultura: Este departamento tiene las funciones de generar, gestionar y ejecutar los programas culturales dirigidos a la ciudadanía, con énfasis en la afirmación de la identidad y la diversidad cultural del país; investigar, preservar, conservar y difundir el patrimonio cultural y rescate de la

³⁴ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Ficha de definiciones estratégicas año 2012-2014. Disponible en: [http://www.dipres.gob.cl/574/articles-86404_doc_pdf.pdf].

memoria; la educación para la apreciación de la cultura y la formación del espíritu reflexivo y crítico; así como velar por la igualdad en el acceso al arte, a los bienes culturales y por la participación democrática y autónoma de la ciudadanía en el desarrollo cultural del país.

Comprende las siguientes secciones:

- Sección de Gestión Cultural Territorial
 - Sección de Patrimonio Cultural Inmaterial
 - Sección de Educación Artística y Cultura
 - Sección de Elencos Artísticos y Formación
 - Unidad de Gestión Interna
-
- Departamento de Planificación y Presupuesto: comprende las funciones de diseñar la planificación estratégica de la institución e implementar y coordinación los programas, actividades y acciones que busquen el logro de ese fin, para lo cual trabajará en coordinación con los restantes departamentos y unidades de este Consejo con miras a consolidar y fortalecer los procesos de planificación programática y presupuestaria que permitan un adecuado desarrollo institucional; conducir y coordinar institucionalmente el conjunto de normas, órganos, estructuras, procedimientos, instalación de capacidades y sistemas de información orientados a desarrollar un Sistema Nacional de Inversión del Sector Cultura; y desarrollar las metodologías y coordinar institucionalmente los planes de acción en materias de participación ciudadana, atención ciudadana, y equidad de género, de acuerdo a la normativa legal vigente y conforme a los lineamientos de las autoridades del Servicio y orientaciones de los organismos públicos especializados y competentes en la materia.

Se encuentra integrado por las siguientes secciones:

- Sección de Recursos Financieros
 - Sección de Planificación Estratégica y Control de Gestión
-
- Departamento de Administración General: Sus funciones son las de administrar los recursos monetarios, no monetarios y servicios de su competencia, con el propósito

de contribuir a mantener la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de las tareas y actividades institucionales que se desprenden de la misión del Consejo.

- Sección de Contabilidad
 - Sección de Compras y Licitaciones
 - Sección de Logística e Infraestructura
 - Sección de Gestión Administrativa y Financiera
 - Sección de Transferencias y Gestión de Cobranzas
-
- Departamento de Recursos Humanos: Las funciones que comprenden son administrar los recursos humanos del Servicio, proponer los procedimientos e instrucciones tendientes a cumplir las normas legales sobre la materia y supervisar su cumplimiento.
 - Sección de Desarrollo de Personas
 - Sección de Gestión de Personas
 - Sección de Remuneraciones
 - Sección de Bienestar
 - Unidad de Gestión Interna
-
- Departamento Jurídico: Se encarga de velar por la juridicidad de los actos administrativos del Servicio y generar los apoyos jurídicos necesarios para llevar a cabo las actividades propias del Consejo y responder todo requerimiento de análisis jurídico.
 - Sección Asesoría Jurídica Institucional
 - Sección de Asesoría Jurídica a Órganos Colegiados y Fondos de Cultura.
 - Sección de Asesoría Jurídica Regional
 - Sección de Procedimientos Disciplinarios
 - Sección de Legislación Cultural
-
- Departamento de Comunicaciones: Se encarga de diseñar, planificar e implementar estrategias y campañas de comunicación destinadas a difundir los objetivos y actividades del Servicio y las políticas culturales, así como asesorar a sus autoridades

en materias de difusión y gestión de la información generada por la Institución, contribuyendo de este modo al cumplimiento de su objeto y funciones.

- Sección de Prensa y Difusión
 - Sección de Comunicación Interna
- Departamento de Estudios: Las funciones del departamento de estudio son las de desarrollar los mecanismos y metodologías para la elaboración, seguimiento y evaluación de la política cultural y programas del consejo; levantar información estadística en el ámbito de las competencias del Servicio y a nivel nacional, propias del sector artístico y cultural e; instalar mecanismos de análisis y reflexión regulares sobre la base de las fuentes de información disponibles sobre el campo cultural nacional.
 - Sección de Políticas Culturales y Evaluación
 - Sección de Estadísticas Culturales
 - Sección de Observatorio Cultural

De las Secciones dependientes del (la) Subdirector(a) Nacional.

- Secretaría Administrativa y Documental
- Sección de Coordinación Regional, cuyo objeto será brindar apoyo profesional y técnico a esta autoridad en el proceso permanente de evaluación de la desconcentración territorial del Servicio y de adopción de medidas para hacerla efectiva.
- Sección de Tecnologías, cuyas funciones son brindar un óptimo servicio de Tecnologías de Información y Telecomunicaciones.
- Sección de Transparencia, que desempeñará funciones en materia de
- transparencia dispuestas por la Ley 20.285
- Unidad de Gestión Interna.

Del Gabinete del (la) Ministro(a) Presidente(a)

- Jefe(a) de Gabinete
- Unidad Internacional
- Unidad de Coordinación y Evaluación de Convenios Institucionales

- Unidad de Infraestructura
 - Unidad de Pueblos Originarios
 - Secretaría Ejecutiva de Donaciones Culturales
-
- Comité para la Transparencia: Órgano colegiado propositivo, que se encuentra integrado por los distintos miembros del Consejo que, atendida su función, se encuentran ligados en los distintos procesos de acceso y respuesta de la información pública. Tiene como finalidad definir las políticas, procesos y criterios, coordinar internamente a las distintas unidades ejecutoras y evaluar el nivel de cumplimiento de la ley N° 20.285 sobre Acceso a la Información Pública por parte de la Institución.
 - Comité Asesor de Gestión Interna: Dependiente de la jefatura Superior del Servicio y coordinado por el(la) Subdirector(a) Nacional, se encuentra integrado por las jefaturas de la Unidad de Auditoría Interna del Servicio, del Departamento Jurídico, Administración General, del Departamento de Planificación y Presupuesto y de la unidad de gestión interna del servicio.

2.5 Organigrama

3. Política Cultural³⁶

3.1 Generalidades

La política cultural actual es un instrumento de gestión que refleja la expresión de una sociedad políticamente organizada. Estas políticas deben ser una materialización de acuerdos inclusivos por parte de la ciudadanía en general, de los beneficiarios directos de la política pública, de la institucionalidad y de los expertos involucrados³⁷.

Lo anterior supone una definición general de política pública, pero llevado al ámbito cultural encontramos diversas definiciones.

Una política Cultural, según Emiliano Fernández Prado, es:

“un conjunto estructurado de intervenciones conscientes de uno o varios organismos públicos en la vida cultural. Entendiendo por vida cultural las manifestaciones sociales ligadas al ocio, al placer y al perfeccionamiento, de una forma compartida, diferente a individual y privado”³⁸.

A la definición anterior podemos agregar la propuesta por Ana María Ochoa, en donde se establece que:

“una política Cultural es una movilización de la cultura realizada por diferentes tipos de agentes tales como el Estado, los movimientos sociales, las industrias culturales, instituciones tales como museos u organizaciones turísticas, asociaciones de artistas y otros; con fines de transformación estética, organizacional, política, económica y/o social”³⁹.

³⁵ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Organigrama. Disponible en: [transparenciaactiva.cultura.gob.cl/index.php/estructuraOrganica/organigrama]

³⁶ Capítulo realizado en base a la política cultural 2011-2016

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, (2011). POLÍTICA CULTURAL 2011-2016. Valparaíso: Edíson Otero.

³⁷ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Departamento de estudios sección Políticas Culturales (2011). Anexo Metodológico de la política cultural 2011- 2016. Valparaíso.

³⁸ Emiliano Fernández Prado, La política cultural: qué es y para qué sirve, Gijón, Trea, 1991.

³⁹ Ana María Ochoa Gautier, Entre los deseos y los derechos, un ensayo crítico sobre políticas culturales, Bogotá, Icanh, 2003, p. 20.

Otra definición de política cultural relevante de exponer, es la que nos entrega el antropólogo Néstor García Canclini:

“Entendemos por políticas culturales el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social”⁴⁰.

Por lo tanto se extrae de estas definiciones, que las políticas culturales están orientadas a generar un cambio en el comportamiento de los ciudadanos entorno a las diferentes áreas que abarca la definición de cultura, principalmente patrimonio, creación y difusión del arte y la cultura. Lo anterior realizado mediante de diferentes directrices establecidas a través de la participación de distintos agentes en coordinación con el gobierno, lo cual implicará la utilización de mecanismos de planificación, desarrollo y evaluación⁴¹. Entendiéndose a la política Cultural como proyecto de Estado y no como un proyecto temporal de gobierno⁴².

3.2 política Cultural 2011-2016⁴³

La actual política cultural se encuentra generada a través de un proceso de participación en base a las propuestas de los ciudadanos, miembros de la institucionalidad cultural y diversos actores y representantes de los sectores artísticos que componen el diverso abanico cultural del país. Esta política se encuentra orientada a una visión de país en el cual se alcance una sensibilidad y preocupación por la historia, las raíces y el futuro, en este sentido, busca impulsar la valoración de

⁴⁰ Aguirre España, L. (2015). Políticas Culturales en Chile. Una mirada desde la economía política de la cultura. F@ro. Revista teórica del departamento de ciencias de la comunicación e Información, Universidad de Playa Ancha. 1(2). Disponible en: [web.upla.cl/revistafaro/n2/02_aguirre.htm].

⁴¹ Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, "Definición", en Cultura [Actualización: 20 de febrero de 2006], en : [http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/d_cultura.htm#/]

⁴² Mejía, J. (1998). Teoría Cultural. Colombia, pp.39-56.

⁴³ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, (2011). POLÍTICA CULTURAL 2011-2016. Valparaíso: Edison Otero.

las tradiciones y su identidad, avanzando hacia el reconocimiento y respeto del patrimonio material e inmaterial del país. Por otro lado apunta a una sociedad pluralista e incluyente, capaz de enfrentar y entender los cambios que se producen constantemente.

Actualmente nos encontramos bajo un contexto en donde es posible apreciar un amplio desarrollo cultural en cuanto a la creación artística por parte de las industrias que se vinculan al sector creativo y también en cuanto a las asociaciones que dan un impulso a la labor de los artistas nacionales de distintas disciplinas tales como Artes visuales, Artesanía, Danza, Teatro, Literatura, Industria Musical, Patrimonio, entre otros; llegando incluso a presenciar una gran validación en el medio internacional⁴⁴.

Es por esto que las principales directrices de esta política cultura se encuentran relacionados con el fortalecimiento de la promoción del arte y la cultura, entorno al desarrollo de instituciones, mecanismo y mediante el apoyo a los artistas que sean capaces de avanzar conjunto al desarrollo cultural del país; Como también respaldar y defender el patrimonio que se ha construido a lo largo de la historia, fortaleciendo a su vez la participación de los ciudadanos en las decisiones culturales y entorno a la promoción de una educación en materia cultural.

3.3 Ejes Culturales

La política cultural actual se encuentra articulada en torno a tres ejes: Creación de la Cultura, Patrimonio Cultural y Participación Ciudadana. Ejes que se constituyen como medio para avanzar hacia una sociedad que logre encontrar en la cultura un área de desarrollo social e individual, estos son:

3.3.1 Promoción de la Creación:

Este primer eje contribuye al desarrollo de las personas y en el fortalecimiento de una ciudadanía cultural, al entregar los medios para que los artistas o creadores puedan explotar sus potencialidades. Para esto es necesario el uso de las nuevas tecnologías, principalmente como medio para un

⁴⁴ Anexo 2 : evolución de las áreas cultura

acceso igualitario en el territorio del país, es decir, tanto a nivel regional como nacional.

Un elemento esencial al cual apunta este eje, son las Industrias Culturales. Se refuerza la vinculación entre la creación y estas últimas, debido a la contribución en el crecimiento económico y la creación de empleo, como también en su actuar como medio de transmisión de la identidad cultural⁴⁵.

El crecimiento que ha presenciado esta área ha influido en que sea considerada cada vez como un medio de desarrollo.

Por industria cultural consideraremos:

“Aquellos sectores económicos directamente involucrados con la creación, producción y distribución de bienes y servicios de carácter cultural. Los bienes y servicios creativos son aquellos cuyo valor económico se encuentra en función directa con su contenido simbólico y que, dada la dimensión económica que adquieren, tienen el potencial de crear riqueza y empleo a través de la explotación de la propiedad intelectual”⁴⁶.

Las industrias culturales son tomadas como una estrategia de desarrollo en la protección y fomento de la economía vinculada a las expresiones culturales, como también en el fortalecimiento de las identidades locales.

3.3.2 Participación ciudadana:

Entendemos como participación: *“Acción mediante el cual la ciudadanía, tanto individual como organizada, se involucra en las decisiones que le afectan.”* A través de esta se busca impulsar y facilitar el acceso a las actividades culturales, expresiones artísticas, al patrimonio cultural, y a las tecnologías pertinentes para la producción, reproducción y difusión de objetos

⁴⁵ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Departamento de estudios sección Políticas Culturales (2011). Anexo Metodológico de la política cultural 2011- 2016. Valparaíso.

⁴⁶ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Departamento de estudios sección Políticas Culturales (2011). Anexo Metodológico de la política cultural 2011- 2016. Valparaíso.

culturales. El objetivo principal de la participación es incrementar y formar nuevas audiencias que sean capaces de poder opinar respecto a las medidas culturales tomadas desde el CNCA.

El acceso a estas actividades es una de las principales problemáticas que enfrenta una política cultural, siempre y cuando se considere a la cultura como un bien social puede ser abordado por un servicio público⁴⁷.

Entorno al punto anterior, se hace necesario establecer espacios y vías participativas para el desarrollo cultural y artístico del país, en donde se haga factible el acceso y la integración a las redes nacionales e internacionales de creación, gestión y difusión de las distintas expresiones.

3.3.3 Patrimonio Cultural:

Entendemos por patrimonio cultural *“conjunto de monumentos, obras arquitectónicas, de escultura o de pintura monumentales, elementos o estructuras de carácter arqueológico, inscripciones, cavernas y grupos de elementos, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia, los conjuntos: grupos de construcciones, aisladas o reunidas, cuya arquitectura, unidad e integración en el paisaje les dé un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia, los lugares: obras del hombre u obras conjuntas del hombre y la naturaleza así como las zonas incluidos los lugares arqueológicos que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista histórico, estético, etnológico o antropológico”*⁴⁸.

Por lo tanto, nuestro patrimonio cultural se encontrará referido a lo que ha sido nuestro pasado, presente y futuros, los cuales se logran materializar por medio

⁴⁷ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Departamento de estudios sección Políticas Culturales (2011). Anexo Metodológico de la política cultural 2011- 2016. Valparaíso.

⁴⁸ Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural, París, 17 de diciembre de 1977, serie de tratados Naciones Unidas, n° 15511. Disponible en: [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13055&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html]

de bienes tangibles e intangibles, que mantienen el sentido y trascendencia de los tiempos⁴⁹.

Según UNESCO existen dos tipos de patrimonios:

a) Patrimonio cultural material: corresponde a monumentos, conjuntos y lugares (incluidos lugares arqueológicos) que tengan un valor universal desde el punto de vista histórico, estético, etnológico o antropológico⁵⁰.

b) Patrimonio cultural inmaterial: Usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas, junto con los objetos y espacios culturales que les son inherentes, que las comunidades y en algunos casos los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural. Esta herencia se transmite de generación en generación, es recreada constantemente en función del entorno y de la interacción con la naturaleza y la historia, e infunde un sentimiento de identidad y comunidad, promoviendo la diversidad cultural y la creatividad⁵¹.

Este eje se encuentra orientado a la coordinación de las acciones entorno a la identificación, conservación, incremento y difusión del patrimonio cultural de la nación. Esta labor se lleva a cabo en conjunto a organismos públicos tales como: Consejo de Monumentos Nacionales, Dirección de bibliotecas, archivo y museos; Servicio Nacional de turismo; entre otros. En sí, el patrimonio se caracteriza por ser una representación de la cultura en nuestro país representando las distintas áreas geográficas, por lo cual su preservación se ha convertido en una prioridad nacional como internacional.

⁴⁹ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Departamento de estudios sección Políticas Culturales (2011). Anexo Metodológico de la política cultural 2011- 2016. Valparaíso.

⁵⁰ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Departamento de estudios sección Políticas Culturales (2011). Anexo Metodológico de la política cultural 2011- 2016 (Cita a UNESCO, 1972, pp15). Valparaíso.

⁵¹ Consejo de Monumentos Nacionales, (2009). Convenciones internacionales sobre el Patrimonio Cultural. Santiago: Gráfica Metropolitana.

3.4 Valores

Los valores son referentes que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de cada individuo o grupo de personas. Estos apuntan a lo que llamamos realización personal.⁵² A continuación se detallan los principios y valores establecidos en la política cultural 2011 -2016.

1. La libertad de creación y de expresión con dignidad y en condiciones de equidad
2. El libre acceso al patrimonio cultural como manifestación de las diferentes culturas, así como el de su preservación, conservación y difusión
3. El rescate de la memoria histórica y el diálogo intercultural como motor de identidad
4. El acceso a la información pública, a la libre circulación y a la difusión cultural
5. La igualdad de oportunidades para disfrutar y participar en la vida artística y cultural
6. La libertad de elección y de ejercicio de las prácticas culturales
7. La participación desconcentrada y descentralizada de las regiones en la actividad artístico-cultural
8. La independencia de las regiones para ser gestoras de su desarrollo artístico-cultural y de su diversidad territorial
9. La defensa de los derechos humanos y el respeto por las minorías
10. La multiculturalidad y el respeto a la diversidad étnica y las expresiones culturales de los pueblos originarios
11. El derecho de toda persona de elegir su identidad cultural, en la diversidad de sus modos de expresión
12. La igualdad de género que garantice el respeto, las oportunidades y la no discriminación en la convivencia de la sociedad.

⁵² DIALNET; El concepto de Valor; *DIALNET*; Disponible en [file:///C:/Documents%20and%20Settings/alumno/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-SobreElConceptoDeValorUnaPropuestaDeIntegracionDeD-2691995%20\(1\).pdf/](file:///C:/Documents%20and%20Settings/alumno/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-SobreElConceptoDeValorUnaPropuestaDeIntegracionDeD-2691995%20(1).pdf/)

13. La protección de los derechos de autor, de imagen y protección laboral que corresponde a los creadores, artistas e intérpretes
14. La participación real de la ciudadanía en la toma de decisiones, con mecanismos amplios de consulta
15. La educación integral y armónica que respete los principios constitucionales y fomente la apreciación del arte y la cultura como motor de un espíritu crítico y reflexivo
16. El respeto por un Estado facilitador de las oportunidades de acceso a la cultura y subsidiario con la actividad creativa, considerada ésta como un aporte sustantivo para el desarrollo del país
17. La promoción del intercambio cultural en un mundo globalizado y la internalización de la cultura chilena

3.5 Objetivos

Los objetivos establecidos en la política cultural se encuentran orientados para dar cumplimiento a los principales ejes expuestos anteriormente. Se han determinado catorce objetivos los cuales se detallan a continuación⁵³:

Objetivos Política Cultural 2011 -2016

| Eje | Nº | Objetivos |
|------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PROMOCIÓN DE LAS ARTES | 1 | Fortalecer la creación artístico cultural |
| | 2 | Visibilizar y fomentar las industrias culturales como motor de desarrollo |
| | 3 | Fortalecer y actualizar las normativas relacionadas con el arte y la cultura |
| | 4 | Contribuir a instalar los bienes y servicio artístico culturales en el escenario internacional |
| | 5 | Fortalecer el reconocimiento de los derechos de autor |
| | 6 | Promover la creación cultural vinculada a plataformas |

⁵³ Anexo 3: Objetivos generales y específicos, Política Cultural 2011-2016

| | | |
|----------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | digitales a través de las nuevas tecnologías de la comunicación |
| PARTICIPACIÓN CIUDADANA | 7 | Promover el acceso y la participación de la comunidad en iniciativas artístico culturales |
| | 8 | Generar acceso a una oferta artístico-cultural |
| | 9 | Promover la formación de hábitos de consumo artístico-culturales en la comunidad |
| | 10 | Potenciar y promover el rol de los agentes culturales en la creación y difusión de las artes y la cultura |
| | 11 | Promover el intercambio de contenidos culturales a través de las nuevas tecnologías de la comunicación |
| PATRIMONIO CULTURAL | 12 | Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural material |
| | 13 | Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural inmaterial |
| | 14 | Contribuir a fomentar el turismo cultural respetando la diversidad y la conservación del patrimonio cultural de la nación |

Tabla 1. Objetivos Política Cultural. Nota. Elaboración propia en base a: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, (2011). POLÍTICA CULTURAL 2011-2016. Valparaíso: Edison Otero.

3.6 Política de Gobierno en materia de Cultura

El programa de gobierno, a diferencia de las políticas públicas, es una representación de los intereses del gobierno, en donde se exponen las medidas que la administración utilizará para enfrentar los problemas que aquejan al país en las diferentes áreas (Educación, Energía, Agricultura, modernización del Estado, Pobreza, igualdad, Salud, trabajo, entre otros), durante su periodo de mandato.

El programa de la presidenta Michelle Bachelet (2014 -2018), ha contemplado 25 medidas agrupadas en cinco campos de acción, dirigidos a fortalecer y profundizar el desarrollo de la Cultura y las Artes⁵⁴. Estas son las siguientes:

| ÁREA DE TRABAJO | MEDIDAS DE GOBIERNO EN EL ÁREA DE CULTURA |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>I. Garantizar el acceso de las personas a la cultura y las artes</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer el acceso a la cultura y las artes, especialmente en comunas con menos oportunidades. 2. Apoyar el funcionamiento de infraestructura cultural que desarrolle una función pública en los niveles nacional, regional o comunal, estableciendo condiciones para su viabilidad. 3. Establecer un fondo básico de iniciativas culturales y comunitarias que permita apoyar el funcionamiento de infraestructura cultural. 4. Para las comunas y localidades más pequeñas y retiradas, que presentan mayores problemas de acceso a los bienes culturales, se creará un programa de pasantías, Residencias y voluntariado para que artistas, cultores y gestores culturales de todas las disciplinas se instalen, al menos durante tres meses, en las respectivas localidades. 5. Creación de un Programa de Fomento y Difusión del Arte y las Culturas de los Pueblos Indígenas, que rescate, |

⁵⁴ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2014). Las cinco áreas prioritarias de la Cultura y las Artes de la Presidenta Bachelet. Disponible en: [www.cultura.gob.cl/programa-cultura-michelle-bachelet/]

| | |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>promueva y difunda el arte de nuestros pueblos originarios mediante diversas iniciativas vinculadas a variadas disciplinas y tradiciones, cumpliendo así con la Convención Internacional de la diversidad de UNESCO</p> |
| <p>II. Cultura y formación</p> | <ol style="list-style-type: none"> 6. Implementar como política nacional el desarrollo artístico juvenil. 7. Crear un programa para niñas y niños en disciplinas artísticas, pertenecientes a la educación básica de establecimientos subvencionados. 8. Crear una red nacional de coros y cuerpos de baile infantil en el marco del Programa Nacional de Desarrollo Artístico dirigido a niños y niñas pertenecientes a establecimientos de educación básica subvencionada. 9. Perfeccionar el actual Plan Nacional de la Lectura para estudiantes de educación general, con el objeto de generar metas de comprensión de lectura según valores actuales del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA). 10. Crear un nuevo programa, de carácter masivo, para el desarrollo artístico y creativo del Arte y la Cultura al interior de la jornada escolar completa. 11. Crear un Plan Nacional de Lectura y una Política Nacional del Libro que haga de Chile un país de lectores y lectoras desde la primera infancia. |

| | |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>12. Generar un Plan Nacional de Fomento de la industria del Arte y la Cultura para impulsar la industria cultural y lo que hoy se llama “economía creativa”.</p> |
| <p>III. Financiamiento y Fomento del Arte y la Cultura</p> | <p>13. Crear el Comité de Coordinación de Fomento de la Economía Creativa, presidido por la Ministra de Cultura y representantes de ministerios de Agricultura y Relaciones Exteriores, CORFO, SERCOTEC y SERNATUR.</p> <p>14. Modificar y perfeccionar los Fondos de Cultura y programas sectoriales en aspectos como programas de financiamiento, no sujetos a concurso; áreas creativas, y fondos destinados al financiamiento de proyectos cuya importancia, envergadura, tiempos de ejecución u otras lo ameriten.</p> <p>15. Crear un programa de internacionalización llamado “Chile país de artistas”, con el objeto de: estimular y apoyar la circulación internacional de las obras artísticas de creadores nacionales, fortalecer y ampliar esfuerzos actuales y aumentar el conocimiento y valoración internacional de nuestros artistas y cultores.</p> |
| <p>IV. Institucionalidad</p> | <p>16. Implementar políticas públicas que permitan entregar y asignar una adecuada protección y circulación de la producción audiovisual, musical y editorial, protejan los derechos de autor y faciliten canales de distribución, entre otras.</p> <p>17. Incorporar las políticas culturales regionales a las estrategias</p> |

| | |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>de desarrollo regional, y el diseño de planes comunales de cultura como parte de los Planes de Desarrollo Comunal (PLADECOS), para generar coherencia y sinergia en el conjunto de las políticas públicas territoriales.</p> <p>18. Perfeccionar la legislación y fiscalización del cumplimiento de los derechos laborales aplicables a los distintos sectores de la cultura, y crear un programa de “Buenas Prácticas Culturales” con sistematización de experiencias exitosas e intercambio de estas experiencias.</p> <p>19. Presentar al Congreso, dentro de los primeros 100 días de gobierno, el Proyecto de Ley que crea el Ministerio de Cultura y Patrimonio.</p> <p>20. Introducir modificaciones al Consejo Nacional de Televisión, incorporándolo al Ministerio de Cultura y Patrimonio, ampliando sus atribuciones y manteniendo su rol regulador de la televisión</p> |
| <p>V. Patrimonio</p> | <p>21. Poner en marcha el Programa de Recuperación Regional de Infraestructura Patrimonial Emblemática.</p> <p>22. Diseñar e implementar un Programa Nacional de Sitios, Zonas y Bienes Chilenos, declarados Patrimonio de la Humanidad, que deberá coordinar las acciones de los ministerios de Cultura, Obras Públicas, Vivienda y Urbanismo, Bienes Nacionales, Transportes y Telecomunicaciones, intendencias y autoridades comunales.</p> |

| | |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>23. Crear un Programa de Gestión Local del Patrimonio que asigne recursos económicos y profesionales competentes a comunidades del país, poseedoras de expresiones del patrimonio cultural inmaterial y/o que se encuentren emplazadas en entornos geográficos y arquitectónicos de relevancia patrimonial.</p> <p>24. Creación de un Fondo del Patrimonio Cultural Material e Inmaterial.</p> <p>25. Ratificar y aplicar las convenciones de la Unesco acerca de las medidas que se deben adoptar para prohibir e impedir la importación, exportación y transferencia de propiedades ilícitas de bienes culturales.</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tabla 2: Medidas de Gobierno en el área de la cultura. Nota. Elaboración propia en base a: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2014). Las cinco áreas prioritarias de la Cultura y las Artes de la Presidenta Bachelet. Disponible en: [www.cultura.gob.cl/programa-cultura-michelle-bachelet/Programa Red Cultura].

4. Red Cultura⁵⁵

4.1 Red Cultura.

Red Cultura es un programa perteneciente a la sección Territorio Cultural del Departamento de Ciudadanía Cultural, el cual busca contribuir a mejorar el acceso y participación de las personas en aquellas áreas relacionadas con el arte y cultura. Se encuentra vinculado a dar cumplimiento a las medidas 2, 3, 4 y 17 del programa de gobierno actual.

Su trabajo está enmarcado por establecer una relación entre el sector cultural, institucional e infraestructuras para que en conjunto se logre generar las condiciones de acceso y participación, especialmente de las personas que no cuentan con la accesibilidad por efectos de la centralización regional y nacional, poco interés institucional comunal en este ámbito, falta de financiamiento, entre otros⁵⁶. Lo anterior debido al importante aumento de la infraestructura cultural pública y la alta concentración de oferta cultural en Santiago y las principales ciudades del país.

Este programa actúa mediante 4 ámbitos de trabajo (ámbito municipal, infraestructura cultural pública, organizaciones culturales comunitarias y la comunidad) y posee 16 líneas de acción, repartidos en los 4 componentes que lo integran: 1. Fortalecimiento de la gestión del sistema de infraestructura cultural; 2. Planificación cultural participativa; 3. Fondo para iniciativas culturales de base comunitaria en pro de la integración social; 4. Fomento del acceso a experiencias artístico-culturales. Dentro de sus fines está el promover la circulación de contenidos artísticos por los espacios culturales del país, y de propiciar la instalación de capacidades en los gobiernos locales, para una adecuada gestión de los procesos culturales a nivel comunal⁵⁷. Lo anterior (Circulación e instalación de capacidades), se busca como una forma de dar sustentabilidad a la infraestructura cultural del país, impulsando una administración

⁵⁵ Departamento de Ciudadanía y Cultura, (2015). Orientaciones estratégicas y operativas. Valparaíso, pp.5 a 70.

⁵⁶ Red Cultura. ¿Qué es Red Cultura?. Disponible en: [www.redcultura.cl/que-es-red-cultura <http://www.redcultura.cl/que-es-red-cultura>]

⁵⁷ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. ¿Qué es Red Cultura?. Disponible en: [<http://www.cultura.gob.cl/redcultura/sobre-redcultura>]

profesional de estos espacios, vinculación con la comunidad, oferta programática de calidad, y una mayor descentralización y una circulación de los bienes culturales por el territorio nacional⁵⁸.

Para sus propósitos se hace hincapié en la necesidad de articular y trabajar en forma interrelacionada o de “red”.

Red Cultura, focaliza como población objetivo y/o beneficiaria a las comunas que idealmente se hayan comprometido a desarrollar la cultura en su territorio, esto a través de la firma por parte de los alcaldes(as) de una agenda cultural en donde se exprese la intención de generar las condiciones presupuestarias (2% del presupuesto municipal destinado a cultura), contar con un encargado(a) de cultura capacitado y un plan de cultura integrado a PLADECO. Por otro lado, las comunas que no se encuentren afectas a este acuerdo podrán participar de los procesos participativos y Residencias, no así de fondos de asignación directa.

Bajo sus expectativas año 2015 se espera beneficiar al menos 150 comunas del país a través de laboratorios regionales, financiamiento de 80 proyectos culturales de PMC, 100 encuentro participativos, 41 Residencias, 30 proyectos de programación de infraestructura cultural, 10 proyectos asociativos y 15 coproducciones.

4.2 Componentes

4.2.1 Fortalecimiento de la gestión del sistema de infraestructura cultural

Este componente se encuentra relacionado con la medida n° 2 del programa presidencial, por lo tanto, se encarga principalmente de la elaboración, diagnóstico y actualización del catastro de la infraestructura cultural, pública y privada, como también de potenciar y fortalecerla. Entendemos como infraestructura bien inmueble o recinto de carácter permanente, de características físicas específicas y que posibilitan el desarrollo de diversas disciplinas artísticas y culturales en su interior, y de distintas actividades cultural, tales como: creación cultural, producción, difusión/distribución, formación y conservación. Esta infraestructura debe estar asociada a algún tipo de administración que planifica y gestiona las

⁵⁸ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. ¿Qué es Red Cultura?. Disponible en: [<http://www.cultura.gob.cl/redcultura/sobre-redcultura>]

actividades, generan programación y de acuerdo a su línea editorial seleccionan los contenidos⁵⁹.

Para el alcance de sus objetivos este componente contempla cuatro lineamientos principales:

1. Catastro y diagnóstico de Infraestructura Cultural, pública y privada.

Este lineamiento contempla la actualización del catastro de infraestructura cultural a nivel regional que se ha realizado de manera oficial desde el 2011. Lo anterior se realiza considerando escalas de localización, habilitación interna y caracterización general de la gestión de cada una de las infraestructuras públicas y privadas con fines públicos.

Por otro lado y dentro de este mismo lineamiento, se busca generar un diagnóstico regional de la infraestructura cultural y comunitaria en donde se logre formular un documento de análisis de la información catastrada en todo el país.

Estos dos productos se utilizarán como apoyo a la definición de políticas y programas enfocados en el acceso y participación.

Para obtener la información pertinente se trabaja en conjunto con las instituciones, gestores y artistas, de todas las regiones, capaces de entregar datos pertinentes para fortalecer tanto el catastro como el diagnóstico y por consecuencia, la circulación de bienes y servicios culturales.

2. Fondo para programación, circulación asociativa y coproducción artísticas de infraestructuras culturales.

Para impulsar la infraestructura pública y privada se entregarán recursos financieros con el objetivo de que se pueda levantar y ejecutar iniciativas que les permita fortalecer su gestión, ampliar y mejorar el acceso, diversificar la programación incorporando las variables de inclusión social, mediación y vinculación con la comunidad escolar y local, para esto se establecen 3 modalidades:

⁵⁹ Anexo 4: *Tipo de infraestructura Cultural*

- a. Proyectos asociativos de espacios culturales (Públicos y/o privados sin fin de lucro)
- b. Programación de infraestructuras culturales públicas (centro cultural o casa de la cultura municipal)
- c. Co-producción entre infraestructuras culturales y artistas del catálogo de programación Red Cultura.

Estas tres modalidades se llevarán a cabo a través de la presentación de proyectos de programación, los cuales se seleccionarán en conjunto con las direcciones regionales y la coordinación nacional.

3. Creación de laboratorios regionales de infraestructura cultural con levantamiento c/u de iniciativas asociativos entre sus participantes para formación y fortalecimiento de una red regional de infraestructura cultural⁶⁰.

Por Laboratorio (LAB) entendemos una instancia de trabajo colectivo con una mirada general del desarrollo regional desde el ámbito de la cultura, a partir de una convocatoria amplia, con actores municipales, espacios culturales público y privadas con fines públicos, iniciativas culturales comunitarias y artistas y gestores culturales de la región, para la definición de un trabajo colaborativo de definición de política de vinculación, programación y planificación cultural; que permita diseñar, promover e implementar proyectos asociativos que pongan en valor la identidad, creatividad, desarrollo local y construcción de miradas comunes en materia de arte y cultura, desde metodologías de gestión cultural y participación ciudadana⁶¹.

Busca crear una instancia de trabajo en donde se pueda mostrar la Oferta programática de los Consejos regionales de Cultura y las Artes, de tal forma que se pueda impulsar el trabajo participativo desde la comunidad y crear

⁶⁰ Cabe precisar los tres primeros componentes del programa son articulados a través de Laboratorios.

⁶¹ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Laboratorios Regionales. Disponible en: [<http://www.labcultura.cl/lab/>]

instancias específicas de participación con los encargados de cultura, espacios culturales e iniciativas culturales.

Por lo tanto estos LAB se encuentran dirigidos a iniciativas colectivas con el objetivo de potenciar el desarrollo de un sistema regional de apoyo a la gestión de la infraestructura cultural con fines públicos que fomente a asociación y formalización de redes. Permitiendo la interacción entre distintos espacios culturales, que favorecerá un escalamiento natural en el desarrollo de sus gestiones.

El equipo regional deberá facilitar un espacio de encuentro, formación y conocimiento mutuo entre diferentes espacios culturales para compartir experiencias colectivas y facilitadoras del dialogo para desarrollar trabajo asociativo y en red entre sus integrantes.

Dentro de lo planificado en el año 2015 se consideró un LAB por región, a excepción de la región metropolitana (4), Valparaíso (2); y Biobío (2). Esto debido al alto número de infraestructuras que disponen, comunas y dispersión geográfica.

También se contempla en esta línea de acción mejoramiento de la página web redcultura.cl transformándola en un espacio de encuentro entre la comunidad de programadores, artistas y cultores a nivel país.

4. Contempla los encuentros de programación CONECTA!, proyectos pilotos denominados Laboratorios Nacionales en infraestructura y Gestión Cultural y pasantías nacionales e internacionales.

CONECTA! es un espacio de encuentro e intercambio entre los programadores de actividades artísticas para generar una conexión a nivel territorial y apoyar

su gestión mediante un trabajo formativo en los diversos ámbitos de la programación⁶².

Dirigidos especialmente a los equipos de gestión de las infraestructuras culturales, artista y cultores ofertantes, donde se promoverá el espacio de encuentro, dialogo y reflexión en torno a la gestión e estos espacios y su programación. Se desarrollarán 4 encuentros, uno por cada macro zona, cuyos contenidos obedecerán a las propuestas emanadas de los “LAB regionales de espacios culturales”.

Laboratorios de gestión cultural: las pasantías nacionales contemplan la participación de gestores y artistas locales en seminarios, congresos y otros, así como la visita a espacios culturales de referencia. Las pasantías internacionales contemplan la visita a Brasil y Colombia, en donde al menos 3 equipos municipales conocerán experiencias fe gestión de infraestructuras culturales.

4.2.2 Planificación Cultural Participativa

Este componente se encuentra relacionado con la medida n° 17 del programa presidencial, por lo cual a través de este componente se busca desarrollar un modelo para la planificación Cultural Territorial a través de una participación efectiva e inclusiva de la comunidad.

Se desarrollara en conjunto con los “LAB regionales y sectoriales” iniciativas colectivas que permitan tanto a nivel regional como a cada sector su articulación y generación de redes.

Por otro lado, también se llevará a cabo, en conjunto con las comunas que tengan un plan municipal de cultura en proceso de incorporación a PLADECO, mesas comunales que permitan la validación final de este plan, la incorporación de aspectos de política cultural regional y cruces con la estrategia de desarrollo regional.

⁶² Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Encuentro CONECTA! Reunirá a artistas y programadores de 4 regiones en Concepción. Disponible en: [<http://www.cultura.gob.cl/convocatorias/encuentro-conecta-reunira-a-artistas-y-programadores-de-4-regiones-en-concepcion/>]

Para el alcance de sus objetivos este componente concentra cuatro líneas de acción:

1. Desarrollo de herramientas para encargados regionales y capacitación de equipos internos para implementación de estrategias participativas inclusivas. Incorporación de profesionales Servicio País al equipo municipal en la planificación de proyectos de implementación de PMC, articulados con Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA) y apoyo en los encuentros participativos de diagnósticos y validación de PMC.

En esta línea se busca proveer herramientas de gestión de metodologías participativas proveyendo de insumos y lineamientos marco para la implementación de una de norma de participación ciudadana del CNCA, que permita la aplicación del instructivo presidencial para todos los servicios públicos.

También se dirige a impulsar la capacitación municipal en encuentros “Macro zonales”, con esto se busca contribuir a la formación de agentes culturales municipales en diversos ámbitos de la gestión cultural, a partir de instancias de encuentro colaborativo y encuentro interregional, en este sentido se contribuye a la entrega de herramientas conceptuales, técnicas y metodologías en materia de gestión artística y cultural, para agentes municipales asociados a la implementación de la planificación cultural comunal y/o en espacios culturales públicos y privados, buscando contribuir a mejorar resultados e incrementar acciones de la gestión municipal a través de la participación y de la asociatividad con pares y el entorno.

2. Creación de laboratorios Regionales permanentes, participativos e inclusivos, que permitan la creación de laboratorios específicos municipales, de espacios culturales y puntos cultura, para fortalecer la participación en el diseño y evaluación del programa en la región, como el desarrollo de un proyecto conjunto para fortalecer la red regional e intercambio cultural.

En esta instancia la función de los laboratorios se encuentran orientados a plasmar una convocatoria nacional y de definición regional, en donde se pueda concertar a agentes culturales regionales de diversas disciplinas, roles, responsabilidades e instituciones, para la definición de un trabajo colaborativo de determinación de política de vinculación, programación y planificación cultural. Lo anterior por medio de laboratorios regionales que posteriormente decantan en laboratorios sectoriales, con énfasis en a asociatividad de encargados/as de cultura de los municipios, de encargados/as de espacios culturales y de iniciativas culturales comunitarias, con la finalidad de diseñar, promover e implementar proyectos asociativos que pongan en valor la identidad, creatividad, desarrollo local y construcción de miradas comunes en materia de arte y cultura, desde metodologías de gestión cultural y participación ciudadana.

En cuanto a los laboratorios regionales, serán llevados a cabo dos veces al año, la primera vez para presentar el quehacer de programa Red Cultura y la acción programática global de los CRCA, el cual derivará en los Laboratorios sectoriales para el desarrollo de los planes de acción para cada sector; y la segunda instancia, para recoger propuestas de mejora y aportes para el año 2016, surgidos desde el trabajo realizado por los laboratorios sectoriales.

3. Desarrollo de encuentros participativos en las comunas que cuentan con PMC que requieran su validación y que les falte algún proceso participativo para incorporarlos al PLADECO, para su difusión y para el levantamiento de insumos para el desarrollo de un PMC en el caso de abrir una convocatoria el segundo semestre. La estrategia 2015 será garantizar la participación de las personas en el desarrollo de los PMC, y garantizar con ello el desarrollo de planes inclusivos, interculturales, que aborden la diversidad cultural y capacidades diferentes.

Los encuentros participativos constituyen una acción de alcance comunal que busca concretar y robustecer procesos de diseño de PMC. Consiste en convocar a la comunidad a través de agentes culturales comunales, municipales, líderes locales, para validar, proyectar e implementar

propósitos, líneas y/o acciones de la herramienta de planificación cultural municipal, a partir de las posibilidades de acciones conjuntas.

4. Proyecto macro zonal de capacitación para encargados/as municipales. Formación y encuentro en ámbito de gestión cultural.

Durante el año 2014, el CNCA suscribió convenio de colaboración por el proyecto TRAMA, este es una iniciativa co-gestionada por tres instituciones: Matucana 100, Balmaceda Arte Joven y el Observatorio de Políticas Culturales. Esta iniciativa es apoyada financieramente por la Comunidad Europea y en un 20% por el CNCA, y busca fortalecer la empleabilidad del sector cultural, a través de estudios, capacitación, ferias e innovación. Se encuentra en las regiones de Antofagasta, Maule, Metropolitana y Valparaíso. En el convenio se estipula un trabajo articulado y coordinado en cada una de las regiones involucradas, coherentes con

4.2.3 Fondo para iniciativas culturales de base comunitaria en pro de la integración social

Este componente responde a la medida de gobierno n° 3 que da cuenta de la voluntad por abrir un flanco de colaboración con las organizaciones e iniciativas culturales comunitarias que han llevado su trabajo de una manera libre, democrática, autónoma y autogestionada.

Como tarea fundamental se estipula a la construcción de un espíritu colaborativo entre el Estado y la sociedad civil organizada entorno a lo cultural. Lo anterior se busca alcanzar a través de una serie de instancias de conversación, que permitan avanzar en el conocimiento de sus prácticas, así como de sus aspiraciones y problemáticas de gestión.

Este componente contempla cuatro líneas de acción para alcanzar sus objetivos, los cuales son:

1. Identificar y registrar puntos cultura, que pueden acceder a fondos y que formarían parte de la red de puntos cultura.

La posibilidad de co-crear una política públicas para las ICC pasa por conocer al sector y sus prácticas de funcionamiento, relación, trabajo, éticas de gestión, etc. En ese contexto se contempló fundamentalmente avanzar en las tareas de acompañamiento del trabajo del LAB ICC, así como en la caracterización e identificación de las mismas. Por último, se apunta a crear un catastro regional y nacional de estas experiencias, iniciativas y organizaciones.

2. Crear un laboratorio de trabajo en regiones focalizadas con puntos cultura que permita en conjunto desarrollar los ámbitos de apoyos individuales y colectivos (Vinculación con infraestructuras, CNCA).

Los apoyos se entienden en ámbitos de profesionalización, asistencia técnica para facilitar la gestión de recursos y en articulación con otros puntos. Inclusión en la escena de la gestión nacional e internacional.

Por su parte los laboratorios Regionales seguirán la misma lógica de los componentes anteriores, se convocarán a todos los ámbitos de acción del programa: Infraestructura, municipios e iniciativas culturales comunitarias. En esta instancia se presentarán los ejes de la implementación programática, para luego iniciar y distribuirse en un trabajo específico por ámbito para la conformación y desarrollo de laboratorios por cada uno de estos.

3. Gestión de la cooperación del servicio con los puntos en forma individual como colectiva. Disponer de asistencia técnica y de espacios de articulación y reunión que les permita a los puntos cultura identificados intercambiar experiencias y oportunidades tanto a nivel nacional como internacional. Becas, pasantías, apoyo en infraestructura (Con unidad de infraestructura del CNCA), espacios digital, entre otros.

4. Vinculación con Ibercultura. Chile Suscribe Ibercultura, lo que permite gestionar a través de esta plataforma un proyecto que vincule los punto

cultura chilenos con las experiencias de otros países. Esta línea de acción se gestiona directamente desde la coordinación nacional del programa.

Esta línea de acción busca contribuir a la difusión de los objetivos del programa internacional Ibercultura como también, involucrar a las organizaciones culturales comunitarias, áreas o departamento de las distintas municipalidades del país, especialmente aquellas con PMC y equipos de Red Cultura regionales, en los objetivos planteados por Ibercultura Viva comunitaria.

5. Componente 4: “Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas”⁶³.

5.1 Generalidades

El componente n° 4 del programa Red Cultura, “Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas” se encuentra relacionado con la política cultural de Gobierno sobre circulación y promoción de contenidos artísticos en los diferentes espacios culturales del país (Medida n° 4 programa presidencial). Este componente hace referencia, en grandes rasgos, a la creación por parte de un artista y en conjunto con la comunidad, de un proyecto que impulse la identificación del tejido social de esa población. Tiene por objetivo “implementar un proceso Artístico/Cultural en una comunidad específica a través de la convivencia de esta con el proceso de creación del artista y/o con un proceso de desarrollo colectivo y creativo, buscando activar la participación de las personas a través de un trabajo colaborativo que incida de manera crítica y reflexiva en la dimensión espacial, social, cultural y creativa del territorio y sus comunidades; por otro lado también busca enriquecer el trabajo disciplinar del artista, consolidando sus investigaciones y obras mediante el contacto directo con un territorio y su comunidad”⁶⁴.

El acceso a Experiencias Artístico Culturales, cuenta con un presupuesto de 393.716.676 millones de pesos.

Para el desarrollo de sus objetivos, este componente cuenta con 4 líneas de acción

1. Desarrollo de ámbitos y espacios para Residencias Artísticas en conjunto con el Departamento de Fomento (Colegios públicos, Comunidades sin organización Cultural)
2. Convocatoria para colectivos, punto cultura y artistas para ejecutar Residencias. Artistas, colectivos artísticos y organizaciones artísticas con

⁶³ En base a las orientaciones estratégicas y Operativas del departamento de Ciudadanía y cultura. Departamento de Ciudadanía y Cultura, (2015). Orientaciones estratégicas y operativas. Valparaíso, pp. 34 a 53.

⁶⁴ Departamento de Ciudadanía y cultura. (2015). Orientaciones estratégicas y operativas. Implementación programática y presupuestaria regional. Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

experiencia en trabajo territorial tanto en sus metodologías de trabajo, así como en el desarrollo de sus procesos creativos.

3. Focalización de Residencias en comunas- territorios geográficamente aislados y que tengan un diagnóstico cultural sobre el cual proyectar las Residencias. En este lineamiento se establece la presencia de profesionales Servicio País, los cuales participan en la elaboración de un diagnóstico de la realidad comunal y además apoyan y acompañan al artista en cuanto al desarrollo de su residencia.

4. Desarrollo y seguimiento de los proyectos de residencia en los territorios.

Actualmente la coordinación nacional de las Residencias se encuentra en manos de María José Muñoz perteneciente al nivel central del programa.

5.2 Tipos de Residencias Artísticas

Podemos definir Residencia Artística como “creación de obra con participación de la comunidad”, para efectos de este componente se determinaron tres tipos: siguientes:

- a) Residencias de artistas en el territorio: Este tipo de residencia se realiza a través de un trabajo de “Ecología Cultural”, impulsando la vinculación de una comunidad dada con su medio ambiente⁶⁵. Esta experiencia busca además revelar la memoria cultural y sus prácticas existentes, posibilitando la reflexión a partir de las mismas.⁶⁶
- b) Residencias de artistas en escuelas Rurales: Su trabajo se encuentra focalizado en las escuelas rurales y su vinculación con comunidades educativas⁶⁷. Al igual que el tipo anterior, estas deben tratar temas relacionados con la Ecología cultural, buscando así fomentar la vinculación entre estudiante-

⁶⁵ PÉREZ, J. (2006). Manejo del ambiente y riesgos ambientales en la región fresera del estado de México. Disponible en: [<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/235/33.htm>]

⁶⁶ Departamento de Ciudadanía y cultura. (2015). Orientaciones estratégicas y operativas. Implementación programática y presupuestaria regional. Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

⁶⁷ Departamento de Ciudadanía y cultura. (2015). Orientaciones estratégicas y operativas. Implementación programática y presupuestaria regional. Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

profesor por medio de proyectos con énfasis en procesos que además impulse la colaboración de actores educativos y locales de la comunidad⁶⁸.

- c) Residencias Artísticas de intercambio entre organizaciones culturales comunitarias (ICC): Este tipo de residencia se caracteriza porque son estadias de uno o más representantes de una organización cultural comunitaria en el territorio geográfico de otra, con el objetivo de realizar proyectos culturales de organización colectiva a través del trabajo colaborativo entre organizaciones en intercambio, es decir, de la elaboración de un proyecto cultural en conjunto entre dos o más organizaciones. Los proyectos también deben contemplar la temática de Ecología cultural posibilitando así una interacción crítica, participativa e innovadora para el desarrollo de proyectos, productos, servicios y/o experiencias en la organización cultural.

5.3 Características de la implementación de las Residencias

5.3.1 Residencias de artistas en el territorio y en escuelas Rurales

Estas Residencias se caracterizan por estar compuestas por un artista o colectivo con un máximo de tres integrantes⁶⁹, los cuales deben contar con experiencia en el trabajo territorial desde la interacción hacia la investigación y producción de sus obras. Estas Residencias tienen una duración de hasta tres meses de trabajo en el territorio (máximo tres meses y mínimo uno), entre septiembre y noviembre. El presupuesto que contemplan es fijo por lo cual cada artista/colectivo debe distribuirlo en los gastos que corresponda.

Una de las principales condiciones de las Residencias es que se implementen desde lo cotidiano, por lo cual su ejecución debiese ser implementada en una junta vecinal, un espacio en arriendo u otro según proceso de gestión y cercanía a la comunidad.

⁶⁸ Departamento de Ciudadanía y cultura. (2015). Orientaciones estratégicas y operativas. Implementación programática y presupuestaria regional. Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

⁶⁹ Se presenta la posibilidad de ser evaluada la pertinencia de más participantes, según el impacto y complejidad del proyecto.

Las Residencias deben contemplar al menos una de las siguientes disciplinas en su desarrollo:

- Artes visuales
- Nuevos medios
- Danza contemporánea / coreógrafos
- Audiovisual, documentalistas en proyecto de pequeño formato
- Fotografía
- Artes escénicas, dramaturgos, directores
- Literatura, creadores literarios
- Prácticas mixtas / música.

5.3.2 Residencias Artísticas de intercambio entre organizaciones culturales comunitarias

Al igual que los otros tipos de Residencias, este se encuentra compuesto por un máximo de tres Artistas, con una duración de veinte días máximos y como mínimo quince, en donde se debe considerar al menos 4 días seguidos de estadía en la comuna de la ICC que los recibe.

En particular en este tipo de Residencias los productos esta como una actividad específica, la propuesta de un trabajo más a largo plazo, etc. debe ser presentada a las comunidades vinculadas a ambas ICC, esto les brinda la posibilidad de reiterar el intercambio para el año siguiente, dependiendo del resultado de la primera experiencia.

5.4 Desarrollo y seguimiento de los proyectos de Residencias Artísticas

Durante el proceso de implementación de las Residencias se contemplan comisiones responsables de apoyar el proceso del proyecto las cuales se encuentran estipuladas a nivel nacional, regional y territorial.

En la siguiente tabla se mencionan las comisiones y su composición:

| Tipo de residencia | Comisión | Participantes |
|---------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Residencias Artísticas en el territorio | 1. Nacional | <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación nacional de Residencias - Encargado/ departamento de fomento - Áreas Artísticas - Encargada convenio PSP-FSP a nivel nacional |
| | 2. Regional | <ul style="list-style-type: none"> - Equipo Red Cultura - Encargado / Área de fomento |
| | 3. Territorial | <ul style="list-style-type: none"> - Profesional Programa Servicio país o mediador en terreno - Artista en residencia |
| Residencias Artísticas en escuelas rurales | 1. Nacional | <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación nacional de Residencias - Encargado/ departamento de fomento - Áreas Artísticas - Profesionales sección de Educación Artística del CNCA - Encargada convenio PSP-FSP a nivel nacional |
| | 2. Regional | <ul style="list-style-type: none"> - Equipo Red Cultura - Encargado /a Área de fomento - Encargado/a Área educación Artística |
| | 3. Territorial | <ul style="list-style-type: none"> - Profesional Programa Servicio país o mediador en terreno de la comunidad educativa - Artista en residencia |
| Residencias Artísticas de Intercambio | 1. Nacional | <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación nacional de Residencias - Coordinación nacional Componente N° 3 del Programa Red Cultura |

| | | |
|-----------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| entre Organizaciones Culturales Comunitarias | 2. Regional | - Equipo Red Cultura |
| | 3. Territorial | - Organizaciones comunitarias con apoyo de equipos regionales Red Cultura |

Tabla 3. Comisiones Residencias Artísticas. Nota, Elaboración propia en base a:

En cuanto a las funciones que debe cumplir cada comisión, son detalladas a continuación:

Coordinación central, Red Cultura, María José Muñoz - Coordinar Residencias en sus tres ámbitos, artista en territorio, artistas en escuelas y organizaciones comunitarias en residencia.

- Convoca y sistematiza reuniones de trabajo de las distintas comisiones.
- Coordinación administrativa
- Coordinación de gestión, implementación, seguimiento y evaluación de Residencias.

Comisión Nacional

Coordina los catastros nacionales y regionales.

- Diseña protocolo y orientaciones de trabajo específico
- Coordina trabajo con contrapartes regionales.
- Selecciona artista y vincula al territorio
- Revisa proyectos de residencia y trabaja con las contrapartes sobre el mismo
- Seguimiento y evaluación de Residencias.

Comisión Regional

- Realiza catastro regional de Artistas (Fomento)

- Coordina a la comisión territorial
- Selecciona artistas y vincula al territorio
- Contrata profesional que sistematiza catastro.
- Contrata profesional que media en el territorio en

caso de no contar con SP

- Implementa protocolo de trabajo y orientaciones
- Coordina entrega de informes y seguimiento de las Residencias e informa a la Comisión Nacional.
- Supervisa gestión e implementación de Residencias en región específica
- Supervisa seguimiento y evaluación de Residencias.

Comisión territorial

- Elabora Diagnostico socio cultural
- Sensibilización de la comunidad a las Residencias
- Elabora proyectos de Residencias
- Implementa, acompaña y apoya la gestión de las Residencias
- Realiza informes de seguimiento
- Evaluación de Residencias

6. La Administración y Gestión Cultural

La administración es un proceso que nos permite dirigir de manera racional, el que hacer de las instituciones, organizaciones y empresas para ir en alcance de diferentes objetivos, por medio del uso de distintos recursos (humanos, materiales, inmateriales, etc.).

Distintas teorías se han realizado para ir en alcance de una explicación de la administración, estas principalmente marcadas por las diferentes tendencias que se vislumbraban en sus contextos históricos.

A continuación se detallan dos enfoques que relacionan los principios básicos de la administración.

6.1 Enfoque clásico – Henri Fayol⁷⁰

La teoría de Fayol, se encuentra dentro de la categoría de teorías clásicas. Esta corriente surge en el año 1916 y tal como otras corrientes, su objetivo final se encuentra en adquirir el máximo grado de eficiencia en las organizaciones. Se caracterizó por el énfasis en la estructura que debe tener la organización para alcanzar la eficiencia y también por el enfoque normativo y prescriptivo, en el sentido de determinar cuál o cuáles elementos de la administración y cuales principios debe seguir el administrador durante el desarrollo de sus actividades.

Los autores de esta corriente (Urwick, Gulick, Mooney, entre otros), afirman que la organización y la administración deben estudiarse y tratarse de modo científico, no dándole cabida al empirismo y la improvisación, los cuales deben ser reemplazados por técnicas científicas.

Fayol define organización como una *entidad social en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos*. Concibe a las organizaciones en relación a su estructura, forma y disposición de las partes que la

⁷⁰ En base al libro Teoría Clásica de la administración.

Chiavenato, I. (2000). Teoría Clásica de la administración. In: I. Chiavenato, ed., Introducción a la teoría general de la administración, 5th ed. México: Mc Graw Hill, pp.88 - 112.

constituyen con la respectiva interrelación que genera entre sus partes. Establece que solo se identifican a través de la instauración de la estructura y la forma, caracterizándola como estática y limitada.

Estructura a las empresas en seis partes en donde la función administrativa queda sujeta a ser una actividad integradora de las otras cinco funciones:

1. Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes y servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales: relacionada con la compra, venta o el intercambio.
3. Financieras: relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Seguridad: relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Contables: relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. Administrativas: se encuentra relacionada con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

6.1.1 Concepto de Administración

El autor define administración como “el acto de administrar”, el cual se encuentra relacionado con cinco elementos claves, que a su vez componen el proceso administrativo, estos son:

- Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organizar: construir las estructuras material y social de la empresa.
- Dirigir: Guiar y orientar al personal.
- Coordinar: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

- Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos elementos se encuentran presente en todas las actividades que realiza el administrador en cualquier nivel o área.

6.1.2 Funciones universales de la administración

Dentro de esta teoría se establece seis funciones claves que el administrador desarrolla. Estas no se concentran necesariamente en la alta dirección, sino que se distribuyen de manera proporcional en los niveles jerárquicos:

1. Planeación: Se encuentra relacionado con la evaluación de situaciones futuras y la toma de previsiones respecto a estas. Se efectúa a través de planes de acción en donde se toman como aspectos principales: unidad, continuidad, flexibilidad y valoración.
2. Organización: Se entregan todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa. En este sentido organización es el acto de organizar estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración, estableciendo relaciones entre ellos e identificando las responsabilidades respectivas.
3. Dirección: Esta función se encarga de poner en marcha la organización con el objetivo de alcanzar el máximo rendimiento de los empleados.
4. Coordinación: Se armoniza las actividades de la empresa entorno a los recursos y actividades que son realizadas, con el fin de desarrollar de manera eficiente el trabajo.
5. Control: Vigila el correcto desarrollo de las actividades en relación a los planes trazados durante la función de planeación. Tiene como objetivo principal identificar las debilidades y los errores para corregirlos y evitar su reaparición.

6.1.3 Principios generales de la administración

Como ya se mencionó, Fayol consideraba que la administración debía ser tratada de forma científica y como toda ciencia, estableció una serie de principios maleables y adaptables a las circunstancias o contextos:

| Principios de la Administración | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. División del trabajo: | Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia. |
| 2. Autoridad y responsabilidad: | Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad, e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí. |
| 3. Disciplina: | Depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas. |
| 4. Unidad de mando: | Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. |
| 5. Unidad de dirección: | Establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo. |
| 6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: | Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares. |
| 7. Remuneración del | Debe haber una satisfacción justa y garantizada para |

| | |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| personal: | los empleados y para la organización, en términos de retribución. |
| 8. Centralización: | Concentración de la autoridad en la cúpula de la jerarquía de la organización. |
| 9. Jerarquía o cadena escalar: | Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando. |
| 10. Orden: | Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar. Relacionado con el aspecto material y humano. |
| 11. Equidad: | Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal. |
| 12. Estabilidad del personal: | La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en el cargo, tanto mejor. |
| 13. Iniciativa: | Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito. |
| 14. Espíritu de equipo: | Armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización. ⁷¹ |

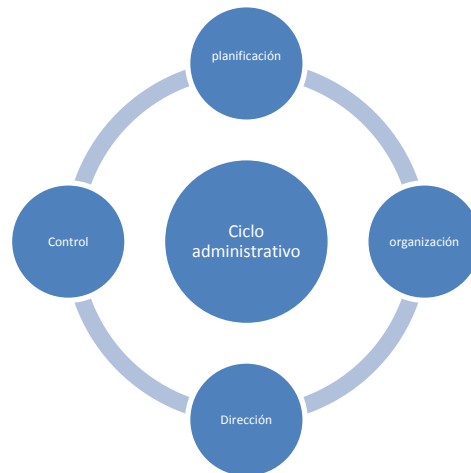
Tabla 4. Principios de la Administración. Nota. Elaboración propia en base a: Chiavenato, I. (2000). Teoría Clásica de la administración. In: I. Chiavenato, ed., Introducción a la teoría general de la administración, 5th ed. México: Mc Graw Hill, pp.88 - 112

⁷¹ Chiavenato, I. (2000). Teoría Clásica de la administración. In: I. Chiavenato, ed., Introducción a la teoría general de la administración, 5th ed. México: Mc Graw Hill, pp.88 - 112

6.2 Enfoque Neoclásico: Proceso Administrativo⁷²

Los principales representantes de este enfoque (P. Drucker, W. Newman, E. Dale, H. Koontz, entre otros), conciben a la administración como “*un proceso de aplicación de principios y de funciones para la consecución de objetivos*”. Entendiendo por proceso “*Todo fenómeno, operación o tratamiento que presente cambios continuos en el tiempo*”. A través de esta perspectiva se infiere que estas actividades son de carácter dinámico (Están en cambio y evolución de manera continua), por lo que establecen además que el proceso es móvil, sin comienzo ni final ni secuencia fija de acontecimientos, en donde cada elemento del proceso influyen entre sí. Por lo tanto cada función o elemento del proceso Administrativo, es una parte integral de un conjunto mayor, el cual formaría el ciclo administrativo:

Ilustración 3: Ciclo Administrativo. Elaboración propia.



Como se mencionó anteriormente al ser un ciclo este no presentaría inicio ni fin, a medida que se va repitiendo, se van obteniendo datos para la corrección y el ajuste continuo mediante la retroalimentación.

⁷² En base al libro Teoría Clásica de la administración.

Chiavenato, I. (2000). Enfoque Neoclásico: Proceso Administrativo. In: I. Chiavenato, ed., Introducción a la teoría general de la administración, 5th ed. México: Mc Graw Hill, pp.317-393

A continuación se detallan en profundidad las funciones o elementos del proceso administrativo desde este enfoque Neoclásico.

6.2.1 Proceso administrativo

6.2.1.1 Planeación:

La planeación se considera como la actividad base para todas las demás funciones administrativas ya que, se encarga de determinar por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que deben hacer para llegar a estos, por lo tanto se encuentra relacionada con la búsqueda y análisis de cursos de acción que se pueden presentar en las empresas de manera futura con el fin de alcanzar una imagen ideal de estas instituciones.

La planeación se puede dividir en tres fases:

1. Establecimiento de objetivos:

La función de planificación comienza por el establecimiento de objetivos, estos son resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto periodo de tiempo mediante la utilización de los recursos disponibles de la empresa, estos también son un reflejo de la manera de pensar de la organización.

La planeación determinará a donde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

2. Toma de decisiones:

La toma de decisiones consiste en la selección de los recursos y medios más adecuados para dar alcance a los objetivos, se relaciona principalmente con las decisiones de qué hacer y cómo hacerlo, antes de ejecutar la acción.

Las decisiones deben contemplar las experiencias pasadas, el contexto de la empresa, arboles de decisiones, etc. Lo anterior para poder contemplar las predicciones más precisas entorno a las decisiones que se pueden tomar, teniendo como base una futura evaluación y

comparación de las consecuencias para escoger la mejor línea de acción.

3. Elaboración de planes:

Luego del establecimiento de objetivos se procede a la creación y detalle de los planes que guiarán el que hacer de la empresa en el alcance de las metas. Los planes tienen como fin la previsión, programación y coordinación de una secuencia lógica de eventos, que si son aplicados con éxito, significaría el alcance de los objetivos dispuestos⁷³.

Se diferencian tres tipos de planeación:

- Planeación estratégica: Abarca toda la institución e incluye todos los recursos y áreas de actividad, se proyecta a largo plazo por lo que sus efectos se extenderán en el futuro.
- Planeación táctica: Se utiliza generalmente a nivel departamental y se encuentra proyectada a mediano plazo, es decir, para un desarrollo anual.
- Planeación operacional: Proyectada a corto plazo, es decir, un futuro inmediato. Esta es ocupada para detallar las tareas o actividades que se realizan y para ir en alcance de metas específicas.

También se pueden distinguir cuatro tipos distintos de planes: procedimientos (métodos); Presupuestos (Dinero); programaciones (Tiempo); y normas o reglamentos (Comportamientos).

6.2.1.2 Organización:

Se entiende como la acción de organizar, integrar y estructurar recursos y órganos de su administración, además de establecer las relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno. La organización consiste en:

⁷³ Chiavenato, I. (2000). Enfoque Neoclásico: Proceso Administrativo. In: I. Chiavenato, ed., Introducción a la teoría general de la administración, 5th ed. México: Mc Graw Hill, pp.335

- Dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización)
- Designar a las personas para que las lleven a cabo (cargos y tareas)
- Asignar los recursos necesarios
- Coordinar los esfuerzos.

6.2.1.3 Dirección:

Esta función se encuentra referida a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización con la manera de lograr los objetivos a través de las personas como recursos de la organización. Es considerada como una actividad compleja ya que debe orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar y cumplir todos los procesos.

Para que la dirección alcance los objetivos el administrador debe, en una primera instancia, ser capaz de guiar y motivar el comportamiento de sus subordinados, adecuando y explicando los planes, dando instrucciones para ir en su alcance y enfrentando los problemas que puedan ocurrir.

6.2.1.4 Control:

El control es la última etapa del proceso administrativo, el cual tiene por objetivo el vigilar y garantizar que los resultados se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos⁷⁴.

Generalmente el control es utilizado en diferentes acciones, tales como: Estandarizar el desempeño de los recursos a través de supervisiones u inspecciones; Protección de los bienes de la organización contra acciones como los robos, desperdicios o la mala utilización de estos, a través de registros, responsabilidades y auditorias; Medir y orientar el desempeño de

⁷⁴ Chiavenato, I. (2000). Enfoque Neoclásico: Proceso Administrativo. In: I. Chiavenato, ed., Introducción a la teoría general de la administración, 5th ed. México: Mc Graw Hill, pp.385

los empleados por medio de sistemas de evaluación de desempeño, supervisión directa, entre otros.

Esta función del proceso administrativo se puede subdividir en cuatro fases⁷⁵:

1. Establecimiento de estándares y criterios:

El proceso de control es realizado por medio del ajuste de las operaciones a estándares establecidos, los estándares y los criterios constituyen los elementos que esta función debe garantizar o mantener. El control funciona por medio de la información que se le va proporcionando la cual permite la realización de acciones correctivas siendo estas las bases del control.

- Estándares: Reflejan el desempeño deseado
- Criterios: Son una representación de las normas que guían las decisiones.

2. Observación del desempeño:

A través de esta etapa se busca obtener información precisa sobre el desempeño o resultado de lo que se está controlando. Como se mencionó anteriormente la eficacia del control se medirá en la información que pueda obtener de forma oportuna. Esta observación debe realizarse por medio de una unidad de medida que deberá ser relacionada con los criterios predeterminados.

3. Comparación del desempeño con el estándar establecido

Dentro de esta etapa se definen los límites por el cual se considerará una variación normal o deseable, ya que hay que considerar que toda actividad experimenta algún tipo de variación, pero no todas necesitan de una corrección.

⁷⁵ Chiavenato, I. (2000). Enfoque Neoclásico: Proceso Administrativo. In: I. Chiavenato, ed., Introducción a la teoría general de la administración, 5th ed. México: Mc Graw Hill, pp. 387.

4. Acción para corregir el desvío entre el desempeño real y el desempeño esperado.

Como el objetivo del control es indicar cuando, cuanto, cómo y dónde debe ejecutarse correcciones, la decisión que se tome representará el término del proceso de control. La acción que se toma para corregir el desvío presenciado en el desempeño real, es realizada en base a la información en datos cuantitativos, que se obtiene de las tres fases anteriores, esta se tomará en función del alcance del desempeño esperado.

6.3 Gestión

Otra herramienta de organización fundamental es la gestión el cual debe ir de la mano con la administración⁷⁶, ya que juntas son un elemento fundamental para el alcance de los objetivos y metas planteadas por la organización.

Podemos definir gestión como:

“La ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de los sujetos con la actividad que se ejecuta y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas”⁷⁷.

Por lo tanto Gestión se diferencia del concepto de administración, porque se encarga de desarrollar las actividades productivas de la empresa para generar rendimientos, es decir, ayuda a la conducción hacia el objetivo general de la empresa o institución⁷⁸, por lo tanto mantiene un papel más activo en cuanto a la toma de decisiones y control del desarrollo de los procesos. En cambio la

⁷⁶ Gestión y administración. Administración y gestión, dos herramientas complementarias. Disponible en: [<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/administracion-y-gestion.html>]

⁷⁷ Rementería Piñones, A. Veamos ahora el concepto de Gestión. Disponible en: [<http://teclaxcoinvestigacion.wikispaces.com/file/view/Gesti%C3%B3n+empresarial.pdf>]

⁷⁸ Gestión y administración. Administración y gestión, dos herramientas complementarias. Disponible en: [<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/administracion-y-gestion.html>]

administración, como ya vimos, se orienta a establecer un adecuado uso y disposición de los bienes y recursos de la institución.

6.4 Gestión cultural:

Podemos definir gestión cultural como:

“La administración de los recursos de una organización cultural con el objetivo de ofrecer un producto o servicio que llegue al mayor número de público o consumidores, procurándoles la máxima satisfacción”⁷⁹.

“Profesional con responsabilidades sobre alguno de los aspectos de la administración (bien sea del marketing, la producción-operación, los RRHH, las finanzas o la dirección) de una organización, infraestructura o acontecimiento cultural público o privado”⁸⁰.

En si “gestión cultural” puede ser interpretado a través del mismo concepto de gestión que revisamos en el punto anterior, pero por el mismo carácter de “cultural” se debe relacionar con una serie de especificidades que hacen de la gestión con personalidad propia.⁸¹

1. Un gestor cultural no puede influir en las obras o productos que elabora el “creador”, es decir, hacer cambios en su forma, fondo, diseño, etc. Ya que su misión no es modificar para hacer más comercial la obra, sino encontrar el mercado más adecuado para la misma combinando adecuadamente el resto de las variables de gestión, para así maximizar el beneficio del artista y el cliente.

⁷⁹ Bernárdez, Jorge (2003). La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos. Barcelona: Martínez Roca. Foro Atlántico de Gestión Cultural “gestionARTES 03”. 24 de Abril de 2003. Reproducido por Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Boletín GC. pp.3.

⁸⁰ Bernárdez, Jorge (2003). La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos. Barcelona: Martínez Roca. Foro Atlántico de Gestión Cultural “gestionARTES 03”. 24 de Abril de 2003. Reproducido por Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Boletín GC. pp.8.

⁸¹ Bernárdez, Jorge (2003). La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos. Barcelona: Martínez Roca. Foro Atlántico de Gestión Cultural “gestionARTES 03”. 24 de Abril de 2003. Reproducido por Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Boletín GC. (pp.5-6).

2. El nivel de aplicación de los avances tecnológicos implica una diferenciación en el tamaño de la organización cultural condicionando a la capacidad de generar y disponer recursos. En este sentido un gestor cultural puede convivir entorno a la gestión de expresiones artísticas como la artesanía con un nivel tecnológico bajo, como también puede realizar gestión en organizaciones que se encarguen espectáculos artísticos masivos o de gran tecnología (audiovisual).

3. El nivel de intervención pública en el sector cultural, cuales son los efectos de esta intervención sobre el gestor cultural y el artista en sí, cuales son los límites (normativa) de su actuar, qué alternativas de intervención pública en cultura existen, sus efectos sobre la creación-calidad del producto cultural, la distribución, el consumo, el precio, la accesibilidad, la promoción, etc.

IV. MARCO OPERATIVO

En este cuarto capítulo se llevará a cabo la implementación de los instrumentos o técnicas de investigación señalados en el capítulo II “Marco Metodológico”, los cuales consistieron en entrevistas y encuestas realizadas a artistas y funcionarios del programa Red Cultura en su componente 4: “Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas; como también a funcionarios de las áreas de apoyo del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

1. Encuestas

Para la realización de estas encuestas se tomaron en cuenta aquellos funcionarios Pertenecientes al programa Red Cultura a nivel central, quienes participan como requirentes de las Residencias, como también aquellos funcionarios que participan en los diferentes departamentos o áreas de soporte.

1.1 Formato de encuestas

Las encuestas aplicadas fueron las siguientes:

1.1.1 Formato de encuesta utilizado con el programa Red Cultura (nivel central)

El siguiente formulario fue aplicado a funcionarios del programa Red Cultura (nivel central), contemplándose una cantidad de 6 funcionarios.

Encuesta:

"Análisis proceso administrativo Residencias Artísticas, Red Cultura"

Con la siguiente encuesta se busca conocer las diferentes opiniones con respecto a la gestión administrativa del programa Red Cultura en su componente 4: "Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas, del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes; con el fin de acceder a la suficiente información para un posterior análisis de resultados. Este instrumento se encuentra realizado con fines académicos enmarcado en el desarrollo de un estudio mixto para acceder al grado de Administrador Público. De antemano, muchas gracias por responder estas preguntas.

Escala: 1= Totalmente de acuerdo. 2= De Acuerdo. 3=Indiferente. 4= En desacuerdo. 5= Totalmente en desacuerdo

| | Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | ¿Se ha cumplido con el cronograma realizado en la planificación de las residencias Artísticas? | | | | | |
| 2 | ¿Se ha dado alcance a los objetivos establecidos en la planeación de las Residencias artísticas? | | | | | |
| 3 | ¿Las tareas y actividades de cada funcionario han sido detalladas con anterioridad? | | | | | |
| 4 | ¿Las tareas y actividades se han realizado según lo planificado? | | | | | |
| 5 | ¿Se ha logrado comunicación y coordinación entre los distintos departamentos involucrados en el proceso operativo de las Residencias Artísticas? | | | | | |
| 6 | ¿Las actividades establecidas en una primera instancia han sido útiles para el logro de los objetivos? | | | | | |
| 7 | ¿Los encargados de dirigir y coordinar las Residencias Artísticas mostraron capacidad de comunicar, liderar y motivar? | | | | | |
| 8 | ¿Las herramientas utilizadas para garantizar el desarrollo de las Residencias han sido adecuadas? | | | | | |

1.1.2 Formato de encuesta utilizado con los departamentos y áreas de soporte
 El siguiente formulario fue aplicado a 6 personas pertenecientes a las distintas áreas del departamento de administración.

Encuesta:

"Análisis proceso administrativo Residencias Artísticas, Red Cultura"

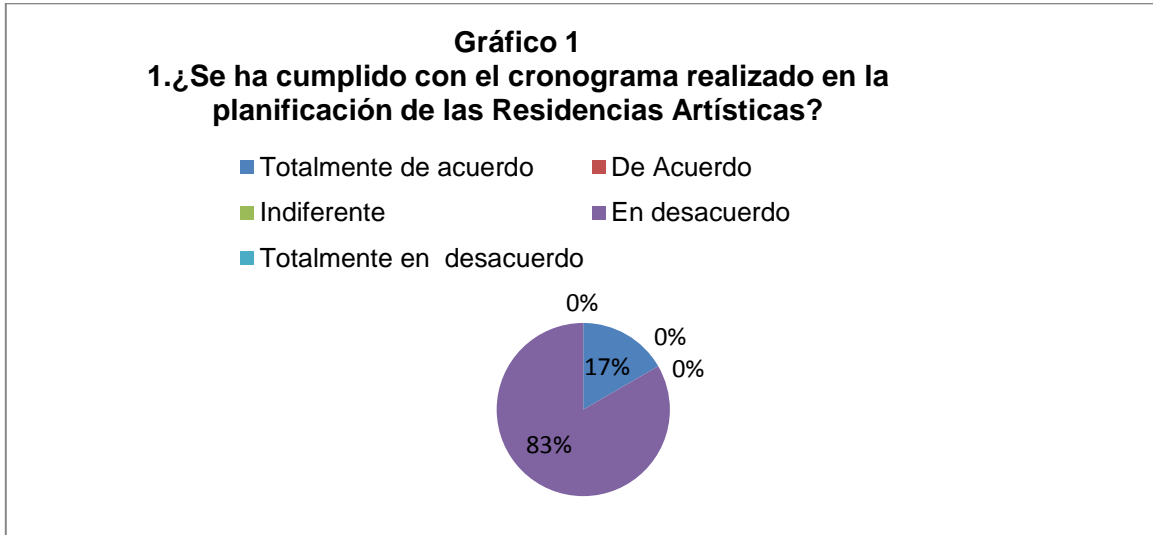
Con la siguiente encuesta se busca conocer las diferentes opiniones con respecto a la gestión administrativa del programa Red Cultura en su componente 4: "Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas, del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes; con el fin de acceder a la suficiente información para un posterior análisis de resultados. Este instrumento se encuentra realizado con fines académicos enmarcado en el desarrollo de un estudio mixto para acceder al grado de Administrador Público. De antemano, muchas gracias por responder estas preguntas.

Escala: 1= Totalmente de acuerdo. 2= De Acuerdo. 3=Indiferente. 4= En desacuerdo. 5= Totalmente en desacuerdo

| | Pregunta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | ¿El departamento tenía conocimiento de las Residencias Artísticas antes del desarrollo de su función? | | | | | |
| 2 | ¿Se ha mostrado comunicación entre los distintos departamentos involucrados en el proceso operativo de las Residencias Artísticas? | | | | | |
| 3 | ¿Se han respetado los plazos internos del departamento? | | | | | |
| 4 | ¿Las labores realizadas por los departamentos que intervienen previamente a sus funciones, permitieron un correcto desarrollo de estas? | | | | | |
| 5 | En general, ¿Se han llevado a cabo las funciones dentro de los tiempos adecuados para el desarrollo de las residencias artísticas? | | | | | |

1.2 Gráficos Programa Red Cultura (nivel central)⁸²

Esta primera encuesta fue respondida por seis funcionarios directos del programa.



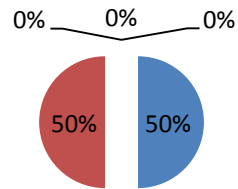
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 1.

Según los resultados obtenidos en la primera pregunta de la encuesta entorno a la planificación, se obtiene que cinco de los seis encuestados respondieron estar en desacuerdo con el cumplimiento de la planificación realizada para las Residencias Artísticas.

⁸² Anexo 5: Tabulación de datos Programa Red Cultura (nivel central)

Gráfico 2
2. ¿Se ha dado alcance a los objetivos establecidos en la planeación de las Residencias Artísticas?

- Totalmente de acuerdo
- De Acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

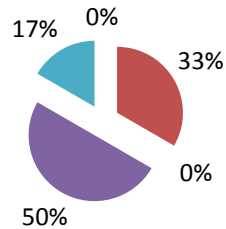


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 1

En cuanto al alcance de las metas, se obtiene que la mitad de los encuestados considera que las metas han sido totalmente alcanzadas, como también la otra mitad establece que estas solo han sido logradas.

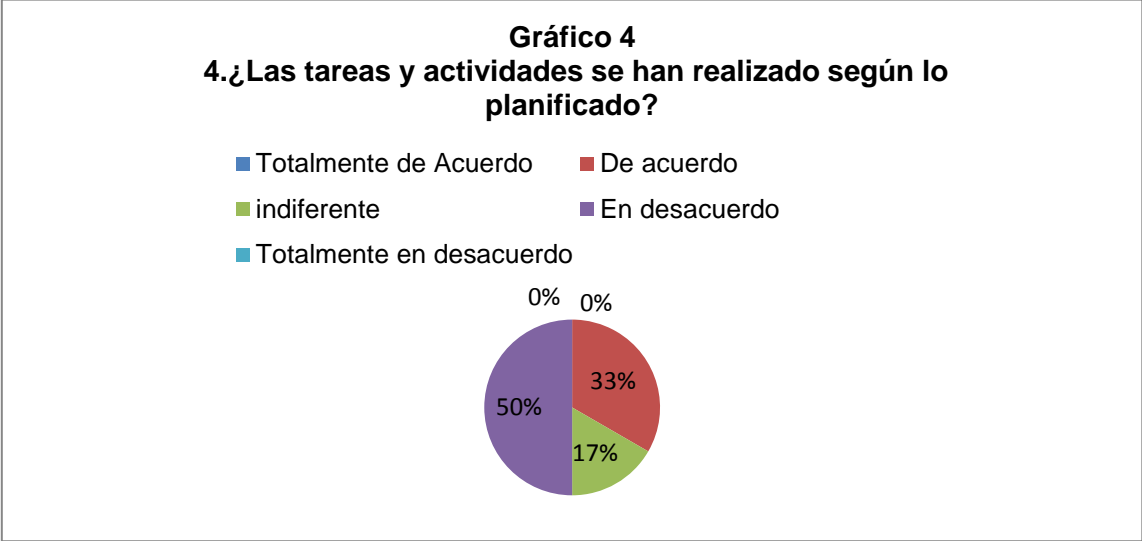
Gráfico 3
3. ¿Las tareas y actividades de cada funcionario han sido detalladas con anterioridad?

- Totalmente de Acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 1

En este punto, los resultados fueron más negativos al presentarse en un 67% (desacuerdo y totalmente en desacuerdo) respecto al detalle y asignación de las tareas o actividades que debe realizar cada funcionario para el logro de las metas finales.

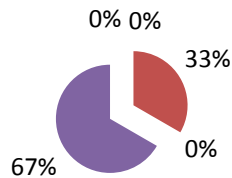


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 1

Al igual que la pregunta número uno relacionado con la planificación de las Residencias , se presenta que de los seis encuestados, tres consideren que las tareas no se han llevado de acuerdo a la planificación, dos se encuentran de acuerdo a que estas si se han llevado a cabo según lo estipulado y uno se mantiene indiferente a la situación.

Gráfico 5
5. ¿Se ha logrado comunicación y coordinación entre los distintos departamentos y áreas involucrados en el proceso operativo de las Residencias Artísticas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

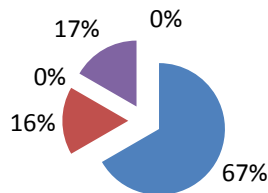


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 1

En cuanto a la coordinación de las Residencias un 67% del equipo programático considera que no se logró una comunicación adecuada con las distintas partes que trabajan durante el proceso de las Residencias Artísticas. El 33% restante considera que si se llegó a una comunicación con los demás departamentos y áreas involucradas.

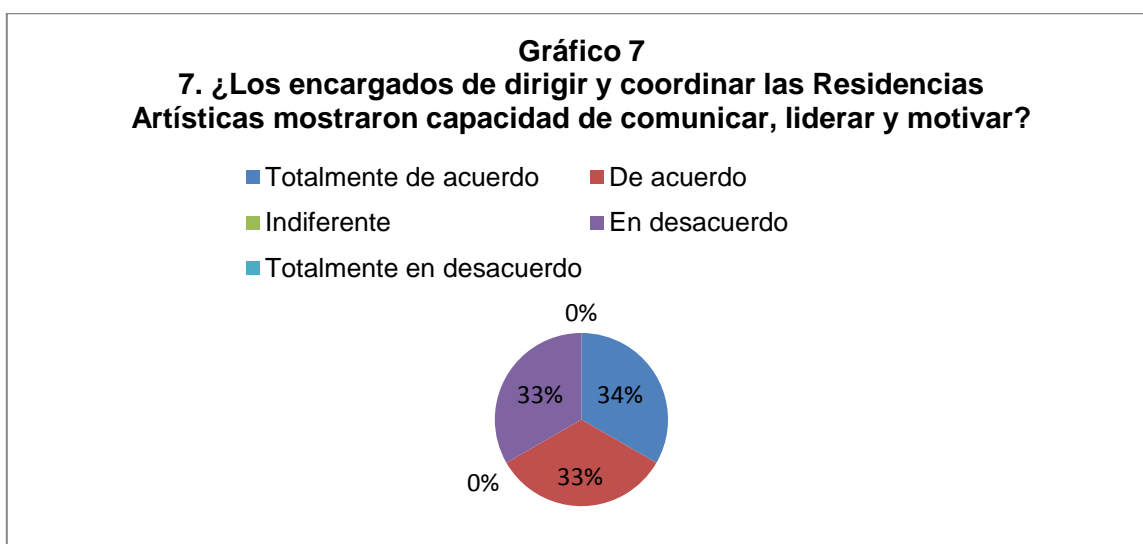
Gráfico 6
6. ¿Las actividades establecidas en una primera instancia han sido útiles para el logro de los objetivos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 1

En cuanto a las actividades establecidas en una primera instancia se consideran como totalmente útiles para el alcance de los objetivos y metas del programa, ya que alcanza un 83% en torno a una respuesta positiva. Sin embargo no hay que dejar de lado que un 17% se encuentra en desacuerdo con la funcionalidad de las actividades.

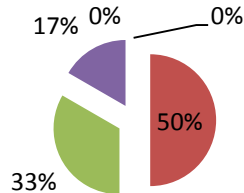


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 1

En este caso nos encontramos principalmente con un resultado positivo en cuanto a la capacidad de los encargados para comunicar, liderar y motivar a sus funcionarios, en donde un 34% se encuentra totalmente de acuerdo respecto a la afirmación.

Gráfico 8
8. ¿Las herramientas utilizadas para garantizar el desarrollo de las Residencias han sido adecuadas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 1

Las respuestas obtenidas en el gráfico n°8 con respecto a las herramientas utilizadas para garantizar el desarrollo de las Residencias se encuentran principalmente dentro de las opciones de acuerdo y diferente, siendo la primera quien posee el 50% de las respuestas.

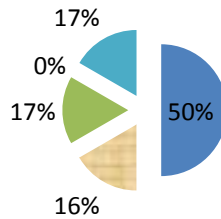
1.3 Gráficos departamentos y áreas de soporte.

La segunda encuesta fue respondida por seis funcionarios que cumplen labores en departamentos y áreas involucradas en el proceso administrativo de las Residencias.

Gráfico 9

1. ¿El departamento tenía conocimiento de las Residencias Artísticas antes del desarrollo de su función?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



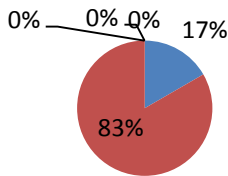
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2

Entorno a los resultados obtenidos en esta primera pregunta se da a entender que el 50% de los funcionarios que intervienen como apoyo en el proceso administrativo si tenían conocimiento de las Residencias Artísticas antes de del desarrollo de su función.

Gráfico 10

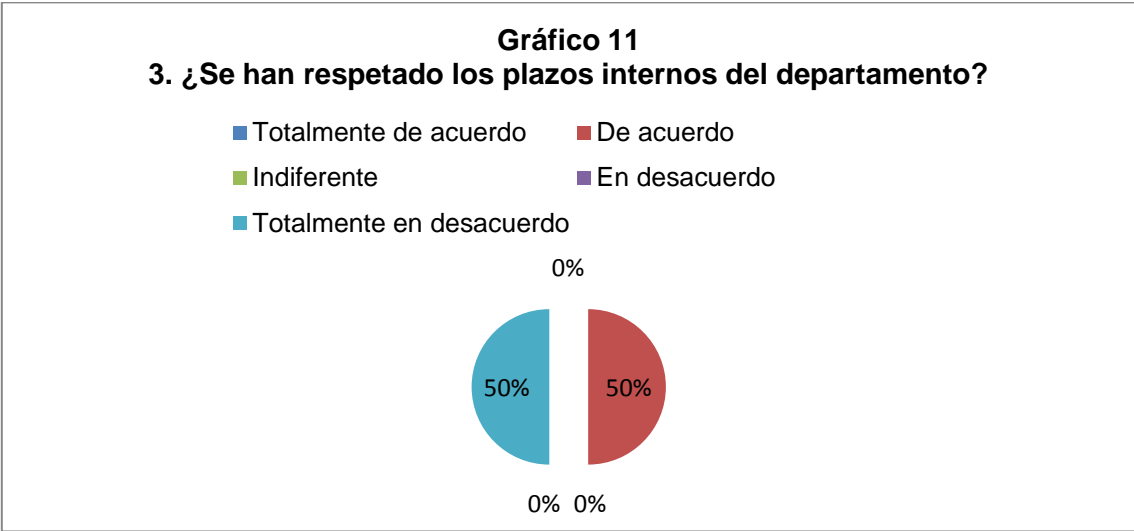
2. ¿Se ha mostrado comunicación entre los distintos departamentos involucrados en el proceso operativo de las Residencias Artísticas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2

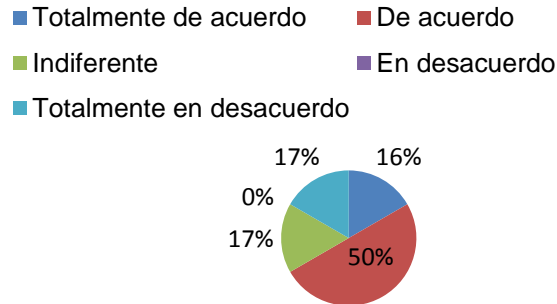
En torno a la comunicación entre los distintos departamentos y áreas se presenta mayoritariamente una afirmación positiva, obteniendo un 83% la opción totalmente de acuerdo.



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2

En cuanto a los plazos de actuación se establece que la mitad de los encuestados declara estar de acuerdo con que los plazos internos del departamento han sido respetados, pero a su vez se manifiestan estar totalmente en desacuerdo con lo planteado.

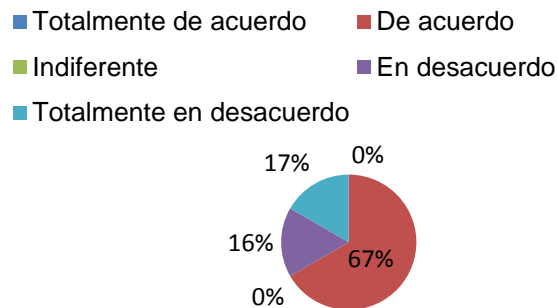
Gráfico 12
4. ¿Las labores realizadas por los departamentos que intervienen previamente a sus funciones, permitieron un correcto desarrollo de estas?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2

Un 50% declara estar de acuerdo en cuanto a que las actividades desarrolladas con anterioridad permitieron un mejor desarrollo de las tareas posteriores.

Gráfico 13
5. En general, ¿Se han llevado a cabo las funciones dentro de los tiempos adecuados para el desarrollo de las Residencias Artísticas?



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta 2.

En cuanto a esta última respuesta haciendo referencia al tema de una buena planificación se obtiene que un 67% de los encuestados declarar estar de acuerdo con los tiempos

planificados y desarrollados, sin embargo un 33% de los encuestados expresan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respecto de la afirmación.

2. Entrevistas

Al igual que en las encuestas se entrevistó aquellos funcionarios que participan directamente en las Residencias Artísticas dentro del programa Red Cultura, como también aquellos funcionarios de las Áreas de apoyo a la gestión de las Residencias .

2.1 Formatos de entrevista

A continuación se presenta los diferentes formatos de entrevistas utilizados.

2.1.1 Formato entrevista Programa Red Cultura:

"Análisis proceso administrativo Residencias Artísticas, Red Cultura"

Con la siguiente entrevista se busca conocer las diferentes opiniones con respecto a la gestión administrativa del programa Red Cultura en su componente 4: "Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas, del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes; con el fin de acceder a la suficiente información para un posterior análisis de resultados. Este instrumento se encuentra realizado con fines académicos enmarcado en el desarrollo de un estudio mixto para acceder al grado de Administrador Público. De antemano, muchas gracias por responder estas preguntas.

Nombre:

Profesión:

Área de trabajo:

1. ¿En qué consiste el programa Red cultura y cuáles son sus principales características?
2. ¿Cuáles son las principales características del componente 4 "Acceso a experiencias Artísticas?"

3. ¿Qué departamentos intervienen en el proceso de gestión y administración de las residencias?
4. ¿En qué consistió el proceso administrativo y operativo de las residencias Artísticas?
5. ¿Cuáles son las actividades principales del proceso administrativo?
6. Cuando se realizó la planificación de las residencias, ¿qué elementos se tomaron en consideración? ¿estos fueron de ayuda para la consecución de los objetivos?
7. ¿Se presentó un trabajo de coordinación con los departamentos involucrados?
8. Durante la etapa de organización, ¿Qué elementos se tomaron en consideración?
9. En cuanto a la dirección de las residencias Artísticas, ¿cuáles fueron las mayores adversidades a las cuales se enfrentaron durante el proceso administrativo?
10. ¿Cuáles son las herramientas de control utilizadas para garantizar la ejecución de las residencias artísticas y el cumplimiento de las metas?
11. En su opinión, ¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos presenciados durante el proceso de gestión de las residencias artísticas?
12. ¿Cuál es la complejidad de administrar “cultura”?
13. ¿Qué debería mejorar para un correcto desarrollo administrativo de “Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas”?

2.1.2 Formato de entrevista áreas de soporte:

"Análisis proceso administrativo Residencias Artísticas, Red Cultura"

Con la siguiente entrevista se busca conocer las diferentes opiniones con respecto a la gestión administrativa del programa Red Cultura en su componente 4: "Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas, del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes; con el fin de acceder a la suficiente información para un posterior análisis de resultados. Este instrumento se encuentra realizado con fines académicos enmarcado en el desarrollo de un estudio mixto para acceder al grado de Administrador Público. De antemano, muchas gracias por responder estas preguntas.

Nombre:

Profesión:

Área de trabajo:

- a. ¿Desde su área de trabajo que actividades o procesos se llevan a cabo?
- b. ¿Cuál fue su rol en la gestión de las residencias Artísticas?
- c. ¿Existió una coordinación previa al desarrollo de estas?
- d. ¿Cuál es el proceso que sigue una solicitud de compra dentro del departamento de administración?
- e. ¿Su departamento posee plazos de acción? ¿estos fueron respetados?
- f. ¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos durante el proceso de gestión de las residencias artísticas desde la labor realizada en su departamento?
- g. ¿El modo de contratación es el más adecuado?
- h. ¿Cuál es la mayor dificultad de administrar cultura? ¿Se aleja mucho de lo que es la organización de otros entes del Estado?
- i. A su juicio: ¿Qué debería mejorar para un correcto desarrollo administrativo de "Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas"?

2.1.3 Formato de entrevista artistas Residentes:

“Artistas participantes de las Residencias Artísticas, Red Cultura”

Con la siguiente entrevista se busca conocer las diferentes opiniones de los Artistas con respecto a la gestión administrativa del programa Red Cultura en su componente 4: “Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas, del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes; con el fin de acceder a la suficiente información para un posterior análisis de resultados. Este instrumento se encuentra realizado con fines académicos enmarcado en el desarrollo de un estudio mixto para acceder al grado de Administrador Público. De antemano, muchas gracias por responder estas preguntas.

Nombre:

Residencia Artística:

Lugar de Residencia:

- i. En su experiencia como artista parte de la primera versión de “Residencias Artísticas”, ¿cuál es su percepción respecto a la gestión realizada por el programa red cultura? (desde la Invitación a participar, Petición de documentos, Contratación, pagos, etc.).
- ii. ¿Usted fue notificado respecto a los plazos establecidos para la gestión de la Residencia artística, en términos de entrega de proyectos, modificación, aprobación, contratación y pago de las cuotas? ¿Se respetaron los plazos estimados en una primera instancia? ¿Respetó usted los plazos establecidos?
- iii. En cuanto a los medios de control de la residencia, ¿cree que son los más adecuados para verificar el correcto desarrollo de estas?
- iv. Considera usted la existencia de una coordinación exitosa entre los distintos funcionarios participantes de la gestión de las residencias artísticas (Nivel central, regional, supervisores y Servicio país).

2.2 Entrevistas programa Red Cultura (nivel central)

2.2.1 Moyra Hopzafel - Jefatura departamento Ciudadanía Cultural - Licenciada en arte – Especialista en gestión Cultural y comunicaciones estratégicas.

- **¿En qué consiste el programa Red Cultura y cuáles son sus principales características?**

El programa Red Cultura es un programa que está alojado en el Departamento Ciudadanía Cultural que es un departamento que tiene a cargo la implementación o tiene como propósito el vínculo de generar acceso y participación de la comunidad a los bienes y servicios culturales, siendo esa la parte central de la política pública y todo lo que se estructura tiene que ver con cumplir con ese propósito. Red Cultura es una de las herramientas o de las estrategias más importantes que hay en esa intervención en el territorio.

- **¿Cuáles son las principales características del componente 4 “Acceso a experiencias Artísticas?”**

Las Residencias Artísticas son un dispositivo importante en las comunas donde los grados de desarrollo de la gestión cultural Municipal que nuestro referente - nuestro “gente” de gobierno local tiene también como propósito promover el desarrollo cultural - tiene menor grado de desarrollo o de implementación de política cultural a niveles territorial, comunal. Por tanto la residencia es un dispositivo muy importante porque creemos que con artistas creadores, gestores; en el territorio interactuando con los distintos actores locales pensando en un proyecto colectivo va activar el proceso de desarrollo y va a concluir en generar posteriormente una herramienta de gestión para el municipio que tiene que ver con su plan municipal de cultura que es el compromiso que adquiere con toda la comunidad de manera participativa para los próximos cinco años del desarrollo del municipio, por tanto la residencia Artística es un dispositivo de inicio de ese proceso.

- **¿Cuál es la relación entre la política cultural 2011-2016 y las Residencias Artísticas?**

Lo que pasa es que las políticas son a largo plazo y cuando digo que el propósito que tiene la política pública y está expresada en la política cultural nacional y en las políticas culturales regionales, tiene que ver con que la tarea de esta institucionalidad de las muchas que tiene, es propiciar el acceso y la participación de las personas y por tanto las Residencias Artísticas cumplen con la finalidad precisamente de identificar los territorio, donde los grados de desarrollo de la gestión es bajo y por tanto la relación con los actores culturales, con los ciudadanos, con las distintas entidades que constituyen esa comunidad no es sistémica. No hay un dialogo fluido que permita pensar en colectivo y por tanto el dispositivo de las Residencias lo que hace en el fondo es de alguna manera articular a esos distintos actores entorno a un proyecto artístico. Creemos que el arte en ese sentido es una herramienta de gestión en el territorio que reúne a las personas, que permite dialogo o que hace fluido el poner intereses en común y por tanto la finalidad que tiene la residencia en ese sentido es esa.

- **¿Cuándo se llevan a cabo iniciativas de esta envergadura, que elementos deben considerarse para que se conviertan finalmente en una realidad?**

Bueno, todo el Estado tiene una normativa de gestión pública definida, es un largo proceso administrativo, hasta que se parte con la idea de generar este dispositivo que tiene ciertas características de las cuales hay que perfilar y trabajar hasta que finalmente se concreta el desarrollo del artista, que esté en el territorio durante dos o tres meses trabajando con la comunidad con un protocolo y con un resultado esperado y comunicado. Hay un largo proceso de muchos actos administrativos que tienen que ver con generar por un lado el cómo se traducen esas voluntades e intenciones en instrumentos de gestión, de seguimiento y control de gestión de eso, pero además debe tener un conjunto de actos administrativos que permita efectivamente los recursos económicos se dispongan para los traslados, la estadía, el material, las actividades que se van a desarrollar ahí.

- **¿En qué consistió el proceso administrativo y operativo de las Residencias Artísticas?**

El 2015 fue un año complejo en el proceso administrativo porque no se hizo el diseño pensando desde el inicio hasta el término, sino como en el fondo era la primera experiencia, esta se fue construyendo en el camino. Este año será mucho más fluido, los procesos además toman mucho tiempo en el sistema público tanto que hacer ese cálculo y ese diseño, cosa que el 2015 no se hizo.

- **¿Cuál es la complejidad de administrar “cultura”?**

Desde lo público, desde la administración pública yo no creo que sea de complejidad, la complejidad es el fenómeno cultural y artístico que se provoca en los territorios, el cómo generar herramientas, programas, proyectos, iniciativas, métodos de trabajo, estrategias, como hacer ese seguimiento, control y evaluación de lo que hacemos, que es lo mismo que pudiera tener cualquier otro servicio público y por tanto eso debe tener un diseño, tiene que tener un seguimiento de eso, tiene que tener los tiempos correspondientes. Yo creo que tiene las mismas complejidades que tiene cualquier otro servicio en ese sentido, lo que pasa que desde el mundo cultural no estamos habilitados o no hemos sido formados, la mayoría, en estas modalidades de trabajo que tiene que ver con disciplinas que básicamente tienen que ver con las áreas de la economía, ingeniería que tiene que ver con planificar estratégicamente el qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Hoy, hace menos de una década, que efectivamente el sector cultura se ha ido incorporando a esta modalidad que tiene la administración pública y otros sectores que tienen que ver con otras áreas.

- **Cuando se realizó la planificación de las Residencias, ¿qué elementos se tomaron en consideración? ¿estos fueron de ayuda para la consecución de los objetivos?**

En general creo, que si tenemos un buen diagnóstico y una mirada de lo que está pasando en nuestro entorno y tenemos las herramientas para hacer una planificación estratégica de lo que queremos efectivamente, cotidianamente tenemos variables que no dominamos nosotros que obviamente son externas y por supuesto que sufren ajustes pero son, ajustes menores y nos centrales. Si bien lo que busca la planificación estratégica es mirar en global para poder actuar local y eso tiene tiempos, plazos, requerimientos, modalidades, no puede ser de cualquier manera. En el estado está normado, tal vez en el sector privado está más flexible un conjunto de actos administrativos, en el sector público está completamente normado, si yo conozco cual es la norma, no tendría por qué afectar eso, pero si yo necesito diez semanas para hacer un proceso administrativo, mi cronograma tendrá que respetar esos tiempos para poder desarrollar dentro de lo que corresponde, las normas y los plazos que efectivamente se requiere. Lo que generalmente se hace es que hacemos todo contenido en menos tiempo, no con todos los actos administrativos y todos los requisitos que eso requiere. Pero si yo entiendo efectivamente que es la modalidad y que existen protocolos y que esta normado el funcionamiento, en el fondo lo que tengo que hacer es conocerlo muy bien y trabajar con ello, porque son herramientas de trabajo y de gestión.

Nosotros, para la planificación del 2017 vamos a empezar en algunos programas de mayor complejidad, en marzo 2016 a fines del primer semestre e inicio del segundo semestre. Porque eso requiere además un proceso de maduración, de dialogo, de intercambio, además que este es un servicio que está descentralizado y desconcentrado territorialmente por el cual tenemos muchos programas, muchas unidades y muchos departamentos a nivel central, pero además está toda la gestión regional que se hace en cada una de las direcciones regionales y cada una tiene su dinámica, su identidad, sus características y por tanto hacer que todo eso cruce para tener una mirada institucional global que no sea repetir modelo en cada uno de los territorios de igual manera, sino que tengan pertinencia, identidad, en fin las características que te nombré anteriormente, requiere entonces un trabajo asociativo, conectivo, la toma de decisiones, la cogestión y el co-diseño, muy importante y que eso es lo que le falta a este servicio en esta época

- **En cuanto a la dirección de las Residencias Artísticas, ¿cuáles fueron las mayores adversidades a las cuales se enfrentaron durante el proceso administrativo?**

Yo diría como los tramites o como el diseño y el desarrollo e implementación de las Residencias se hizo con poco tiempo y por tanto poco adecuado, para la complejidad de algo así, por ejemplo yo diría que uno de los inconvenientes es que faltó dialogo con las direcciones regionales para que entendieran precisamente la modalidad, la finalidad, para qué servía cada uno de estos dispositivos, entonces hay regiones donde entendieron muy bien el fenómeno y acompañaron el desarrollo de la residencia como dispositivo muy interesante, también entregaron lineamiento, acompañaron todo este proceso con la comunidad; como otras direcciones regionales que en el fondo era cumplir con lo que se le encargaba y por tanto nunca fueron al territorio, nunca supieron lo que pasaba ahí. Yo creo que en ese punto a nosotros nos faltaba tiempo, dialogo, “método” de trabajo.

- **En su opinión, ¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos presenciados durante el proceso de gestión de las Residencias Artísticas?**

Lo positivo es que al final se logró salir con 41 Residencias implementadas en el territorio el cual siento que ha sido un gran aporte a esos lugares, una modalidad un dispositivo nuevo, amable, interesante que aglutina a las personas, que puede ser un motor o promotor de nuevas relaciones y dinámicas dentro de un territorio. Yo diría que al final se logró que se desarrollaran de la manera que se habían pensado y que efectivamente la mayoría de ellas cumpliera con el objetivo por el cual fueron realizadas.

Los inconvenientes en el fondo requirieron mucha dedicación de ciertas personas, con mucho tiempo extra, con muchos malos dolores de cabeza a propósito de no haber hecho un diseño apropiado.

- **¿Qué debería mejorar para un correcto desarrollo administrativo de “Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas”?**

Hacer la planificación estratégica con eficiencia y eficacia.

2.2.2 *Andrea Castellón – Apoyo Administrativo, Ciudadanía Cultural - Administradora Pública*

- **¿En qué consiste el programa Red Cultura y cuáles son sus principales características?**

Red Cultura es un programa de enfoque territorial en donde se trabaja en un circuito que parte con la organización de la comunidad y para eso nosotros realizamos el acceso a experiencias artísticas. Trabajamos con la sociedad civil organizada, después pasamos a trabajar con las organizaciones culturales comunitaria; trabajamos con infraestructura cultural se trabaja para eso con los centros culturales y después trabajamos con los planes municipales de cultura, la idea que estos planes de cultura queden insertos en el PLADECO este es el punto final del programa y para que se logre esta inserción en el PLADECO necesitamos que esto sea de manera participativa, es decir, que la gente opine lo que quiere en cada una de sus comunas en relación a la cultura.

- **¿Cuáles son las principales características del componente 4 “Acceso a experiencias Artísticas”?**

Trabajar con los habitantes de una comunidad organizada y generar a través de eso el arte, pero este arte que se crea tiene un objetivo claro que se conozca y reconozca en el territorio y desde ahí poder afirmar sus ideas.

- **¿Qué departamentos intervienen en el proceso de gestión y administración de las Residencias?**

Inicialmente somos nosotros, el departamento de ciudadanía cultural, quienes generamos este requerimiento ya que somos un departamento programático, pero a su vez nosotros respondemos a los lineamientos del ministro y más arriba de la presidenta. Entonces estos son las tres unidades de trabajo a través del cual nosotros llegamos a las Residencias. Intervienen en este proceso el departamento de administración, presentando internamente la sección de compra, sección asesoramiento jurídico, sección de pago y la sección de contabilidad.

- **¿En qué consistió el proceso administrativo y operativo de las Residencias Artísticas?**

El proceso completo de las Residencias parte a través de una planificación que viene de un mandato presidencial que son las Residencias Artísticas, una vez que nosotros tenemos este mandato se realiza un plan de acción que dice el Qué vamos hacer y luego de eso viene un plan de gestión que operacionaliza, es decir, el Cómo lo vamos hacer, en qué fecha, a través de qué modelo de compra o de gestión se trabajara.

Luego de este plan de gestión se trabajó con las direcciones regionales para que ellos realizaran un diagnóstico para identificar en qué comunas se iban a implementar estas Residencias, luego de esto se realizó una convocatoria a través de un catastro de artistas. Este catastro presentaba un perfil de los artistas que podían realizar las Residencias y a través de este catastro, las direcciones regionales hicieron una evaluación donde hayan podido definir qué artistas querían que participaran con cada dirección regional.

Después que los artistas fueron seleccionados se dictó un acta interno de selección, luego del acta se generaba el proceso administrativo para llegar a la resolución del contrato, es decir, se comenzó con el contacto con los artistas estuvieron de acuerdo con el presupuesto ofrecido, nos entregaron un proyecto a cambio, nosotros empezamos un proceso de contratación en donde se les pedía

una serie de documentos y sobre eso se saca una solicitud de compras. Luego de la solicitud de compras viene el proceso de ejecución de la Residencia y luego de la ejecución total de la residencia se realizaba un informe final, por parte del artista; y se finaliza todo esto con el pago de la segunda cuota

- **¿Cuáles son las actividades principales del proceso administrativo?**

La planificación estratégica, relacionada con el plan de acción y el plan de gestión. La planificación operativa, relacionada con los procesos que están insertos dentro de la contratación, es decir, el vínculo con los artistas, el ámbito contractual, los resultados esperados, etc.

- **Cuando se realizó la planificación de las Residencias, ¿qué elementos se tomaron en consideración? ¿estos fueron de ayuda para la consecución de los objetivos?**

Si, para planificar las Residencias se diagnosticó en el territorio principalmente en comunas aisladas, donde no había participación de las personas en los ámbitos de cultura. Entonces ese fue uno de los principales focos para poder diagnosticar y decir “aquí se realizaran las Residencias”.

- **¿Se presentó un trabajo de coordinación con los departamentos involucrados?**

A mi parecer, fue carente la coordinación interna ya que faltó una coordinación más fluida con el departamento de administración. Si bien se hizo una reunión, solamente estuvieron presentes la sección de compras y jurídica, pero debimos haber incluido para este proceso el área de pago y la jefatura general de administración. De manera tal que nos hubiesen ayudado en los insumos tanto para el inicio del contrato, ejecución de las actividades y su finalización.

- **Durante la etapa de organización, ¿Qué elementos se tomaron en consideración?**

En el proceso trabajamos Karen y yo en el tema del presupuesto, entonces nosotros tuvimos dialogo con la encargada del componente que es María José Muñoz y con ella revisamos el qué queríamos hacer y cómo lo íbamos hacer. Luego de eso se hizo un vínculo con Rolando Godoy que es el abogado de compras hicimos una reunión con Lorena Cortés que es la jefa de compras y con Irma pino, que es la operadora del portal de Mercado Público, entonces con ellos les comentamos lo que queríamos hacer respecto de las Residencias , como lo íbamos a contratar porque a nosotros nos parecía más claro contratarlos por derechos de autor, que son solo aquellas personas que tienen la titularidad de las obras o proyectos que presentaron; y los plazos que queríamos se trabajaran. Esta reunión fue en mayo 2015 y empezamos a trabajar en el proceso en agosto. No obstante hubo ciertas áreas intermedias que no las visualizamos en esta reunión de tan pocos participantes y por eso para el año 2016 tenemos pensado juntarnos con el encargado de administración, porque no nos pusimos de acuerdo en el pago, en los formatos para que los artistas rindieran y nos entregaran información. Nos faltó la coordinación interna con los artistas en relación a los papeles que debían entregar, por lo tanto se hizo más dificultoso el proceso, porque esto es un año uno para las Residencias Artísticas.

- **En cuanto a la dirección de las Residencias Artísticas, ¿cuáles fueron las mayores adversidades a las cuales se enfrentaron durante el proceso administrativo?**

Existen adversidades que son institucionales y otras del proveedor. En cuanto a las Institucionales son la falta de coordinación interdepartamental, es decir, el departamento de ciudadanía cultural entre el departamento de administración, pero además falta una participación de la institución en sí, donde se involucren todos y sepamos qué es lo que vamos hacer y como lo vamos hacer por lo tanto, si bien nosotros tuvimos que conectarnos con el departamento de soporte

nosotros igual les entregamos planes de acción y planes de gestión al departamento de planificación, por lo tanto nos faltó un apoyo - a mi parecer – en el ámbito de planificación estratégica del vínculo interdepartamental que hubiese permitido que esto fuese mejor logrado.

Además, nosotros hacemos de juez y parte de este proceso, entonces nosotros vemos la parte administrativa, le pedimos los documentos pero se involucra también la encargada del componente y entonces el dialogo no era el mismo, nosotros que trabajamos haciendo la solicitud de los documentos que nos vemos involucradas en el proceso, ella lo conversaba directamente con el proveedor entonces tal vez, lo que faltó fue más distanciar los procesos, lo programáticos de lo administrativo, de manera tal que nosotros hiciéramos que se cumplieran las partes de los procesos y no entregar más plazos, porque aquí viene la otra dificultad, que trabajar con los artistas – no generalizo- pero muchos de ellos les cuesta cumplir con los lineamientos del Estado , por lo tanto, los papeles que nosotros les pidamos, los plazos a ellos no les gusta, entonces los entregan después o no les interesan entregarlos, se cuestionan el por qué tienen que firmar un contrato y porque tienen que hacerlo dentro del plazo en que nosotros los pedimos y no como a ellos les parece, entonces falta normar más ese contexto del artista como un proveedor del servicio prestado.

- **¿Cuáles son las herramientas de control utilizadas para garantizar la ejecución de las Residencias Artísticas y el cumplimiento de las metas?**

Tenemos un contrato, que establece claramente que es lo que queremos y en el plazo que lo queremos, entonces esa es nuestra herramienta de control principal que se autoriza a través de un acto administrativo que es una resolución, a través de eso nosotros supervisamos que se dé cumplimiento a lo que se pactó en un principio. También internamente nosotros tenemos planes de gestión que dicen de los plazos en los cuales nosotros tenemos que ir cumpliendo los procesos para poder llegar a esa resolución, plan de gestión. La herramienta de SIGFE que va revisando y se va controlando los pagos en las fechas.

Las metas se miden en el alcance de las Residencias en acuerdo a las características que te comenté en un principio, sean zonas aisladas, lugares en vulnerabilidad, etc.

- **En su opinión, ¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos presenciados durante el proceso de gestión de las Residencias Artísticas?**

Positivo, el producto de las Residencias Artísticas es un trabajo hermoso para la comunidad, si bien con todo este proceso no pudimos ir directamente a ver qué pasaba, si nos han llegado videos o productos finales y ha sido hermoso así el vínculo creado con la comunidad que se ha logrado reconocer y reconocerse entre ellos, unir intereses, criterios. Logra lo que nosotros queríamos para las Residencias que la gente participara de forma organizada en las distintas iniciativas.

Aspectos negativos, del proceso en sí, fue la falta de planificación intermedia.

- **¿Cuál es la complejidad de administrar “cultura”?**

La mayor dificultad es que no administramos bienes tangibles. Es súper fácil comprar un papel, comprar un lápiz, comprar jeringas, medicamentos, etc. pero el ámbito de cultura es un intangible que todavía el estado no lo tiene tan bien asumido por lo tanto, no se le ha dado la importancia que corresponde y para poder hacer llegar un contrato a los artistas la normativa de compras no se ha relacionado a la contratación de artistas, no tenemos un convenio marco de artistas, tenemos convenio para lápices, papeles, cuadernos, pero no para artistas. Los artistas podrían subirse al catálogo de mercado público o estar en convenio marco y sobre eso nosotros decir “vamos a contratar a este y a este” por estos temas, lo mismo que cuando contratas al lápiz bic. Te fijas que la dirección de compras haga un convenio marco de artistas, porque en este momento lo que tenemos que hacer es contratar por derechos de Autor o por proveedor único. Pero son medios que igual obstaculizan, si te das cuenta nosotros en Residencias Artísticas, si bien son contratados por derecho de autor de una obra en particular,

esta después se hace mera participativa entonces lo que nosotros estamos contratando es al proveedor a una obra que al final termina siendo conjunta, porque nosotros no podemos llegar a la comunidad y decirle lo que tienen que hacer, entonces la comunidad al final hace un trabajo participativo. Entonces esa área es difícil de tratarla, está bien que los contratemos como proveedor único, pero si te vas a la normativa la obra en sí o el producto final cambia.

Con el nuevo ministerio, la idea es empezar este dialogo con la dirección de compras. Esta conversación se ha tenido hace cuatro años atrás, el intentar subir a los artistas al catálogo de mercado público. Entiendo que el centro de creación artística ya está en ese proceso que va a ser para el servicio en general. Yo creo que con el ministerio cuando ya se conforme y comience como tal, deberíamos tener subsanadas estas herramientas. Todo parte porque todo el consejo ponga esta problemática en la agenda de gobierno, para que podamos tener mayor acceso de los artistas y también de la comunidad al arte.

- **¿Qué debería mejorar para un correcto desarrollo administrativo de “Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas”?**

Debería mejorar la conversación fluida de los departamentos, entonces con eso podríamos velar por el cumplimiento porque yo aquí veo administración, presupuesto, planificación, jurídica, recursos humanos, etc. Entonces claro, yo trabajo en un departamento programático, pero lo que necesitamos nosotros es que a los departamentos de soporte, nos ayuden, ya que ellos son los que nos tienen que asesorar en sí como vamos a comprar, en qué plazos, qué debemos solicitarle al proveedor. Un profesional no puede saber todas las áreas del proceso, para eso tenemos un equipo grande de administración el cual debería ayudarnos y decir “esto contratémoslo de esta forma, dentro de este plazo, bajo tales requisitos”, pero no solo supervisar el trabajo.

2.2.3 *María José Muñoz - Coordinadora Nacional Acceso a experiencias artísticas- Ciudadanía cultural - Licenciada en arte visual – licenciada en educación artes visuales.*

- **¿En qué consiste el programa Red Cultura y cuáles son sus principales características?**

El programa Red Cultura tiene como finalidad acortar la brecha del acceso que tiene los ciudadanos al arte y la cultura, por distintas razones ya sea aislamiento, o por vulnerabilidad, etc. con ese fin último que finalmente propende a mejorar el desarrollo cultural del territorio, se trabaja con distintos intermediarios para poder mejorar ese acceso finalmente a los bienes artísticos y culturales que tiene el país.

El primer intermediario es el municipio en su área de cultura con su encargado municipal de cultura. Otro intermediario es infraestructura cultural pública y privada, también es intermediario para en el fondo trabajar ese acceso; Otro intermediario también son las iniciativas comunitarias que dentro de esa organización comunitaria también propenden al acceso y nosotros consideramos el área de Residencias que vincula arte y territorio, el artista y el arte como un intermediario para aportar al desarrollo cultural en los territorios

- **¿Cuáles son las principales características del componente 4 “Acceso a experiencias Artísticas?”**

Las Residencias en si son el estadio de un artista en el territorio específico durante dos a tres meses, o uno a tres meses el año pasado, para trabajar un proceso de arte colaborativo directamente con la comunidad, esto es, la elaboración de un proyecto por parte del artista, a partir de un diagnóstico sociocultural que se ha elaborado previamente en la comunidad y con ese insumo el artista desarrolla un proyecto bajo las características de ese contexto, proyecto que al llegar al territorio se debe negociar con la comunidad para poder construir efectivamente el proyecto común, que le haga “sentido a la comunidad”. Ese

proyecto se flexibiliza, o sea claramente el artista como es nuestro intermediario, trae su idea la negocia en el sentido de que hay cosas que se pueden mejorar, cambiar, para que ese proyecto efectivamente forme parte de la comunidad y se sientan parte de ese colectivo y de ese desarrollo colaborativo, el arte colaborativo en el fondo lo que busca es trabajar entorno a procesos, porque a partir de esos procesos de reflexión y de identificación con ciertos elementos culturales de un territorio, permite la reflexión de la ciudadanía de su propia realidad, entenderla, valorarla, sentirse parte de ella. Esas son las cosas que activa un proceso de arte colaborativo. Lo que nos interesa más que nada es la metodología de esos procesos más que la obra en sí, pero si entendemos que la obra puede ser un proceso.

Había un tipo de Residencias que se hacían anteriormente pero eran menos tiempo y los objetivos eran un poquito distintos, no abordaban el concepto de arte colaborativo más bien abordaba el tema del acceso y la experiencia artística, como talleres, y como estaban bajo el alero de la experiencia artística muchas veces terminaban siendo unos pequeños talleres de intervenciones que terminaban con un cierre, pero no duraban más de diez días. Probablemente la incidencia no era muy profunda y por lo tanto no se trabajaba el arte colaborativo, entendiendo que en su primer etapa necesitaba establecer confianzas y dialogo para luego trabajar en un proyecto común con la comunidad.

- **¿Cuál es la relación entre la política cultural 2011-2016 y las Residencias Artísticas?**

La relación está dada en varios ítem de la política cultural, primero aquel ítem que habla del acceso, el que habla de los territorios, acceso y territorio aislados o en vulnerabilidad.

- **¿Qué departamentos intervienen en el proceso de gestión y administración de las Residencias?**

El departamento de ciudadanía cultural, en algún momento debería intervenir el departamento de jurídica, sobre todo desde este año y el departamento de administración. También interviene, pero no de manera tan directa, el departamento de educación artística y el departamento de fomento. El primero porque las Residencias se hacen en asociación con escuelas rurales y el de fomento, porque nosotros trabajamos con artistas y ellos son los que tienen en el fondo ese vínculo directo con los artistas, pero durante este año, esas articulaciones no se dieron de manera completa el año pasado y esperamos este año establecer algunos de estos lineamientos.

¿En qué consistió el proceso administrativo y operativo de las Residencias Artísticas?

Lo primero que se realizó fue contratar a un profesional en cada región para que investigara a partir de las bases de datos y del trabajo regional que artistas de la región, tenían un perfil construido previamente con el departamento de fomento, un perfil artístico que sirviera para ser este intermediario en el territorio, es decir, que sirviera para realizar Residencias. Entonces cada región levantó una especie de catastro de artistas que tienen estos perfiles y luego nosotros hicimos un catastro nacional. De ese catastro nacional cada región cruzaba esa información con su diagnóstico sociocultural en su territorio para seleccionar a los artistas. Se seleccionaba los artistas mediante un acta de selección y a partir de esa selección se invitaba a los artistas a participar en estas Residencias, solicitándole un proyecto en base a este diagnóstico. Cuando se le solicita el proyecto ellos lo desarrollan y una vez listo, siendo el proyecto consensuado con la región y la coordinación nacional, se les contrata. El contrato realizado es por derecho de autor, es decir, ese proyecto con esa idea de arte colaborativo con esa comunidad específica es considerada como una obra y esa obra pasa por el ejercicio del trato directo. Después viene la parte de ejecución pagándose dos cuotas, la primera cuota le sirve al artista para instalarse en el territorio y poder desarrollar el proyecto, luego se implementa la residencia y terminada esta, el artista entrega unos informes finales que sirven en el fondo para hacer el pago de la segunda

cuota y además todos esos informes son revisados para poder hacer una evaluación y un control de las Residencias.

- **¿Cuáles son las actividades principales del proceso administrativo?**

Catastro de artistas, elaboración del diagnóstico sociocultural del territorio en donde se realiza la residencia, la selección de artistas, el desarrollo del proyecto, la contratación del artista, implementación de la residencia y la evaluación del artista.

- **Cuando se realizó la planificación de las Residencias, ¿qué elementos se tomaron en consideración? ¿estos fueron de ayuda para la consecución de los objetivos?**

Si, fue fundamental la planificación para entender que es un proceso concatenado, que no se puede hacer uno sin que se haya hecho el anterior. Fue relevante esa planificación previa para poder medir también los tiempos, pero como tuvimos algunas demoras institucionales respecto a rebajas presupuestales, aplazamos la carta Gantt en dos meses, por eso en esta ocasión estuvimos tan apretados en los tiempos.

2.2.4 Karen Olivares - Apoyo administrativo - Ciudadanía Cultural – Administradora Pública

- **¿En qué consiste el programa Red Cultura y cuáles son sus principales características?**

El programa Red Cultura es básicamente un programa territorial el objetivo del programa es acercar la cultura a la comunidad y en especial a las comunidades más aisladas, bajo el paraguas finalmente de cuatro ámbitos: infraestructura cultural, planificación cultural, Residencias Artísticas e iniciativas de cultura comunitaria.

Sus principales características se encuentran en el trabajo con la comunidad, por lo que es un programa territorial, es un programa comunal, es decir, se trabaja con las comunas no con la región, por ejemplo, en la planificación cultural de lo PMC, se ve que comunas lo tienen integrado al PLADECO.

Existe una parte que se encarga el nivel nacional y otra que son responsabilidades las direcciones regionales, nosotros regionalizamos recursos para que sean implementados en cada una de las direcciones, los responsables en la región es de la dirección regional y no del nivel central, desde el nivel central se dan las orientaciones que deben ser lo más claras posibles para que se implementen en cada una de las regiones, estos cuatro ámbitos que te mencionaba anteriormente. Las direcciones regionales son las que tienen que hacer el trabajo en terreno con las municipalidades, con la gente, etc.

- **¿Cuáles son las principales características del componente 4 “Acceso a experiencias Artísticas?”**

Ex componente 4, ahora el programa Red Cultura se va a ver como uno solo, como programa Red Cultura ya no va a estar dividido en cuatro componentes. Van a ser cuatro ámbitos que van a estar encadenados uno con el otro, tiene que tener una relación, una coherencia finalmente.

Partimos desde las Iniciativas culturales Comunitarias (ICC) en donde dice relación con las comunidades, con las juntas de vecinos, con la gente, etc. después viene las Residencias Artísticas donde el artista residente se vuelve a comunicar y a relacionar con la comunidad. Después viene infraestructura cultural que en el fondo es para apoyar todo lo que tiene que ver con la formación de los equipos de gestión cultural de estas infraestructuras, bibliotecas, teatros, etc. El último sería planificación cultural, desde los PMC, ya con este plan municipal de cultura, una planificación concreta que sea incorporada en el PLADECO, ese es como el broche de oro. Ahora Red Cultura es un programa y estos serían los cuatro ámbitos donde existirían distintos tipos de actividades, una de ellas serían las Residencias Artísticas.

El artista residente más allá que vaya con su obra puede abrir un espacio a las personas que finalmente le permita tomar una opción distinta en su vida que la que está habitualmente acostumbrada.

- **¿Cuál es la relación entre la política cultural 2011-2016 y las Residencias Artísticas?**

Principalmente se encuentra relacionado con el tema de abarcar el territorio, es decir, acercar la cultura a la comunidad con objetivo a los territorios más aislados.

- **¿Cuál es la complejidad de administrar “cultura”?**

Lo más difícil de administrar elementos culturales es que las plataformas, entiéndase mercado público que son la primera opción para contratar lo que es servicio en la administración pública, está pensado para bienes y servicios pero no está pensado para el consejo de la cultura, me explico, nosotros si bien contratamos bienes y servicios, trabajamos con artistas y contratar un artista es mucho más complejo, ya que no necesariamente tiene que estar bajo el paraguas de la ley de compras, propiedad intelectual que fue lo que hicimos con las Residencias Artísticas. No sé si era el mejor medio de contratación, pudo haber sido también un proveedor único y además también podríamos haber hecho un convenio de transferencia de recursos con una convocatoria abierta tal vez o bien una selección pero con un convenio donde se detallara con mayor precisión cual era los gastos que se pueden efectuar dentro de este convenio, gasto operativo, personal, de inversión y si hubiesen gastos de inversión en donde van a quedar; desde mi punto de vista, ahora ya que se realizaron las Residencias en donde ya se contrataron bajo el trato directo y conociendo otras modalidades de poder contratar a los artistas, que no son muchas tampoco y que requiere de un tiempo bastante largo para su proceso, eso hace bastante complejo trabajar con gente finalmente porque lo que más nosotros hacemos es trabajar con artistas y estos primero, no están en el catálogo de mercado público porque nunca se ha concretado finalmente que podamos tener un catálogo de artistas como un

catálogo de papelería ponte tú, un listado en donde nosotros podamos revisar todos los artistas que están en mercado público y uno pudiese contratar de manera directa. Eso creo que es lo más complejo de trabajar en el ámbito de la cultura para poder trabajar con gente.

- **¿Por qué trato directo?**

Se eligió ante un asesoramiento del departamento de administración en general y fueron ellos los que nos orientaron a que lleváramos este procedimiento bajo la ley de compra como “propiedad intelectual”, entendiéndose como propiedad intelectual una obra como también un cuadro o un taller y dentro de lo que entendían también podría ser estas Residencias. Pero ante lo visto en este proceso, a mí me gustaría más que hiciéramos un convenio donde quedara mucho más detallado lo que te explicaba de cuáles son los gastos operativos, de inversión, de personal, etc.; y si se incurrían en gastos de inversión o no, porque eso habría que ponerlo en el convenio, quien los va administrar porque finalmente el artista no se debiese quedar con gastos de inversión, independiente de como sea la selección del artista, son dos pasos distintos; La selección del artista puede ser con una convocatoria abierta, amplia, en donde las oportunidades lleguen para todos, como también puede ser a través de este catastro de artistas que ya tenemos y que cada una de las direcciones regionales seleccione en conjunto con el nivel central X cantidad de artistas, sean revisados por la dirección regional, en conjunto con los consejeros regionales y finalmente que la dirección regional se haga cargo de la decisión, y una vez que se hizo cargo de la decisión, pueda hacer un convenio con ese artista. Además de esta forma sería más fácil cancelarles ya que estaría la resolución y tú podrías hacer la transferencia inmediatamente, no tendrías que esperar 30 días.

- **¿Qué departamentos intervienen en el proceso de gestión y administración de las Residencias?**

Primero interviene el de ciudadanía cultural, que es el que levanta primero los requerimientos técnicos, después se elabora la solicitud de compras con los requerimientos adjuntándose toda la documentación que tiene que ir en este caso por trato directo (TD), se adjuntan todos los antecedentes legales para hacer el TD con personas naturales o jurídicas; luego es derivado al departamento de administración general, donde ahí entra la sección de compras y en esa sección el abogado revisa toda esta documentación elabora una resolución de trato directo, la que es firmada por varias jefaturas, en este caso la firma el jefe del departamento de administración general y luego, dependiendo el monto, se va a subdirección donde la tiene que firmar el subdirector y luego se tramita en la secretaría documental, ex oficina de partes. Una vez tramitada, la mandan vía mail a todas las iniciales responsables que aparecen en la resolución y a nosotros generalmente nos llega el trato directo junto a la orden de compra y eso viene desde el departamento de administración.

- **¿En qué consistió el proceso administrativo y operativo de las Residencias Artísticas?**

Se elaboró un catastro regional en donde se contrató una persona que finalmente recepcionara todo estos catastros regionales e hiciera un gran catastro nacional. Luego de esa elaboración en donde nos encontrábamos con varios artistas, cada una de las regiones en conjunto con la unidad central, seleccionaron tres o más artistas por ejemplo, la región de Arica seleccionó tres y a nivel central seleccionó tres también, entonces se juntaban en una video conferencia había un acta en donde firmaban o se colocaban el nombre y se revisaban estos seis curriculum. Previo a eso, en las regiones que no existía servicio país se contrató a una persona para que levantara el diagnóstico de la comuna, esta persona iba a la comuna y levantaba el diagnóstico en cuanto aquellos aspectos que carecía la comuna, las que tenía a favor y que era lo que la comunidad quería entorno a las

Residencias Artísticas. Es en base de este diagnóstico que se elegía el artista más adecuado, finalmente el artista debía presentar una coherencia con el diagnóstico, o sea, si la comunidad quería grafitis teníamos que buscar un artista que hiciera grafitis, no íbamos a llevar un artista que hiciera intervención en teatro. Una vez que seleccionaba al artista se le llamaba para ver la disponibilidad y el deseo de participar en esta iniciativa, comentando además que el artista residente debía provenir de una región distinta a la de residencia. Cuando era aceptada la invitación, se les comparte el diagnóstico al artista y se les decía que elaboraran su proyecto, una vez terminado este pasaba por una revisión por parte de la coordinadora nacional. Una vez aprobado, se levanta la solicitud de contratación y de ahí se iba a administración general en donde el abogado elaboraba la resolución de este artista con todos los documentos y dependiendo del monto si iba a sub dirección, se devolvía después a administración general, la secretaria lo tramitaban en secretaría documental, lo devolvía a administración general y ahí el operador de compra con el trato directo tramitado elaboraban la orden de compra y a nosotros nos llegaban ambos documentos, recién se encuentra contratada la persona y después de 30 días que la persona entrega la boleta, se le puede cancelar la primera cuota.

- **Cuando se realizó la planificación de las Residencias, ¿qué elementos se tomaron en consideración? ¿estos fueron de ayuda para la consecución de los objetivos?**

Cuando se planificó la verdad es que nosotros como la sección de gestión pública, nosotros en la planificación propiamente tal desde que se elaboraba y se contrataba a la persona para que hiciera el diagnóstico, estas reuniones para seleccionar a los artistas de la región y previo a eso la persona que consolidó todas las informaciones de las regiones como catastro, etc. toda esa parte nosotros no fuimos partícipes, eso lo hizo la profesional a cargo de la residencia, lo que nos convocaba a nosotros planificar era que a más tardar el 30 de agosto debíamos estar cargando las solicitudes de compra con todos los antecedentes legales para contratar a estas personas, eso no se cumplió y eso no se cumplió

básicamente porque el proceso de selección del artista entró tarde, los proyectos llegaron tarde y los documentos de los artistas llegaron tarde. Entonces aquí claramente no hay culpables, si hay responsables pero también son externos, no tiene que ver solamente con la profesional a cargo, ella seguramente lo planificó de una manera, pero no se cumplió y eso fue nefasto porque producto de eso tuvimos que solicitar de manera excepcional que se les pagara a los artistas en tres días, eso casi no se da en la administración pública, lo cual tuvo repercusiones porque finalmente hubo un abuso de recursos humano y no solamente de este departamento, sino que también del departamento que revisa y paga al proveedor.

- **¿Se presentó un trabajo de coordinación con los departamentos involucrados?**

Al inicio se hizo una primera reunión solamente con la sección de compras, con el abogado y la jefa, siendo ellos los que orientaron que tenía que ser trato directo y bajo esa modalidad se llegó a contratar a los artistas de las Residencias Artísticas. Después de todo el primer proceso de pago, tuvimos reunión con la persona encargada de revisar las recepciones conformes y da el victo bueno para que les paguen y gracias a esa reunión en donde nosotros revisamos la mejor alternativa como recepción conforme y los antecedentes que iban a ir, que tuviesen coherencia con todo, nos permitió que casi no hubieran atrasos en el pago de la segunda cuota de los artistas, pero eso también fue gracias a todas las experiencias de el pago de la primera cuota.

- **Durante la etapa de organización, ¿Qué elementos se tomaron en consideración?**

Como nosotros tenemos funciones y tareas finalmente, las responsabilidades siempre son los mismos, mi función finalmente es el acompañamiento y orientación en los distintos levantamientos de procesos administrativos y no hay definición como de “tú vas hacer esto, tu harás esto otro”, porque también para

eso se contrata una persona externa, pero efectivamente también se nos fue de las manos porque como entró todo muy ajustado, no había tiempo como para reaccionar y pensar, uno estaba todo el tiempo ejecutando por ejemplo, no alcanzabas a leer bien los documentos de una contratación porque ya venían diez más, por lo que durante el tiempo producto de lo primero que entró todo atrasado, eso impidió que en realidad se hiciera un trabajo más minucioso.

- **En cuanto a la dirección de las Residencias Artísticas, ¿cuáles fueron las mayores adversidades a las cuales se enfrentaron durante el proceso administrativo?**

Las jefaturas no tuvieron ningún problema, el problema lo tuvimos nosotros.

La verdad que el año pasado sobre todo en el tema de las Residencias Artísticas note como un desorden en general, las orientaciones no estaban claras, pudo haber existido una falta de comunicación también de las jefaturas, que nosotros no entendimos, ya que si bien, mi función también debe ser entender todo lo programático, soy demasiado estructurada, por lo que si me dicen 30 días, son 30 y no son 40 o 45, entonces en esa dinámica las jefaturas no entendían lo importante que eran los plazos y creo que tampoco se hicieron responsables de eso. Finalmente nosotros fue tanto lo que pataleamos en términos de meter bulla para que les pagara a la gente, porque además teníamos a María José a mil por hora finalmente exigiéndonos algo que no dependía de nosotros sino que de otro departamento, entonces yo creo que ahí hay que delimitar bien las funciones o sea hasta donde llegas tú y hasta donde me dejas hacer la pega tranquila.

- **¿Cuáles son las herramientas de control utilizadas para garantizar la ejecución de las Residencias Artísticas y el cumplimiento de las metas?**

La Coordinadora solicitaba una bitácora online en donde los artistas debían ir escribiendo diariamente o semanalmente todo lo que iban haciendo en las Residencias Artísticas y esto servía para acceder al pago de la segunda cuota, porque la primera cuota se pagaba solamente en contraproyecto y yo creo que ahí

no existieron herramientas de control. Al final también se les solicitó un informe como medio de control de las actividades realizadas, rendición de boletas, videos, productos finales, etc.

Como yo no revise los informes finales y no me toca revisar estas herramientas, no sé qué tan efectivas fueron, pero si entré a las bitácoras online y me parecieron visualmente muy atractivas, algunos artistas con mucha información casi diaria sobre cómo iba sucediendo finalmente este proceso de crecimiento en las Residencias Artísticas. Desde mi punto de vista creo que las bitácoras es una muy buena herramienta por lo menos de visualización, difusión, de entendimiento.

- **En su opinión, ¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos presenciados durante el proceso de gestión de las Residencias Artísticas?**

Negativo, los plazos, sobre todo en el proceso previo a la entrega de la documentación legal para la contratación de los artistas, todo ese proceso no fue planificado y como no fue bien planificado se atrasó todo, eso significó un estrés demás y una recarga laboral para los funcionarios y para poder sacar la solicitud de compra la recepción conforme y el pago de la primera cuota, eso fue porque lo otro entró tarde, entonces los plazos estaban vencidos.

Positivo, la relación de los artistas y la comunidad con el territorio, yo diría que el 80% de la gente en donde se instalaron estas Residencias Artísticas, fueron bien recibidos y la gente les colaboró, participaron, hubo un acercamiento a la cultura, al proyecto, una apertura también hacer otras cosas que ellos no están acostumbrados y en base a un diagnóstico, a lo que efectivamente la comunidad quería hacer.

- **¿Qué debería mejorar para un correcto desarrollo administrativo de “Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas”?**

El 2016 se espera levantar un buen proceso administrativo, si se va a mantener la forma de contratación que esté bien justificado por los departamentos de soporte que en este caso debería ser el departamento de administración general y el área de jurídica. Son ellos los que nos tienen que orientar a nosotros en decirnos cuál es el mejor proceso bajo estas características que tiene esta residencia artística y cumplir los plazos, si alguna selección de artistas se atrasa, porque ahora tienen que estar tres meses en el terreno, simplemente la residencia se debiera bajar y no hacerse de manera apurada porque los plazos no se van a dar.

En estos momentos que estamos en la primera fase que es actualizar el catastro, seleccionar al artista, en conjunto con la dirección nacional y el consejo regional creo que eso va a demorar mucho, pero como hay profesionales a cargo de eso la profesional debería coordinar de tal manera para que eso esté listo en junio.

2.3 Entrevistas departamentos y áreas de soporte.

2.3.1 **Mario Ahumada - Jefe Administración – Administración y finanzas
– Administrador público**

- **¿Desde su área de trabajo que actividades o procesos se llevan a cabo?**

Este departamento es bien amplio, si lo enumeramos por ámbito de actuación; primero tenemos en nuestro cargo la gestión financiera de pagos tanto para proveedores como sueldos de funcionarios. En segundo lugar, la contabilidad de todo el servicio. En tercer lugar la logística de abastecimiento interno del servicio, también las compras a proveedores externos, compras y contrataciones de externos para los programas; y transferencias y rendiciones de cuenta a terceros. Esas son todas las áreas que cubre el departamento.

- **¿Cuál fue su rol en la gestión de las Residencias Artísticas?**

En las Residencias Artísticas lo que nos compete a nosotros primero es hacer el contrato con el artista que siempre se hace bajo la modalidad de trato directo, después gestionar el pago y hacerlo efectivo.

- **¿Existió una coordinación previa al desarrollo de estas?**

Si existió una coordinación previa, pero que fue resultado más que de una planificación, fue producto de la urgencia del proceso, estábamos tan atrasados que llegaron acá a pedir ayuda.

- **¿Cuál es el proceso que sigue una solicitud de compra dentro del departamento de administración?**

Depende del tipo de compra que necesite el requirente, si es una compra vía convenio marco, si es un trato directo o si es una licitación pública, hay distintas modalidades de contratación. En el caso puntual del trato directo, llegando la solicitud se define la causal de trato directo de acuerdo a la ley de compra se acoge una causal se ve la naturaleza del proceso o se determina aquí la asesoría jurídica que ese proceso cae dentro de una causal de trato directo, se hace la resolución y se contrata a la persona.

- **¿Su departamento posee plazos de acción? ¿estos fueron respetados?**

Claramente no, al ver este tema apurado o urgente, tú tienes que empezar a cambiar las prioridades significa mayor presión para la gente que hace los contratos mayor presión para sacar los pagos, desordena la estructura interna del trabajo que tú puedes tener. Cuando se presenta una mala planificación, no solo en este caso, no es una crítica a este programa en sí, me pasa con el 95% de los programas que implementa el consejo porque no hay un proceso de planificación y todo viene atrasado.

Este departamento frente a la falta de planificación no es mucho lo que puede hacer ya que no es resorte de este departamento la planificación. Lo que nosotros tratamos de hacer es ordenar acá los procesos formar los tiempos mínimos de tramitación y de trabajo que tú tienes que ingresar las solicitudes, para que te salgan en las fechas que tú las requieres efectivamente.

En cuanto a los plazos estos varían debido a que existen distintos tipos o modalidades de contratación y del monto del cual estamos trabajando.

- **¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos durante el proceso de gestión de las Residencias Artísticas desde la labor realizada en su departamento?**

Lo negativo fue la urgencia, siempre que hay un proceso que es urgente y demasiado urgente denota, a mi juicio, que hay una mala planificación y eso fue lo que ocurrió con el proceso del año pasado. Que fueron, no recuerdo bien la fecha,

fines de septiembre, que se encontraban desesperados por sacar los contratos de esta gente para pagarles y que pudieran ejecutar estas Residencias entre septiembre y diciembre. Siento que no existió una planificación de parte del departamento requirente para ordenar el proceso.

Lo positivo tiene que ver más que nada con cumplir con el giro del negocio de este servicio.

- **¿El modo de contratación es el más adecuado?**

Si, se le ha dado hartas vueltas al tema y la verdad no hemos encontrado una figura que se ajuste mejor al tema de Residencias, porque tú estás contratando a una persona en específico a un proveedor único, que reúne las condiciones, tiene la experticia, que a lo mejor es propietario de los derechos de autor de ciertas obras, entonces no cabe otra figura. Yo no podría licitar por ejemplo. Es por el tema de los derechos de autor que yo no puedo contratar a una compañía X a que monte una obra de la “Pato gallina”; no puedo contratar a un grupo que sea unos dobles de los tres, yo necesito contratar a los tres; y como soluciones esto, hago un trato directo por la causal de derechos de autor.

- **¿Cuál es la mayor dificultad de administrar cultura? ¿Se aleja mucho de lo que es la organización de otros entes del Estado?**

Si, primero porque es un ámbito de gobierno que no está lo suficientemente normado, no hay mucha jurisprudencia. El tema de la causal de trato directo es hace poco, antes nosotros efectivamente teníamos que poco menos hacer una licitación. Si tú querías contratar al artista X tenías que hacer una licitación para demostrar que ese artista era mejor que los demás y en temas de propiedad intelectual, la cosa no funciona así. Lo otro, aunque ya se ha ido solucionando, es que el sector artístico, no solamente los artistas pintores, los artesanos, es un mercado muy informal, un sector productivo muy informal. Entonces muchas veces te topas con problemas que de la persona no tiene iniciación de actividades, no emite boletas, no está inscrito en Chile proveedores, muchas veces se trabaja con

gente que es analfabeta como lo es el programa “Tesoros Humanos Vivos” del CNCA, por lo que no pueden firmar el contrato y se tiene que recurrir a un tercero que lo contrate, muchas veces una productora tiene que subcontratar entonces se hace más complejo el trabajo.

- **A su juicio: ¿Qué debería mejorar para un correcto desarrollo administrativo de “Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas”?**

Yo creo que como idea está bien, no me voy a meter a calificar la pertinencia de la modalidad o sea si el programa está bien como modalidad de implementación del programa. Lo que yo mejoraría es básicamente la planificación pero no solamente de las Residencias, sino que la ejecución del programa, porque ese programa es mucha plata la que se concentra en el último tiempo. Nada impide que tú puedas gestionar las Residencias en marzo o ahora mismo (enero) y que empezaran en marzo y así poder estar todo el año bien, pero no apretar el acelerador en el último trimestre porque tienes octubre-noviembre-diciembre para gestionar y hacer todos los pagos. Imagínate que la mayoría de las Residencias eran de dos cuotas se entregó la primera cuota a finales de septiembre principios de octubre y la última cuota la terminamos entregando desde el veinte de diciembre, entonces es una locura.

El año tiene doce meses, no tres. Cuesta meter ese concepto acá, que parece tan básico, en general es un problema de servicio que no logra programar con totalidad sus actividades.

2.3.2 Cynthia Peregrini Enríquez - Área pagos- Departamento de Administración y Finanzas - Ingeniera Comercial

- **¿Desde su área de trabajo que actividades o procesos se llevan a cabo?**

En esta sección nosotros revisamos todos los procesos que ya se realizaron, contratación de artistas, servicios básicos, es decir, todo lo que genera el Consejo

nosotros lo pagamos, de todos los departamentos, fomento, ciudadanía y todos los programas que presentan.

- **¿Cuál fue su rol en la gestión de las Residencias Artísticas?**

En realidad la labor que nosotros realizamos es genérica ya que en cualquier expediente, nosotros revisamos lo mismo, que sea consecuente las fechas, los montos, etc. Los requirentes dicen esto es y por tal monto, por lo cual nosotros revisamos que todo sea consecuente.

A este punto llegan los siguientes documentos: la orden de compra, donde viene la solicitud de compra, la cotización, si hay cotizadores, eso por una parte; además recibimos la factura que la manda el proveedor; y el tercer documento es la recepción conforme. Son esos tres documentos que los juntamos y se realiza un expediente, entre esos tres documentos debe existir la concordancia en lo expuesto. Cuando el expediente es revisado y se encuentra todo ok, el expediente pasa a control interno que es de la misma sección, luego a firma de la jefatura directa, que es la señora María Elena y luego a tesorería en donde se genera el cheque o transferencia.

- **¿Existió una coordinación previa al desarrollo de estas?**

No, a nosotros nos llegan estos documentos y es ahí donde nos enteramos pero esto ocurre en general, con todos los requerimientos que llegan. No existe una coordinación previa, nosotros nos enteramos cuando ya se hizo, cuando está el proceso de pago.

- **¿Su departamento posee plazos de acción? ¿estos fueron respetados?**

Si, nosotros contemplamos plazos, son cuatro días para que se genere la recepción conforme, nosotros contamos desde que se timbra la factura en oficina de parte desde ahí nosotras contamos con 30 días para realizar el pago, es decir, hasta que se genere el cheque o la transferencia

- **¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos durante el proceso de gestión de las Residencias Artísticas desde la labor realizada en su departamento?**

Con el tema de la residencia fue sobre todo el tema de las fechas, lo que pasa es que el contrato fue súper genérico, recuerdo que una de las encargadas habló conmigo preguntando como lo podían hacer porque no tenían fecha estipuladas. Lo que nosotros no nos cuadraban que la recepción conforme ponían fecha de entrega que siempre debió ser la última fecha del servicio, cuando te entregaban el informe por ejemplo y que concordara con el cronograma que el proveedor mandaba en una primera instancia.

- **¿Una vez terminada la residencia cuantos días deberían pasar para iniciar el proceso de la recepción conforme de la segunda cuota?**

Como te decía, llega la factura o boleta en este caso, se timbra en oficina de parte y deberían pasar 3 o cuatro días en que ustedes me envían la recepción conforme.

- **A su juicio: ¿Qué debería mejorar para un correcto desarrollo administrativo de “Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas”?**

Mira, siempre tuvimos problemas con el tema de la boleta que de repente hacían la recepción conforme y la boleta no ingresaba al servicio o al sistema, porque no la mandaban a Infoproveedores o no seguían el protocolo inicial. Porque todo debe seguir un orden, llega el expediente de compra con la orden de compra, después se supone que tiene que entrar la factura o boleta y luego de eso la recepción conforme. A veces no llegaba la recepción o la boleta y eso hacía demorar el proceso.

- **¿Quién se encarga de anunciar la entrada de las facturas o boletas?**

Es Infoproveedores, que también se encuentra en esta oficina. Cuando mandan la boleta Infoproveedores este la reenvía a oficina de partes, ellos la registran la timbran y dentro del mismo día o al siguiente, dependiendo de la hora, llega acá nuevamente y acá se arma el expediente.

Cuando Infoproveedores manda este documento a oficina de partes, la tarea de partes es timbrarla e ingresarla, además de mandar el escáner al requirente y en su oportunidad a compra para que mandase las dos cosas al mismo tiempo, la recepción conforme y la orden de compra, pero creo que compras hace un expediente y la manda.

2.3.3 Maritza Salomé López Tapia - Jefatura unidad de Racionalización – Departamento de Administración y Finanzas

- **¿Desde su área de trabajo que actividades o procesos se llevan a cabo?**

El objetivo del área de Racionalización es la optimización de los procesos, en el departamento de administración y finanzas, no en otro.

Lo que se hace en concreto, como esta es una unidad nueva, es el diagnóstico y el levantamiento de los procesos, porque el primer obstáculo es que la información no está ordenada ni sistematizada, por ende, como no está ordenada, sistematizada, ni mucho menos codificada, no ha sido posible trabajar en la mejora de los mismos procesos, porque además te vas encontrando que existe mucha información dispersa y que además depende mucho de la persona, como los procesos no están instalados dependen de estas últimas. Entonces, lo que hace el área toda la recopilación normativa interna que está dispersa con un continuo apareamiento de información, ordenarla, codificarla y asociarla a un cuadro estratégico que en este caso a determinado la jefatura del departamento con respecto a las prioridades. Pero siguiendo al menos un orden respecto a manuales, procedimientos, instructivos y lo que son los informes de gestión o de trabajo.

Trabajamos desde un área normativa hacia los procesos. Lo que sucede es que al momento en que intentamos rediseñar los procesos internos del departamento nos topamos con esta área, que la normativa interna que existe está muy dispersa y como no está tan publicada u ordenada, tú no tienes acceso fácil a ella, sino que todo depende de la persona que lleva el proceso. Si la persona lo sabe o lo recuerda, está (la normativa).

Esta actividad favorece la facultad que tiene el área de administración, para dictar instrucciones con respecto a las áreas que le son propias. Por tanto todos los demás departamentos deben acatar las instrucciones que desde ahí se emiten. Es por eso que no nos afecta mucho, pero sí en la implementación propia de los procesos, porque los departamentos son muy desordenados y la falta de planificación afecta completamente el cumplimiento de los procesos, entonces finalmente el proceso puede estar muy bien diseñado pero por la premura, termina siendo “cualquier cosa”.

- **¿Cuál fue su rol en la gestión de las Residencias Artísticas?**

Percibimos un rol más asociado a la celeridad de los pagos, porque como existía un compromiso imposible de cumplir con los artistas, hubo que darle prioridad completa, y eso generó que dependía cien por ciento de nosotros que se les pagara a esos artistas.

Lo anterior Influyó completamente en nuestras actividades, porque se dejó todo de lado para atender Residencias Artísticas. Creo que el problema principal fue comprometer fechas imposibles de cumplir sino es por la voluntad de un orden, porque lo que establece la normativa es que desde que ingresa el documento tributario tiene 30 días para pagarle al proveedor, pero como te digo, 30 días desde que ingresa este documento, no desde que tú lo contratas, entonces a ellos lo que se les prometió fueron 30 días desde que se les contrataba; entonces desde que se les contrataba hacían la actividad e ingresaba el documento, ya tenían vencido ese plazo que había sido comprometido con ellos. Desde nuestra perspectiva es un error de información en la entrega propia del desconocimiento

o de la confusión que se pudo haber generado en la persona que transfirió esa información a los artistas.

- **¿Existió una coordinación previa al desarrollo de estas?**

Se juntó el área de compras, nada más. Por lo tanto el proceso se trabajó desde la perspectiva de la compra. No como un proceso integral.

A mí parecer, la institución tiene una carencia súper grande que es que “los procesos no se conocen entre los procesos”, es decir, cada uno conoce su parte, pero no lo relaciona con los demás. Finalmente los procesos pueden estar dibujados, pero como no se conocen, no son respetados.

- **¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos durante el proceso de gestión de las Residencias Artísticas desde la labor realizada en su departamento?**

No sabría rescatar los aspectos positivos y negativos, ya que finalmente la unidad entró de casualidad porque estaba presente en una jornada de trabajo de Ciudadanía (departamento). En donde estaban los equipos regionales, los cuales reclamaron respecto del plazo de los pagos de las Residencias Artísticas. Entonces al pedir información sobre “qué retraso” estábamos hablando, era sobre el día de ingresada la boleta y fue en ese momento en que “saltó” todo esto en que en realidad no había ningún retraso de la institución, sino que era un error en el compromiso que se había adquirido con los artistas.

- A su juicio: ¿Qué debería mejorar para un correcto desarrollo administrativo de “Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas”?

Se debería capacitar a la persona que lleva la información al artista y al territorio, es decir, al que hace de vocero, ya que esta persona debe tener conocimiento en cómo se gestan los procesos, para que no exista información errónea o tergiversada.

Recuerdo que también llegaba mucha documentación errónea, errores básicos, que se pueden entender que cuando estás apurada sacando documento tras documento, se tiende al error. Pero al final eso te genera más tiempo de corrección y desgaste personal, etc. Pero yo creo que lo fundamental es la claridad de la información que se entrega al tercero.

- **¿El medio de contratación es el adecuado?**

No. En este caso particular estuvo bien inducido, pero cuando se trata de implementar proyectos de trabajo que tengan este tipo de proyectos, yo creo que la licitación pública es lo que corresponde, además que las causales de contratación del trato directo, salvo que tú seas un especialista, debiese ser el uso de tu propiedad intelectual y eso es sobre una obra que existe y que tú la vas a reproducir, pero sobre la obra que ya existe, tu no vas adecuar nada. De hecho también me llama la atención que se haya recurrido así, porque hace dos años atrás se había llegado a que fueran convocatorias públicas, ya que actualmente puede haber cambiado el contenido, pero las Residencias Artísticas con ese nombre son tan antiguas como el servicio país cultura, por lo que pudo haber variado es la forma o la duración, ya que las Residencias se ejecutan desde el año 2007, las cuales al comienzo también se hacían a “dedo”, no obstante, en el periodo de transición de Chile mi barrio a servicio país cultura, empezaron a hacer convocatorias públicas.

2.3.4 ***Rolando Godoy- Sección de compras y licitaciones - Departamento de Administración y Finanzas- Abogado.***

- **¿Desde su área de trabajo que actividades o procesos se llevan a cabo?**

Bueno nosotros somos la sección de compras y licitaciones, unidad dentro de la administración y finanzas, somos los encargados de realizar todos los procedimientos de compra de acuerdo a los lineamientos que tienen internamente el consejo de la cultura, entiéndase todas las posibilidades que

entrega la ley, desde el trato directo a la licitación pública que es como la regla general, pasando también por otros procedimientos como convenio marco y la licitación privada.

- **¿Cuál fue su rol en la gestión de las Residencias Artísticas?**

Yo realizo la labor de asesoría jurídica y ante un requerimiento en este caso del programa a cargo de las Residencias. Se realizaron los procedimientos de compras de acuerdo a la ley de compra, Ley 19.886 y su reglamento.

- **¿Existió una coordinación previa al desarrollo de estas?**

Las que existen respecto a ese programa y cualquier otra actividad que realicen los demás programas del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, o sea, un procedimiento establecido para la institución, no es solo un procedimiento para las Residencias. Existen reglamentaciones internas, manuales más allá del tema normativo que es a nivel nacional, digamos, también existe una reglamentación interna.

- **¿Su departamento posee plazos de acción? ¿estos fueron respetados?**

Sí, tenemos plazos los cuales aparecen en el manual de adquisiciones, son distintos según el tipo de proceso, pero no recuerdo cuales son. Un punto que debes recordar es que los procedimientos son generales para todos los departamentos requirentes.

Generalmente nace de una solicitud de compra que tiene una estructura formal cierto y que su fuente o su origen es del requirente, es el que hace los levantamientos técnicos y que se encargan de otros aspecto importante del tema como es el tema presupuestario.

- **¿el tipo de contratación fue el adecuado?**

Si, dentro de las posibilidades de contratación está como una posibilidad, si mal lo recuerdo con el programa de Residencias Artísticas la última serie de contrataciones se hicieron a través de contratación directa, amparado a través de la causal propiedad intelectual sobre las obras que se contrataron, o sea se dio esa forma bajo la creación intelectual a cada uno de los proyectos asociados a las Residencias.

Lo que pasa es que lo que se contrata es la idea original y la obra en sí definitiva, como bien dices es un resultante de un trabajo de la comunidad, pero está preconcebida la idea y en ese sentido se trata como una obra, o sea si yo digo que desarrollaré, por ejemplo, la realización de un muñeco gigante para una obra de teatro, esta preconcebido independiente que en la materialidad se realice con la comunidad.

- **¿Cuáles fueron los aspectos positivos y negativos durante el proceso de gestión de las Residencias Artísticas desde la labor realizada en su departamento?**

No tengo recuerdo de que hayan existido problemas, pero en general, el problema más común es el tema de los tiempos, porque es esencial tanto para el requirente como para nosotros y eso se ve como un reflejo de la planificación como la debida definición y antelación del tiempo de lo que se va hacer. Haciendo memoria, las Residencias Artísticas han pasado por una búsqueda sobre la mejor manera de implementarlas ahora último fue el trato directo, pero creo que anteriormente se habían licitado. Tienes que tomar en cuenta la compatibilidad de los objetivos de las Residencias y la normativa.

- **A su juicio: ¿Qué debería mejorar para un correcto desarrollo administrativo de “Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas”?**

Yo creo que fundamentalmente la planificación, el tiempo, claro porque este es un programa que tiene un impacto a nivel nacional en zonas que son súper

distantes o aisladas. Yo lo que recuerdo es que andábamos un poco corriendo contra el tiempo en razón de ciertas circunstancias porque muchas de las Residencias de las personas que las hacen los proveedores provienen de regiones, entonces entre que se contenga la documentación necesaria y que llegue acá a Valparaíso en que se realice el acto administrativo hasta que se pasa la orden de compra y se pueda trabajar ahí en el territorio, es un periodo largo de tiempo que a veces nos ha hecho temer no llegar a procesar todo. Tal vez sería más conveniente regionalizarlo, pero por eso te digo yo opinar desde el punto de vista programático prefiero no opinar demasiado. Pero como te decía, el tema de los tiempos es esencial porque es algo que nos impacta a nosotros, sería prudente realizarlo con mayor antelación.

2.4 Entrevistas Artistas Residentes

2.4.1 ***Andrés Pacheco Chaura – Residencia artística “Siete Volcanes” - Región de los lagos, Llanquihue.***

- **En su experiencia como artista parte de la primera versión de “Residencias Artísticas”, ¿cuál es su percepción respecto a la gestión realizada por el programa Red Cultura? (desde la Invitación a participar, Petición de documentos, Contratación, pagos, etc.).**

Por mi parte la encontré correcta, creo que se deben ir corrigiendo temas de velocidades y burocracias. Quizás deberían solicitarse los documentos meses con anterioridad, para poder entrar en la residencia con todo listo.

- **¿Usted fue notificado respecto a los plazos establecidos para la gestión de la Residencia artística, en términos de entrega de proyectos, modificación, aprobación, contratación y pago de las cuotas? ¿Se respetaron los plazos estimados en una primera instancia? ¿Respetó usted los plazos establecidos?**

Yo me atrase con la elaboración del proyecto y la entrega de los documentos, por su parte el Consejo demoro en entregar los recursos, pero las fechas de ejecución se respetaron, pero gracias a un trabajo sobrecargado y rápido, que de pronto no era el recomendable para hacer el efecto de la residencia.

- **En cuanto a los medios de control de la residencia, ¿cree que son los más adecuados para verificar el correcto desarrollo de estas?**

Creo que los medios de control son poco efectivos, como método de control buscaría otra forma, quizás a través de visitas a terreno o de otros medios más adecuados.

- **Considera usted la existencia de una coordinación exitosa entre los distintos funcionarios participantes de la gestión de las Residencias Artísticas (Nivel central, regional, supervisores y Servicio país).**

Me imagino que los contextos individuales de cada residencia, hacen que los funcionarios generen diferencias de acuerdo a las distancias de estos con los lugares, por desconocimiento y por fe en escritos o teorías que están un poco obsoletos. En términos generales si bien puede haberse presentado, todos de alguna forma apuntaban al mismo norte aunque en mi caso la residencia fuera en el Sur.

2.4.2 Ximena Godoy – Residencia Artística “La voz del viento” - Región del Maule, Vichuquén.

- **En su experiencia como artista parte de la primera versión de “Residencias Artísticas”, ¿cuál es su percepción respecto a la gestión realizada por el programa Red Cultura? (desde la Invitación a participar, Petición de documentos, Contratación, pagos, etc.).**

Me pareció muy bien en lo que respecta a invitación trabajo sectorial de la región del Maule y trámite de contratación, pero muy mal respecto al atraso del primer pago ya que los artistas tenemos fechas comprometidas y se tuvo que empezar con recursos que la compañía se consiguió porque no podíamos empezar después de los plazos estipulados.

- **¿Usted fue notificado respecto a los plazos establecidos para la gestión de la Residencia artística, en términos de entrega de proyectos, modificación, aprobación, contratación y pago de las cuotas? ¿Se respetaron los plazos estimados en una primera instancia? ¿Respetó usted los plazos establecidos?**

Fuimos informados y respetamos los plazos en la primera y segunda instancia.

- **En cuanto a los medios de control de la residencia, ¿cree que son los más adecuados para verificar el correcto desarrollo de estas?**

Me pareció un excelente trabajo el de María José Muñoz antes y durante el proceso de residencia, profesionales del nivel central y el de Patricia Torres y su equipo supervisor formado por Alejandra Klein y Ángela Martínez a nivel de la región del Maule.

- **Considera usted la existencia de una coordinación exitosa entre los distintos funcionarios participantes de la gestión de las Residencias Artísticas (Nivel central, regional, supervisores y Servicio país).**

Me parece una coordinación exitosa, sólo el tema de entrega de recursos fue una complicación. Pero esto no dependió del trabajo en terreno ni a nivel técnico ni artístico porque existía compromiso con las tareas encomendadas.

3. Categorización:

A continuación se procede a categorizar las entrevistas realizadas en este capítulo, principalmente a través de las etapas del proceso administrativo como de aquellos elementos considerados dentro de los objetivos específico de la investigación, contemplando para su entendimiento la clasificación: si es 1 pertenece a entrevistas del programa Red cultura, si es 2 a las áreas de soporte, si es 3 Artistas residentes; en conjunto con el número de la entrevista y el de la pregunta realizada (3.1.4 = 3 Artistas residentes, 1 primera entrevista, 4 cuarta pregunta).

| Categorías | Subcategorías | Referencias |
|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Proceso Administrativo</p> | <p>Planificación</p> | <p>1.1.5 “no se hizo el diseño pensando desde el inicio hasta el término, sino como en el fondo era la primera experiencia, esta se fue construyendo en el camino”.</p> <p>1.1.7 “bien lo que busca la planificación estratégica es mirar en global para poder actuar local y eso tiene tiempos, plazos, requerimientos, modalidades, no puede ser de cualquier manera”.</p> <p>1.2.4 “parte a través de una planificación que viene de un mandato presidencial que son las Residencias Artísticas”.</p> <p>1.1.9 “Los inconvenientes en el fondo requirieron mucha dedicación de ciertas personas, con mucho tiempo extra, con muchos malos dolores de cabeza a propósito de no haber hecho un diseño apropiado”</p> <p>1.1.10 “Hacer la planificación estratégica con eficiencia y eficacia”.</p> <p>1.2.4 “se realiza un plan de acción que dice el Qué vamos hacer y luego de eso viene un plan de gestión que operacionaliza, es decir, el Cómo lo vamos hacer, en qué fecha, a través de qué modelo de compra o de gestión se trabajara”.</p> <p>1.2.6 “para planificar las residencias se diagnosticó en el territorio principalmente en comunas aisladas, donde no había participación de las personas en los ámbitos de cultura. Entonces ese fue uno de los principales focos para poder diagnosticar y decir “aquí se</p> |

| | |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>realizaran las residencias”.</p> <p>1.4.8 “Lo que nos convocaba a nosotros planificar era que a más tardar el 30 de agosto debíamos estar cargando las solicitudes de compra con todos los antecedentes legales para contratar a estas personas, eso no se cumplió y eso no se cumplió básicamente porque el proceso de selección del artista entró tarde, los proyectos llegaron tarde y los documentos de los artistas llegaron tarde”.</p> <p>1.4.14 “Negativo: Los plazos, sobre todo en el proceso previo a la entrega de la documentación legal para la contratación de los artistas, todo ese proceso no fue planificado y como no fue bien planificado se atrasó todo, eso significó un estrés demás y una recarga laboral para los funcionarios”</p> <p>2.1.5 “Al ver este tema apurado o urgente, tú tienes que empezar a cambiar las prioridades significa mayor presión para la gente que hace los contratos mayor presión para sacar los pagos, desordena la estructura interna del trabajo que tú puedes tener”.</p> <p>2.1.6 “Negativo: La urgencia, siempre que hay un proceso que es urgente y demasiado urgente denota, a mi juicio, que hay una mala planificación y eso fue lo que ocurrió con el proceso del año pasado”.</p> <p>2.1.9 “Lo que yo mejoraría es básicamente la planificación”</p> <p>2.3.2 “Creo que el problema principal fue comprometer fechas imposibles de cumplir sino es por la voluntad de un orden, porque lo que establece la normativa es que desde que ingresa el documento tributario tiene 30 días para pagarlo”</p> <p>2.4.5 “El problema más común es el tema de los tiempos, porque es esencial tanto para el requirente como para nosotros y eso se ve como un reflejo de la planificación como la debida definición y antelación del tiempo de lo que se va hacer”.</p> <p>2.4.6 “fundamentalmente la planificación, el tiempo, claro porque este es un programa que tiene un impacto a nivel nacional en zonas que son súper distantes o aisladas”.</p> <p>3.1.1 “ Quizás deberían solicitarse los documentos meses con anterioridad, para poder entrar en la residencia con todo listo”</p> <p>3.1.2 “Yo me atrase con la elaboración del proyecto y la entrega de los documentos, por su parte el consejo demoro en entregar los recursos, pero las fechas de ejecución se respetaron, pero gracias a un trabajo</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>sobre cargado y rápido”.</p> <p>3.2.1 “Mal respecto al atraso del primer pago ya que los artistas tenemos fechas comprometidas y se tuvo que empezar con recursos que la compañía se consiguió”.</p> |
| | <p>Organización</p> <p>1.2.7 “Fue carente la coordinación interna ya que faltó una coordinación más fluida con el departamento de administración”</p> <p>1.2.7 “Si bien se hizo una reunión, solamente estuvieron presentes la sección de compras y jurídica, pero debimos haber incluido para este proceso el área de pago y la jefatura general de administración”.</p> <p>1.2.8 “Nos faltó la coordinación interna con los artistas en relación a los papeles que debían entregar”.</p> <p>1.2.9 “En cuanto a las Institucionales son la falta de coordinación interdepartamental, es decir, el departamento de ciudadanía cultural entre el departamento de administración, pero además falta una participación de la institución en sí”.</p> <p>1.2.12 “Debería mejorar la conversación fluida de los departamentos, entonces con eso podríamos velar por el cumplimiento”.</p> <p>1.2.8 “ No obstante hubo ciertas áreas intermedias que no las visualizamos en esta reunión de tan pocos participantes”</p> <p>1.2.8 “Porque no nos pusimos de acuerdo en el pago, en los formatos para que los artistas rindieran y nos entregaran información”.</p> <p>1.2.9 “Lo que faltó fue más distanciar los procesos, lo programáticos de lo administrativo, de manera tal que nosotros hiciéramos que se cumplieran las partes de los procesos y no entregar más plazos”.</p> <p>1.3.7 “las actividades principales son el Catastro de artistas, elaboración del diagnóstico sociocultural del territorio en donde se realiza la residencia, la selección de artistas, el desarrollo del proyecto, la contratación del artista, implementación de la residencia y la evaluación del artista”.</p> <p>2.1.3 “Si existió una coordinación previa, pero que fue resultado más que de una planificación, fue producto de la urgencia del proceso”.</p> <p>2.2.3 “No existe una coordinación previa, nosotros nos enteramos cuando ya se hizo, cuando está el proceso de pago”.</p> <p>2.3.3 “Se juntó el área de compras, nada más. Por lo</p> |

| | | |
|----------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | tanto el proceso se trabajó desde la perspectiva de la compra. No como un proceso integral”. |
| | Dirección | <p>1.1.8 “Faltó dialogo con las direcciones regionales para que entendieran precisamente la modalidad, la finalidad, para qué servía cada uno de estos dispositivos”.</p> <p>1.1.8 “Nos faltaba tiempo, dialogo, “método” de trabajo”.</p> <p>1.4.11 “Las jefaturas no tuvieron ningún problema, el problema lo tuvimos nosotros”.</p> <p>1.4.11 “Las jefaturas no entendían lo importante que eran los plazos y creo que tampoco se hicieron responsables de eso”</p> |
| | Control | <p>1.2.10 “El contrato, que establece claramente que es lo que queremos y en el plazo que lo queremos, entonces esa es nuestra herramienta de control principal”</p> <p>1.2.10 “planes de gestión que dicen de los plazos en los cuales nosotros tenemos que ir cumpliendo los procesos”.</p> <p>1.2.10 “La herramienta de SIGFE que va revisando y se va controlando los pagos en las fechas”.</p> <p>1.4.12 “La Coordinadora solicitaba una bitácora online en donde los artistas debían ir escribiendo diariamente o semanalmente todo lo que iban haciendo en las residencias artísticas y esto servía para acceder al pago de la segunda cuota”.</p> <p>3.1.3 “ Creo que los medios de control son poco efectivos, como método de control buscaría otra forma, quizás a través de visitas a terreno o de otros medios más adecuados”</p> |
| Cultura | Gestión Cultural | <p>1.1.6 “Tiene las mismas complejidades que tiene cualquier otro servicio en ese sentido, lo que pasa que desde el mundo cultural no estamos habilitados o no hemos sido formados, la mayoría, en estas modalidades de trabajo”.</p> <p>1.2.11 “La mayor dificultad es que no administramos bienes tangibles”.</p> <p>1.2.11 “para poder hacer llegar un contrato a los</p> |

| | | |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>artistas la normativa de compras no se ha relacionado a la contratación de artistas, no tenemos un convenio marco de artistas, tenemos convenio para lápices, papeles, cuadernos, pero no para artistas”.</p> <p>1.4.4 “las plataformas, entiéndase mercado público que son la primera opción para contratar lo que es servicio en la administración pública, está pensado para bienes y servicios pero no está pensado para el consejo de la cultura”.</p> <p>2.1.8 “es un ámbito de gobierno que no está lo suficientemente normado, no hay mucha jurisprudencia. El tema de la causal de trato directo es hace poco, antes nosotros efectivamente teníamos que poco menos hacer una licitación”.</p> |
| <p>Departamento ciudadanía y cultura</p> | <p>Programa Red Cultura</p> | <p>1.1.1 “Tiene como propósito el vínculo de generar acceso y participación de la comunidad a los bienes y servicios culturales”.</p> <p>3.1 “El programa red cultura tiene como finalidad acortar la brecha del acceso que tiene los ciudadanos al arte y la cultura”.</p> <p>1.2.1 “Trabajamos con la sociedad civil organizada, después pasamos a trabajar con las organizaciones culturales comunitaria; trabajamos con infraestructura cultural se trabaja para eso con los centros culturales y después trabajamos con los planes municipales de cultura con el propósito final de insertar en PLADECO”</p> <p>1.4.1 “El objetivo del programa es acercar la cultura a la comunidad y en especial a las comunidades más aisladas, bajo el paragua finalmente de cuatro ámbitos: infraestructura cultural, planificación cultural, residencias artísticas e iniciativas de cultura comunitaria”.</p> |
| | <p>Componente 4: Acceso a experiencias artísticas</p> | <p>1.1.2 Son un dispositivo importante en las comunas donde los grados de desarrollo de la gestión cultural Municipal son bajos”.</p> <p>1.1.3 “cumplen con la finalidad precisamente de identificar los territorio, donde los grados de desarrollo de la gestión es bajo y por tanto la relación con los actores culturales, con los ciudadanos, con las distintas entidades que constituyen esa comunidad no es sistémica”</p> <p>1.1.8Lo positivo es que al final se logró salir con 41 residencias implementadas en el territorio”.</p> |

| | | |
|---------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>1.2.2 “Este arte que se crea tiene un objetivo claro que se conozca y reconozca en el territorio y desde ahí poder afirmar sus ideas”.</p> <p>1.3.2 “Son el estadio de un artista en el territorio específico durante dos a tres meses, o uno a tres meses el año pasado, para trabajar un proceso de arte colaborativo directamente con la comunidad”</p> <p>1.3.2 “El arte colaborativo en el fondo lo que busca es trabajar entorno a procesos, porque a partir de esos procesos de reflexión y de identificación con ciertos elementos culturales de un territorio, permite la reflexión de la ciudadanía de su propia realidad, entenderla, valorarla, sentirse parte de ella”.</p> <p>1.3.3 “Había un tipo de residencias que se hacían anteriormente pero eran menos tiempo y los objetivos eran un poquito distintos, no abordaban el concepto de arte colaborativo más bien abordaba el tema del acceso y la experiencia artística, como talleres”</p> |
| Departamento de Administración | Áreas | 1.2.3 “Intervienen en este proceso el departamento de administración, presentando internamente la sección de compra, sección asesoramiento jurídico, sección de pago y la sección de contabilidad”. |
| Tipo de contratación | Trato Directo | <p>2.1.7 “tú estás contratando a una persona en específico a un proveedor único, que reúne las condiciones, tiene la experticia, que a lo mejor es propietario de los derechos de autor de ciertas obras, entonces no cabe otra figura”.</p> <p>2.1.7 “se le ha dado hartas vueltas al tema y la verdad no hemos encontrado una figura que se ajuste mejor al tema de residencias”.</p> <p>2.2.5 “Con el tema de la residencia fue sobre todo el tema de las fechas, lo que pasa es que el contrato fue súper genérico”</p> <p>2.4.5 “Dentro de las posibilidades de contratación está como una posibilidad”</p> |
| | Licitación Pública | 2.3.6 “ Cuando se trata de implementar proyectos de trabajo que tengan este tipo de proyectos, yo creo que la licitación pública es lo que corresponde” |

Tabla 5: Categorización de datos cualitativos. Elaboración propia

V. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

A lo largo de esta investigación hemos trabajado en la presentación de lo que ha sido el componente 4: “Acceso a experiencias artísticas o Residencias artísticas” del programa Red Cultura, repasando como temática principal el análisis de su desarrollo administrativo que finalmente es el medio por el cual se logra materializar este tipo de iniciativas en la realidad. En el transcurso vimos cuales son las bases de las Residencias Artísticas, Quienes son los encargados de llevarlas a cabo, bajo qué política y concepto encuentran su creación.

A continuación se detallará como fue llevado a cabo el proceso administrativo en general y posteriormente se presentará aquellas conclusiones más relevantes obtenidas de los datos e información que se presentaron en el capítulo IV “MARCO OPERATIVO”. De la misma forma se expondrá en una segunda parte, posibles propuestas para ir en mejora del proceso administrativo de las Residencias Artísticas, con el fin de poder entregar un análisis y una solución a las observaciones planteadas.

Orientándonos en lo que fue el proceso administrativo de las residencias que se llevó a cabo en el año 2015, como vimos durante el desarrollo de la investigación, se formuló de la siguiente forma:

Se inició con el mandato presidencial que impulsó la gestión de las residencias, este mando llegó al CNCA a través del Ministro de cultura, quien delega la planificación y ejecución de esta iniciativa al programa y específicamente al componente. Luego se revisó el qué se iba hacer, plan de acción, y cómo se iba hacer, plan operativo. En el plan de acción se estipuló como líneas de acción el desarrollo de ámbitos y espacios para las residencias artísticas; Convocatoria para colectivos, puntos culturales y artistas para ejecutar las residencias; focalización de residencias en comunas-territorios geográficamente aislados que tuviesen un diagnóstico cultural sobre el cual proyectar las Residencias; y como último lineamiento, el desarrollo y seguimiento de los proyectos de residencias en los territorios. Estableciendo como meta 2015 un total de 60 convenios firmados considerando los diferentes tipos de residencias.

En cuanto al plan operativo, se gestionó una reunión con el área de jurídica para determinar de qué forma se llevaría a cabo la contratación de los artistas. Luego de esto se realizó una convocatoria a través de un catastro de artistas. Este catastro presentaba un perfil de las personas que podían realizar las Residencias y a través de este catastro las direcciones regionales hicieron una evaluación en donde cruzaron la información con los diagnósticos socioculturales de los territorios en su jurisdicción, se definieron qué artistas querían que participaran, los cuales fueron posteriormente seleccionados en conjunto con la Dirección Nacional.

La elección se realizaba mediante un acta de selección y a partir de esa decisión se invitaba a los artistas a participar en estas residencias, solicitándole un proyecto en base a este diagnóstico. Cuando se le solicitaba el proyecto ellos lo desarrollaban y una vez listo, evaluado y aprobado se les contrataba. El contrato fue realizado por derecho de autor. Luego de la realización del contrato procedía la fase de pago el cual se hacía en dos oportunidades, la primera cuota contemplaba los gastos de operacionalización de la residencia y la segunda cuota que pagaba los honorarios del artista, la cual era gestionada una vez terminada la residencia y con la entrega del informe final del proyecto.

Por parte de los funcionarios del programa una de las mayores críticas se relacionaron con la falta de coordinación presente en la planificación de las residencias ya que principalmente estipulaban que desde las unidades de apoyo o de soporte no se involucraron tanto en el tema, sino que una vez que comenzaron a desarrollarse las actividades operacionales de la contratación y el pago de los artistas, es decir, cuando ya se encontraban los problemas en la marcha.

Por parte de los funcionarios de las unidades de soporte, los cuales pertenecían principalmente al departamento de administración, la mayor crítica se encontraba en cuanto a los plazos que se habían pactado con los artistas y los errores recurrentes en los documentos entregados, lo que provocó que gran parte del departamento tuviese que reformular sus actividades para entregar una prioridad a las residencias artísticas, de ahí que se observa que a pesar de haberse logrado la meta y el desarrollo de las residencias artísticas esta solo fue posible gracias a la voluntad de los funcionarios que se vieron colapsados en las actividades en torno a las residencias.

Si concluimos desde los elementos principales de la administración establecidos en el enfoque neoclásico del Proceso Administrativo, podemos tomar que la planeación se llevó a cabo en forma de que se establecieron los objetivos correspondientes, la realización de 60 Residencias artísticas durante el año 2015, se seleccionaron los recursos necesarios para llevar a cabo la iniciativa (el programa contemplaba 393.716.676 millones de pesos para la realización de las residencias) dividiéndose en lo que fueron los gastos del diagnóstico, del catastro de artistas, contratación de honorarios y la implementación concreta de las residencias. Fue en cuanto a la elaboración de los planes en donde se percibió la mayor deficiencia, principalmente en el plan operacional el cual se utiliza para detallar actividades que se realizaran y para ir en alcance de metas.

En cuanto a la organización se presentó una falla en cuanto a reconocer los procesos intermedios de la gestión de las residencias, esta se encuentra relacionada también con el punto anterior de los planes operativos, ya que al no tenerlos en cuenta se omitieron ciertas actividades relevantes para ir en alcance de los objetivos planeados. También se observa en este punto que la coordinación entre los participantes y principalmente entre los departamentos y unidades fue mínima en un inicio, debido también a esta falta de visión en detalle del proceso.

En cuanto a la dirección, principalmente se encuentran dos problemáticas: la primera es que el programa cambió de jefatura durante el transcurso del proceso administrativo de las Residencias; por otro lado la coordinadora nacional al no tener un conocimiento extendido del proceso de contratación y pago de las Residencias, asumió compromisos que la administración no era capaz de cumplir, por lo tanto como se expresa en una de las entrevistas, el problema principal no lo tuvieron los líderes sino que los mismo empleados ante la falta de liderazgo y motivación de los encargados.

Ya por último en la fase control se presentaron elementos para poder determinar y evaluar el logro de las residencias artísticas en su ejecución como parte de los elementos programáticos estipulados en una primera instancia como las bitácoras online, el informe final o de proceso de las residencias; desde la parte interna una de los métodos para evaluar el desempeño del proceso administrativo era el cumplimiento de las metas

establecidas en una primera instancia y el desarrollo de las residencias dentro de la planificación establecida.

En relación a lo anterior y luego de haber analizado los instrumentos de recolección de datos se desarrollaron cuatro conclusiones principales, las cuales fueron:

1. Conclusiones principales

1.1 *Falta de coordinación interdepartamental.* Uno de los aspectos que se señala en la encuesta y son mencionados durante las entrevistas, principalmente por el área programática, es la falta de coordinación que tuvo el departamento requirente con aquellos que son de soporte o de apoyo. En la encuesta se presenta un resultado del 67% en desacuerdo en cuanto a si se logró comunicación y coordinación con los demás departamentos. Se presenta que el proceso solo fue trabajado en una primera instancia desde el área de compras y jurídica, preocupándose solo de la primera parte del proceso que se relacionaba con el tema de contratación, por lo tanto no se trabajó como un proceso integral permitiéndonos recalcar la siguiente frase de la entrevista a Maritza López Tapia, en donde mencionó: “los procesos no se conocen entre los procesos, es decir, cada uno conoce su parte, pero no lo relaciona con los demás”.

A pesar de que el resultado de la encuesta los funcionarios de áreas de apoyo se presenta de acuerdo con el tema de la coordinación y comunicación, es relevante mencionar lo expuesto por el jefe de Administración: “Si existió una coordinación previa, pero que fue resultado más que de una planificación, fue producto de la urgencia del proceso, estábamos tan atrasados que llegaron acá a pedir ayuda”.

1.2 *Forma de contratación.* Otro punto que es relevante de observar es el tema de la contratación, en sí se menciona que este aspecto es uno de los más difíciles dentro de la gestión cultural al no existir un mecanismo que se adecue a las necesidades y requerimientos de quienes deseen llevar estas iniciativas culturales dentro del aparato estatal, principalmente el CNCA.

Algunos se encontraban de acuerdo con la forma que se llevó a cabo la contratación de los artistas que fue por medio del Trato directo, el cual consiste en contratar una obra a través del uso de la propiedad intelectual. Pero por otro lado se presenta aquellos funcionarios que se encontraban en contra de la forma de contratación, ya que las Residencias son una forma de construcción colectiva de una obra cultural, por lo tanto el producto final es modificado y montado en conjunto con la comunidad y no solo por el artista residente.

Por otro lado se mencionó que el contrato que se realizó fue hecho de forma genérica, por el cual trajo complicaciones al momento de cuadrar el tema de las recepciones conformes con las fechas de fin de servicio y las cartas Gantt, por otro lado hubo una falta de precisión de acuerdo a lo establecido como requerimiento para realizar el primer y el segundo pago.

1.3 *Falta de conocimiento del proceso en la parte intermedia por parte de funcionarios claves.* Se extrae de la información obtenida que funcionarios claves en la gestión de las Residencias Artísticas ignoraban parte del proceso administrativo de estas, presentando una presión para ir en alcance de las fechas estipuladas para el pago o el inicio de las Residencias Artísticas. se critica que ante la falta de este conocimiento se tomaron compromisos casi imposibles de cumplir con los artistas residentes, provocando a su vez que los departamentos y áreas internas tuviesen que reformular sus prioridades y por lo tanto actuar en plazos menores. Principalmente hablamos de la encargada del componente quien era la intermediaria entre los artistas y la administración, esto provocó que los artistas exigieran a las diferentes direcciones regionales e incluso a la nacional el pago anticipado de las cuotas.

Si bien los resultados de la encuesta se encuentra divididos en la respuesta sobre si se respetaron los plazos o no, tomando en cuenta también el resultado positivo a la pregunta de si se llevaron los procesos según los plazos adecuados, es importante realzar que las Residencias si se llevaron a cabo en los tiempos adecuados pero a través de una

sobrecarga de trabajo y por disposición del departamento de administración quien tuvo que poner como prioridad sacar los pagos de las Residencias Artísticas, como también expone uno de los artistas “las fechas de ejecución se respetaron, pero gracias a un trabajo sobrecargado y rápido, que de pronto no era el recomendable para hacer el efecto de la residencia”.

1.4 *Falta de planificación.* Luego de haber revisado la información obtenida se establece como aspecto positivo el producto de las Residencias Artísticas como mecanismo de acceso a la cultura y de creación participativa, además de alcanzar el objetivo y ejecutar las 41 Residencias en el territorio. En contra parte las entrevistas y encuestas apelan como aspecto negativo a la “planificación” realizada.

Se extrae de toda la información generada que el principal problema que se presentó durante el proceso del componente 4: “Acceso a Experiencias Artístico Culturales, Residencias Artísticas, fue la falta o la mala planificación respecto a las Residencias Artísticas. Este punto viene a englobar incluso las conclusiones anteriores ya que como en todo proceso concadenado, la planificación es la base para llegar con eficiencia al resultado planteado.

Principalmente entre los problemas que ocurrieron fue que el proceso de selección fue retrasado por “bajas presupuestales” según lo expuesto por la coordinadora nacional María José Muñoz, atrasando a su vez la entrega de los proyectos impidiendo así iniciar la contratación de los artistas en las fechas indicadas (30 de agosto). Lo anterior tomado como una deficiencia en las variables internas. Por otro lado, varios artistas no entregaron los proyectos y la documentación dentro de los plazos estipulados, ya que incluso en ese aspecto existían dudas (la última documentación para la contratación se recibió en noviembre); por lo cual se toma lo anterior como una variable externa que afectó al proceso administrativo y su planificación.

Esta mala planificación trajo conflicto también en relación a las Coordinaciones Regionales los cuales no tenían claro el por qué no se gestionaban los pagos de los artistas de sus regiones, siendo ellos quienes recibían inicialmente las molestias de los artistas.

En base a todo lo anterior podemos concluir que existió una falta de planificación operativa, la cual se encuentra relacionada directamente con el detalle de las tareas y actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos y las metas establecidas. Como ya se mencionó durante la planificación no se visualizaron áreas internas del proceso, principalmente el tema de los pagos, trayendo consigo los problemas expuestos en la conclusión 3.

En relación a lo anterior, existieron errores respecto en los tiempos planificados en una primera instancia o posiblemente faltó registrarse por lo que se planificó relegando a segundo plano el trabajo realizado.

2. Propuestas

2.1 Según lo expuesto en el marco teórico, cuando hablamos de coordinación hay que tomar en cuenta que se habla de un trabajo que permita vincular las actividades de departamentos independientes para ir en alcance de los objetivos generales de la organización. Muchas veces se da en las instituciones que las personas caen en la posición de perseguir las metas de su propio departamento perdiendo el horizonte en cuanto a la representatividad en torno a los objetivos y metas institucionales. Generalmente el grado de coordinación presente en una organización dependerá de las tareas que se realicen y el grado de interdependencia entre las diversas unidades. Como vemos el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes es un ente complejo con una jerarquía organizacional diversificada, por lo tanto denota que dentro de sus procedimientos se estime una gran coordinación de sus unidades y su personal quienes son reflejo de la labor al cual fue creado.

Uno de los puntos que se criticó dentro de este análisis fue la falta de coordinación previa entre los departamentos y áreas que participan en el

proceso administrativo de las “Residencias Artísticas” lo cual se tradujo por parte del programa requirente como una falta de apoyo ante la generación de un proceso nuevo. Esto se puede relacionar también como una falta de planificación (nos referiremos en profundidad al punto 4) y perspectiva al no considerar otras áreas del proceso fuera de la de compras y jurídica. Según la teoría la falta de coordinación se soluciona a través de la comunicación efectiva entre las partes, ya que esta depende directamente de la adquisición, la trasmisión y el procesamiento de la información.

Por parte de los funcionarios del programa existió una incertidumbre sobre cómo llevar a cabo ciertas actividades y acudieron a un departamento que tampoco consideró o tomó en cuenta una visión general o integral, aquí caemos en que “los procesos no se conocen entre los procesos”, es decir, “cada uno conoce su parte, pero no lo relaciona con los demás”.

La solución es simple y clara, ahora que ya se realizó un diagnóstico de los resultados en la primera implementación de las Residencias, debería estipularse una reunión previa al inicio del proceso de selección y contratación de los artistas junto a varias unidades del departamento de administración y finanzas, es decir, se debe contemplar jurídica, compras y licitaciones, finanzas y tesorería e incluso también optimización de procesos; como también a los respectivos encargados de cada. Por un lado se necesita la orientación en cuanto a si el tipo de contratación será mantenido o no para las próximas versiones. Por otro lado, también se debería revisar junto a compras, qué es lo que exactamente se necesitará para la realización de una recepción conforme clara que permita evitar problemas de mal interpretación y entrega de documentos erróneos por parte del departamento requirente. Por último sería bueno que el departamento de optimización de procesos se presentara para aclarar e integrar puntos de vistas que se tenga del proceso administrativo de las residencia artísticas, para que todos los involucrados lleguen a un consenso claro sobre plazos y requisitos para un correcto desarrollo administrativo. Se entiende que es deber de cada funcionario tener conocimiento de los procesos que involucran su qué hacer, pero en la

práctica esto no se da de una forma dinámica y clara. También se toma en cuenta que las Residencias Artísticas no es la única iniciativa que se gestiona, es por esto que dentro de la planificación inicial se deberá dejar plasmado una o dos reuniones con los encargados de cada región, de manera que de antemano se forme ese compromiso de actuación conjunta. Es necesario que las actividades se procesen de una manera más práctica y coordinadas, según la entrevista de Cynthia Olguín ella entra en conocimiento de las actividades que realiza el CNCA solo cuando llegan a su parte del proceso, es decir, las actividades de la institución se realizan sin tener una visión global de la organización.

2.2 Según las diferentes opiniones respecto al medio de contratación de las Residencias Artísticas, se hace pertinente analizar los distintos mecanismos, para así verificar si la contratación a través del trato directo es el más adecuado para esta iniciativa.

La Ley 19.886 “Ley de compras públicas” y en su modificación Ley 20.088, establece que existen cuatro formas mediante el cual se puede realizar la contratación o compra de un servicio/producto, las cuales son: Convenio marco, Licitación pública, licitación privada y el Trato o contratación directa.

El *Convenio Marco* es un acuerdo entre la Dirección de Compras y Contratación Pública con un proveedor determinado, en donde se estipulan precios, condiciones de compras y otras especificaciones. La compra y contratación de servicios funciona mediante una plataforma online en donde se presentan productos vinculados a diferentes rubros o industrias. Se relaciona con servicios y productos que son de uso generalizado para las diferentes instituciones, es decir, son elementos de uso frecuente y común para las organizaciones. Este tipo de contratación debe ser consultado por las organizaciones antes de llamar a licitación pública, privada o trato directo. Es por esto que la herramienta mencionada se encuentra orientada a cubrir principalmente compras rutinarias o estandarizadas.

La *Licitación pública*, por otro lado, es una forma de contratación de carácter concursal en el cual se hace un llamado por medio de Mercado público, para así convocar a interesados. Se establecen bases para que estos puedan formular propuestas y así tener un abanico de opciones entre los cuales se seleccionará el más conveniente. Esta será obligatoria cuando las contrataciones superen las 1000 unidades tributarias (salvo lo dispuesto en el art. 8 de la Ley de compras públicas).

Un tercer tipo de contratación es la *Licitación Privada* es un procedimiento administrativo de carácter concursal, previa resolución fundada, en donde se invita a determinadas personas a participar para que formulen propuestas en donde se seleccionará la más conveniente. Licitaciones públicas no presentaron interesados.

El ultimo tipo de contratación y el que se utiliza para llevar a cabo las Residencias Artísticas es la *Contratación o el Trato Directo*, este tipo de contratación se realiza previa resolución fundada que autorice y justifique la el uso de este mecanismo, debido a la naturaleza de la negociación que conlleva.

Según la ley, solo puede ser utilizado el Trato Directo cuando la licitación pública y privada no se hubiesen presentado interesados; también cuando se trate de contratos que correspondan a la realización o termino de un contrato que se haya debido resolver anticipadamente; en caso de emergencia, urgencia o imprevisto calificado; cuando solo existe un proveedor único del servicio o bien; si se tratase de convenios de prestación de servicios con personas jurídicas extranjeras que deban ejecutarse fuera del territorio nacional; cuando se trate de la contratación por medio de proveedores que sean titulares de los derechos de propiedad, entre otros.

| Tipo de contratación | Convenio Marco | Licitación Pública | Licitación Privada | Trato Directo |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Características | Utilizados para servicios y productos de uso recurrente y generalizado | Utilizado para Servicios y productos que especifique la labor de cada organización. | Servicios y productos que especifique la labor de cada organización. | Servicios y productos que especifique la labor de cada organización. |
| Instancia de uso | Debe ser consultado como la primera opción de contratación. | Se utiliza cuando no existe un convenio marco que permita la contratación del servicio o producto. | Se utiliza cuando la licitación pública no ha presentado oferentes | De uso excepcional. Principalmente se utiliza cuando no se presentan interesados en la licitación pública y privada, o cuando lo disponga la ley. |
| Forma de contratación | Contratación directa de servicios/productos a proveedores establecidos. | Contratación de carácter concursal en donde se hace un llamado por medio de mercado público, para así convocar interesados que cumplan con las bases establecidas. | Contratación de carácter concursal en donde se invita a tres o más oferentes a presentar un proyecto de acuerdo a las bases de la licitación pública. | Forma de contratación |

Tabla 6: Características tipos de contratación. Elaboración Propia

Como hemos expuesto durante el trabajo, no existe un convenio marco para la contratación de artistas y ese ha sido una de las mayores críticas mencionadas durante las entrevistas. La contratación de artistas para las Residencias no encaja entre las características de este tipo de mecanismo al no ser consideradas de uso recurrente por el servicio, por lo cual queda totalmente excluido para la clase de iniciativa que estamos analizando.

En cuanto a la segunda forma de contratación, una de las ventajas, a mi parecer, es el tema de las bases ya que estas permiten establecer de forma clara las “reglas del juego”, es decir, permiten estipular realmente las especificaciones de bienes o servicios que se requiere contratar, la duración o los plazos del servicio, entre otros.

Actualmente las Residencias Artísticas se llevan a cabo mediante la inscripción de los artistas al “Catastro de Artistas Regional y Nacional”, en donde se seleccionan aquellos más adecuados a las realidades y necesidades de cada región. Esta selección pasa por medio de la decisión de la Dirección nacional en conjunto con la regional, en donde se les invita a los artistas a participar y recién en ese punto se le expone el trabajo o proyecto a realizar.

Por otro lado, el contrato que presenta la vinculación del artista con el CNCA es de manera genérica en donde se expone ampliamente lo que es el trabajo de las Residencias Artísticas, sin marcar más allá reglas o parámetros de acción obligatorios para el artista. Si existe alguna pauta de acción solo se encuentra expresada en los informes finales de evaluación (o de proceso) en donde de manera programática se pide el cumplimiento de ciertos requisitos tales como: exponer los objetivos semanales, si estos se cumplieron; cuáles fueron los resultados obtenidos, la cantidad de personas con las que se trabajó, entre otros.

A mi parecer, la licitación pública serviría para impulsar la transparencia en el proceso de selección, ya que permitiría la libre participación de los artistas con las capacidades de formular proyectos de este tipo. También permitiría tener un abanico de visiones respecto a la satisfacción de una necesidad, ya que se recibirían una serie de proyectos con distintas perspectivas; por lo cual, si se realizara este tipo de contratación debería ubicarse posterior al diagnóstico territorial de cada región.

La dificultad radicaría en que según la necesidad de la región debería realizarse una licitación pública en particular, es decir, se realizarían 15

licitaciones diferentes, manteniendo las bases generales de lo que es una Residencia artística, pero especificando que tipo de proyecto se prioriza en la zona. Para esto se necesitaría un mayor periodo de tiempo dentro de la planificación para poder primero elaborar cada base de licitación y segundo, para evaluar a cada uno de los oferentes, tomando en cuenta también si se hace con pre-selección, en dos etapas, etc.

Como se mencionó, el tercer tipo de contratación tiene efecto solamente cuando las licitaciones públicas no hayan presentado interesados, por lo cual solo se podría llevar a cabo en relación a las Residencias, si el medio de contratación seleccionado es la licitación pública, y como expusimos antes, si no se presenta ningún oferente. Sería como una herramienta para poder garantizar que se lleve a cabo las Residencias en una región, siguiendo prácticamente el proceso que se lleva actualmente, ya que cuando ocurre esta situación se debe invitar a un número mínimo de tres participantes para que presenten ofertas en donde posteriormente se selecciona el más adecuado.

En cuanto al trato directo, mecanismo por el cual se lleva a cabo la contratación de las Residencias, este se encuentra amparado en cuanto a la “contratación de proveedores que sean titulares de los derechos de propiedad industrial, intelectual, licencias, patentes y otros⁸³”.

Esta forma de contratación se puede criticar debido a la manera en que se llevan a cabo los hechos, principalmente por las características de las Residencias Artísticas el cual es un trabajo en conjunto con la comunidad, siendo un producto que variará según como se vaya guiando el proyecto. Es criticable debido a que no se presenta una obra realizada con anterioridad que permita establecer que es algo único en su clase, es un proyecto generado para esa instancia e inscrito a través de derechos de autor para poder calificar como trato directo. Si bien como se presenta en la

⁸³ Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda. “Procedimientos de contratación: Trato directo”. Dirección Chile Compra. PowerPoint.

entrevista realizada al Jefe de administración, principalmente lo que se está haciendo es contratar la idea del proyecto, si se contrata para hacer muñecos no importará como sea las características finales de este, mientras lo sea, se apegaría a la normativa.

Otro aspecto criticable es el tema del uso de los recursos, este tipo de contratación se encuentra relacionado con el valor total de la obra "*el proyecto vale tanta cantidad dinero*", por lo cual no exige mayor detalle en el uso de estos, fue por medio de la iniciativa programática que se les pidió a los artistas que rindieran lo utilizado como forma de visualizar el gasto en las diferentes áreas, casi de manera simbólica. En el caso de las Residencias el monto total se encontraba dividido en los honorarios del artista y el monto de operación e implementación de la residencia, algunas de estas iniciativas contemplaban en los gastos de operación objetos del rubro del artista por ejemplo, la realización de un taller de fotografía en donde se compraban cámaras para llevar a cabo el taller, quedando estos elementos para el propio artista, y no para la comunidad siendo que su trabajo se apunta a organizaciones sociales o escuelas en donde perfectamente se les podría dejar estos elementos para su uso futuro; u ocurría también que al artista le sobraban recursos de la implementación y estos no podían ser de vueltos porque al ser trato directo el monto total pasa a ser de propiedad del artista o compañía.

Desde el punto de vista normativo se encuentra bien establecida la contratación por medio del trato directo, ya que finalmente si se contrata una obra previamente inscrita por derechos de autor, si se presentan diferentes oferentes y si existe una resolución fundada que abala la utilización de este medio. Tomando en cuenta además que es una forma más ágil de llevar a cabo el proceso administrativo.

Quizás el tema en disputa no debe ser la forma de contratación del artista que llevará a cabo la residencia, sino que al artista no se le entregó una pauta en detalle sobre cómo llevar a cabo el gasto operacional de las

Residencias, en relación a qué es lo que puede o no adquirir según el trabajo que esté realizando, qué hacer si le han de sobrar recursos fuera de sus honorarios o qué hacer con los elementos comprados, no como una exigencia administrativa (como se expuso este tipo de contratación no lo exige), sino como una forma más ética de realizar una labor social por medio de recursos públicos.

2.3 Como ya se mencionó uno de los principales problemas fue el desconocimiento del proceso operativo desde la parte intermedia de las Residencias principalmente en los tiempos de contratación y emisión de las cuotas de las Residencias Artísticas por parte de funcionarios claves. Según la entrevista a Maritza López Jefa de Unidad de Racionalización, esto se puede deber a que la información no se encuentra ordenada ni sistematizada ya que cada proceso se va realizando según como lo va “recordando” cada persona, dependiendo mucho de su experiencia en este ámbito.

Por medio de las entrevistas realizadas se expondrá el proceso operativo adecuado que se debe seguir para poder concretar dentro de los plazos establecidos la contratación y el pago de los diferentes artistas.

El proceso de contratación de los artistas se gestiona a través de la realización del requerimiento por medio de una solicitud de compra por parte del programa, en este caso, Red Cultura en su componente 4. Esta solicitud se realiza una vez que el proveedor a enviado los documentos necesarios para su contratación, en el caso de las Residencias se solicitó el envío de la siguiente información: fotocopia del carnet, declaración jurada de habilidad, declaración jurada de derechos de autor, declaración jurada uso de la obra (material audiovisual), cotización del proyecto y registro de obra (propiedad intelectual).

Además se anexaba la resolución 0195 del 27 de enero 2015⁸⁴, que establecía la asignación presupuestaria al programa; el compromiso cierto

⁸⁴ Anexo 7: resolución 0195 del 27 de enero 2015 sobre el presupuesto residencias.

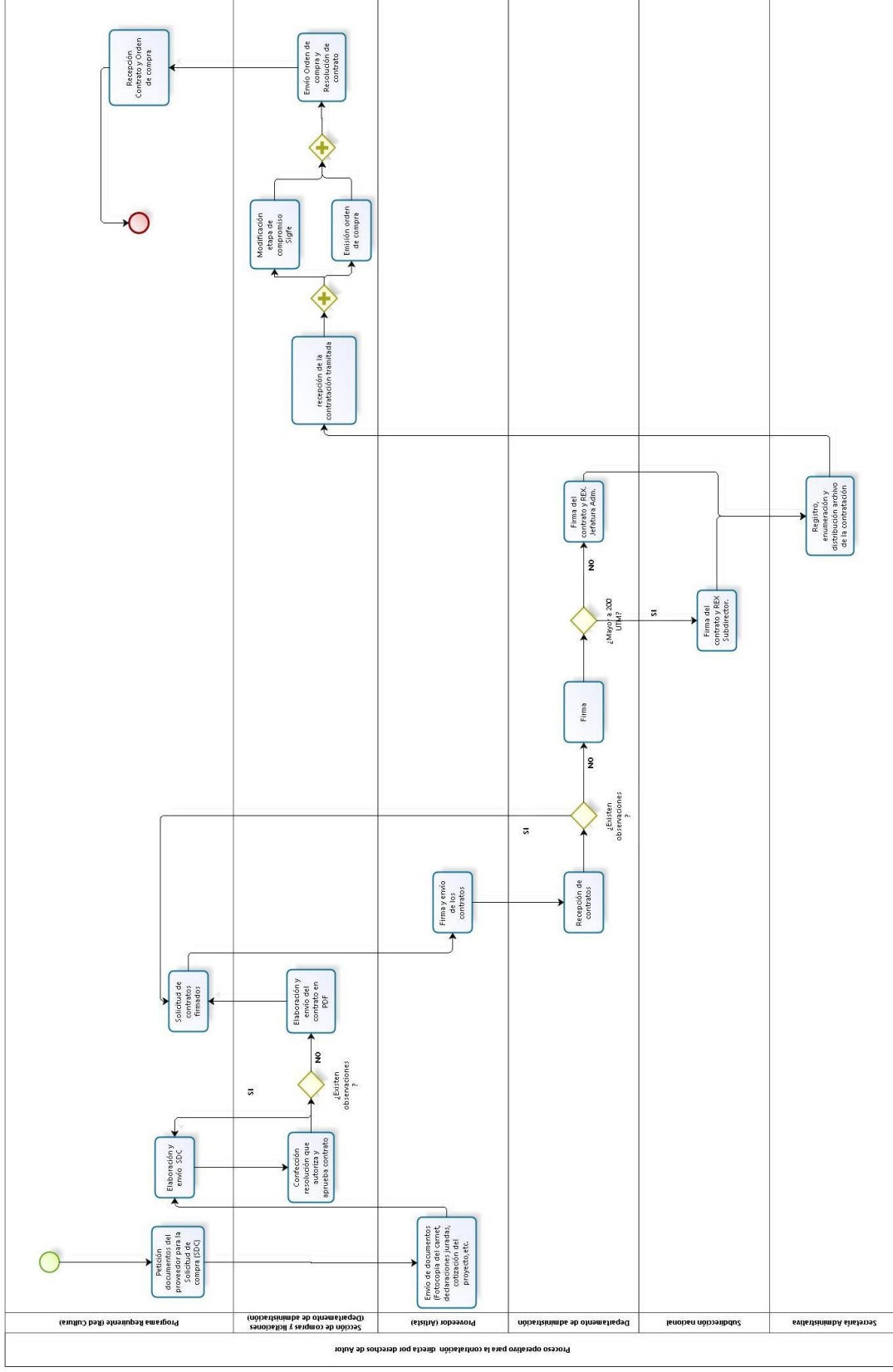
elaborado tras la inscripción en SIGFE y el formato de informe final del proceso de las Residencias.

Una vez elaborada la Solicitud de compra se debe enviar a la unidad de compras, esta sección tendrá un plazo de 10 días hábiles para confeccionar la resolución que autorizará y aprobará el contrato en modalidad de trato directo. El asesor legal a cargo del proceso visará la REX y esta deberá ser autorizada por la jefatura de la sección. Posterior a este trámite se envía copias en PDF del contrato (para evitar modificaciones), al departamento requirente para que este solicite al artista el envío de tres copias del contrato firmadas en original. Posterior a su llegada se anexan los contratos a la resolución en donde la jefatura del departamento de Administración deberá autorizar y firmar las copias del contrato y la resolución solo si el valor de estos no supera los 200 UTM, para esto se contempla un día hábil. En caso contrario, si el valor del contrato es de más de 200 UTM hasta 1000 UTM el contrato y la resolución deberá ser firmada por el Subdirector nacional para esto se contemplan 4 días hábiles.

Una vez firmado la secretaría administrativa procede a registrar, enumerar y distribuir las copias del contrato, para esto se contempla otro día hábil. Finalmente se hace recepción de la contratación tramitada por parte de la sección de compras y licitaciones, el cual debe modificar la etapa de compromiso en SIGFE y debe emitir y enviar la orden de compra al departamento requirente para que este notifique al proveedor para iniciar el proceso de pago.

A continuación se expresa gráficamente este proceso:

Ilustración: 4 “Proceso operativo para la contratación directa por derechos de autor”. Elaboración propia.



Una vez que es gestionado el contrato con los artistas, se recibirá la orden de compra la cual debe ser reenviada al artista para que este emita la boleta o factura correspondiente al servicio que entregará, esto dependerá si se realiza el contrato con una persona natural o en su defecto con una persona jurídica. Una vez que el artista emite su boleta debe hacer envío de la copia a Infoproveedores perteneciente al departamento de administración y finanzas, área de pago, siendo esta acción clave para gestionar de manera adecuada el pago a los artistas. Una vez recibida la boleta por Infoproveedores esta es reenviada a oficina de partes e cual tiene la obligación de registrar y timbrar su llegada, para posteriormente enviar al programa requirente. Esta etapa del proceso debiese realizarse al momento en que llega la boleta/factura o en un periodo máximo de un día, dependiendo la hora en que llegue el documento. Desde ese momento comienzan a regir 30 días para la realización del pago, es decir, para que se genere el cheque o la transferencia de la cuota.

Cuando el departamento programático recibe la boleta/Factura timbrada, posee un plazo de máximo 4 días para hacer envío de la recepción conforme el cual consiste en certificar la conformidad de la contratación, esta debe ser enviada a oficina de partes el cual derivará al área de pagos, en donde se armará el expediente con contiene: La solicitud de compra (contiene a su vez la resolución del contrato, el contrato, la resolución que aprueba el gasto en las Residencias , los datos del artistas, de la obra y el proyecto), la boleta/factura del proveedor; y la recepción conforme. Este último documento es revisado para verificar la concordancia con la solicitud de compra y el contrato. Si todo está en orden el expediente debe pasar a control interno que es de la misma sección, en donde será firmado por la jefatura directa.

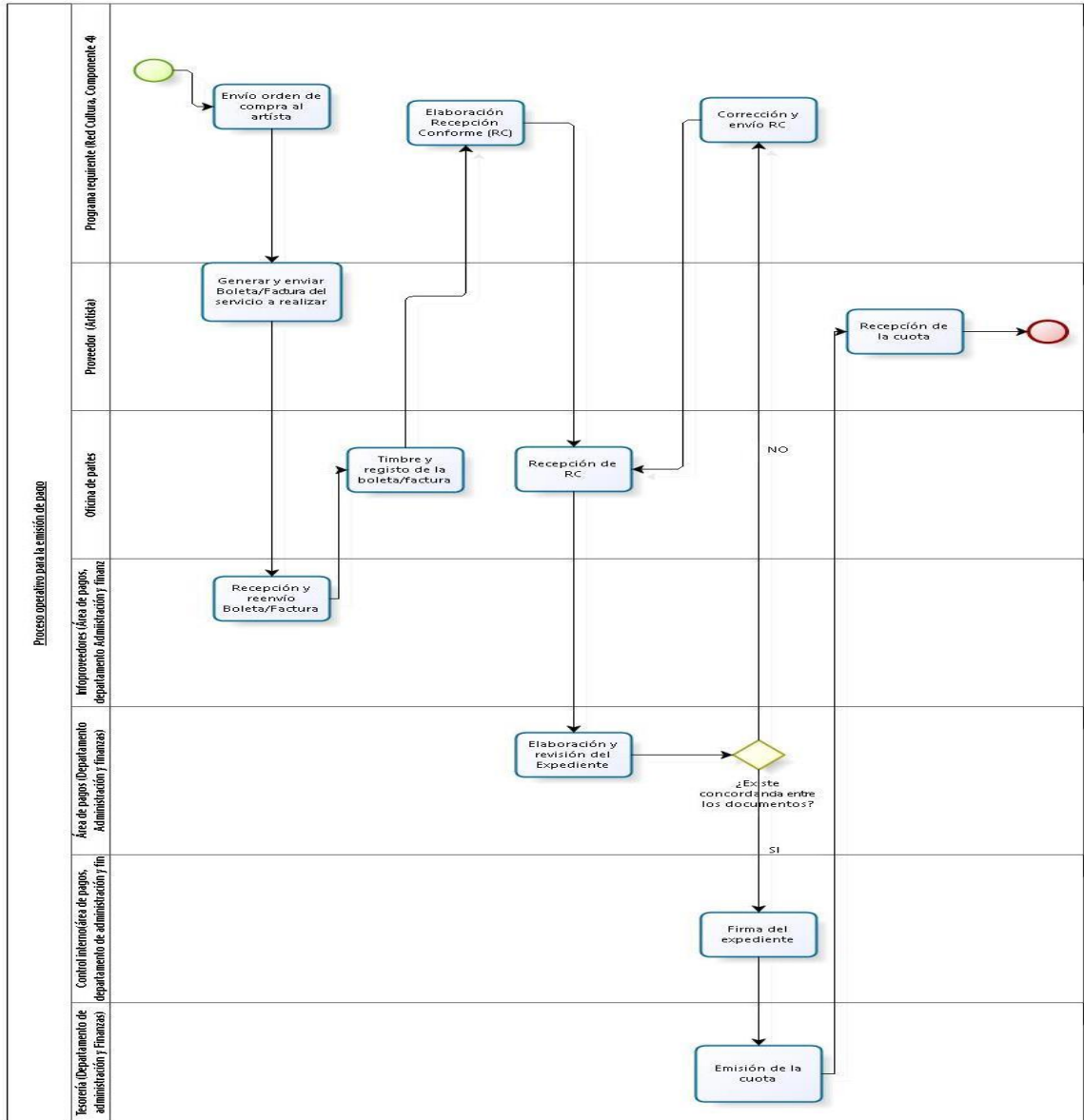
Una vez firmado el expediente, este pasa a tesorería para que se genere el cheque o transferencia de la cuota al artista.

Como se mencionó y tomando en cuenta que fue el punto de mayor confusión por parte de los artistas, es que desde el ingreso de la

boleta/factura hasta que se emite el pago no deben pasar más de 30 días hábiles.

Ahora bien, de manera gráfica el proceso operativo de pago a los artistas de las Residencias Artísticas sería el siguiente:

Ilustración 5: “Proceso operativo para la emisión de pagos”. Elaboración propia.



2.4 En cuanto a la planificación, tomando en consideración la misma forma de contratación, un año normal en donde no se presentarían cambios en el tema presupuestal y queriendo el desarrollo de las Residencias en los meses de agosto a octubre para así poder alcanzar el pago de la segunda cuota en el mes de diciembre, el tiempo dedicado al desarrollo de las actividades del proceso administrativo de las Residencias Artísticas sería de la siguiente forma:

Principalmente se partiría de la actualización del catastro de artista a nivel regional a partir del mes de enero y febrero, refiriéndonos a actualización porque ya se tiene una base de artistas que poseen el perfil para poder realizar este tipo de actividad, esta actualización vendría siendo para aquellos que faltaron incorporarse en el año 2015 el cual abarcaría tantas semanas debido a que es un periodo en que las personas se ausentan por temas de vacaciones tanto los artistas como los profesionales del CNCA, por lo tanto se establecen estas fechas para lograr captar la atención de la mayor cantidad de artistas posibles.

Ya entre la última semana de febrero y la primera de marzo se debe iniciar la sistematización de los datos obtenidos para poder actualizar el catastro de artistas nacionales y poder enviarlo a las direcciones regionales para un posterior análisis de los perfiles de los artistas en comparación a los diferentes diagnósticos socioculturales que presenta cada región. En este punto, mantengo como premisa que los diagnósticos serán los mismos que fueron utilizados en el periodo anterior, ya que las condiciones de estas zonas no debiesen haber presentado cambios tan radicales a la aplicación del año 2015. Este análisis y comparación será llevado tanto a nivel nacional como regional entre la tercera semana de marzo a la primera de abril.

Paralelamente, entre la segunda y tercera semana de marzo, deberá concretarse reuniones junto a las unidades del departamento de administración y finanzas, es decir, se debe contemplar jurídica, compras y licitaciones, finanzas y tesorería e incluso también optimización de

procesos; como también a los respectivos encargados para poder impulsar lo que es una correcta coordinación durante todo el proceso de las Residencias Artísticas (conclusión 1). También se debe considerar la realización de videoconferencias con los diferentes encargados del programa a nivel regional, para que todos al final del día manejen las mismas “reglas del juego”, o hablen en los mismos términos.

Luego del análisis del perfil de los artistas con los diagnósticos socioculturales, se procederá en la segunda semana de abril a la selección e invitación de los artistas para la elaboración de un proyecto artístico en relación a las Residencias, en donde se les entregará los lineamientos necesarios según cada diagnóstico. Se planea que los artistas tengan aproximadamente un mes (mayo) para la realización de este proyecto, pretendiendo así la entrega de un producto bien ideado y desarrollado.

Ya en las primeras tres semanas de junio la encargada del componente procedería a revisar y aprobar los diferentes proyectos para así pasar a la fase de contratación.

Producto de la lejanía de diversos artistas se contemplan tres semanas (tercera semana de junio a primera de julio) para que hagan envío de los documentos bases para iniciar la contratación.

Ya teniendo los documentos necesarios se procedería a elaborar las solicitudes de compra para contratar a través de trato directo a los diferentes artistas, siguiendo el proceso ilustrado en la propuesta n°3. Se contempla de dos a tres semanas entre la primera y la tercera semana de julio.

Conforme vayan gestionándose las contrataciones y lleguen las órdenes de compra se pediría a los artistas que enviaran sus boletas/facturas esto se contempla como fecha máxima la tercera semana de julio y como vimos en la propuesta número tres, esta acción marcaría el inicio del tiempo para gestionar el pago de la primera cuota. Por lo tanto, si la boleta es ingresada en esa semana a Infoproveedores comenzarían a regir en ese momento los 30 días correspondientes. El proceso de pago se desarrollaría durante la tercera semana de julio a la segunda semana de

agosto, dando pie a que ya en la tercera semana de agosto los artistas comiencen la realización de sus Residencias Artísticas.

Se tomó como referencia el desarrollo de una residencia con una duración de dos meses por lo que se contempla como fecha de término aproximadamente la segunda semana de octubre, tendrían dos semanas más para hacer envío de los documentos verificadores de la residencia, es decir, su informe final para que una vez recibidos, en conjunto con su segunda boleta/factura, se comience a gestionar el pago de la segunda cuota, el cual se iniciaría desde la primera semana de noviembre tomando en cuenta los 30 días de plazo para su pago.

Para la evaluación de las Residencias se tomaría todo el mes de diciembre para estudiar aquellos parámetros programáticos relevantes de analizar.

Hay que tener en cuenta en que se trabajó en relación a una residencia con duración de dos meses, por lo tanto aquellas que presentan para su desarrollo un mes, se adelantaría el proceso del segundo pago para el mes de octubre (si inicia en agosto o septiembre) en caso contrario se regiría por esta planificación.

Las fechas estipuladas marcan límites de acción, es decir, es posible que los procesos se adelanten pero se estaría ante una situación crítica si los procesos se atrasan.

Para que esta planificación se concrete las Residencias Artísticas deberían comenzar a través de fechas exactas, en el sentido de que su implementación no exceda la segunda semana de octubre (se puede permitir que su término se corra algunos días pertenecientes a la elaboración del informe final, acortando el tiempo para el desarrollo y envío de este último).

A continuación se presenta la Carta Gantt que expresa de manera gráfica el cronograma de las actividades para el desarrollo operativo de las Residencias.

Ilustración 7: Carta Gantt Residencias Artísticas. Elaboración propia.

| Actividades | Carta Gantt Residencias Artísticas | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| | enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Actualización catastro Artistas a nivel regional | x | x | x | x | x | | | | | | | |
| Actualización catastro Artista nacional y envío a regiones | | | x | x | | | | | | | | |
| Reuniones de coordinación en conjunto al departamento de administración, áreas de apoyo y Direcciones regionales | | | x | x | | | | | | | | |
| Análisis y comparación de los artistas según diagnósticos socioculturales realizados 2015. | | | x | x | x | | | | | | | |
| Selección de artistas mediante comisión nacional y regional | | | | | x | | | | | | | |
| Invitación a los artistas seleccionados | | | | | x | x | | | | | | |
| Elaboración de proyectos | | | | | x | x | x | x | | | | |
| Revisión y aceptación proyectos | | | | | | x | x | x | | | | |
| Petición y recepción documentos bases para la contratación | | | | | | x | x | x | | | | |
| Elaboración solicitud de compra. Recepción de la resolución y orden de compra | | | | | | | x | x | x | | | |
| Envío de orden de compra al artista y generación de Boleta/factura | | | | | | | | x | | | | |
| Proceso de pago primera cuota al artista | | | | | | | | x | x | x | x | |
| Implementación Residencias | | | | | | | | x | x | x | x | x |
| Recepción de informes finales y documentación | | | | | | | | | | | x | x |
| Proceso de pago segunda cuota | | | | | | | | | | | x | x |
| Evaluación | | | | | | | | | | | | x |

Para finalizar esta investigación, entendemos que la planificación es un proceso concatenados de actividades que nos permite obtener un orden y un propósito claro de hacia dónde queremos dirigir nuestras acciones para alcanzar el propósito estipulado, nos permite obtener una base para el control de las actividades y además nos permite presenciar de forma más amplia el panorama general de las actividades. Sin embargo existe un elemento esencial y relevante que muchas veces se omite ante una planificación que es la flexibilidad de esta para adaptarse a los imprevistos o a condiciones externas que puedan afectar el completo desarrollo planeado. Esta fue una de las principales debilidades, el no tomar en cuenta la existencia de diversos factores tanto internos como externos que la planificación no puede controlar plenamente, el año pasado fue la reducción del presupuesto que llevó a reformular la planificación y actuar a través de tiempos no estipulados, considerando también que los cambios no fueron entendidos por todos los participantes, llevando consigo lo que fue un desorden dentro del desarrollo administrativo. Se debe tener en cuenta que el artista cumple un rol esencial en el cumplimiento de los tiempos, ya que es este el que entrega parte de los insumos iniciales del proceso, es él quien formula el proyecto y envía los documentos necesarios para el desarrollo de la contratación y de su posterior pago. Durante la primera entrega de las Residencias artísticas, se recibieron muchos documentos incompletos o fuera de tiempo, ya que el artista ante su “no conocimiento administrativo”, obviaba o subestimaba los tiempos de entrega y la importancia de enviar toda la documentación correspondiente. Por lo tanto la información que se les otorgue debe ser clara y precisa para prevenir situaciones como las vividas en el año 2015. Estos elementos son los que hay que tener presentes en las próximas entregas de las Residencias artísticas, principalmente dentro de su planificación.

Fuera de todo lo anterior, hay que volver a destacar que el principal aspecto positivo obtenido del desarrollo y gestión de estas Residencias fue en sí su producto, siendo un resultado completamente integrador e impulsor del desarrollo de las comunidades con las cuales se trabajó, las Residencias se posicionaron como un motor o promotor de nuevas relaciones y dinámicas dentro de un territorio. Es destacable el vínculo que se formó entre los artistas y las personas que participaron en los diferentes proyectos y como estos último lograron reconocerse entre ellos, unir criterios e intereses. Principalmente se logró

el objetivo que se buscaba alcanzar, la participación organizada de las distintas iniciativas, en mi opinión, esta es la parte gratificante de gestionar cultura, el cómo logras inspirar y reunir a comunidades entorno a sus propias identidades, diferencias y pensamientos, en relación a actividades que impulsan la sociabilización entre personas que quizás se encontraban día a día y no eran capaz de reconocerse mutuamente.

Finalmente, durante este trabajo también nos acercamos a la dificultad presente en la gestión de la cultura, principalmente porque es una temática que se ha ido instaurando lentamente en la conciencia de las personas y dentro de la administración estatal. Es necesario seguir trabajado en la mejora de los procesos y en el posicionamiento de la cultura como elemento esencial en el desarrollo, integrador de la sociedad, restaurador de las confianzas dañadas y creadora de la identidad del país que queremos ser.

BIBLIOGRAFÍA

- Real Academia Española (2015). “Cultura”. Disponible en: [<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=UitBPncv8DXX2pzUHdVB%7CplvibrAavDXX2gn6qTEU>]
- Atero, M, y Mella, A. (2007). Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Las Políticas Culturales Públicas en Chile. Acercamiento antropológico a la política cultural nacional 1920 - 2006 (tesis de pregrado). Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Chile.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). METODOLOGÍA de la investigación. 5th ed. México: Mc Graw Hill, pp.4 a 14; 80; 120; 121.
- Unesco (2010). “Cultura y Desarrollo: Evaluación y perspectiva”. España. Disponible en: [www.unescoetxea.org/dokumentuak/Cultura_desarrollo.pdf]
- Cohen, B. (2004). Introducción a la Sociología. México: Mc Graw Hill.
- García, P (2000). Cultura en sentido antropológico. España. Disponible en: [www.filosofia.org/filomat/df406.htm]
- Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales (MONDIACULT). (1982).
- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Definición en Cultura. Disponible en: [www.diputados.gob.mx/cesop/]
- Facultad de Artes Universidad de Chile (2014). Chile quiere un Ministerio de Cultura - Facultad de Artes. Disponible en: [www.artes.uchile.cl/noticias/100924/chile-quiere-un-ministerio-de-cultura].
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2003). Historia de la Ley N° 19.891.Crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes. Disponible en: [www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/.../Ley-19.891-CNCA.pdf].
- Cumplimiento Gobierno (2015). Programa de Gobierno Presidenta Michelle Bachelet 2014-2018. Disponible en: [<http://www.cumplimiento.gob.cl/>].

- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Principales logros alcanzados durante el período mayo de 2014 a mayo de 2015. Disponible en: [http://www.gob.cl/cuenta-publica/2015/sectorial/2015_sectorial_consejo-nacional-de-la-cultura-y-las-artes.pdf]
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Ficha de definiciones estratégicas año 2012-2014. Disponible en: [http://www.dipres.gob.cl/574/articles-86404_doc_pdf.pdf].
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Organigrama. Disponible en: [transparenciaactiva.cultura.gob.cl/index.php/estructuraOrganica/organigrama]
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Departamento de estudios sección Políticas Culturales (2011). Anexo Metodológico de la política cultural 2011- 2016. Valparaíso.
- Emiliano Fernández Prado, La política cultural: qué es y para qué sirve, Gijón, Trea, 1991.
- Ana María Ochoa Gautier, Entre los deseos y los derechos, un ensayo crítico sobre políticas culturales, Bogotá, Icanh, 2003, p. 20.
- Aguirre España, L. (2015). Políticas Culturales en Chile. Una mirada desde la economía política de la cultura. F@ro. Revista teórica del departamento de ciencias de la comunicación e Información, Universidad de Playa Ancha. 1(2). Disponible en: [web.upla.cl/revistafaro/n2/02_aguirre.htm].
- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, "Definición", en Cultura [Actualización: 20 de febrero de 2006], en : [http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/d_cultura.htm#/]
- Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural, París, 17 de diciembre de 1977, serie de tratados Naciones Unidas, n° 15511. Disponible en: [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13055&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html]
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Departamento de estudios sección Políticas Culturales (2011). Anexo Metodológico de la política cultural 2011- 2016 (Cita a UNESCO, 1972, pp15). Valparaíso.
- Consejo de Monumentos Nacionales, (2009). Convenciones internacionales sobre el Patrimonio Cultural. Santiago: Gráfica Metropolitana.

- DIALNET; El concepto de Valor; *DIALNET*; Disponible en [[file:///C:/Documents%20and%20Settings/alumno/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-SobreElConceptoDeValorUnaPropuestaDeIntegracionDeD-2691995%20\(1\).pdf/](file:///C:/Documents%20and%20Settings/alumno/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-SobreElConceptoDeValorUnaPropuestaDeIntegracionDeD-2691995%20(1).pdf/)]
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2014). Las cinco áreas prioritarias de la Cultura y las Artes de la Presidenta Bachelet. Disponible en: [www.cultura.gob.cl/programa-cultura-michelle-bachelet/]
- Departamento de Ciudadanía y Cultura, (2015). Orientaciones estratégicas y operativas. Valparaíso, pp.5 a 70.
- Red Cultura. ¿Qué es Red Cultura?. Disponible en: [www.redcultura.cl/que-es-red-cultura]
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Laboratorios Regionales. Disponible en: [<http://www.labcultura.cl/lab/>]
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Encuentro CONECTA! Reunirá a artistas y programadores de 4 regiones en Concepción. Disponible en: [<http://www.cultura.gob.cl/convocatorias/encuentro-conecta-reunira-a-artistas-y-programadores-de-4-regiones-en-concepcion/>]
- En base a las orientaciones estratégicas y Operativas del departamento de Ciudadanía y cultura. Departamento de Ciudadanía y Cultura, (2015). Orientaciones estratégicas y operativas. Valparaíso, pp. 34 a 53.
- Departamento de Ciudadanía y cultura. (2015). Orientaciones estratégicas y operativas. Implementación programática y presupuestaria regional. Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- PÉREZ, J. (2006). Manejo del ambiente y riesgos ambientales en la región fresera del estado de México. Disponible en: [<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/235/33.htm>]
- Chiavenato, I. (2000). Teoría Clásica de la administración. In: I. Chiavenato, ed., Introducción a la teoría general de la administración, 5th ed. México: Mc Graw Hill, pp.88 – 112
- Chiavenato, I. (2000). Enfoque Neoclásico: Proceso Administrativo. In: I. Chiavenato, ed., Introducción a la teoría general de la administración, 5th ed. México: Mc Graw Hill, pp.335

- Gestión y administración. Administración y gestión, dos herramientas complementarias. Disponible en: [<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/administracion-y-gestion.html>]
- Rementeria Piñones, A. Veamos ahora el concepto de Gestión. Disponible en: [<http://tectlaxcoinvestigacion.wikispaces.com/file/view/Gesti%C3%B3n+empresarial.pdf>]
- Gestión y administración. Administración y gestión, dos herramientas complementarias. Disponible en: [<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/administracion-y-gestion.html>]
- Bernárdez, Jorge (2003). La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos. Barcelona: Martínez Roca. Foro Atlántico de Gestión Cultural “gestionARTES 03”. 24 de Abril de 2003. Reproducido por Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Boletín GC. pp.3.
- Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda. “Procedimientos de contratación: Trato directo”. Dirección Chile Compra. PowerPoint.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). METODOLOGÍA de la investigación. 5th ed. México: Mc Graw Hill, pp.154.
- Universidad de Sonora, México. ¿Qué es una encuesta?, Departamento de matemáticas, división de ciencias exactas y naturales. Disponible en: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Fragmento mensaje presidencial de Eduardo Frei Ruiz-Tagle en el primer trámite constitucional del proyecto de Ley de la Dirección nacional de Cultura.

“La cultura constituye una de las principales características que diferencian a la especie humana del resto de los seres vivos. En efecto, la historia humana está marcada por el desarrollo de nuevas y diversificadas formas de ver y comprender el mundo y a nosotros mismos; de comunicarnos y organizarnos en sociedad, y de plantearnos y replantearnos viejos y nuevos problemas y desafíos, encontrando distintas respuestas y soluciones a lo largo del tiempo y el espacio, teniendo siempre como referente al pasado común de cada grupo humano, el que absorbemos y enriquecemos, legándolo a las generaciones sucesivas bajo la forma de cultura.

Definida por la UNESCO como "el conjunto de factores de tipo espiritual, material, intelectual y sensible que caracterizan a una sociedad o a un grupo social", la cultura es la que nos permite reconocernos e identificarnos como herederos y portadores de un patrimonio común como nación y, a la vez, nos hace posible ir más allá de los límites que nos impone la geografía y el presente, permitiéndonos acercarnos a otras culturas y grupos humanos, enriqueciendo así nuestra visión del mundo, ampliando nuestras capacidades y ensanchando nuestros horizontes.

La cultura es el ámbito donde se generan e instauran los valores humanistas, y donde éstos se transmiten de generación en generación, enriqueciéndose con la experiencia que a cada época y generación le toca vivir, y a sus formas de comprender y representar el mundo, el presente y el pasado.

Por todo ello, entendemos la cultura en un sentido amplio, no restringida sólo a las expresiones creativas o artísticas, sino que abarcando también las costumbres y tradiciones de los distintos grupos que componen nuestra sociedad, así como el patrimonio espiritual, artístico, arquitectónico y material que nos han legado nuestros antepasados.

En esta concepción de cultura, conviven la tradición, la memoria histórica, la diversidad, la creatividad y la utopía.

La cultura es, por lo tanto, una dimensión que involucra a todos y a cada uno de los miembros de nuestra sociedad; nos otorga identidad y sentido de pertenencia, y nos hace sentirnos parte de una determinada comunidad, con su historia, su gente y sus distintos orígenes étnicos, sus tradiciones y costumbres, sus comidas, sus avenidas y puertos, sus montañas, lagos, bosques y valles, sus poetas, narradores y pintores, sus científicos, intelectuales y literatos, sus ciudades y su arquitectura, sus leyes y sus novelas, su canto y sus bailes.

El desarrollo de la cultura alcanza su plenitud en democracia, ya que sólo en este marco es donde se pueden dar la libertad, el pluralismo, la diversidad, la autonomía, la tolerancia, el acceso y la participación, el diálogo y la apertura, como condiciones necesarias para el despliegue del espíritu, el pensamiento, la creatividad, y el libre florecimiento de la imaginación, las artes y las letras”⁸⁵.

Cabe agregar la respuesta que dio la Comisión de educación ante el discurso anterior, la cual expresaba que el concepto de cultura debía ser precisado con mayor claridad:

“Trabajar con la palabra “cultura” es siempre complicado, porque en su sentido más amplio –siguiendo en esto al filósofo chileno Jorge Millas- es un término que designa todo aquello que es producto de la acción conformadora y finalista del hombre. De la acción conformadora, esto es, del hacer del hombre, en el sentido más amplio de ese verbo; y finalista, porque no se trata de un hacer ciego o puramente instintivo, sino de un hacer del hombre con vistas a la obtención de ciertas finalidades que hombres y mujeres consideran deseables”⁸⁶.

⁸⁵ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2003). Historia de la Ley N° 19.891. Crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes. Disponible en: www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/.../Ley-19.891-CNCA.pdf

⁸⁶ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2003). Historia de la Ley N° 19.891. Crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes. Disponible en: [\[www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/.../Ley-19.891-CNCA.pdf\]](http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/.../Ley-19.891-CNCA.pdf).

Anexo 2: Evolución de las artes.

En el campo de las *Artes visuales*, se ha caracterizado en estos últimos años, por la participación de artistas nacionales en exhibiciones internacionales tales como la Bienal de Sao Paulo (Brasil), Bienal de Liverpool (Inglaterra), Sharjah Biennial (Dubai), Bienal de Curitiba (Brasil), Dublin Contemporary (Irlanda), entre otras. En esta área aún existen problemas en cuanto a la valoración de la condición de ser un artista visual o un curador y la creación de posibilidades de intercambio internacional, entre otros.

La *danza*, por otro lado se establece como una disciplina que se presenta en todo el país a través de su multiplicidad de estilos, técnicas y géneros. Sin embargo, el número de compañías o agrupaciones dedicadas a la danza con algún grado de sostenibilidad en el tiempo, son menores. A esta problemática se suma la dificultad para desarrollar y proyectar su trabajo.

En las áreas de *teatro*, se presenta un progresivo crecimiento y reconocimiento de las compañías nacionales tanto nacional como internacional; se presencia un aumento de festivales como *Santiago a Mil*, Cielos del Infinito en Punta Arenas, Festival Teatro Container en Valparaíso, Temporales Teatrales en Puerto Montt. Sin embargo, se presencia un aumento en la formación de actores que no se condicen con algún crecimiento en cuanto al campo laboral que actualmente existe; la falta de asociación entre las compañías limita la actuación entorno a fines comunes. Otro de los problemas que aún persiste es el marcado centralismo del desarrollo del teatro en Santiago, en donde se denota un aumento de funciones y temáticas, pero con un público limitado.

Entorno a la literatura, se presencia un reconocimiento internacional constante. En cuanto a la *Arquitectura* profesionales del área, chilenos, han recibido importantes premios internacionales, situando al país como un nombre recurrente en revistas. Para el sector de la *artesanía*, se avanza hacia su consolidación como sector e industria cultural desde el patrimonio y hacia la comercialización. Parte de esto se debe a programas como Registro Nacional de Artesanía y el Sello de Excelencia Artesanía Chile.

Dentro de las preocupaciones que surgen en el panorama del país se encuentra aquella referida a la propiedad intelectual y el derecho de autor, ambas contempladas en la ley 17.336 y la Constitución Política de la República. El derecho de autor tiene un rol esencial en la articulación de las contribuciones y los derechos de los distintos grupos que participan en las industrias culturales y la relación entre éstos y el público. En este sentido la industria editorial, durante estos últimos años, ha presentado aumentos en la producción de obras nacionales como también, de exportaciones de libros relacionados con el sistema completo de enseñanza.

La industria *musical*, presenta un cambio progresivo fruto de las tendencias y las nuevas tecnologías. Artistas son apoyados por sellos multinacionales, permitiendo un desarrollo de los sonidos como también, su exportación a los demás países.

En cuanto al patrimonio cultural es deber del Estado la protección e incremento de este, pero su gestión se encuentra dispersa entre distintas instituciones que no han logrado establecer una coordinación real respecto a su tratamiento.

Anexo 3: Objetivos generales y específicos, Política Cultural 2011-2016.

| Eje 1 Objetivo | PROMOCIÓN DE LAS ARTES |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <p>Fortalecer la creación artístico- cultural</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1.1 Promover la investigación y caracterización de los artistas profesionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se promueven acciones a favor de la capacitación formal e informal de los artistas. - Se fomenta la asociatividad entre los creadores, productores, gestores e intermediarios. - Se promueven estudios y revisión de los marcos regulatorios de las fases productivas. <p>1.2 Fortalecer los diferentes componentes del campo artístico-cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se promueven líneas de sustentabilidad para iniciativas artístico-culturales - Se incrementa el apoyo a la producción y creación artístico-cultural - Se promueve el acceso a canales de financiamiento. - Se apoya la circulación de obras/productos/bienes y servicios artístico-culturales. <p>1.3 Promoción de alianzas estratégicas con sectores del ámbito cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se apoyan alianzas institucionales para fortalecer las fases de la cadena productiva. - Se promueven alianzas con el sector educativo alrededor de programas artístico-culturales. - Se promueven alianzas para fortalecer la televisión cultural y mejorar su calidad. |
| 2 | <p>Visibilizar y fomentar las industrias culturales como motor de desarrollo</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>2.1 Se promueve la generación de conocimiento e investigación sobre las cadenas productivas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se crean y apoyan redes para el desarrollo de las industrias culturales. - Se difunden los bienes y servicios de las industrias culturales. - Se fomenta la investigación sobre el conocimiento de la cadena productiva de los sectores artísticos. - Se promueve el conocimiento del impacto económico de las industrias culturales. - Se identifican mediante estudios y catastros los subsectores las industrias culturales. <p>2.2 Se fortalecen las industrias culturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se fortalecen las relaciones de creadores, productores y distribuidores. |

| | |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Se contribuye a generar la participación de las industrias culturales en el mercado. - Se apoyan las coordinaciones entre instituciones que apunten a fortalecer emprendimientos culturales. - Se crean planes de promoción de las industrias culturales en alianza con el sector privado mediante fórmulas que garanticen el desarrollo y la sustentabilidad. <p>2.3 Se promueve la circulación de bienes y servicios artístico-culturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se desarrollan acciones para difundir los productos y/o servicios artísticos culturales. - Se diseñan planes para promover la responsabilidad social empresarial destinada al arte y la cultura. - Se establecen programas de fomento del talento y la creatividad con especial atención a las Tics y contenidos on-line. |
| 3 | <p>Fortalecer y actualizar las normativas relacionadas con el arte y la cultura</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>3.1 Se adecuan y actualizan las normativas artísticas culturales de acuerdo con las necesidades de los diferentes sectores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se promueve el estudio sobre la legislación artístico-cultural en general - Se identifican los vacíos legales en el sector cultural y se promueven iniciativas legislativas para superarlos. - Se promueven estudios y el cumplimiento de la legislación que apunte a mejorar las normativas relacionadas con la protección laboral de los artistas. - Se promueve la divulgación de los derechos laborales de los artistas. - Se promueve la armonía de la legislación nacional en relación a la internacional - Se insta la ratificación de convenios internacionales pendientes. |
| 4 | <p>Contribuir a instalar los bienes y servicios artísticos culturales en el escenario internacional</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>4.1 Se generan oportunidades para la presencia de artistas chilenos en los escenarios internacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se identifican los circuitos internacionales pertinentes para estimular la participación de los creadores nacionales. - Se promueve el apoyo a procesos creativos de alta calidad con estándar internacional. - Se difunden oportunidades de proyección internacional para los artistas desde las regiones. - Se impulsa la generación de alianzas estratégicas para la presencia de embajadas artísticas culturales. - Se participa en circuitos internacionales artístico-culturales. - Se valoran las buenas prácticas sobre procesos y experiencias internacionales. |

| | |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>4.2 Se impulsa la generación de redes destinadas a promover la internacionalización de la cultura y sus contenidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se apoya la creación en arte y cultura de los chilenos residentes en el exterior - Se insta a la generación de redes con los gestores culturales fuera del país - Se crean mecanismos de intercambio de información, discusión y realización de proyectos conjuntos - Se coordinan y ejecutan acciones para impulsar el liderazgo de Chile en los espacios multilaterales. <p>4.3 Se instalan y apoyan expresiones, productos, bienes y servicios artístico-culturales en países fronterizos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se insta al incremento de oportunidades de participación desde las regiones para la proyección internacional fronteriza - Se fomentan las alianzas con países fronterizos para la circulación de bienes y servicios culturales - Se instalan y apoyan las industrias culturales en países fronterizos |
| 5 | <p>Fortalecer el reconocimiento de los derechos de autor</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>5.1 Se impulsa el fortalecimiento de la legislación vigente que resguarda los derechos de autor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se promueven estudios sobre la legislación vigente de derechos de autor - Se impulsan proyectos e iniciativas legislativas en derechos de autor <p>5.2 Se fomenta el conocimiento y respeto de los derechos de autor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se promueve la difusión de los derechos de autor. - Se difunden y capacitan a los servicios públicos y sus funcionarios sobre los derechos de autor. - Se realizan campañas educativas de capacitación y formación para el respeto de los derechos de autor. |
| 6 | <p>Promover la creación cultural vinculada a plataformas digitales a través de las nuevas tecnologías de la comunicación.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>6.1 Se promueve la formación de los creadores en el uso de las nuevas tecnologías</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se fomenta la investigación y estudios en cultura digital para la creación del arte y la cultura - Se contribuye a instalar procesos de formación para la producción de contenidos en entornos digitales - Se contribuye a incrementar la producción de contenidos digitales - Se contribuye a la identificación y difusión de experiencias exitosas en el uso de los medios digitales en el arte y la cultura - Se promueve y fomenta la formación, experimentación, investigación y difusión asociada a las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) |

| Eje | PARTICIPACIÓN CIUDADANA |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo | |
| 7 | <p>Promover el acceso y la participación de la comunidad en iniciativas artístico-culturales</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>7.1 Se apoya la gestión cultural en las regiones descentralizando la participación cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se promueve la participación de los agentes culturales en la gestión programática de los centros culturales del país. - Se aumenta la valoración de las expresiones locales. - Se estimula el acceso a las expresiones artísticas de carácter local. - Se apoya la participación de las comunas económicamente vulnerables y territorialmente aisladas al desarrollo artístico-cultural. - Se fomentan procesos de circulación interregional de productos y manifestaciones artísticos-culturales. <p>7.2 Se fomenta la participación de las personas en el acceso y consumo de bienes y servicios en cultura y arte.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se gestiona e impulsa el acceso a la oferta artístico cultural. - Se difunde la oferta artística cultural. - Se promueve la realización de estudios respecto a bienes culturales significativos. |
| 8 | <p>Generar acceso a una oferta artístico-cultural</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>8.1 Se gestiona y ejecuta un subsidio focalizado a la demanda cultural.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se generan y promueven medidas legales dirigidas al subsidio - Se generan acciones de difusión y distribución para la entrega del subsidio - Se promueve la identificación de segmentos a focalizar en el subsidio a la cultura y arte - Se fomenta la sistematización de la oferta cultural gratuita y/o subsidiada a nivel regional y nacional. <p>8.2 Se promueve la coordinación pública intra e interinstitucional para el fomento y desarrollo de la participación en la actividad artístico-cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se impulsa el diálogo y la relación entre diferentes instituciones gubernamentales relevantes para la cultura que generen acciones en favor de la participación artístico-cultural - Se promueven alianzas entre instituciones para el desarrollo de programas en cultura y arte a nivel regional - Se promueve el fortalecimiento de los organismos colegiados regionales - Se fortalece la institucionalidad mediante la dotación adecuada de funcionarios. |
| 9 | <p>Promover la formación de hábitos de consumo artístico-culturales en la comunidad</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>9.1 Se estimula y apoya la formación y creación de audiencias</p> |

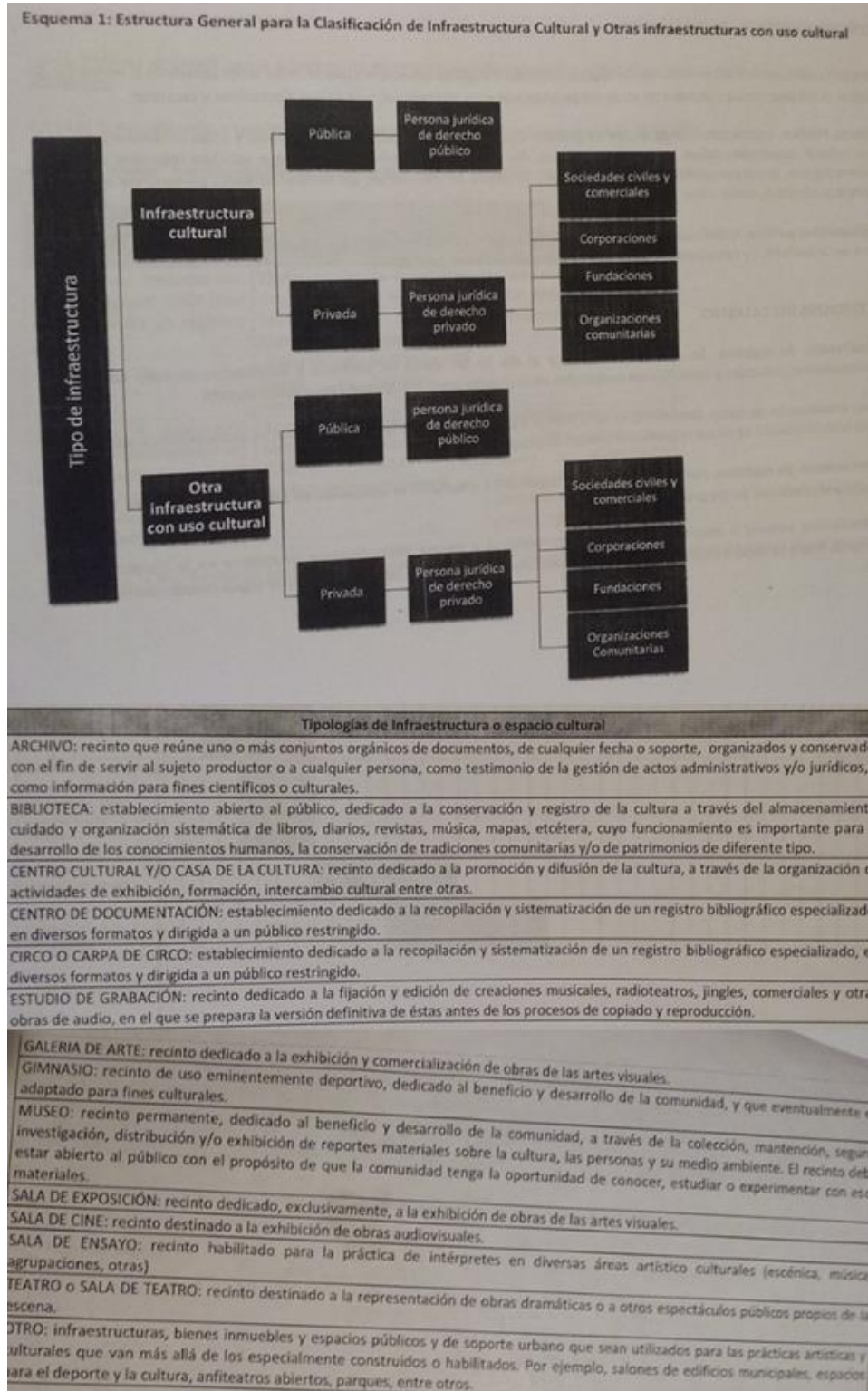
| | |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Se promueve la formación de las personas para la apreciación de actividades artísticas culturales. - Se promueven procesos formativos para la creación, destinado a niños y jóvenes desde el ámbito escolar en coordinación con el sector gubernamental correspondiente. - Se crean procesos formativos para la creación destinados a adultos mayores en coordinación con el servicio gubernamental correspondiente. - Se apoya la gestión cultural que estimule la creación de audiencias. - Se continúa con el fortalecimiento de la infraestructura cultural. - Se difunden creaciones y productos de las industrias culturales. - Se difunden creaciones y productos de las áreas que no constituyen industrias culturales - Se generan iniciativas artístico-culturales en las poblaciones vulnerables. - Se promueve la incorporación de una oferta programática en cultura y arte en los medios de comunicación masiva. |
| 10 | <p>Potenciar y promover el rol de los agentes culturales en la creación y difusión de las artes y la cultura</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>10.1 Se fomenta el vínculo entre el ámbito privado y el ámbito artístico-cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se promueve la articulación entre Consejo de la Cultura, la Corfo, y otras instituciones públicas. - Se incrementan instancias de financiamiento público- privado <p>10.2 Se incrementan las redes de los gestores artísticos- culturales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se fomenta la articulación de gestores a nivel nacional - Se aumenta y fortalece la vinculación entre el artista y el mundo de la gestión <p>10.3 Se fortalece la profesionalización de la Gestión Cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se fomenta el conocimiento y difusión de la Gestión Cultural - Se insta el incremento de la participación de las universidades en la formación y perfeccionamiento de los gestores culturales - Se promueve el mejoramiento de la gestión de los Centros Culturales en el país. - Se apoya a nivel programático la gestión municipal en cultura. |
| 11 | <p>Promover el intercambio de contenidos culturales a través de las nuevas tecnologías de la comunicación</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>11.1 Se fomenta el uso de soportes digitales para la participación en las actividades artístico-culturales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se contribuye a la implementación de una plataforma digital artístico-cultural en línea. - Se contribuye a incrementar el acceso a la oferta cultural en línea. - Se contribuye a incorporar temáticas de cultura y arte en la agenda digital del Estado haciendo valer el rol del Consejo de la Cultura en esta materia. |
| Eje | |

| Objetivo | PATRIMONIO CULTURAL |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | <p>Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural material</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>12.1 Se coordinan acciones en favor de los procesos de gestión del patrimonio, de la conservación y puesta en valor de este, desde su investigación, identificación, protección, intervención y difusión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se promueve la documentación y la creación de un inventario y registro nacional del patrimonio cultural material, con participación de expertos regionales. - Se promueve el estudio y la investigación del patrimonio material cultural. - Se promueve la conservación y restauración del patrimonio cultural mueble e inmueble, en conjunto con la sociedad civil. - Se promueven estrategias de difusión del patrimonio cultural material. - Se promueve la educación para un mejor conocimiento y valoración del patrimonio cultural educación formal escolar y universitaria, talleres, seminarios etc.). - Se promueve el perfeccionamiento profesional de expertos en patrimonio cultural material para constituir mesas de expertos interdisciplinarios procedentes del elenco académico o privado. - Se fomenta la planificación interinstitucional, estatal y privada para la recuperación de monumentos prehistóricos, arqueológicos e históricos afectados por desastres naturales y acciones antrópicas. - Se promueve el perfeccionamiento profesional en los diversos ámbitos de trabajo del patrimonio cultural material para constituir mesas de expertos interdisciplinarios procedentes del elenco académico o privado. - Se difunden las convenciones internacionales y la legislación nacional actual vinculante y se promueve la modernización del cuerpo legal sobre estas materias. - Se insta la firma en el Comité Intergubernamental para la promoción del Retorno de Bienes Culturales hacia sus Países de Origen o su Restitución en Caso de Apropiación. |
| 13 | <p>Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural inmaterial</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>13.1 Se diseñan y ejecutan estrategias que conducen a investigar, identificar, recuperar y difundir el patrimonio inmaterial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se promueve la documentación y el estudio del patrimonio inmaterial. - Se insta a revisar el marco regulatorio del Patrimonio Cultural Inmaterial - Se incrementa el conocimiento de las identidades y particularidades de cada una de las regiones - Se fomenta en la educación formal la diversidad multicultural, estableciendo un balance entre las identidades regionales y aquella propiamente nacional - Se fomentan estrategias de difusión del Patrimonio Intangible - Se promueve y difunden los acuerdos internacionales en relación a los |

| | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>pueblos originarios en lo pertinente con la cultura y el patrimonio inmaterial.</p> <p>13.2 Se diseñan estrategias orientadas a salvaguardia de las manifestaciones y expresiones culturales de los pueblos originarios y las tradiciones culturales de los inmigrantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se promueve el Convenio 169 de la OIT - Se promueve la sistematización de un inventario nacional de instituciones interesadas en la cultura tradicional y popular, con miras a incluirlas en los registros regionales y mundiales de instituciones de esta índole. - Se fomentan alianzas estratégicas con la comunidad académica. - Se fomentan alianzas estratégicas con comunidades indígenas - Se promueve entre las comunidades indígenas los Fondos de Cultura, en particular la Línea de desarrollo de las Culturas Indígenas - Se promueven vínculos para la protección de lenguas de pueblos originarios <p>13.3 Se sensibilizan las generaciones jóvenes sobre el valor y la riqueza del patrimonio cultural inmaterial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se insta a la vinculación con el Programa Intercultural Bilingüe de Mineduc - Se trabaja con las comunidades locales en la definición de los conocimientos a transmitir. - Se promueve la realización de talleres de sensibilización y traspaso de conocimientos tradicionales a jóvenes - Se promueve un espacio de especialización para gestores culturales en patrimonio cultural inmaterial. |
| 14 | <p>Contribuir a fomentar el turismo cultural respetando la diversidad y la conservación del patrimonio cultural de la nación</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>14.1 Se promueve el patrimonio cultural material e inmaterial como fin turístico; vinculante con el desarrollo socio-económico regional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se promueve la capacitación de los agentes culturales hacia el turismo patrimonial. - Se fomentan clústers turísticos como focos de desarrollo local. - Se relevan las identidades y particularidades de la región potenciando sus capacidades turísticas. - Se incrementan significativamente las instancias e instrumentos de fiscalización que aseguren el resguardo tanto de los destinos culturales y turísticos, como de las comunidades en los cuales se insertan, con la participación de la sociedad civil y con particular énfasis en la creación de microempresas debidamente capacitadas - Se promueve la necesaria conciencia sobre la relación cuidadosa que |

| | |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>debe haber entre el patrimonio cultural y su uso turístico</p> <p>14.2 Se promueve la articulación institucional pública entre los actores comprometidos para abordar el desarrollo del sector</p> <ul style="list-style-type: none">- Se fomentan líneas investigativas del sistema turístico-cultural.- Se contribuye al conocimiento de las rutas turísticas culturales en el país- Se promueve la inclusión del turismo intercultural en la educación formal |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Anexo 4: tipo de infraestructura Cultural.



Anexo 5: Tabulación de datos Programa Red Cultura (nivel central)

| | Preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | ¿Se ha cumplido con el cronograma realizado en la planificación de las Residencias Artísticas? | 1 | 0 | 0 | 5 | 0 |
| 2 | ¿Se ha dado alcance a los objetivos establecidos en la planeación de las Residencias Artísticas? | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | ¿Las tareas y actividades de cada funcionario han sido detalladas con anterioridad? | 0 | 2 | 0 | 3 | 1 |
| 4 | ¿Las tareas y actividades se han realizado según lo planificado? | 0 | 2 | 1 | 3 | 0 |
| 5 | ¿Se ha logrado comunicación y coordinación entre los distintos departamentos involucrados en el proceso operativo de las Residencias Artísticas? | 0 | 2 | 0 | 4 | 0 |
| 6 | ¿Las actividades establecidas en una primera instancia han sido útiles para el logro de los objetivos? | 4 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 7 | ¿Los encargados de dirigir y coordinar las Residencias Artísticas mostraron capacidad de comunicar, liderar y motivar? | 2 | 2 | 0 | 2 | 0 |
| 8 | ¿Las herramientas utilizadas para garantizar el desarrollo de las Residencias han sido adecuadas? | 0 | 3 | 2 | 1 | 0 |

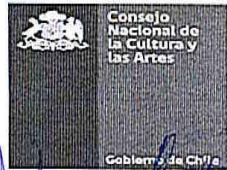
Escala: 1= Totalmente de acuerdo. 2= De Acuerdo. 3=Indiferente. 4= En desacuerdo. 5= Totalmente en desacuerdo

Anexo 6: Tabulación de datos Departamentos y áreas de soporte.

Escala: 1= Totalmente de acuerdo. 2= De Acuerdo. 3=Indiferente. 4= En desacuerdo. 5= Totalmente en desacuerdo

| | Pregunta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | ¿El departamento tenía conocimiento de las Residencias Artísticas antes del desarrollo de su función? | 3 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 2 | ¿Se ha mostrado comunicación entre los distintos departamentos involucrados en el proceso operativo de las Residencias Artísticas? | 1 | 5 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | ¿Se han respetado los plazos internos del departamento? | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| 4 | ¿Las labores realizadas por los departamentos que intervienen previamente a sus funciones, permitieron un correcto desarrollo de estas? | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 |
| 5 | En general, ¿Se han llevado a cabo las funciones dentro de los tiempos adecuados para el desarrollo de las residencias artísticas? | 0 | 4 | 0 | 1 | 1 |

Anexo 7: Resolución 0195 del 27 de enero 2015 sobre el presupuesto residencias.



LCC/MDK/R/AB/MLC
DEPARTAMENTO JURÍDICO
CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES



28 ENE. 2015

DETERMINA FORMA DE EJECUCIÓN DE RECURSOS Y ÁMBITOS DE ACTIVIDADES A FINANCIAR CON CARGO A LA ASIGNACIÓN 129 DEL CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES, DE LA LEY N° 20.798, DE PRESUPUESTOS DEL SECTOR PÚBLICO PARA EL AÑO 2015, CORRESPONDIENTE A "RED CULTURA".

EXENTA N° 0195 *27.01.2015
VALPARAÍSO,

VISTOS:

Estos antecedentes; Memorandum N° 25.5/3508 de la Jefatura del Departamento de Ciudadanía y Cultura, recibido por el Departamento Jurídico con fecha 30 de diciembre de 2014.

CONSIDERANDO:

Que, según lo establecido en los artículos 1° y 2° de la Ley N° 19.891, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, en adelante "el Consejo" o "el Servicio" indistintamente, es un servicio público autónomo, descentralizado y territorialmente desconcentrado, con personalidad jurídica y patrimonio propio cuyo objeto es apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar, y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la Nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del país.

Que, por su parte, la Ley N° 20.798, de Presupuestos del Sector Público para el año 2015, en la Glosa N° 13 de la Asignación 129 del Consejo, correspondiente a "Red Cultura", contempla recursos destinados a financiar la gestión, las actividades e iniciativas culturales y artísticas de los espacios culturales, tanto de entidades públicas y privadas, incluidos proyectos culturales de la comunidad, disponiendo que la forma de ejecución de dicha asignación será determinada mediante resolución del Consejo visada por la Dirección de Presupuestos. La Glosa N° 13 agrega que la transferencia de recursos será determinada mediante convenio a celebrar entre el Consejo y la entidad receptora. Con cargo a esta asignación se pagarán todos aquellos gastos destinados a la ejecución del programa, incluidos gastos en personal hasta \$655.930.000.- (seiscientos cincuenta y cinco millones novecientos treinta mil pesos).

Que, en virtud de lo expuesto en los considerandos precedentes y lo previsto en la Ley N° 19.880, que establece las Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los Órganos de Administración del Estado, resulta necesario dictar el acto administrativo conforme a la cual se ejecutará el presupuesto del programa Red Cultura, en los términos que se indican.

Y TENIENDO PRESENTE:

Lo dispuesto en la Ley N° 19.891, que crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes; en la Ley N° 19.880, que establece las Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los Actos de los Órganos de la Administración del Estado; en el Decreto con Fuerza de Ley N° 1/19.653, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado; en la Ley N° 19.886, de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios; en el Decreto Supremo N° 250, de 2004, del



OF DE PARTES DIPRES
28.01.2015 10:34

Ministerio de Hacienda, y sus modificaciones; en la Ley N° 20.798, de Presupuestos del Sector Público para el año 2015; y en la Resolución N° 1.600, de 2008, de la Contraloría General de la República.

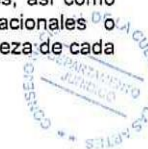
RESUELVO:

ARTÍCULO PRIMERO: La asignación presupuestaria correspondiente al programa "Red Cultura" se ejecutará conforme a lo dispuesto en la Glosa N° 13, Asignación 129, ítem 03, Subtítulo 24, Programa 01, Capítulo 16, Partida 09, del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, establecido en la Ley N° 20.798, de Presupuestos del Sector Público para el año 2015.

ARTÍCULO SEGUNDO: Con los recursos correspondientes a la citada Asignación 129 sobre "Red Cultura" se pagarán todos aquellos gastos destinados a la ejecución del programa, incluidos gastos en personal hasta \$655.930.000.- (seiscientos cincuenta y cinco millones novecientos treinta mil pesos), y en especial los que se indican en el artículo tercero siguiente.

ARTÍCULO TERCERO: La asignación señalada en el artículo primero de esta resolución consulta un presupuesto de \$3.553.501.000.- (tres mil quinientos cincuenta y tres millones quinientos un mil pesos), y el programa "Red Cultura" a cuyo financiamiento concurre, comprende, en términos generales, lo siguiente:

- i. Iniciativas tendientes a financiar la gestión, producción y difusión de actividades e iniciativas culturales y artísticas de espacios culturales, municipalidades, organizaciones culturales comunitarias y de artistas con la comunidad.
- ii. Celebrar convenios con municipalidades, corporaciones, fundaciones u otras entidades de derecho público o privado para la ejecución, producción y gestión de actividades y estrategias vinculadas a fortalecer, mejorar y aumentar las posibilidades de acceso y participación de las personas en arte y cultura.
- iii. Iniciativas que permitan la investigación, difusión y promoción a través de campañas, exposiciones, publicaciones y proyectos específicos, que aborden informen y potencien la planificación cultural participativa e inclusiva, la asociatividad, la gestión de los espacios culturales, la circulación de contenidos, la formación, capacitación y configuración de redes.
- iv. Seminarios, encuentros, jornadas, conversatorios, coloquios, talleres, simposios, congresos y ceremonias que promuevan, capaciten y fortalezcan las temáticas que aporten a disminuir las diferencias en la oferta comunal para el acceso y participación de la población en arte y cultura. Para dichas iniciativas se contemplan traslados nacionales e internacionales y manutención (alojamiento, alimentación, traslados internos), si así se requiere, para terceros y personal del Consejo (estos últimos recibirán los beneficios mencionados en el caso que no reciban el viático respectivo).
- v. Desarrollo, elaboración y distribución de material de mediación, manuales y herramientas técnicas que permitan la nivelación e informar en ámbitos relativos a la gestión de espacios, programación, formación de audiencias, normativas, entre otras que pueden formar parte de proyectos elaborados por la comunidad, así como herramientas que permitan a la comunidad mantenerse informada del desarrollo cultural de su comuna.
- vi. Fortalecimiento de redes y proyectos internacionales con el fin de consolidar las relaciones del país con Estados e instituciones extranjeras y organismos internacionales en materias de gestión cultural.
- vii. Materiales e insumos que permitan el funcionamiento y desarrollo de las actividades e iniciativas del programa a nivel nacional y regional. Traslados de personas y cargas, insumos para proyectos creativos, uso de espacios, equipamiento y todo lo necesario para el desarrollo de las actividades, así como contratación de artistas, talleristas, conferencistas y gestores nacionales o extranjeros, producciones integrales y todo gasto inherente a la naturaleza de cada una de estas actividades.



- viii. Honorarios nacionales e internacionales para contratación de expertos y especialistas en temas de gestión cultural territorial, redes, asociatividad, participación e innovación.
- ix. Pasajes aéreos, terrestres y de embarcaciones nacionales e internacionales, para especialistas nacionales y extranjeros, gestores culturales, personal del Consejo, entre otros, que permitan el cumplimiento de los objetivos del programa.
- x. Jornadas nacionales y macrozonales que permitan el seguimiento y evaluación de la gestión del programa.
- a) **Fortalecimiento de la gestión del sistema de infraestructura cultural:**
- Catastro en cada una de las regiones, que permita la identificación de la infraestructura cultural pública como privada.
 - Fondo de financiamiento para proyectos de programación, circulación y/o gestión de municipalidades, de organizaciones culturales comunitarias y de infraestructura cultural pública como privada con fines públicos.
 - Desarrollo de mesas regionales de encargados municipales, de organizaciones culturales comunitarias y de encargados de espacios culturales.
 - Proyectos culturales elaborados y desarrollados de forma participativa con la comunidad.
 - Perfeccionamiento y ajustes de sistemas de información del programa Red Cultura.
 - Proyectos regionales, nacionales y macrozonales de programación, innovación, circulación de contenidos, formación y/o gestión.
 - Pasajes, alojamiento, traslados y alimentación para beneficiarios de pasantías nacionales como internacionales.
 - Seminarios, encuentros, jornadas, conversatorios, coloquios, talleres, simposios, congresos, comités de expertos y trabajo en terreno.
 - Iniciativas que permitan la creación de una mesa técnica de georreferenciación y sus consecuentes actividades.
 - Acciones de difusión, convocatorias e información a la ciudadanía.
- b) **Planificación Cultural Participativa:**
- Consultorías y asesorías para el desarrollo y gestión de herramientas y capacitación para implementación de estrategias participativas inclusivas.
 - Iniciativas que permitan el desarrollo de mesas comunales para validación o desarrollo de Plan Municipal de Cultura.
 - Difusión y convocatorias a través de medios de comunicación.
 - Elaboración, impresión y distribución de material informativo, publicaciones, manuales u otros.
 - Seminarios y encuentros que apoyen la formación y capacitación de encargados de cultura municipales, así como convenios para formación y capacitación para encargados de cultura municipales (pasantías, etc.).
 - Iniciativas que permitan el desarrollo de la semana de la gestión cultural en el marco del Congreso Iberoamericano de Cultura.
- c) **Fondos para iniciativas culturales de base comunitaria en pro de la integración social:**
- Iniciativas de catastro y registro de organizaciones culturales de base comunitaria.
 - Iniciativas que permitan el desarrollo y gestión de mesas de trabajo en regiones (micro zonas) focalizadas con organizaciones culturales comunitarias (puntos cultura) para un diseño participativo.
 - Iniciativas que apoyen la gestión de organizaciones culturales comunitarias en forma individual como colectiva.
 - Pago de cuota anual del programa Ibercultura de la Organización de Estados Iberoamericanos, para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).
- d) **Fomento del acceso a experiencias artístico culturales:**
- Proyectos de residencias artístico culturales a desarrollar con la comunidad.



- Iniciativas que permitan el desarrollo de convocatorias para colectivos, puntos cultura y artistas para ejecutar residencias y pasantías.
- Iniciativas que permitan la producción y gestión de proyectos artísticos a desarrollar con participación comunitaria.
- Acciones de difusión.

ARTÍCULO CUARTO: La ejecución de lo establecido precedentemente se realizará, según corresponda en cada caso, de conformidad a las normas de la Ley N° 19.886, de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, y su Reglamento, y/o de conformidad a las facultades y atribuciones previstas en el Título I de la Ley N° 19.891, que crea el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. El Servicio podrá celebrar convenios de cooperación con municipalidades, corporaciones, fundaciones u otras entidades de derecho público o privado, nacionales o extranjeras, y organismos internacionales, que sean necesarios o conducentes a la realización de todas las actividades referidas en el artículo tercero precedente, pudiendo autorizarse gastos en personal en dichos convenios. Asimismo, el Consejo podrá traspasar recursos a la Fundación Nacional para la Superación de la Pobreza, para apoyar la ejecución del programa, de acuerdo a convenio que celebre este Servicio con dicha Fundación.

ARTÍCULO QUINTO: Con cargo a la citada Asignación 129, amparada por glosa específica de la Ley de Presupuestos del Sector Público para el año 2015, podrá incurrirse en gastos que se produzcan con anterioridad a la fecha de total tramitación y visación de este acto administrativo, siempre que dichos gastos se originen en el marco de actividades contempladas en esta resolución y realizadas entre los meses de enero y diciembre de 2015. Lo anterior, de acuerdo a la vigencia establecida en el artículo 23 de la Ley N° 20.798, y conforme al artículo 52 de la Ley N° 19.880, en cuanto lo dispuesto en esta resolución no lesiona derechos de terceros y produce consecuencias favorables para los beneficiarios interesados.

ARTÍCULO QUINTO: Una vez tramitada totalmente, publíquese la presente resolución en el sitio electrónico de Gobierno Transparente del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, por la Secretaría Administrativa y Documental, con la tipología "Otras Resoluciones" en la categoría "Actos con efectos sobre terceros" de la sección "Actos y resoluciones", y por el Departamento Jurídico, en la categorías "Marco normativo aplicable" y "Potestades, competencias, responsabilidades, funciones, atribuciones y/o tareas" de la sección "Marco Normativo", a objeto de dar cumplimiento a lo previsto en el artículo 7° de la Ley N° 20.285 sobre Acceso a la Información Pública y en el artículo 51 de su Reglamento.

ANÓTESE
Y VÍSESE POR LA DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA



CLAUDIA BARATTINI CONTRERAS
MINISTRA PRESIDENTA
CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES



Resol. N° 04/02

Distribución:

- Gabinete Ministra Presidenta, CNCA
- Subdirección Nacional, CNCA
- Departamento de Ciudadanía y Cultura, CNCA
- Sección de Gestión Cultural Territorial, CNCA
- Departamento de Planificación y Presupuesto, CNCA
- Departamento de Administración General, CNCA
- Departamento Jurídico, CNCA
- Direcciones Regionales CNCA, Regiones I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIV, XV y R.M.