

CULTURA DEMOCRÁTICA II

CULTURA Y ECONOMÍA
¿CÓMO LA CULTURA PUEDE POTENCIAR
EL DESARROLLO ECONÓMICO?



CULTURA DEMOCRÁTICA II

CULTURA Y ECONOMÍA
¿CÓMO LA CULTURA PUEDE POTENCIAR
EL DESARROLLO ECONÓMICO?



 HORIZONTAL

**OPEN SOCIETY
FOUNDATIONS**

INTRODUCCIÓN

La democracia no se sostiene solo con instituciones: se alimenta de cultura. De las conversaciones que nos hacen ciudadanos, de las historias que nos hacen comunidad, de los espacios donde la creatividad y la libertad conviven. Con esa convicción publicamos, hace algunos años, *Cultura Democrática*. Hoy, con *Cultura Democrática II*, damos un paso más: pasamos del diagnóstico a la acción.

Esta segunda edición reúne ocho capítulos articulados por una premisa común: que las políticas culturales pueden —y deben— ser más efectivas, más libres y más cercanas a las personas. La cultura no es patrimonio exclusivo del Estado. Nace en la sociedad civil, en la libertad de los creadores, en la autonomía de las instituciones, en la participación de quienes habitan un territorio. El rol del Estado es facilitar ese proceso, no capturarlo. Impulsar, no asfixiar. Los valores que guían esta publicación, entre ellos la libertad, autonomía, efectividad y descentralización, no se quedan en lo abstracto: se traducen en propuestas concretas, basadas en evidencia, que recorren desde cómo medir el impacto de la cultura hasta cómo fortalecer las condiciones de quienes la hacen posible.

Diseñar buenas políticas culturales exige, ante todo, datos. Leonardo Ordóñez abre el volumen con una pregunta que parece simple pero no lo es: ¿Cómo medir el impacto de la cultura? Su respuesta es clara: avanzar hacia evaluaciones causales y marcos institucionales en línea con los estándares de la OCDE, el BID y J-PAL no es un capricho tecnocrático, sino un imperativo ético para garantizar que los recursos públicos generen bienestar real en los territorios.

El financiamiento cultural merece una modernización profunda. Juan José Price propone fortalecer el financiamiento basal de las instituciones para garantizarles estabilidad y autonomía, complementándolo con subsidios a la demanda —como el Pase Cultural— que devuelvan la decisión al ciudadano. Trinidad Zaldívar explora, a su vez, los mecanismos para potenciar el financiamiento privado, reafirmando que la sostenibilidad del sector requiere del compromiso de múltiples actores. La cultura pública no puede depender solo del Estado.

La cultura es también un motor económico. Alejandra Luzardo demuestra el efecto multiplicador de las industrias culturales y creativas —especialmente la audiovisual— sobre cadenas de valor que van mucho más allá de lo artístico.

Sofía Lobos aborda una urgencia que no puede esperar más. Diagnostica la precariedad estructural de los trabajadores de la cultura y las brechas que el cambio tecnológico ha profundizado: quienes crean no pueden seguir siendo los más desprotegidos del sistema.

El volumen incorpora una lección desde Buenos Aires. El caso del Abasto Barrio Cultural, presentado por Enrique Avogadro, muestra cómo la descentralización y la gobernanza participativa pueden transformar el espacio público y reconstruir el tejido social desde lo local, devolviendo protagonismo a vecinos y creadores. Una demostración de que la cultura viva no requiere de grandes auditorios, sino de barrios que le abran espacio.

En la misma dirección, María José Mira y José Feuereisen argumentan que la sinergia entre cultura y turismo, cuando está bien articulada mediante política pública, puede potenciar la identidad territorial y dinamizar las economías locales. Tratarlos como compartimentos estancos es, simplemente, un desperdicio.

El libro cierra con Pablo Dittborn, que desde una mirada crítica de la industria editorial, expone la gravedad de la crisis de comprensión lectora en Chile y propone medidas concretas —desde una mayor eficiencia en las compras públicas hasta una “Tarjeta Lector” que permita reinvertir el IVA en la compra de libros— que pueden transformar la relación de los chilenos con la lectura.

Agradezco el rigor y el compromiso de cada uno de los autores, del editor Leonardo Ordoñez y muy especialmente a Javiera Parada, editora general de esta publicación, cuya visión y liderazgo fueron determinantes para convocar estas voces y darle forma a un volumen que, estamos convencidos, será un insumo relevante para la política cultural de los próximos años.

En Horizontal creemos firmemente de que una sociedad libre es una sociedad que cultiva su creatividad. Estas páginas son nuestra contribución a ese proyecto.



María José Abud
Directora Ejecutiva, Horizontal



ÍNDICE

- | | | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 01 | LA MEDICIÓN DE IMPACTO EN LA CULTURA Y ECONOMÍA CREATIVA EN CHILE: UN IMPERATIVO PARA LAS BUENAS POLÍTICAS PÚBLICAS
Leonardo Ordóñez | 10-32 |
| 02 | INSTRUMENTOS DE APOYO PÚBLICO EN EL SECTOR CULTURAL
Juan José Price | 33-47 |
| 03 | INSTRUMENTOS PARA LA FINANCIACIÓN DE LA CULTURA Y LAS INDUSTRIAS CREATIVAS. MÁS ALLÁ DE LOS SUBSIDIOS Y EL CAPITAL PÚBLICO
Trinidad Zaldívar | 48-64 |
| 04 | EL EFECTO MULTIPLICADOR DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS: ANÁLISIS DE SU CADENA DE VALOR APLICADA AL SECTOR AUDIOVISUAL
Alejandra Luzardo | 65-83 |

05

CONDICIONES LABORALES DE LOS TRABAJADORES CULTURALES EN CONTEXTO DE ACELERADO CAMBIO TECNOLÓGICO: SITUACIÓN ACTUAL, DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS

Sofía Lobos

84-104

06

LA EXPERIENCIA DE ABASTO BARRIO CULTURAL. UN MODELO DE DESCENTRALIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN URBANA DESDE LA CULTURA

Enrique Avogadro

105-117

07

LA SINERGIA ENTRE TURISMO Y CULTURA: CLAVE PARA UNA POLÍTICA PÚBLICA EFECTIVA

María José Mira y José Feuereisen

118-132

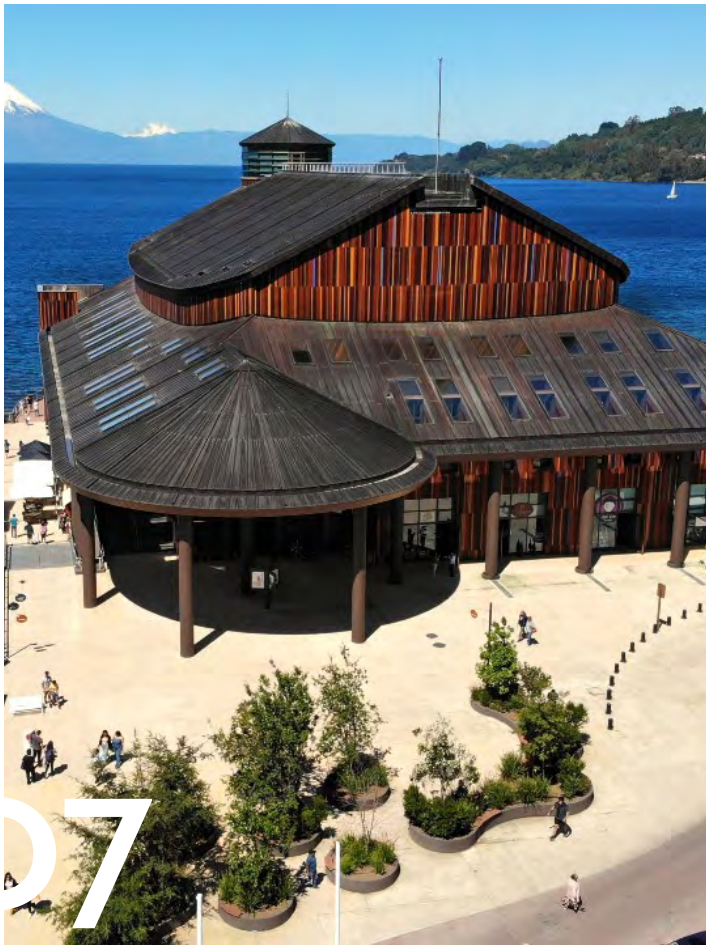
08

LA INDUSTRIA EDITORIAL: UN CASO DE ESTUDIO

Pablo Dittborn

133-142





1.

**LA MEDICIÓN DE IMPACTO EN LA CULTURA
Y ECONOMÍA CREATIVA EN CHILE:
UN IMPERATIVO PARA LAS BUENAS
POLÍTICAS PÚBLICAS**



LA MEDICIÓN DE IMPACTO EN LA CULTURA Y ECONOMÍA CREATIVA EN CHILE: UN IMPERATIVO PARA LAS BUENAS POLÍTICAS PÚBLICAS

LEONARDO ORDÓÑEZ GALAZ¹

1. Administrador Público (U. de Chile) con magísteres en Economía e Innovación y en Políticas Públicas. Posee una amplia trayectoria gerencial y como investigador en destacadas instituciones vinculadas a las políticas culturales y economía creativa en Chile y en Iberoamérica. Instaló y lideró el Comité Interministerial de Economía Creativa de Chile y fue miembro fundador del Consejo Audiovisual. Actualmente se desempeña como gerente general de la Fundación Santiago Creativo.

1. INTRODUCCIÓN

El sector cultural y creativo, a pesar de su innegable contribución social, económica y cultural al desarrollo territorial, al bienestar y a la diversificación económica, enfrenta algunos problemas relevantes, tales como una precariedad laboral persistente, una débil información de datos sectoriales para la toma de decisiones y una fragilidad financiera estructural. En Chile, esta realidad se ha visto acentuada a partir, por una parte, de un acelerado cambio tecnológico y, por otra, de las consecuencias de la pandemia, que han profundizado las brechas existentes y revelado la urgente necesidad de una formulación de políticas públicas más robusta, basada en evidencia y con foco en una medición de impacto para lograr mejoras efectivas.²

Este ensayo aborda la imperiosa necesidad de obtener datos y mejores sistemas de información en cultura y los sectores asociados a ella, con el propósito de mejorar la consiguiente medición de impacto en las políticas públicas culturales y de la economía creativa en Chile. Aunque importantes son las fuentes del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), del Banco Central y de otros estudios sectoriales, que algunos datos entregan, ellos no son suficientes. A su vez, este ensayo aborda la necesidad de consolidar metodologías para actualizar la información, identificar la escasez de datos sectoriales fiables, y proponer una metodología inspirada en las aproximaciones de los siguientes organismos técnicos: el Laboratorio de acción contra la pobreza Abdul Latif Jameel,³ la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Estos organismos pueden ayudar a ofrecer lineamientos concretos para fortalecer la sostenibilidad, el reconocimiento y la capacidad de adaptación de este vital sector que contribuye al desarrollo económico y cultural en los diversos territorios a nivel glocal.⁴

2. CEPAL & OEI, *La contribución de la cultura al desarrollo económico en Iberoamérica* (Madrid: CEPAL/OEI, 2021).

3. Abdul Latif Jameel (J-PAL: 2025): <https://www.povertyactionlab.org/es>

4. Néstor García Canclini, *Culturas Híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad* (México D.F.: Grijalbo, 1990).

2. LA NECESIDAD DE DATOS SECTORIALES Y EL CONTEXTO CHILENO

Uno de los principales desafíos para el diseño y la evaluación de políticas públicas efectivas en el sector cultural y creativo en Chile radica en la calidad y disponibilidad de la información estadística. Aunque desde el año 2024 ha habido mejoras significativas, como la publicación del Informe Anual de Estadísticas Culturales por parte del INE y del Ministerio de las Culturas, las Artes y los Patrimonios (MINCAP), ello no es del todo suficiente, debido a que aún persisten brechas importantes entre la generación de datos y su utilización efectiva en la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo cultural del país.

Las fuentes revelan que la falta de definiciones operativas claras para el levantamiento de información sectorial y la construcción de indicadores para la economía creativa en Chile es un problema clave.⁵ Esto dificulta la capacidad de realizar cálculos directos precisos para los diversos subsectores culturales. La carencia de datos confiables y permanentes limita la formulación de políticas efectivas y estrategias de crecimiento, lo cual impacta directamente en la asignación presupuestaria y en el diseño de programas. Esto constituye una razón suficiente para comprender la necesidad de generar información sectorial, lo cual le compete a todo el ecosistema creativo/cultural chileno.

Tal como lo señala Sofía Lobos en el capítulo publicado en este mismo libro, las condiciones laborales de los trabajadores culturales en Chile son un claro ejemplo de la precariedad que persiste en el sector, y que se encuentra marcada por la informalidad, el pluriempleo y la vulnerabilidad económica.

Por su parte, la gobernanza sectorial e interinstitucional también presenta tensiones que es necesario abordar. El Estado, a través del MINCAP, busca fomentar tanto la oferta como la demanda cultural. Sin embargo, esta dualidad implica la articulación con agencias gubernamentales cuyas competencias no siempre se alinean con las necesidades específicas del sector cultural. Estas instancias son fundamentales para acordar e implementar sistemas de medición con información cultural, que van más allá del arte y sus sectores y que inciden en el desarrollo cultural, como por ejemplo mediciones de cultura en economía, salud, vivienda, por nombrar algunos casos.

5. CORFO, *Diagnóstico y caracterización de la economía creativa: Brechas y drivers de los 4 sectores priorizados y la gobernanza de los esfuerzos públicos* (Santiago: CORFO, 2015).



Imagen: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

3. EL IMPERATIVO DE LA MEDICIÓN DE IMPACTO

La medición en las políticas públicas culturales sirve para evaluar la eficacia y el cumplimiento de los objetivos, mejorar la gestión y la toma de decisiones, asegurar la transparencia y rendir cuentas a la sociedad. Permite, además, identificar qué programas son efectivos, qué problemas surgen en su ejecución, qué recursos se utilizan y cómo se garantiza el acceso a los bienes y servicios culturales, lo cual es fundamental para fortalecer y democratizar la cultura en Chile. Para ello, necesitamos obtener datos y ampliar la información y disponerla al país como un bien público.

La importancia de medir el impacto en cultura y economía creativa radica en los cambios y mejoras en el bienestar de los individuos en un territorio específico, que pueden atribuirse directamente a un proyecto, programa o política cultural o de economía creativa. El objetivo central es establecer una relación causal entre la intervención y los resultados de interés. Esto va más allá de un mero control de gestión o auditoría de gastos, buscando valorar los efectos más generales y menos inmediatos de una intervención. Para ello, es esencial contar con datos actualizados y sistematizados para evaluar y responder al impacto de las intervenciones a través de políticas públicas basadas en evidencia. Asimismo, la evaluación de resultados en proyectos culturales ayuda a optimizar los recursos y a fortalecer las políticas públicas que promueven la economía creativa. Permite una asignación más eficiente de recursos y una mejor comprensión de los beneficios que el sector cultural puede ofrecer al país y sus diversos niveles territoriales.

Los datos necesarios para la medición se centran en la generación de evidencia rigurosa y en la consolidación de sistemas de información que permitan el monitoreo y la evaluación del impacto de las políticas públicas que se implementan en cultura y economía creativa. Algunos tipos de datos concretos y métricas clave a mencionar son las siguientes. En primer lugar, la *estandarización y armonización de indicadores económicos y laborales*. En este caso, hay que enfatizar la necesidad de avanzar en la convergencia y homologación de metodologías e indicadores a nivel nacional y regional. En este marco, la OCDE recomienda el uso de clasificaciones internacionales para definir las actividades, los productos y el empleo cultural.⁶ Además, este tipo de métrica apunta a fortalecer la capacidad de medición de la contribución económica de la cultura al PIB, lo que incluye la implementación o el refinamiento de las Cuentas Satélite de Cultura y de los sectores de las Industrias Culturales y Creativas (ICC) que se consideran.

Luego, y como segundo tipo de métrica, debemos considerar, la *desagregación de datos y monitoreo de vulnerabilidades*. En este caso, es crucial obtener información actualizada sobre el empleo y los ingresos que esté segmentada por género, etnia, edad, nivel de escolaridad y región. Se necesita monitorear el alto grado de informalidad en el sector, ya que gran parte de los trabajadores opera bajo estas condiciones.

6. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 4) para delimitar las actividades económicas; clasificación Central de Productos (CPC 2) para la lista de bienes y servicios culturales; y clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIOU 08) para definir los empleos culturales. Ver OCDE, *The Culture Fix. Creative People, Places and Industries* (OECD: 2022): https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/06/the-culture-fix_fda3a600/991bb520-en.pdf

En tercer lugar, tenemos que tomar en cuenta *datos y métricas en el entorno digital y tecnológico*. En este marco, resulta fundamental obtener datos para captar y medir las variables del entorno digital, con el fin de evaluar el impacto de la migración a formatos digitales y la aceleración de la transformación digital. De este modo, se considera prioritario invertir en el fortalecimiento de infraestructuras físicas y digitales y promover el desarrollo de capacidades digitales y técnicas.

Por último, debemos considerar los *indicadores de desempeño y evaluación de impacto*. Con respecto a este punto, se debe iniciar un esfuerzo sistemático para la evaluación del impacto de políticas y programas tanto de continuidad que permitan demostrar la disminución o superación de brechas, para lograr pasar a otros niveles de desarrollo de los sectores de las ICC, como de nuevos programas como por ejemplo el llamado “pase cultural”, para efectos de medir su avance y cumplimiento de objetivos en los beneficiarios.

El Banco Mundial y el BID enfatizan la necesidad de seleccionar indicadores de resultados y desempeño que sean EMARF (Específicos, Medibles, Atribuibles, Realistas y Focalizados) para asegurar que la evaluación se centre en los objetivos de los programas que se implementen.

Los cálculos de potencia deben utilizar el efecto mínimo detectable como insumo para determinar el tamaño de muestra necesario para detectar cambios relevantes en los indicadores de resultado de la política.

De acuerdo a lo que señala Cristian Antoine, muchos países han asumido el imperativo de la evaluación de sus políticas públicas, incluyendo las políticas culturales, que son las más jóvenes en el conjunto de intervenciones públicas. Antoine destaca que, a pesar del conocimiento acumulado, en Chile aún no se dan los pasos de manera sistemática para lograr evaluaciones de políticas culturales a partir de los efectos que han tenido diversos programas que se han implementado en cultura y economía creativa.⁷

Para lo anterior, diseñar políticas públicas basadas en evidencia, y bajo un activo proceso de participación temprana, es crucial para orientar los recursos hacia intervenciones efectivas.⁸ Las evaluaciones de impacto permiten identificar con precisión los efectos de los programas culturales en comunidades, territorios y mercados de acceso y consumo cultural. La evidencia empírica obtenida del proceso de evaluación, es esencial para diseñar políticas efectivas que fomenten la participación cultural y maximicen los beneficios económicos para permitir mejoras en el accionar y tomar decisiones de cara al futuro.

7. Cristián Antoine, “Control y evaluación de la Políticas Culturales en Chile”, *Universum*. Vol. 26, No. 1 (2011): 13-37.
8. Banco Mundial & BID, *La Evaluación de impacto en la práctica, segunda edición* (Washington DC: Banco Mundial & BID, 2017).



En Chile, si bien ha existido una constante preocupación por el correcto uso de los recursos públicos, y habiendo evolucionado desde un apego a la legalidad hacia la incorporación de prácticas de medición, la evaluación de impacto aún presenta debilidades en comparación con el control de gestión. Mientras que en otras naciones se han preferido las evaluaciones de impacto, incluso a nivel regional y local, en Chile las preocupaciones se han centrado en cuestiones teóricas, metodológicas, institucionales y operativas.

Dicho lo anterior, la experiencia de Chile en la implementación de programas de fomento a la economía creativa —con foco en ciertos sectores de las ICC— podrían contribuir a obtener datos a través de ciertos indicadores para lograr transformaciones significativas en los territorios.

Medir y rastrear la superación de las brechas estructurales que caracterizan a la economía creativa del país, como la alta informalidad, la concentración geográfica y la limitada capacidad de gestión y articulación territorial requiere de la medición de las acciones realizadas y su publicación para la toma de decisiones. Datos como, por ejemplo: porcentaje de contribución del Valor Agregado Bruto (VAB) de las ICC por región, en comparación con el promedio nacional; porcentaje de trabajadores creativos con contrato (asalariados formales) o con formalización tributaria; tasa de creación, mortalidad y escalamiento empresarial, número de proyectos/eventos de ICC (festivales, rutas creativas, oficios artesanales) que se articulan formalmente con el sector turístico regional; existencia de mecanismos de evaluación o reportes periódicos a nivel regional que midan los efectos del programa en los resultados de los territorios, con un enfoque EMARF (Específico, Medible, Atribuible, Realista y Focalizado); proporción de centros de educación formal y no formal en cada región que tienen acuerdos o convenios con el ecosistema cultural local (artistas, cultores, instituciones culturales), son necesarios para medir el avance en el desarrollo y demostrar empíricamente la contribución de la dimensión económica de la cultura en el desarrollo de cada región.

Estos indicadores deben estar diseñados con enfoque territorial para apoyar una gobernanza especializada y para fomentar el desarrollo sostenible, la innovación y la diversificación productiva, superando la visión de abordar el sector cultural como un bloque homogéneo.

4. HACIA UNA PROPUESTA METODOLÓGICA DE EVALUACIÓN: INSPIRACIÓN EN J-PAL Y BID

De acuerdo a lo anterior, para avanzar en materias de medición de impacto en el sector cultural y creativo en Chile, se propone un enfoque que integre las fortalezas de las metodologías de J-PAL (Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab), la OCDE y el BID.

4.1 La aproximación de J-PAL: rigor causal y evidencia para la política pública

J-PAL es un centro de investigación global perteneciente al Massachusetts Institute of Technology (MIT) que busca reducir la pobreza asegurando que las políticas públicas estén informadas por evidencia científica, principalmente a través de evaluaciones de impacto aleatorias para identificar el efecto causal de programas. Su experiencia en América Latina, incluyendo colaboraciones en Chile, ofrece lecciones valiosas para construir una cultura de uso de evidencia en el gobierno.⁹

J-PAL enfatiza el llamado “ciclo de aprendizaje”, una herramienta conceptual con tres fases las cuales podrían ser factibles de aplicar a las políticas culturales y de economía creativa: *a) diagnóstico*: comprensión profunda de la problemática y definición de la teoría del cambio; *b) evaluación*: implementación de metodologías rigurosas, como por ejemplo la asignación aleatoria, para estimar el contrafactual y el impacto del programa. Esto incluye definir las unidades elegibles, seleccionar la muestra de evaluación y asignar aleatoriamente al tratamiento. Esta metodología es factible de aplicar en programas que identifique los grupos de tratamiento y los grupos de control, para así obtener evidencias que demuestren el impacto o la transformación; y *c) uso de evidencia y aprendizaje*: difusión de resultados y escalamiento de intervenciones exitosas.

4.2 El Enfoque de la OCDE y el BID: excelentes propuestas para la medición

La OCDE plantea que requerimos una solución cultural para enfrentar los desafíos globales-globales.¹⁰ Sabemos que las ICC combinan la estética con la rentabilidad económica, generando ingresos, mayor valor añadido y empleos para nuestras ciudades y regiones. Las personas creativas que trabajan en prácticamente todos los sectores de la economía impulsan la innovación y ayudan a afrontar los retos del futuro. La cultura hace que nuestros lugares sean más inclusivos y atractivos para vivir y visitar. Y todos necesitamos nuestra dosis de cultura para nuestro bienestar.

9. Abdul Latif Jameel (J-PAL: 2018).

10. OCDE, *The Culture Fix*.

La misma OCDE recomienda a los países obtener datos mejorados y comparables a nivel internacional sobre los sectores culturales y creativos que sirvan de base para las políticas, aprovechando las exclusivas bases de datos regionales y metropolitanas que han construido. Lo anterior tiene el objetivo de contribuir a las regiones y ciudades en sus esfuerzos por dirigir la inversión donde más se necesita y donde tiene mayor impacto. No en vano, si algo positivo tuvo la crisis generada por la pandemia del COVID-19 es el sólido reconocimiento del papel que la cultura y la creatividad desempeñan para nuestras personas, lugares y empresas. La OCDE, incluso a través de su sólida colaboración con la Comisión Europea, apoya estrategias de recuperación nacionales y locales para definir nuevos modelos de desarrollo que aprovechen los sectores cultural y creativo. Para ello, necesitamos construir datos y medir.

Junto con indicadores de estandarización y desagregación mencionados, la OCDE sugiere otros indicadores que se centran en la medición del impacto económico y la evaluación de factores sociales y de mercado, a saber los siguientes:

En primer lugar, *indicadores macroeconómicos y de contribución económica*: La OCDE prioriza métricas que permitan cuantificar la importancia de las ICC en la economía general de un país, como: *a) Valor Agregado Bruto (VAB)*: El aporte promedio de las ICC al VAB total de la economía en los países de la OCDE ha sido del 2.2 %; *b) empleo*: el sector se mide por el número de empleos, que puede representar hasta 1 de cada 20 puestos de trabajo en algunos países de la OCDE; *c) número de empresas*: en los países de la OCDE, las ICC representan un promedio del 7 % de todas las empresas, siendo la mayoría de ellas microempresas; *d) dinámica empresarial*: se consideran indicadores relacionados con la tasa de creación de empresas y la tasa de mortalidad de empresas en el sector creativo; y *e) comercio exterior*: se analizan los flujos de exportaciones e importaciones de bienes y servicios creativos.

En segundo término, *indicadores sociales y de políticas (ejes estratégicos)*: Los informes de la OCDE (como *The Culture Fix*) y los documentos que se alinean con sus agendas, como la *Nueva Guía para la evaluación de las políticas culturales locales* de la FEMP¹¹ (que incorpora la agenda de la OCDE) y los *Indicadores Cultura | 2030* de la UNESCO, resaltan la necesidad de indicadores temáticos clave para la formulación de políticas. Veamos, a este respecto, el siguiente cuadro:

11. Federación Española de Municipios y Provincias. Más abajo, volveré sobre la relevancia de esta institución.

Dimensión estratégica	Indicadores Propuestos
Participación y acceso cultural	Se enfoca en medir la participación cultural de la población, el acceso equitativo a la vida cultural y la diversidad de agentes activos.
Financiamiento público y privado	Se evalúa el financiamiento público y privado para las ICC. Esto incluye la distribución del presupuesto en cultura por capítulos y por funciones, así como el gasto en cultura por habitante.
Desarrollo de negocios y empleo	La medición se centra en las tendencias del empleo en las ICC y el desarrollo empresarial.
Cultura y educación	Se mide la matrícula en bachillerato artístico y enseñanza artística, y el volumen de acuerdos de los centros culturales con instituciones educativas locales.
Articulación social y cohesión	Indicadores sobre la inclusión social (atención a colectivos vulnerables como la población infantil o inmigrante) y el asociacionismo cultural.
Impacto en otros sectores	Se incluye la relación entre cultura, creatividad y turismo y comercio, así como la relevancia que la política cultural otorga a dinamizar la economía local.

Por su parte, en el contexto de la cultura, el BID, junto con MERCOSUR, UNESCO, SEGIB y OEI,¹² ha liderado esfuerzos para cuantificar el impacto de la pandemia en las ICC en América Latina.¹³ Este proyecto se basó en la recopilación de datos a través de los sistemas de información cultural de los Estados (incluido Chile), encuestas a trabajadores y empresas, y entrevistas cualitativas a referentes del sector.

La importancia de desarrollar Cuentas Satélite de Cultura (CSC) y utilizar las cuentas nacionales para medir la contribución económica de la cultura es un punto recurrente. Aunque en Chile ha habido serias aproximaciones de cuenta satélite, como “Hacia una cuenta satélite en cultura” del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA, 2011), estos documentos presentan sesgos y deficiencias, ya que los datos de cuentas nacionales carecen de la desagregación necesaria para cálculos precisos, razón por la cual resulta necesario desagregar dicha información. Si bien desde la CSC se logra demostrar que la cultura contribuye al PIB del país, aún persisten deficiencias en términos de cobertura sectorial, falta de continuidad temporal en la generación de los datos e inconsistencias metodológicas de esas informaciones. Adicionalmente, la ausencia de metadatos (información cualitativa sobre la información cuantitativa) obstaculiza la elaboración de series consistentes relacionadas con la economía de la cultura. En otros términos, existen brechas estadísticas que deben ser analizadas y superadas en el corto y mediano plazo, lo que supone realizar inversiones en términos de recursos humanos, financieros e institucionales. Esto permitiría, respecto al presupuesto público asignado a cultura por ejemplo, la implementación de hojas de ruta y estrategias sectoriales que progresivamente permitan mayor inversión, para llegar al menos a inversiones públicas similares a las que tienen otras industrias de la economía nacional con contribuciones al PIB similares a lo que refleja la economía de la cultura chilena.¹⁴

Alejandra Luzardo en su texto, publicado en este libro, destaca la importancia de comprender el efecto multiplicador y las cadenas de valor en el sector creativo para diseñar políticas públicas más efectivas e intersectoriales. Ella argumenta que un conocimiento profundo de la cadena de valor de cada subsector de las ICC es fundamental, ya que presentan dinámicas y necesidades muy distintas. Esta comprensión permite identificar cuellos de botella y desafíos estructurales que requieren intervención coordinada desde ámbitos como la economía, el turismo, la educación o la tecnología. En la línea con lo planteado por el BID, estos factores deben ser considerados tanto en el diseño como en la medición de políticas públicas de economía creativa.

La articulación entre cultura y turismo, por ejemplo, ha demostrado su potencial transformador para el desarrollo territorial y la proyección internacional, como se ve en el caso de Marca Perú, que señala el texto de María José Mira y José Feuereisen, publicados en este mismo libro. Medir dicho impacto es lo que correspondería hacer no solo para proyectar la experiencia en el tiempo, sino también para identificar los aspectos a mejorar que contribuyen tanto a la economía como a la propia cultura en ciudades y territorios.

12. MERCOSUR: Mercado Común del Sur. UNESCO en inglés: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. SEGIB: Secretaría General Iberoamericana. OEI: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

13. UNESCO-BID-SEGIB-OEI-MERCOSUR, *Evaluación del Impacto del COVID-19 en las industrias culturales y creativas* (2021).

14. Salvador Marconi, Federico Dorin, Juan Carlos Oyarzun, Andrés Raurich, y Andrea Rebolledo, *Aspectos teórico-metodológicos para la elaboración de un sistema de cuentas satélite de cultura: El caso de Chile* (Santiago: CEPAL, 2024): <https://observatorio.cultura.gob.cl/index.php/2025/03/03/aspectos-teorico-metodologicos-para-la-elaboracion-de-un-sistema-de-cuentas-satelite-de-cultura-el-caso-de-chile/>

4.3 Casos Internacionales: México y España como experiencias internacionales que ofrecen referentes valiosos para Chile en términos de institucionalizar la evaluación y tomar decisiones adecuadas

Veamos, primero, el caso de México, que da cuenta de importantes desafíos en la evaluación a nivel sectorial y local. De acuerdo a lo que señala la economista Marissa Reyes de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM),¹⁵ y como así lo demuestra en su aplicación Karla Reyes (en el segundo encuentro nacional de gestores culturales realizado en Jalisco el 2015),¹⁶ los problemas que enfrenta el sector cultural no difieren de la situación chilena. Existe, de hecho, una notoria omisión de políticas culturales en el quehacer de las administraciones públicas, dejando al sector como una actividad adjetiva y no sustantiva, lo que se refleja en la reducción del presupuesto, ante la falta de información para la toma de decisiones.

Aun así, el estudio del impacto del COVID-19 en las ICC en la región, antes referido,¹⁷ y que incluyó a México, muestra que diversos gobiernos se volcaron a la realización de relevamientos y encuestas en línea para evaluar las necesidades sectoriales. México impulsó un sondeo sobre el impacto del COVID-19 en el sector de las economías culturales y creativas, que incluyó a todos los agentes del ecosistema creativo. Esto subraya la importancia de los dispositivos de participación y evaluación de necesidades, como una categoría destacada en las políticas públicas de respuesta a la crisis, que debiera ser un incentivo a seguir profundizando en el procesamiento de datos fiables.

El segundo caso es España, sobre todo en cuanto referente en metodologías de evaluación. España es, en efecto, reconocida por representar uno de los casos más completos de desarrollo de metodologías para la evaluación de las políticas públicas en cultura. La primera guía para la evaluación de las políticas culturales locales publicada el 2009, es el resultado del trabajo colaborativo entre la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y el Ministerio de Cultura, es una experiencia pionera a nivel internacional.¹⁸ Esta guía que propone 352 indicadores (cualitativos y cuantitativos) para evaluar y planificar políticas culturales locales, enfatiza una doble aproximación —cualitativa y cuantitativa— no solo para suplir la ausencia de datos cuantitativos, sino además para inducir a la reflexión de los gestores culturales locales mediante un ejercicio de autoevaluación.

En España, la evaluación de políticas públicas es uno de los cimientos del proceso de toma de decisiones, y se reconoce la dificultad básica de la evaluación de políticas culturales en la ausencia de un fin claro, objetivo y cuantificable, a pesar del alto consenso en la finalidad de servir al interés general. Sin embargo, España ha logrado conformar una modalidad de evaluación que se ha convertido en una importante herramienta de gestión, un sistema de monitorización que valora *ex post* los programas y determina lo que se ha hecho y cómo se ha hecho a partir de una planificación de resultados *ex ante*. Uno de los sectores donde lo anterior se aprecia con mayor claridad, es el de las Artes Visuales. A partir del estudio realizado por el experto chileno Iván Orellana, se pudo poner en valor la dimensión económica de las artes visuales españolas y, desde ahí, abrir campo a la obtención de datos y a la medición de políticas públicas y programas que se implementan en el sector.¹⁹

15. Marissa Reyes, *Economía y Cultura* (Ciudad de México: UNAM, 2013).

16. Karla Marlene Ortega, *La construcción de un modelo de evaluación por resultados para las políticas culturales locales en México* (2015).

17. UNESCO-BID-SEGIB-OEI-MERCOSUR, *Evaluación del Impacto del COVID-19*.

18. FEMP & Ministerio de Cultura, *Nueva guía para la evaluación de las políticas culturales locales* (Madrid: FEMP & Ministerio de Cultura, 2021).

19. Asociación de Artistas Visuales de Catalunya, AAVC. Iván Orellana. *La dimensión económica de las artes visuales en España*. 2006 <https://avvac.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/03/deave-all2.pdf>

La *Nueva Guía para la evaluación de las políticas culturales locales* (GEPCL) es el resultado de la colaboración entre la FEMP y el Ministerio de Cultura, y representa una actualización de la guía original de 2009, considerada una experiencia pionera a nivel internacional en la construcción de un sistema de indicadores para políticas culturales locales.

La guía busca enriquecer el marco conceptual anterior y adecuarlo a los contextos contemporáneos, actuando como una herramienta de autoevaluación de carácter voluntario para la política cultural municipal. Para mejor entender esta guía, distingamos los siguientes elementos claves:

En primer lugar, consideremos *el contexto y marco de referencia actualizado*: La actualización se basa en la necesidad de incorporar dimensiones que han ganado centralidad en la agenda global desde 2009, entre las que destacan: a) *Agenda 2030 y ODS*: el marco se alinea con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, reconociendo el papel de la cultura como eje transversal para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); b) *Nueva Agenda Europea para la Cultura*: se busca “aprovechar plenamente el potencial de la cultura para ayudar a construir una Unión Europea más integradora y justa, apoyando la innovación, la creatividad y el crecimiento y el empleo sostenibles”; c) *Factores de Crisis y Desigualdad*: se considera el impacto de la crisis sanitaria por el COVID-19, así como la necesidad de abordar la igualdad efectiva (por ejemplo, a través de la perspectiva de género) y la conectividad y relaciones en red. La guía postula que el ámbito municipal es el más relevante para la implementación de la política cultural debido a su proximidad con las necesidades y demandas de la ciudadanía.

Un segundo elemento clave de considerar acerca de la guía se refiere a *la estructura y dimensiones del sistema de indicadores*: La nueva propuesta organiza el análisis en seis dimensiones temáticas principales, que incorporan los nuevos enfoques de derechos y territorio: a) *satisfacción de derechos culturales de la ciudadanía (Bloque A)*: se centra en el uso intrínseco de la cultura y abarca su papel como soporte para la construcción de la identidad, el desarrollo de capacidades culturales y expresivas, y el acceso y participación en la vida cultural; b) *cultura y sistema económico (Bloque B)*: incluye los sectores culturales y creativos en la economía local (empresas y empleo), y la relación de la cultura y la creatividad con otros sectores productivos, como el turismo y el comercio; c) *cultura y articulación social (Bloque C)*: aborda el papel de la cultura como herramienta de inclusión social y lucha contra la desigualdad, el asociacionismo cultural, y la participación en flujos culturales (regional, nacional y global); d) *cultura, salud y bienestar (Bloque D)*: atiende los impactos de las prácticas culturales en la salud y el bienestar; e) *cultura y educación (Bloque E)*: analiza la relación entre el sistema cultural y el educativo local, incluyendo la ciudadanía, la educación artística y las relaciones entre instituciones; f) *cultura y objetivos de desarrollo sostenible (Bloque F)*: si bien la mayoría de los ODS se integran en los bloques anteriores, este apartado incluye indicadores que miden, por ejemplo, la concienciación, educación y formación en temas de sostenibilidad, paz, igualdad de género y consumo responsable.

Veamos, ahora, como tercer elemento clave de la guía, la *propuesta de Indicadores*. El sistema actualizado consta de 173 indicadores, que se clasifican de la siguiente manera: a) *variables contextuales*: no son indicadores en sí mismos, sino datos de contexto (población, renta, composición demográfica), que son esenciales para contextualizar la política cultural y permitir la comparabilidad con otros municipios; b) *indicadores cuantitativos y cualitativos*: la guía combina 117 indicadores cuantitativos y 235 cualitativos (en la versión de 2009), y en la revisión, aunque se obvia la diferenciación, se utilizan preguntas escaladas de autoevaluación (subjetivas, pero susceptibles de comparación) para dimensiones difíciles de cuantificar; c) *indicadores de estructura y modelo*: incluyen la distribución del presupuesto en cultura por funciones (bibliotecas, museos, promoción, fiestas) y por capítulos de gasto (personal, inversiones, transferencias), lo que revela las prioridades del municipio; d) *indicadores compuestos*: se sugiere la construcción de indicadores compuestos (o sintéticos) para sintetizar las dimensiones medidas y establecer *rankings* ordinales para la comparación entre municipios con características similares (población, renta). En general, la principal dificultad para la implementación del sistema de indicadores es la disponibilidad de información precisa, y se recomienda la existencia de una base de datos común en soporte digital para facilitar la comparabilidad y la visualización de los datos.

Por último, como cuarto elemento clave de la guía, consideremos la *perspectiva de género*. Se trata de una dimensión inaplazable, que se incorpora de manera transversal en la mayoría de los indicadores. Esto responde a la necesidad de hacer efectiva la Ley Orgánica²⁰ para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, que exige incluir la variable sexo en las estadísticas para combatir la discriminación. Los indicadores de género buscan medir, por ejemplo: la distribución del personal por sexo en la ejecución de la política cultural, la representatividad de las mujeres en la programación cultural (autoría, dirección, interpretación), y el porcentaje de espectadoras en eventos culturales.

Otro grupo de indicadores sectoriales importantes se identifican en el informe *Los sectores culturales y creativos en España: análisis de su valor económico*, que ofrece una radiografía de estos sectores, a través de 11 indicadores, para concluir que la cultura no solo es expresión, identidad y cohesión social de un país, sino también una palanca clave del desarrollo económico y territorial, al formar parte de la economía del conocimiento. Este informe ofrece un análisis económico de los Sectores Culturales y Creativos (SCC) en España desde diferentes ópticas. Combina indicadores de valor añadido, productividad, empleo, salarios, comercio exterior, turismo o innovación.²¹

20. España, Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Boletín Oficial del Estado <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>

21. COTEC, *Los sectores culturales y creativos en España: análisis de su valor económico* (2023): <https://cotec.es/proyectos-cpt/sectores-culturales-y-creativos/>



Imagen: Museo Nacional de Bellas Artes.

5. PROPUESTAS Y LINEAMIENTOS PARA CHILE

A partir del diagnóstico de brechas estructurales²² y el reconocimiento de oportunidades emergentes considerados en el Plan Nacional de Fomento a la Economía Creativa,²³ es fundamental proponer lineamientos para fortalecer la sostenibilidad, el reconocimiento y la capacidad de adaptación del sector cultural y creativo en Chile a fin de contribuir a la economía y al desarrollo cultural del país.

Para asumir y avanzar en uno de los problemas que, de acuerdo con Tomás Peters es el más apremiante en Chile —la desigualdad—, es necesario enfocarse en la inequidad cultural.²⁴ Considerando este punto, se hace necesario generar una hoja de ruta o estrategia a implementar gradualmente en un horizonte de mediano y largo plazo, que permita con cada sector priorizado de las industrias creativas, ejecutar y medir las acciones a implementar. De esta manera, los territorios y sus diversos ecosistemas creativos culturales podrán tomar decisiones en base a la evidencia. Esto permitiría, contribuir a tener un ecosistema más inclusivo, que reduzca la brecha provocada por la relación lineal entre el nivel socioeconómico y la participación cultural. Algunas acciones a implementar en esta hoja de ruta podrían ser las siguientes.

En primer lugar, *avanzar hacia la generación de un centro de información, datos y medición para el fomento de las ICC*. La experiencia de programas como Chile Creativo y los programas territoriales integrados en regiones como Santiago, Valparaíso, Biobío, Los Ríos de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), han demostrado impactos positivos mediante gobernanzas intersectoriales y planes estratégicos a largo plazo, lo cual valida esta primera acción. La conclusión de su ciclo en 2025 subraya la necesidad de una orgánica que trabaje y proyecte el tema de la obtención de datos y la medición, que nutra al ecosistema.

Los indicadores sugeridos que se centran en la medición del impacto económico macro y en la caracterización detallada de la micro y pequeña empresa (MIPE) creativa, que constituye la mayoría del sector que se pueden sugerir son: *a) indicadores de impacto macroeconómico*: el principal indicador macroeconómico que guía la estrategia de CORFO y el Plan Nacional de Fomento de la Economía Creativa es el crecimiento de la participación del sector en el PIB nacional, desagregado por región y ciertos sectores más representativos de las ICC; *b) indicadores de dinámica empresarial y sostenibilidad*: dado que las microempresas representan el 80 % del sector creativo, es una prioridad generar métricas que capturen la salud y evolución de las empresas creativas. Los indicadores de dinámica empresarial sugeridos incluyen: tasa de creación de empresas, tasa de mortalidad (al primer año, al quinto año y a los diez años), tasa de reemprendimiento, proporción y velocidad de cambio de categoría de las empresas (de micro a pequeña, de pequeña a mediana, etc.), nivel de dependencia de fondos públicos para mantenerse activas; *c) indicadores de competitividad y captura de valor*: a partir de los estudios de caracterización de MIPes creativas, se sugiere medir la incorporación de herramientas de gestión y las capacidades de adaptación al mercado y la tecnología, que aparecen desglosados en el siguiente cuadro:

22. MINCAP, *Diagnóstico Nacional de Emprendedores Creativos en Chile* (Santiago: MINCAP, 2021).

23. MINCAP, *Plan Nacional de Fomento a la Economía Creativa* (Santiago: MINCAP, 2015).

24. Tomás Peters, *La incesante brecha. Políticas culturales y desigualdad en Chile* (Santiago: OPC, 2023).

Dimensión de Impacto	Indicadores Clave Sugeridos
Innovación y Tecnología	Medición de la incorporación de tecnología (incluyendo el uso de <i>software</i> especializado, Inteligencia Artificial, tecnología 3D, Realidad Virtual, <i>Big Data</i> y <i>Blockchain</i>) para el desarrollo de productos y servicios.
Capital Humano	Existencia de personal especializado en temas de gestión y administración de negocios.
Legal y Propiedad Intelectual	Uso de herramientas de diferenciación y protección de activos, como el registro de propiedad intelectual, el licenciamiento y las franquicias. También se mide el personal especializado en temas legales.
Internacionalización y Mercado	Importancia de la internacionalización para el negocio (comercialización de servicios o productos). Se mide también la realización de análisis de competidores internacionales.
Conocimiento de Mercado	Realización de análisis de valor que agregan los bienes o servicios, además de los análisis de costos y la disponibilidad a pagar de los clientes.
Financiamiento	Acceso y uso de diversas fuentes de financiamiento (ingresos propios, banca, aportes de socios, <i>crowdfunding</i> , <i>crowd equity</i> y fondos públicos).

La segunda acción que se sugiere implementar es el *fortalecimiento integral de los sistemas de información y generación de datos confiables*. En este contexto, es crucial mejorar la calidad de la información pública para la medición, diseño, seguimiento y evaluación de políticas y programas. Esto implica adecuar las fuentes de información primaria y establecer definiciones operativas claras para el levantamiento de datos sectoriales. Además, se debe avanzar en mejorar la implementación de Cuentas Satélite de Cultura y otros sistemas de información robustos que permitan una medición precisa del valor agregado, empleo y otras variables económicas de las ICC.

Una tercera acción relevante tiene que ver con el *desarrollo de capacidades técnicas y profesionales en los sectores público y privado*. En el marco de este desafío, es importante considerar que la escasez de perfiles técnicos con formación en análisis económico, evaluación de impacto y políticas de fomento productivo en la institucionalidad cultural chilena es una limitación crítica. Se debe invertir en programas de capacitación y talleres personalizados para que el personal gubernamental adquiera las habilidades necesarias para comprender, generar y utilizar evidencia. Además, hay que fomentar la incorporación de profesionales especializados en gestión y administración en las empresas del sector (actualmente solo 55 % cuenta con ellos) y en temas legales (solo 27 %). Esto fortalecerá la formulación de proyectos, negociación de contratos, acceso a financiamiento y procesos de internacionalización. Por último, es relevante promover el intercambio de conocimiento y experiencias entre agencias gubernamentales, academia, sector privado y sociedad civil en línea con las conclusiones de los Laboratorios realizados por el MINCAP.²⁵

Por último, como cuarta acción significativa para nuestro país, debemos considerar el *diseño e implementación de políticas adaptadas y orientadas al impacto*. Las políticas deben atender las particularidades estructurales de cada sector de la industria creativa cultural, reconociendo la diversidad territorial, las diferencias de cadenas de valor, modelos de producción y tipos de bienes y servicios, a partir de políticas regionales y económicas de los Gobiernos Regionales para la transformación de ciudades y territorios.²⁶ En este contexto, es fundamental que las políticas se diseñen con una teoría del cambio explícita y que las preguntas de evaluación sean relevantes para la toma de decisiones, formuladas como hipótesis comprobables y cuantificables. Además, es muy importante priorizar en el Ministerio de Hacienda, en conjunto con el Ministerio de Economía y el MINCAP, la evaluación de impacto social longitudinal para valorar los efectos más generales y menos inmediatos de las intervenciones, indagando en las relaciones de causalidad y la sostenibilidad de los programas.

25. MINCAP, *Diagnóstico Nacional de Emprendedores*.

26. MINCAP, *Diagnóstico Nacional de Emprendedores*.

6. CONCLUSIÓN

La generación de datos, y de información cuantitativa, sobre la cultura y la economía creativa es una necesidad urgente para avanzar en el desarrollo, mejorar el bienestar social y comprender su dimensión transversal en la economía. Esto permitiría avanzar hacia una medición de impacto rigurosa en las políticas públicas de cultura y economía creativa en Chile, para transitar de un modelo que lucha con la precariedad y la informalidad hacia uno que potencie el sector cultural como un motor de diversificación productiva, cohesión territorial e innovación social en la era digital. Chile ha mostrado una preocupación histórica por el uso de los recursos públicos, pero una debilidad persistente en la evaluación de impacto.

Las metodologías y lecciones aprendidas post pandemia de organismos como la OCDE, el BID y J-PAL, junto con los casos de España y México, ofrecen una hoja de ruta clara para superar los desafíos existentes. La asignación de recursos y personal dedicado, el fortalecimiento de la infraestructura de datos, el desarrollo de capacidades técnicas, la diversificación de fuentes de financiamiento y un diseño de políticas basado en evidencia y con un enfoque diferenciado por subsector con foco territorial, son pilares fundamentales.

Asimismo, tal como lo señalan los autores Trinidad Zaldívar y Juan José Price en sus respectivos capítulos de este libro, la medición de impacto permite señalar el retorno social y privado de cada proyecto, lo que facilita la identificación del tipo de instrumento de financiamiento a utilizar.

En síntesis, y para redescubrir la creación de la riqueza pública de acuerdo con lo planteado por Mariana Mazzucato²⁷ y avanzar al desarrollo sostenible, el ecosistema creativo cultural en Chile requiere una arquitectura institucional especializada, con capacidad técnica, gobernanza intersectorial y un enfoque territorial. Esto implica no solo generar datos, sino además transformarlos en conocimiento aplicado que informe decisiones, promueva la transparencia y garantice que las políticas culturales sean verdaderamente un reflejo del valor que este sector aporta al desarrollo humano y económico del país. Superar la lógica asistencialista implica reconocer plenamente el potencial transformador de la cultura y la creatividad.

27. Mariana Mazzucato, *El Estado emprendedor* (Santiago: Penguin Random House, 2022).



BIBLIOGRAFÍA

Abdul Latif Jameel (J-PAL: 2025): <https://www.povertyactionlab.org/es>

Antoine, Cristián, "Control y evaluación de la Políticas Culturales en Chile", *Universum*. Vol. 26, No. 1 (2011): 13-37.

AAVC. Iván Orellana, *La dimensión económica de las artes visuales en España*. 2006. <https://avvac.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/03/deave-all2.pdf>

Banco Mundial & BID, *La Evaluación de impacto en la práctica, segunda edición* (Washington DC: Banco Mundial & BID, 2017).

Canclini, Néstor García, *Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad* (México D.F.: Grijalbo, 1990).

CEPAL & OEI, *La contribución de la cultura al desarrollo económico en Iberoamérica* (Madrid: CEPAL/OEI, 2021).

CORFO, *Diagnóstico y caracterización de la economía creativa: Brechas y drivers de los 4 sectores priorizados y la gobernanza de los esfuerzos públicos* (Santiago: CORFO, 2015).

COTEC, *Los sectores culturales y creativos en España: análisis de su valor económico* (2023): <https://cotec.es/proyectos-cpt/sectores-culturales-y-creativos/>

FEMP & Ministerio de Cultura, *Nueva guía para la evaluación de las políticas culturales locales*

Marconi, Salvador, Federico Dorin, Juan Carlos Oyarzun, Andrés Raurich, y Andrea Rebolledo, *Aspectos teórico-metodológicos para la elaboración de un sistema de cuentas satélite de cultura: El caso de Chile* (Santiago: CEPAL, 2024): <https://observatorio.cultura.gob.cl/index.php/2025/03/03/aspectos-teorico-metodologicos-para-la-elaboracion-de-un-sistema-de-cuentas-satelite-de-cultura-el-caso-de-chile/>

Mazzucato, Mariana, *El Estado emprendedor* (Santiago: Penguin Random House, 2022).

MINCAP, *Diagnóstico Nacional de Emprendedores Creativos en Chile* (Santiago: MINCAP, 2021).

MINCAP, *Plan Nacional de Fomento a la Economía Creativa* (Santiago: MINCAP, 2015).

OCDE, *The Culture Fix. Creative People, Places and Industries* (OECD: 2022): https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/06/the-culture-fix_fda3a600/991bb520-en.pdf

Ortega, Karla Marlene, *La construcción de un modelo de evaluación por resultados para las políticas culturales locales en México* (2015).

Peters, Tomás, *La incesante brecha. Políticas culturales y desigualdad en Chile* (Santiago: OPC, 2023).

Reyes, Marissa, *Economía y Cultura* (Ciudad de México: UNAM, 2013).

UNESCO-BID-SEGIB-OEI-MERCOSUR, *Evaluación del Impacto del COVID-19 en las industrias culturales y creativas* (2021).

2.

INSTRUMENTOS DE APOYO PÚBLICO EN EL SECTOR CULTURAL



Imagen: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

INSTRUMENTOS DE APOYO PÚBLICO EN EL SECTOR CULTURAL

JUAN JOSÉ PRICE²⁸

28. Economista de la Universidad de Chile, Máster en Política Económica y Políticas Públicas (The London School of Economics and Political Science, LSE) y Doctor en Economía (doble grado de Copenhagen Business School (CBS) y Macquarie University). Es profesor e investigador, con trayectoria docente en la PUC, la U. de Chile, la UAI y la CBS. Ha destacado como consultor para organismos internacionales como la WIPO y el BID.

1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo, se examinan los instrumentos de apoyo público en el sector cultural, distinguiendo entre aquellos que fomentan la producción artística y los que estimulan el consumo cultural. A partir de una revisión de experiencias internacionales y del caso chileno, se analizan las principales formas de intervención estatal y se propone un conjunto de criterios para perfeccionar la institucionalidad chilena, con énfasis en el fortalecimiento de los mecanismos de financiamiento basal y la autonomía de las instituciones culturales, el apoyo directo al consumo cultural, la educación artística en la edad temprana y el diseño de políticas basadas en evidencia.²⁹



Imagen: Marca Chile.

29. Este texto no aborda las justificaciones normativas o económicas del apoyo público a la cultura. Ese tema es tratado en Price (2017). Además, el análisis se centra exclusivamente en el sector cultural tradicional, que incluye disciplinas como las artes visuales y escénicas, la literatura y la conservación del patrimonio. Deliberadamente se excluyen las denominadas industrias creativas, que abarcan sectores como el diseño, la moda, los videojuegos, la publicidad y otros ámbitos donde la creatividad se vincula directamente con la producción comercial.

2. MECANISMOS DE APOYO PÚBLICO EN EL SECTOR CULTURAL

La política cultural puede adoptar diversas formas de intervención pública, cada una con objetivos y mecanismos distintos. Entre las más comunes se encuentran la provisión directa —como los museos estatales o teatros nacionales, que son propiedad del Estado y administrados por este—; el financiamiento estructural a organizaciones culturales (para contribuir a sostener su operación regular); los fondos concursables para proyectos específicos (de artistas e instituciones); y los subsidios que buscan estimular la demanda cultural, permitiendo que los ciudadanos elijan qué actividades culturales consumir con apoyo estatal.

Una dimensión menos visible, pero igualmente crucial, es la formación de preferencias culturales, que se cultiva a través de la educación artística y la exposición temprana a expresiones culturales.³⁰

También existen formas de apoyo fiscal indirecto, como las franquicias tributarias para donantes privados, que incentivan el mecenazgo; el tratamiento impositivo diferenciado, que favorece a organizaciones sin fines de lucro o a ciertos bienes culturales; y la regulación, que puede incluir leyes de derechos de autor o cuotas de contenido nacional en medios audiovisuales y radiales.³¹

El tipo de intervención está estrechamente vinculado al modelo institucional adoptado por cada país. En el modelo del Estado Patrocinador, característico del Reino Unido, un organismo autónomo (el *Arts Council*) distribuye los fondos públicos basándose en la evaluación de expertos. En contraste, el modelo del Estado Facilitador, predominante en Estados Unidos, otorga un rol central al financiamiento privado, estimulado por incentivos tributarios. Por su parte, el modelo del Estado Arquitecto, típico de Francia, asigna al Estado un papel activo y centralizado en la toma de decisiones sobre la distribución de recursos.³² En la práctica, sin embargo, estos países combinan elementos de los distintos modelos. Así, tanto en Francia como en el Reino Unido existen incentivos tributarios para la donación privada, al igual que en Estados Unidos el Estado realiza asignaciones directas o se apoya en la opinión de expertos en ciertos programas. Las formas institucionales y los instrumentos de política preferidos en cada país están profundamente ligados a factores culturales e históricos. El contraste entre Estados Unidos y muchos países europeos (y aquellos que se inspiran en estos modelos, como Canadá y Australia) es particularmente ilustrativo.³³ Por ejemplo, en Estados Unidos los privados tienen una participación significativa en el financiamiento del sector cultural, a diferencia de Europa, donde predomina el financiamiento estatal. Un factor explicativo relevante de esta diferencia es la arraigada cultura filantrópica estadounidense.³⁴ En Europa también se observan normas regulatorias proteccionistas —como en la industria audiovisual francesa— y tratamientos impositivos diferenciados para ciertos bienes culturales.

30. Luc Champarnaud et al. "Can Public Arts Education Replace arts Subsidiation?," *Journal of Cultural Economics*, 32.2 (2008): 109-126. Laura Zakaras, and Julia F. Lowell, *Cultivating Demand for the Arts: Arts Learning, Arts Engagement, and State Arts Policy* (Santa Monica, CA: RAND Corporation. 2008).

31. Un análisis detallado de las distintas alternativas de apoyo, y que se extiende también a las llamadas industrias culturales y creativas, puede encontrarse en Bruce A. Seaman, "¿Qué está en juego al optar entre distintas formas de apoyo para el sector cultural?," *Estudios Públicos*, No. 146 (2017): 121-162.

32. John W. O'Hagan, "The State and the Arts: An Analysis of Key Economic Policy Issues in Europe and the United States," *Journal of Cultural Economics*, No. 24 (2000): 165-167; David Throsby, *The Economics of Cultural Policy* (Cambridge: Cambridge University Press, 2010).

33. O'Hagan, "The State and the Arts"; J. Mark Schuster, "Chapter 36. Tax Incentives in Cultural Policy", in Victor A. Ginsburgh & David Throsby (editors), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Vol. 1 (Elsevier: North Holland, 2006), 1253-1298.

34. Guy Sorman, *In Praise of Giving: Understanding The American Heart* (New Delhi: Full Circle Books, 2014).

3. INSTRUMENTOS DE APOYO EN CHILE

La institucionalidad cultural chilena ha incorporado elementos de los modelos antes descritos, articulando instrumentos de apoyo público que permiten tanto la asignación técnica de recursos como el fomento a la inversión privada y la planificación desde el nivel central.

El modelo del Estado Patrocinador se refleja principalmente en los fondos concursables, como el Fondo Nacional para el Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART), que financia proyectos en disciplinas como artes visuales, fotografía, música y artesanía. Estos fondos se asignan mediante comités de expertos y permiten financiar iniciativas de creación, producción, difusión y formación en sus respectivas áreas. A esto se suman otros fondos sectoriales —como los de música, libro, audiovisual, artes escénicas y patrimonio— que apoyan tanto a artistas individuales como a organizaciones culturales.

El Estado también entrega apoyo financiero a un conjunto de instituciones culturales para cubrir parte de sus gastos operativos. Un instrumento destacado en este ámbito es el Programa de Apoyo a Organizaciones Culturales Colaboradoras (PAOCC), que otorga financiamiento a entidades con programación artística estable en regiones específicas.

Dentro del modelo del Estado Facilitador se encuentra la Ley de Donaciones Culturales, que permite a empresas y personas naturales financiar proyectos culturales con beneficios tributarios. Este mecanismo contempla un banco de proyectos aprobados por el Comité Calificador de Donaciones Culturales; solo las donaciones dirigidas a estas instituciones pueden acogerse a los beneficios tributarios. El costo fiscal se calcula en función del crédito contra impuestos o como gasto deducible, con límites y porcentajes variables según el tipo de contribuyente y la legislación vigente.

También dentro de este modelo se inscribe el Pase Cultural, implementado en 2025. Este consiste en un aporte único de \$50.000 destinado a jóvenes que cumplan 18 años y pertenezcan al 40 % más vulnerable, así como a personas mayores que reciban la Pensión Garantizada Universal (PGU). El monto puede utilizarse para acceder a bienes y actividades culturales.

En su rol de Estado Arquitecto, el Estado chileno, a través del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP), impulsa programas de infraestructura cultural. Este tipo de intervención directa permite ampliar la cobertura territorial y mejorar las condiciones de acceso a la cultura, especialmente en zonas con menor oferta.



Imagen: Ministerio de la Cultura, las Artes y el Patrimonio.

4. PROPUESTAS ESPECÍFICAS

Si vamos a defender una política cultural que ponga énfasis en la libertad individual, la autonomía de los creadores, la pluralidad (diversidad) de expresiones artísticas, oportunidades equitativas de acceso a los bienes culturales y limitación del poder estatal para intervenir en la gestión de instituciones culturales, imponer contenidos o restringir la libertad de expresión, debemos hacer algunas propuestas para mejorar la institucionalidad chilena.

1.1 Instituciones específicas: financiamiento, autonomía y rendición de cuentas

Una propuesta clave apunta al fortalecimiento del financiamiento basal a instituciones culturales, modalidad que ha ganado relevancia en los últimos años.³⁵ En Chile, este apoyo se canaliza por dos vías: las asignaciones directas en la Ley de Presupuestos y el Programa de Apoyo a Organizaciones Culturales Colaboradoras, PAOCC.³⁶

Las asignaciones que se realizan vía Ley de Presupuestos son definidas anualmente, en el marco de la discusión parlamentaria correspondiente, y responden por lo tanto a negociaciones políticas y presiones sectoriales, sin evaluación técnica comparativa.³⁷ Aunque útiles para sostener instituciones emblemáticas, su carácter anual limita la estabilidad presupuestaria y dificulta la planificación estratégica de las instituciones beneficiarias, en tanto que su discrecionalidad pone en riesgo la equidad del sistema.³⁸

El PAOCC, en cambio, opera bajo criterios técnicos: las organizaciones postulan y son evaluadas según trayectoria, programación e impacto territorial. Este mecanismo permite asignar recursos de forma más transparente, equitativa y eficiente, favoreciendo la sostenibilidad institucional y la diversidad cultural.

Proponemos concentrar el financiamiento basal en un único programa técnico (el PAOCC es un candidato natural), que revise periódicamente las asignaciones, establezca reglas claras de elegibilidad, contratos plurianuales con metas verificables y exigencias de transparencia. El Congreso Nacional, en el marco de la discusión presupuestaria, seguiría definiendo el monto global para el sector, pero no la distribución específica entre instituciones.

35. Si bien los fondos concursables continúan siendo una herramienta protagónica dentro del presupuesto del MINCAP, se ha ido consolidando una estrategia que privilegia el respaldo sostenido a instituciones culturales con trayectoria. Este giro implica una menor dependencia de la lógica competitiva y una mayor apuesta por esquemas de apoyo estables. MINCAP, *Bases Convocatoria Larga Trayectoria PAOCC 2025*. Ley N°21.722, glosa N°06, asignación 138, ítem 01, subtítulo 24; OPC, *Informe Proyecto de Ley Presupuesto de Cultura 2025* (Observatorio de Políticas Culturales, 2024).

36. MINCAP, *Programa de Apoyo a Organizaciones Culturales Colaboradoras - Convocatoria Continuidad 2025*. Bases de convocatoria pública para organizaciones culturales colaboradoras.

37. Actualmente son dieciséis las instituciones que reciben financiamiento directo vía Ley de Presupuestos (Gobierno de Chile 2024): Fundación Artesanías de Chile, Fundación Tiempos Nuevos, Corporación Cultural Municipalidad de Santiago, Centro Cultural Palacio de la Moneda, Corporación Centro Cultural Gabriela Mistral, Parque Cultural Valparaíso, Programa de Orquestas Regionales Profesionales, Fundación Internacional Teatro a Mil, Corporación Cultural Balmaceda 1215, Corporación Cultural Matucana 100, Sociedad de Escritores de Chile, Asociación de Pintores y Escultores, Museo Violeta Parra, Fundación Larraín Echenique, Corporación Cultural Teatro Regional Biobío, Corporación Cultural Artistas del Acero.

38. Es cierto que en algunos países con larga tradición en materia cultural, el parlamento participa en la discusión sobre el financiamiento de ciertas instituciones emblemáticas, pero también se ha mostrado claramente que esta forma de hacer las cosas, anclada en una inercia institucional, está muy lejos de garantizar la estabilidad presupuestaria a estas instituciones. Esto es algo que convendría “no copiar”.

En este ámbito es esencial consagrar, además del principio de imparcialidad, otros dos: autonomía y rendición de cuentas. Las instituciones culturales que reciben fondos públicos deben tener independencia en su gestión y programación. Para ello, es necesario eliminar la atribución del gobierno de turno de nominar representantes en los consejos directivos de estas instituciones, práctica que aún persiste en varias de ellas.³⁹ Asimismo, estas instituciones deben rendir cuentas sobre su desempeño, estructura de ingresos, gastos y operaciones, y esta información debe ser pública.

La experiencia internacional ofrece modelos útiles. En Dinamarca, la Ley de Museos permite que instituciones no estatales accedan a financiamiento basal mediante contratos de cuatro años, con metas claras y reportes públicos. El modelo danés combina financiamiento público directo con subvenciones por proyectos y convenios plurianuales. Los museos reciben apoyo anual para gastos operativos y pueden acceder a fondos específicos para exposiciones, investigación y cooperación internacional. Deben presentar informes anuales ante la Agencia Danesa de Cultura y Palacios, con indicadores de desempeño, públicos atendidos y uso de recursos. Además, operan como fundaciones independientes o entidades autónomas, con consejos directivos propios. Actualmente, cerca de cien museos reconocidos por el Estado deben cumplir con estándares de calidad, accesibilidad y gestión profesional.⁴⁰

En Francia, el programa *Musées de France* constituye un ejemplo paradigmático de colaboración entre el Estado y museos privados sin fines de lucro, en el cual se otorga financiamiento público para cubrir gastos operacionales —es decir, financiamiento basal— sin que ello implique una pérdida de autonomía en la dirección y gestión de los establecimientos. Los museos privados que reciben esta denominación conservan su independencia jurídica y administrativa, y no están obligados a incluir representantes estatales en sus órganos de gobierno. A cambio, deben cumplir con obligaciones de interés público como la conservación, estudio y difusión de sus colecciones, así como garantizar el acceso al público. En términos de rendición de cuentas, estos museos deben presentar informes periódicos sobre el uso de los fondos recibidos, incluyendo datos sobre asistencia, actividades realizadas, estado de conservación de las colecciones y ejecución presupuestaria. Esta información se entrega generalmente de forma anual al Ministerio de Cultura, en el marco de auditorías o revisiones por parte de las Direcciones Regionales de Asuntos Culturales (DRAC), que supervisan el cumplimiento de los compromisos adquiridos por los museos bajo este programa.⁴¹

39. Este es un problema propio de la administración pública en Chile; parte de los consejos directivos de las empresas del Estado es nominada por los gobiernos de turno. En este caso, el problema es aún más grave: se está dando al gobierno de turno la atribución de nominar integrantes de directorios de instituciones privadas.

40. Arne Henningsen, and Juan José Price, "A Ray-Based Input Distance Function to Model Zero-Valued Output Quantities: Derivation and an Empirical Application", *Journal of Productivity Analysis*, No. 60 (2023): 179-188.

41. Ministère de la Culture, *Les politiques des musées de France* (2025). Las DRAC son fundamentales en la institucionalidad francesa, que destaca por su alto grado de descentralización territorial en materia de financiamiento de instituciones culturales.

Otro ejemplo interesante, citado por Cruz-Coke, es el National Portfolio Organisation (NPO), administrado por el Arts Council England, que entrega financiamiento público plurianual a organizaciones culturales en el Reino Unido.⁴² Para el período 2023-2026, el programa considera 985 organizaciones, y recientemente se anunció una extensión del ciclo hasta marzo de 2028. Las organizaciones beneficiarias deben cumplir con exigencias de rendición de cuentas que incluyen informes trimestrales, encuestas de audiencia, y evaluación de riesgos financieros, todo en el marco del programa estratégico del Arts Council. Las organizaciones mantienen autonomía en sus estructuras de gobierno; un representante del Arts Council puede asistir solo como observador.⁴³

Dejamos abierta la invitación para avanzar en una propuesta concreta que privilegie un esquema de financiamiento de instituciones culturales que (i) permita avanzar hacia asignaciones presupuestarias que contemplen un horizonte de mediano plazo (3 años) renovables, previa evaluación de resultados, (ii) respete la autonomía de gobierno de las instituciones financiadas, y (iii) asegure el principio de rendición de cuentas, no discrecionalidad y reglas imparciales.⁴⁴

1.2 Composición del esfuerzo fiscal

Entre 2020 y 2025, el MINCAP ha mantenido un enfoque presupuestario que prioriza la operación de las instituciones culturales y los fondos concursables, tanto para aquellas como para artistas individuales, por sobre mecanismos de apoyo enfocados en la demanda, tanto en la forma de subsidios a la demanda como de programas de educación artística temprana.⁴⁵

Para favorecer la democratización del acceso y la participación, es crucial modificar la distribución presupuestaria. Un desarrollo reciente en esa dirección es el ya mencionado Pase Cultural. Se propone aumentar la participación de programas de este tipo y de los programas de educación artística. Este enfoque permitiría al Estado focalizar sus esfuerzos en grupos específicos, respetando la libertad de elección del público y promoviendo la competencia entre los oferentes culturales. Todo esto contribuiría a reducir las desigualdades en el acceso. Además, al dirigir los subsidios hacia quienes más los necesitan, se puede mejorar la eficiencia del gasto público. En esta línea se enmarcan, como indica la experiencia comparada, los esquemas de subsidios a la demanda promovidos en el sector cultural, que en los últimos cuarenta años han pasado de un conjunto de programas locales de limitado alcance a tener mayor aceptación política y ser implementados a escala nacional en países que incluyen a Bélgica, Francia, Brasil, Eslovenia, Italia y Australia. Algunos de estos programas están focalizados en jóvenes de sectores vulnerables, otras en adultos mayores, y otras en trabajadores del sector formal.

42. Luciano Cruz-Coke, "Hacia un sistema de organizaciones culturales", Javiera Parada y Lonardo Ordoñez, *Cultura democrática: propuestas culturales para el Chile de hoy* (Santiago: Horizontal, 2024), 40-77.

43. Para más detalles sobre este programa ver ACE, *National Portfolio Organisations 2023-2026* (Arts Council England: 2023); y ACE, *Extension of National Portfolio to 2028* (Arts Council England: 2025).

44. Elementos interesantes en esta línea están contenidos en Cruz-Coke, "Hacia un sistema de organizaciones culturales".

45. DIPRES, *Ley de Presupuestos del Sector Público - Años 2020 a 2025*: <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15954.html>; y OPC, *Informe Proyecto de Ley Presupuesto de Cultura 2025* (Observatorio de Políticas Culturales: 2024).

Las objeciones comunes a este enfoque sostienen que el precio no es el principal impedimento para la participación, que los ciudadanos no siempre toman decisiones racionales y que la libertad de elección podría favorecer un consumo de arte “de gusto promedio o masivo” en detrimento de obras más innovadoras o de nicho.

Respecto al primer punto, el éxito del subsidio depende de la elasticidad-precio de la demanda en los grupos objetivos. Aunque la evidencia disponible sugiere que la demanda cultural puede ser poco sensible al precio, también indica que, al considerar la calidad y el contexto socioeconómico, la elasticidad puede ser suficientemente significativa.⁴⁶

En cuanto al segundo punto, es cierto que la libertad de elección del público podría favorecer gustos masivos. Sin embargo, que esto sea cierto no es, en principio, motivo de preocupación desde una perspectiva liberal.⁴⁷ En efecto, el argumento de los bienes meritorios, citado entre otros para justificar el apoyo estatal a este sector, no necesariamente implica que el Estado o expertos deban decidir qué arte debe ser producido y consumido.⁴⁸ Como plantea: “¿Sabemos cómo tomar decisiones públicas entre Puccini o Philip Glass, entre transmisiones o grabaciones y presentaciones en vivo? El concepto de bienes meritorios no nos ofrece ninguna base para llegar al nivel en que deben tomarse esas decisiones”.⁴⁹ El argumento solo llegaría a defender la entrega de recursos para que los bienes culturales estén presentes en la sociedad, pero no especificaría el tipo de bienes. Sin embargo, aún si se acepta como válida la crítica de que este esquema favorece gustos masivos, se podría incluir en el diseño de la política una figura que permita contrastar esto, como definir qué tipo de consumo se puede obtener en el marco del programa. Esto es similar a lo que ocurre en el sistema de apoyo fiscal indirecto a través de leyes de donaciones, donde el Estado categoriza los tipos de proyectos que pueden recibir recursos y acceder a franquicias tributarias, estableciendo un “rayado de cancha” previo que guía la acción de los privados. Además, a esta figura de los cuasimercados (oferta cultural moderadamente regulada) podría sumarse un impulso mayor, en términos de intensidad y cobertura, de programas de educación y exposición temprana a las experiencias artísticas culturales, que tienen un impacto fundamental en la formación de preferencias y, por lo tanto, en la ampliación de la participación futura. Aquí bien vale la pena imitar la experiencia de países como Finlandia y Corea del Sur.⁵⁰

Este análisis es especialmente relevante en el caso de las artes escénicas, cuyo público ha sido históricamente de altos niveles educativos e ingresos, fenómeno ampliamente documentado desde la publicación, en 1966, de *Performing Arts: The Economic Dilemma*, de William Baumol y William Bowen, obra que dio origen formal a la economía cultural como disciplina académica.⁵¹ Una combinación de formación artística en la edad temprana y subsidios a la demanda podría ser clave para reducir esta brecha de manera sostenible.

46. Bruce A. Seaman, “Empirical Studies of the Demand for the Performing Arts,” Victor Ginsburgh and David C. Throsby, *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Volume 1 (Amsterdam: Elsevier, 2006); y Seaman, “¿Qué está en juego al optar entre distintas formas de apoyo para el sector cultural?”.

47. Cristóbal Bellolio, “Una mirada liberal”, Javiera Parada y Leonardo Ordoñez, *Cultura democrática: propuestas culturales para el Chile de hoy* (Santiago: Horizontal, 2024), 22-37.

48. El argumento de los bienes meritorios sugiere que las personas enfrentan problemas de información (o no actúan de manera económicamente racional), lo que las lleva a subestimar la utilidad privada —el propio beneficio— que se deriva del consumo de determinados viene. Ver Juan José Price, “Racionalidad económica de la política cultural”, *Estudios Públicos*, No. 144, (2017): 165-197.

49. Harold Horowitz, “Public Support for Art: Viewpoints Presented at the Ottawa Meetings”, *Journal of Cultural Economics*, 13.2 (1989): 15. Traducción del autor.

50. No está de más agregar que los instrumentos de apoyo a la producción artística pueden seguir jugando un rol (a nuestro juicio cada vez menos protagonista) para estimular, cuando se estime justificado, las expresiones artísticas menos convencionales.

51. William J. Baumol, and William G. Bowen, *Performing Arts: The Economic Dilemma* (New York: Twentieth Century Fund., 1966).

Existe una experiencia educativa que combina en un mismo programa la educación artística temprana y los subsidios directos a la demanda en la forma de vouchers. Nos referimos al programa Culturele en Kunstzinnige Vorming (CKV), vigente desde hace más de dos décadas en los Países Bajos. El CKV es una asignatura obligatoria en la educación secundaria general (HAVO y VWO) que introduce a los estudiantes en diversas formas de arte y cultura. Como parte del programa, los alumnos reciben un presupuesto cultural individual que pueden utilizar para asistir a actividades como teatro, cine, museos, danza, entre otros. Aunque los estudiantes tienen libertad para decidir cómo gastar este presupuesto, el proceso está guiado pedagógicamente por los docentes, quienes orientan las elecciones culturales en función de objetivos formativos, criterios de diversidad artística y reflexión crítica. Esta combinación de autonomía y acompañamiento pedagógico convierte al CKV en un modelo híbrido de formación cultural y estímulo a la demanda, con impactos positivos tanto en el desarrollo personal como en la sostenibilidad del ecosistema artístico local. A través de este enfoque se busca no solo formar sensibilidad estética y conocimiento artístico desde edades escolares, sino también empoderar a los estudiantes como agentes activos en el consumo cultural.

1.3 Políticas basadas en evidencia

En el contexto de la política cultural en Chile, es fundamental avanzar hacia una toma de decisiones basada en evidencia.⁵² Esto implica diseñar e implementar programas de manera que sea posible evaluar rigurosamente sus impactos y ajustar las políticas según los resultados, con el fin de maximizar su efectividad.

Aún estamos a tiempo de aplicar este enfoque al programa Pase Cultural. Aunque ya ha sido lanzado y lleva más de un año en funcionamiento, su conocimiento entre la población sigue siendo limitado.⁵³ Por ello, es posible “relanzarlo” de forma adecuada: diseñando su implementación de manera que permita una evaluación rigurosa de su impacto futuro. Concretamente, proponemos implementar el programa de forma gradual, variando los montos de subsidio por grupo y región y expandiéndolo de manera gradual, desde programas piloto en ciertas localidades hasta alcanzar cobertura nacional. Esta fuente de variación en plazos, montos y cobertura facilitaría la estimación del efecto causal del programa sobre las variables de interés.⁵⁴ De este modo, podríamos determinar la efectividad del programa y formular recomendaciones para su ajuste y mejora.⁵⁵

Las consideraciones relativas a la implementación del Pase Cultural son válidas en el caso de cualquier programa que se pretenda desarrollar en las líneas planteadas en este documento. Por ejemplo, si se optara por un programa en la línea del CKV (Países Bajos), su implementación debiese ser gradual y escalonada a fin de que la evaluación de su impacto causal sea metodológicamente posible.

52. Este importante tema es el foco del capítulo de Leonardo Ordóñez, incluido en este libro.

53. En un ejercicio informal realizado con personas mayores y que reciben la Pensión Garantizada Universal —una muestra no representativa, por supuesto—, observé que ninguna de ellas sabía que tenía derecho al Pase Cultural. Aunque esta observación no tiene validez estadística, invita a reflexionar: tal vez el limitado impacto de programas similares en otros países se deba más a la falta de información sobre su existencia que a una supuesta falta de interés. No repetamos en Chile ese error.

54. Metodologías de este tipo han sido utilizadas en muchos países para evaluar el impacto causal de políticas sociales y económicas. Ejemplos de ello son los programas de transferencias monetarias condicionadas con montos diferenciados según edad o nivel de pobreza, y los programas de empleo con beneficios diferenciados según edad, género o nivel de desempleo de los participantes.

55. No está de más reiterar que es fundamental que el público beneficiario esté informado sobre el beneficio.

5. A MODO DE RESUMEN

Este ensayo ha presentado una revisión de los instrumentos de apoyo público en el sector cultural, distinguiendo entre aquellos que fomentan la producción artística y aquellos que estimulan la demanda. A partir de esta revisión, se han formulado propuestas específicas para mejorar el sistema chileno.

En primer lugar, se ha argumentado en favor de una reformulación de las políticas de financiamiento basal para instituciones culturales. A partir de los modelos observados en Francia, Reino Unido y Dinamarca, se propone que dicho apoyo cumpla con al menos tres condiciones fundamentales: (i) autonomía institucional; (ii) rendición de cuentas; y (iii) estabilidad presupuestaria, desligando las asignaciones de la discusión política.

También hemos propuesto reequilibrar el esfuerzo fiscal en favor de instrumentos que estimulen la demanda y fortalezcan la educación artística temprana. Este enfoque democratiza el acceso, puede mejorar la eficiencia del gasto público y ampliar la base de participación cultural en el largo plazo. En este marco, se ha destacado el Pase Cultural como una iniciativa prometedora y se ha propuesto una nueva forma de implementación a fin de permitir una evaluación rigurosa de su impacto, lo cual destaca otra de nuestras propuestas: avanzar hacia el diseño de políticas basadas en evidencia. Asimismo, se ha presentado la experiencia del programa CKV de los Países Bajos como un ejemplo de política híbrida que combina educación artística formal con subsidios a la demanda.

En conjunto, las propuestas aquí presentadas apuntan a construir un sistema de apoyo público a la cultura que sea más equitativo, transparente, eficiente y respetuoso de la autonomía de las instituciones y de los ciudadanos.



Imagen: Marca Chile.

BIBLIOGRAFÍA

ACE, *Extension of National Portfolio to 2028* (Arts Council England: 2025).

ACE, *National Portfolio Organisations 2023-2026* (Arts Council England: 2023).

Baumol, William J., and William G. Bowen, *Performing Arts: The Economic Dilemma* (New York: Twentieth Century Fund., 1966).

Bellolio, Cristóbal, "Una mirada liberal", Javiera Parada y Lonardo Ordoñez, *Cultura democrática: propuestas culturales para el Chile de hoy* (Santiago: Horizontal, 2024), 22-37.

Champarnaud, Luc (et al.), "Can Public Arts Education Replace arts Subsidiation?," *Journal of Cultural Economics*, 32.2 (2008): 109-126.

Cruz-Coke, Luciano, "Hacia un sistema de organizaciones culturales", Javiera Parada y Lonardo Ordoñez, *Cultura democrática: propuestas culturales para el Chile de hoy* (Santiago: Horizontal, 2024), 40-77.

DIPRES, *Ley de Presupuestos del Sector Público - Años 2020 a 2025*: <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15954.html>; y OPC, *Informe Proyecto de Ley Presupuesto de Cultura 2025* (Observatorio de Políticas Culturales: 2024).

Gobierno de Chile (2024). *Ley N° 21.722: Ley de Presupuestos del Sector Público correspondiente al año 2025*. <http://bibliotecadigital.dipres.cl/handle/11626/22361>. Publicado en el Diario Oficial de la República de Chile, Núm. 44.023-B, el 13 de diciembre de 2024.

Henningsen, Arne, and Juan José Price, "A Ray-Based Input Distance Function to Model Zero-Valued Output Quantities: Derivation and an Empirical Application", *Journal of Productivity Analysis*, No. 60 (2023): 179-188.

Horowitz, Harold, "Public Support for Art: Viewpoints Presented at the Ottawa Meetings", *Journal of Cultural Economics*, 13.2 (1989): 1-19.

MINCAP, *Bases Convocatoria Larga Trayectoria PAOCC 2025*. Ley N°21.722, glosa N°06, asignación 138, ítem 01, subtítulo 24.

MINCAP, *Programa de Apoyo a Organizaciones Culturales Colaboradoras - Convocatoria Continuidad 2025*. Bases de convocatoria pública para organizaciones culturales colaboradoras.

Ministère de la Culture, *Les politiques des musées de France* (2025).

O'Hagan, John W., "The State and the Arts: An Analysis of Key Economic Policy Issues in Europe and the United States", *Journal of Cultural Economics*, No. 24 (2000): 165-167.

OPC, *Informe Proyecto de Ley Presupuesto de Cultura 2025* (Observatorio de Políticas Culturales, 2024).

Price, Juan José, "Racionalidad económica de la política cultural", *Estudios Públicos*, No. 144, (2017): 165-197.

Schuster, J. Mark, "Chapter 36. Tax Incentives in Cultural Policy", in Victor A. Ginsburgh & David Throsby (editors), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Vol. 1 (Amsterdam: Elsevier, 2006), 1253-1298.

Seaman, Bruce A., "¿Qué está en juego al optar entre distintas formas de apoyo para el sector cultural?", *Estudios Públicos*, No. 146 (2017): 121-162.

Seaman, Bruce A., "Empirical Studies of the Demand for the Performing Arts," Victor Ginsburgh and David C. Throsby, *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Volume 1 (Amsterdam: Elsevier, 2006).

Sorman, Guy, *In Praise of Giving: Understanding The American Heart* (New Delhi: Full Circle Books, 2014).

Throsby, David, *The Economics of Cultural Policy* (Cambridge: Cambridge University Press, 2010).

Zakaras, Laura, and Julia F. Lowell, *Cultivating Demand for the Arts: Arts Learning, Arts Engagement, and State Arts Policy* (Santa Monica, CA: RAND Corporation. 2008).

3.



**INSTRUMENTOS PARA LA FINANCIACIÓN
DE LA CULTURA Y LAS INDUSTRIAS
CREATIVAS. MÁS ALLÁ DE LOS SUBSIDIOS
Y EL CAPITAL PÚBLICO**



Imagen: Arts & Culture Impact Fund.

INSTRUMENTOS PARA LA FINANCIACIÓN DE LA CULTURA Y LAS INDUSTRIAS CREATIVAS. MÁS ALLÁ DE LOS SUBSIDIOS Y EL CAPITAL PÚBLICO

TRINIDAD ZALDÍVAR⁵⁶

56. Historiadora y gestora cultural con trayectoria internacional en el ámbito de la economía creativa y organismos multilaterales. Se desempeñó como Jefa de la Unidad de Creatividad y Cultura en el BID (Washington D.C.), impulsando las industrias culturales como motor de desarrollo regional.

1. INTRODUCCIÓN

***“Cuando los banqueros se juntan a cenar, hablan de arte.
Cuando los artistas se juntan, hablan de dinero”.***

Oscar Wilde

Escuché esta cita de Oscar Wilde durante una conferencia organizada por Deloitte sobre arte y finanzas en el año 2024. Más allá de sonreírme, estas palabras revelaban una verdad al mismo tiempo que una oportunidad: sentar a banqueros y al mundo de la cultura a la mesa. En este foro, banqueros, fondos de inversión de impacto, *family offices*, agencias gubernamentales y bancos de desarrollo se reunieron para discutir sobre el futuro del financiamiento a la cultura y las industrias creativas en un mundo cada vez más complejo para el sector. En foros y discusiones como estas, si bien aún son escasas, vemos como cada vez más este es un tema abordado por el mundo financiero, el sector público y el ámbito académico. Ya existen algunas iniciativas y lo que se ve es una oportunidad en la que aún se puede crecer.

La economía creativa es una de las áreas productivas con mayores tasas de crecimiento en la última década: representa el 3,1 % del PIB mundial,⁵⁷ emplea a casi 50 millones de personas⁵⁸ (casi la mitad de esos puestos de trabajo son ocupados por mujeres) y genera un estimado de US\$2,25 billones en ingresos a nivel mundial.⁵⁹ En América Latina y el Caribe las industrias creativas generan ingresos de US\$124.000 millones (6 % del total de las ICC a nivel mundial), 2,2 % del PIB regional y 1,9 millones de puestos de trabajo.⁶⁰ Según la Unesco, la economía creativa es el sector productivo que emplea y da oportunidades al mayor número de jóvenes entre 15 y 29 años.



Imagen: Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

57. UNCTAD, *Creative economy outlook 2022: The international year of creative economy for sustainable development*: <https://unctad.org/webflyer/creative-economy-outlook-2022>

58. https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_overview_en.pdf

59. Ernst & Young, *Cultural Times: The First global map of cultural and creative industries* (UNESCO, 2015), 88: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235710.locale=es>

60. Ernst & Young, *Cultural Times*, 17. Como veremos abajo, la sigla ICC corresponde a Industrias Culturales y Creativas.

El mercado global de industrias creativas fue de 2,783,734 millones USD (2,78 billones) en 2023, con proyección de llegar a 4,05 billones USD para 2032, con una tasa CAGR del 4,26 %.⁶¹ Los bienes y servicios creativos han demostrado ser un motor importante del comercio global: entre 2002 y 2015, el mercado global de bienes creativos se duplicó, alcanzando más de 500 mil millones de dólares en 2015. China, Estados Unidos y Francia son los principales exportadores. En países como Francia, India, Italia, Reino Unido, China, y Turquía, los bienes creativos representan el 5 % o más de las exportaciones nacionales totales, incluso sin considerar el impacto indirecto del turismo cultural.⁶² Los sectores con mayor dinamismo en las Industrias Culturales y Creativas (ICC) están vinculados a la creación de contenidos digitales. Se estima que el mercado global de creación de contenido digital generó unos ingresos de 28.734 millones de dólares en 2023 y se espera que alcance los 69.795,7 millones de dólares para el año 2030. Se prevé que el mercado aumente a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 13,5 % en ese lapso.⁶³ América Latina y el Caribe se destacan en áreas como videojuegos, audiovisual, música y tecnologías publicitarias (*AdTech*). Estas tendencias se ven representadas en el consumo de los hogares, los que gastan más en cultura y recreación combinadas que en restaurantes, hoteles, muebles o ropa. En países del G20, el gasto en cultura y recreación varía entre el 4,2% (Sudáfrica) y el 11,2% (Reino Unido).⁶⁴

La economía creativa es reconocida como un motor de crecimiento en América Latina y el Caribe. El impacto del sector, que se ve reflejado en el empleo, el PIB y las exportaciones, destaca su importancia y refuerza la necesidad de situar las industrias culturales creativas como elemento clave de las políticas de desarrollo. A esto se suman externalidades positivas, comúnmente asociadas a la cultura como su impacto en salud, bienestar, inclusión social y capital social local. Adicionalmente, cumplen una función como motores de innovación y atraen crecimiento en otros sectores. A esto se refiere la OECD cuando, en un reporte de 2023, sostiene que, el impacto económico directo de las ICC no refleja plenamente su importancia real, porque están estrechamente conectadas con otros sectores de la economía y generan actividad en fases anteriores de la producción.⁶⁵

Todo esto muestra a las ICC como un sector dinámico que impulsa la expansión económica a la vez que promueve la transformación social y ambiental. Este panorama plantea una interrogante fundamental: ¿por qué, a pesar de su carácter dinámico y su contribución al desarrollo económico, social y ambiental, persiste una brecha significativa entre el financiamiento privado y las industrias culturales y creativas?

La financiación del sector cultural y creativo sigue experimentando una precariedad que ha sido histórica, pues no es sistemática ni está diseñada para cubrir las necesidades y los retos que enfrenta el sector en la actualidad impidiéndole alcanzar su potencial. El círculo virtuoso producción-acceso a la cultura se ve mermado desde su origen.

61. La tasa CAGR (*Compound Annual Growth Rate* o Tasa de Crecimiento Anual Compuesto) mide la rentabilidad promedio anual de una inversión o el crecimiento de una métrica comercial durante un período de tiempo, asumiendo una reinversión de ganancias.

62. OECD, *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries* (2023): https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/06/the-culture-fix_fda3a600/991bb520-en.pdf

63. Global Digital Content Market 2024-2030 Report.

64. OECD, 2023, *The Culture Fix*.

65. OECD, *The Culture Fix*.

Este subfinanciamiento tiene causas estructurales: el sector ha sido incapaz de promover la inversión en activos destinados a la generación de rentas o ingresos, y la inversión de capital subsidiado no es bien entendida ni valorada por el sistema financiero tradicional. Si bien las muestran como la oportunidad que encierran para el desarrollo económico, social y ambiental, su mensaje no siempre es escuchado con la suficiente fuerza en las agendas públicas y privadas.⁶⁶

Uno de los principales obstáculos es que el mundo de las finanzas y el mundo de la cultura no hablan el mismo idioma. Los emprendedores creativos, muchas veces, no saben dónde conseguir financiamiento para sus proyectos y suelen recurrir a sus ahorros, familiares y amigos,⁶⁷ lo que refleja una infra-capitalización significativa de la propiedad intelectual.⁶⁸ Por ello, muchos proyectos culturales encuentran dificultades para financiarse.

Más allá de su reconocido valor económico y social, las ICC producen bienes con características de bien público, cuyos beneficios —como la cohesión social, la regeneración urbana o la innovación simbólica— trascienden al productor individual. Precisamente por esta naturaleza, surge la pregunta central desde la perspectiva del financiamiento: ¿por qué un actor privado invertiría en bienes públicos culturales?

La respuesta radica en que, aunque muchos de sus impactos son colectivos, una parte significativa de este valor puede traducirse en retornos privados directos e indirectos, ya sea a través de ingresos comerciales, valorización de activos territoriales, fortalecimiento de marcas, acceso a nuevos mercados o mitigación de riesgos sociales y reputacionales. En este contexto, la evolución hacia modelos de economía de impacto y finanzas responsables refleja un cambio de paradigma en el sector privado, que busca alinear rentabilidad financiera con generación de valor social. Precisamente porque la cultura genera impactos económicos y sociales favorables y se prevé que estos mejoren en el futuro, es necesario revisar el sistema actual de financiación e innovar en sus modelos. Se requiere un esquema que enfrente los retos futuros de forma más eficaz y eficiente. Además, el sector privado y el mundo de la inversión están experimentando un cambio de paradigma. Quieren participar activamente en la solución de desafíos sociales y medioambientales a través de modelos empresariales e inversiones responsables alineadas con el interés general, lo que se conoce como economía de impacto. Esta convergencia ha impulsado el desarrollo de nuevos instrumentos de financiamiento capaces de capturar parte de los beneficios económicos y sociales que genera la cultura, haciendo viable su participación en esquemas de inversión.

Pese a la abundante evidencia sobre su relevancia económica y social, las ICC aún no son plenamente reconocidas como una opción estratégica para la inversión. Mientras que sectores como el entretenimiento han empezado a captar el interés del mercado, muchas de sus áreas culturales continúan enfrentando serias barreras para acceder al financiamiento.

66. Fundación Gabeiras, *Hacia la creación de un fondo de impacto en cultura* (2023): https://lacultivadaediciones.es/wp-content/uploads/2024/04/Informe-Hacia-la-creacion-de-un-fondo-de-impacto-en-cultura_DIGITAL_DEF.pdf

67. Banco Interamericano de Desarrollo, *Emprender un futuro naranja. Retos y oportunidades para emprendedores creativos* (2018): <https://publications.iadb.org/es/emprender-un-futuro-naranja-quince-preguntas-para-entender-mejor-los-emprendedores-creativos-en>

68. GIIN – Global Impact Investing Network, *Sizing the Impact Investing Market 2024*: <https://thegiin.org>

El reto no está en la falta de impacto, sino en la falta de valorización de ese impacto como un activo invertible. En este contexto, surge una oportunidad clara en el punto de encuentro entre la inversión de impacto y la filantropía: un espacio donde es posible generar rendimientos financieros al mismo tiempo que se promueven beneficios sociales y ambientales tangibles.

Desde el sector público, los esfuerzos no deben centrarse solo en la supervivencia del sector, sino en un fuerte impulso al mismo, abordando los desafíos que este enfrenta desde la fragilidad de las empresas culturales y creativas, a la composición del empleo caracterizado por la precariedad, entre otras razones. Es cierto que la falta de estadísticas internacionales comparables limita la valoración completa del sector en debates políticos. Por ello, se recomienda que los responsables de políticas públicas hagan propios los siguientes desafíos: *a)* vean la cultura como inversión económica y social, no solo como un costo; *b)* incorporen la cultura en diversas políticas para crear condiciones equitativas para profesionales y empresas creativas en acceso al empleo, innovación y apoyo empresarial; *c)* integren la cultura en agendas más amplias, como cohesión social, innovación, salud, medio ambiente y desarrollo sostenible; *d)* mejoren la base de evidencia sobre el impacto económico, social y ambiental de las ICC; y *e)* fortalezcan la capacidad gubernamental para incluir la cultura en estrategias económicas y sociales alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.⁶⁹

Este capítulo explora la evolución de los instrumentos financieros aplicables al sector cultural y creativo, analizando por qué continúa subfinanciado a pesar de su alto potencial económico y social. Se presenta un enfoque que trasciende los modelos basados en subvenciones y se analizan mecanismos innovadores como la inversión de impacto, la financiación combinada (*blended finance*), el *crowdfunding* y la tokenización. Se destaca la necesidad de construir puentes entre los sectores cultural y financiero, y se propone diseñar estrategias que integren sostenibilidad, impacto y rentabilidad para fortalecer las Industrias Culturales y Creativas (ICC).

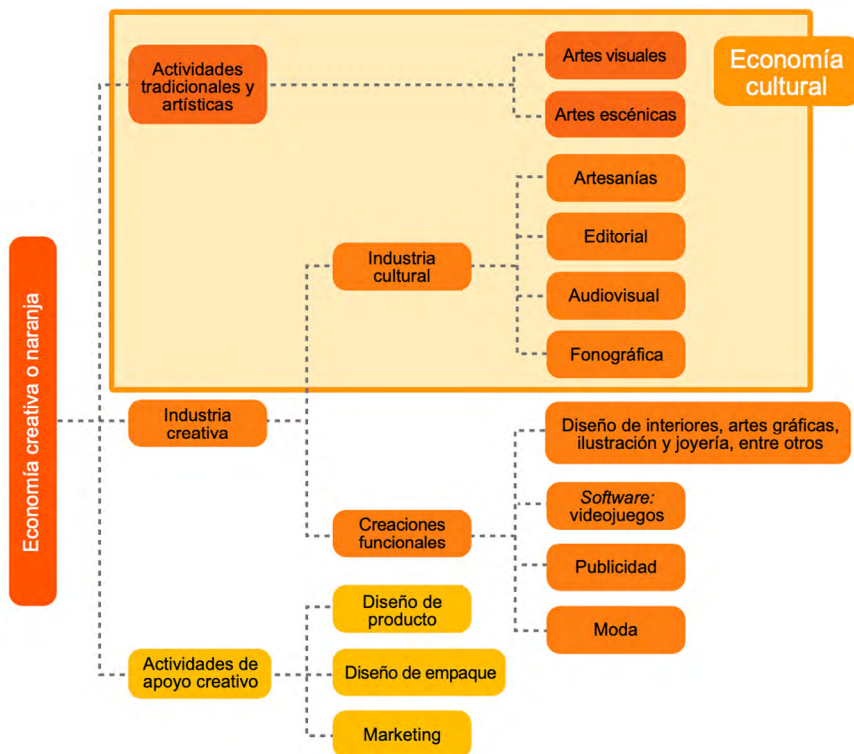
69. OECD, *The Culture Fix*.

2. ¿QUÉ SON LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS?

Las ICC comprenden un conjunto de actividades donde las ideas se transforman en bienes y servicios culturales y creativos, cuyo valor puede protegerse mediante la propiedad intelectual. Además del valor económico, las ICC constituyen un motor de innovación y diferenciación en sectores tradicionales (turismo, gastronomía, moda sostenible), fortaleciendo la identidad cultural y la competitividad internacional.

Las ICC pueden dividirse en tres niveles con sus respectivos subsectores: a) actividades tradicionales y artísticas: artes visuales, artes escénicas; b) industria creativa e industria cultural: artesanías, editorial, audiovisual, fonográfica, creaciones funcionales, diseño de interiores, artes gráficas, ilustración, joyería, software, videojuegos, publicidad, moda; y c) actividades de apoyo creativo: diseño de producto, diseño de empaque, marketing.

Gráfico 1. Definición de la economía creativa



Fuente: (Benavente, Grazzi, 2017).

3. NUEVAS TENDENCIAS EN FINANCIACIÓN PARA EL SECTOR CULTURAL Y CREATIVO

Desde hace dos décadas, ha cobrado fuerza el concepto de “inversión de impacto”, aunque sus raíces modernas se remontan a los años 90.⁷⁰ El término, que fue acuñado por la Fundación Rockefeller en el año 2007, se refiere a un enfoque de inversión que combina retornos financieros con impacto social y/o ambiental positivo, medible e intencionado.

A diferencia de la filantropía, que no espera retorno económico, o de la inversión convencional, centrada solo en la rentabilidad, la inversión de impacto equilibra ambos objetivos. Este modelo moviliza capital privado —como fondos, venture capital, family offices, crowd-funding o estructuras híbridas— con la premisa de que el inversor define intencionalmente los retos sociales o ambientales que desea abordar, e integra la medición de impacto en todo el proceso inversor.

En determinados esquemas, el retorno financiero para el inversor se activa mediante mecanismos de pago por resultados, en los que el Estado u otras entidades públicas actúan como pagadores, reembolsando la inversión —total o parcialmente— solo en caso de que se cumplan metas sociales previamente definidas y verificables. De este modo, el sector público traslada parte del riesgo financiero al capital privado, mientras paga únicamente por resultados efectivos, alineando eficiencia del gasto público e impacto social.

El crecimiento de estos nuevos modelos de financiamiento se ha acelerado tras la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que ofrecen un marco claro para alinear inversiones con metas globales. Durante 2022, el mercado alcanzó USD 1164 billones en activos bajo gestión, y en 2024 subió a USD 1571 billones, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 21 %.⁷¹ En una encuesta realizada en el Reporte Art & Finance de Deloitte, el 28 % de los coleccionistas y el 31 % de los profesionales del arte veían la inversión de impacto en artes como el modelo más atractivo. Entre menores de 35 años, este porcentaje llegó al 50 %, señal de que los gestores patrimoniales podrían ampliar su oferta hacia ICC sostenibles.⁷²

Recientemente, las ICC enfrentan una falta crónica de financiamiento agravada por factores políticos, lo que obliga a explorar fuentes alternativas y asociaciones estratégicas. Se requiere una revisión del modelo tradicional de financiamiento para conectar inversores de impacto con necesidades del sector cultural y creativo.

Si bien los sectores culturales y creativos generan beneficios sociales relevantes, solo recientemente han comenzado a ser considerados dentro de la inversión de impacto. Esto resulta especialmente importante, ya que el sector enfrenta limitaciones presupuestarias, alto riesgo percibido y modelos de negocio híbridos que dificultan el acceso a financiamiento tradicional.⁷³

70. Steven Godeke, & Patrick Briaud, P. (2020). *Impact investing: An Implementation Guide for Practitioners* (Rockefeller Philanthropy Advisors, 2020): <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2020/06/RPA-Impact-Investing-Handbook.pdf>

71. GIIN – Global Impact Investing Network, *Sizing the Impact Investing Market 2024*.

72. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/lu/en/docs/services/financial-advisory/2023/lu-art-finance-report-2021.pdf>

73. OECD, *The Culture Fix*.

Tras depender históricamente de subvenciones, las ICC muestran capacidad comercial y comienzan a atraer nuevas modalidades de financiamiento, aunque el rol público sigue siendo limitado. Las barreras incluyen una propiedad intelectual subutilizada, instrumentos financieros incompatibles con flujos irregulares y desconfianza institucional.

Existe una oportunidad evidente en la intersección entre la inversión de impacto y la filantropía, ya que ambos modelos combinan retorno financiero con impacto social. Sin embargo, el sector cultural aún no es plenamente reconocido como una opción de inversión viable. La cultura, la inversión social y la sostenibilidad confluyen en un espacio híbrido que abre nuevas posibilidades para los gestores patrimoniales, centradas en inversiones con propósito. Aun así, el arte y la cultura enfrentan desafíos para demostrar su elegibilidad como destinatarios de inversión de impacto. Mientras sectores como el entretenimiento han ganado visibilidad, otros continúan rezagados y con dificultades de acceso a financiamiento.

Impulsar la inversión de impacto en las ICC requiere estructuras híbridas que alineen retorno financiero con impacto cultural, superando visiones binarias y adoptando un enfoque de portafolio que diversifique riesgos y opciones.

Hay señales positivas como las del estudio de Deloitte de 2021. Este señaló cómo los inversores actuales ven las inversiones sociales como una oportunidad. En la encuesta del informe, el 28 % de los coleccionistas y el 31 % de los profesionales del arte identificaron la inversión de impacto sostenible en las artes como el modelo de inversión más atractivo. Este porcentaje fue aún mayor entre el público más joven (menores de 35 años), donde alcanzó el 50 %. Esto implica que los gestores de patrimonio podrían ampliar su oferta de inversiones sostenibles dirigiéndose a los Sectores Culturales y Creativos (SCC).⁷⁴

74. Adriano Picinati di Torcello, "How Cultural Impact Bonds Can Finance Creative Sectors to Drive Economic Growth," *Impact Alpha* (April 21, 2023): <https://impactalpha.com/how-cultural-impact-bonds-could-secure-creative-sectors-as-a-driver-of-economic-growth/>

4. INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN DE IMPACTO PARA LA CULTURA

Existen diferentes instrumentos de inversión de impacto que están siendo o podrían ser utilizados para los sectores culturales y creativos. Sin embargo, su pertinencia y diseño dependen menos del instrumento en sí y más del tipo de retorno que el proyecto cultural es capaz de generar, ya sea retorno privado (RP), retorno social financiado por el Estado (RS), o una combinación de ambos. A continuación, se presentan los principales instrumentos, clasificados según su adecuación a estas categorías:

En primer lugar, podemos mencionar los *instrumentos principalmente orientados a Retorno Privado (RP)*, que son los siguientes dos:

a) *Crowdfunding* (donación, recompensa, préstamo o *equity*): Son populares en el ámbito cultural para financiar obras, festivales, videojuegos, libros, etc. Este instrumento democratiza el acceso al financiamiento y visibiliza el valor social del proyecto. Ejemplos: plataformas como Kickstarter, Verkami, Ulule y Goteo.

b) *Capital semilla o capital paciente (equity o híbridos)*: Se usan en emprendimientos creativos como productoras audiovisuales, *startups* de diseño, plataformas de contenidos, etc. Algunos *venture capital* o *family offices* con agendas culturales están explorando este campo. Un ejemplo es KulturInvest (Alemania), fondo de inversión que ofrece capital semilla y capital paciente a pequeñas y medianas empresas culturales y creativas, especialmente en áreas como producción audiovisual, artes escénicas y música. Ofrece inversión en *equity* e híbridos (mezcla de deuda convertible y *equity*). Su objetivo es apoyar proyectos culturales con alto potencial de crecimiento, pero que requieren plazos más largos para generar retornos, por lo que se busca un enfoque de capital paciente. El fondo invierte en empresas emergentes del sector cultural, acompañándolas con asesoría estratégica para fortalecer su modelo de negocio y sostenibilidad.

En segundo término, tenemos los *instrumentos orientados a Retorno Social financiado por el Estado (RS)*:

a) *Bonos de impacto social* (Social Impact Bonds – SIBs): Su uso es aún incipiente. Tiene un alto potencial para programas culturales con impacto medible en inclusión, salud mental, educación, reinserción social, etc. Un ejemplo es el Social Impact Bond for Arts and Social Inclusion, creado en Reino Unido en 2015. En él, los inversionistas privados (fondos o particulares) ponen el capital inicial para financiar un programa cultural o social. Las organizaciones culturales implementan el proyecto con ese dinero. Si el proyecto cumple con ciertos objetivos sociales y/o ambientales medibles (impacto), entonces una entidad patrocinadora —normalmente un gobierno, agencia pública o una fundación— reembolsa a los inversionistas, generalmente con algún rendimiento financiero. Si no se cumplen los objetivos, los inversionistas pueden perder parte o toda su inversión.

b) *Financiamiento combinado* (blended finance): En este tipo de financiamiento se combina capital filantrópico, público e inversor privado para reducir el riesgo en proyectos culturales. En esta estructura el capital público, filantrópico o catalítico asume el riesgo. Ejemplos de este se han dado en fundaciones que aportan subsidios para cubrir parte del riesgo en producciones teatrales que luego son comercializadas. Un ejemplo cercano es Screen Capital, firma chilena de inversión en contenido audiovisual y entretenimiento creada en 2018. Actualmente cuentan con otro fondo, Screen II Fund, que amplía su enfoque hacia sectores como videojuegos, e-sports, realidad virtual/aumentada, licenciamiento de IP, y otras áreas del entretenimiento digital. El fondo modelo combina capital privado con líneas de Corfo (gobierno de Chile). Este caso, corresponde la categoría RP + RS.

c) *Préstamos blandos o líneas de crédito con enfoque social*: Funcionan con intereses bajos, períodos de gracia, adaptados a ingresos estacionales o intermitentes. Pueden ser útiles para organizaciones culturales pequeñas (teatros, centros culturales, galerías) que necesitan capital de trabajo o financiamiento para producciones. Un ejemplo en este campo está en el *Cultural Impact Development Fund* de Reino Unido. Ellos han financiado proyectos creativos (modos de préstamo entre 25 y 150 mil libras), como el sello discográfico creado dentro de una prisión (*InHouse Records*), incorporando evaluación de impacto social. Otro ejemplo que ha demostrado buenos resultados es *HEVA Fund* (Nigeria África Oriental), que invierte directamente capital y da asesoría a empresas culturales y creativas con potencial de crecimiento económico, buscando que estas generen ingresos sostenibles o valor económico a largo plazo, además de producir beneficios sociales como empleo juvenil, inclusión y desarrollo de industrias creativas. Promueve modelos de negocio rentables en el sector creativo, ubicándose como un vehículo de inversión privada con enfoque de impacto. Categoría: RP + RS (con impacto).

d) *Filantropía de riesgo* (Venture philanthropy): Algunas fundaciones culturales adoptan este enfoque para acompañar a proyectos con potencial de impacto sostenible, proporcionando además de dinero, apoyo técnico. Un ejemplo es *Upstart Co-Lab* (EE.UU.), organización con sede en Nueva York que aplica principios de venture philanthropy e inversión de impacto específicamente en las industrias creativas: arte, moda, diseño, medios, gastronomía, etc. Conecta fundaciones, *family offices* e inversores de impacto con proyectos creativos. Entrega también asesoramiento, estructuración de fondos y medición de impacto. Categoría: RP + RS (con lógica de inversión).



e) *Fondos de inversión de impacto específicos para cultura*: Son pocos, pero emergentes. Algunos ejemplos en Europa y América Latina están explorando crear vehículos de inversión enfocados en industrias creativas. Requieren mayor visibilidad del sector, estandarización de métricas de impacto y casos de éxito. Ejemplo de ellos es el *Arts & Culture Impact Fund* (Reino Unido), diseñado específicamente para el sector de artes, cultura y patrimonio, con financiamiento de varias instituciones e inversores de impacto. Ofrece préstamos a organizaciones culturales para fortalecer su resiliencia y sostenibilidad, reconociendo su impacto social. O el *Logical Content Ventures* (Europa) que, aunque no es exclusivamente un fondo de impacto cultural, está enfocado a la producción de contenido audiovisual europeo. Es apoyado por el Fondo Europeo de Inversiones (EIF) bajo instrumentos que buscan combinar impacto cultural con retorno financiero, especialmente en contenido diverso y de alto potencial creativo.

Un estudio publicado en el *Journal for Cultural Economics* (2022) concluye que las nuevas innovaciones financieras en el sector no provienen principalmente de reformas estructurales, sino de modalidades tecnológicas emergentes, como el *crowdfunding*, incubadoras, aceleradoras, inversiones agrupadas, tecnologías digitales de recaudación y tokenización. Propone líneas futuras de investigación como la combinación de financiamiento de proyectos con presupuestos estructurales, nuevos modelos de negocio, mejoras laborales mediante tecnología, optimización de costos transaccionales y desafíos regulatorios.

5. DESAFÍOS Y TAREAS

En la actualidad, el ecosistema del financiamiento a la cultura y la creatividad se compone básicamente de organizaciones culturales, empresas creativas, inversores e intermediarios. Las primeras operan en modelos mixtos de subsidios y filantropía, con activos infrautilizados debido a la falta de capital para su desarrollo. Las empresas creativas suelen ser pymes con potencial comercial, con un número importante dirigidas por mujeres. Y los inversores e intermediarios tienen poca exposición al sector, mientras que éste necesita apoyo para captar inversión.

Las organizaciones culturales deben fortalecer la medición de su desempeño e impacto, ya que esto potencia la transparencia frente a *stakeholders* y puede atraer nuevos apoyos financieros. Las nuevas tecnologías tienen un papel clave para impulsar la inversión de impacto en el sector. Aunque el impacto cultural parece evidente, sigue siendo necesaria más evidencia y datos robustos para respaldar su valorización en la inversión.

Se identifican asimetrías de información y lenguaje entre el sector cultural, las ICC y el sector financiero. Existe ausencia de datos adecuados para cubrir las demandas financieras, lo que exige una mejor taxonomía y visión integrada.

La escasa exposición al sector y la inexistencia de un lenguaje comprendido tanto por el sector financiero como por el cultural creativo, demuestra capacidades institucionales limitadas: tanto en el sector cultural para captar inversión, como en el financiero para comprenderlo.

Es necesario diseñar estrategias innovadoras para invertir en ICC, generar nuevas narrativas económicas y empoderar a emprendedores creativos. Es vital atraer nuevas voces, perspectivas y habilidades al diálogo cultural-financiero.

Un ejemplo inspirador es *Figurative* (antes *Arts & Culture Finance*) en el Reino Unido, una organización de inversión social que apoya a empresas culturales y emprendimientos creativos sostenibles. Su misión es fortalecer la resiliencia financiera del sector y demostrar que la cultura puede generar retorno económico y social. Ofrece financiación recuperable y flexible, como préstamos a corto plazo vinculados a ingresos futuros o incentivos fiscales, y acompañamiento en la medición de impacto. Además, promueve un ecosistema financiero que reconozca el valor transformador de la cultura.⁷⁵

75. Ver el siguiente sitio web: <https://figurative.org.uk>

Otro caso ejemplar de intermediación financiera especializada en ICC es el de CREA SGR, impulsado por la Sociedad de Garantía Recíproca (SGR), especializada en el sector cultural, creativo y de entretenimiento en España, con un fuerte enfoque en el sector audiovisual. Solo en el sector audiovisual español ha movilizado cientos de millones de euros mediante aval financiero, facilitando el acceso a crédito bancario para productoras culturales que, de otro modo, no cumplirían los requisitos del sistema financiero tradicional. Al traducir la lógica cultural al lenguaje bancario, reduce asimetrías de información, mitiga el riesgo y actúa como catalizador del desarrollo económico y creativo.⁷⁶ Esta sociedad creada por el Ministerio de Cultura y Deporte de España tuvo una financiación inicial de EGEDA y el ICAA,⁷⁷ quienes aportaron fondos para el capital avalista que permite respaldar operaciones, funciona como una SGR mutualista: para que una empresa reciba un aval, debe convertirse en socia partícipe, incrementando así el respaldo colectivo de la entidad. Gracias a esa base sólida, cada euro aportado al fondo puede avalar hasta 12 euros en operaciones, multiplicando considerablemente el efecto de la garantía.

Este escenario, con el surgimiento de un nuevo paradigma financiero para la cultura, donde la inversión de impacto y los mecanismos colaborativos (*blended finance*, *crowdfunding*, tokenización) cobran protagonismo, requiere visión, datos, políticas públicas y puentes entre cultura y finanzas.

76. Ver el siguiente sitio web: <https://www.creasgr.com/es/>

77. EGEDA (Entidad de Gestión de Derechos de los Productores Audiovisuales) es una organización sin ánimo de lucro que representa y gestiona los derechos de propiedad intelectual de los productores audiovisuales en España e Iberoamérica. Y el ICAA es un organismo adscrito al Ministerio de Cultura y Deporte de España. Es la agencia pública responsable de las políticas del cine y el audiovisual.

6. CONCLUSIÓN

El futuro de la financiación para la cultura y las industrias creativas no puede continuar limitado a esquemas tradicionales de subvención o filantropía asistencial. Las ICC han demostrado su peso económico, su capacidad de innovación y su impacto social, pero siguen atrapadas en una brecha de reconocimiento financiero que impide su desarrollo pleno. Superar esta situación implica repensar no solo los instrumentos de financiamiento disponibles, sino también el marco narrativo que acompaña a la cultura: dejar de verla como gasto y empezar a tratarla como inversión estratégica.

Chile, pese a contar con marcos institucionales de apoyo cultural como fondos concursables y programas de fomento creativo, muestra aún una prevalencia de financiamiento público tradicional y filantrópico, con limitado acceso del capital privado estructurado bajo lógicas de retorno e impacto. La falta de intermediarios financieros especializados, la ausencia de métricas de impacto cultural estandarizadas y la escasa articulación de políticas públicas con instrumentos de financiamiento innovadores constituyen barreras que han limitado la diversificación financiera de las ICC.

Los avances internacionales en inversión de impacto, *blended finance*, *venture philanthropy* o *crowdfunding* abren nuevas posibilidades para América Latina y Chile, siempre que se adapten a su realidad institucional y productiva. Para que estas herramientas sean efectivas en el sector cultural, se requiere un ecosistema habilitante: intermediarios financieros especializados, capacidades institucionales fortalecidas, mejores datos e indicadores de impacto, y políticas públicas coherentes con los ODS. La incorporación de mecanismos como *bonos de impacto social culturales* o fondos de inversión específicos para cultura exige fortalecer capacidades públicas para definir, evaluar y monitorear resultados, así como crear incentivos fiscales y legales que atraigan capital privado responsable.

El reto principal está en construir puentes entre el lenguaje financiero y el universo creativo. Esto exige una visión compartida, alianzas intersectoriales y una narrativa basada en evidencia que posicione a la cultura como motor de desarrollo sostenible. Solo así se logrará una financiación sostenible, diversificada y orientada al impacto, que permita a las ICC alcanzar todo su potencial transformador en lo económico, social y ambiental.

Chile está bien posicionado para enfrentar estas transformaciones, dada su infraestructura institucional cultural existente y sus políticas públicas orientadas al emprendimiento y la innovación. Integrar estos elementos en una estrategia coherente de financiamiento de impacto permitirá no solo capturar el valor económico de las ICC, sino también maximizar sus externalidades sociales y ambientales.

7. BIBLIOGRAFÍA

Banco Interamericano de Desarrollo, *Emprender un futuro naranja. Retos y oportunidades para emprendedores creativos* (2018): <https://publications.iadb.org/es/emprender-un-futuro-naranja-quince-preguntas-para-entender-mejor-los-emprendedores-creativos-en>

Ernst & Young, *Cultural Times: The First global map of cultural and creative industries* (UNESCO, 2015), 88: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235710.locale=es>

Fundación Gabeiras, *Hacia la creación de un fondo de impacto en cultura* (2023): https://lacultivadaediciones.es/wp-content/uploads/2024/04/Informe-Hacia-la-creacion-de-un-fondo-de-impacto-en-cultura_DIGITAL_DEF.pdf

GIIN – Global Impact Investing Network, *Sizing the Impact Investing Market 2024*: <https://thegiin.org>

Global Digital Content Market 2024-2030 Report.

Godeke, Steven, & Patrick Briaud, P. (2020). *Impact investing: An Implementation Guide for Practitioners* (Rockefeller Philanthropy Advisors, 2020): <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2020/06/RPA-Impact-Investing-Handbook.pdf>

OECD, *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries* (2023): https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/06/the-culture-fix_fda3a600/991bb520-en.pdf

Picinati di Torcello, Adriano, “How Cultural Impact Bonds Can Finance Creative Sectors to Drive Economic Growth,” *Impact Alpha* (April 21, 2023): <https://impactalpha.com/how-cultural-impact-bonds-could-secure-creative-sectors-as-a-driver-of-economic-growth/>

UNCTAD, *Creative economy outlook 2022: The international year of creative economy for sustainable development*: <https://unctad.org/webflyer/creative-economy-outlook-2022>

4

**EL EFECTO MULTIPLICADOR DE LAS
INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS:
ANÁLISIS DE SU CADENA DE VALOR
APLICADA AL SECTOR AUDIOVISUAL**



Imagen: Caleb Oquendo.

EL EFECTO MULTIPLICADOR DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS: ANÁLISIS DE SU CADENA DE VALOR APLICADA AL SECTOR AUDIOVISUAL

ALEJANDRA LUZARDO⁷⁸

78. Experta en industrias creativas y CEO de Boomful, dedicada a potenciar el sector audiovisual y las nuevas tecnologías en la región. Cuenta con una sólida trayectoria en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y fue cofundadora de Demand Solutions. Fue productora del podcast Región Naranja y columnista en prestigiosos medios internacionales.

1. INTRODUCCIÓN

En un contexto en el que las industrias culturales y creativas ganan centralidad en las agendas de desarrollo, la necesidad de contar con herramientas que permitan medir sus impactos económicos y territoriales se vuelve cada vez más evidente. La identificación de cadenas de valor, la cuantificación de la derrama económica y el análisis del efecto multiplicador constituyen hoy insumos clave para diseñar políticas culturales basadas en evidencia, evaluar la efectividad de las intervenciones públicas y comprender cómo estos sectores se articulan con otras áreas de la economía.

El sector audiovisual se ha consolidado como un motor estratégico dentro de las industrias culturales y creativas, no solo por su capacidad para construir narrativas que movilizan audiencias y transforman percepciones, sino también por su potencial para generar impactos económicos en sectores tanto creativos como no creativos. Este documento analiza tres conceptos clave para comprender dicho potencial: la cadena de valor, la derrama económica y el efecto multiplicador.

A partir de casos concretos en Colombia y Brasil, se examina cómo una producción audiovisual puede activar múltiples eslabones económicos más allá del propio sector. Asimismo, se plantea que muchos de los cuellos de botella que enfrenta el audiovisual no se originan exclusivamente dentro de este sector, sino que responden a problemáticas estructurales que podrían abordarse de forma más efectiva desde espacios como el turismo, la economía o los ministerios de desarrollo regional.

El análisis incorpora, además, un componente esencial para entender la transformación del ecosistema audiovisual: el impacto de las nuevas tecnologías. Herramientas como la inteligencia artificial, la automatización de flujos de trabajo y los entornos virtuales están redefiniendo procesos, roles y modelos de negocio a lo largo de toda la cadena de valor. Estas transformaciones inciden directamente en el efecto multiplicador, al modificar la forma en que se crean, distribuyen y consumen los contenidos.

En este escenario, la articulación entre el sector audiovisual y otros sectores estratégicos continúa siendo limitada, especialmente con el turismo, a pesar de su creciente importancia para amplificar los efectos económicos de las producciones. A diferencia de otros sectores, el turismo cuenta con sistemas más consolidados para medir su impacto económico de forma sistemática, lo que lo convierte en un aliado clave para visibilizar con mayor precisión el efecto multiplicador del sector audiovisual.

Frente a este panorama, se presenta una metodología aplicada recientemente en el sur-sureste de México, orientada a identificar barreras y proponer soluciones desde un enfoque de política pública intersectorial. Esta perspectiva permite desmitificar la idea de que los principales desafíos del mundo audiovisual son exclusivamente económicos, y revela que muchos de ellos derivan de una débil coordinación entre liderazgos institucionales —públicos, privados, culturales, turísticos, económicos y académicos— que operan de forma fragmentada.

La sistematización de esta metodología, junto con los casos analizados, busca inspirar nuevas formas de colaboración intersectorial como una vía estratégica para fortalecer y ampliar el impacto del sector audiovisual en América Latina.

2. COMPRENDER EL EFECTO MULTIPLICADOR EN EL SECTOR CREATIVO: DERRAMA ECONÓMICA Y CADENAS DE VALOR COMO EJES ESTRATÉGICOS

Para diseñar políticas públicas más efectivas y alineadas con la dinámica actual de los mercados, y para amplificar el impacto económico del sector creativo, es fundamental contar con un conocimiento profundo de la cadena de valor de cada subsector de las industrias culturales y creativas, dado que presentan dinámicas y necesidades muy distintas —como ocurre, por ejemplo, entre el sector audiovisual y el artesanal. Esta comprensión resulta clave no solo para los tomadores de decisiones, sino también para los propios actores del ecosistema creativo, quienes muchas veces desconocen cómo se genera y distribuye el valor dentro de su propio sector. Esta falta de claridad representa uno de los principales cuellos de botella para la construcción de modelos sostenibles de desarrollo cultural y económico.

En este marco, es fundamental desglosar y comprender tres conceptos interrelacionados que permiten analizar cómo se estructura y expande el impacto económico del sector: la cadena de valor, la derrama económica y el efecto multiplicador. Estos elementos constituyen herramientas clave para interpretar el funcionamiento interno de las industrias culturales y creativas, y para trazar estrategias que fortalezcan su potencial transformador.

La cadena de valor abarca todas las etapas involucradas en la creación, producción, distribución y consumo de un bien o servicio. En el caso del sector audiovisual, esta cadena incluye desde el desarrollo del guion y la obtención de financiamiento, pasando por la producción en set, la postproducción técnica y la distribución en salas o plataformas digitales, hasta la exhibición ante el público, la comercialización de productos asociados (*ancillary markets*) y la cobertura mediática. Cada uno de estos eslabones no solo genera valor, sino que también impulsa la creación de empleo, demanda especialización técnica y fortalece redes colaborativas entre distintos actores y sectores, tanto creativos como no creativos. La irrupción de tecnologías como la inteligencia artificial ha transformado esta cadena, automatizando procesos, abriendo nuevos modelos de negocio y planteando desafíos regulatorios y éticos que deben ser abordados desde una perspectiva intersectorial.⁷⁹

La derrama económica, por su parte, se refiere al impacto financiero total que una actividad, evento, industria o proyecto genera en una economía local, regional o nacional. Este concepto va más allá del ingreso directo que produce una iniciativa cultural: abarca el conjunto de flujos económicos que se activan a su alrededor.⁸⁰ Por ejemplo, un festival de cine no solo genera ingresos por la venta de boletos, sino que moviliza recursos hacia hoteles, restaurantes, servicios de transporte, comercios locales y otros rubros que se benefician indirectamente de su realización. Esta capacidad de dinamizar sectores paralelos convierte a las industrias culturales y creativas en motores económicos de gran alcance.

79. Nantheera Anantrasrichai and David Bull, "Artificial intelligence in the creative industries: a review," *Artificial Intelligence Review*, No. 55 (2022): 589-656.

80. David Throsby, *The economics of cultural policy* (Cambridge: Cambridge University Press, 2010).

El efecto multiplicador describe cómo una inversión inicial en el sector audiovisual genera beneficios económicos que exceden ampliamente el gasto directo en producción. Este fenómeno puede desglosarse en varias dimensiones: *a) efectos directos*: se refieren a los empleos y actividades generados dentro de la propia producción audiovisual, como la contratación de actores, técnicos, creativos, guionistas, productores y personal de logística; *b) efectos indirectos*: comprenden el impacto en sectores vinculados que proveen bienes y servicios necesarios para la producción, como transporte, alimentación, hospedaje, alquiler de equipos, servicios legales, seguridad o seguros; *c) gasto inducido*: hace alusión al consumo adicional que realizan las personas que fueron empleadas directa o indirectamente en la producción, como compras, entretenimiento, educación y otros rubros que dinamizan la economía local; *d) efectos de spillover*: incluyen impactos más amplios como el fortalecimiento del turismo (*screen tourism*), el posicionamiento internacional de destinos, la mejora en la marca país o región, y la apertura de nuevas oportunidades económicas en sectores como la gastronomía, el comercio o el urbanismo.⁸¹

Una de las mediciones más recientes y precisas sobre el efecto multiplicador en América Latina proviene del estudio conjunto del Banco Interamericano de Desarrollo y Netflix del año 2023. Según este análisis, por cada 100 empleos directos generados por una producción audiovisual, se crean entre 50 y 70 empleos indirectos. Además, una inversión inicial de 40 millones de dólares en gasto directo puede traducirse en un impacto económico total de hasta 108 millones de dólares, al considerar también los 30 millones generados por el gasto indirecto en la cadena de suministro y los 38 millones derivados del gasto inducido por los trabajadores empleados. Este fenómeno ha sido documentado en países como Brasil, Colombia, México y Argentina, donde la inversión en el sector audiovisual no solo impulsa el consumo cultural, sino que también activa múltiples industrias conexas.⁸²

Este efecto multiplicador adquiere una dimensión aún más relevante cuando se analiza en la intersección entre cultura y turismo, donde el turismo actúa como una manifestación del *spillover* de dicho efecto. De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo, en un informe del año 2021, una de cada cinco personas elige su destino de viaje influenciada por lo que ha visto en pantalla. Esta tendencia, conocida como *screen tourism*, evidencia cómo el contenido audiovisual transforma la percepción cultural de los territorios y contribuye directamente a su dinamismo económico a través de la atracción de visitantes nacionales e internacionales. Sin embargo, en muchos contextos, estas sinergias aún no se traducen en políticas públicas estructuradas que promuevan una colaboración efectiva entre los sectores cultural, turístico y audiovisual. La ausencia de enfoques intersectoriales limita el aprovechamiento pleno de este potencial.⁸³

81. Alejandra Luzardo y Najma Rajah (editores), *El impacto económico de la industria audiovisual en Latinoamérica* (Banco Interamericano de Desarrollo & Netflix, 2023): <https://publications.iadb.org/es/el-impacto-economico-de-la-industria-audiovisual-en-latinoamerica>

82. Luzardo y Najma Rajah, *El impacto económico*.

83. (OECD, 2021) https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/01/managing-tourism-development-for-sustainable-and-inclusive-recovery_9a211102/b062f603-en.pdf?utm_source=chatgpt.com.

Aun así, existen experiencias internacionales que muestran un mayor nivel de articulación entre los sectores cultural, audiovisual y turístico. En Francia, series como *Emily in Paris* y *Lupin* han fortalecido la convergencia entre cultura y turismo. Un estudio del *Centre National du Cinéma et de l'Image Animée* reveló que cuatro de cada cinco turistas extranjeros que visitan París se sintieron motivados a viajar tras ver una producción ambientada en la ciudad, y en un 10 % de los casos fue el motivo principal del viaje. *Emily in Paris* y *Lupin* representaron el 38 % y el 11 % de esas motivaciones, respectivamente. Francia ha sabido capitalizar este interés mediante rutas temáticas, experiencias gastronómicas inspiradas en las series y una colaboración activa entre *film commissions* y oficinas de turismo, consolidando así a París como destino audiovisual estratégico.⁸⁴

España, por su parte, ha consolidado un ecosistema público-privado alrededor del turismo cinematográfico. Desde la implementación de incentivos fiscales en 2015, reforzados en 2021, se han rodado al menos 165 grandes producciones internacionales, generando un gasto directo estimado de 1.320 millones de euros entre 2019 y 2022. Según el informe de Olsberg•SPI para la Spain Film Commission de 2024, esto produjo un impacto total de 1.795 millones en Valor Agregado Bruto (GVA), con un retorno de nueve euros por cada euro invertido. Regiones como Andalucía, Madrid y Comunidad Valenciana han fortalecido sus *film commissions* e impulsado experiencias cinematográficas inmersivas, integrando turismo cultural y audiovisual en una oferta diversificada con mayor visibilidad internacional.⁸⁵

El caso de Brasil representa el avance más reciente y estructurado en términos de articulación institucional. En mayo de 2025, Netflix y Embratur —la agencia nacional de promoción turística de ese país— anunciaron una alianza para posicionar internacionalmente destinos vinculados a producciones brasileñas como *Cidade Invisível*, *Sintonia* y *Love Is Blind Brasil*. Esta colaboración contempla campañas conjuntas y una guía turística cocreada, prevista para fines de 2025. Según *Travel & Tour World* de 2025, esta asociación establece un nuevo estándar en marketing de destinos, al combinar el atractivo emocional del audiovisual con estrategias turísticas concretas.

Lo relevante de esta iniciativa no es solo su carácter innovador, sino su planificación institucional. No se trata únicamente de capitalizar el éxito de ciertas series, sino de integrar de forma sistémica el contenido audiovisual en la estrategia de posicionamiento internacional de Brasil como destino turístico. A diferencia de modelos más espontáneos —como los observados en Francia o España—, el enfoque brasileño demuestra que una estrategia coordinada puede amplificar el efecto multiplicador del sector audiovisual mediante cadenas de valor extendidas e interconectadas. En este contexto, el contenido no solo es vehículo simbólico, sino también una herramienta de política pública que genera derrama económica real en sectores como el transporte, la gastronomía, la hotelería y otras industrias creativas locales.⁸⁶

84. Centre National du Cinéma et de l'Image Animée (CNC), *Impact économique du cinéma et des séries sur le tourisme en France* (2013): https://www.cnc.fr/professionnels/etudes-et-rapports/etudes-prospectives/impact-du-cinema-et-de-la-fiction-tv-sur-le-tourisme-en-france_2097648

85. Olsberg•SPI, *Economic Impact of Spain's Rebates for Investments in International Film and Television Series (2019–2022). Report for the Spain Film Commission* (2024): <https://spainfilmcommission.com/wp-content/uploads/2024/09/Economic-Impacts-of-the-Rebates-for-Investments-in-International-Film-and-Television-Series-in-Spain.pdf>

86. Travel & Tour World, *Netflix and Embratur set new benchmark in destination marketing: Connecting Brazil's vibrant culture with worldwide audiences* (2025): <https://www.travelandtourworld.com/news/article/netflix-and-embratur-set-new-benchmark-in-destination-marketing-connecting-brazil-vibrant-culture-with-worldwide-audiences/>

AMAZON ORIGINAL

The poster features a dark, textured background with a grid of white, chalk-like lines. In the center, a white fox mask with red and black markings and glowing blue eyes is positioned. Four women are shown in profile, their faces partially obscured by the mask and the grid lines. The overall mood is mysterious and intense.

LA JAURÍA

NUEVA TEMPORADA

Imagen: Prime Video.

3. REFERENTES RECIENTES DEL EFECTO MULTIPLICADOR

Uno de los casos más ilustrativos del efecto multiplicador en la industria audiovisual es la producción de *Cien años de soledad*, cuyo impacto ha sido significativo para la economía colombiana. Según datos de Netflix (2024), esta adaptación generó un impacto económico superior a 225 mil millones de pesos colombianos, dinamizando sectores que van mucho más allá del ámbito audiovisual. El rodaje se llevó a cabo en 22 municipios del país, lo que permitió descentralizar la inversión y activar economías regionales.

El proyecto involucró a más de 900 personas en el equipo de producción y convocó a más de 10.000 perfiles para el proceso de casting. Del total seleccionado, el 97 % correspondió a talento colombiano, lo que evidencia una apuesta clara por el fortalecimiento del capital humano local. La construcción del pueblo de Macondo movilizó a más de 150 artesanos nacionales, mientras que la banda sonora fue posible gracias a la participación de 100 músicos, tanto colombianos como internacionales.

En el rubro del vestuario, se produjeron cerca de 40.000 prendas, de las cuales el 97 % se confeccionó con textiles colombianos, dinamizando así el sector textil y artesanal. El set principal se construyó en un terreno de 540.000 metros cuadrados y, durante el rodaje, se reservaron más de 100.000 noches de hotel, lo que generó beneficios directos para la industria turística. Además, más de 850 proveedores locales participaron en distintas etapas de producción, desde logística hasta servicios técnicos.

Si se aplica el coeficiente de efecto multiplicador de 2.7 utilizado en estudios del Banco Interamericano de Desarrollo y Netflix (2023) para la región, el impacto económico total de esta producción podría ascender a aproximadamente 153.9 millones de dólares, equivalentes a más de 600 mil millones de pesos colombianos. Esta cifra representa un incremento del 170 % respecto a la inversión directa, estimada en alrededor de 57 millones de dólares.

Un segundo caso de análisis lo llamaré “**el efecto Gaga**”. Si bien este caso pertenece al sector musical, representa un ejemplo contundente de cómo el sector audiovisual actúa como catalizador en otros sectores creativos, como en este caso es la música. Un ejemplo reciente es el concierto gratuito de Lady Gaga en la playa de Copacabana, en Río de Janeiro, el 3 de mayo de 2025. Con una asistencia estimada de 2.1 millones de personas, se convirtió en el espectáculo más multitudinario de su carrera, superando el récord establecido por Madonna en 2024.⁸⁷ El evento generó un impacto económico directo de aproximadamente 600 millones de reales (cerca de 106 millones de dólares), movilizándolo a más de 500.000 turistas.⁸⁸

Las búsquedas de alojamiento se multiplicaron por 150 en comparación con el mismo periodo del año anterior, especialmente en Copacabana e Ipanema. El sector aéreo también reportó incrementos significativos: las búsquedas de vuelos desde Argentina aumentaron un 150 %, mientras que la demanda general hacia Río creció un 650 %.⁸⁹ Estos datos reflejan beneficios directos para aerolíneas, aeropuertos, agencias de viajes y servicios de movilidad urbana.

El concierto fue parte del programa municipal “Todo Mundo no Rio”, una estrategia que busca posicionar a Río como un polo internacional de turismo cultural durante el mes de mayo.⁹⁰ La organización del evento implicó la movilización de más de 5.000 agentes de seguridad, así como servicios de producción, montaje y logística, generando empleo temporal y dinamizando múltiples sectores. Este caso demuestra cómo un evento cultural de gran escala —apoyado por una narrativa audiovisual potente y una estrategia de ciudad— puede desencadenar impactos económicos inmediatos y posicionar un destino en el mapa global del turismo cultural. La experiencia de Río evidencia que, al igual que en las producciones audiovisuales, la música en vivo puede movilizar sectores enteros, generar derrama económica y transformar la percepción internacional de una ciudad.

87. AP News, «Lady Gaga Rocks Copacabana Beach with a Free Concert for More than 2 Million Fans » (2025, May 3) : <https://apnews.com/article/brazil-concert-copacabana-lady-gaga-show-c8425c13df8bee50880984329116fc9d>

88. O Globo, “Show da Lady Gaga trouxe mais de 600 mil turistas ao Rio; impacto para economia da cidade foi de R\$ 600 milhões” (2025, May 6): <https://oglobo.globo.com/rio/noticia/2025/05/06/show-da-lady-gaga-trouxe-mais-de-600-mil-turistas-ao-rio-impacto-para-economia-da-cidade-foi-de-r-600-milhoes.ghtml>

89. O Globo, “Show da Lady Gaga trouxe mais de 600 mil turistas ao Rio”.

90. Prefeitura do Rio, *Todo Mundo no Rio: Estratégia de cultura e turismo para el mes de mayo* (Secretaría Municipal de Cultura, 2025).

4. LA TRANSFORMACIÓN DE LA CADENA DE VALOR AUDIOVISUAL ANTE LA DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA Y SU IMPACTO EN EL EFECTO MULTIPLICADOR

El sector audiovisual está inmerso en una transformación estructural, impulsada por la disrupción tecnológica y la digitalización de sus procesos. Este cambio afecta cada etapa de su cadena de valor —desde la creación hasta la distribución— y modifica de manera sustancial la forma en que se generan impactos económicos en otros sectores. Tecnologías como la inteligencia artificial (IA), el *machine learning*, el *blockchain*, la automatización de flujos de trabajo, los entornos virtuales y la realidad extendida (XR) han irrumpido con fuerza, redefiniendo tanto los perfiles laborales como los vínculos de valor que se activan alrededor de una producción.⁹¹

Hace apenas una década, gran parte de las producciones audiovisuales dependían casi exclusivamente de procesos físicos, intensivos en mano de obra y logística. Hoy, más de una docena de herramientas —muchas de las cuales no existían o no eran accesibles en 2014— forman parte del flujo estándar en numerosas producciones. Un caso emblemático es *The Mandalorian* (2019), que marcó un antes y un después al introducir el uso masivo de entornos virtuales renderizados en tiempo real mediante pantallas LED y el motor *Unreal Engine*. Desde entonces, otras producciones han integrado tecnologías avanzadas: plataformas de escritura de guion asistidas por inteligencia artificial (*Everything Everywhere All at Once*, 2022), motores de renderizado en tiempo real (*The Batman*, 2022; *The Creator*, 2023), tecnologías de captura volumétrica y captura de movimiento subacuática (*Avatar: The Way of Water*, 2022), producción LED XR (*The Lion King*, 2019; *Rebel Moon*, 2023), síntesis de voz multilingüe y dobles digitales (*Rogue One: A Star Wars Story*, 2016; *Indiana Jones and the Dial of Destiny*, 2023), así como automatización de edición, reconocimiento facial para efectos especiales y algoritmos de predicción de audiencia.

Según el informe *Digital Media Trends 2025* de Deloitte, la adopción de estas herramientas responde a la necesidad creciente de personalizar contenidos, optimizar flujos de trabajo y reducir los costos logísticos asociados a la producción audiovisual. Tecnologías como la automatización, la inteligencia artificial generativa y los entornos virtuales están reconfigurando la cadena de valor del sector, no solo al transformar los procesos de creación y distribución, sino también al ampliar su impacto económico hacia áreas como el desarrollo de software, la analítica de datos y los servicios digitales especializados.⁹²

Un caso radical ocurrido en 2025 es el de Moments Lab, una startup europea que recaudó 24 millones de dólares para desarrollar MXT-2, una herramienta basada en inteligencia artificial que permite indexar automáticamente material audiovisual crudo, generar metadatos y crear cortes preliminares a partir de comandos de texto. Esta tecnología puede reducir hasta siete veces el tiempo de trabajo de un asistente de edición, y ha demostrado duplicar los ingresos de las productoras por reutilización de contenido en plataformas sociales. Su impacto apunta no solo a la eficiencia, sino también a transformar la edición en un proceso predictivo basado en datos de audiencia.⁹³

91. PricewaterhouseCoopers, *Entertainment & Media outlook 2023–2027: Perspectives on the global sector* (2023). PwC, 2023. UNESCO, *RePensar las políticas para la creatividad: Plantear la cultura como bien público* (2022): https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380495_spa

92. Deloitte, *Digital media trends, 18th edition* (Deloitte Insights: 2025): <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey/2025.html>

93. Business Insider, *This Startup Raised \$24M to Help Hollywood Use AI to Save Time and Money. Read its Pitch deck* (2025, June, 12): <https://www.businessinsider.com/pitch-deck-ai-startup-moments-lab-raised-millions-media-video-2025-6>

Este escenario transforma profundamente la lógica del efecto multiplicador. Tradicionalmente, los impactos directos provenían del gasto en rodaje y contratación de personal técnico y artístico; los impactos indirectos derivaban del movimiento económico hacia sectores asociados —transporte, hotelería, alimentación, alquiler de equipos, logística—, mientras que los impactos inducidos se generaban por el consumo de bienes y servicios de las personas empleadas en la cadena. Hoy, muchos de estos flujos se ven alterados: los procesos automatizados y virtuales reducen la necesidad de ciertos servicios tradicionales, afectando especialmente a los sectores que antes se beneficiaban de forma indirecta o inducida.

No obstante, esta transformación no implica una reducción neta del efecto multiplicador, sino una redistribución de los beneficios hacia nuevas áreas de valor, como la economía del conocimiento, el desarrollo de software, la postproducción digital, el análisis de datos o la generación de contenidos personalizados. Y, sobre todo, hacia sectores que no siempre han sido plenamente articulados con el audiovisual, como el turismo.

Un elemento central del efecto *spillover*, particularmente en lo que respecta al turismo, es la necesidad de trabajar con datos provenientes de este sector. A diferencia del audiovisual, el sector turístico cuenta con sistemas más consolidados para medir su impacto económico de manera sistemática. Establecer sinergias entre ambos permitiría capturar con mayor precisión los efectos de arrastre que una producción puede generar en términos de atracción de visitantes, consumo local y posicionamiento de destinos.

De hecho, sin esta articulación, resulta difícil —cuando no imposible— cuantificar adecuadamente el verdadero alcance del efecto *spillover* del audiovisual sobre el turismo. El efecto *spillover*, por su naturaleza intersectorial y su dependencia de dinámicas que operan en el mediano y largo plazo, suele quedar excluido de los modelos tradicionales de medición de impacto. Esta complejidad metodológica no responde a una falta de relevancia, sino a la necesidad de enfoques más integrados que permitan rastrear sus efectos más allá del sector audiovisual. Este tipo de impacto puede beneficiarse significativamente del uso de herramientas de inteligencia artificial y análisis de datos. Al integrarse con sistemas de trazabilidad del comportamiento turístico, modelos predictivos o análisis de redes sociales y georreferenciación, sería posible capturar de forma más precisa el vínculo entre contenidos audiovisuales y dinámicas turísticas.

Para ello, resulta clave fomentar el trabajo conjunto entre el sector audiovisual y el sector turístico, aprovechando la capacidad instalada de este último para sistematizar y monitorear información, y complementándola con tecnologías emergentes que permitan visualizar el impacto de estas sinergias en tiempo real.

La disrupción tecnológica no solo ha transformado la cadena de valor del sector audiovisual, sino que también ha redefinido su capacidad de generar efectos de arrastre en otros sectores, especialmente el turismo. Al integrar herramientas como inteligencia artificial, georreferenciación y análisis de datos, las producciones audiovisuales se consolidan como vectores territoriales con un impacto medible y estratégico. Para escalar ese efecto multiplicador, es imprescindible que los sectores audiovisual y turístico trabajen de forma articulada, aprovechando las capacidades tecnológicas y los sistemas de medición ya existentes para capturar con mayor precisión los vínculos entre narrativa, comportamiento del público y atracción de visitantes.



Imagen: Caleb Oquendo.

5. ACTIVAR EL EFECTO MULTIPLICADOR: UNA METODOLOGÍA INTERSECTORIAL PARA SUPERAR CUELLOS DE BOTELLA EN LAS INDUSTRIAS CREATIVAS

Los cuellos de botella en los distintos sectores de las industrias culturales y creativas representan uno de los retos más relevantes para avanzar en una agenda de desarrollo articulado y aprovechar plenamente el efecto multiplicador que estos sectores pueden generar. Estas barreras limitan la consolidación de ecosistemas dinámicos, la atracción de inversión y la integración efectiva con otras cadenas productivas. Conscientes de esta limitación, en el año 2023 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en colaboración con actores de los sectores públicos, privados, académicos, sociedad civil y creativos, impulsó una intervención pionera en el sur-sureste de México, una de las regiones con mayores desafíos estructurales y brechas históricas.⁹⁴

Como parte de esta iniciativa se diseñó y aplicó una metodología innovadora: las Mesas Ejecutivas Intersectoriales para las Industrias Culturales y Creativas del Sur-Sureste de México, concebidas como un espacio permanente de coordinación multiactor. Su objetivo principal fue identificar y resolver colaborativamente los principales cuellos de botella que obstaculizan el crecimiento del sector. Esta herramienta metodológica parte de un enfoque práctico, territorial e interinstitucional, y permite alinear objetivos estratégicos entre diversos actores, articulando soluciones ya existentes a nivel federal o regional, junto con propuestas generadas directamente por ellos mismos en los espacios presenciales diseñados para este proyecto. Cada solución identificada cuenta con un liderazgo claro y una entidad responsable de su ejecución, lo que permite su activación en un periodo acotado de tres meses.⁹⁵

A diferencia de otros espacios de consulta o concertación, las mesas ejecutivas no se limitan al diagnóstico de problemas, sino que están concebidas para movilizar soluciones. Su diseño técnico y operativo permite articular visiones diversas y canalizar recursos no monetarios hacia proyectos concretos, priorizando la acción colaborativa y la sostenibilidad territorial.

Un elemento clave de esta intervención fue la decisión de que el liderazgo no recayera en el sector cultural, sino en el sector económico. Esto facilitó la organización de sesiones orientadas a comprender con mayor profundidad el funcionamiento de la cadena de valor del sector audiovisual y artesanal, así como la lógica de su efecto multiplicador. De este modo, los distintos sectores y actores involucrados pudieron identificar que muchos de los obstáculos detectados no eran exclusivos del ámbito cultural y creativo, y que podían abordarse mediante metodologías ya utilizadas en otros sectores productivos o a través de esquemas de colaboración intersectorial.

94. Alejandra Luzardo, Martina Majlis, Martina, Nicolás Rebolledo, Valentina López, y Zabel Revuelta, Mesas ejecutivas sur-sureste de industrias culturales y creativas: un espacio permanente de coordinación interinstitucional de las industrias culturales y creativas del sur-sureste de México (BID: 2024): <https://publications.iadb.org/es/mesas-ejecutivas-sur-sureste-de-industrias-culturales-y-creativas-un-espacio-permanente-de>

95. Luzardo et al., *Mesas ejecutivas sur-sureste*.

Si bien este proceso se implementó en el marco de las industrias culturales y creativas, la metodología empleada no es idiosincrática de la cultura. Este enfoque ha sido aplicado previamente en otros sectores productivos y, en este caso, constituyó su primera aplicación sistemática al sector creativo. Ello permitió adaptar herramientas de coordinación multisectorial, liderazgo económico y uso estratégico de recursos no financieros a las particularidades de la cadena de valor creativa. Lo que distingue esta metodología es su clara orientación a la acción y su capacidad para traducir el análisis de la cadena de valor y del efecto multiplicador en intervenciones concretas.

Durante este proceso, se habló con frecuencia del potencial de la economía creativa. Sin embargo, se hizo evidente que, en la práctica, ese potencial no se comprendía del todo. Sin una comprensión multisectorial, resulta muy difícil transformar esa promesa en resultados concretos. Al visibilizar la cadena de valor, se logró desarrollar seis criterios clave para priorizar las acciones frente a cada cuello de botella identificado: *a) prioridad institucional*: ¿qué tan urgente es este cuello de botella para mi institución?; *b) capacidad de intervención*: ¿cómo puede mi institución contribuir a resolverlo?; *c) disponibilidad de recursos*: ¿qué recursos tengo para actuar? (públicos, privados, académicos, creativos); *d) articulación pública*: ¿Qué otras entidades del sector público deben involucrarse?; *e) articulación privada y académica*: ¿qué actores fuera del gobierno deben participar?; y *f) viabilidad de implementación*: ¿qué obstáculos pueden resolverse en el corto o mediano plazo con acciones colaborativas?

Este ejercicio permitió reconocer que una de las barreras recurrentes era la percepción de que todo dependía de la disponibilidad de recursos económicos. No obstante, este proyecto no tenía como propósito asignar financiamiento, sino centrarse en desbloquear cuellos de botella estructurales a través de la articulación intersectorial y el uso estratégico de capacidades ya existentes. Al remover esa barrera inicial, se evidenció que los obstáculos estaban vinculados a distintos eslabones de la cadena de valor, y que podían abordarse con soluciones reales, concretas y factibles dentro del plazo establecido de tres meses. La metodología demostró que, cuando se comparten diagnósticos y se construyen soluciones de manera colectiva, estas comienzan a materializarse.

El proceso culminó con la elaboración de una hoja de ruta estratégica por cada estado participante. Durante su desarrollo, se habilitaron seis espacios de diálogo operativo en el sur-sureste de México, con la participación activa de más de 200 personas provenientes de los sectores mencionados y la colaboración de más de 80 entidades públicas y privadas en distintas fases del proceso. Esta dinámica consolidó una experiencia concreta de gobernanza intersectorial orientada a la acción. Como resultado de este esfuerzo colectivo, se identificaron 52 cuellos de botella estructurales en los sectores audiovisual y artesanal. De ellos, 15 fueron priorizados por su impacto sistémico y viabilidad de resolución. A partir de este trabajo, se generaron 75 compromisos intersectoriales, de los cuales 59 se implementaron durante el proceso. Además, surgieron 28 oportunidades concretas de generación de empleo, derivadas directamente de acuerdos alcanzados en las mesas.⁹⁶

A continuación, se presentan los principales hallazgos y aprendizajes del proceso, el cual evidenció que las barreras estructurales no son simples limitaciones operativas, sino discrepancias políticas entre sectores que requieren enfoques sistémicos, colaborativos y sostenidos en el tiempo para ser superadas. Se trata de los casos de Yucatán, que corresponde al sector audiovisual, y de Oaxaca, que se refiere al sector artesanal.

96. Luzardo et al., *Mesas ejecutivas sur-sureste*.

En el **caso de Yucatán**, y como parte del trabajo de la mesa ejecutiva, se identificaron 19 cuellos de botella que afectan al sector audiovisual en el estado de Yucatán. De ellos, cuatro fueron priorizados por su impacto y viabilidad de resolución. Uno de los principales desafíos detectados fue la falta de coordinación institucional en la emisión de permisos para producciones audiovisuales. Actualmente, estos trámites pueden gestionarse tanto desde la Secretaría de Cultura como desde la Secretaría de Turismo, lo que genera duplicidades, vacíos de información y la ausencia de un registro centralizado. Esta fragmentación no solo complica la eficiencia del proceso, sino que impide monitorear con precisión la actividad del sector y su impacto económico en industrias complementarias como el turismo, la gastronomía o el transporte.

Otro cuello de botella relevante fue la ausencia de una ventanilla única para el sector, una herramienta clave para facilitar el acceso a la información, atraer inversiones y profesionalizar la atención institucional. A diferencia de otros *hubs* consolidados como España, donde toda la oferta institucional y técnica está integrada en una sola plataforma, en Yucatán la información se encuentra dispersa entre distintas dependencias, lo que reduce la competitividad del estado como destino fílmico.

En cuanto a la solución proyectada, digamos lo siguiente: Frente a este diagnóstico, la mesa propuso enfocar los esfuerzos en la promoción de filmaciones en el estado mediante una colaboración público-privada articulada. Como primera acción concreta, se planteó el desarrollo de un catálogo de locaciones, con el fin de sistematizar la oferta territorial y posicionar, de este modo, a Yucatán como un destino estratégico para la industria audiovisual, lo que facilita tanto la atracción de proyectos como la coordinación interinstitucional para su atención.⁹⁷

Veamos ahora al **caso de Oaxaca**, vinculado al sector artesanal. En Oaxaca, las mesas ejecutivas se centraron en el fortalecimiento del sector artesanal, reconociendo su valor como impulsor de identidad cultural, dinamizador económico y puente con sectores como el turismo, el diseño y el comercio justo.⁹⁸

En Oaxaca, se identificaron 19 cuellos de botella, de los cuales seis fueron priorizados por su impacto estructural a lo largo de la cadena de valor. Uno de los desafíos más relevantes fue la atención fragmentada por parte de instituciones públicas y privadas, que intervienen en distintas etapas del proceso productivo y comercial. Esta desarticulación impide una valorización adecuada de las artesanías y debilita su conexión con mercados estratégicos. Entre los principales obstáculos destacan la dispersión de bases de datos, la falta de continuidad en el empadronamiento de personas artesanas, la fragmentación de la información sobre ferias y la multiplicidad de ventanillas que dificultan el acceso a apoyos.

Para este caso, la solución proyectada consiste en la creación de un espacio integrado de atención que centralice procesos como la formalización, el registro y el acompañamiento comercial de decisiones, socios de desarrollo y comunidades creativas interesadas en diseñar políticas con visión de largo plazo.⁹⁹

97. Luzardo et al., *Mesas ejecutivas sur-sureste*.

98. Luzardo et al., *Mesas ejecutivas sur-sureste*.

99. Luzardo et al., *Mesas ejecutivas sur-sureste*.

6. CONCLUSIÓN

El efecto multiplicador de las industrias culturales y creativas —y, en particular, del sector audiovisual— representa una de las herramientas más poderosas para dinamizar economías locales, generar empleo, atraer inversiones y posicionar territorios a escala global. Lejos de limitarse al ámbito simbólico, el sector audiovisual activa una cadena de valor compleja que articula creatividad, servicios, tecnología y consumo, generando beneficios tangibles en múltiples sectores.

Esta cadena de valor no solo crea riqueza en el núcleo de la producción audiovisual; también impulsa sectores conexos como el turismo, el comercio, la hotelería, el transporte, la gastronomía y la tecnología. Sin embargo, uno de los hallazgos más significativos del análisis es la escasa articulación entre los sectores cultural y turístico, pese a que los contenidos audiovisuales tienen un potencial probado para despertar interés por destinos, activar economías regionales y generar flujos turísticos. Esta desconexión representa una oportunidad estratégica que aún no ha sido plenamente aprovechada.

A este panorama se suma una transformación acelerada provocada por las nuevas tecnologías. Herramientas como la inteligencia artificial, la automatización de procesos, la producción virtual o la inteligencia de datos están reconfigurando la cadena de valor, modificando los perfiles laborales, los modelos de negocio y la forma en que se distribuye el valor económico en el ecosistema. Esta revolución tecnológica abre nuevas oportunidades, pero también plantea desafíos en términos de gobernanza, regulación y formación de talento.

La experiencia desarrollada en el sur-sureste de México demostró que es posible desatar el efecto multiplicador cuando se interviene con visión intersectorial, diagnósticos compartidos y metodologías colaborativas. Las mesas ejecutivas implementadas en la región lograron mapear cuellos de botella, articular soluciones concretas y movilizar a más de 80 entidades públicas, privadas y comunitarias, generando compromisos sostenibles y acciones coordinadas.

De cara al futuro, consolidar al sector audiovisual como un eje de desarrollo exige avanzar en cuatro frentes estratégicos. El primer frente implica *fortalecer la generación de evidencia sobre su impacto económico y social*, especialmente en articulación con el sector turístico y mediante el uso de tecnologías emergentes. El segundo, supone que *aprovechar la capacidad instalada del turismo para sistematizar datos*, junto con el uso de herramientas de inteligencia artificial, análisis predictivo y georreferenciación, permitiría capturar con mayor precisión los efectos *spillover* del audiovisual. Esto abriría la puerta a políticas más informadas y a decisiones estratégicas basadas en evidencia compartida entre sectores. El tercer frente consiste en *entender y abordar los cuellos de botella desde una perspectiva de cadena de valor*, para que las políticas públicas sean más eficaces, intersectoriales y alineadas con la realidad productiva. Este enfoque permite identificar no solo las barreras internas del sector, sino también los desafíos estructurales que requieren intervención coordinada desde otros ámbitos como la economía, el turismo, la educación o la tecnología. Por último, el cuarto frente se refiere a *escalar modelos de gobernanza colaborativa que integren la cultura en estrategias de desarro-*

llo de largo plazo, mediante mecanismos institucionales que articulen a los sectores público, privado, académico y comunitario. Las experiencias más exitosas en la región han demostrado que cuando se crean plataformas de diálogo, se promueven compromisos compartidos y se fomenta la participación multisectorial, es posible consolidar un ecosistema audiovisual sostenible y con alto valor económico y social.

En suma, invertir hoy en el sector audiovisual implica apostar por economías más resilientes, creativas y conectadas con las identidades de sus territorios. Pero para que ese potencial se materialice, es indispensable repensar sus vínculos con otros sectores, adaptar las políticas públicas a su nueva configuración tecnológica y fomentar entornos colaborativos que conviertan a la cultura en un motor genuino de desarrollo sostenible.



Imagen: gettysignature.

BIBLIOGRAFÍA

Anantrasirichai, Nantheera, and David Bull, "Artificial intelligence in the creative industries: a review," *Artificial Intelligence Review*, No. 55 (2022): 589-656.

AP News, «Lady Gaga Rocks Copacabana Beach with a Free Concert for More than 2 Million Fans » (2025, May 3): <https://apnews.com/article/brazil-concert-copacabana-lady-gaga-show-c8425c13df8bee50880984329116fc9d>

Business Insider, *This Startup Raised \$24M to Help Hollywood Use AI to Save Time and Money. Read its Pitch deck* (2025, June, 12): <https://www.businessinsider.com/pitch-deck-ai-startup-moments-lab-raised-millions-media-video-2025-6>

Centre National du Cinéma et de l'Image Animée (CNC), *Impact économique du cinéma et des séries sur le tourisme en France* (2013): https://www.cnc.fr/professionnels/etudes-et-rapports/etudes-prospectives/impact-du-cinema-et-de-la-fiction-tv-sur-le-tourisme-en-france_2097648

Deloitte, *Digital media trends, 18th edition* (Deloitte Insights: 2025): <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey/2025.html>

Luzardo, Alejandra, Martina Majlis, Martina, Nicolás Rebolledo, Valentina López, y Zabel Revuelta, *Mesas ejecutivas sur-sureste de industrias culturales y creativas: un espacio permanente de coordinación interinstitucional de las industrias culturales y creativas del sur-sureste de México* (BID: 2024): <https://publications.iadb.org/es/mesas-ejecutivas-sur-sureste-de-industrias-culturales-y-creativas-un-espacio-permanente-de>

Luzardo, Alejandra, y Najma Rajah (editores), *El impacto económico de la industria audiovisual en Latinoamérica* (Banco Interamericano de Desarrollo & Netflix, 2023): <https://publications.iadb.org/es/el-impacto-economico-de-la-industria-audiovisual-en-latinoamerica>

O Globo, “Show da Lady Gaga trouxe mais de 600 mil turistas ao Rio; impacto para economia da cidade foi de R\$ 600 milhões” (2025, May 6): <https://oglobo.globo.com/rio/noticia/2025/05/06/show-da-lady-gaga-trouxe-mais-de-600-mil-turistas-ao-rio-impacto-para-economia-da-cidade-foi-de-r-600-milhoes.ghtml>

OECD (2021) https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/01/managing-tourism-development-for-sustainable-and-inclusive-recovery_9a211102/b062f603-en.pdf?utm_source=chatgpt.com.

Olsberg•SPI, *Economic Impact of Spain’s Rebates for Investments in International Film and Television Series (2019–2022)*. Report for the Spain Film Commission (2024): <https://spainfilmcommission.com/wp-content/uploads/2024/09/Economic-Impacts-of-the-Rebates-for-Investments-in-International-Film-and-Television-Series-in-Spain.pdf>

Prefeitura do Rio, *Todo Mundo no Rio: Estratégia de cultura e turismo para el mes de mayo* (Secretaría Municipal de Cultura, 2025).

PricewaterhouseCoopers, *Entertainment & Media outlook 2023–2027: Perspectives on the global sector* (2023). PwC, 2023. UNESCO, *Re|Pensar las políticas para la creatividad: Plantear la cultura como bien público* (2022): https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380495_spa

Throsby, David, *The economics of cultural policy* (Cambridge: Cambridge University Press, 2010).

Travel & Tour World, *Netflix and Embratur set new benchmark in destination marketing: Connecting Brazil’s vibrant culture with worldwide audiences* (2025): <https://www.traveland-tourworld.com/news/article/netflix-and-embratur-set-new-benchmark-in-destination-marketing-connecting-brazil-vibrant-culture-with-worldwide-audiences/>

5.

CONDICIONES LABORALES DE LOS TRABAJADORES CULTURALES EN CONTEXTO DE ACELERADO CAMBIO TECNOLÓGICO: SITUACIÓN ACTUAL, DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS



CONDICIONES LABORALES DE LOS TRABAJADORES CULTURALES EN CONTEXTO DE ACELERADO CAMBIO TECNOLÓGICO: SITUACIÓN ACTUAL, DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS

SOFIA LOBOS ARAYA¹⁰⁰

100. Ingeniera Comercial con mención en Economía y Máster en Dirección de Artes, Política y Práctica (Universidad de Manchester). Es especialista en planificación estratégica y académica universitaria, con trayectoria liderando la innovación y el desarrollo cultural en los ámbitos público y privado. Fue secretaria ejecutiva del Comité Interministerial de Fomento para la Economía Creativa de Chile.

1. INTRODUCCIÓN

En la última década, diversos estudios han buscado caracterizar las brechas laborales del sector creativo, evidenciando las tensiones entre el aporte social, económico y cultural del sector y la precariedad que enfrentan sus trabajadores.¹⁰¹ Estas brechas se profundizaron durante la pandemia del COVID-19, afectando especialmente a quienes dependen de la presencialidad y la movilidad para ejercer su labor. Pese a su contribución a la cohesión social, el bienestar, el desarrollo territorial y la diversificación productiva,¹⁰² el sector cultural sigue marcado por condiciones de empleo desalineadas con el nivel de formación de sus trabajadores y con el valor que generan en sus entornos.

Intensificada por la pandemia y por el aumento de la conectividad impulsado por tecnologías como el 5G,¹⁰³ la digitalización ha transformado profundamente los modos de producción, distribución y consumo cultural.¹⁰⁴ Estas transformaciones han abierto nuevas oportunidades—como la internacionalización de contenidos, la creación de experiencias inmersivas y la diversificación de fuentes de ingreso—, pero también han revelado barreras estructurales persistentes: rezago tecnológico, precariedad laboral y débil formación en gestión y tecnologías digitales. Esto ha generado nuevas formas de dependencia económica, ampliando el trabajo por encargo y las plataformas de monetización directa, sin garantizar derechos laborales ni seguridad social para buena parte de los trabajadores creativos.

101. Julieta Brodsky, Bárbara Negrón y Antonia Pösse, *El escenario del trabajador cultural* (Santiago: Trama – Unión Europea, 2014): <https://www.cpcv.cl/wp-content/uploads/2018/08/ReferenteaIndustriasCreativas/ChileeInternacional/El-escenario-del-trabajador-cultural-en-Chile.pdf>

102. CEPAL & OEI, *La contribución de la cultura al desarrollo económico en Iberoamérica* (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2021): <https://oei.int/oficinas/secretaria-general/publicaciones/la-contribucion-de-la-cultura-al-desarrollo-economico-en-iberoamerica/> Ver también: Pier Luigi Sacco, Guido Ferilli, & Giorgio Tavano Blessi, “From Culture 1.0 to Culture 3.0: Three Socio-Technical Regimes of Social and Economic Value Creation through Culture, and Their Impact on European Cohesion Policies,” *Sustainability*, 10(11) (2018). 3923

103. Sofía Scasserra, Celeste De Marco, Mariano Pereira, Mora Jozami, Carolina Mora, *Nuevos servicios exportables a partir de la red 5G: ¿Cómo aprovecharlos para reducir la brecha de género?* (Banco Interamericano de Desarrollo; Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe, 2021): <https://publications.iadb.org/es/nuevos-servicios-exportables-partir-de-la-red-5g-como-aprovecharlos-para-reducir-la-brecha-de>

104. Isabelle De Voldere, Jean-François Romainville, Steven Knotter, Eveline Durinck, Engin Evrim, Arthur Le Gall, Philippe Kern, Elisabetta Airaghi, Teodora Pletosu, Eritiana Ranaivoson, & Katharina Hoelck, K., *Mapping the Creative Value Chains. A study on the economy of culture in the digital age* (European Commission Directorate-General for Education and Culture, 2017): <https://europacreativa.es/wp-content/uploads/2017/08/Mapping-the-Creative-Value-Chains.pdf>

En este contexto, la pasada administración puso un énfasis relevante en la materia a través de iniciativas como el Fondo de Apoyo al Cine y al Teatro —impulsado junto a BancoEstado—; la puesta en marcha del Programa del Trabajador Cultural, que provee información y formación de capacidades; y el diseño del Estatuto del Trabajador Cultural, iniciativa que busca reconocer la especificidad del empleo en el sector artístico. Sin embargo, en relación con esta última iniciativa, al término del gobierno de Gabriel Boric no se visualizan lineamientos estratégicos claros ni certezas sobre su viabilidad institucional, lo que genera incertidumbre respecto de su impacto y durabilidad en el tiempo.

En este marco, resulta pertinente observar experiencias internacionales como la de la Korean Artists Welfare Foundation,¹⁰⁵ en Corea del Sur, que ha implementado un modelo institucional integral para el bienestar artístico, articulando programas de protección legal, financiamiento, reconocimiento profesional y formación. Su labor ha sido clave para la implementación de la Ley de Garantía de la Posición y los Derechos de los Artistas del año 2022, normativa que reconoce los derechos laborales de los artistas y articula mecanismos concretos de resolución de conflictos, acceso a financiamiento, campañas de sensibilización y adaptación institucional frente a crisis. Esta experiencia demuestra que el reconocimiento del trabajo artístico no se limita a una ley declarativa, sino que requiere de una arquitectura institucional sostenida, intersectorial y con capacidad adaptativa, lo que ofrece lecciones valiosas para el contexto chileno.

Este capítulo analiza de forma integrada las condiciones y normativas asociadas al mercado laboral del sector creativo chileno en un escenario de acelerado cambio tecnológico y revisión institucional. A partir del diagnóstico de brechas estructurales y del reconocimiento de oportunidades emergentes, se busca proponer lineamientos orientados a fortalecer la sostenibilidad, el reconocimiento y la capacidad de adaptación del sector.

105. Korean Artists Welfare Foundation, *Annual report* (2023): https://www.kawf.kr/files/report_2023_eng.pdf?utm_source=chatgpt.com

2. CONDICIONES ACTUALES Y DESAFÍOS INTERRELACIONADOS

2.1 Trayectorias fragmentadas y pluriempleo como norma

El trabajo en el sector creativo rara vez sigue una trayectoria laboral tradicional. Por el contrario, suele construirse a partir de trabajos por proyecto, múltiples fuentes de ingreso y una alta presencia de informalidad. Diversos autores destacan que los artistas operarían en una lógica dual: equilibrar su pasión —la creación artística— con una fuente de ingresos que les permita sostenerla. Esta dicotomía se traduce en múltiples fuentes de ingreso, combinando actividades artísticas, docencia y trabajos de medio tiempo en sectores no culturales.¹⁰⁶

Caracterizar este tipo de empleo presenta desafíos metodológicos importantes,¹⁰⁷ derivados de factores como los difusos límites entre sectores culturales y creativos, las complementariedades entre funciones, y la dificultad de establecer un universo de análisis común para el empleo cultural.

La última versión del Informe Anual de Estadísticas,¹⁰⁸ señala que el 75 % de los trabajadores culturales cuenta con educación superior (60 % universitaria y 15 % técnica), y que el 41 % se desempeña como independiente, en contraste con el 25 % del total de la economía. Aunque el nivel de cotización previsional del sector es similar al promedio nacional (72,6 % versus 72,8 %), la elevada proporción de trabajadores con formación universitaria sugiere una informalidad relativa más alta en comparación con otros sectores.¹⁰⁹

No obstante, estas cifras oficiales contrastan con estudios sectoriales cuyo universo se define según objetivos de política pública más específicos. El Registro de Agentes Culturales revela que más del 80 % de quienes trabajan en el sector creativo lo hacen de forma independiente, con múltiples ocupaciones y baja formalización.¹¹⁰ A nivel de micro y pequeñas empresas, solo el 38 % tiene equipos con contrato indefinido, mientras que en el 54 % predomina el trabajo a honorarios o *freelance*. Estas modalidades se usan como estrategia para evitar gastos fijos que amenacen la solvencia en un contexto de alta volatilidad en la demanda.¹¹¹

106. David Throsby, & Anita Zednik, "Multiple Job-Holding and Artistic Careers: Some Empirical Evidence," *Cultural Trends*, 20(1) (2011): 9-24.

107. Sofía Lobos, Valentina Lopez, & Andrés Gribnicow, *Financiamiento público a la cultura y la creatividad en América Latina y el Caribe: Presupuestos, instrumentos y perspectivas* (Banco Interamericano de Desarrollo: 2021): <https://publications.iadb.org/es/financiamiento-publico-la-cultura-y-la-creatividad-en-america-latina-y-el-caribe-presupuestos>

108. INE y MINCAP, *Estadísticas Culturales. Informe Anual* (Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas, 2023): https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/cultura/publicaciones-y-anuarios/publicaciones/estad%C3%ADsticas-culturales-informe-anual-2023.pdf?sfvrsn=eb20947f_10

109. Un ejemplo ilustrador, en este último caso, es el acceso al bono para trabajadores y trabajadoras culturales, el cual recibió más de 40 mil postulaciones de trabajadoras y trabajadores culturales de todas las regiones del país, siendo un 74,7 % acogido (30.350 personas).

110. MINCAP, *Agentes culturales, artísticos y patrimoniales* (Santiago: MINCAP, 2021): <https://observatorio.cultura.gob.cl/index.php/informe-preliminar-de-resultados-del-registro-nacional-de-agentes-culturales-artisticos-y-patrimoniales-2021/>

111. CORFO, *Estudio de caracterización de empresas MIPE creativas en Chile* (Santiago: 2022): <http://repositoriodigital.corfo.cl/handle/11373/716719>



Este patrón de empleo fragmentado tiene implicancias diferenciadas entre disciplinas. La diversidad de cadenas de valor, modelos de producción, tipos de bienes y servicios, niveles de brechas de género y perfiles de consumidores, exige una mirada segmentada del sector creativo.¹¹² Así, el análisis de condiciones laborales requiere atender las particularidades estructurales de cada industria cultural, siendo insuficiente la aplicación de marcos genéricos.

En suma, las trayectorias laborales en el sector cultural y creativo están profundamente marcadas por la informalidad, el pluriempleo y la vulnerabilidad económica, aun entre profesionales con alto nivel de escolaridad. Esta realidad complejiza el diseño de políticas laborales efectivas y demanda una institucionalidad capaz de reconocer e intervenir sobre las especificidades del trabajo cultural.

2.2 Asimetrías de financiamiento y obstáculos al desarrollo sectorial¹¹³

Tanto en Chile como en el extranjero, la sostenibilidad del trabajo está condicionada por un entorno financiero frágil y excluyente. La alta dependencia de fondos concursables estatales convive con escasas oportunidades de financiamiento privado, afectando la autonomía, la planificación de largo plazo y el escalamiento de proyectos culturales.¹¹⁴

A nivel nacional, se destaca que las fuentes de financiamiento público resultan insuficientes para cubrir la demanda del sector, y su naturaleza concursable con carácter anual genera incertidumbre permanente.¹¹⁵ A nivel de financiamiento privado, las dificultades son aún mayores: ausencia de garantías, falta de historial crediticio, alto riesgo percibido y baja comprensión de las particularidades del sector por parte del sistema financiero tradicional, lo cual muchas veces se debe a la informalidad en las operaciones de las organizaciones.¹¹⁶ Las micro y pequeñas empresas del sector recurren principalmente a ingresos propios (73 %), aportes de socios (44 %) y financiamiento bancario (32 %),¹¹⁷ lo cual refleja una estructura financiera poco diversificada.

Estas restricciones afectan particularmente a artistas y colectivos sin formalización jurídica ni capacidades administrativas, lo que reproduce círculos de exclusión. La escasa alfabetización financiera y las asimetrías de información sobre instrumentos disponibles agravan el problema.¹¹⁸

112. CORFO, *Estudio de caracterización de empresas MYPE*; De Voldere et al., *Mapping the Creative Value Chains*; Ana Carla Fonseca; David Melo; Enrique Avogadro; Felipe Mujica; María Frick; Marcía García Holley; Magdalena Moreno; Mariana Delgado; Omaira Rodríguez; Pablo Rosello; Sofía Lobos; Trinidad Zaldívar; Matteo Grazzi; Alejandra Luzardo; Andrea Ruy; Eliana Prada; y Simone Sasso, *La pandemia pone a prueba a la economía creativa: Ideas y recomendaciones de una red de expertos* (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020): <https://publications.iadb.org/es/la-pandemia-pone-prueba-la-economia-creativa-ideas-y-recomendaciones-de-una-red-de-expertos> También puede revisarse: Lobos, Lopez, y Gribnicow, *Financiamiento público a la cultura y la creatividad*.

113. Los financiamientos público y privado de la cultura son abordados por los autores Price y Zaldívar en los capítulos respectivos de esta publicación.

114. European Union, *Towards more efficient financial ecosystems Innovative instruments to facilitate access to finance for the cultural and creative sectors (CCS): Good practice report* (Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, 2016): <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f433d9df-deaf-11e5-8fea-01aa75ed71a1> Fonseca et al, *La pandemia pone a prueba a la economía creativa*. MINCAP, *Agentes Culturales, Artísticos y Patrimoniales*.

115. Milena Grass, María Luisa Vergara, Pamela López, Pablo Cisternas y Gonzalo Valdivieso, "Capítulo VII. Propuestas para una renovación de los instrumentos de financiamiento estatal para las artes escénicas en Chile", en *Propuestas para Chile 2024* (Santiago: Centro de Políticas Públicas UC, 2025), 205-232.

116. Juan José Price, *Brechas de acceso a financiamiento privado en las industrias creativas en Chile* (Santiago: Chile-creativo – CORFO, 2018): <https://chilecreativo.cl/brechas-de-acceso-a-financiamiento-privado-en-las-industrias-creativas-en-chile/>

117. CORFO, *Estudio de caracterización de empresas MYPE creativas en Chile*.

118. García et al., *Diagnóstico y caracterización de la economía creativa*.

2.3 Limitaciones en el uso de datos y capacidades técnicas

La disponibilidad de información estadística sobre el sector cultural ha mejorado, pero aún persisten brechas significativas entre la generación de datos y su utilización en el diseño de políticas. La producción de información desarrollada periódicamente por el Ministerio de las Culturas, las Artes y los Patrimonios (MINCAP) y, coyunturalmente, por CORFO (2022) y ProChile (2022), pareciera no traducirse automáticamente en decisiones estratégicas, en parte por la limitada capacidad técnica instalada¹¹⁹. Este tema es abordado en profundidad en el capítulo de Ordóñez en esta publicación.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de un trabajo de Lobos y otros, publicado en el año 2021,¹²⁰ subraya la escasez de perfiles técnicos con formación en análisis económico, evaluación de impacto o políticas de fomento productivo en la institucionalidad cultural encargada del diseño e implementación de políticas públicas. Esta situación responde, en parte, a las bajas condiciones salariales y a la inestabilidad laboral en el sector cultural, que desincentivan la atracción y retención de profesionales con formación técnica asociada a gestión y/o diseño de políticas públicas.

La consecuencia de lo anterior es doble: se reduce la capacidad de las reparticiones estatales orientadas al desarrollo cultural para evaluar sus propias políticas, y se incrementa la dependencia de consultorías externas, muchas veces desconectadas de la lógica institucional de largo plazo. A esto se suma la lentitud en la incorporación de nuevas fuentes y metodologías, como el uso de *big data* o indicadores de sostenibilidad, que podrían enriquecer los diagnósticos.

Desde la perspectiva empresarial, las debilidades en capital humano especializado también limitan la sostenibilidad del ecosistema. De acuerdo con un estudio de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO),¹²¹ solo un 55 % de las empresas del sector cultural cuenta con personal especializado en gestión y administración, a pesar de que el 81 % sí posee recursos humanos en áreas creativas o artísticas. Esta asimetría dificulta la consolidación de modelos de negocio sostenibles y la profesionalización de los equipos, especialmente en micro y pequeñas empresas, donde la polifuncionalidad y la precariedad son estructurales.

Las brechas descritas se traducen en limitaciones para formular proyectos, negociar contratos, acceder a financiamiento o sostener procesos de internacionalización. La baja incorporación de profesionales especializados en temas legales es particularmente crítica: solo un 27 % de las empresas del sector cuenta con personal jurídico, a pesar de la importancia de la propiedad intelectual, los contratos, las licencias y las franquicias en el desarrollo del negocio creativo. Como respuesta, muchas organizaciones recurren a asesorías externas (66 %), lo cual resuelve necesidades inmediatas pero no fortalece capacidades endógenas ni permite una planificación estratégica.¹²²

Una forma de contribuir a resolver los desafíos identificados está en la creación de observatorios. Sin embargo, la experiencia nacional muestra que este tipo de instancias han enfrentado limitaciones estructurales de sostenibilidad, debido a la baja disposición del mercado a financiar productos analíticos técnico-culturales, cuya elaboración requiere equipos profesionales altamente capacitados.

119. INE y MINCAP, *Estadísticas Culturales. Informe Anual. MINCAP, Agentes Culturales, Artísticos y Patrimoniales*. Además, hay que considerar que en Chile, desde el año 2004 se publicó el Informe Anual de Estadísticas Culturales, el cual ofrece una mirada estadística de carácter comparativa de diversos indicadores sociales y económicos, entre ellos, los niveles de escolaridad y ocupación.

120. Lobos, López y Gribnicow, *Financiamiento público a la cultura*.

121. CORFO, *Estudio de caracterización de empresas MIPE creativas*.

122. CORFO, *Estudio de caracterización de empresas MIPE creativas*.

2.4 Propiedad intelectual y sostenibilidad digital

La digitalización ha alterado radicalmente las condiciones de producción, distribución y consumo cultural. En el caso de la música —uno de los pocos sectores con información liberada sobre facturación por tipo de canal de comercialización—, los ingresos por canales digitales representaron casi un 70 % de la facturación global en 2024, alcanzando los 29.600 millones de dólares.¹²³ Plataformas de streaming, redes sociales y servicios bajo demanda han ampliado las posibilidades de circulación y visibilidad de contenidos, incluso para creadores independientes.

Durante la pandemia, la masificación del consumo digital generó nuevas oportunidades y desafíos. Las plataformas se transformaron en espacios de acceso, circulación y contratación, mientras las convocatorias públicas comenzaron a priorizar la generación de contenidos digitales. Sin embargo, este giro dejó en evidencia la fragilidad de muchos proyectos para adaptarse a formatos no presenciales, así como la ausencia de modelos económicos sostenibles frente a la gratuidad creciente de los contenidos en línea.¹²⁴

En el contexto de digitalización acelerada, los derechos de autor y la propiedad intelectual constituyen activos estratégicos para la sostenibilidad económica de los trabajadores del sector creativo. La protección de la propiedad intelectual es un aspecto crucial debido al gran valor intangible tanto de los insumos como de los productos, perfilándose como un elemento estratégico en la internacionalización del sector.¹²⁵

Las entidades de gestión colectiva podrían desempeñar un rol más protagónico en la promoción de políticas orientadas a la valorización y gestión de estos activos. Estas organizaciones son clave para cuantificar la comercialización de obras y canalizar ingresos a sus creadores. No obstante, enfrentan desafíos de fragmentación institucional (diversas organizaciones entre sectores creativos), tensiones con sus potenciales afiliados en torno a comisiones de recaudación, y dificultades para adaptarse a nuevos modelos tecnológicos como blockchain o streaming descentralizado.

En términos de capacidades tecnológicas, el 80 % de las empresas del sector creativo ha incorporado tecnología en el desarrollo de productos y servicios; y un 75 % ha emprendido proyectos innovativos propios.¹²⁶ Esta cifra contrasta con el promedio nacional, el cual de acuerdo a la Encuesta Nacional de Innovación en Empresas presenta una tasa de 10,7 %.¹²⁷ Sin embargo, las tecnologías utilizadas se vinculan principalmente con *software* especializado por disciplina, más que con tecnologías disruptivas como inteligencia artificial o impresión 3D. La incorporación de metodologías específicas (57 %) y de profesionales con experiencia (55 %) muestra avances, pero aún se observan limitaciones en innovación colaborativa o abierta (49 %).

123. IFPI, *Global Music Report* (2025).

124. Fonseca et al, *La pandemia pone a prueba a la economía creativa*.

125. ProChile, *Mapeo exportador de las industrias culturales de Chile* (Santiago: 2022): https://cdc.prochile.cl/wp-content/uploads/2022/05/Informe-Final-Mapeo-Exportador-de-las-Industrias-Culturales-y-Creativas-en-Chile_.pdf

126. CORFO, *Estudio de caracterización de empresas MIPE creativas*.

127. INE, *Encuesta Nacional de Innovación en Empresas* (Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas Culturales, 2023): <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/economia/ciencia-y-tecnologia/encuesta-nacional-de-innovacion-en-empresas>

Entre los desafíos pendientes asociados a tecnología destaca el bajo nivel de penetración de la propiedad intelectual. La CORFO, en un estudio de 2022, establece que solo el 37% de las empresas registra propiedad intelectual; el 25% utiliza licenciamiento; el 9% ha desarrollado franquicias; y apenas el 16% realiza gestión estratégica de precios sobre contenidos creativos.¹²⁸ Registrar una obra y establecer precios basados en el valor de mercado son prácticas fundamentales para capturar rentas diferenciales y escalar modelos de negocio, pero son escasamente comprendidas o utilizadas por las empresas del sector.

El bajo nivel de apropiación de estos instrumentos está estrechamente vinculado a la falta de capacidades técnicas internas en las empresas y a una escasa oferta de formación especializada. La alfabetización en propiedad intelectual, contratos, licenciamiento y tecnologías asociadas debería ser una prioridad en programas de formación artística, técnica y de gestión.

2.5 Gobernanza sectorial e interinstitucionalidad

Una de las tensiones más significativas en la formulación de políticas culturales radica en la coexistencia de objetivos disímiles por parte del Estado, particularmente cuando se considera simultáneamente el fomento de la oferta y la demanda cultural. En el caso del MINCAP, esta dualidad se expresa con claridad: por una parte, se promueve la formación de públicos y audiencias, reconociendo el rol del arte y la cultura en la generación de cohesión social y bienestar; y, por otra, se impulsa el fortalecimiento de la oferta cultural, es decir, de los propios trabajadores y trabajadoras del sector artístico.

Esta dimensión no es trivial, ya que implica la articulación de objetivos de política pública con agencias gubernamentales cuyas competencias y marcos de acción no siempre se alinean con las necesidades específicas del sector cultural. La necesidad de articulación interinstitucional ha sido ampliamente documentada en la literatura especializada. Throsby subraya el carácter multidimensional de los impactos del arte y la cultura, lo que exige enfoques coordinados entre múltiples sectores del aparato estatal.¹²⁹

Esta visión se ha plasmado en instrumentos de política como el Plan Nacional de Fomento a la Economía Creativa en Chile¹³⁰ y el Consejo Nacional de Economía Naranja en Colombia,¹³¹ ambas acompañadas de estructuras interministeriales diseñadas para mejorar la coordinación. Sin embargo, estas experiencias han enfrentado desafíos importantes vinculados a problemas de foco y coherencia estratégica —principalmente, debido a la multiplicidad de ministerios involucrados en sus gobernanzas—, lo que evidencia la necesidad de contar con un mecanismo de coordinación más acotado y especializado para abordar de manera eficaz las condiciones laborales y productivas de los trabajadores culturales.

128. CORFO, *Estudio de caracterización de empresas MYPE creativas*.

129. David Throsby, *The Economics of Cultural* (Cambridge: Cambridge University Press, 2010), “Chapter 2. The scope of cultural policy”.

130. CNCA, *Plan Nacional de Fomento a la Economía Creativa*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (Santiago: 2017): <https://www.cultura.gob.cl/publicaciones/plan-nacional-de-fomento-a-la-economia-creativa/>

131. Decreto 1935, “Por el cual se crea y reglamenta el funcionamiento del Consejo Nacional de la Economía Naranja” (2018): <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=89064>



Imagen: Natalia Espina.

A ello se suma un problema más profundo: la tendencia a abordar el sector cultural como un bloque homogéneo, ignorando las diferencias entre disciplinas, modelos de producción y formas de ingreso. A modo de ejemplo, las artes performáticas —por su dependencia de la presencialidad, la intermitencia en el trabajo y el uso intensivo de infraestructura física— requieren políticas diferenciadas respecto a industrias como el audiovisual, el diseño o los videojuegos.

Ejemplos relevantes de articulación interinstitucional orientada al fomento productivo de la economía creativa en Chile son los Programas Estratégicos de Especialización Inteligente (PEEI), impulsados por CORFO. Iniciados en 2015, estos programas se diseñaron para cerrar brechas de competitividad mediante la reducción de fallas de coordinación y asimetrías de información entre actores del ecosistema productivo, favoreciendo el desarrollo de sectores estratégicos con alto potencial de crecimiento, como la minería, energía solar, los alimentos y la economía creativa.¹³²

Los PEEI incorporan una lógica de gobernanza colaborativa, con participación activa de representantes del modelo de hélice cuádruple (Estado, academia, empresas y sociedad civil), y utilizan herramientas metodológicas como el *roadmapping* para construir hojas de ruta estratégicas de diez años, con evaluaciones trianuales. En el caso de Chilecreativo, el PEEI correspondiente a la economía creativa, se ha reconocido su aporte al posicionamiento de la economía creativa como un motor de crecimiento inclusivo.

No obstante, uno de los desafíos inmediatos radica en que los PEEI están concebidos para una duración máxima de tres ciclos trianuales, los cuales concluirán en el caso de Chilecreativo en 2026, obligando a las autoridades a definir un nuevo marco de articulación institucional. Esta situación abre una ventana crítica para evaluar si los logros alcanzados pueden ser consolidados a través de una institucionalidad permanente y especializada, capaz de articular política cultural y productiva desde una perspectiva sectorial, sostenible y basada en evidencia.

132. CameronPartners Innovation Consultants, *Análisis de la implementación de la política de selectividad estratégica* (2018) (No. Licitación Pública ID 4872-5-LP17, Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño: <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/05/PSE-Informe-Final-16-02-18-v3.0-2.pdf>) Consultar, además: OECD & United Nations, *Production Transformation Policy Review of Chile: Reaping the Benefits of New Frontiers* (2018): <https://doi.org/10.1787/9789264288379-en>

3. HACIA UN MARCO EFECTIVO DE PROTECCIÓN LABORAL EN CULTURA: AVANCES RECIENTES Y DESAFÍOS PENDIENTES

El empleo cultural fue definido como eje estratégico por el gobierno de Gabriel Boric, lo que se tradujo en una serie de compromisos para reconocer y abordar la especificidad del trabajo en el sector artístico y creativo. Entre ellos destacan el diseño del Estatuto del Trabajador Cultural y la puesta en marcha del Programa de Promoción y Fortalecimiento del Trabajo Cultural, que busca proveer información, formación de capacidades y acceso a instrumentos del Estado por parte de trabajadores y trabajadoras del sector. Más recientemente, se anunció la articulación de nuevas fuentes de financiamiento —como el Fondo de Apoyo al Cine y al Teatro en alianza con BancoEstado— que dan señales positivas respecto de una agenda de fomento más interinstitucional.

Estos avances marcan un cambio respecto de ciclos anteriores, donde la dimensión laboral era abordada de forma marginal o fragmentada. Sin embargo, el desarrollo del Estatuto del Trabajador Cultural continúa generando preocupación en el sector, principalmente por la ausencia de lineamientos estratégicos públicos, la falta de claridad institucional sobre su gobernanza y el riesgo de que su diseño no culmine en una política concreta.

La participación —componente esencial del diseño contemporáneo de políticas culturales— es una característica de la institucionalidad nacional chilena, la cual se traduce en diálogos, convenciones, planes y políticas sectoriales y nacionales. Sin embargo, la escasa información pública sobre las metodologías desarrolladas para formular los diagnósticos, así como para el seguimiento periódico de las propuestas y sus resultados, conlleva riesgos. En efecto, sin un diseño riguroso que garantice representatividad y trazabilidad, es posible que ciertas visiones estén sobrerrepresentadas, mientras otras —especialmente periféricas o emergentes— queden excluidas. Esto compromete la legitimidad del proceso y puede erosionar la disposición futura de los actores a participar, especialmente si los aportes realizados no se traducen en instrumentos concretos.

Si bien es valorable la apertura de espacios para insumir el estatuto, como los Diálogos por el Trabajo Cultural Decente,¹³³ a la fecha no se han publicado informes que permitan evaluar su adecuación y eventual impacto en el diseño del estatuto.¹³⁴ Desde esa perspectiva, preocupa el hecho que se observen señales de debilidad durante éste proceso, pues a pesar del extenso período de diagnóstico, temas clave como propiedad intelectual e inteligencia artificial fueron omitidos entre los ámbitos relevantes para el diseño del estatuto.

133. MINCAP, “Ministra de las Culturas encabeza la presentación de los resultados de los Diálogos Sociales de la Agenda de Trabajo Cultural Decente” (2024): <https://www.cultura.gob.cl/institucional/ministra-de-las-culturas-carolina-arredondo-encabeza-la-presentacion-de-los-resultados-de-los-dialogos-sociales-de-la-agenda-de-trabajo-cultural-decente/>

134. A partir de una revisión de la información online realizada en junio 2025 respecto los resultados de los diálogos, se observó que lo único disponible es una presentación audiovisual general, carente de síntesis por dimensión temática o propuesta normativa (ver MINCAP, “Ministra de las Culturas encabeza”).

El principal avance normativo hasta la fecha es la creación del Comité Interministerial de Fomento al Trabajo Cultural.¹³⁵ Sin embargo, a partir de la información pública disponible hasta hoy, no es posible evaluar cuáles serán los mecanismos de gobernanza y la hoja de ruta que permita articular los esfuerzos de los siete ministerios convocados. Tal como se esbozó en el apartado anterior, este diseño representa un desafío adicional para la implementación efectiva del Estatuto. En ese marco, la oportunidad de construir una normativa robusta, que no solo reconozca derechos, sino que también habilite mecanismos para su ejercicio, puede calificarse de crítica.

La fragilidad institucional del proceso se ve agravada por el cambio de administración en 2026, lo que podría implicar una reformulación de prioridades, un enfoque normativo distinto o incluso el congelamiento del Estatuto. En ausencia de avances sustantivos en el gobierno de Gabriel Boric, resulta difícil proyectar la continuidad de la iniciativa en un escenario político incierto.

En función del diagnóstico descrito, se recomienda avanzar hacia la creación de una entidad público-privada especializada, que tenga el mandato explícito de diseñar, coordinar y evaluar políticas de fomento productivo para las industrias culturales y creativas. Esta institución — bajo la forma de agencia, instituto o unidad autónoma— debiese contar con financiamiento basal, autonomía política y una estructura técnica capacitada en políticas públicas, economía cultural e innovación; y que, al mismo tiempo, tenga la capacidad de apalancar recursos de otras fuentes nacionales e internacionales. Solo una institucionalidad de este tipo puede asegurar que el Estatuto del Trabajador Cultural no quede como una promesa pendiente, sino que se transforme en un instrumento efectivo, con capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y a las realidades laborales del siglo XXI.

Avanzar hacia una institucionalidad con una hoja de ruta clara, con metas intermedias y rendición de cuentas pública, es esencial para consolidar un proceso que responda a las necesidades reales del sector. La legitimidad del Estatuto depende no solo de su diseño técnico, sino de la capacidad del Estado para demostrar que puede ser efectivamente implementada y traducirse en mejoras reales a la calidad del empleo.

135. Decreto 11, No. Comité Interministerial para elaborar un Estatuto del Trabajo Cultural (2024). <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1203892&idVersion=2024-05-31>

4. CASO INTERNACIONAL: KOREAN ARTISTS WELFARE FOUNDATION (KAWF)

El caso de Corea del Sur ofrece un ejemplo paradigmático de cómo una estrategia de desarrollo cultural sostenida y articulada puede traducirse en una transformación profunda del posicionamiento internacional de un país.

En las últimas dos décadas, la industria del entretenimiento ha experimentado un crecimiento exponencial, consolidando su proyección global en múltiples frentes: desde el fenómeno mundial del K-pop, con grupos como BTS y BLACKPINK, encabezando rankings globales, hasta la consagración del cine coreano en los Premios Óscar 2020 —incluyendo Mejor Película y Mejor Director para Bong Joon-ho— y el éxito global de series como Squid Game (2021) y The Glory (2022), que lideraron las audiencias de Netflix en decenas de países.

El auge descrito no ha sido producto del azar ni exclusivamente del talento artístico, sino resultado de una estrategia interinstitucional deliberada de largo plazo que combinó políticas culturales activas, incentivos a la innovación, alianzas público-privadas, y un fuerte compromiso del Estado por posicionar la economía creativa como motor de desarrollo.

La estrategia, conocida como Hallyu u “ola coreana”, ha articulado acciones entre ministerios, agencias culturales, educativas y de comercio exterior, consolidando una gobernanza colaborativa orientada a fortalecer tanto la proyección internacional como las condiciones laborales y de bienestar de sus artistas. En este contexto, la creación de la Korean Artists Welfare Foundation (KAWF) constituye una pieza clave para garantizar que el crecimiento del sector cultural venga acompañado de protección social, derechos laborales y marcos normativos adecuados.

La KAWF, que se estableció en 2012 bajo el amparo del Ministerio de Cultura, Deportes y Turismo de Corea del Sur, es la principal institución pública encargada de implementar políticas de bienestar y protección laboral para los trabajadores del sector artístico. Su misión se centra en mejorar las condiciones de vida y trabajo de los artistas mediante un enfoque integral que incluye programas de seguridad social, protección legal, formación, financiamiento y fortalecimiento de capacidades.

Entre sus líneas de acción destacan las siguientes:¹³⁶

En primer lugar, *apoyo financiero y programas de bienestar*. Ofrece asistencia financiera, como préstamos a bajo interés para asegurar la estabilidad económica de los artistas, y cobertura de gastos médicos para que puedan recuperarse de problemas de salud sin interrumpir sus actividades artísticas.

En segundo término, *verificación y reconocimiento de actividades artísticas*. Apunta a simplificar el proceso de verificación de las actividades de los artistas, facilitando su reconocimiento profesional y permitiendo el acceso a beneficios sociales y protecciones legales.

Tercero, *protección de los derechos de los artistas*. Supone la creación del Centro Nacional para los Derechos de los Artistas, que ofrece servicios independientes de asesoría, investigación y resolución de casos para abordar violaciones de derechos y apoyar a las víctimas de acoso o violencia sexual.

Cuarto, *marcos legales y normativos*. Este eje implica la revisión sistemática de las regulaciones vigentes, incluida la implementación de la Ley de Bienestar del Artista, con el objetivo de fortalecer el diseño y la efectividad de políticas públicas. Un ejemplo es la extensión de la validez del estatus de verificación artística —especialmente, durante la pandemia de COVID-19— para permitir la continuidad profesional sin interrupciones.

Como quinto punto, *campanas de incidencia y sensibilización*. Propicia la promoción activa de los derechos de los artistas mediante campañas, materiales informativos y acciones de difusión en diversos eventos artísticos, con el objetivo de generar conciencia y fomentar una cultura de respeto y protección hacia los artistas.

Con una estructura híbrida entre lo técnico y lo participativo, la fundación ha jugado un rol fundamental en la implementación de la Ley de Garantía de la Posición y los Derechos de los Artistas (2022), operando como intermediaria entre el Estado, la comunidad artística y otros actores de la economía creativa. Su modelo, basado en la provisión de servicios públicos específicos para artistas, ha sido reconocido internacionalmente como una experiencia pionera de institucionalización del bienestar cultural en contextos de alta informalidad y fragmentación del trabajo artístico.

136. Korean Artists Welfare Foundation, *Annual report* (2023): https://www.kawf.kr/files/report_2023_eng.pdf?utm_source=chatgpt.com



Imagen: Blow Up.

Congreso

Creatividad Territorio Comun

13-16

Julio · 24

chile

creativo

5. PERSPECTIVAS, OPORTUNIDADES Y RECOMENDACIONES

Las condiciones laborales en el sector cultural chileno reflejan profundas tensiones estructurales: informalidad persistente, trayectorias fragmentadas, escasa protección social y débil institucionalidad. Estos desafíos se ven agravados por una digitalización acelerada que, si bien abre nuevas oportunidades, también evidencia brechas tecnológicas, jurídicas y de capacidades.

En este contexto, el anuncio del Estatuto del Trabajador Cultural representa una oportunidad normativa significativa, pero su avance ha sido lento y opaco. La ausencia de lineamientos estratégicos claros, sumada a la escasa trazabilidad de los procesos participativos, pone en riesgo su legitimidad y viabilidad. Desde esa perspectiva, resulta muy relevante poner en la práctica el estatuto, de forma de generar un marco que promueva estándares laborales acordes al resto de la economía.

Simultáneamente, el caso de la Korean Artists Welfare Foundation (KAWF) ofrece un referente relevante para pensar la institucionalización de mayor bienestar y desarrollo del sector creativo en contextos de alta informalidad. La experiencia coreana demuestra que una arquitectura pública especializada, con capacidad técnica, marcos normativos claros y servicios integrales, puede mejorar significativamente la sostenibilidad del trabajo artístico.

Chile cuenta con antecedentes exitosos de articulación intersectorial como Chilecreativo, cuya gobernanza cuádruple hélice ha contribuido al reconocimiento de la economía creativa como motor de desarrollo. Sin embargo, su ciclo institucional culminó en 2025, abriendo una ventana crítica para establecer un nuevo marco permanente de articulación.

Por ello, tal como se señala en la publicación *Cultura Democrática I*, se recomienda avanzar en la creación de una entidad pública especializada en fomento productivo e internacionalización del sector cultural, dotada de autonomía política, financiamiento basal y capacidades interdisciplinarias. Esta entidad podría operar como columna vertebral de una política cultural moderna, alineada con estándares internacionales y con capacidad de respuesta ante las transformaciones del entorno digital.

Reconocer el trabajo cultural como vector estratégico de innovación, cohesión territorial y diversificación productiva no solo es urgente: es una condición necesaria para su sostenibilidad y dignidad.

BIBLIOGRAFÍA

Brodsky, Julieta, Bárbara Negrón y Antonia Pösse, *El escenario del trabajador cultural* (Santiago: Trama – Unión Europea, 2014): <https://www.cpcv.cl/wp-content/uploads/2018/08/ReferenteaIndustriasCreativas/ChileeInternacional/El-escenario-del-trabajador-cultural-en-Chile.pdf>

CameronPartners Innovation Consultants, *Análisis de la implementación de la política de selectividad estratégica* (2018) (No. Licitación Pública ID 4872-5-LP17, Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño: <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/05/PSE-Informe-Final-16-02-18-v3.0-2.pdf> Consultar, además: OECD & United Nations, *Production Transformation Policy Review of Chile: Reaping the Benefits of New Frontiers* (2018): <https://doi.org/10.1787/9789264288379-en>

CEPAL & OEI, *La contribución de la cultura al desarrollo económico en Iberoamérica* (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2021: <https://oei.int/oficinas/secretaria-general/publicaciones/la-contribucion-de-la-cultura-al-desarrollo-economico-en-iberoamerica/> Ver también: Pier Luigi Sacco, Guido Ferilli, & Giorgio Tavano Blessi, “From Culture 1.0 to Culture 3.0: Three Socio-Technical Regimes of Social and Economic Value Creation through Culture, and Their Impact on European Cohesion Policies,” *Sustainability*, 10(11) (2018). 3923

CNCA, *Plan Nacional de Fomento a la Economía Creativa*. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (Santiago: 2017): <https://www.cultura.gob.cl/publicaciones/plan-nacional-de-fomento-a-la-economia-creativa/>

CORFO, *Estudio de caracterización de empresas MIPE creativas en Chile* (Santiago: 2022): <http://repositoriodigital.corfo.cl/handle/11373/716719>

De Voldere, Isabelle, Jean-François Romainville, Steven Knotter, Eveline Durinck, Engin Evrim, Arthur Le Gall, Phillipe Kern, Elisabetta Airaghi, Teodora Pletosu, Eritiana Ranavoson, & Katharina Hoelck, K., *Mapping the Creative Value Chains. A study on the economy of culture in the digital age* (European Commission Directorate-General for Education and Culture, 2017): <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4737f41d-45ac-11e7-aea8-01aa75ed71a1>

Decreto 11, No. Comité Interministerial para elaborar un Estatuto del Trabajo Cultural (2024). <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1203892&idVersion=2024-05-31>

Decreto 1935, “Por el cual se crea y reglamenta el funcionamiento del Consejo Nacional de la Economía Naranja” (2018): <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=89064>

European Union, *Towards more efficient financial ecosystems Innovative instruments to facilitate access to finance for the cultural and creative sectors (CCS): Good practice report* (Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, 2016): <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f433d9df-deaf-11e5-8fea-01aa75ed71a1>

Grass, Milena, María Luisa Vergara, Pamela López, Pablo Cisternas y Gonzalo Valdivieso, “Capítulo VII. Propuestas para una renovación de los instrumentos de financiamiento estatal para las artes escénicas en Chile”, en *Propuestas para Chile 2024* (Santiago: Centro de Políticas Públicas UC, 2025), 205-232.

IFPI, *Global Music Report* (2025).

INE y MINCAP, *Estadísticas Culturales. Informe Anual* (Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas, 2023): https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/cultura/publicaciones-y-anuarios/publicaciones/estad%C3%ADsticas-culturales-informe-anual-2023.pdf?sfvrsn=eb20947f_10

INE, *Encuesta Nacional de Innovación en Empresas* (Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas Culturales, 2023): <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/economia/ciencia-y-tecnologia/encuesta-nacional-de-innovacion-en-empresas>

Korean Artists Welfare Foundation, *Annual report* (2023): https://www.kawf.kr/files/report_2023_eng.pdf?utm_source=chatgpt.com

Lobos, Sofía, Valentina Lopez, & Andrés Gribnicow, *Financiamiento público a la cultura y la creatividad en América Latina y el Caribe: Presupuestos, instrumentos y perspectivas* (Banco Interamericano de Desarrollo: 2021): <https://publications.iadb.org/es/financiamiento-publico-la-cultura-y-la-creatividad-en-america-latina-y-el-caribe-presupuestos>

Melo; David, Enrique Avogadro; Felipe Mujica; María Frick; Marcía García Holley; Magdalena Moreno; Mariana Delgado; Omaira Rodríguez; Pablo Rosello; Sofía Lobos; Trinidad Zaldívar; Matteo Grazzi; Alejandra Luzardo; Andrea Ruy; Eliana Prada; y Simone Sasso, *La pandemia pone a prueba a la economía creativa: Ideas y recomendaciones de una red de expertos* (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020): <https://publications.iadb.org/es/la-pandemia-pone-prueba-la-economia-creativa-ideas-y-recomendaciones-de-una-red-de-expertos>

MINCAP, “*Ministra de las Culturas encabeza la presentación de los resultados de los Diálogos Sociales de la Agenda de Trabajo Cultural Decente*” (2024): <https://www.cultura.gob.cl/institucional/ministra-de-las-culturas-carolina-arredondo-encabeza-la-presentacion-de-los-resultados-de-los-dialogos-sociales-de-la-agenda-de-trabajo-cultural-decente/>

MINCAP, *Agentes culturales, artísticos y patrimoniales* (Santiago: MINCAP, 2021): <https://observatorio.cultura.gob.cl/index.php/informe-preliminar-de-resultados-del-registro-nacional-de-agentes-culturales-artisticos-y-patrimoniales-2021/>

Price, Juan José, *Brechas de acceso a financiamiento privado en las industrias creativas en Chile* (Santiago: Chilecreativo – CORFO, 2018): <https://chilecreativo.cl/brechas-de-acceso-a-financiamiento-privado-en-las-industrias-creativas-en-chile/>

ProChile, *Mapeo exportador de las industrias culturales de Chile* (Santiago: 2022): https://cdc.prochile.cl/wp-content/uploads/2022/05/Informe-Final-Mapeo-Exportador-de-las-Industrias-Culturales-y-Creativas-en-Chile_.pdf

Scasserra, Sofía, Celeste De Marco, Mariano Pereira, Mora Jozami, Carolina Mora, *Nuevos servicios exportables a partir de la red 5G: ¿Cómo aprovecharlos para reducir la brecha de género?* (Banco Interamericano de Desarrollo; Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe, 2021): <https://publications.iadb.org/es/nuevos-servicios-exportables-partir-de-la-red-5g-como-aprovecharlos-para-reducir-la-brecha-de>

Throsby, David, & Anita Zednik, “Multiple Job-Holding and Artistic Careers: Some Empirical Evidence,” *Cultural Trends*, 20(1) (2011): 9-24.

Throsby, David, *The Economics of Cultural* (Cambridge: Cambridge University Press, 2010), “Chapter 2. The Scope of Cultural Policy”.

6.

LA EXPERIENCIA DE ABASTO
BARRIO CULTURAL. UN MODELO
DE DESCENTRALIZACIÓN Y
TRANSFORMACIÓN URBANA
DESDE LA CULTURA



LA EXPERIENCIA DE ABASTO BARRIO CULTURAL. UN MODELO DE DESCENTRALIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN URBANA DESDE LA CULTURA

ENRIQUE AVOGADRO¹³⁷

137. Consultor y conferencista especializado en gestión cultural y economía creativa, con trayectoria liderando proyectos para empresas, gobiernos y organismos internacionales. Fue ministro de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires y viceministro de Cultura de Argentina. Además, fue Subsecretario de Economía Creativa y director del Centro Metropolitano de Diseño de Buenos Aires.

1. INTRODUCCIÓN: EL PARADIGMA DE LA DESCENTRALIZACIÓN CULTURAL URBANA EN BUENOS AIRES

La experiencia de Abasto Barrio Cultural (ABC),¹³⁸ impulsada por el Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires, propone un modelo innovador para la descentralización cultural urbana, donde el espacio público se convierte en un escenario y motor de transformación social, económica y comunitaria. A partir del reconocimiento del barrio del Abasto como un ecosistema cultural diverso y profundamente arraigado en la identidad local, este proyecto generó una gobernanza participativa que articuló actores públicos, espacios culturales independientes y vecinos en un proceso colaborativo sostenido desde el año 2020. A través de acciones como la recuperación de calles, la creación artística comunitaria y la promoción del patrimonio, se fortaleció la vida cultural local y se reactivó económicamente el barrio tras la pandemia. Este capítulo analiza cómo el enfoque participativo y territorial del programa contribuyó a mejorar la calidad de vida, potenciar la oferta independiente e incrementar el sentido de pertenencia, logrando reconocimientos internacionales que destacan su replicabilidad como un modelo escalable para una política cultural que empodera comunidades y pone en valor el patrimonio de las ciudades.

Desde mi posición como Ministro de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires, tuve el privilegio de impulsar, junto a un equipo de profesionales muy destacados, liderados por Emiliano Michelena, un proyecto que encarna una visión transformadora de la política cultural. Se trata del mencionado Abasto Barrio Cultural. Esta iniciativa, consolidada entre los años 2020 y 2023, representó una apuesta decidida por un modelo de descentralización cultural, con una profunda base territorial, que apuntó a combinar la intervención urbana con la gestión colaborativa y el fortalecimiento del ecosistema cultural independiente del Abasto.

La cultura como factor del desarrollo fue uno de los ejes de la gestión. El paisaje y el territorio son, en sí mismos, un hecho cultural que refleja nuestros modos de habitar. Bajo esta premisa, la acción cultural debe ir mucho más allá de las diferentes disciplinas artísticas y reconocer a los ciudadanos no solo como espectadores, sino también como creadores y protagonistas de las políticas públicas.

138. En adelante, se usarán indistintamente las expresiones Abasto Barrio Cultural, Abasto o la sigla ABC.

2. ANTECEDENTES Y CONCEPTUALIZACIÓN: RECONOCIENDO EL ABASTO COMO UN BIEN COMÚN CULTURAL

El Abasto, un sector que se extiende por Almagro y Balvanera, es un espacio de inmenso valor identitario, un verdadero “barrio cultural”. Su historia, ligada al antiguo mercado, consolidó un ecosistema multicultural único. Es el barrio del tango y del filete porteño —ambos *patrimonios intangibles de la humanidad*—, pero también del rock, del teatro independiente y de la riqueza de las colectividades migrantes. Con más de setenta espacios culturales independientes y casi cuarenta sedes de colectividades, su densidad cultural es excepcional.

Sin embargo, el Abasto enfrentaba serias problemáticas: degradación del espacio público, escasez de verde, problemas de integración sociourbana y una oferta cultural fragmentada. Estos déficits fueron vistos como oportunidades para una intervención alineada con nuestra política de “Cultura de cercanía”. La pandemia de COVID-19 en 2020 acentuó estas problemáticas, forzando el cierre de espacios culturales y exacerbando el deterioro urbano. En este contexto de emergencia, la relevancia de ABC se hizo aún más evidente. Para abordar estos desafíos, el proyecto se sustentó en un sólido marco conceptual. Veamos, a continuación, este marco.

Primer concepto: descentralización cultural urbana. Este aspecto lo entendimos como el traslado de la gestión y producción cultural al nivel local. Creamos una gobernanza mixta Estado-comunidad, concibiendo el Abasto como un bien común cultural, gestionado de manera colectiva. En lugar de políticas homogéneas dictadas desde el centro, apostamos por una política de base territorial, donde las decisiones se consensuan con los actores del barrio.

Segundo concepto: espacio público como escenario. Inspirados en el marco de los derechos culturales, vimos el barrio entero como un escenario a cielo abierto. Convertimos calles, plazas y pasajes en espacios de expresión artística y encuentro, *transformando a todo el territorio en escenario y platea de la cultura*. Esto democratizó el acceso al barrio y revalorizó el patrimonio tangible e intangible, integrado a la vida cotidiana.

Tercer concepto: ecosistema cultural diverso. Mapeamos y reconocimos todas las manifestaciones culturales presentes, desde el tango y el fileteado hasta el teatro alternativo y las tradiciones de las colectividades. El objetivo era fortalecer esta red interconectada, respetando su pluralidad. Las convocatorias artísticas, por ejemplo, exigieron proyectos que articularan *arte, comunidad, espacio público y patrimonio*, y que aseguraran que las creaciones reflejaran esa diversidad.

Cuarto concepto: identidad local como protagonista. Lejos de imponer una agenda externa, nos basamos en los rasgos identitarios del Abasto. Su rica historia —cuna de Gardel, enclave de inmigrantes y epicentro de la cultura independiente posdictadura— fue el punto de partida. Cada acción buscó poner en valor, reflexionar y construir de forma compartida los rasgos identitarios del barrio. Los murales, las esculturas y hasta los poemas lumínicos del icónico poeta local Fernando Noy, instalados en las calles, reflejan la memoria y los símbolos del Abasto, fortaleciendo el sentido de pertenencia de sus habitantes.



CULTURAL

3. DESARROLLO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO GOBERNANZA PARTICIPATIVA Y ACTORES INVOLUCRADOS

Un pilar del proyecto fue su modelo de gobernanza participativa. Desde el inicio, convocamos mesas de trabajo con espacios culturales, organizaciones barriales, vecinos y comerciantes. La primera mesa, llamada “Abasto Abierto”, se conformó en plena pandemia para definir acciones conjuntas de sostenimiento. Posteriormente, mesas temáticas sobre patrimonio o planificación urbana permitieron realizar un diagnóstico participativo y codiseñar soluciones.

La gestión se dividió en un Plan de Gestión Cultural Colaborativa y un Proyecto de Mejoras del Espacio Público. El rol del Ministerio fue de facilitador, aportando coordinación y financiamiento, pero cediendo la curaduría artística a los espacios locales. Los espacios culturales aportaron su conocimiento del territorio y su capacidad artística, mientras que vecinos y organizaciones jugaron un rol consultivo y operativo. Se forjaron alianzas clave, como con la cooperativa de taxistas, COTAX, que cedió una pared para un mural, o con la empresa de pinturas Alba, que apoyó las intervenciones urbanas.

Esta gobernanza enfrentó algunos desafíos. El principal fue construir confianza entre actores que estaban acostumbrados a trabajar de forma aislada. Esto se superó generando resultados tempranos que demostraron el compromiso real del programa. Las trabas burocráticas para intervenir el espacio público se manejaron adecuadamente, al crear un equipo multidisciplinario interno que se articuló con más de siete organismos estatales. Sin duda, el mayor reto fue la pandemia, que obligó a adaptar el proyecto, redirigiendo el enfoque hacia el uso del espacio público como alternativa segura, lo que demostró una notable resiliencia.

4. ACCIONES Y ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS

El proyecto desplegó una gama de acciones concretas, que paso a detallar a continuación:

Primera acción: recuperación de calles y espacios públicos. Se creó el Corredor Biocultural Agüero-Zelaya, un circuito peatonal que conecta el norte y sur del barrio. Se ensancharon veredas, se implementó una “calle verde” con flora nativa, se reforzó la iluminación artística y se instaló arte público. Destacan el mural de piso “Universo Abasto” (el más grande de la Ciudad, con 500 metros cuadrados) y cinco murales monumentales creados por artistas mujeres en conjunto con la comunidad. La iniciativa “Calles Culturales” implementó peatonalizaciones transitorias para que los teatros y centros culturales pudieran “sacar” sus actividades a la calle, revitalizando de esta manera zonas que antes estaban subutilizadas.

Segunda acción: Creación artística comunitaria. Se fomentó la producción artística participativa en múltiples disciplinas. Los murales, por ejemplo, se codiseñaron en talleres con vecinos. La convocatoria “Abasto In Situ” premió la creación de obras *site-specific* inspiradas en la identidad barrial, que se representaron en espacios no convencionales como fachadas o pasajes. Por su parte, el “Club Abasto” coordinó talleres formativos para niños y adolescentes, lo que ayudó a reforzar el rol social de los espacios culturales.

Tercera acción: promoción del patrimonio cultural. Se combinaron acciones educativas con intervenciones físicas. Se organizaron recorridos guiados como “Mi Abasto en Bici”, un exitoso ciclo turístico patrimonial. Se instalaron luces para realzar fachadas emblemáticas y se crearon murales que narran la historia de los lugares. El patrimonio intangible se celebró en ferias gastronómicas que representaron a más de diez colectividades y en creaciones artísticas que se nutrieron de anécdotas y músicas locales. Un ejemplo innovador fue el proyecto “Filete 3D”, que creó piezas de filete porteño en tres dimensiones con placas en braille, haciéndolo accesible.

Además, me gustaría destacar los siguientes *eventos participativos*. En primer lugar, las “Fiestas Abasto”, que se realizan varias veces al año: jornadas callejeras masivas (con hasta 7.500 asistentes en un día) que despliegan múltiples escenarios con una programación continua cuya curaduría es comunitaria. En segundo término, “Abasto Abierto”, un ciclo mensual donde los espacios culturales ofrecen funciones a precios simbólicos, complementado con actividades gratuitas en el espacio público. Esta iniciativa fue clave para la reactivación post-pandemia. Por último, fueron relevantes algunas convocatorias artísticas, como los concursos “Abasto In Situ” e “Identidades Abasto”, que fomentaron la innovación y dieron protagonismo a los actores locales en la creación de la agenda cultural.

5. INVERSIÓN, FINANCIAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD

A diferencia de programas tradicionales con una asignación presupuestaria única y delimitada, el Abasto se caracterizó por una inversión plurianual, multisectorial y progresiva, desplegada entre 2020 y 2023. No existe un registro consolidado del presupuesto total invertido, dado que se trata de un programa transversal cuyas acciones fueron financiadas por diferentes áreas dentro del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. El Ministerio de Cultura fue el impulsor principal, pero también intervinieron otras dependencias, como la Secretaría de Transporte y Obras Públicas, la Dirección General de Patrimonio, la Secretaría de Atención Ciudadana y la Comuna 5, entre otras entidades.

Entre los principales destinos de la inversión destacan los siguientes: En primer lugar, *la infraestructura urbana*, que incluyó la recuperación de calles, el ensanchamiento de veredas, la instalación de luminarias artísticas, señalética patrimonial, murales y mejoras en el espacio público. Estas acciones formaron parte del Plan de Renovación del Abasto, que incluyó la creación del Corredor Biocultural y diversas “Calles Culturales”. En segundo término, *bienes públicos culturales*. Aquí hay que decir que, si bien no se compraron inmuebles, se fortalecieron espacios existentes como la Biblioteca del Parque de la Estación, que fue reabierto como hito cultural del barrio. También se acondicionaron fachadas, pasajes y edificios con valor patrimonial, sin alterar su uso original. Tercero, *financiamiento de la programación cultural*. En este caso, se desarrollaron múltiples convocatorias con fondos no reembolsables dirigidos a espacios culturales independientes, artistas y colectivos barriales. Entre ellos se destacan los programas “Abasto In Situ” e “Identidades Abasto”. Por último, *actividades de mediación y formación*, respecto de las cuales se financiaron talleres, recorridos patrimoniales, festivales callejeros, contenidos educativos y proyectos accesibles como el Filete 3D.

En todos los casos, los fondos provinieron del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. No hubo financiamiento del Estado Nacional ni de organismos multilaterales. No obstante, la experiencia obtuvo apoyos logísticos o en especie de parte del sector privado (por ejemplo, empresas de pintura, cooperativas o cámaras del sector cultural) y fue reconocida internacionalmente por su capacidad de innovación.

Respecto a su sostenibilidad, el desafío actual es consolidar el programa como política de Estado y diversificar sus fuentes de financiamiento. Entre las opciones se consideran la articulación con organizaciones internacionales, alianzas público-privadas, fondos concursables y modelos de cogestión que fortalezcan la autonomía del ecosistema cultural local.



Imagen: Abasto Barrio Cultural.

6. IMPACTO Y RESULTADOS

Los impactos y resultados del proyecto tratado en este capítulo pueden desglosarse en las siguientes dimensiones principales:

Primera dimensión: impacto social y comunitario. El programa fortaleció significativamente la vida cultural local. Los espacios culturales independientes activos en el programa crecieron de diecinueve en 2020 a más de cuarenta en 2022. La asistencia de público saltó de 7.500 en las primeras actividades a más de 60.000 personas en 2022. Las mejoras urbanas y la mayor actividad nocturna aumentaron la percepción de seguridad. De este modo, la cultura sirvió como puente para la cohesión social, propiciando encuentros intergeneracionales y multiculturales. Pero quizás el logro más profundo fue el incremento del sentido de pertenencia. Los residentes se identificaron más fuertemente con su barrio. Tras la instalación de murales y poesías, muchos expresaron que “por fin, el barrio muestra lo que somos”. La percepción de pertenencia, medida en una escala de 1 a 5, aumentó de 2.8 a 4.1 puntos.

Segunda dimensión: impacto económico en la comunidad. ABC tuvo un impacto económico positivo, contribuyendo a la reactivación postpandemia. La mayor afluencia de visitantes dinamizó el comercio local. El aumento de visitas al circuito Abasto-Gardel fue del 18 % tras las obras del Corredor Biocultural. Se generaron ingresos directos por venta de entradas (38.4 millones de pesos entre 2020-2023) y se crearon empleos culturales: se gestionaron 1.150 contratos artísticos y técnicos (60 % mujeres). La revitalización también atrajo nuevos emprendimientos, como librerías-café y espacios de coworking, sentando bases para el desarrollo económico a largo plazo.

Tercera dimensión: potenciación de la oferta cultural independiente. Uno de los mayores logros fue el fortalecimiento de los espacios independientes. Ganaron mayor visibilidad, conformaron una red colaborativa que pasó del aislamiento a la sinergia, y recibieron apoyo financiero y técnico a través de subsidios, premios y capacitaciones. Muy relevante fue la atracción de nuevos públicos, que ayudó a ampliar la base de espectadores y mejorar su sustentabilidad. El Estado adoptó un rol de “vehículo” para las propuestas del sector, generando así una cogestión donde la red de espacios alimenta al programa con contenidos y legitimidad, y el programa los alimenta con recursos y promoción.

Cuarta dimensión: reconocimientos y replicabilidad del modelo. El carácter innovador del proyecto le valió el Premio Internacional CGLU/Ciudad de México/Cultura 21 en el año 2022. Este galardón, otorgado por Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), distinguió

a ABC por promover los derechos culturales durante la pandemia, valorando su enfoque participativo. Una pregunta central en los espacios de cooperación internacional es la posibilidad de adaptar el modelo de Abasto Barrio Cultural a otros contextos. Desde nuestra experiencia, consideramos que esto sí es posible, siempre que se respeten ciertos principios fundamentales: *a)* el anclaje territorial: todo proceso de descentralización debe partir del reconocimiento de los rasgos identitarios del territorio. Abasto fue posible porque existía un ecosistema cultural vivo. Replicar el modelo exige primero mapear, escuchar y legitimar las prácticas culturales locales; *b)* la gobernanza participativa: el modelo no funciona sin una trama de confianza entre actores públicos y comunitarios. Este capital social no se impone: se construye en el tiempo, con resultados concretos y procesos transparentes; y *c)* la capacidad institucional: se requiere voluntad política, equipos interdisciplinarios y flexibilidad normativa para que el Estado actúe como articulador y no como mero administrador.

Pienso que Chile cuenta con experiencias valiosas de cultura territorializada, que incluyen centros culturales comunales, fábricas de cultura y otros dispositivos públicos y privados. Adaptar una lógica como la de Abasto podría enriquecer este ecosistema, sobre todo en contextos de regeneración urbana, planificación participativa o dinamización cultural de zonas con densidad creativa. El modelo es menos una receta cerrada que un conjunto de principios replicables: identidad, participación, acceso, cuidado del espacio público y apoyo a la cultura independiente.

7. LECCIONES APRENDIDAS Y DESAFÍOS FUTUROS

El éxito del modelo se basó en algunas fortalezas clave: un enfoque integral (cultural + urbano), un innovador modelo de gobernanza mixta, el anclaje en la identidad preexistente del barrio y una sólida articulación intersectorial dentro del gobierno. La flexibilidad del enfoque participativo fue fundamental para superar la crisis de la pandemia.

Aun así, enfrentamos desafíos importantes, como la burocracia administrativa, el manejo de tensiones entre actores diversos y su sostenibilidad a largo plazo. El proyecto ha dependido del presupuesto público, por lo que un desafío es institucionalizarlo como política de Estado y diversificar sus fuentes de financiamiento a través de alianzas público-privadas y modelos de autogestión. Para asegurar su futuro, las obras de infraestructura crean un legado tangible, mientras que la red comunitaria empoderada sienta las bases para la autogestión.



8. REFLEXIÓN FINAL

Abasto Barrio Cultural (ABC) se erige como un modelo concreto y escalable de política cultural descentralizada. Su metodología, que integra planificación urbana y gestión cultural participativa, demuestra que la cultura puede ser el eje vertebrador del desarrollo social, económico e identitario. El proyecto empoderó realmente a la comunidad del Abasto. Le dio voz en las decisiones, oportunidades de acción y le devolvió el orgullo por sus raíces, ejemplificando el concepto de “democracia cultural”. Esto supone que los habitantes pasaron de ser consumidores pasivos a cocreadores de la vida cultural de su entorno.

Además, ABC logró poner en valor el patrimonio tangible e intangible de una forma dinámica. No se limitó a restaurar monumentos, sino que hizo que el patrimonio “cobrara vida”, integrándose a la agenda cultural contemporánea. Al abrazar la multiculturalidad, el proyecto amplió la noción de patrimonio para incluir la diversidad viva de las comunidades que conforman el Abasto.

En conclusión, esta experiencia ha probado que descentralizar la política cultural no solo es posible, sino beneficioso en múltiples planos. El Abasto se transformó en un territorio que es, a la vez, escenario y platea, donde la comunidad se mira a sí misma y comparte su riqueza cultural. Empoderar comunidades a través de la cultura y revalorizar el patrimonio es un camino eficaz para construir ciudades más inclusivas, vibrantes y orgullosas de sí mismas.



7.

**LA SINERGIA ENTRE TURISMO
Y CULTURA: CLAVE PARA UNA
POLÍTICA PÚBLICA EFECTIVA**

LA SINERGIA ENTRE TURISMO Y CULTURA: CLAVE PARA UNA POLÍTICA PÚBLICA EFECTIVA

MARÍA JOSÉ MIRA GUMUCIO¹³⁹

JOSÉ FEUEREISEN CROSS¹⁴⁰

139. Actriz y gestora cultural especialista en desarrollo territorial y creatividad, con experiencia en docencia y producción de festivales. Destacan sus cargos como directora ejecutiva de Frutillar Ciudad Creativa (UNESCO) y gerenta del Programa Territorial Corfo Lago Llanquihue. Trabajó una década en la Fundación Teatro del Lago.

140. Sociólogo con vasta trayectoria en desarrollo comunitario y territorial, destacando su liderazgo en la nominación de Frutillar ante la UNESCO. Es director ejecutivo de la Fundación PLADES Frutillar y presidente de la Red Nacional de Territorios Creativos y Frutillar, Ciudad Creativa.

1. INTRODUCCIÓN

En el actual contexto de transformación territorial, la articulación entre turismo y cultura se presenta no solo como una opción estratégica, sino como una necesidad ineludible para los territorios que buscan un desarrollo sostenible y con sentido. Como explicamos más adelante, ambas dimensiones convergen en torno a la generación de valor simbólico, social y económico. La experiencia internacional y los estudios especializados coinciden en que las experiencias turísticas más significativas son aquellas que logran conectarse de manera profunda con la autenticidad cultural de los destinos.¹⁴¹ Esta es una relación que ocurre de hecho, pero que requiere ser diseñada con inteligencia desde las políticas públicas para evitar tensiones, distorsiones y desaprovechamientos.

Tanto el turismo como la cultura poseen la capacidad de movilizar recursos materiales e inmateriales que generan efectos tangibles en los territorios. La cultura otorga identidad, relato y cohesión social, elementos esenciales para el arraigo y la pertenencia de las comunidades. El turismo, por su parte, facilita la circulación de personas, saberes y recursos, generando visibilidad, dinamización económica y nuevas oportunidades de desarrollo. Cuando estas dos fuerzas se integran de manera adecuada, se potencian mutuamente: no solo se fortalece la economía local, sino que también, por un lado, se promueve una comprensión intercultural más rica y, por otro, se refuerza la resiliencia comunitaria frente a los cambios globales.

Ubicar la cultura como núcleo articulador de la experiencia turística abre posibilidades transformadoras. Al centrarse en el carácter singular y diverso de los territorios, el cruce entre cultura y turismo permite diseñar experiencias auténticas que escapen de la estandarización, aportan innovación y se alinean con los principios de sostenibilidad. Además, la integración de las industrias creativas y culturales en las estrategias turísticas contribuye a diversificar las economías locales, estimula la innovación social y fortalece los lazos identitarios entre las comunidades. El desafío es construir desde el inicio un marco de política pública que facilite este encuentro virtuoso, evitando aproximaciones fragmentadas o superficiales, y que reconozca en este vínculo una palanca clave para el desarrollo integral de los territorios.

141. Greg Richards, "Creativity and tourism: The state of the art," *Annals of Tourism Research*, Volume 38, Issue 4 (2011): 1225-1253.



Imagen: Cristian Salinas

2. TURISMO CULTURAL Y TURISMO CREATIVO: UNA DISTINCIÓN RELEVANTE

Durante las últimas décadas, el turismo cultural se ha consolidado como uno de los principales segmentos de la actividad turística global, con un crecimiento sostenido que ha acompañado el reconocimiento de la diversidad cultural como un valor estratégico para los territorios. En Chile, este proceso se ha visto reflejado en el desarrollo de circuitos patrimoniales, la puesta en valor de sitios reconocidos por la UNESCO, como Rapa Nui, las iglesias de Chiloé, el barrio histórico de Valparaíso o las oficinas salitreras de Humberstone y Santa Laura, y una oferta creciente de festivales, museos y rutas culturales. Si bien, aún continúa dentro del paquete de turismos de “intereses especiales”, cada vez el turismo cultural tiene capacidades más masivas y atrae a un público altamente atractivo para nuestros territorios.

Es en este contexto que surge el concepto de “turismo creativo”, desarrollado por Greg Richards, quien lo define como aquel que ofrece a los viajeros la posibilidad de desarrollar su potencial creativo participando activamente en experiencias características del lugar.¹⁴² A diferencia del turismo cultural tradicional, donde el visitante observa o contempla como un sujeto pasivo, el turismo creativo propone un enfoque basado en la participación y cocreación, transformándose así en un sujeto activo. Aquí, los turistas no solo conocen el patrimonio local, sino que interactúan con él, aprenden, crean y se integran en dinámicas culturales vivas.

Este enfoque responde a una transformación más amplia en la lógica de consumo cultural, diversificando la oferta de turismo cultural, alineada con lo que, en una obra de 1999, B. Joseph Pine II y James H. Gilmore han denominado la “economía de la experiencia”.¹⁴³ En lugar de adquirir productos o servicios, los viajeros contemporáneos buscan vivencias memorables que generen aprendizajes, emociones y una conexión genuina con los territorios visitados. De esta forma, el turismo creativo amplía y enriquece la oferta cultural, incorporando no solo bienes tangibles como museos o monumentos, sino también activos intangibles como saberes tradicionales, oficios, artes vivas y prácticas cotidianas.

El impacto local de esta mirada profundiza lo que una visión más tradicional ya venía haciendo. Al involucrar a las comunidades en la creación y desarrollo de las experiencias, se promueve una distribución más equitativa de los beneficios del turismo. Los habitantes dejan de ser proveedores de servicios o receptores pasivos de visitantes para convertirse en protagonistas y cocreadores. Esto fortalece los lazos identitarios, estimula la innovación social y contribuye a la sostenibilidad económica de las culturas locales.

En suma, más que una simple tendencia o nicho de mercado, tanto el turismo cultural como la novedad del turismo creativo constituyen hoy estrategias de alto interés para aquellos territorios que buscan desarrollar un turismo más inclusivo, sostenible y arraigado en su identidad. La interacción entre ambos tiene la capacidad de generar experiencias transformadoras y de activar el potencial creativo de las comunidades, lo que ayuda a la construcción de un desarrollo cultural y turístico integrado.

142. Richards, “Creativity and tourism”.

143. B. Joseph Pine II and James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage* (Cambridge: Harvard Business School Press, 1999).

3. BENEFICIOS CRUZADOS, ¿CUÁL ES LA GANADA?

El cruce entre turismo cultural y turismo creativo genera beneficios diferenciados y cada vez más valorados en los destinos contemporáneos. Mientras el turismo cultural tradicional ya ofrecía a los territorios una vía para posicionarse y enriquecer su oferta, el turismo creativo profundiza este vínculo al proponer experiencias de participación y cocreación. En este marco, los destinos que integran elementos de turismo creativo logran diferenciarse de manera auténtica, sofisticar sus propuestas —agregando valor— y romper la estacionalidad, al atraer visitantes en búsqueda de experiencias singulares a lo largo de todo el año.

Para el circuito cultural, este tránsito hacia el turismo creativo habilita nuevas vías de circulación y sostenibilidad. Las artes, los oficios, las tradiciones y los saberes locales encuentran, a través de experiencias diseñadas para la participación activa del visitante, canales renovados de valorización económica y simbólica. Los creadores locales no solo amplían sus audiencias sino que generan ingresos estables, fortaleciendo la viabilidad de prácticas culturales que de otro modo podrían quedar relegadas o depender exclusivamente de financiamiento público.

A nivel territorial, la integración de enfoques creativos en el turismo amplifica beneficios compartidos: mejora la cohesión social al reforzar el orgullo local y la identidad comunitaria; eleva el posicionamiento territorial al consolidar relatos distintivos y auténticos; y dinamiza economías locales a través de la generación de empleo y encadenamientos productivos entre sectores culturales, creativos, turísticos y de servicios en general como infraestructura o comercio.

El marco conceptual desarrollado por autores como Greg Richards y Regina Scheyvens¹⁴⁴ subraya el papel clave de las comunidades en este proceso: no son meros proveedores ni escenarios, sino custodios, anfitriones y cocreadores de las experiencias. Su participación activa asegura que las dinámicas de desarrollo turístico respeten y enriquezcan las culturas locales. Según Scheyvens, solo con gobernanzas sensibles a los intereses y capacidades de las comunidades es posible promover modelos equitativos que empoderen a las personas y fortalezcan el tejido social.

144. Greg Richards, "Tourism and the World of Culture and Heritage," *International Journal of Heritage Studies*, 25(1) (2000): 9-17. Regina Scheyvens, "Ecotourism and the Empowerment of Local Communities," *Tourism Management*, Volume 20, Issue 2 (1999): 245-249.



Imagen: gettyimages.

4. REFERENTES INTERNACIONALES

Lejos de ser una idea novedosa, la articulación entre cultura y turismo ha sido abordada con decisión por diversas ciudades y países que han comprendido su potencial transformador para el desarrollo territorial, la proyección internacional y la cohesión social. A lo largo del mundo, múltiples estrategias han demostrado que es posible construir destinos reconocibles, sostenibles y culturalmente significativos a partir de este cruce virtuoso.

En América Latina, uno de los casos más emblemáticos es el de la Marca Perú, una política de posicionamiento país que encontró en la gastronomía y en sus tradiciones culturales un vehículo de enorme valor estratégico. A través de campañas que exaltan la identidad culinaria como una experiencia turística integral, el Estado peruano logró no sólo aumentar el flujo de visitantes, sino también generar orgullo identitario, fortalecer a sus productores locales y consolidar a Lima como la capital gastronómica del continente. Esta articulación de cultura, economía y turismo ha sido sostenida en el tiempo por políticas públicas interministeriales, trabajo con el sector privado y una narrativa coherente a lo largo del país.

En la misma línea, ciudades como Salvador de Bahía en Brasil han convertido su herencia afrodescendiente en un activo cultural y turístico con identidad propia. A través de festivales, rutas patrimoniales y experiencias de inmersión musical, Salvador ha promovido un modelo de turismo creativo anclado en la cultura viva de sus comunidades, con políticas locales que reconocen el valor de la diversidad y promueven su sostenibilidad.

Por su parte, Nueva Orleans, en Estados Unidos, ofrece otro ejemplo de cómo la música puede estructurar un relato turístico. Reconocida como la cuna del jazz, la ciudad ha desarrollado una identidad turística profundamente ligada a su patrimonio musical, expresado en festivales icónicos como el Jazz & Heritage Festival, así como en circuitos barriales que permiten vivir la experiencia musical en bares, plazas y espacios comunitarios. Esta integración de la creación artística y el turismo ha sido respaldada por políticas municipales que reconocen la economía creativa como eje de desarrollo, y por una activa participación del sector privado y comunitario en la curaduría de la experiencia turística.

Asimismo, en Kingston (Jamaica), el legado de Bob Marley y el reggae ha sido eje estructurante de una política de turismo cultural que busca poner en valor las raíces afrocaribeñas del país. El Gobierno ha impulsado la creación de museos, festivales y rutas culturales que transforman la experiencia turística en un proceso de inmersión y aprendizaje, reconociendo a la música como lenguaje de identidad nacional. A través del Kingston Creative, una iniciativa público-privada, se ha promovido la regeneración urbana del centro histórico, el fortalecimiento de la economía creativa local y la consolidación de una narrativa que integra historia, arte y desarrollo económico.

En Chile, las ciudades de Frutillar, Valparaíso y Concepción, miembros de la Red de Ciudades Creativas de UNESCO, muestran caminos posibles para proyectar internacionalmente sus atributos culturales. Estas membresías suponen una oportunidad concreta para fortalecer el vínculo entre creatividad y desarrollo sostenible, actuando como plataformas de articulación entre agentes locales e internacionales. Más allá del reconocimiento simbólico, permiten activar redes de colaboración, generar intercambios con otras ciudades del mundo y posicionar la oferta turística/cultural en mercados globales. La visibilidad internacional que otorga esta red puede ser capitalizada a través de políticas locales estratégicas que promuevan experiencias distintivas y sostenibles, favoreciendo la innovación territorial y la apertura de nuevas oportunidades para creadores, emprendedores y comunidades.



Imagen: Douglas Mason.

5. EJERCICIOS VALIOSOS EN CHILE, INSTRUMENTOS Y AVANCES INSTITUCIONALES RECIENTES

La evidencia reciente en Chile confirma que el turismo cultural no solo produce valor simbólico y social, sino que además constituye un motor económico concreto y medible para los territorios. Eventos culturales de distinta escala han demostrado su capacidad para activar economías locales, generar empleo y dinamizar sectores asociados al turismo y los servicios. El Festival Internacional de la Canción de Viña del Mar, por ejemplo, proyectó en su edición 2025 ingresos turísticos del orden de los 45 millones de dólares, con tasas de ocupación hotelera cercanas al máximo y un impacto directo en comercio, gastronomía y transporte en toda el área metropolitana costera. En una escala distinta, pero igualmente significativa, el Festival REC de Concepción —el evento musical gratuito más masivo del país— movilizó en 2025 cerca de 19 mil millones de pesos en solo dos días, con un retorno económico superior a ocho veces la inversión realizada, beneficiando especialmente a alojamientos, restaurantes y servicios urbanos, y consolidando a la ciudad como polo cultural del sur de Chile. En Valdivia, el Festival Internacional de Cine ha mostrado cómo un evento cultural especializado puede generar más de mil millones de pesos en ingresos locales durante una semana, incrementando la demanda gastronómica y la ocupación turística fuera de la temporada estival. Incluso iniciativas de carácter nacional y descentralizado, como la Noche de Museos, han evidenciado impactos económicos inmediatos: en su versión 2025, más del 80 % de los comercios del centro de Santiago reportó aumento de ventas, demostrando que la activación cultural del espacio público puede traducirse en beneficios económicos directos para pequeñas y medianas empresas. Estos casos confirman que el turismo cultural, cuando es diseñado estratégicamente, opera como una palanca efectiva de desarrollo territorial, capaz de articular identidad, economía y cohesión social.

Atendiendo a dicho impacto, en la última década, distintos programas nacionales y territoriales han avanzado en estas líneas, poniendo en el centro la gobernanza colaborativa y la profundización de experiencias participativas.

Un caso interesante es el Programa Territorial Integrado (PTI) Lago Llanquihue Destino Creativo, implementado por CORFO Los Lagos junto a municipios, empresas, instituciones culturales y la comunidad creativa local. Desde su inicio (2021-2023), este instrumento aplicó mesas territoriales para diseñar rutas creativas que combinan música, gastronomía local, artesanía y experiencias audiovisuales, involucrando a creadores, artistas, chefs y emprendedores. Su enfoque orientado a la economía de la experiencia permitió crear espacios donde el patrimonio vivo es activado, garantizando que la riqueza cultural del territorio se traduzca en beneficios capturados localmente. Sin embargo, y como ocurre en muchos casos en Chile, el esfuerzo no logró sostenerse más allá de la duración del financiamiento público, solo algunas de sus iniciativas lograron perseverar como el Movimiento 100K, conformado por chefs y restaurantes, que promueve el uso de productos locales.

En la región de Valparaíso, Valparaíso Creativo —un programa estratégico de CORFO— busca consolidar un ecosistema creativo articulado mediante el fortalecimiento de la economía creativa, integración con universidades, agrupaciones culturales, y con el turismo como eje transversal. El programa apuesta por posicionar el turismo cultural y creativo como palanca para atraer inversión y dinamizar sectores como audiovisual, arquitectura y diseño, impulsando festivales, caminatas patrimoniales y proyectos de barrio.

La Red Nacional de Territorios Creativos, articulada por la sociedad civil con respaldo de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP) y la Subsecretaría de Turismo, articula más de veinte territorios que han realizado mapeos de activos culturales y creativos (más de 1960 activos en trece regiones), procesos formativos, fortalecimiento de narrativas territoriales, e intercambios entre comunidades. Durante el año 2025, se lanzó un nuevo mapeo apoyado por la Subsecretaría de Turismo y Chilecreativo, profundizando la caracterización y clasificación de estos activos.

El Comité Gestor Nacional de Turismo Creativo, compuesto por CORFO, MINCAP, la Subsecretaría de Turismo, y representantes locales, ha operado desde el 2022 como un espacio de coordinación de política pública. Su manifiesto define principios clave: cocreación, sostenibilidad, percepción comunitaria y gobernanza intersectorial. Ha impulsado la incorporación del enfoque de turismo creativo en programas como Market Ready, promoviendo capacitación especializadas para productores culturales y turísticos.

De manera complementaria, la Subsecretaría de Turismo y MINCAP han financiado iniciativas como CreaTurismo (Región de Los Lagos), que entregó formación gratuita en innovación, sostenibilidad y creatividad a empresarios locales, fomentando así la colaboración entre gremios culturales y turísticos. El MINCAP, por su parte, ejecuta programas como el de Fortalecimiento de Ecosistemas Creativos, con énfasis en intersectorialidad y vínculos con el turismo, financiando redes colaborativas territoriales y apoyando la generación de infraestructura blanda (capacitación, asociaciones, gobernanza).

En conjunto, los esfuerzos anteriores muestran aprendizajes importantes: la relevancia de mesas territoriales que validan las narrativas locales; la necesidad de combinar recursos públicos y privados; la eficacia de la formación para elevar capacidades técnicas; y, por último, la importancia de generar espacios donde comunidades y emprendedores gestionen el diseño y la calidad de las experiencias. También revelan la urgencia de escalar estos instrumentos, replicándolos en otros territorios y dotándolos de institucionalidad sostenida. Son ejemplos que deben profundizarse y escalarse para consolidar un turismo cultural y creativo que reúna impacto económico, social y cultural en los territorios.

6. DESAFÍOS DEL PRESENTE, OPORTUNIDADES DEL FUTURO

Como hemos visto, las oportunidades que se abren ante el cruce entre cultura y turismo son vastas, pero no están exentas de desafíos. Las brechas estructurales son persistentes y se expresan, por ejemplo, en la falta de modelos sostenibles de financiamiento, lo que se traduce en inversiones públicas y privadas que hasta ahora no han logrado sobrevivir a la subvención; la escasa formación profesional específica en turismo cultural y creativo, que tiene serias repercusiones en el estándar y consistencia de la oferta para ser efectivamente empaquetado por agentes vinculados al mercado turístico; y en las dificultades de acceso a mercados de intercambios de circuitos nacionales e internacionales por parte de los actores culturales locales. Estas carencias limitan el desarrollo de propuestas que logren combinar calidad, identidad y viabilidad económica a largo plazo.

La intersectorialidad aparece también como un importante desafío. En Chile las políticas públicas aún funcionan de forma fragmentada, con la cultura y el turismo gestionados por carriles separados que dificultan aprovechar plenamente sus sinergias. Aunque algunos municipios han ensayado modelos integrados, sigue pendiente la tarea de avanzar hacia una verdadera articulación intersectorial a nivel nacional y regional. Una segunda dimensión clave, en este aspecto, es integrar al sector privado como el real protagonista del desarrollo territorial y no como un mero invitado. Para ello, se requieren confianzas sólidas, objetivos compartidos y la creación de incentivos claros y atractivos, como beneficios tributarios, acceso preferente a fondos, visibilidad y participación real en la toma de decisiones. Estos incentivos cruzados permiten impulsar no solo la participación, sino también la inversión y la sostenibilidad de proyectos. Para sostener esta alianza en el tiempo, es esencial contar con estructuras de gobernanza multiactor estables, basadas en la transparencia y la corresponsabilidad, siempre adaptadas a la diversidad de realidades del país, ya que articular alianzas en Antofagasta no es lo mismo que hacerlo en Chiloé.

Asimismo, emergen riesgos que deben ser considerados con seriedad: la pérdida de autenticidad cuando los relatos se homogeneizan para agradar a un mercado masivo; la turistificación de comunidades que ven alterado su modo de vida sin participación efectiva en la toma de decisiones; y la concentración de inversiones y propuestas innovadoras en zonas urbanas, dejando al margen a territorios rurales o periféricos. Junto con ello se necesitan mecanismos más sólidos y estratégicos que identifiquen, apoyen y robustezcan efectivamente el rol de articuladores locales, que incluyen gestores culturales, municipios y asociaciones gremiales, como mediadores indispensables. Su capacidad para articular visiones compartidas, recursos diversos y agendas colectivas es crítica para asegurar el éxito de los procesos.

Frente a este escenario, se vuelve indispensable pensar en una política nacional de turismo cultural y creativo que establezca un marco articulador para estas prácticas. Esta política debe reconocer explícitamente el valor de la economía creativa en la estrategia turística del

país, promover incentivos cruzados que favorezcan la colaboración entre sectores, fortalecer a los articuladores locales y garantizar mecanismos de financiamiento que no dependan exclusivamente de proyectos concursables. También es clave establecer una red nacional de colaboración entre territorios que permita compartir aprendizajes, escalar buenas prácticas y posicionar a Chile como un referente en turismo cultural y creativo a nivel internacional, así como lo ha hecho con el turismo de naturaleza en el que el país gana anualmente distinciones en premios y rankings internacionales.

Estas acciones requieren voluntad política, liderazgo técnico e institucionalidad robusta. Pero, sobre todo, necesitan una visión clara sobre el tipo de desarrollo territorial que se quiere impulsar: uno que ponga en el centro la identidad, la participación y la sostenibilidad como motores fundamentales de transformación.

7. A MODO DE CONCLUSIÓN: CULTURA Y TURISMO, MOMENTO DE DAR EL SÍ

Turismo y cultura ya conviven en los territorios. No se trata, por tanto, de decidir si deben vincularse, sino de cómo hacerlo de manera virtuosa. El desafío no es reconocer que comparten un espacio, sino construir una relación estratégica, con sentido territorial, proyección de largo plazo y beneficios compartidos para las comunidades. La articulación entre ambos sectores puede ser una palanca decisiva para avanzar hacia modelos de desarrollo más sostenibles, inclusivos y resilientes.

En un escenario global, crecientemente marcado por la búsqueda de experiencias auténticas, el potencial del turismo cultural y creativo no está solo en su capacidad de atraer visitantes, sino en su poder para fortalecer identidades, dinamizar economías locales, activar redes colaborativas y proyectar a nivel internacional los atributos singulares de cada territorio. Para lograrlo, se necesita una política pública robusta, sensible a la diversidad territorial, comprometida con la participación activa de las comunidades, y basada en un marco institucional que supere la fragmentación sectorial.

“Casarse” o “dar el Sí”, en este contexto, supone asumir el vínculo entre cultura y turismo como un proyecto común. Uno que se construye desde la colaboración multiactor, el reconocimiento del valor creativo de los territorios, y la voluntad política para dar forma a un modelo de desarrollo que celebre la diferencia, promueva la equidad y apueste por el talento y la memoria de sus habitantes. No hacerlo equivaldría a seguir postergando una oportunidad que ya está ocurriendo, pero que, con la estrategia adecuada, podría convertirse en una historia de éxito.



Imagen: Taha Tai.

BIBLIOGRAFÍA

Pine II, B. Joseph, and James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage* (Cambridge: Harvard Business School Press, 1999).

Richards, Greg, "Creativity and tourism: The state of the art," *Annals of Tourism Research*, Volume 38, Issue 4 (2011): 1225-1253.

Richards, Greg, "Tourism and the World of Culture and Heritage," *International Journal of Heritage Studies*, 25(1) (2000): 9-17.

Scheyvens, Regina, "Ecotourism and the Empowerment of Local Communities," *Tourism Management*, Volume 20, Issue 2 (1999): 245-249.

8.

**LA INDUSTRIA EDITORIAL:
UN CASO DE ESTUDIO**



Imagen: Biblioteca de Santiago.

LA INDUSTRIA EDITORIAL: UN CASO DE ESTUDIO

PABLO DITTBORN¹⁴⁵

145. Editor y gestor con trayectoria en Quimantú, Ediciones B, Random House Mondadori y la editorial La Copa Rota. Es socio y gerente general de The Clinic y forma parte del directorio de la Fundación Puerto de Ideas. Ha sido editor general de la Cámara Chilena del Libro y miembro del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

La actividad editorial es una industria de contenidos —se transan derechos de obras, de traducciones y ejemplares—, fuertemente ligada a la industria gráfica, a la de las nuevas tecnologías, y al comercio, con el propósito de producir libros impresos, digitales y audiolibros, que son las diferentes opciones que se tiene para acceder a las distintas publicaciones. Ciertamente, no todos los libros merecen ser publicados, pero esas decisiones deben ser editoriales, vale decir, deben ser realizadas en base a la calidad de los libros y no a cuestiones políticas. Las editoriales se distinguen por la amplitud y calidad de sus catálogos, y de sus autores y autoras. Los lectores saben reconocer esto, y determinan sus preferencias con esos criterios. Esa elección hace a las editoriales más o menos exitosas, pese a que la identidad de algunas de ellas se construya a partir de “una retórica de la diferencia divisiva y resentida”. Uno de los propósitos de cualquier política del libro sería debe contemplar esos principios básicos.

Se suelen hacer invocaciones sobre los beneficios que aporta la lectura, cuando la mayoría de la población lo da por entendido. El problema que tenemos es el muy bajo hábito lector, cuya causa principal viene desde la infancia: el bajísimo nivel de comprensión lectora. Es muy difícil, por no decir imposible, adquirir el hábito de la lectura cuando no se entiende lo que se lee. De ahí que lo fundamental sea vincular los programas del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP) con los del Ministerio de Educación (MINEDUC), para así desarrollar la comprensión lectora y el consiguiente hábito lector desde la más temprana escolaridad. Leamos el siguiente pasaje de Óscar Luis Molina:

“Erasmus de Rotterdam señala el riesgo de la multiplicación solo mercantil de libros sin un desarrollo paralelo del sistema escolar suficiente donde se aprenda a leer, lo que generaría con mucha probabilidad, según él, confusión y anarquía intelectuales, y algo más: si siguen así las cosas como han empezado [con muchos libros y pocos lectores], veremos al poder concentrado en pocas manos y una bárbara tiranía entre nosotros [...] Todo quedaría al arbitrio de uno solo o de unos pocos”.¹⁴⁶

Es probable que esto sea la tarea más ardua y de más largo aliento, pero el desarrollo de una gran masa crítica lectora es el mejor futuro y apoyo que puede tener esta industria, cuyo propósito no solo es conseguir más ventas, sino también lograr que más personas disfruten de la lectura en sus vidas. Más adelante, el mismo autor dice lo siguiente: “Con leer no me refiero a la literatura (relatos, poesía, ensayos). Leer es una actividad más amplia (incluye ser capaz de encarar una partitura, una serie de fórmulas lógicas y matemáticas, un cuadro estadístico, por ejemplo)”. Y luego añade: “Para que un niño lea, no basta mostrarle un libro, también hay que mostrarle un lector”.¹⁴⁷ De esta sentencia, hay quienes han establecido programas de lectura de muchos padres y madres e hijos leyendo delante de compañeros o amigos en lugares públicos.

146. Oscar Luis Molina, *Siempre mañana y nunca mañanamos* (Santiago: Ediciones B, 2004), 27.

147. Molina, *Siempre mañana y nunca mañanamos*, 167.

Yendo a nuestra situación, lamentablemente existe muy poca estadística seria, consistente, confiable y con permanencia en el tiempo que permita saber el peso que tienen el libro y la lectura, y su contribución al desarrollo humano y cultural en el país. Este problema, que es uno de los primeros que debería abordar cualquier política del libro y la lectura, puede ser encarado simultáneamente con otros. Solo así se podrá emitir un diagnóstico real de la situación de la industria y la lectura, para de este modo poder elaborar propuestas consistentes que apunten a revisar y encaminar las ayudas que fomenten el hábito lector e intenten resolver las trabas de la industria. El libro en Chile necesita de un mecanismo permanente de medición de su actividad, igual al existente en muchos otros países.

En variadas oportunidades, se han elaborado, desde el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, planes quinquenales sobre la política acerca del libro y la lectura, los que finalmente terminan siendo nada más que expresiones de deseo y de demandas asistenciales, y no una política basada en información real, seria y objetiva. La implementación de ese mecanismo, y los análisis de sus resultados, debieran ser un primer paso que permanezca a lo largo del tiempo.¹⁴⁸

El Consejo Nacional del Libro y la Lectura, dependiente de la Subsecretaría de la Cultura y las Artes, cuenta con un Departamento de Estudios que debiera conocer, entre otras cosas, la cantidad de libros que se imprimen, importan, y leen en Chile. Sin embargo, solo cuenta con información de los libros que se registran localmente, que no necesariamente se publican. También debiera saber quiénes leen y no leen, por qué no leen los que no leen, y qué leen los que leen. No es posible que sigamos dando por establecido, entre otras falacias, que los libros en Chile son caros, en comparación a otros mercados latinoamericanos, siendo que no hay ninguna medición seria que lo respalde. Las comparaciones deben hacerse con los valores oficiales del dólar en cada país y no con el mercado negro de divisas que exista en ellos. Tampoco se sabe la cantidad de personas que trabajan y las condiciones en que lo hacen en los diferentes eslabones de la cadena del libro — autores, editores, agentes literarios, distribuidores y libreros—, lo cual da cuenta del absoluto desconocimiento sobre esta industria. Solo a través de un relevamiento total y permanente de esa información se pueden fijar políticas consistentes.

En el ámbito (interno) de la difusión del libro, una medida inmediata y de fácil implementación, en relación con la política de adquisiciones de libros por parte del sistema público, consiste en que las compras fiscales se hagan con un margen igual al otorgado por las editoriales a las principales librerías, puesto que el Estado (MINCAP y MINEDUC) compra en cantidades muchas veces superiores, en firme, y pagando en plazos menores. Esto significaría un ahorro o un mejor rendimiento de los recursos públicos para los programas del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas (SNBP) (físico y digital) y de los Centros de Recursos para el Aprendizaje (CRA). En la actualidad se licitan la mayoría de las compras por parte del Estado, pero los mecanismos de evaluación deberían mejorar la ponderación del precio del libro ofrecido por los postulantes por sobre otras variables, dentro de un mismo título.

148. La información sobre libros y autores chilenos que es necesario obtener es la siguiente: editorial o grupo editorial al cual pertenece cada título, sello o colección del título, título del libro, ISBN o Código EAN, autor de la obra, fecha de publicación de la obra, precio de venta al público del título, ejemplares vendidos por mes, ejemplares vendidos acumulado en el año, materia del libro (ficción o no ficción), categoría de la obra (novela, cuento, biografía, ensayo, autoayuda, etc.), cantidad de ejemplares, declarados impresos de la obra, país en donde fue impresa la obra, librerías o puntos de venta establecidos en Chile por regiones, detalles de las exportaciones de libros de autores chilenos, detalle de las cesiones o ventas de derechos de autores chilenos al exterior, detalle de autores y títulos publicados en el exterior, en español u otras lenguas.

Es inaceptable que el Estado compre a mayor precio que una cadena de librerías. Eventualmente, hay compras directas por determinados montos, las que también deberían considerar el factor precio. Este mecanismo ya ha sido utilizado en otros países, homogenizando las compras públicas y emparejando la cancha. Se debe fiscalizar fehacientemente que aquellos títulos o autores vinculados a programas de apoyo, no sean al mismo tiempo comprados con recursos estatales, puesto que no se puede financiar una obra (línea de creación o línea de apoyo a la industria) y luego comprarla también con recursos estatales.

Al mismo tiempo, el SNBP debería publicar mensualmente todas las solicitudes de libros por parte del público —físicos, digitales y auditivos—, de tal manera que se puedan evaluar las compras anuales y proporcionar información a la industria, al público, y a las propias bibliotecas del país para sus futuras adquisiciones.

En la actualidad, la Biblioteca Pública Digital, dependiente del SNBP, compra por intermedio de una distribuidora internacional títulos en formato digital y en audio para los abonados. Estas compras se realizan con una cantidad limitada de bajadas, por lo que en muchas oportunidades se generan listas de esperas para leer un libro por más de cuarenta días, lo que resulta inaceptable en el mundo de las bibliotecas digitales. Si debiéramos esperar cuarenta días para ver una película por cualquier plataforma de *streaming*, significaría la quiebra de esa plataforma. En la industria del libro físico, por su parte, las editoriales entregan sus ejemplares a las librerías *en consignación*. Por lo tanto, van pagando en la medida que van vendiendo. Si aplicamos esta misma norma al modelo digital, la biblioteca pública digital podría tener una oferta de títulos al público infinitamente superior a la actual, sin necesidad de gastar más recursos. Se pagaría a los editores lo efectivamente solicitado por los lectores. Una estadística de los ejemplares comprados (físicos y digitales) y jamás solicitados podría darnos una gran sorpresa. No se debe caer en el error de considerar que estas compras, que no generan lectura, son una suerte de ayuda a las editoriales. Para eso existen otras líneas de financiamiento, y el SNBP no está orientado a tener un archivo de los libros publicados, puesto que esto está resuelto en otra ley que establece la entrega de cinco ejemplares gratuitos de cada libro impreso en Chile a la Biblioteca Nacional. Esta ley obliga a las imprentas y no a las editoriales.

La industria del libro, al igual que todas las industrias culturales en Chile, necesita de apoyos e incentivos, tanto desde el ámbito público como privado. En la actualidad, los apoyos públicos, probablemente los más importantes, son los fondos concursables, que están dirigidos mayoritariamente a la creación y a la industria, y en menor medida a los lectores. Esta situación tiene como consecuencia que la discusión sobre el financiamiento discorra en un ambiente de trincheras disciplinares, enfrentadas y puestas a competir por los recursos, que siempre son escasos. De hecho, el Consejo Nacional del Libro y la Lectura, que es quien asigna los recursos, debería modificar la composición del Directorio, por contar con participantes incumbentes en sus decisiones. Pero, además, hay que revisar desde la génesis estos fondos, determinando cuáles han quedado obsoletos por el avance de las nuevas tecnolo-



Imagen: Warko.

gías, por las nuevas formas de comercialización, o simplemente porque surgieron a partir de presiones injustificadas, olvidando que en el corazón de la actividad editorial está el correr riesgos, no en evitarlos. Para esto es necesario implementar un sistema de seguimiento riguroso de sus resultados y de su sostenibilidad en el tiempo, para así reorientar el modelo, de manera tal que se le dé prioridad al consumidor de cultura por sobre la industria.

Más adelante, se podría implementar una tercera medida realmente transformadora, que sería la de crear una *Tarjeta Lector*, con la que cada comprador podría recuperar el IVA de los libros comprados, dinero que a su vez podría utilizar solo para comprar más libros en la misma o en otras librerías del país (sin que esas compras generen nuevos descuentos de IVA). Solo a través de la implementación de esta medida la demanda de libros podría crecer hasta un 15,96 %.¹⁴⁹

Esto no solo beneficiaría económicamente a los lectores, libreros, autores y editores, sino que además permitiría generar información valiosísima para la industria, para los autores, e incluso para el mismo Estado. Mientras los autores podrían obtener datos fidedignos de lo que les corresponde recibir en concepto de derechos de autor, el Estado podría conocer la demanda de los lectores, lo que le permitiría abastecer de mejor manera las bibliotecas públicas. De todas maneras, hay que considerar que estas son medidas de mediano plazo, focalizadas, y que deberían ser financiadas con la reasignación de fondos, la cual, al ser objeto de algunas modificaciones legales, haría más lenta su implementación.

Otra medida importante, esta vez de corto plazo, concierne a una asignatura pendiente de esta industria y del país: la *Feria Internacional del Libro de Santiago* (también conocida como el Salón Internacional del Libro de Santiago). La función primordial de una feria del libro es mostrar la realidad de la industria literaria y cultural del momento, convirtiéndose en un polo atractivo para el encuentro entre autores y lectores. Chile debería tener una muy buena Feria Internacional del Libro, una que ofrezca al público un programa cultural y profesional de excelencia, y no donde solamente se compren y vendan libros. Las ferias que realmente valen la pena son aquellas donde los profesionales y el público general entran de una manera y salen de otra, ya que ese espacio es capaz de agregarle valor en todos los sentidos posibles. Con esta consigna, el MINCAP también debería facilitar activamente la realización de ferias regionales del libro en coordinación con todos los gremios del libro existentes en el país.

Por lo mismo, la *Feria Internacional del Libro de Santiago* podría y debería ser liderada por el MINCAP, el Gobierno de la Región Metropolitana, y la Municipalidad de Santiago, en conjunto con los actores de la industria y empresas colaboradoras. Solo así la Feria podrá ser parte de una política cultural de Estado, que asegure su excelencia y permanencia en el tiempo. No hay que olvidar, por lo demás, que, por ejemplo, en la Feria del Libro de Frankfurt, que se realizará en octubre del año 2027, Chile será el país invitado de honor. Contamos con muy poco tiempo para evitar que sea el único invitado de esa categoría que no cuente con una feria local del libro con verdadero carácter internacional, profesional y de calidad.

149. La eliminación o devolución del IVA genera un ahorro del 15,96 % y no un 19 %, puesto que están calculados sobre bases diferentes.

Una cuarta medida debe ser la de establecer una política de asistencias a ferias internacionales del libro para la difusión externa de los autores chilenos en perfecta coordinación con el MINCAP, la Dirección de Cultura del Ministerio de Relaciones Exteriores (DIRAC), el Departamento de Industrias Culturales de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), y ProChile, que se encarga de fomentar nuestras exportaciones. Estos programas se deben elaborar y desarrollar en forma coordinada con todos los gremios de la industria y sin criterios ajenos a los editoriales. Una evaluación conjunta nos ayudaría a saber la efectividad de los actuales programas, y a establecer al menos las siguientes ferias: Feria de Frankfurt (Alemania); Feria del Libro Infantil de Bologna (Italia); Feria del Libro de España; Feria Internacional del Libro de Guadalajara (México); Feria Internacional del Libro de Buenos Aires (Argentina); Feria Internacional del Libro de Bogotá (Colombia); y, por último, la Feria Internacional del Libro de Lima (Perú). La participación en cada una de estas ferias debería priorizar a las editoriales que publiquen autores chilenos, y que tengan autorización para negociar sus derechos a otras lenguas o mercados. Esta presencia debería estar asegurada, sin la necesidad de un concurso, por al menos tres años seguidos, con el objetivo de ampliar el mercado de los autores nacionales. Esta política debería ser permanente y, dentro de lo posible, no estar sujeta a cambios de gobierno ni a discusiones coyunturales. De este modo, no obstante el transcurso del tiempo, seremos capaces de ir construyendo la presencia permanente de nuestra industria editorial y de nuestros autores/as, traductores/as y diseñadores/as en cada una de las ferias señaladas.

En el ámbito de los derechos de autor, y de su eventual difusión y cesión a editoriales en el exterior y a otras lenguas, nuevamente nos encontramos con la enorme dificultad que significa la falta de información. Debemos hacer una distinción inicial entre el libro chileno y los libros de autores chilenos, puesto que la ley del libro (Ley N° 19.227) establece lo qué es un libro chileno, a saber: "El libro editado e impreso en Chile, de autor nacional o extranjero". Por lo tanto, debemos hablar de autores chilenos y no de libros chilenos al desarrollar políticas de expansión al exterior. Con información sobre los autores chilenos publicados cada año, sus editores y sus agentes literarios o representantes para la venta de los derechos al exterior y otras lenguas podemos determinar el interés profesional de participar en ferias internacionales dónde se transen derechos, con el objeto de dar a conocer nuestra producción editorial.

Hay que considerar que no son las ferias internacionales del libro los únicos lugares en donde se negocian derechos de publicación. Estas operaciones se hacen durante todo el año fuera de las ferias del libro. En la mayoría de los casos, las grandes editoriales adquieren los derechos mundiales, o mundiales en castellano, y gestionan la venta de derechos desde sus casas matrices. Lo mismo sucede con editoriales medianas o pequeñas. En el caso de España, el 65 % de las ventas de derechos a otras lenguas lo componen cuatro idiomas (inglés: 34,2 %; francés: 19,0 %; alemán: 8,60 %; italiano: 3,20 %). Este dato debería servir como orientación. Es fundamental el conocimiento sobre las distintas editoriales en el mundo que trabajan con traducciones y, específicamente, con originales en español. Este es un trabajo que abarca el año entero y que cuenta con información abierta, que ayuda a lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos. Los programas de apoyo deben controlar fehacientemente la capacidad del beneficiario para la gestión de cesión de derechos y la evaluación de los resultados posteriores. Estas medidas forman parte del enorme apoyo que significa

para la industria editorial chilena y para los autores chilenos contar con toda la información disponible y cuantificable para el desarrollo de un plan de internacionalización de nuestros autores. El Consejo del Libro y la Lectura tiene un desafío y un gran papel que jugar, como facilitador de esta tarea, en conjunto con los gremios editoriales.

Finalmente, uno de los mayores problemas de la industria, que afecta tanto a autores como a editores y libreros, es el de la piratería de libros. La piratería ya no consiste solamente en la venta ambulante de libros a un valor sensiblemente menor, sin pagar derechos de autor, el IVA, ni arriendo de local. A esto se ha sumado la piratería tipo *ecommerce*, vale decir, a través de sitios web en los que también se venden libros a un menor precio, sin haber sido provistos por el editor. En cualquiera de los dos casos, la cadena del libro se ve gravemente afectada, sin que haya ningún tipo de control al respecto. Una defensa irrestricta desde el Estado es fundamental para la existencia de una industria editorial sana y con posibilidades de sobrevivir, en la que no se ignoren ese tipo de trasgresiones, considerando que los países con los que tenemos acuerdos comerciales nos han reclamado por la laxitud con la que defendemos la propiedad intelectual.



Imagen: Librería Antártica MUT.



CULTURA DEMOCRÁTICA II

Cultura y economía: ¿Cómo la cultura puede potenciar el desarrollo económico?

Esta edición ha sido realizada por el **Centro de Estudios Horizontal**.
Publicado, editado e impreso en Santiago de Chile.

Horizontal

Directora Ejecutiva: María José Abud.

Presidente Directorio: Ignacio Briones.

Dirección: Nevería 5163, Las Condes, Santiago de Chile.

Escríbenos para mayor información a: info@horizontalchile.cl.

EDITORES

Javiera Parada
Leonardo Ordóñez

AUTORES EN ORDEN DE APARICIÓN

Leonardo Ordóñez Galaz
Juan José Price
Trinidad Zaldívar
Alejandra Luzardo
Sofía Lobos Araya
Enrique Avogadro
María José Mira Gumucio
José Feuereisen Cross
Pablo Dittborn

DISEÑO GRÁFICO Y DIAGRAMACIÓN

Natalia Medici

CORRECCIÓN DE ESTILO

Valentina Verbal

Abril, 2026