

**Acción Participativa. Una experiencia metodológica para el desarrollo cultural local en la comuna de Paillaco y otras reflexiones.<sup>1</sup>**

Eugenia Patricia Fernández Fernández<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ponencia presentada al Primer Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural, realizado en Santiago de Chile, entre los días 23 al 27 de abril de 2014.

<sup>2</sup> Gestora Cultural. Asesora en gestión cultural Departamento de extensión Cultural I. Municipalidad de Paillaco-Consejo Regional de Cultura Los Ríos. (2012-2014). [fenandez.ep@gmail.com](mailto:fenandez.ep@gmail.com)

## Introducción

La presente ponencia se divide en **3 temas**, por un lado da a conocer mi **reflexión y sistematización de los resultados de una metodología de gestión territorial** aplicada en la comuna de Paillaco (Región de los Ríos) que trabaja con los habitantes de la comuna, organizaciones de base (sociales y culturales) y en coordinación con el Municipio local, lo que establece una “*triada*” de trabajo convocada por el Consejo regional de Cultura Los Ríos.

Esta metodología y praxis fue ejecutada a través del programa Cultura Local (RED CULTURA) que depende del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y aún se encuentra en ejecución, siendo el año 2014 el último año de trabajo asistido por este programa. En primer lugar se describe el territorio, el programa en el cual se instala la metodología, caracterización del municipio, descripción de la acción ciudadana (momento inicial y luego a través de su vinculación con el programa) la participación ciudadana, se detalla las bases de la metodología, descripción de algunas herramientas y presentación de algunos objetivos logrados y trabajos realizados con la comunidad.

Por otro lado la ponencia también instala como Punto 2 la **discusión respecto del rol político del gestor cultural**, presentación de reflexiones de algunos autores y la postura de la gestora y en el Punto 3 se refiere a la **diferenciación fundamental entre asistencialismo y educación**, ambas temáticas totalmente vinculadas al trabajo antes expuesto y que fundamentar la praxis desarrollada.

### **I.- Acción participativa. Una experiencia metodológica en la comuna de Paillaco.**

**De la articulación comunitaria y la participación ciudadana en cultura.** La participación ciudadana parte desde la articulación de las organizaciones de base y de los habitantes comprometidos, que se vinculan directamente con el trabajo colaborativo de desarrollo. La premisa fundamental de colaboración que subyace en los procesos participativos es justamente la creencia en que SI se puede atraer a las personas afectadas e interesadas por un mismo problema a trabajar juntas, ofreciéndoles metodologías para cooperar y asegurando que obtengan y comprendan la información necesaria para tomar decisiones consensuadas, ellos crearán nuevas visiones y estratégicas para abordar cuestiones de su

interés y podrán obtener respuestas a los problemas y preocupaciones compartidas por la comunidad.<sup>3</sup>

El tema de la participación ciudadana no es un tema nuevo, desde hace más de dos décadas que se vienen implementando en América Latina diversos programas fundamentados en estos principios, de esta forma tenemos como experiencia la elaboración de presupuestos participativos en Porto Alegre y del Estado de Río Grande del Sur en Brasil y luego en las ciudades de Rosario, Buenos Aires y La Plata en Argentina.

Sin embargo la mayoría de estos trabajos han sido implementados desde sectores más que nada productivos, áreas de agricultura, social, pero el ámbito del desarrollo cultural no ha sido uno de sus campos de acción, este la mayoría de las veces es enfocado desde una perspectiva vertical, en la cual los programas se planifican unilateralmente por parte de las unidades encargadas de este aspecto a través de los municipios locales y son los responsables de estos, quienes programan su cartelera cultural de acuerdo a lineamientos que, muchas de las veces, no recogen la opinión de los habitantes de los territorios, como tampoco las propuestas o planes de capacitación artística son elaboradas tomando en cuenta la opinión de los habitantes de la comunidad a través de procesos participativos.

De esta forma, los habitantes de los territorios son meros espectadores y/o receptores sin voz de los acontecimientos, el desarrollo cultural e incluso la involución o estancamiento de la gestión, por otro lado los programas y actividades culturales pasan sin ser asumidos como responsabilidad de la ciudadanía, culpando a los gobiernos locales de sus fracasos, incluso los presupuestos culturales también son temas que no son abordados en la generalidad por la comunidad. Es decir la ciudadanía no se siente partícipe y gestora, ni tampoco es involucrada como tal por parte del Estado, no existe una relación práctica con los Derechos Culturales de la Ciudadanía.

Favorecer un proceso de una co-gestión pública entre gobierno y sociedad (municipio y comunidad), que abra las puertas a la participación comunitaria, que pueda debatir, coordinar e incluso decidir presupuesto es un acto que abre las puertas a la real democracia participativa, donde los ciudadanos sean gestores de sus acontecimientos, para ello se necesitan algunos ámbitos a tener contemplados y que deben conjugarse para una gestión

---

<sup>3</sup> Jáuregui, Carmen. Procesos participativos: Reflexiones sobre una experiencia de desarrollo comunitario urbano. 2009.

comunitaria efectiva, por un lado la “**voluntad política de los gobernantes para compartir realmente el poder con la sociedad, la capacidad de organización de la sociedad, la conciencia social, la movilización, sus demandas, su autonomía y un efectivo proceso de co-gestión**”.<sup>4</sup>

De esta forma es necesario que los municipios también puedan adaptar los métodos de trabajo a las nuevas exigencias y demandas de la sociedad, en una construcción cívica más interrelacionada y con sentido de sociedad, en la cual la participación es un pilar y motor de desarrollo social y cultural. La metodología utilizada en los años 2012 hasta la fecha en la comuna de Paillaco plantea un trabajo realizado en conjunto entre el Consejo Regional de Cultura, Municipio y actores locales de la comuna de Paillaco y que fue planteada por la gestora a cargo del programa, estableciendo como principio básico el abandono total del asistencialismo que ha venido imperando y opta por los lineamientos de la educación popular y del principio de la educación como práctica de la libertad, ya que las practicas asistencialistas y verticales de aplicación de políticas social no ha demostrado un impacto positivo y permanente en el tiempo, formando dependencia de los usuarios.

A lo largo de dos años se ha implementando un sistema de trabajo que comparte la responsabilidad con los actores locales, la ciudadanía organizada, los dirigentes vecinales, de organizaciones culturales, de jóvenes, adultos mayores, etc. La forma de organización básica son las Asambleas Culturales de carácter mensual, a través de las cuales nos conocimos y asumimos responsabilidades de acuerdo a nuestra disponibilidad, se organizaron actividades, se plantearon inquietudes todo este trabajo fue orientado para el logro de la elaboración de un plan de gestión cultural comunitario y participativo.

**Descripción del programa:** El Programa RED CULTURA del cual depende Cultura Local, es uno de los programas del Consejo Regional de Cultura (CRCA) y se crea ante el importante aumento de la infraestructura cultural pública y la alta concentración de oferta cultural en Santiago y las principales ciudades del país, comienza a ejecutarse el año 2012 en Paillaco, Región de los Ríos.

---

<sup>4</sup> Villasante, Tomás et al. Construyendo democracias y metodologías participativas desde el Sur, Santiago 2012. LOM Ediciones.

El Programa se instaura con el fin de promover la circulación de contenidos artísticos por los espacios culturales del país, y de propiciar la instalación de capacidades en los gobiernos locales, para una adecuada gestión de los procesos culturales a nivel comunal. En este punto lo que el programa ha realizado es instalar las capacidades en los dirigentes culturales de base, apoyando la gestión de los gobiernos locales.

Ambas modalidades, circulación de contenidos e instalación de capacidades, buscan dar sustentabilidad a la infraestructura cultural del país, impulsando una administración profesional de estos espacios, una vinculación con la comunidad, una oferta programática de calidad, y una mayor descentralización y circulación de los bienes culturales por el territorio nacional, fomentando un mayor acceso y participación en cultura por parte de la ciudadanía.<sup>5</sup>

**Cultura Local:** Es un Programa realizado en ciclos bianuales, actualmente en 40 comunas en todas las regiones del país, busca generar la vinculación de la comunidad con estos espacios a través de talleres y actividades de formación de audiencias y la actualización de los planes de gestión de estos centros. El trabajo realizado con las comunidades ha generado que el año 2013 las diversas organizaciones culturales, artistas, establecimientos educacionales, comunidades mapuche, agrupaciones de jóvenes y adulto mayor entre otros diseñen el Plan de gestión Cultural de Paillaco 2014-2016.

**Caracterización comunal:** La comuna de Paillaco es una pequeña comuna que se encuentra ubicada en la XIV Región de Los Ríos, a 48 kilómetros al sur de la Ciudad de Valdivia. Según el Censo del año 2002 tiene una población de 19.237 habitantes. La comunidad se caracteriza principalmente por la tranquilidad de la vida campesina, ruralidad, tradiciones y una importante memoria histórica, cultural y social. Las principales ramas de actividad económica local son la Agropecuaria, Comercio y en menor parte la Industria.<sup>6</sup>

**Caracterización del Municipio:** El municipio de Paillaco es pequeño, la generación, implementación y ejecución de iniciativas que se materialicen en planes, programas o

---

<sup>5</sup> <http://www.cultura.gob.cl/redcultura/sobre-redcultura/>

<sup>6</sup> Pladeco 2012

proyectos, requiere de parte del Municipio y en particular de los equipos técnicos municipales la incorporación de una lógica estratégica, con objetivos y metas claras en el corto, mediano y largo plazo, de manera tal, que esta se refleje en la consecución de recursos para el desarrollo de éstas.

El principal instrumento financiero que sustenta las iniciativas locales es el Fondo Nacional de Desarrollo Regional, sin embargo a partir del años 2012 el Consejo Nacional de Cultura también invierte recursos en el desarrollo cultural comunal a través de sus programas ACCIONA, Servicio País Cultura, Cultura Local (RED CULTURA). El Departamento de Extensión Cultural fue creado el año 2000 en base a las necesidades y alta demanda de la comunidad, depende del DAEM y a su vez administra la biblioteca municipal. A partir desde entonces ha desarrollado diversas iniciativas culturales, sin embargo no es hasta el año 2012 en el que comienza con un trabajo directo, asociativo y participativo con las organizaciones culturales, sociales, artísticas, establecimientos educacionales y públicos diversos, lo que a marcado un antes y un después de la dinámica cultural de la comuna, en cuanto a desarrollo de iniciativas, actividades de formación y diseño de gestión cultural municipal.

**De la ciudadanía.** Los principales usuarios del Departamento de Extensión Cultural eran en un principio artistas individuales que solicitaban instancia de financiamiento o patrocinio de pequeñas actividades culturales en las dependencias municipales o autogestadas en sedes comunitarias a lo largo de la comuna. Los habitantes de la comuna de Paillaco son de raíz campesina casi en su mayoría habitan en zonas rurales, por lo que desconocen los mecanismos de financiamiento cultural no visualizaban al Departamento de Extensión Cultural como un aliado, ni un “servicio” (ente u organismo que colabora con la comunidad artística y públicos diversos), sino más bien lo concebían como un organismo burocrático que administra recursos, al cual acuden los que saben que existe.

Actualmente el Departamento de extensión cultural tiene un alto tráfico de usuarios de los más diversos estilos y disciplinas artísticas, que plantean una gran cantidad de iniciativas (ya no demandas) que buscan canales de solución participativa. Dentro de los usuarios permanentes ahora están los Centros de alumnos de la comuna, agrupaciones juveniles, y de adulto mayor, establecimientos educacionales, agrupaciones culturales y sociales, agrupaciones artísticas, comunidades mapuches, COSOC, concejales, establecimientos educacionales, artistas y públicos diversos. Hay que hacer notar que se abrió la

convocatoria de participación incluyendo a los públicos, aquellos entes individuales que sin participar de agrupaciones asisten periódicamente a actividades culturales, son “consumidores culturales”

**De la Participación:** El departamento de extensión cultural no tenía una metodología de trabajo, realizaba labores al día a día, a partir del año 2012 se instala una metodología de trabajo que instaura la participación como motor del desarrollo cultural, de esta forma se establecen la Asambleas Culturales comunitarias mensuales, itinerantes de manera de ir sumando a nuevos integrantes de sectores rurales, los recursos con los que trabaja el programa Cultura Local son deliberadas en conjunto e incluso producidas con participación de la comunidad. Este trabajo va desarrollándose de manera tal que el año 2013 la comunidad elabora el Plan de gestión cultural 2014-2016 y para el cumplimiento de los objetivos se reparten las responsabilidades entre los diferentes actores (organizaciones con personalidad jurídica, Departamento de extensión Cultural, Daem, Consejo de Cultura entre otros) en la actualidad ya se está trabajando en la implementación del Plan.

**Descripción de la metodología:** Las metodologías empleadas en el desarrollo del trabajo se fundamentan en teorías y profesionales como son Paulo Freire, Exequiel Ander-Egg, Fals Borda, entre otros. Algunas premisas del trabajo son:

- **Conocimiento del territorio:** El profesional (animador socio cultural, gestor, educador) debe conocer el territorio en el cual va a trabajar, debe respetar los tiempos y las dinámicas relacionales de la comunidad, no debe llegar como si fuera un experto cargado de conocimiento para trabajar con gente ignorante, sino todo lo contrario debe llegar a trabajar como una persona que posee información pero que esta no está acabada, sino que se enriquece y aporta en la medida que aprende desde la comunidad.
- **Instalación del programa** en el radio urbano tomando contacto con actores relevantes, informantes claves. Una vez que se conoce de forma preliminar el territorio se instala el programa y se posiciona en el radio urbano en primera instancia, se invita a artistas conocidos, gestores culturales, agrupaciones, se participa de las invitaciones que la comunidad realice (reuniones, celebraciones, ferias, eventos escolares) de esta forma se va comunicando la instalación del programa y la realización de una primera reunión ampliada.
- **Asambleas culturales y participación ciudadana.** Las Asambleas Culturales son instancia de análisis de la realidad cultural local, de las actividades y consulta respecto de

las necesidades, propuestas e iniciativas que son necesarias para todos. Estas Asambleas con el tiempo se recomienda sean itinerantes, los/as dirigentes pueden ofrecer sus sedes para realizar las próximas reuniones y se pueden amenizar con tertulias en las que los artistas y agrupaciones culturales muestren sus creaciones.

- Planificación participativa: Una vez que se asume la dinámica de participación a través de las asambleas se logra fidelizar audiencia, la comunidad asume como propio el desarrollo cultural, como una responsabilidad conjunta, como un derecho, no como un beneficio. En este caso conocen el presupuesto del Programa y pueden decidir qué iniciativas impulsar, estas cuentan con la participación directa de la comunidad quienes se pueden involucrar desde la decisión de qué hacer y posteriormente en la producción de las mismas, colaborando en la difusión, en la coordinación, en el trabajo, en las proyecciones y alcances del desarrollo cultural a corto mediano y largo plazo.

- Plan de gestión cultural participativo. La primera etapa culmina con la elaboración del Plan de gestión cultural participativo, este diseño de trabajo a corto, mediano y largo plazo es asumido por los diversos actores locales (organizaciones culturales con personalidad jurídica, formalización de agrupaciones de hecho, gobierno local a través del Departamento de extensión cultural y DAEM, Consejo Regional de Cultura), actualmente las organizaciones sociales han asumido su responsabilidad postulando a diversos fondos de desarrollo cultural a fin de financiar las iniciativas culturales que aporten al desarrollo artístico de la comuna. Uno de los ejes de este año es el rescate patrimonial y la formación artística.

**Descripción de algunas herramientas:** Es necesario destacar la importancia de diversas herramientas utilizadas en el trabajo desarrollado, las que fueron aplicadas de forma exitosa. Son herramientas sencillas y económicas que permiten estructurar el trabajo en terreno y facilitan el acceso a la información, se propone que sean aplicadas también por el departamento de extensión cultural del municipio.

- **Visitas en terreno:** No perder nunca el contacto con la comunidad, salir permanentemente a visitar, participar y conocer lo que ocurre en el territorio.
- **Cuaderno diario:** permite plasmar ideas, datos, conocimientos, registrar detalles que de otra forma podemos olvidar, analizar y sistematizar las acciones implementadas.
- **Ponencias:** Instancias en las que otros organismos o las mismas agrupaciones participantes pueden exponer temas de interés para la Asamblea.

- Trabajos grupales (discusión y exposición de ideas): se realizan para facilitar el acceso y la comprensión grupal de ciertos conocimientos que eran manejados por la comunidad pero de manera instintiva, permite aportar análisis, discusión, debate y exposición de ideas de manera fraterna.
- Cartografía participativa: Para profundizar nuestros conocimientos del territorio, para sensibilizar a los/as participantes con su realidad y desarrollo cultural, esta metodología que fue de gran interés y contó con una gran participación de la comunidad, a través de ello se pudo realizar una gran recolección de datos y antecedentes que luego fueron plasmados en el Plan de gestión cultural comunal 2014-2016
- Encuesta de consumo cultural: nos permitió conocer las preferencias artísticas, disciplinas con menos desarrollo en la comuna y que por ende eran menos conocidas por los/as habitantes y cuales son las aspiraciones de los usuarios.
- Metodología CANVAS: innovadoramente aplicamos metodología CANVAS para trabajar con algunos artesanos, artistas y dirigentes culturales para agregarle valor a sus propuestas. La metodología Canvas parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos. Esta metodología a pesar que está creada para desarrollar modelos de negocios, nosotros la aplicamos como un modelo de desarrollo de idea de proyecto exitoso, en la cual involucramos las propias capacidades, diversas fuentes de financiamientos, agentes externos e internos en la concreción de los resultados.

**Presentación de algunos logros y resultados:** con todo lo expuesto anteriormente puedo referirme a algunos resultados y actividades ejecutadas y con proyección:

- Trabajo en coordinación con la Asociación mapuche Futa Trawün.
- Trabajo en coordinación con Agrupación de Jardines infantiles y salas cuna.
- Trabajo en coordinación con el DAEM y Microcentro de escuelas rurales. Integración de una coordinación cultural (PADEM 2014).
- Vinculación con autoridades locales y organismos ciudadanos. Participación activa de concejales, COSOC, Unión comunal de Juntas de vecinos urbanas y rurales, Departamento de Museología de la Universidad Austral de Chile.
- Plan de gestión cultural participativo.

**II.- Conversemos respecto del rol político del Gestor Cultural.** Entiendo la labor del gestor cultural desde un rol político ya que al ser este un articulador del tejido social de un sector, localidad, comuna, tiene una filosofía de trabajo que nutre los lineamientos de su acción. Parte de una perspectiva ética y filosófica, debe conocer los derechos y deberes culturales, debe saber relacionarse con la institucionalidad etc. En nuestro continente, durante décadas la promoción cultural fue considerada una labor del Estado, como un generador de identidad nacional y una fuente generadora de distinción. Sin embargo, alrededor de la época de los años ochenta se comienza a visualizar al promotor ahora identificado como gestor, como un agente capaz de establecer contacto con las comunidades, capaz de generar recursos para la creación, planeación, materialización de diversos productos culturales. Si bien, esta nueva tendencia tiene como finalidad alcanzar la democratización cultural y así contribuir al desarrollo de los pueblos; Lo anterior se sustenta en considerar a la cultura como un vehículo para construir la cohesión social, la sustentabilidad, un medio ambiente sustentable, motor de creatividad, innovación y como agente para el desarrollo económico y social<sup>7</sup>

El Gestor Cultural debe ser un profesional que utiliza la educación popular como filosofía de trabajo, que debe nutrir la dinámica relacional con la comunidad, esta acción es “sustantivamente política” y se basa en una pedagogía liberadora que es posible tanto en la educación formal como en la no formal, y que construye las capacidades de las personas para cuestionar la realidad y las ideologías existentes, y aprender y desaprender continuamente.<sup>8</sup>

### **III. Diferenciación entre asistencialismo y educación. (Historia y prácticas)**

Las bases del trabajo del animados cultural, o gestor cultural se encuentran en los lineamientos del trabajo social, originalmente este trabajo es concebido bajo una lógica y dinámica asistencialista, que limita el desarrollo y la autovalencia de las personas, en general los diferentes departamentos de cultura a nivel regional (región de los Ríos) aplican una metodología asistencialista que limita tremendamente el desarrollo cultural de las comunidades artísticas y organizaciones, principalmente en municipios que no son

---

<sup>7</sup> UNESCO 2010

<sup>8</sup>[http://www.iepala.es/IMG/pdf/CEAAL\\_Educacion\\_Popular\\_y\\_Cambio\\_Social\\_en\\_AL-Oscar\\_Jara.pdf](http://www.iepala.es/IMG/pdf/CEAAL_Educacion_Popular_y_Cambio_Social_en_AL-Oscar_Jara.pdf)

cabeceras de región y en los cuales la población es en mayoría habitantes rurales, esto se puede aducir a que esta metodología implica menos trabajo, no hay metodología de trabajo y las decisiones son verticales, no existe trabajo colaborativo y menos participativo, esto porque para enseñar hay que conocer, muchas veces es ensayo error, muchas veces es intencionar caminos desconocidos pero que a largo plazo traen consigo mayores ganancias que la dependencia cultural. Pero tampoco podemos negar que tener comunidades empoderadas es peligroso para el sistema de mercado imperante. Es necesario romper con la metodología de trabajo asistencialista y asumir una perspectiva educativa constructivista ya que va a depender de esto en cómo sea el desarrollo de la comunidad en la cual se trabaja.

## **RESÚMEN DE ALGUNAS CONCLUSIONES**

### **De atrás hacia adelante...**

Una visión asistencialista de intervención comunitaria frena o disminuye las posibilidades de autogestión y autonomía de las comunidades (táctica política instaurada como método efectivo de trabajo en el barrio y coerción social)

Necesariamente el/la gesto/a cultural es un agente político, desde el momento en que se instala en un territorio a implementar una metodología que va a incidir en el comportamiento y formas de vida de un grupo humano.

La metodología denominada “acción participativa” hasta el momento ha dado buenos resultados y ha evolucionado de acuerdo a lo esperado, sin embargo se encuentra en la etapa crítica (final) de la cual depende el éxito (continuación y evolución) o fracaso (estancamiento) del proceso.