

# Guía Metodológica para el desarrollo de **Planes** **Municipales de Cultura**



GOBIERNO DE CHILE  
CONSEJO NACIONAL  
DE LA CULTURA Y LAS ARTES  
*Creando Chile*

## **Consejo Nacional de la Cultura y las Artes**

**Paulina Urrutia Fernández**

Ministra Presidenta

**Eduardo Muñoz Inchausti**

Subdirector Nacional

**Macarena Frutos Lazzaro**

Jefa Oficina de Infraestructura y Gestión Cultural

## **Créditos Guía**

Coordinación y edición

**Antil Camacho Campusano**

Elaboración y redacción de contenidos

**Claudia Ulloa Espinoza**

Diseño y diagramación

**Juan Carlos Berthelon Ojeda**

Fotografía de Interiores

**Archivo CNCA**

## **©Consejo Nacional de la Cultura y las Artes**

Se permite su reproducción total o parcial citando la fuente

ISBN 978-956-8327-55-2

Oficina de Infraestructura y Gestión Cultural

Gabinete Ministra

Plaza Sotomayor 233, Valparaíso, Chile

Teléfono (32) 232 6400

[www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl)

Se imprimieron 1.000 ejemplares

Valparaíso, 2009.

## Índice

<b>Presentación</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	6
<b>Capítulo I. Cultura, eje para el desarrollo local</b> .....	7
1. Concepciones de cultura .....	8
2. Desafío cultural de Chile .....	9
3. Chile arrastra un déficit cultural .....	9
4. La dimensión cultural del desarrollo .....	10
5. Cultura y desarrollo local .....	11
6. La Cultura como motor de la ciudad .....	12
7. Elementos para una sociedad participante, el empoderamiento ciudadano .....	13
8. ¿Cuál es el desafío propuesto? .....	14
<b>Capítulo II. Caracterización de la gestión cultural municipal</b> .....	17
1. Las comunas en el territorio.....	18
2. Perspectivas sobre el desarrollo local y territorial .....	18
3. Avances en la institucionalización de la función cultural municipal .....	19
4. Los actores culturales existentes en cada comuna, su producción intelectual y cultural.....	21
5. Contexto en que se inserta la Planificación Municipal en Cultura .....	22
5.1 Antecedentes para la Planificación Municipal en Cultura .....	22
5.2 El Plan de Desarrollo Comunal y el Plan Regulador Comunal .....	22
5.3 Plan de Desarrollo Comunal (Pladeco) .....	22
5.4 El Plan Regulador Comunal .....	23
5.5 Estrategia de Desarrollo Regional .....	23
5.6 Política Nacional de Cultura .....	23
5.7 Política Regional de Cultura .....	24
<b>Capítulo III. Planificación municipal en cultura</b> .....	25
1. Planificación municipal en cultura .....	26
2. Atributos que debe tener la planificación comunal en cultura .....	27
3. Diseño del proceso de Planificación Municipal en Cultura .....	27
4. Constitución de equipo municipal para el desarrollo del Plan Municipal de Cultura .....	27
5. Roles del equipo del Plan Municipal de Cultura .....	28
6. Fases del Plan Municipal de Cultura .....	28
6.1. Diagnóstico de las necesidades culturales de la comuna .....	29
6.1.1 Caracterización de la dinámica cultural de la comuna .....	29
6.1.2 Dimensiones caracterización línea base cultural comunal .....	30
6.1.3 Diagnóstico participativo, la integración de todos los actores comunales en el proceso de Planificación Cultural Municipal .....	33
6.1.4 Dificultades que pueden obstruir la participación de los ciudadanos .....	33
6.1.5 ¿Cómo incorporar e involucrar a los ciudadanos? .....	34
6.1.6 Un método para aprender a participar .....	34
6.1.7 Realización de talleres de participación ciudadana cultural .....	34
6.1.8 Desarrollo del trabajo participativo .....	35
6.1.9 Diagnóstico FODA con los actores culturales .....	38

6.2	Definición de la visión y misión .....	39
6.3	Establecimiento de objetivos estratégicos .....	41
6.4	Determinación de programas culturales por línea estratégica .....	42
6.5	Diseño de perfiles de proyectos por programas .....	42
6.6	Priorización de proyectos específicos .....	43
6.7	Elaboración de un Plan de Inversiones .....	43
6.8	Diseño de sistema de seguimiento y evaluación .....	44
<b>Capítulo IV. Implementación del Plan Municipal de Cultura .....</b>		<b>47</b>
1.	Elaboración del documento integrado de Planificación Estratégica Cultural Municipal .....	48
2.	Edición y aprobación del documento Plan Municipal de Cultura .....	50
3.	Divulgación del Documento del Plan Municipal de Cultura .....	50
4.	Los recursos para implementar el Plan Municipal de Cultura .....	50
5.	Presupuesto Municipal .....	50
<b>Referencias bibliográficas .....</b>		<b>54</b>

## Presentación

Si queremos construir un desarrollo cultural para Chile basado en el reconocimiento de las identidades locales, que incluya la participación activa de la ciudadanía y garantice su acceso a la cultura, creemos que es fundamental potenciar las dinámicas culturales en las distintas comunas de nuestro país.

En esta tarea, la función cultural de los municipios es clave, pero no se ejecutará de modo adecuado si no se institucionaliza, pasando del eventismo que caracteriza la acción en cultura de muchas administraciones comunales, al desarrollo de una política cultural local plasmada en un Plan Municipal de Cultura.

En esta materia, el estudio Diagnóstico de la Gestión Cultural de los Municipios de Chile, realizado por nuestro servicio en 2005, arrojó un dato preocupante: sólo el 30 por ciento de las administraciones locales cuenta con un Plan Municipal de Cultura. A partir de esta constatación, decidimos apoyar a los municipios en su planificación cultural, enmarcando este trabajo dentro de una estrategia general de apoyo a la gestión municipal en cultura.

Dicho apoyo se ha traducido en talleres de capacitación y asesorías técnicas, a lo que hoy se suma la presente Guía Metodológica para el Desarrollo de Planes Municipales de Cultura. Este documento desea orientar metodológicamente el proceso de elaboración e implementación de un Plan Municipal de Cultura, con el fin de estimular un enfoque de planificación estratégica en la gestión cultural de las administraciones comunales.

Concebimos un Plan Municipal de Cultura como una carta de navegación para el desarrollo cultural de la comuna, en la que se expresen tanto los objetivos de largo plazo como la estrategia para alcanzarlos. Dicho plan permite orientar la acción municipal tanto en las distintas áreas de desarrollo cultural como en las fases de la cadena de producción de bienes culturales.

Estamos convencidos que la cultura puede ser un eje transversal del desarrollo local y que el municipio puede contribuir a este desarrollo en acción conjunta con los demás actores culturales, compartiendo responsabilidades. Creemos que, en el ámbito local, las administraciones comunales están llamadas a generar las condiciones para el desarrollo de los distintos actores culturales y que la participación ciudadana es fundamental en la definición e implementación de estrategias que hagan posible dicho desarrollo.

Por todo ello, con esta guía esperamos hacer otra contribución al fortalecimiento de la función cultural de los municipios, sabiendo que si esa función se piensa estratégicamente, en último término contribuirá a mejorar la calidad de vida de la población de nuestro país.

**Paulina Urrutia Fernández**  
**Ministra Presidenta**  
**Consejo Nacional de la Cultura y las Artes**

## Introducción

El CNCA ha desarrollado desde el año 2005 un conjunto de iniciativas destinadas a fortalecer las capacidades de gestión cultural municipal, por medio de la capacitación y generación de espacios de intercambio e información, que a partir de 2007 se han articulado en un Plan de Apoyo a la Gestión Cultural Municipal. Un elemento central de dicho plan es la capacitación y asesoría en la elaboración de planes municipales de cultura. La presente Guía surge con el objetivo de poner a disposición de todos los municipios del país los elementos metodológicos básicos para la elaboración de estos planes.

Concebimos el Plan Municipal de Cultura como un instrumento de gestión municipal que se elabora en base a una planificación estratégica, mediante la cual se definen objetivos de desarrollo cultural para la comuna de mediano y largo plazo, incluida la estrategia para llevarlos a cabo. El logro de dichos objetivos debe ser una tarea que asume el municipio con la participación de la ciudadanía y los actores culturales; lo que a su vez debe partir de la base de la detección de las necesidades culturales y sociales de la comuna, así como de su identidad y potencialidades de desarrollo.

Debe ser un proyecto de comuna, que involucre a la ciudadanía en cada una de sus etapas. La participación de los distintos actores culturales y sociales (sector público, sociedad civil y sector privado) es una garantía de legitimidad, pertinencia y viabilidad para el Plan. Se reconoce explícitamente que a mayor pertinencia y eficacia de las políticas públicas hay una vinculación estrecha con el protagonismo de los ciudadanos en su diseño, ejecución y evaluación.

Hemos estructurado la presente Guía en cuatro capítulos: Capítulo I. Cultura, eje para el desarrollo local; Capítulo II. Caracterización de la gestión cultural municipal; Capítulo III. Planificación municipal en cultura, y Capítulo IV, Implementación del Plan Municipal Cultural. En ellos abarcamos desde los fundamentos para el trabajo municipal en cultura, hasta las consideraciones para implementar estas estrategias y darles viabilidad en el tiempo.

En cuanto a las herramientas de planificación, hemos abordado los elementos de la planificación estratégica, adaptándolos a un lenguaje afín al ámbito cultural, lo que permitirá al lector visualizar su concreción en el sector.

Finalmente, queremos aclarar que este material no tiene un carácter normativo sino de orientación, para entregar elementos metodológicos que cada municipio puede adaptar a su propia realidad, complementando o simplificando las herramientas que aquí se entregan.

Con el fin de poner esta herramienta al alcance de todos los municipios estará disponible en formato impreso y formato digital descargable desde el sitio [www.consejodelacultura.cl/gestores](http://www.consejodelacultura.cl/gestores).

# Capítulo I

# Cultura, eje para el desarrollo local



## 1. Concepciones de cultura

### ¿Qué es la cultura?

La definición de cultura ha sido desarrollada desde distintas disciplinas. Podemos encontrarla en la filosofía, en la sociología, en la antropología, en la historia, en el derecho y en el arte. Sin embargo, gran parte de estas definiciones hablan de **mundos comunes**, de **conciencias colectivas**, de **imaginarios compartidos**, de identidades nacionales, territoriales, continentales, de mapas de significado, de memorias y prácticas tradicionales, de habitabilidad y espacio.

Las matrices que configuran nuestra realidad nos obligan a repensar la cultura, el desarrollo y la cohesión social, tanto a escala global como a escala local. Sólo de esta forma lograremos diseñar Planes Municipales de Cultura con una perspectiva holística e integral.

Iremos visualizando, reflexionando sobre las definiciones, dimensiones y perspectivas que le daremos a la Cultura en esta guía de planificación cultural. La cultura nos otorga las dimensiones que dan sentido a nuestra existencia. Supone conocimientos, costumbres, creencias, artes y, en general, cualquier habilidad adquirida por las personas como miembros de una sociedad. La cultura direcciona la forma cómo el ser humano entiende el mundo, a sí mismo y, consecuentemente, cómo actúa en este contexto. Tenemos que reconocer que cualquier transformación consistente y duradera en la sociedad pasa por la cultura. Resulta impensable el desarrollo sin considerar las variables culturales de las comunidades; no es posible la existencia de procesos exitosos sin un componente identitario fuerte que estimule y vertebré el potencial de iniciativas de una comunidad.

Para el PNUD 2002 (Nosotros los Chilenos: Un Desafío Cultural de Chile, Desarrollo Humano en Chile), la cultura debe ser entendida en completa correlación con el desarrollo. Así, la cultura es la forma en que las personas deciden vivir juntas, es la sensación de cohesión social basada en los valores y creencias compartidas, lo que plasma el desarrollo humano individual. Si la gente vive bien junta, si coopera de manera de enriquecerse mutuamente, amplía sus opciones individuales. De esta forma, el desarrollo humano se preocupa no sólo por la gente como individuos sino además, por la forma en que éstos interactúan y cooperan en las comunidades.

Ezequiel Ander Egg en su libro sobre políticas culturales municipales, desarrolla la siguiente definición: “si la cultura da al hombre –de acuerdo a Unesco– *la capacidad de reflexionar sobre sí mismo*, si la cultura nos hace seres más humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos; si la cultura nos ayuda a expresar una toma de conciencia de nosotros mismos, reconociéndonos como un proyecto inacabado”, qué duda cabe que cuanto se haga en el ámbito de la acción cultural, abre nuevos cauces a la democracia.<sup>1</sup>

Desde un punto de vista antropológico, Cultura es aquella totalidad compleja que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y todas las demás capacidades y hábitos que el hombre adquiere como miembro de la sociedad. En este sentido, la cultura “se identifica con lo cultivado o adquirido, incluye todo tipo de aprendizajes realizados para la satisfacción de necesidades, tanto individuales (sistema integrado de conducta) como colectivamente (experiencias acumuladas y transmitidas)”.<sup>2</sup>

Una última definición, más práctica, utilizada en el manual de Cultura y Ciudad<sup>3</sup>, remite a la siguiente caracterización de cultura: “entenderemos la cultura como un conjunto de actividades y productos de carácter simbólico, realizadas en los ámbitos intelectual, artístico, social y recreativo, concebidos con un carácter creativo”.<sup>4</sup>

La cultura no se realiza exclusivamente en el ámbito intelectual; no se restringe al campo de las ideas. Tampoco se restringe a las artes, por mucho que éstas sean un subconjunto especialmente relevante. Se define también en lo social, en las relaciones, en la transmisión de valores y en las actividades recreativas, ocupando un lugar cada día más importante en el uso del tiempo libre. Una dimensión de gran importancia es la que define a la cultura en su carácter creativo. Independientemente de que en su posterior producción entren en juego métodos industriales, la creatividad es el elemento sustancial y necesario sin el cual no existe actividad o producto cultural.

El manual Cultura y Ciudad ya citado menciona cuatro significativas características de la cultura. A juicio de un observador ajeno a este sector, la cultura es un territorio de la actividad humana aparentemente sencillo, gratuito, apenas problemático y relativamente puro. Por el contrario, hemos de poner de manifiesto que:

1. ANDER-EGG, Ezequiel. *Políticas Culturales Municipales*, Ciccus Ediciones, Buenos Aires, 1992.

2. LÓPEZ DE AGUILETA, Iñaki. *Manual de Política Cultural Municipal*, Ediciones Trea, Guijón, 2000. P. 21.

3. Ibid, P. 24

4. Ibid, P. 25

**La cultura es un proceso complejo.** La imagen de un artista que elabora autónomamente su producto y lo ofrece directamente al público ha pasado a la historia con distintas particularidades derivadas de su carácter creativo, que le da a menudo su carácter de prototipo.

**La cultura está mercantilizada.** A la cultura se le asigna un precio, y cada vez más se rige comercialmente, atendiendo a los principios del mercado. La mercantilización no afecta únicamente a la cultura de masas. Incluye el patrimonio y la cultura artística.

**La cultura es un territorio contradictorio.** Nada más lejos de la placidez. La cultura está en permanente tensión, atravesada por múltiples tendencias contrapuestas: tradición frente a la renovación, identidad nacional frente a identidad de grupo, academicismo frente a popularización, apertura al exterior o reforzamiento de los rasgos de identidad propios, cultura en el hogar o cultura en la plaza.

**La cultura es un sector contaminado.** Frente a la ilusión de la cultura como sector aséptico, un valor en abstracto químicamente puro, cada vez se pone más de manifiesto, felizmente, su fuerte relación e interdependencia con factores económicos, educativos, políticos, urbanísticos.

## 2. Desafío cultural de Chile

Reflexionar juntos sobre la trayectoria cultural de Chile, así como imaginar su futuro, configuran una práctica que ha sido profundamente investigada por los informes anuales que ha desarrollado el Programa Naciones Unidas para el Desarrollo – Chile. Desde el año 1996 a la fecha, estas investigaciones son publicadas cada dos años y tienen por objetivo evaluar el estado del Desarrollo en Chile, desde puntos de vista complementarios (ver página web PNUD.cl).

El informe correspondiente al año 2002 es sobre el Desarrollo Humano en Chile desde la perspectiva de la Cultura y se llama *Nosotros los Chilenos: Un Desafío Cultural de Chile*. Desarrolla una reflexión que profundiza en preguntas de fondo que los chilenos necesitamos volver a plantearnos: ¿Quiénes somos? ¿Cuáles son nuestras raíces? ¿De dónde venimos? ¿Hacia dónde vamos?

Necesitamos reflexionar sobre el Chile que queremos desde un proyecto que tienda a la integración de las comunidades locales con el resto del país. La próxima celebración del Bicentenario de la Independencia de Chile es una buena ocasión para hacerlo. En el momento de la Independencia, Chile decidió por su cuenta y riesgo el país que quería ser. Ahora, es bueno interrogarnos de nuevo acerca de **“Nosotros los Chilenos”**. El desafío no es un asunto reservado a los intelectuales. Es el Chile actual, la mayoría de sus habitantes, quienes se hacen la pregunta y buscan una respuesta. Cuando más de la mitad de los tres mil seiscientos encuestados por el PNUD a mediados del 2001 manifiesta dudas de que algo así como “lo chileno” exista, es que ha llegado la hora de ponerse ante el espejo y preguntarse: ¿nos sentimos parte de un “Nosotros”?

Todas las sociedades necesitan una imagen de sí mismas. Chile no ha sido una excepción. De mil maneras la imagen de Chile ha narrado sus éxitos y fracasos, sus miedos y anhelos. Esa invención de Chile, esos valores e ideales que van moldeando nuestra convivencia, han abierto cauce a diversas identidades nacionales en permanente metamorfosis. Así se conforman los imaginarios colectivos por medio de los cuales los chilenos se reconocen en tanto partícipes de una comunidad, como herederos de una historia y como coautores de una tarea común. Ahora, entre cambios y continuidades, tiende a desdibujarse la autoimagen heredada acerca de quiénes somos los chilenos. Al contemplar cómo cambió el país y cuán distinta es ahora su vida cotidiana, la gente tiende a descreer del relato que ha conformado **“lo chileno y a no reconocerse en él”**.<sup>5</sup>

“La vida cotidiana se llena de incertidumbres. En 17 años de democracia, los chilenos han podido disfrutar un desarrollo notable en el nivel y calidad de su vida cotidiana. No cabe duda de que se ha logrado transformar el rostro del país buscando compatibilizar democracia, crecimiento económico e igualdad social. Pero a la par con las oportunidades reconocidas, los cambios en los modos de convivencia se perciben como procesos ajenos, alejados de las decisiones humanas. El desconcierto acerca de quiénes somos los chilenos deja entrever cuán frágil se ha vuelto la idea de un sujeto colectivo capaz de conducir el proceso social. Parecería que muchos chilenos no poseen una imagen fuerte de sí mismos como un Nosotros. Éste es el punto de partida para trabajar en el desafío cultural de Chile”.<sup>6</sup>

## 3. Chile arrastra un déficit cultural

Chile muestra un déficit cultural que debilita su desarrollo humano. El informe 2002 señala ciertas tendencias que están mermando las capacidades de la sociedad chilena para determinar por sí misma el rumbo y la forma de su convivencia. La debilidad del Nosotros llama la

5. PNUD. Informe de Desarrollo Humano en Chile. *Nosotros los chilenos, un desafío cultural*. Santiago, 2002. P. 22

6. Ibid, P. 40

atención sobre una tarea urgente del país: **¿Cómo articular una diversidad disociada y, con frecuencia, atravesada por rasgos de privatismo, para construir un orden pluralista que genere sentidos de pertenencia y solidaridad?**

Para que los chilenos puedan conversar y ponerse de acuerdo, habría que acercar las experiencias subjetivas que subyacen a sus diferencias. Por ejemplo, en la sociabilidad y las relaciones laborales, o bien los diversos horizontes de futuro o las distintas memorias del pasado. Estas vivencias no se acercan intentando uniformarlas, pues la individualización y la diversidad son ya un hecho. Al hacerse cargo de estas tendencias se vuelve evidente lo que falta: referencias a experiencias compartidas de sociedad. Es a partir de tales experiencias que se puede delinear un “mundo común” donde las diferencias sean traducibles y negociables. Se trata de un trabajo que concierne a la sociedad entera y a cada uno de los chilenos, pero representa, ante todo, una tarea ciudadana. A fin de cuentas, hacer de la diversidad una cosa común es la misión más propia de la democracia. Por lo demás, será difícil que la democracia sea “nuestra” sin un Nosotros sentido colectivamente.<sup>7</sup>

El déficit cultural de Chile tiene una larga historia. Quizás pueda rastrearse su origen en el antiguo temor a las diferencias. En tiempos recientes, la dictadura reprimió la acción colectiva, institucionalizó ciertas fragmentaciones e impuso serias restricciones a la autodeterminación de la sociedad. El proceso de transición democrática ha hecho un intenso trabajo por devolver a los chilenos el derecho a decidir por sí mismos hacia dónde quieren ir y los medios para hacerlo. Pero quedan tareas pendientes. La principal ya fue señalada: la articulación de la diversidad en un “proyecto país”. Una “diversidad creativa” habrá echado raíces cuando la democracia, el debate público y la participación ciudadana sean parte de una imagen ideal del Nosotros y de la experiencia subjetiva de los chilenos.<sup>8</sup>

#### 4. La dimensión cultural del desarrollo

De acuerdo al planteamiento de Norbert Lechner<sup>9</sup>, todas las estrategias de desarrollo están vinculadas con la cultura, sean éstas estrategias económicas, políticas, sociales, medioambientales, educacionales, patrimoniales, etc. Su tesis central es que “las estrategias de desarrollo están insertas en determinado contexto cultural y, a su vez, tienen impactos culturales”. Porque la Cultura, como se conceptualizó anteriormente, son todas las maneras posibles de vivir juntos, como también las representaciones colectivas que se hace la gente a propósito y acerca de esa convivencia social.

En este sentido, el autor mencionado reflexiona sobre la dimensión cultural de las políticas públicas y la importancia de la política entendida como trabajo cultural. Si las principales demandas sociales de la población conciernen al bienestar socioeconómico, esas demandas hacen parte de la concepción mayoritaria de democracia, identificada con justicia social y derechos sociales. Por ende, la responsabilidad de satisfacer las demandas sociales es atribuida a la democracia y al gobierno, en concreto. O sea, no sería un asunto a resolver por la economía. Hay una mala evaluación de los derechos sociales o de la justicia social en el sentido de que siguen siendo los problemas principales. Y esa mala evaluación de la situación socioeconómica irradia sobre la mala evaluación del desempeño gubernamental.

Las personas suelen establecer un nexo entre desarrollo económico y política democrática. La democracia y la política son evaluadas según materias económicas sobre las cuales ellas tienen muy poca incidencia. Esta mala evaluación fomenta la desafección y restringe el apoyo político del gobierno. En consecuencia, la conducción política de las estrategias de desarrollo se encuentra debilitada.

Este es el **problema cultural** que desarrolla el autor. La falta de sensación, de integración, de interacción con el sistema democrático chileno. La tesis sostiene que la gente evalúa el desarrollo de su país no en términos de un cálculo costo – beneficio, sino **con una fuerte carga emocional**. Quiere decir que la gente no se siente sujeto: el curso de su vida no dependería de ella. La encuesta nacional (PNUD 2001) preguntó: “Mirando el rumbo que ha tomado su vida, usted cree que ese rumbo ha sido principalmente el resultado de...”. La mayoría de las personas tiene la impresión de que son circunstancias externas que les ha tocado vivir, por tanto, es externo lo que decide el curso de sus vidas. Tendencia que sugiere **una baja autoestima individual** que repercute sobre la actitud con la cual se enfrenta el desarrollo del país. Opera asimismo la imagen de la sociedad como una máquina avasalladora que genera un sentimiento de impotencia y frustración.<sup>10</sup>

No se visualiza en los chilenos la actitud emprendedora que suele presuponer la estrategia de desarrollo, es decir, la motivación a insertarse en el desarrollo del país y aprovechar las oportunidades brindadas, que parecen bastante limitadas. Parece plausible la hipótesis que la retracción asociada de las personas reflejaría una tendencia a la exclusión social. Es probable que una persona que no decide el rumbo de su vida, viva los cambios sociales como algo ajeno, sin sentido.<sup>11</sup>

---

7. Ibid, P. 32

8. Ibid, P. 23

9. LECHNER, Norbert. Artículo *La política de desarrollo como un desafío cultural*. Revista Aportes, Santiago, 2001. P.10

10. Ibid, P.5

11. Ibid, P. 6

**La política como un trabajo cultural.** La dimensión cultural de la política se refiere al hecho concreto que cualquier política tiene la libertad de construir el orden colectivo de manera deliberada. En este contexto podemos comenzar por analizar el papel de los imaginarios colectivos. Si pensamos el rango de las opciones posibles que tiene un actor, depende de lo que él imagina como **“lo posible”**. Y acorde a los distintos contextos culturales, suele ser muy diferente lo que la gente se imagina como posible. En tanto las personas tengan la impresión, correcta o no, de que no pueden incidir sobre la marcha del país, tendrán una visión muy limitada de lo posible.<sup>12</sup>

Por lo demás, el imaginario de lo posible remite al futuro. Lo posible está acotado por el horizonte futuro que tiene la sociedad. **¿Qué posibilidades se abren, entonces, en una sociedad que vive un presentismo sin fin?** Las personas que no ven más allá del presente, no logran tomar distancia de sí mismas y quedan encerradas en lo inmediato. Hacer política como trabajo cultural significaría generar una perspectiva de futuro, donde este futuro se construya en tanto aprendamos a imaginar qué sería lo posible, lo deseable y también lo factible y lo probable.

La política se encuentra entrelazada con el **imaginario del Nosotros**. El informe PNUD sobre capital social terminaba con la pregunta pendiente ¿Cómo se puede fortalecer el capital social? Ahora podemos avanzar en una primera respuesta: la creación de lazos de confianza y cooperación supone la existencia (o construcción simultánea) de un imaginario del nosotros. Difícilmente las personas se van a juntar, a confiar, a cooperar y organizarse si no sienten que comparten algo común. La confianza social expresa la presencia de un nosotros que puede constituirse sobre la base de la convivencia de vecinos, las experiencias de una misma categoría o clase social, o por el hecho que somos todos chilenos.<sup>13</sup>

Entonces un problema central en Chile radica en la debilidad del nosotros, la dificultad de sentirnos parte de un colectivo. Lo chileno pierde credibilidad. Esa erosión del imaginario heredado no debería sorprender de cara a los cambios culturales que han atravesado nuestras sociedades. El protagonismo de la industria audiovisual y sus efectos sobre lo público; la televisión ha transformado significativamente el espacio público. Ella plantea la agenda pública, los temas de conversación social, la imagen de lo “real”. A través del espacio televisivo se va definiendo lo que se entiende por legítimo, bello o deseable. Antes lo público solía estar vinculado a la noción de colectivo nacional; hoy en día, lo público pasa a ser los públicos.

Otra mega tendencia que atraviesa nuestras sociedades es el desplazamiento desde el trabajo al consumo. Incluso en un país como Chile disminuye la significación que tiene el trabajo en la vida personal del individuo. En cambio, aumenta la significación del consumo. Consumir es más que un acto material – económico, es una forma de relacionarnos, una manera de identificarnos y distinguirnos. Al mismo tiempo reformula la imagen que nos hacemos del individuo, redefine la manera de definirse a sí mismo. Hay cambios profundos en nuestro estilo de convivencia y en la imagen que nos hacemos de la sociedad.

Todo ello afecta la conformación del Nosotros. Si la imagen de Nosotros los chilenos tiende a ser débil, probablemente tenga que ver con la débil presencia de experiencias colectivas. Es difícil crear una imagen fuerte de sociedad sin tener una experiencia práctica que la haga ser. Las tendencias del consumo y de la televisión ofrecen indicios de lo diferente que son las experiencias de sociedad hoy en día. Éstas llevan al individuo a una agobiante sensación de vacío, retracción al mundo privado, individualismo negativo, que son poco propicios para estrategias de desarrollo que requieren cada vez más la coordinación de todos los actores sociales.

Habitualmente la política trata las estrategias de desarrollo únicamente en su dimensión socioeconómica. Las políticas de crecimiento económico tienden a ser “blindadas” como supuestos imperativos técnicos. Desde luego que la producción económica aporta el piso ineludible de todo desarrollo, pero no basta. Hay que tener en cuenta también las experiencias subjetivas de las personas. Una estrategia de desarrollo adquiere sustentabilidad social y en el tiempo en la medida en que ella es apropiada por las personas, en que se vuelve algo propio de la experiencia cotidiana. Aquí podría radicar la dimensión cultural de la política: la tarea de hacer del desarrollo de la sociedad algo que cada individuo viva como algo “nuestro”.<sup>14</sup>

## 5. Cultura y desarrollo local

La cultura juega un papel importante en el desarrollo de las personas al interior de cada territorio, a tal punto que muchos pueblos y lugares del planeta han apostado por una revalorización de lo cultural, de lo identitario, recreando incluso nuevas identidades culturales y patrimoniales como eje de su propio desarrollo.

---

12. Ibid, P. 8

13. Ibid, P. 8

14. Ibid, P. 10.

El desarrollo local se ha convertido en el nuevo articulador de las políticas de patrimonialización. Mientras la sociedad de los lugares se convierte en la sociedad de los flujos, parece como si los lugares se involucraran en un obra de construcción identitaria que privilegia la dimensión local o ciudadana por encima de las nacionales, estatales o globales. La identidad es el viejo territorio del patrimonio y no es de extrañar que entre los objetivos reconocidos por la mayor parte de actuaciones culturales que se realizan en estos ámbitos, figure la reconstrucción de identidades locales.<sup>15</sup>

Esta recreación o potenciación identitaria puede revivir, volver a poblar áreas rurales, despertar interés en una población apática, lograr cohesión social. La búsqueda o reconstrucción de una identidad territorial constituye la razón evidente de individuos, de grupos, de localidades y de espacios motivados por un deseo de situarse, de enraizarse en una sociedad. De esta manera en particular, la connotación cultural local es reconocida por todos, a través de las especificidades legadas por el pasado y que se encuentran aún vivas, como puede ser el patrimonio intangible de un territorio específico.<sup>16</sup>

La recreación del nosotros como grupo o comunidad, es siempre más reconocible a nivel de pequeñas unidades identitarias, donde la interacción es más frecuente, los niveles de arraigo territorial son mayores, y las prácticas culturales más reconocidas. Es en lo local donde la persona primero reconoce su propia cultura, el ámbito en el que primero se estructura la identidad colectiva.

La cultura es uno de los ámbitos donde más claramente se destaca la relevancia de la ciudad. Son diversos los factores que hacen de la ciudad el marco privilegiado para el desarrollo de la cultura. En primer lugar, la capacidad de la ciudad como generadora de identidad. La ciudad aporta la condición previa para el ejercicio de la cultura, la posibilidad de interacción, del cara a cara, del encuentro ciudadano en los espacios y equipamientos de uso común. Además, la ciudad, como escuela de ciudadanía, es el marco donde se pueden satisfacer los derechos culturales y es también el espacio privilegiado para la participación, el asociativismo y el voluntariado cultural.<sup>17</sup>

La interrelación de la cultura y la ciudad ha sido refrendada por numerosas declaraciones internacionales. Fundacional en este sentido es la conocida declaración de Bremen, dictada como conclusión de la Conferencia sobre Ciudad y Cultura, organizada por el Consejo de Europa, la cual recalca "la importancia de las comunidades locales y regionales como área referente para un desarrollo comunitario basado en finalidades culturales, a la vez que considera esencial que toda colectividad local tenga el derecho y los medios para formular su propia política cultural conforme sus tradiciones culturales particulares, la infraestructura ya existente, la importancia y la naturaleza de su radio de acción, así como las características culturales de su población".<sup>18</sup>

## 6. La cultura como motor de la ciudad

Haciéndonos cargo de la afirmación o hipótesis que el municipio es clave para la implementación de políticas culturales coherentes, también podemos formular el principio a la inversa. La existencia de una política cultural puede contribuir a fortalecer el proyecto colectivo de ciudad, la imagen objetivo, la misión y la visión comunal con sentidos más cercanos a las necesidades identitarias de la población y a sus sueños como colectividad.

Cuando nos preguntamos por el impacto posible de una política cultural implementada en un territorio específico, no tenemos respuestas claras sobre los sistemas que vamos a impactar, tanto en forma directa como indirecta, como tampoco la percepción ciudadana respecto al impacto que significa para la gente poner el arte y la cultura al alcance de cualquier ciudadano. El manual de política cultural municipal (López de Aguilera) define a grandes rasgos dimensiones de desarrollo local que es factible hacer emerger mediante la implementación de políticas culturales municipales.<sup>19</sup>

**Refuerzo de la identidad cívica:** Si la ciudad permite la identidad y la cohesión social, la política cultural la refuerza. Permite aumentar la identificación de la población con su entorno, multiplicar las ocasiones de encuentro, neutralizando las tendencias hacia la atomización social, explorando la identidad colectiva.

**Integración de minorías y desfavorecidos:** Los programas culturales, por supuesto dentro de estrategias más amplias, han mostrado su efectividad en aspectos como la disminución de conductas delictivas en jóvenes, el desarrollo de la autoestima en personas desocupadas o la mejora de la integración social de las personas discapacitadas y visualización y apoyo a las minorías étnicas.

15. MOLANO, Lucía. *La identidad cultural, uno de los detonantes del desarrollo territorial*, Territorios con identidad cultural. Abril 2006. P. 28. Disponible en <http://www.rimisp.org/getdoc>

16. Ibid, P. 7.

17. LÓPEZ DE AGUILETA. Ob. Cit. 2006.

18. CONSEJO DE EUROPA, *Conferencia sobre ciudad y cultura*. Bremen. 1983.

19. Ibid, P. 59.

**Mejora de la calidad de vida:** Gozar de oportunidades para ejercitar el derecho a la cultura supone una mejora de la calidad de vida y un elemento añadido para aumentar la identificación con la ciudad. Las acciones culturales territoriales son una alternativa para la ciudadanía, constituyen potencialidades de socialización inéditas entre los grupos que comparten un mismo territorio.

**Regeneración urbana y económica:** Los modelos de política cultural muestran su contribución a la generación de empleo, el posicionamiento de la ciudad frente al exterior mediante la creación de imagen, identidad, actividades públicas de formación artística, de recreación y consumo de arte, de creación y puesta en escena de imaginarios comunes que permiten la cohesión social y la expansión de posibilidades ciudadanas de interacción y participación colectiva.

Estas dimensiones transversales, así como otras que cada localidad considerará pertinente incorporar, se pueden transformar en matrices de indicadores, que orienten las metas del desarrollo cultural local. Para eso se requiere trabajar largamente en el diálogo y el consenso: consensos y proyecciones a largo, mediano y corto plazo.

## 7. Elementos para una sociedad participante, el empoderamiento ciudadano

Los problemas de la gobernabilidad democrática hoy en Chile, deben ser entendidos en relación con los problemas de la transformación política vivida. Se pasa de una matriz política altamente ideológica, disciplinaria, progresista, valórica, masiva, hacia una matriz política personalista, economicista, pragmática, sin grandes ideales, escindida, con pérdida de los sentidos comunes.<sup>20</sup>

Nace una nueva relación de autonomía, tensión y complementariedad entre Estado, sistema partidario y actores sociales. Ello significó pasar de actores y movimientos orgánicos, políticos, ideológicos, reivindicativos, referidos al Estado y movilizados en torno al cambio social, a actores esporádicos y en mayor tensión con el Estado. Lo cierto es que la sociedad y la cultura han sufrido cambios que tienden a alterar los alcances y límites de la participación y la ciudadanía tal como ellas fueron vividas hasta ahora.<sup>21</sup>

Debemos comprender la participación ciudadana como la superación del déficit de ciudadanía, que no sólo es un valor en sí mismo, por la capacidad de organización interpersonal que requiere, sino también porque contribuye a la consolidación democrática al controlar y limitar el poder del Estado; estimula el compromiso de los miembros de la comunidad en el procesamiento y solución de las demandas sociales; desarrolla una cultura democrática de tolerancia y, por último, crea nuevos canales de los tradicionalmente empleados por los grupos de presión para articular intereses y enriquecer los flujos de información. Asimismo, incrementa la eficiencia de la política económica y el impacto social de los proyectos de desarrollo. Por último, promueve la equidad y la solidaridad mediante ayudas para la superación de la exclusión.

El problema que se presenta, entonces, es repensar la configuración de actores, puesto que ningún actor social podrá articular los diversos principios de intereses y acciones en forma aislada. Hoy no cabe esperar que el Estado sea un agente unificador para la vida de la sociedad y la diversidad de actores. Pero si el Estado no interviene para crear espacios e instituciones donde los actores puedan actuar autónomamente, éstos estarán ausentes y la crisis de representatividad no terminará.<sup>22</sup>

**La ampliación de la ciudadanía en Chile, reflexiones y propuestas.** En Chile, durante los últimos 10 años se han realizado múltiples investigaciones, seminarios, reflexiones y análisis rigurosos sobre la implicancia del fortalecimiento de la sociedad civil, la urgencia de incorporar a los ciudadanos, como única alternativa para construir un espacio común que tenga mayor relación con los Desarrollos Humanos de los Chilenos. En este contexto, se describen algunas reflexiones del seminario "Participación Ciudadana en la Gestión Pública".

**La ciudadanía deliberativa como una visión de largo plazo<sup>23</sup>.** La evolución de los derechos de la ciudadanía es, en gran medida, la evolución de la relación del Estado y la Sociedad. Hoy día podemos hablar de derechos asociados a una ciudadanía civil, política y social que han sido victorias obtenidas desde el siglo XVIII. De esta forma el concepto de ciudadanía nos remite a una estructura de derechos y responsabilidades, al concepto de igualdad entre las personas, la pertenencia a una colectividad y, por último, al ciudadano como unidad componente de la democracia.

20. CHILE. MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA. *Marco Conceptual para la Participación Ciudadana en la Gestión Pública*. Santiago, 2001.

21. ULLOA, Claudia. *Ciudad, Desarrollo Local y Gobierno*, Universidad de Valparaíso, Valparaíso, 2006.

22. CHILE. MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA, Op. Cit., 2006.

23. SANHUEZA, Andrea. Seminario Participación Ciudadana en la Gestión Pública, Corporación Participa, 2005.

**La participación está en el centro de la ciudadanía.** La participación debe ser entendida como un derecho político contemplado en nuestra Constitución y en un nivel más operativo la podemos definir como las actividades voluntarias mediante las cuales los miembros de una sociedad participan en la selección de sus gobernantes y directa o indirectamente en la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas.

Ahora bien, esta ciudadanía podrá tomar parte efectivamente en estos procesos cuando exista un espacio público que permita el diálogo y la capacidad de influir y decidir acerca de los temas de interés común.

Aquí está nuestra primera deficiencia. No contamos con este espacio público de debate y reflexión. En este escenario cobra especial fuerza la afirmación de que lo público no se agota en lo estatal y la necesidad de fortalecer la sociedad civil en toda su diversidad frente al Estado.

Es una necesidad ineludible preguntarse por caminos para lograr una política más cercana y en mayor sintonía con los ciudadanos. Se debe trabajar arduamente para formar y dar espacios a una ciudadanía deliberativa “para la cual hay que empezar a trabajar hoy, tanto para el gobierno como para la sociedad civil. Esto implica algo más que la gente se beneficie de las políticas públicas o que las actividades privadas se regulen para evitar los privilegios de unos sobre los otros. Supone la posibilidad real para intervenir e influir en la toma de las decisiones que afectan al conjunto de la sociedad”.<sup>24</sup>

## 8. ¿Cuál es el desafío propuesto?

Crear las condiciones para que la gente ejerza su capacidad reflexiva y exprese sus intereses e ideales. Existe cierto consenso que la cultura política y democrática debe abrir espacios a una ciudadanía deliberativa. Esta ciudadanía supone tanto el interés de la gente, como sus posibilidades reales de intervenir e influir en la toma de decisiones que afectan al conjunto de la sociedad.

La democracia necesita deliberación. No hay otra forma de conocer los intereses de grupos tan diversos. Agregar deliberación supone discusiones entre los ciudadanos, al interior del gobierno y entre el gobierno y los ciudadanos. Este escenario es una posibilidad real y concreta para las autoridades y los funcionarios públicos de reconectarse con la ciudadanía.

Si por gestión pública entendemos la manera de organizar el uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos y tareas del Estado, la participación ciudadana en la gestión pública se refiere al rol del ciudadano en cuanto usuario y participe de las decisiones y gestiones asociadas a la implementación de acciones públicas concretas.

El ejercicio del control ciudadano tiene sentido en la medida que nos importa el fenómeno colectivo de construir y/o implementar dispositivos de cohesión social.

**Condiciones para el ejercicio del control ciudadano.** El derecho a la información y los espacios de discusión. La información que se entregue a los ciudadanos es un supuesto para poder participar y ejercer control social. Esta información debe ser veraz, completa y entregada oportunamente. El derecho de acceso a la información constituye así un derecho básico para el ejercicio del control social. Por otra parte, también es una condición para el control, que se generen espacios de discusión ya que de otra manera no hay posibilidades de interactuar con la autoridad o servicio público, ni tampoco habría espacio ni oportunidad para dialogar entre distintos actores de la sociedad civil.

**La habilitación de los sujetos del control social.** Los ciudadanos que aspiran a ejercer el control social deben tener la capacidad técnica para comprender en forma íntegra las materias sobre las cuales están llamados a pronunciarse y para ello necesitan contar con la asesoría técnica apropiada. De otra manera no es posible constituirse en una contraparte válida frente a la autoridad o servicio público.

El desarrollo de una sociedad participante debe centrar su diseño en estrategias orientadas a fortalecer las prácticas colectivas entre los ciudadanos. Así, *la comunidad debe asumir responsablemente la tarea de transformar su realidad limitada por el subdesarrollo y la desigualdad.* El desarrollo de la capacidad crítica de una comunidad parte necesariamente de una *visión focalista* de sus problemas individuales y de los problemas de su pequeña localidad, hasta ubicarlos como problemas más generales, comunes a otros. Es así como, poco a poco, la comunidad de actores logra descubrir la estrecha vinculación entre los problemas locales y otros más generales.

---

24. Ibid.

La participación debe tender a transformarse en una práctica cultural continua; sólo de esta forma es factible que cada comunidad se comprometa con la transformación de su propia realidad y asuma las tareas que le corresponden. Así el movimiento de su transformación deja de ser una suma de aventuras individuales para expresarse colectivamente, bajo la forma de proyectos solidarios, conformados a partir de un largo proceso de aprendizaje, de nuevas relaciones sociales, nuevos modos de comportamiento, nuevas visiones sobre las proyecciones y las limitaciones.

Sin llegar tan lejos, puede ser una hipótesis generadora de cohesión social preguntarnos si *las prácticas culturales son capaces de generar capacidades creativas individuales y necesidades gregarias de vínculos y lazos sociales que permitan al individuo ser el centro del Desarrollo Sustentable*. Todo indica que sí, que mediante la cultura cada individuo puede expresar su subjetividad, representar su percepción particular identitaria, interactuar lúdica e inventivamente con otros sujetos, recrear sus representaciones individuales de lo colectivo, reconstruir la memoria colectiva de cada comunidad, recrear sus rituales de pertenencia, fortalecer los lazos sociales, simbólicos y afectivos entre individuos desconocidos, recomponer el tejido social, sentirse parte de una comunidad y no un individuo aislado, solitario y fragmentado.

El reforzamiento de la democracia representativa exige una transformación profunda en la sociedad civil, es decir, de los actores sociales que son autónomos con respecto al Estado y al sistema de partidos.

Los espacios abiertos para la participación ciudadana tendrán potencialidad para fortalecer la gobernabilidad democrática si se dan a lo menos dos condiciones: que la sociedad civil goce de una efectiva autonomía frente al Estado y a los intereses corporativos de los grupos económicos y los partidos políticos; y que la participación de la sociedad civil se construya desde una práctica democrática y de base, es decir, desde experiencias con organizaciones sólidas y autónomas y no al amparo de un paternalismo centralista.

Finalmente, el fortalecimiento social tiene que ver con la capacidad de la dimensión simbólica de constituirse en la argamasa social que permita generar proyectos conjuntos. En este sentido, cultura es entendida más como aquel conjunto de significados, prácticas y expresiones compartidas de un colectivo social. Los tres primeros atributos que aparecen en la cultura (identidad, inclusión y cohesión) son los más convencionales y suponen que expresiones comunes fortalecen identidades comunes y por tanto favorecen la inclusión y la cohesión de la comunidad. La última característica (diversidad) es más sobreenvenida ante la conformación de ciudades multiculturales y consiste en la idea que todas las formas de expresión cultural deben ser consideradas equiparables, de manera que grupos sociales diferentes como mujeres, trabajadores, minorías étnicas o lingüísticas, homosexuales, etc. mejoran sus oportunidades si tienen ocasión de reafirmar sus propias prácticas culturales dentro de marcos organizativos provistos por las ciudades. Además, esta circunstancia otorga valor añadido al espacio urbano pues deviene un espacio tolerante, con capacidad de adaptarse y promover la innovación social.

La cultura en el territorio local debe ser sentida por la comunidad, de alguna forma posible y accesible, ya sea como un proceso de formación masivo en artes, como refugio de identidad o como una sensibilidad que se ejercita en el consumo cultural; ya sea en la búsqueda de un sentido de pertenencia en la identidad patrimonial, sea la invitación ciudadana a compartir el proyecto de ciudad común o un exceso de soledad que requiere de pares, de ideas comunes, de ideologías y sueños compartidos.

Con tendencias culturales capaces de aproximarse a los individuos comunes y corrientes que transitan por la vida diaria sin más expectativas que repetir el modelo transmitido, habrá personas que contarán con nuevas visiones de la realidad, de la identidad literaria, teatral, musical, histórica, fotográfica, arqueológica, paleontológica, rural, indígena, escénica, audiovisual, material, inmaterial, industrial, que optarán por una mirada con mayores opciones que el consumo individual y el conformismo colectivo.





## 1. Las comunas en el territorio<sup>25</sup>

Para comprender una comuna es necesario estudiar el contexto territorial en que está inserta, y así obtener una visión global y local de ésta como una unidad integradora de los procesos que dentro y fuera de ella se dan.

Desde el punto de vista conceptual, la ordenación del territorio es la proyección en el espacio de las políticas sociales, culturales, ambientales y económicas de una comuna. El estilo de desarrollo determina, por tanto, el modelo territorial, expresión visible de una localidad, cristalización de los conflictos que en ella se dan, cuya evolución no es sino el reflejo del cambio en la escala de valores sociales. De forma paralela, la ordenación territorial, cuyo origen responde a un intento de integrar la planificación socioeconómica con la física, procura la consecución de la estructura espacial adecuada para un desarrollo eficaz y equitativo de la política económica, social, cultural y ambiental de la comuna. Trata de superar la fragmentación de las acciones públicas y privadas que terminan por generar una visión parcial en el proceso de planificación municipal.

Ordenar el territorio significa vincular las actividades humanas al territorio. Se está haciendo ordenación territorial cuando se toma en cuenta el territorio en la definición de la estrategia de desarrollo y cuando se vinculan a él las actividades que configuran dicha estrategia.

Desde un punto de vista más técnico, la ordenación del territorio tiene tres objetivos básicos:

- La organización coherente, entre sí y con el medio, de las actividades en el espacio, de acuerdo con un criterio de eficiencia.
- El equilibrio en la calidad de vida de los distintos ámbitos territoriales, de acuerdo con un principio de equidad.
- La integración de los distintos ámbitos territoriales en los de ámbito superior, de acuerdo con un principio de jerarquía y de complementariedad.

Desde el punto de vista administrativo, la ordenación del territorio es una función pública que responde a la necesidad de controlar el crecimiento espontáneo de las actividades humanas, fundamentalmente en el sentido de evitar los problemas y desequilibrios que éste provoca entre zonas y entre sectores, optando por una suerte de justicia socio-espacial, y por un concepto de calidad de vida que trasciende al mero crecimiento económico. Tal función es de carácter horizontal, es decir, se ejerce por organismos públicos y condiciona a la planificación sectorial y a otras dos funciones públicas también horizontales: el urbanismo y la planificación económica.

Luego, para entender el contexto de la planificación territorial y urbana se necesita comprender el sistema territorial como el conjunto de todos los elementos y procesos, naturales y artificiales, que existen en el territorio. Se trata de abordar el desarrollo urbano a partir del ordenamiento territorial, a la luz de la trayectoria histórica y de la evolución previsible de la comuna.

## 2. Perspectivas sobre el desarrollo local y territorial<sup>26</sup>

En el estudio Diagnóstico de la Gestión Cultural de los Municipios de Chile, recientemente hecho por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), se plantea como principios rectores pensar una gestión pública en materia cultural que conecte los intereses y necesidades de la población, lo que implica concebir una nueva manera de abordar el tema del desarrollo: desde la localidad o la territorialidad. En este contexto se inserta la temática de la cultura en la reflexión sobre el desarrollo local.

Este nuevo énfasis en el desarrollo local se enmarca en el debate acerca de las posibilidades de desarrollo en el nuevo contexto global. Hace ya más de una década se discute a nivel mundial respecto a las consecuencias que tendría la globalización en el ámbito cultural y no sólo en el económico. Así, se plantea la necesidad de un nuevo reconocimiento de los modos de vida, historia, tradiciones y significados que conforman las identidades nacionales y locales, frente a la desterritorialización de los procesos económicos y culturales que la globalización impone. De este modo, se ha llegado a la comprensión de que una de las piedras angulares de un proceso de desarrollo local es el fortalecimiento de la identidad y cultura local. Al respecto se ha enfatizado, como señala David Valenzuela, que “el dinamismo, la creatividad y la energía que nutren el desarrollo local provienen de un nuevo sentido de pertenencia de los ciudadanos respecto a su localidad. Así el desarrollo local comienza a partir de la afirmación de quiénes somos, de dónde venimos, a qué pertenecemos y qué nos distingue”.<sup>27</sup>

Siguiendo con el diagnóstico, lo local es inseparable de un territorio, pilar fundamental de la identidad local al definirse a partir de sus rasgos naturales y su geografía humana. Esto significa que el territorio no puede verse como un mero soporte físico del desarrollo, sino como una variable

25. ULLOA, Claudia. *Ciudad, Desarrollo Local y Gobierno*, Universidad de Valparaíso, Valparaíso, 2006.

26. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, *Diagnóstico de la Gestión Cultural de los Municipios de Chile*, Valparaíso, 2006.

27. VALENZUELA, David W., Presidente de la Fundación Interamericana (IAF) artículo *Desarrollo local: ¿un nuevo paradigma?* en *Territorio local y Desarrollo*, Lucy Winchester y Enrique Gallicchio editores. Ed. SUR. Santiago, 2003. Pág. 11.

de construcción de las dinámicas sociales y las prácticas contenidas en el espacio social. En el ámbito de la planificación, el territorio se convierte en la unidad de análisis a partir de la cual se pueden diseñar las estrategias de desarrollo de una comunidad.

En este sentido, el documento citado propone que los propios actores locales construyan un plan municipal de cultura orientado hacia las siguientes dimensiones:<sup>28</sup>

- Una visión estratégica del territorio.
- Identidad cultural como base e impulso del desarrollo.
- Actores sociales con capacidad de iniciativa.
- Articulación de actores públicos y privados en torno a un proyecto colectivo, y de actores públicos entre sí.

En este punto se propone que el municipio asuma la función de liderazgo en cuanto a generar mecanismos de participación, definir el perfil económico y cultural del territorio, construir redes de información y utilizar los instrumentos de gestión municipal en términos de un plan de desarrollo concertado, elaborado en consideración de los rasgos culturales y demandas de las poblaciones locales. El potencial de la acción municipal radica, en definitiva, en la capacidad de coordinar y liderar el proceso de desarrollo local. En consecuencia, requiere las legitimidades y facultades adecuadas para esta labor.

De manera complementaria, la Memoria 1997-2002 de la División de Cultura en ese entonces, da cuenta de una unidad de comunidad y territorio que entiende bajo los siguientes parámetros el desarrollo cultural comunal: “Esta área entiende a la comuna como la instancia central para cualquier aspiración a mejorar la evolución cultural como nación. Es allí donde las personas viven a diario, sociabilizan y se desarrollan. La comuna da cierta identidad y características similares que van más allá de las personales. La comuna es un espacio clave para la cultura, no sólo la dibujada en los mapas, sino también la que forman los ciudadanos como grupo con características y necesidades similares”<sup>29</sup>.

Para esta unidad, la cultura, más que el desarrollo artístico de un país, es sinónimo de calidad de vida, de reencuentro entre las personas con su identidad, motivación e iniciativas de desarrollo. La cultura no es un bien exclusivo de aquellos que poseen el don de expresarse a través de diversas disciplinas artísticas; cultura implica hacerse protagonistas y responsables del desarrollo como personas y comunidad. Se promueve la capacidad de ser sujetos culturales, únicos e irrepitibles, opinantes y reflexivos, comprometidos con su desarrollo cultural.<sup>30</sup>

### 3. Avances en la institucionalización de la función cultural municipal

A partir de la comparación de un estudio realizado el 2000 por la División de Cultura del MINEDUC<sup>31</sup> y uno realizado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes<sup>32</sup>, podemos apreciar los principales avances del sector así como los desafíos que hoy enfrenta. En Chile existen 346 comunas y 345 municipalidades. Sin embargo, de acuerdo al mencionado estudio de la División de Cultura del Mineduc, sólo el 51% cuenta con una dependencia cultural (departamento, unidad, oficina o sección). Se aprecia así una dispersión administrativa en el área de las unidades de cultura que resulta coherente con la diversidad respecto a las dependencias jerárquicas de éstas. Así, un 42% de los casos depende de la alcaldía y su gabinete, un 38% del Dideco (Departamento de Desarrollo Comunitario), un 18% del DAEM (Departamento Administrativo de Educación Municipal) y un 3% del secretario municipal. Insistimos en que Dideco, pese a ser la unidad de la cual depende jerárquicamente gran parte de las unidades de cultura, posee simultáneamente otras funciones que no permiten mayor dedicación al ámbito cultural.

Las tendencias del estudio realizado por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en 2005, grafican ciertos cambios en los comportamientos institucionales vinculados con la cultura y el patrimonio de cada comuna. Así, al 2005, de todas las unidades culturales creadas, el 74,2% correspondía a unidades culturales formales (Dirección, Departamento, Sección u Oficina). Esta variable es una señal de la preocupación que va adquiriendo la dimensión cultural en la aplicación de políticas públicas municipales.

Respecto a las unidades culturales existentes en los municipios, “la mayoría (43%) de las unidades culturales depende de la Dirección de Desarrollo Comunitario (Dideco). Esto se explica por lo estipulado en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (Art.22) que señala

28. Enrique Gallicchio, artículo *Desarrollo económico local y empleo en Uruguay* en *Territorio local y Desarrollo*, Lucy Winchester y Enrique Gallicchio, editores. Ed. SUR, Santiago, 2003. Pág. 26

29. Ministerio de Educación. *Memorias División de cultura 1997-2002*, P. 47.

30. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Op. Cit., P. 47.

31. MINISTERIO DE EDUCACIÓN, División de Cultura, *Diagnóstico del Marco Cultural en los Municipios en Chile*, Documento de trabajo N°2. 2000.

32. CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES, *Diagnóstico de la Gestión Cultural de los Municipios de Chile*, Valparaíso, 2006.

la función cultural como responsabilidad de dicha dirección. Un segundo grupo importante de unidades depende directamente del Alcalde (26%) y un tercero del departamento de educación municipal (10,9%)<sup>33</sup>.

Conjuntamente, la situación del personal que trabaja en estas unidades es precaria y aislada: desarrolla sus funciones sin una dotación adecuada ni cuenta con oficinas para trabajar. A ello se suma un bajo perfil de formación o capacitación en gestión cultural. El diagnóstico nos da los datos respecto a la cantidad de trabajadores por unidad cultural. “La información revela una precaria situación respecto a la dotación de personal de las unidades culturales, alrededor del 60% tiene uno o dos trabajadores. En contraste, sólo el 8,7% tiene más de 10 trabajadores”.<sup>34</sup> Más adelante, otro resultado complementario: “la mayoría de las unidades culturales que no cuentan con oficina propia son los encargados únicos y la biblioteca”<sup>35</sup>. Por último, el perfeccionamiento formal en gestión cultural no es un aspecto difundido. En general, muy pocos encargados han realizado cursos de especialización en el área (17%).

El tema de la Planificación Cultural Local, que es el asunto que nos ocupa en esta guía, está desarrollado en forma muy intuitiva. “El 83% de las unidades señala realizar planificación de su trabajo, al tiempo que un 17% dice no hacerla”<sup>36</sup>. Este dato incluye muchos tipos de planificación, desde un cronograma sencillo de actividades, hasta un plan estratégico en cultura con objetivos de largo plazo. De este total, un 70% señala que esa “planificación” que formulan corresponde en realidad a un conjunto de actividades puntuales a realizar durante el año, a manera de un cronograma. Sólo el 30% de las unidades señala poseer un plan de desarrollo cultural para la comuna.<sup>37</sup>

Respecto a la integración de estos planes de desarrollo cultural con los Pladecos comunales, “más de la mitad de las unidades encuestadas no tiene su planificación integrada al Pladeco”. En concreto, el 52% de unidades trabajan con planificaciones propias sin estar integradas a este instrumento de planificación municipal central. La no utilización de este tipo de instrumentos desplaza a la cultura a un espacio de la improvisación, buena voluntad o visión del encargado, excluyendo el tema como un elemento constituyente del desarrollo comunal.<sup>38</sup>

En este mismo sentido, desde la perspectiva de los actores sociales, el diagnóstico muestra que “los actores de la sociedad civil que más participan en la planificación son las organizaciones culturales, con un 70%; los liceos, con un 63%, y las juntas de vecinos con un 57%. Los encargados culturales individuales son los que más incorporan a las Juntas de Vecinos en su planificación.”<sup>39</sup>

Se debe sintetizar el análisis, comprendiendo la importancia de implementar nuevos procesos de gestión cultural a nivel local, verdaderamente enraizados en la creencia colectiva de que es factible cambiar las condiciones actuales de trabajo cultural, tanto desde el punto de vista de los componentes que afectan la gestión municipal, como desde la marginalidad de la temática, la falta de profesionalismo y los espacios institucionales complejos no legitimados todavía como un aporte significativo a la gestión municipal desde la perspectiva cultural.

Las conclusiones del Diagnóstico de la Gestión Cultural de los Municipios de Chile plantean un nuevo enfoque de trabajo municipal en cultura, orientado en los siguientes lineamientos estratégicos:

**Cultura, eje transversal del desarrollo local.** Cultura y desarrollo son conceptos que hoy, desde diversos sectores, se reconocen estrechamente relacionados. De esta forma, es necesario que se integre la dimensión cultural como un sector más, sumado a salud, educación, economía, vivienda y otros, abordando el desarrollo de las ciudades, regiones y países, en diálogo permanente con sus ciudadanos.

Tomando en cuenta principalmente el aumento en el nivel de vida del país, las preocupaciones sociales han variado. Se observa a la cultura como un espacio no ya de las minorías, sino más bien como un ámbito para la inclusión social, que permite abordar gran parte de las variables que contribuyen al desarrollo, entendido como un conjunto de condiciones que mejoran la calidad de vida de las personas. Hoy estas condiciones, políticas, económicas y sociales, especialmente desde una lectura de lo local, están atravesadas por la dimensión cultural como factor eje, ya que los diversos sectores de desarrollo necesitan dialogar permanentemente con la cultura como espacio identitario, de expresión y manifestación permanente de los habitantes de un lugar, para lograr objetivos integrados a la realidad de un territorio.

---

33. Ibid, P. 25

34. Ibid, P. 26

35. Ibid, P. 31

36. Ibid, p. 37

37. Ibid, p. 34

38. Ibid, p. 36

39. Ibid, p. 37

En relación con este punto, los compromisos de algunas ciudades y gobiernos locales del mundo para el desarrollo local, expresados a través de la Agenda 21 de la Cultura, son principios y recomendaciones que buscan consolidar una integración efectiva de la “cultura” como un eje relevante y sustancial del desarrollo local.

Rol del municipio en el desarrollo cultural. El municipio constituye el agente estatal más cercano a la ciudadanía. En virtud de su estructura y atribuciones específicas, este organismo cuenta con condiciones privilegiadas para la articulación de las necesidades y demandas locales ante los niveles superiores de administración pública y ante el mundo privado, aportando un elemento fundamental: la integración de las necesidades e iniciativas de la población en tales definiciones.

Para ello resulta necesario contemplar el rol de los municipios en materia cultural como un ámbito especial de mejoramiento de las capacidades de diagnóstico de la realidad cultural local y de capacitación en gestión cultural hacia la ciudadanía, ampliando así el concepto de gestión cultural hacia la incorporación de la identidad, actividades, tradiciones y significados propios de los modos de vida locales en la elaboración y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo. De esta manera, el municipio es un agente fundamental de generación y sistematización de conocimiento de las realidades culturales locales ante los niveles administrativos del Estado, de potenciación de las identidades culturales y desarrollo local a través de la gestión cultural municipal y como factor vital para la optimización de la pertinencia, eficiencia y eficacia en la elaboración, implementación y evaluación de políticas públicas en materias culturales y de desarrollo.

**Descentralizar las políticas culturales.** Desde una mirada de Estado, y con el fin de mejorar la calidad de vida de la población, resulta claro que la definición de políticas públicas y lineamientos en materia cultural no puede ser realizada sólo desde una óptica centralista. Por ello, el documento marco para una política nacional en cultura, Chile Quiere Más Cultura, señala entre sus medidas acciones concretas orientadas a crear un vínculo más estrecho entre las instituciones del nivel central, regional y los municipios. Esto implica, entre otras cosas, que los procesos de institucionalización de la función cultural del sector público que se han desarrollado en la administración central y regional, tengan un correlato efectivo en la dimensión local, en términos de estructura administrativa, recursos e infraestructura municipales, para una optimización de la calidad de la gestión municipal. Esto significa, en último término, contribuir de manera concreta a la coordinación del aparato público como totalidad, favoreciendo el dinamismo en las relaciones recíprocas entre la administración municipal y los niveles regional y central, y potenciando la adecuada utilización de los recursos al incorporar las variables socio-culturales locales a las medidas implementadas por diversos sectores en cada uno de los niveles.

**Promoción de la conciencia patrimonial nacional.** Promover una conciencia nacional respecto de la trascendencia del Patrimonio Nacional, en coordinación con los distintos sectores y agentes públicos y privados comprometidos en esta materia, y por diversos medios, que reflejen la atención del Estado, tales como premios y estímulos a la protección, promoción del interés público y privado en los temas de protección y cuidado del patrimonio histórico, arquitectónico, arqueológico, etnológico, paleontológico, audiovisual, natural y otros que digan relación con la conformación de nuestra plural identidad nacional. Sabemos que la situación actual es compleja y que junto con apreciar los efectos de una falta de conciencia patrimonial en la sociedad, se advierte un interés y preocupación creciente que se refleja en los medios de comunicación y un creciente activismo de grupos organizados que demandan la conservación, en particular, del patrimonio urbano.

#### 4. Los actores culturales existentes en cada comuna, su producción intelectual y cultural

De acuerdo a lo planteado hasta ahora, el desarrollo cultural local será una realidad si los actores culturales logran posicionarse, asociarse, establecer redes y liderar colectivamente una visión estratégica del desarrollo cultural local. Para esto se debe potenciar la regeneración urbana y/o rural, en un nuevo escenario participativo, donde cada paso del desarrollo local sea reflexionado, diseñado, implementado, monitoreado, evaluado y protegido por todos los actores sociales que pertenecen al espacio territorial de cada comuna.

Es importante que sepamos que la sociedad se compone por tres actores prioritarios: la institucionalidad pública, los actores privados y la sociedad civil.

La legitimación de este último actor se ha dado en forma fragmentada, obedeciendo a lógicas inmediatistas, a demandas de pequeños grupos respecto a temas concretos y emergentes que los afectan. La sociedad civil se aleja de la participación ciudadana. De hecho, las tasas de participación ciudadana a nivel del país son relativamente bajas. Las comunas con mayor participación cuentan con aproximadamente el 32% de la participación organizada. Chile no ha logrado generar una plataforma base de participación institucionalizada que permita abordar de forma integral la necesidad que la población tiene de respuestas, reconocimiento, promoción y protección sociocultural, además de la generación de vínculos sociales que amplíen sus redes de oportunidades y fortalezcan su vida colectiva.

El CNCA ha dado pasos significativos en la caracterización de los actores culturales en Chile. El proyecto Cartografía Cultural de Chile ha sido uno de estos avances. ¿Qué es el Proyecto Cartografía Cultural? Un sistema de información territorial cuyo fin es dimensionar y caracterizar a los actores artístico-culturales del país. De inscripción voluntaria, a nivel comunal y nacional, se realiza a través de descriptores específicos, que originan bases de datos, directorios, etc. La información cuantitativa y cualitativa generada contribuye a los procesos de desconcentración de la gestión y la administración financiera de la actividad cultural vinculada al Estado y aporta en la coordinación y mejoramiento de los sistemas de registro y medición de diversas instancias asociadas al quehacer del Estado y fuera de él. Este catastro nacional (directorío) permite reforzar el vínculo entre creadores, gestores, investigadores y espectadores.<sup>40</sup>

Los tres grupos de actores sociales que deciden sobre el desarrollo de cada territorio deberán participar en este proceso de planificación cultural. La institucionalidad pública o el sector público deberán ordenar los recursos públicos provenientes de diferentes sectores y fuentes para hacerlos converger hacia el sector cultura. El sector privado debe ser integrado desde una perspectiva de desarrollo compartida y la sociedad civil deberá sentir que efectivamente los otros actores más dominantes les dan un espacio real de participación y construcción de ciudadanía.

## 5. Contexto en que se inserta la planificación municipal en cultura

### 5.1 Antecedentes para la planificación municipal en cultura.

La elaboración del Plan Municipal de Cultura debe desarrollarse articulando cada uno de los factores que están presentes en este proceso de planificación. En primer lugar, cada comuna del país está inserta en un contexto particular, que ha sido orientado por los instrumentos de planificación territorial y comunal vigentes, como son el Plan de Desarrollo Comunal y el Plan Regulador Comunal. Así mismo, cada comuna se inserta en una provincia y en una región específica que cuenta con una Estrategia Regional de Desarrollo. En términos sectoriales, están la política de cultura a nivel nacional y las políticas regionales.

De este modo, seguramente nos encontraremos con distintas situaciones relacionadas con las características de cada comuna. Habrá municipios en que el desarrollo cultural es un objetivo prioritario, siendo en algunos casos un eje del desarrollo comunal, y otras situaciones en las cuales este tema no forme parte de los objetivos estratégicos. Sea cual sea la situación, un Plan Municipal de Cultura no puede formularse sin considerar esta situación, ya que debe necesariamente estar articulado con los instrumentos de planificación comunal y también con los lineamientos nacionales y regionales existentes al respecto. Los veremos a grandes rasgos:

### 5.2 El Plan de Desarrollo Comunal y el Plan Regulador Comunal.

Las municipalidades cuentan con variados instrumentos para el cumplimiento de sus funciones. Son instrumentos de gestión municipal, por expresa disposición del artículo 6° de la Ley de Municipalidades, los siguientes: el Plan Comunal de Desarrollo y sus programas, el Plan Regulador Comunal y el Presupuesto Municipal Anual.

### 5.3 Plan de Desarrollo Comunal (Pladeco)

El Plan Comunal de Desarrollo, que es el nombre con el que lo individualiza la Constitución y la Ley de Municipalidades, se reconoce como el instrumento rector del desarrollo en la comuna (artículo 7° de la Ley de Municipalidades). Debe contemplar las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover el avance social, económico y cultural. Su vigencia mínima será de cuatro años, sin que necesariamente deba coincidir con el período de desempeño de las autoridades municipales electas por la ciudadanía. Su ejecución deberá someterse a evaluación periódica, dando lugar a los ajustes y modificaciones que correspondan.

Para la elaboración y ejecución del Plan Comunal de Desarrollo, tanto el alcalde como el concejo deberán tener en cuenta la participación ciudadana y la necesaria coordinación con los demás servicios públicos que operen en el ámbito comunal o que ejerzan competencias en dicho ámbito. Así mismo, la aprobación del Plan de Desarrollo Comunal, como sus modificaciones, requieren del acuerdo del Concejo Municipal.

El Pladeco ocupa un lugar de importancia por ser el eje articulador del desarrollo en las comunas. Requiere, sin embargo, para su eficaz, oportuno y pertinente proceso de planificación, trabajar mecanismos efectivamente participativos, en que todos los actores de la sociedad local se integren en la discusión de políticas para mejorar la calidad de vida de su comuna.

El Pladeco pretende ser la proyección en el espacio de una estrategia de desarrollo económico, cultural, social y ambiental. El medio físico es el soporte de las actividades de la población en sus distintos sectores a través de subsistemas de integración, como las infraestructuras que permiten determinar los niveles de jerarquía entre los núcleos y, consecuentemente, las áreas de influencia y los niveles de dependencia entre

---

40. MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Op. Cit. 2003. P. 111

sectores poblacionales dentro de la comuna y su relación con otras comunas, determinados por su conectividad dentro y fuera de ella, su equipamiento, sus áreas de desarrollo que posibiliten actividades productivas, comerciales, sociales, recreativas, etc.<sup>41</sup>

#### 5.4 El Plan Regulador Comunal

De acuerdo a lo establecido en la Ley General de Urbanismo y Construcciones (contenida en el DFL N° 458, de 1975, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, publicado en el Diario Oficial del 13 de abril de 1976), la Planificación Urbana es el proceso destinado a orientar y regular el desarrollo de los centros urbanos en función de una política nacional, regional y comunal de desarrollo socioeconómico. Este DFL reconoce expresamente que la planificación urbana se efectúa en cuatro niveles de acción: nacional, regional, intercomunal y comunal.

La planificación del desarrollo urbano a nivel nacional le corresponde al Ministerio de Vivienda y Urbanismo. A este ministerio le corresponde, asimismo, a través de la Ordenanza General, establecer normas específicas para los estudios, revisión, aprobación y modificaciones de los instrumentos legales a través de los cuales se aplique la planificación urbana en cualquiera de sus niveles de acción.

El Plan Regulador Comunal es un instrumento constituido por un conjunto de normas sobre adecuadas condiciones de higiene en los edificios y espacios urbanos y de comodidad en la relación funcional entre las zonas habitacionales, de trabajo, equipamiento y esparcimiento.

Sus disposiciones deben referirse al uso del suelo o zonificación, localización del equipamiento comunitario, estacionamientos, jerarquización de la estructura vial, fijación de límites urbanos, densidades y determinación de prioridades en la urbanización de terrenos para la expansión de la ciudad, en función de la factibilidad de ampliar o dotar de redes sanitarias y energéticas, y demás aspectos urbanísticos.

#### 5.5 Estrategia de Desarrollo Regional

Cada región de Chile tiene su Estrategia de Desarrollo Regional vigente. Este documento está compuesto por la caracterización de cada región, en términos de la tipología de comunas, la población, la información sociodemográfica, socioeconómica, las inversiones públicas, como también las orientaciones o lineamientos estratégicos que cada región en particular potencia de acuerdo a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

La estrategia de desarrollo en cada región debe ser aprobada por los consejeros del Gobierno Regional y actualizada permanentemente. Este proceso de actualización enriquece la visualización de los temas centrales, de los problemas que se hacen prioritarios, de las grandes líneas por las que debe deslizarse el desarrollo. En otros términos, permite identificar los desafíos estratégicos en los que hay que poner los énfasis.

Los lineamientos estratégicos de cada región deben ser integrados por los municipios en el Sistema Nacional de Inversiones. Esto significa que todos los estudios básicos, programas y proyectos presentados por cada municipalidad a la Secretaría Regional de Planificación mediante el banco integrado de proyectos, deben estar en relación con cada uno de los lineamientos estratégicos vigentes a nivel regional.

#### 5.6 Política Nacional de Cultura

El CNCA ha desarrollado el documento "Chile Quiere Más Cultura", Definiciones de Política Cultural 2005 – 2010. En este documento marco están presentes los principios de la política cultural, las líneas estratégicas, los objetivos y las medidas a impulsar en el período 2005 – 2010.

Principios de la Política Cultural
1. Afirmación de la identidad y la diversidad cultural de Chile
2. Libertad de creación y expresión
3. Participación democrática y autónoma de la ciudadanía en el desarrollo cultural
4. Rol insustituible y deber del Estado
5. Educar para la apreciación de la cultura y formación del espíritu reflexivo y crítico
6. Preservación, conservación, difusión del patrimonio cultural y rescate de la memoria
7. Igualdad de acceso al arte, los bienes culturales y las tecnologías
8. Descentralización de la política cultural y desarrollo cultural equilibrado
9. Profundizar la inserción en el mundo

41. HOFMANN, Eduardo. *Desarrollo Comunitario y Ordenamiento Territorial*, Universidad de Valparaíso, Valparaíso, 2007.

Respecto a las líneas estratégicas de la política cultural<sup>42</sup> éstas se enmarcan en promover un desarrollo cultural armónico, pluralista y equitativo entre los habitantes del país, a través del fomento de la creación, producción y difusión de la creación artística nacional, así como de la preservación, promoción y difusión del patrimonio cultural chileno, adoptando iniciativas públicas que promuevan una participación activa de la ciudadanía en el logro de tales fines.

### 5.7 Política Regional de Cultura

A nivel de regiones también se han diseñado políticas culturales. Éstas contienen los antecedentes de cada región en materia cultural, las líneas estratégicas, los objetivos y medidas a implementar. Así, por ejemplo, se puede visualizar “La Región de Valparaíso quiere más cultura, definiciones política cultural Región de Valparaíso 2006 – 2010”, “El Maule quiere más cultura, definiciones política cultural Región del Maule 2005 – 2010”.

Líneas estratégicas	Objetivos
1. Creación artística y cultural	1.1. Apoyar al artista en la creación de sus obras, desarrollando instancias para una formación de excelencia, facilitando los medios para producir y difundir sus trabajos y mejorando las condiciones para una adecuada inserción en la comunidad.
2. Producción artística y cultural e Industrias Culturales	2.1. Promover el desarrollo de una industria cultural que aporte al crecimiento de la oferta de bienes y servicios culturales en el país, y que asegure la difusión de la creación artística y del patrimonio nacional.
3. Participación en la cultura: difusión, acceso y formación de audiencias	3.1. Crear y desarrollar más y mejores audiencias difundiendo la cultura, aumentando la infraestructura, estimulando la gestión, ampliando la formación para la apreciación de las artes e instando por una mayor calidad de los medios de comunicación. 3.2. Aumentar el acceso de los grupos de escasos recursos y de los grupos vulnerables a los bienes de consumo cultural, generando las condiciones iniciales para una relación permanente entre los miembros de estos grupos y la actividad cultural. 3.3. Fomentar la participación y la organización ciudadana descentralizada con fines culturales.
4. Patrimonio, identidad y diversidad	4.1. Preservar, enriquecer y difundir el patrimonio cultural del país, aumentando la inversión e implementando modernas y creativas formas de participación por parte de la comunidad 4.2. Reconocer y proteger la diversidad cultural de Chile, potenciando la participación cultural de los distintos grupos que conforman la nación y fomentando la expresión de sus prácticas culturales. 4.3. Promover la riqueza del lenguaje y la lectura, generando hábitos y mejorando el acceso al libro.
5. Institucionalidad cultural	5.1. Consolidar la nueva institucionalidad cultural en lo relativo a atribuciones, infraestructura, recursos humanos, organizacionales y financieros. 5.2. Estimular el aporte del sector privado a la cultura, perfeccionando los mecanismos tributarios y promoviendo su participación en la gestión cultural.

42. CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES, *Chile quiere más cultura, Definiciones de política cultural 2005 – 2010*. Valparaíso, 2005.



## 1. Planificación municipal en cultura

La elaboración de un Plan Municipal de Cultura, orientado a generar cambios en la gestión cultural local, debe definir con la mayor precisión posible las tareas y responsabilidades que deben cumplir los diversos actores culturales en los distintos ámbitos del quehacer cultural local para facilitar la coordinación de esfuerzos y llevar a cabo de manera efectiva el logro de los objetivos de mediano y largo plazo propuestos en materia cultural al interior de cada comuna.

El propósito de un Plan Municipal de Cultura, con intenciones de planificar en miras del Bicentenario en Chile, es alcanzar el establecimiento y la consolidación de una forma de alianza concertada y permanente entre los actores locales de una comuna, tanto públicos como privados, destinada a alcanzar en conjunto una nueva posición de desarrollo previamente consensuada por todos los actores relevantes.

Bajo esta perspectiva, la metodología adecuada es la Planificación Estratégica Participativa, aún cuando presenta desafíos que requieren de mayores esfuerzos, que necesita equipos técnicos bien capacitados, y que precisa de una alta cuota de educación cívica por parte de los ciudadanos y de un progresivo cambio de actitud por parte de las autoridades y de los funcionarios municipales.<sup>43</sup>

En este manual adoptaremos las orientaciones metodológicas de la Planificación Estratégica Municipal, ya que se estructura en la misma lógica que deberá seguir el proceso a realizar en cada comuna mediante el Plan Municipal de Cultura. Además, este método se ajusta con el proceso de planificación del PLADECOC.

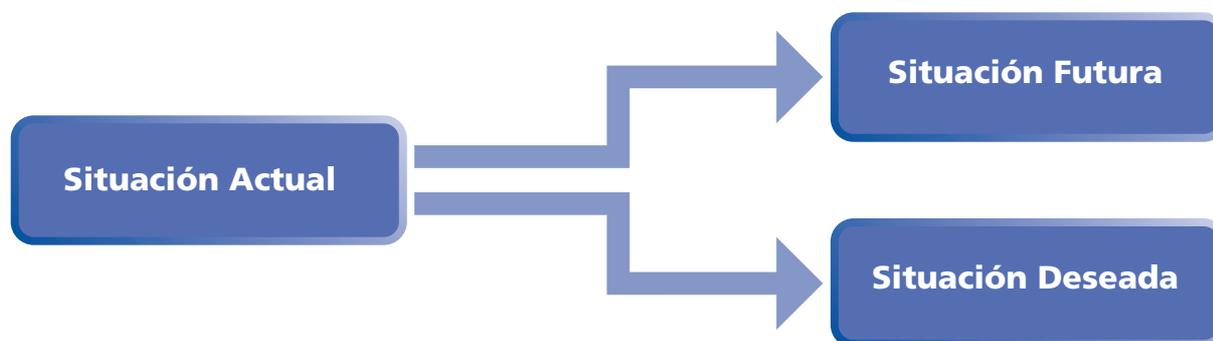
El proceso de planificación cultural involucra cierta capacidad de predecir y anticiparse a los acontecimientos que ocurrirán en un horizonte de tiempo, anteponiendo acciones organizadas que brinden una dirección y sentido positivamente valorado.

Así la planificación municipal cultural debe ser entendida como un proceso sistemático y deliberado destinado a transformar las actuales condiciones culturales, patrimoniales, identitarias y ciudadanas de una comuna, en función de obtener un mejoramiento de las condiciones de vida de la población en general.

La planificación, entendida como recurso metodológico, debe permitir alterar los “cambios naturales” que experimentaría nuestro entorno físico, cultural y social. De ahí se desprende la necesidad de fijar claramente la situación deseada, o el estado “ideal” que queremos alcanzar, en función del cual pondremos un conjunto de recursos disponibles para acercar la situación presente a la imagen-objetivo. Los “cambios naturales” se refieren a la situación que se alcanzará por la evolución o inercia, sin que medie alguna intervención externa con el propósito de transformar la situación actual, es decir, la situación futura proyectada.

La figura presenta los dos cursos posibles que tendría el desarrollo de una hipotética situación actual. La diferencia entre ambos caminos se encuentra en el trayecto situación actual – situación deseada, ya que en esta ruta se diseña una estrategia donde hay un conjunto de acciones que permitirá prever un estado de cosas en el futuro. En otras palabras, la situación deseada es producto de una intervención consciente y voluntaria.

En la siguiente figura aparece un componente clave que ha incidido para estrechar la distancia existente entre la situación actual y la situación deseada. En el trayecto se activó una estrategia, se actuó de acuerdo a una metodología para alcanzar resultados; o dicho de otro modo, lo que alteró el pronóstico fue la existencia de una planificación para llegar al objetivo.



43. URRUTIA, Arturo. *Planificación estratégica participativa a nivel municipal*, 2007. P. 8. Disponible en [www.municipium.net](http://www.municipium.net).

La situación que alcanzaremos en el futuro o imagen-objetivo será el cumplimiento de los objetivos de esta planificación. Considerando que fijamos la imagen objetivo desde el diagnóstico actual, de inmediato aparecen condiciones para guiar las acciones que emprendemos para alcanzarla.

## 2. Atributos que debe tener la planificación comunal en cultura

- a) **Informada:** que recoja el análisis de las tendencias históricas y de las proyecciones futuras de la comuna y su entorno significativo.
- b) **Participativa:** debe considerar opiniones e intereses de los integrantes de la comuna con el fin de priorizar acciones y problemas y construir en forma conjunta la imagen de la comuna que se pretende alcanzar.
- c) **Estratégica:** que las orientaciones de largo, mediano y corto plazo deban revisarse permanentemente, en función de factores internos del municipio y de la dinámica externa.
- d) **Concertada:** que potencie los distintos recursos y capacidades disponibles en los espacios comunales, en pro de proyectos de desarrollo y de bien común. Que sea capaz de articular eficazmente las potencialidades de la comunidad para hacerlas coherentes con los objetivos deseados.

## 3. Diseño del proceso de planificación municipal en cultura

El proceso de planificación tiene una utilidad concreta. Si bien las alternativas de solución son variadas, todas ellas encuentran respuesta en un común denominador: la necesidad de permitir el desarrollo de las diversas potencialidades existentes en el ámbito cultural local. Es decir, la planificación debe ser pensada como una función que esté al servicio de los objetivos y metas que se ha trazado el municipio en un período de tiempo determinado en materia cultural.

Para el logro de los objetivos y el cumplimiento de las metas, se debe diseñar un proceso sistemático de intervención, articulado en torno a fases metodológicas de acercamiento, conocimiento y posicionamiento temático. Estas estructuras organizan las ideas para permitirles configurarse en matrices temáticas centrales del proceso de construcción de miradas comunes respecto al futuro de cada comuna en términos de su desarrollo cultural local.

La configuración de los distintos elementos que van apareciendo en el proceso de planificación cultural tiene directa relación con la información, caracterización y organización cultural que adquieran las acciones metodológicas diseñadas. Se debe realizar un diseño, claramente definido, sobre la intervención que se pretende implementar. Los procesos de planificación que no articulan el diseño con la implementación y el seguimiento tienden a fracasar, a quedarse con elementos sesgados del cambio cultural en el que están participando.

Este diseño nos permitirá transitar desde el momento cero, que está inmerso en la situación actual hasta el momento de alcanzar la situación deseada, la imagen objetivo, el perfil cultural comunal, la vocación cultural comunal, la identidad cultural comunal, un modelo coherente de intervención cultural, abierto, en permanente diálogo, flexible, sistémico, liderado por los actores culturales de cada localidad.

## 4. Constitución de equipo municipal para el desarrollo del Plan Municipal de Cultura

Cada municipalidad deberá crear un equipo de trabajo específicamente organizado para el diseño, implementación y seguimiento del Plan Municipal de Cultura. Esta actividad debe ser programada de acuerdo a las normas respecto a régimen de personal y organización interna de los municipios en Chile, ya que debe generarse un decreto aprobado por el Alcalde para comenzar el trabajo desde cada municipio. La norma sobre organización interna municipal dice que “en primer lugar, corresponde señalar que la organización interna de toda municipalidad, así como las funciones específicas que se asignen a las unidades respectivas, su coordinación o subdivisión, deben ser reguladas en un reglamento municipal dictado por el alcalde, con acuerdo del concejo. En todo caso, este reglamento interno debe respetar la normativa que sobre la materia establece la Ley de Municipalidades en el Párrafo 4° de su Título I”.<sup>44</sup>

Este equipo debe contar con el apoyo y aprobación del Alcalde y del Concejo Municipal de cada comuna para diseñar el Plan Municipal de Cultura. La relevancia de las políticas y prácticas culturales en el desarrollo de las identidades territoriales tiene que ser visible con estos actores institucionales. Por eso se recomienda comenzar con la reflexión sobre cultura, identidad y territorio presentes en los capítulos anteriores de esta guía.

44. Ministerio del Interior, Subdere. *Manual de Gestión Municipal*, Santiago, 2002. P. 51

Este equipo municipal será coordinado por el encargado de cultura del municipio, quien actuará como secretario técnico. Si no existe en el municipio un encargado de esta área, se recomienda su contratación, de modo que se genere este espacio al interior del municipio. Se sugiere que este equipo esté, además, integrado por el jefe de la Dideco, jefe de Secpla y un concejal u otros responsables de unidades vinculadas con la ejecución del Plan Municipal de Cultura. El encargado de cultura del municipio es la persona que debiera manejar mayor información sobre la gestión cultural municipal actual. Además, debiera contar con un diagnóstico claro respecto al nivel de desarrollo de este tema en la comuna y ser capaz de establecer las redes para el desarrollo de este ámbito.

El director de Dideco está vinculado a la gestión cultural desarrollada por los municipios, ya que por ley la función cultural depende de Dideco. A lo anterior hay que sumarle que el 43% de las unidades de cultura en los municipios de Chile dependen de Dideco, de acuerdo al diagnóstico de la gestión cultural realizado por el CNCA. En esta estructura administrativa organizacional, que de ahora en adelante denominaremos **mesa técnica inicial del plan municipal de cultura**, es recomendable la presencia del Secretario Comunal de Planificación, que juega un rol central para la articulación institucional del plan, ya que la Secretaría Comunal de Planificación es la unidad municipal encargada de diseñar, implementar y evaluar el Pladeco, que es el plan de desarrollo integral de cada comuna. Así mismo, este departamento administra las inversiones públicas del municipio, las fuentes de financiamiento que permiten construir el plan de inversiones municipales y el presupuesto municipal anual. Para completar el equipo municipal se puede integrar un concejal. Es aconsejable que el perfil del concejal participante esté altamente vinculado y/o motivado con el tema de la cultura y el patrimonio, que conozca la comuna donde es concejal y que, desde su rol, aporte con conocimientos y prácticas para lograr los objetivos del Plan Municipal de Cultura.

Cada uno de estos integrantes son claves para armar la estructura interdisciplinaria interna necesaria para diseñar e implementar un Plan Municipal de Cultura, ya que sus roles y prácticas municipales complementarias permitirán sustentar el Plan al interior de cada municipio.

## 5. Roles del equipo del Plan Municipal de Cultura

Los integrantes de la Mesa Técnica del Plan Municipal de Cultura deberán realizar un plan de trabajo para el diseño, implementación y seguimiento del plan estratégico de cultura que será validado por el Alcalde y el Concejo Municipal, mediante decreto de constitución de equipo técnico o mesa técnica responsable del Plan Municipal de Cultura.

Deberán orientar las potencialidades del Plan Municipal de Cultura poniendo énfasis en las dimensiones culturales que responden con mayor claridad a las demandas implícitas y explícitas de la población territorial.

Será su responsabilidad diseñar, implementar y evaluar el plan de acuerdo a la metodología de planificación estratégica cultural municipal, que corresponde a las siguientes fases: Diagnóstico de las necesidades culturales de la comuna; Definición de la visión y misión estratégica cultural comunal; Establecimiento de objetivos estratégicos culturales; Determinación de programas culturales por línea estratégica; Diseño de perfiles de proyectos por programas; Priorización de proyectos específicos; Elaboración de plan de inversiones; y Diseño de sistema de seguimiento y evaluación.

También es su responsabilidad generar redes al interior de la comuna que fortalezcan el esfuerzo municipal de implementar el desarrollo del sector cultural y gestionar financiamientos internos y externos para sustentar las acciones del Plan Municipal de Cultura.

## 6. Fases del Plan Municipal de Cultura

Fases Plan Municipal de Cultura
1.- Diagnóstico de las necesidades culturales de la comuna
2.- Definición de la visión y misión estratégica cultural comunal
3.- Establecimiento de objetivos estratégicos culturales
4.- Determinación de programas culturales por línea estratégica
5.- Diseño de perfiles de proyectos por programas
6.- Priorización de proyectos específicos
7.- Elaboración de plan de inversiones
8.- Diseño de sistema de seguimiento y evaluación

### 6.1. Diagnóstico de las necesidades culturales de la comuna

El diagnóstico es, en síntesis, una articulación de acciones que permitirán levantar información actualizada respecto al perfil cultural de la comuna. Tiene dos etapas complementarias. La primera consiste en la caracterización de las dimensiones que constituyen la línea base cultural de cada comuna, lo que implica el registro, sistematización y catastro de prácticas culturales locales, el patrimonio natural y cultural local, la infraestructura cultural local, las organizaciones culturales locales, las industrias culturales locales y los proyectos culturales locales.

La otra etapa es el diagnóstico participativo cultural, con los actores culturales que representan el quehacer cultural de cada comuna. En esta planificación estratégica municipal se utilizan herramientas prácticas y simples orientadas al análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, como el diagnóstico FODA. Ésta es una herramienta que permite realizar un análisis del ambiente interno de la gestión cultural municipal, identificando las fortalezas y debilidades existentes al interior de la organización y su institucionalidad, y determinando también las oportunidades y amenazas existentes, las que son externas a la organización.

Las dimensiones del diagnóstico participativo cultural son los ejes estructurantes de la fase metodológica del proceso. Permiten ordenar y articular los escenarios múltiples, donde se desarrolla la cultura en cada localidad. Para interiorizarse y conocer la radiografía cultural comunal es necesario esbozar definiciones iniciales que permitan articular los componentes culturales presentes en el desarrollo cultural actual de Chile, tanto en términos de realidades como de potencialidades. Estas dimensiones culturales son: Cohesión Social, Institucionalidad Cultural Municipal, Consumo Cultural, Educación y Cultura, Diversidad Cultural, Identidad Cultural, Minorías Étnicas y Fuentes de Financiamiento.

El diagnóstico comunal es una invitación a comprender la comuna, a ponerse de acuerdo, a crear consensos al interior de los espacios locales. El proceso de caracterización y participación de los actores culturales permite ir configurando un reconocimiento colectivo de la realidad cultural, a partir de la objetivación de las dimensiones y problemáticas culturales que existen en cada comuna del país.

A través del diagnóstico se pretende buscar y precisar las características que configuran la realidad comunal en la actualidad y sobre la que se ha de intervenir. Permite que afloren realidades específicas que, dependiendo de la magnitud con que se manifiestan, organizarán las prioridades de acción.

La etapa diagnóstica reviste especial importancia en la formulación de un plan de desarrollo, dado que aquí se encuentra la base que sustenta las etapas posteriores y, en definitiva, la razón de ser de la planificación efectuada. Se estima que un diagnóstico adecuado reduce sustancialmente las posibilidades de fracaso de un proceso de planificación. En contrapartida, un diagnóstico carente de profundidad y análisis llevará inevitablemente a un fracaso, a una fragmentación en el proceso inicial de establecimiento del capital cultural comunal, lo que implicará la pérdida de recursos, de visión y de proyección cultural.

Si una política municipal pretende ser algo más que una visión quimérica del futuro, ha de estar bien arraigada **en el presente y poseer un buen conocimiento de las posibilidades culturales ofrecidas actualmente a los ciudadanos**, así como del uso que éstos hacen de ellas. Si esta política ha de constituir un plan práctico para mejorar la vida de la ciudad, conviene saber, por un lado, cuáles son las instalaciones existentes y las manifestaciones organizadas y, por otro, quién utiliza esas instituciones, quién va a las manifestaciones y quién no.<sup>45</sup>

#### 6.1.1 Caracterización de la dinámica cultural de la comuna

Esta es la primera actividad que debe realizar el equipo técnico encargado de la implementación del Plan Municipal de Cultura. Se realiza tomando los datos que existen en los organismos del sector público y en las entidades que conforman el sector privado con y sin fines de lucro. Es decir, se recoge la información de todas aquellas fuentes que generan procesos culturales y que se encuentran al alcance de las municipalidades. Es importante resolver desde el inicio, el nivel de desagregación o detalle que se requiere para trabajar con los datos (comuna, distritos censales, manzanas, unidades vecinales, poblaciones, etc.). En segundo lugar, se debe precisar la viabilidad de acceso a la fuente, la periodicidad con que es procesada la información, la desagregación en que se encuentra, la confiabilidad y validez, etc. La conjugación equilibrada de todos estos aspectos debe estar contemplada antes de darse a la tarea de recopilación, para actuar con realismo al momento de la documentación y no crearse falsas expectativas.

El diagnóstico cultural de cada comuna se efectuará a partir de la realización de procesos que permitan ir sustentando una estructura dinámica, donde los productos de cada etapa, constituyan los cimientos de las etapas siguientes.

---

45. Ezquiél Ander – Egg. Op, Cit., P. 35

De esta forma, el diagnóstico comienza con actividades de registro. Es necesario conocer el mapa cultural de cada comuna, con nombre, apellido y ubicación. Se deberán buscar, rastrear, identificar, documentar y sistematizar las prácticas artísticas culturales locales existentes en relación con los registros de actores culturales pertenecientes a las artes escénicas, visuales, audiovisuales, música, literatura, danza, productores y gestores culturales, restauradores y conservadores, técnicos de apoyo a la producción, así como profesores de las disciplinas artísticas.

El registro de actores culturales es la primera actividad que debe realizar el equipo técnico responsable del Plan Municipal de Cultura, ya que de este insumo depende la implementación de las posteriores jornadas ciudadanas de participación cultural. El capital cultural más importante de cada comuna son los ciudadanos vinculados en forma directa con el desarrollo del arte, la cultura y el patrimonio. Ellos deberán ser convocados a participar, una vez que se cuente con el registro de actores culturales en todos sus ámbitos. Así se abren las posibilidades de participar para gran parte de esta población cultural comunal, la que históricamente no ha tenido la oportunidad de integrarse a la construcción institucional de un modelo de planificación cultural.

Otras dimensiones que se deben diagnosticar en esta etapa, son las vinculadas con la identidad de cada comuna: su patrimonio natural, cultural, material, inmaterial e industrial. Como también, la infraestructura, los servicios y espacios culturales existentes. Vamos así configurando un mapa de sentidos, con los distintos elementos que conforman el acervo cultural de cada territorio.

Por último, es necesario conocer las iniciativas existentes para mejorar la calidad de la gestión cultural en cada comuna, sistematizando y registrando los proyectos culturales que se han realizado en los últimos años, como también la caracterización de las industrias culturales que funcionan en cada territorio. En términos prácticos, la realización de este análisis estratégico, requiere contar con diferentes fuentes de información, que permitan determinar la línea base comunal en Cultura.

### 6.1.2 Dimensiones caracterización línea base cultural comunal

Dimensión	Productos en fase de registro, sistematización y catastro de
1. Expresiones artístico culturales	Prácticas culturales locales, patrimonio natural y cultural local
2. Patrimonio natural y cultural	Infraestructura cultural local
3. Infraestructura , espacios y servicios culturales	Organizaciones culturales locales
4. Organizaciones y actores culturales	Industrias culturales locales
5. Industrias culturales	Proyectos culturales locales
6. Proyectos culturales	Construcción de mapa territorial de cultura

#### 1. Expresiones artístico – culturales

Prácticas artísticas culturales que se desarrollan en cada comuna de Chile, que implican el conocimiento, rescate y puesta en valor de las manifestaciones literarias, musicales, escénicas, audiovisuales, coreográficas, plásticas, tradiciones populares, expresiones artesanales, expresiones gastronómicas, festividades locales, bailes religiosos y otras expresiones culturales.

La Cartografía Cultural con los actores culturales del país constituye una fuente de información de gran magnitud para iniciar el proceso de caracterización artístico cultural en cada comuna. Se debe tomar la cartografía ya existente (año 2001 y 2002) para sistematizar la información cultural que ésta contenga y actualizar los datos que allí se entreguen. De esta forma se respetarán los procesos de integración institucional ya realizados por el CNCA con los actores culturales y se abrirá una nueva fase de sistematización y actualización de la cartografía cultural, legitimando este instrumento para la caracterización y gestión local en cultura. Para la actualización del Catastro Cultural se recomienda utilizar la caracterización que hace el CNCA mediante el Sistema de Información Cultural, que es una versión actualizada de la Cartografía Cultural.

## 2. Patrimonio natural: interacción del patrimonio cultural y natural

Esta dimensión será conceptualizada a partir de los documentos sobre Institucionalidad Patrimonial en Chile<sup>46</sup>, donde se recoge el concepto de patrimonio protegido que promueve la Unesco y las propias políticas en la materia fijadas por el CNCA en 2005. Tal dimensión envuelve el patrimonio cultural y natural, sin perjuicio de que este último cuente con características y normativas diferenciadas. Desde esta perspectiva, y considerando el rol propio de las distintas instituciones y organismos, es positivo para el interés general del país una mirada integrada en la defensa de su patrimonio -en sus aspectos físicos, culturales, biológicos y sociales- y su biodiversidad, esto es, el respeto a toda forma de vida y a las diferentes formas de conocimiento y uso sustentable de la biodiversidad.

En este mismo sentido, los bienes integrantes del Patrimonio Cultural de la nación se clasifican en:

### 1. Patrimonio natural

En el caso específico del patrimonio natural, y siguiendo la línea de Unesco, se incluyen los monumentos naturales constituidos por formaciones físicas y biológicas o por grupos de esas formaciones que tengan un valor excepcional desde el punto de vista estético o científico, así como las formaciones geológicas y fisiográficas y las zonas delimitadas que constituyan el hábitat de especies animales y vegetales amenazadas de análogo valor y los lugares y zonas naturales delimitadas con valor excepcional desde el punto de vista de la ciencia, la conservación o de la belleza natural.<sup>47</sup> Además, parques nacionales, santuarios, reservas, etc., son “paisajes culturales”, la mayoría de ellos recorridos, trabajados o “domesticados” por nuestras comunidades humanas – “pastores aymaras, mineros salitreros, huasos centralinos, agricultores mapuches, ovejeros magallánicos”<sup>48</sup> que los habitan y rodean.

### 2. Patrimonio cultural

#### 2.1 Bienes materiales

- a) Inmuebles:** Comprende de manera no limitativa, los edificios, obras de infraestructura, ambientes y conjuntos monumentales, centros históricos y demás construcciones, o evidencias materiales resultantes de la vida y actividad humana urbanos y/o rurales, aunque estén constituidos por bienes de diversa antigüedad o destino y tengan valor arqueológico, arquitectónico, histórico, religioso, etnológico, artístico, antropológico, paleontológico, tradicional, científico o tecnológico, su entorno paisajístico y los sumergidos en espacios acuáticos del territorio nacional. La protección de los bienes inmuebles integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación comprende el suelo y subsuelo en el que se encuentran o asientan los aires y el marco circundante, en la extensión técnicamente necesaria para cada caso.
- b) Muebles:** Comprende de manera enunciativa no limitativa: colecciones y ejemplares singulares de zoología, botánica, mineralogía y los especímenes de interés paleontológico. Los bienes relacionados con la historia, en el ámbito científico, técnico, militar, social y biográfico, así como con la vida de los dirigentes, pensadores, sabios y artistas y con los acontecimientos de importancia nacional; el producto de las excavaciones y descubrimientos arqueológicos, sea cual fuere su origen y procedencia; los elementos procedentes de la desmembración de monumentos artísticos o históricos y de lugares de interés arqueológico; las inscripciones, medallas conmemorativas, monedas, billetes, sellos, grabados, artefactos, herramientas, armas e instrumentos musicales antiguos de valor histórico o artístico.
- c) El material etnológico:** Los bienes de interés artístico como cuadros, lienzos, pinturas, esculturas y dibujos, composiciones musicales y poéticas hechos sobre cualquier soporte y en cualquier material; manuscritos raros, incunables, libros, documentos, fotos, negativos, daguerrotipos y publicaciones antiguas de interés especial por su valor histórico, artístico, científico o literario; sellos de correo de interés filatélico, sellos fiscales y análogos, sueltos o en colecciones.

Documentos manuscritos, fonográficos, cinematográficos, videográficos, digitales, planotecas, hemerotecas y otros que sirvan de fuente de información para la investigación en los aspectos científico, histórico, social, político, artístico, etnológico y económico.

Objetos y ornamentos de uso litúrgico, tales como cálices, patenas, custodias, copones, candelabros, estandartes, incensarios, vestuarios y otros, de interés histórico y/o artístico.

Los objetos anteriormente descritos que se encuentren sumergidos en espacios acuáticos del territorio nacional.

46. CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES. Comisión de Institucionalidad Patrimonial, *Propuestas de Perfeccionamiento de Políticas, Instrumentos e Institucionalidad Patrimonial*, Valparaíso, 2007.

47. Ibid, Comisión de Institucionalidad Patrimonial, P. 8.

48. Ibid, Comisión de Institucionalidad Patrimonial, P. 9.

## 2.2 Bienes inmateriales

Integran el Patrimonio Inmaterial de la Nación las creaciones de una comunidad cultural fundadas en las tradiciones, expresadas por individuos de manera unitaria o grupal, y que reconocidamente responden a las expectativas de la comunidad, como expresión de la identidad cultural y social, además de los valores transmitidos oralmente, tales como los idiomas, lenguas y dialectos autóctonos, el saber y conocimiento tradicional, ya sean artísticos, gastronómicos, medicinales, tecnológicos, folclóricos o religiosos, los conocimientos colectivos de los pueblos y otras expresiones o manifestaciones culturales que en conjunto conforman nuestra diversidad cultural. En esa línea, las creencias y las prácticas mágico religiosas, la historia y tradición oral, las leyendas, las narraciones en vivo de historias, los mitos y los imaginarios colectivos, las fiestas populares y los ritos tradicionales o contemporáneos, rurales y urbanos, los oficios, las formas de organización social para la producción, el manejo de tecnologías adecuadas, las lenguas y la relación armónica con el medio ambiente, forman parte de lo que entendemos como patrimonio vivo.

## 2.3 Patrimonio industrial

Patrimonio Industrial es el conjunto de bienes materiales e inmateriales que son resultado de una actividad productiva donde la trascendencia y la importancia de este quehacer humano ha derivado en la generación de una nueva cultura asociada a esta actividad y a las personas que han estado involucradas. Cuando una actividad productiva industrial se ha desarrollado en un territorio durante mucho tiempo, involucrando a generaciones de personas y asimismo ha contribuido al desarrollo económico y social, este territorio se transforma y finalmente genera una cultura propia, con singulares e inéditas características. El estudio de estos complejos industriales, las personas involucradas, los procesos productivos, los ciclos económicos con nacimiento - auge - caída, las fuerzas sociales, permiten de alguna manera contribuir a la comprensión del mundo y a mirar al futuro con mayor grado de certidumbre en la búsqueda constante del ser humano, de una vida mejor.

## 3. Infraestructura cultural

Identificación y caracterización de los diversos espacios con que cuenta la comuna y sus alrededores para la realización de actividades culturales. Considera la mejora, habilitación o remodelación de salas, talleres y otros espacios para el desarrollo de las distintas actividades artístico – culturales; la infraestructura cultural básicamente está constituida por museos, salas de teatro, salas de exposiciones, cines, galerías, espacios públicos al aire libre, bibliotecas, archivos, centros de documentación, etc.

## 4. Organizaciones y actores culturales

Los actores y organizaciones culturales en Chile, de acuerdo a la Cartografía Cultural, han sido caracterizados en términos de agrupaciones, autores, compositores, directores, cantores, cultores, empresas culturales, estudios, productores, talleres, artesanos, personajes típicos, creadores y/o intérpretes, animadores, compañías, asociaciones gremiales, corporaciones culturales, gestores culturales, fundaciones culturales, organizaciones culturales, salas y espacios para cultura, universidades, canales de televisión, radios, revistas, bailes religiosos, carnavales, encuentros culturales, festividades locales, archivos patrimoniales, bibliotecas, monumentos nacionales, parques nacionales y museos. Éstos se asocian a las siguientes áreas: Música, Artes Visuales, Artes Audiovisuales, Artes Escénicas, Artes Coreográficas, Literatura, Instancias de Apoyo a la Cultura, Manifestaciones Colectivas, Patrimonio Natural y Humano.

## 5. Industrias culturales:

Las industrias culturales han sido definidas concretamente, de acuerdo al texto *Industrias culturales, un aporte al desarrollo*, como “el conjunto de actividades de producción, comercialización y comunicación en gran escala de mensajes y bienes culturales que favorecen la difusión masiva, nacional e internacional de la información y el entretenimiento, y el acceso creciente de las mayorías”<sup>49</sup>. Esta definición corresponde, de acuerdo al texto, a nuestra realidad actual, en la que este tipo de actividad industrial y comercial ha tenido formas inéditas de expansión. La gama de productos culturales industrializados abarca en la actualidad a todas las artes y su difusión desborda completamente los límites nacionales. La cultura es un espacio donde se unen lo local y lo universal, y esta característica tiene incidencias de primera importancia en los

49. GARCÍA CANCLINI, Nestor. Intervención en Seminario Internacional 3ª Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de América Latina, El Caribe y la Unión Europea, Santiago, 2004.

mercados culturales, pues en la medida en que los bienes culturales que surgen de una nación alcanzan ciertas características especiales de calidad artística, de profundidad o simplemente de entretenimiento, son también interesantes para la humanidad en su conjunto.<sup>50</sup>

Una aproximación desarrollada por Regina Rodríguez, en el mismo texto, plantea: “Un estudio del CNCA define el ámbito que consideraremos industrias culturales dentro del conjunto de actividades económicas de la cultura, señalando que son aquellas vinculadas con la industria editorial, fonográfica y audiovisual. Por ahora, parece una aproximación útil en este momento del país, sin embargo, sabemos que otras expresiones artísticas como el teatro y las artes visuales tienen también un mercado internacional. Podemos hablar de industria cultural en relación con el proceso que lleva a la colocación en los mercados de productos y servicios culturales a un valor superior a su costo de producción, tanto si tienen un carácter seriado o están destinados a públicos masivos como el cine, la radio, la televisión, los discos de música y los libros”.<sup>51</sup>

## 6. Proyectos culturales:

En esta fase de catastro, se deberán caracterizar todos los proyectos culturales que cada comuna haya realizado, en términos públicos, privados, comunitarios e individuales, tanto en materia de difusión, creación, promoción, formación, implementación de actividades culturales, equipamiento, infraestructura, investigación, preservación y protección, vinculadas a las siguientes áreas: Música, Artes Visuales, Artes Audiovisuales, Artes Escénicas, Artes Coreográficas, Literatura, Instancias de Apoyo a la Cultura, Manifestaciones Colectivas, Patrimonio Natural y Humano.

### 6.1.3 Diagnóstico participativo, la integración de todos los actores comunales en el proceso de Planificación Cultural Municipal

Hasta la fecha, la participación ciudadana en los procesos de planificación para la formulación de Planes Estratégicos Municipales (Pladecos) ha sido bastante fragmentada, con equipos municipales reducidos, sin capacidad para interactuar en forma permanente con la ciudadanía, mostrando resultados que sólo representan a pequeños grupos y que no constituyen un aporte colectivo a las propuestas estratégicas de mejoramiento que se proponen.

En este sentido, la incorporación formal y sistemática de las organizaciones culturales, los actores culturales y la ciudadanía local en la formulación de un plan municipal de cultura, presenta una serie de aspectos y desafíos que deben ser considerados con anticipación.

La participación ciudadana dentro de un proceso de desarrollo municipal no puede quedar circunscrita exclusivamente a la fase de planificación, sin considerar un espacio correspondiente en la ejecución, en la evaluación y control y en la re-planificación de las actividades para el período siguiente.

### 6.1.4 Dificultades que pueden obstruir la participación de los ciudadanos<sup>52</sup>

En los países latinoamericanos, las causas más comunes que explican la ausencia de la participación de los ciudadanos en la administración de los gobiernos locales suelen ser las siguientes:

- Falta de costumbre de participar
- El efecto de la cultura paternalista
- Falta de opciones reales de participación
- Desconfianza y celo de parte de las autoridades electas
- Excesivo celo por la democracia representativa
- Inexistencia de informaciones veraces y oportunas sobre la realidad municipal
- Inexistencia de medios de divulgación de estas informaciones
- Falta de confianza en la apertura de las autoridades
- Temor a la manipulación política por parte de las autoridades

50. WEINSTEIN, José. (compilador), *Industrias culturales: un aporte al desarrollo*, LOM – CNCA, Santiago, 2005.

51. RODRÍGUEZ, Regina. artículo *Las industrias culturales como expresión del desarrollo del país*, publicado en *Industrias culturales: un aporte al desarrollo*, LOM – CNCA, Santiago, 2005.

52. URRUTIA, Arturo, Op. Cit, P. 27.

### 6.1.5 ¿Cómo incorporar e involucrar a los ciudadanos?

Gran parte de las dificultades señaladas han sido superadas con éxito en numerosos proyectos específicos que se han venido desarrollando por más de una década en diversos países de la región, gracias a la consideración de las siguientes estrategias:

- Simplificando los conceptos abstractos mediante el uso de gráficos, esquemas y definiciones sencillas.
- Simplificando la presentación de las informaciones básicas por medio de imágenes y procesos didácticos atractivos y simples.
- Ejecutando, en forma sistemática, talleres de participación destinados a generar experiencias personales participativas en relación con las difíciles artes de dialogar, consensuar, comprometer y realizar.
- Mostrando resultados participativos concretos e inmediatos, a través del empleo de programas específicos de planificación-acción (acciones inmediatas).
- Destacando paso a paso los logros de los esfuerzos participativos, estimulando permanentemente a los protagonistas según sus méritos objetivos.

La participación supone una relación con otra u otras personas. No se puede participar en solitario. Para que dos o más personas puedan participar eficientemente en cualquier emprendimiento, es necesario que sus roles se encuentren claramente definidos y perfectamente relacionados entre sí.

Estos roles se definen a partir de un objetivo conocido. Mientras mejor se conozca el objetivo a alcanzar, mejor pueden ser definidos los roles complementarios para su logro. Así los actores del sector público, del privado y de la sociedad civil, comienzan a realizar diálogos para definir los espacios de cooperación.

### 6.1.6 Un método para aprender a participar<sup>53</sup>

Las herramientas fundamentales que permiten la participación activa o consciente, son el *diálogo* y el *consenso*. La dialógica es una actitud cultural que dispone a las personas a escucharse mutuamente con el objeto de elaborar acuerdos, ya sea sobre situaciones pasadas, sobre apreciaciones del presente o sobre expectativas del futuro. El diálogo es posible sólo cuando las personas aceptan desde un comienzo el imperio de ciertas normas básicas de comportamiento basadas ya sea en la lógica, en creencias religiosas, o en simples sentimientos universales de solidaridad y justicia. El diálogo requiere muchas veces de un mediador formal, como en el caso de los jueces, y requiere también de ciertas reglas básicas para que éste pueda ser llevado a efecto: a) debe existir un lenguaje común; b) los interlocutores deberán expresarse sin presiones ni amenazas, disponiendo de un tiempo conocido para la exposición de sus argumentos; c) debe haber respeto mutuo entre los interlocutores, desechándose las descalificaciones y aún las interrupciones inapropiadas o extemporáneas y d) por sobre todas las cosas, los dialogantes deben manifestar siempre una sincera voluntad de llegar a una etapa de consenso, considerando desde un comienzo las opciones de ceder ante argumentos más veraces o más efectivos.

Desde las primeras manifestaciones tribales, la forma elemental de relacionamiento histórico entre los individuos ha sido la dialéctica, mediante la cual las opiniones se presentan como excluyentes e irreductibles. El método es la confrontación y el punto de equilibrio no es un acuerdo entre las partes sino que el total sometimiento de una respecto de la otra.

En resumen, para que el ejercicio de diálogo constructivo pueda iniciarse dentro de un ambiente cultural que tradicionalmente no lo favorece, es necesario crear cápsulas o espacios culturales controlados, denominados genéricamente **Talleres de Participación**, moderados por un facilitador encargado de estimular y garantizar la emisión de las opiniones de los participantes, sin interferir en sus contenidos, guiando el proceso de diálogo hacia conclusiones concretas, aplicando criterios de identificación de problemas y de causas y efectos a través de una Matriz de Trabajo que registre y objete todo el proceso de elaboración de los consensos alcanzados.

### 6.1.7 Realización de talleres de participación ciudadana cultural

Tratándose de una tarea mayor, como es la institucionalización de un sistema participativo de planificación y gestión de los asuntos culturales municipales, es necesario considerar el establecimiento de una cadena sucesiva de encuentros o de reuniones periódicas entre vecinos, funcionarios, productores, escritores, actores, músicos, bailarines, gestores, pintores, directores, profesores, técnicos, jóvenes, niños, adultos mayores, discapacitados, mujeres, etc., que les permita ejercitar el diálogo y la construcción de consensos respecto a las problemáticas comunes, a la consideración y análisis de nuevas informaciones y a la reformulación de los objetivos y de las tareas.

---

53. URRUTIA, Arturo, Ob. Cit, P. 30.

El registro de actores culturales sistematizado en la etapa de diagnóstico de gabinete será el insumo básico para realizar la convocatoria a participar en esta fase. Para que el sistema de participación se transforme en una institución es *necesario* que los ciudadanos lleguen a desarrollar nuevos hábitos o rutinas.

En resumen, es necesario que se organicen estructuras destinadas a estimular e incorporar la participación de los ciudadanos en forma periódica y sistemática, de manera tal que los ciudadanos lleguen a desarrollar nuevas rutinas respecto a la forma en que han venido utilizando regularmente su tiempo disponible.

### 6.1.8 Desarrollo del trabajo participativo

De este modo, los ciudadanos serán invitados a un primer taller de planificación cultural, donde se les propondrá caracterizar los problemas más importantes presentes en el sector cultura. Se registran en matrices simples las opiniones de los asistentes; en forma ordenada se van articulando las diversas columnas que dan sentido a la matriz. Este trabajo debe contar con una o varias personas que asuman los roles de facilitadores y técnicos orientadores del proceso.

## FASES METODOLÓGICAS

### Identificación y priorización de los problemas

El planteamiento de los problemas se refiere a la identificación de diversas situaciones y dificultades que impiden lograr un sostenido desarrollo cultural en la comuna. La identificación de los problemas es un trabajo de diagnóstico y no necesariamente la elaboración de un listado de quejas. Es necesario calmar los temores de las autoridades municipales y mantener controlado el nivel de expectativas de soluciones de corto plazo por parte de la comunidad.

Por otra parte, es importante no confundir la existencia de un problema con la falta de una solución. Es necesario elaborar, en primer lugar, el listado de los problemas culturales que sean mencionados por todos los participantes. En muchos casos, los planteamientos pueden ser muy reiterativos, aludiendo a un mismo problema con distintas palabras. En este caso, el equipo buscará la expresión o la frase que permita definir el problema en forma consensuada.

Luego de la confección de una lista de problemas relevantes, se pedirá a los asistentes una priorización de los más urgentes o más importantes para la comunidad, sobre los cuales se centrará de inmediato el esfuerzo conjunto de la municipalidad y de los actores culturales, integrándolos como solución en el Plan Municipal de Cultura.

### Identificación de las causas

Una vez que han sido priorizados los problemas principales, el equipo solicitará a los asistentes sus opiniones sobre las Causas que darían origen a cada uno de estos problemas, pudiendo identificarse más de una causa para un mismo problema. Los consensos que se logren al respecto serán debidamente registrados en la matriz por medio de las tarjetas correspondientes.

### Identificación de soluciones

Continuando con el mismo orden lógico de causas y efectos, el equipo pedirá a los participantes sus opiniones sobre el tipo de soluciones totales o parciales que deberían adoptarse para atacar las causas que originan los problemas prioritarios.

### Identificación de aportes y de responsabilidades

Frente al listado de soluciones de los participantes, bajo la coordinación del equipo, se debe estimular un proceso de negociación orientado a establecer formalmente: a) cuáles serían las cuotas de **aportes** (*en dinero, en especies o en servicios*) que serían comprometidos por el municipio y por los propios actores culturales para llevar a cabo las acciones identificadas y b) quiénes serían las personas **responsables** de parte de la municipalidad y de parte de los actores culturales para llevar a cabo las actividades programadas.

### Suscripción de los compromisos adquiridos

Como compromiso ciudadano, el equipo invitará a las autoridades municipales presentes y, posteriormente, a todos los participantes al Taller, a estampar la firma de cada uno en señal de compromiso, en un espacio reservado para este efecto en la parte inferior de la propia matriz de trabajo.

### Registro del trabajo desarrollado en el primer taller de diagnóstico cultural

El equipo técnico cultural municipal sistematizará y registrará toda la información producida en este primer taller comunal de participación ciudadana cultural, dando origen a una carpeta especial que a futuro se convertirá en la bitácora de desarrollo del plan municipal, pues en ella se seguirán registrando periódicamente todos los sucesos relacionados con la implementación de los acuerdos alcanzados.

Ejemplo de matriz simple de problema



### Las dimensiones culturales en la definición de los problemas

Los problemas culturales serán reflexionados en torno a la matriz de dimensiones estratégicas que contiene el plan. Sin embargo, se debe destacar que en muchas situaciones la misma dimensión es utilizada en el establecimiento de línea base cultural local (ver punto 5.2 Dimensiones caracterización línea base cultural comunal), como en la etapa estratégica de caracterizar cada problema en articulación con un objetivo de desarrollo.

Así, algunas dimensiones estratégicas a considerar en esta fase son:

Dimensión	Producto fase participativa
1. Cohesión social	Caracterización y percepción colectiva de la realidad actual, en términos de “nosotros los chilenos”. Trabajo colectivo respecto a: el déficit cultural en Chile, la dimensión cultural del desarrollo, la cultura como motor de la ciudad, el capital cultural, etc.
2. Institucionalidad cultural municipal	Creación, institucionalización y legitimación de un sistema municipal cultural participativo. Generación de equipamiento y recursos humanos para la implementación de un equipo municipal de cultura en articulación con los actores culturales de la sociedad civil
3. Consumo cultural	Caracterización de las tendencias de consumo cultural existente en la comuna. Proyección y déficit del consumo cultural en relación con los distintos públicos objetivos.
4. Educación y cultura	Potencialidades de la educación cultural, artística, patrimonial en cada comuna.
5. Diversidad cultural	Prácticas culturales colectivas con la integración de la diversidad de actores existentes en cada territorio.
6. Identidad cultural	Conocimiento y valoración del patrimonio natural y cultural de cada comuna.
7. Minorías étnicas	Reconocimiento e integración de las minorías étnicas que existan en cada comuna.
8. Financiamiento cultural	Descripción de las fuentes culturales que actualmente utilizan los actores culturales de cada comuna.

## 1. Cohesión social

La cohesión social es un atributo de un grupo que implica que los individuos sientan cierto grado de identidad colectiva, de pertenencia y en consecuencia que las interacciones entre individuos sean densas, continuadas y no conflictivas. La cultura aquí, desde una perspectiva más antropológica, puede jugar el papel de argamasa de las relaciones sociales si consigue reforzar la identidad colectiva. Las identidades colectivas son realidades socialmente producidas y socialmente objetivadas que, mediante los procesos de socialización, se convierten en elementos de la identidad personal. Una identidad colectiva es una manera de definir una realidad colectiva en función de la tenencia o no de atributos relevantes.<sup>54</sup>

## 2. Institucionalidad cultural municipal (Oficina de Cultura)

Si efectivamente el municipio ha planteado el tema de la cultura como un área prioritaria, es importante que este espacio se institucionalice al interior del municipio. La creación de una Oficina Municipal de Cultura incorporada al Organigrama Municipal, posibilita lo anterior. La envergadura de ésta, en términos de profesionales y recursos, dependerá del tamaño del municipio y sus posibilidades. Ahora bien, independiente de ello, es necesario que el equipo profesional posea una experticia en el tema y sobre todo claridad y compromiso con las políticas culturales comunales.

Si bien esta oficina se inserta dentro del municipio y fundamentalmente debe realizar un trabajo interno, también adquiere un rol a nivel externo, marcando presencia a nivel comunal y relacionándose con la institucionalidad cultural a nivel regional y nacional. Deberá contar con una plataforma en términos de equipos profesionales capacitados, con clara definición de roles y funciones para el logro e implementación de las políticas culturales a nivel comunal, donde la infraestructura municipal, las políticas municipales y el presupuesto municipal incorporen este sub sistema en su estructura organizacional.

## 3. Consumo cultural

Los bienes culturales, sus significados y símbolos, se forman, se apropian y resignifican a través del consumo cultural. A través de éste se transparentan por tanto las prioridades y las aspiraciones culturales de una sociedad.<sup>55</sup> La participación en consumo básico de bienes culturales, implica: lectura de diarios, revistas y libros; asistencia al cine y al teatro, y la participación en eventos propios de la cultura de masas.

## 4. Educación y cultura

El sistema educativo es esencial en la construcción de la propia cultura. La educación convierte a los individuos en personas. Permite acumular experiencias y desarrollar un proceso personalizado, porque hace pasar la relación con el mundo por la propia percepción de las personas. La cultura debe ser el fundamento explícito de la educación. La formación cultural (artes, patrimonio, identidad) es un recurso clave de aprendizaje que abre posibilidades de innovación pedagógica. La acción cultural y artística aportan al desarrollo integral de las personas, gatillando la sensibilidad y las capacidades de percibir, expresarse y crear, produciendo conocimiento y valoración del patrimonio artístico – cultural nacional, como las tendencias artísticas emergentes; valorando la identidad cultural en el arte tradicional y las manifestaciones folclóricas.<sup>56</sup>

## 5.- Diversidad cultural

La declaración universal de la Unesco sobre la diversidad cultural<sup>57</sup> afirma: La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es, para el género humano, tan necesaria como la diversidad biológica para los organismos vivos. La diversidad cultural garantiza la libre circulación de las ideas mediante la palabra y la imagen.

54. RAUSELL, Pau. Ob Cit. P. 34

55. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, *Consumo cultural en Chile, miradas y perspectivas*, CNCA-LOM 2005, P. 15.

56. Ministerio de Educación Op. Cit. Chile, 2002.

57. UNESCO. *Declaración universal de la Unesco sobre diversidad cultural*, de la Adoptada por la 31 reunión de la conferencia general de UNESCO,

Hay que procurar que todas las culturas puedan expresarse y darse a conocer. La libertad de expresión, el pluralismo de los medios de comunicación, el multilingüismo, la igualdad de acceso a las expresiones artísticas, al saber científico y tecnológico -comprendida su forma electrónica- y la posibilidad, para todas las culturas, de estar presentes en los medios de expresión y de difusión, son los garantes de la diversidad cultural.

En nuestras sociedades cada vez más diversificadas, resulta indispensable garantizar una interacción armoniosa y una voluntad de convivir de personas y grupos con identidades culturales plurales, variadas y dinámicas. Las políticas que favorecen la inclusión y la participación de todos los ciudadanos garantizan la cohesión social, la vitalidad de la sociedad civil y la paz. Definido de esta manera, el pluralismo cultural constituye la respuesta política al hecho de la diversidad cultural. Inseparable de un contexto democrático, el pluralismo cultural es propicio a los intercambios culturales y al desarrollo de las capacidades creadoras que alimentan la vida pública.

## 6.- Identidad cultural

El concepto de identidad cultural encierra un sentido de pertenencia a un grupo social con el cual se comparten rasgos culturales, como costumbres, valores y creencias. La identidad no es un concepto fijo, sino que se recrea individual y colectivamente y se alimenta continuamente de influencias exteriores. La identidad cultural de un pueblo viene definida históricamente a través de múltiples aspectos en los que se plasma su cultura, como la lengua (instrumento de comunicación entre los miembros de una comunidad), las relaciones sociales, ritos y ceremonias propias y/o comportamientos colectivos.<sup>58</sup>

## 7.- Minorías culturales en Chile

Las minorías culturales en Chile están relacionadas, en primer lugar, con los pueblos originarios del país. Estos han sido definidos por el Estado de Chile, mediante ley indígena sobre sus culturas y sus comunidades en el siguiente plano: "El Estado reconoce que los indígenas de Chile son los descendientes de las agrupaciones humanas que existen en el territorio nacional desde tiempos precolombinos, que conservan manifestaciones étnicas y culturales propias, siendo la tierra para ellos el fundamento principal de su existencia y cultura. El Estado reconoce como principales etnias indígenas de Chile a: la Mapuche, Aymará, Rapa Nui o Pascuenses, la de las comunidades Atacameñas, Quechuas y Collas del norte del país, las comunidades Kawashkar o Alacalufe y Yámana o Yagán de los canales australes".<sup>59</sup>

## 8.- Financiamiento cultural

El CNCA sistematizó y compiló las fuentes de financiamiento públicas, privadas e internacionales, que cuentan con fondos para ayudar a los artistas y gestores culturales que desean operacionalizar sus planes de trabajo. Una base de datos con fuentes de financiamiento es un instrumento que permite programar en el tiempo los recursos concursables existentes en el sistema, para implementar cada línea estratégica establecida como prioritaria por una organización cultural o por un grupo de trabajo cultural que se encuentra diseñando y/o implementando un plan estratégico de cultura a nivel comunal.

### 6.1.9 Diagnóstico FODA con los actores culturales

El análisis FODA es una herramienta que permite realizar, por una parte, un análisis del ambiente interno, identificando fortalezas y debilidades existentes y, por otra, el ambiente externo, identificando las oportunidades y amenazas existentes. Este análisis FODA nutre todos los componentes del modelo, tanto la visión y misión de la organización, como las políticas y objetivos estratégicos que puedan diseñarse. Para estos efectos, se han definido una serie de dimensiones que permitirán visualizar estos aspectos y permitirán orientar los objetivos estratégicos.

58. MOLANO, Lucía. *La identidad cultural, uno de los detonantes del desarrollo territorial*, Abril 2006 .

59. Ley Indígena de Chile, 2007. LEY NUM.19.253

<b>Ambiente interno</b>	
Análisis interno de la organización. Hacia dentro se identifican las fortalezas y debilidades.	
<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Son las características que representan una ventaja para la organización, que ayudan a potenciarla para el cumplimiento de la misión de la unidad. Estas características pueden referirse al nivel de preparación y habilidades del personal, recursos financieros, tiempo, estructuras de gestión, redes existentes, tecnologías, cultura organizacional, fuentes de información, catastros, etc. Ejemplo: Alto nivel de compromiso de las autoridades (alcalde y Concejo) hacia el desarrollo de un plan municipal de cultura.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>Son características que se encuentran al interior de la unidad cultural y que representan una desventaja. Generalmente, son fuerzas negativas y se pueden constituir en un obstáculo para el cumplimiento de la misión del plan municipal de cultura. Las mismas dimensiones de análisis establecidas para las fortalezas nos sirven de guía para examinar las debilidades organizacionales. Ejemplo: No se cuenta con fondos propios para la implementación del plan.</p>
<b>Ambiente Externo</b>	
Análisis del entorno de la organización, identificando oportunidades y amenazas.	
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Son situaciones que están presentes en el medio y pueden fortalecer el desarrollo del plan municipal de cultura. Podemos identificar oportunidades en diversos ámbitos del medio externo: económico, social, tecnológico, educativo, político y otros que se consideren importantes. Para poder realizar este análisis se requiere la búsqueda de información y datos que lo sustenten. Hill y Jones (1996) plantean que “la organización, para que tenga éxito, debe ajustar sus objetivos estratégicos al medio externo inmediato donde opera o estar en capacidad de influirlo para lograr su ventaja de acuerdo a la estrategia escogida”.<sup>60</sup> Ejemplo: existencia de fuentes de financiamiento externas para temas en el ámbito de la cultura.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Son situaciones que están presentes en el medio externo inmediato y que pueden obstaculizar el logro de las estrategias o tener un impacto negativo en el plan municipal de cultura. Es importante tener claridad de los posibles riesgos para prevenirlos y evitar que el proyecto fracase. Ejemplo: Débil compromiso comunitario.</p>

En términos prácticos, la realización de este análisis estratégico requiere contar con diferentes fuentes de información que permitan analizar las dimensiones establecidas, entre ellas: instrumentos nacionales, regionales y comunales de planificación y caracterización de la población, como el censo de población y vivienda, el plan de desarrollo comunal, políticas culturales, infraestructura cultural, patrimonio natural, material e inmaterial, organizaciones y actores culturales, industrias culturales, proyectos culturales, consumo cultural, expresiones artísticas y, fundamentalmente, las opiniones y percepciones de los involucrados y beneficiarios que puedan recogerse mediante el uso de diversos instrumentos y técnicas de recolección de información.

## 6.2 Definición de la visión y misión

Se debe establecer cual debería ser la Visión Estratégica, el escenario futuro, a largo plazo, o la Imagen-Objetivo que sería deseable alcanzar para el municipio en materia de gestión cultural, en articulación con las dimensiones culturales más significativas en cada localidad.

La definición y descripción de esta Visión debe ser clara, atractiva y muy motivadora para todos los actores públicos y privados, al punto que debe llegar a convertirse en el norte orientador hacia el cual se direccionarán permanentemente todas las decisiones y los esfuerzos.

En resumen, el proceso de construcción de la visión de futuro de la institución, constituye la síntesis en la que confluyen las expectativas, visiones y sueños particulares del conjunto de actores vinculados con el tema. Pero no sólo representa los sueños, sino también un desafío. Y no cualquier desafío, sino uno de excelencia.

Algunas orientaciones para reflexionar y plantear la Visión surgen de las respuestas a las siguientes preguntas:

60. FIGUEROA, Claudio. *Administración y gestión efectiva en la unidad escolar*, en prensa. P.42

### Preguntas para construir la visión cultural municipal

¿Cómo deseamos que nuestra comuna responda o desarrolle el tema de la cultura?

¿Cómo nos imaginamos nuestra comuna en el ámbito de la cultura?

¿Cómo nos gustaría que fuera la participación de la comunidad?

¿Qué logros o resultados deseamos alcanzar?

¿Cuánto tiempo debemos darnos para ello?

La Visión es una fuerza que orienta la acción. A partir de la reflexión sobre lo anterior, es hora de formular esta visión. En términos de su redacción, puede ser una metáfora, por ejemplo: “Valparaíso, capital cultural y patrimonial”, o como un párrafo en el que se exprese esta expectativa de futuro, pero cuidando siempre de rescatar la particularidad de la comuna.

Ejemplos:

- “Nuestra comuna aspira a constituirse en el centro cultural del país, abierto a las diferentes expresiones artísticas y culturales”.
- “La corporación cultural Salix convertirá el trabajo de la artesanía en mimbres en una actividad cultural asociativa; es decir, que deje de ser una actividad netamente comercial y que forme parte de la identidad ciudadana, que refleje la tradición y precisión de la cultural del Salix”.<sup>61</sup>

Figuroa describe algunas fases para desarrollar la visión en el ámbito de las organizaciones educativas. Hemos tomado algunas de ellas adaptándolas al ámbito de las organizaciones culturales.

#### Fases para desarrollar la Visión

**Promueva una alerta.** Esto se refiere a proveer de información a los actores tanto municipales como de la comunidad que tendrán participación en el diseño e implementación del Plan, invitándolos a reflexionar acerca del tema y lo que se espera obtener.

**Desarrolle compromiso** a través de las estructuras de toma de decisión. Promueva el trabajo en equipo y la incorporación de los distintos actores, asegurándose de registrar la percepción de los actores en relación con lo que esperan.

**Desarrolle una base de información de indicadores** que podrían tener un impacto positivo en los actores vinculados al tema. Se pueden utilizar las dimensiones establecidas en el modelo.

**Redacte una definición de la visión.** Ésta puede hacer mención a: valores, creencias, productos, relaciones con la comunidad, fortalecimiento de la identidad local, etc. Se debe identificar las implicancias de esta definición para la institución.

**Socialice la redacción con los demás actores de la organización.** Esto facilitará la identificación de ellos con la visión y su posterior compromiso de voluntad y participación.

Una vez definida la Visión o la Imagen Objetivo del escenario ideal al cual se aspira a tener acceso, corresponde establecer y declarar con precisión el compromiso formal de poner en marcha todos los recursos y todos los esfuerzos que puedan ser movilizados por el municipio con el propósito de alcanzar esta Visión, dentro de un margen explícito de principios, patrimonios culturales y valores que se desea mantener y preservar.

Si la Visión, en términos simples, corresponde al ideal de futuro, la Misión habla del presente y debe expresar la razón más importante que guiará el Plan Municipal Cultural. Ésta, además de estar articulada con la Visión, debe ser coherente con la Misión comunal definida por el municipio y afianzar esta identidad en lo referido al ámbito cultural.

La Misión debe redactarse en forma clara y breve, de manera que sea recordada fácilmente.

61. Proyecto *Identidad cultural del salix*, Programa de capacitación en gestión cultural para la región de O'Higgins, 2005. P. 10.

Ejemplos:

- “Desarrollar la vocación cultural de la Comuna, impulsando la realización de diversas iniciativas y propiciando el acceso de todos los vecinos a las diversas expresiones del arte y la cultura en forma gratuita”.
- “Somos Chimbarongo, la capital mimbrera de Chile, buscamos potenciar la autenticidad, mantención y permanencia en el tiempo y el espacio de la actividad artesanal del Mimbres como valor patrimonial de la comuna”.<sup>62</sup>

Una vez que la Misión se ha formulado debe ser conocida por todos y practicada al interior del municipio. La Misión debe ser real, es decir, lo que se declara como compromiso debe apoyarse en el comportamiento cotidiano a través de las distintas acciones que se desarrollen.

En la difusión de la Misión cumple un papel relevante la oficina municipal o la dependencia al interior del municipio encargada del diseño e implementación del Plan.

La misión puede ser cambiada o ajustada en función de cambios ocurridos en el medio interno o externo.

Algunas características de la Misión
Clara para todos
Breve, fácil de recordar
Realista
Evaluable
Referida al tiempo actual

A partir de la Misión y Visión se derivarán los objetivos estratégicos. Estos, además, deben fundamentarse en el análisis interno y externo (FODA) de los factores que puedan facilitar u obstaculizar el desarrollo del plan.

### 6.3 Establecimiento de objetivos estratégicos

Basados en la definición de la Visión, es necesario establecer objetivos estratégicos orientados en el largo plazo, en relación con las dimensiones de desarrollo, cuyos niveles de logro habrán de indicar, en cualquier momento, el grado en que efectivamente estamos alcanzando la Visión hacia la cual pretendemos dirigirnos. A partir de un detallado conocimiento de nuestra situación actual, es necesario definir las grandes orientaciones culturales que nos permitirán alcanzar la Visión, potenciando nuestras fortalezas, aprovechando nuestras oportunidades, fortaleciendo nuestras debilidades y previniendo las eventuales amenazas.

Se considera que un objetivo es estratégico, en la medida que tenga una proyección y permita a la institución, en este caso al municipio, lograr su misión en el ámbito de la cultura.

La formulación de objetivos claramente definidos es un requerimiento básico para la elaboración del plan municipal de cultura. Para su cumplimiento se requiere que éstos sean comprendidos claramente y compartidos por las personas o el equipo responsable de implementar el Plan. Es recomendable también que los objetivos se definan para un tiempo determinado.

Se debe velar porque los objetivos estratégicos tengan coherencia con la Misión y Visión definida en el plan municipal de cultura y con el análisis FODA, y sean factibles de realizar.

En su redacción, los objetivos estratégicos deben explicitar el responsable que los desarrollará, el tipo de acción que debe realizar y el tiempo en que debe cumplirlo. Un ejemplo de objetivos estratégicos en el plan municipal de cultura, de acuerdo a la misión definida, sería:

- El municipio X se propone, en el plazo de 4 años, acercar la cultura a la comunidad mediante la realización de actividades artístico - culturales de carácter gratuito.
- Motivar, impulsar y difundir la creación de los artistas locales, mediante la realización de actividades de carácter comunal y nacional.
- Impulsar iniciativas destinadas al mejoramiento de la infraestructura comunal.

62. Ibid. P. 10

#### 6.4 Determinación de programas culturales por línea estratégica

Los objetivos estratégicos se concretizan mediante Programas de Acción. Éstos deben responder a los cambios o mejoras que se desean lograr con el plan municipal de cultura.

El diseño de los programas debe cumplir algunos requerimientos
Corresponder con algunas de las dimensiones del Plan
Tener un nombre
Establecer objetivos a lograr
Indicar cómo se evaluarán los resultados
Definir los responsables de llevar a cabo los Programas

De acuerdo a los objetivos estratégicos definidos, serían ejemplos de Programas, los siguientes:

Objetivos estratégicos	Programas
El municipio X se propone, en el plazo de 4 años, acercar la cultura a la comunidad mediante la realización de actividades artístico - culturales de carácter gratuito.	Desarrollo de actividades culturales en las Juntas de Vecinos de la comuna
Motivar, impulsar y difundir la creación de los artistas locales, mediante la realización de actividades de carácter comunal.	Programa de fortalecimiento de las actividades artísticas y culturales de los jóvenes. Difusión de las obras de los artistas y creadores de la comuna.
Impulsar iniciativas destinadas al mejoramiento de la infraestructura comunal.	Programa de mejoramiento de la infraestructura cultural.
Mejorar las capacidades de gestión de las organizaciones culturales de la comuna.	Programa de fortalecimiento de las capacidades de gestión de los dirigentes de organizaciones culturales.

A su vez, los programas contemplan un conjunto de proyectos específicos que implican una serie de actividades, recursos, responsabilidades y plazos más breves que los programas.

#### 6.5. Diseño de perfiles de proyectos por programas

Los programas anteriormente definidos servirán para contener los proyectos específicos que puedan llegar a ser identificados según áreas de actividad.

Los proyectos específicos constituyen la forma en la cual se concretan, en el mediano y largo plazo, los propósitos de los programas de acción.

Un proyecto debe contener los siguientes aspectos	
Nombre del programa en el que se inserta	
Nombre del proyecto	
Descripción:	¿Qué se hará?
Fundamentación:	¿Por qué?
Objetivos:	¿Para qué?
Actividades para lograr los objetivos:	¿Cómo?
Recursos (Presupuesto):	¿Con qué?
Plazos (cronograma):	¿Cuándo?
Responsables:	¿Quiénes realizarán las actividades?
Evaluación:	¿Cómo se evaluará el proceso y sus logros?

Los proyectos serán el nivel más específico de concreción del Plan Municipal de Cultura para el logro de los objetivos de éste. Ejemplo:

Programas	Proyectos específicos
Programa de fortalecimiento de las actividades artísticas y culturales	Certamen Literario Eusebio Lillo, Creación de una Escuela de Arte.
Programa de fortalecimiento de las capacidades de gestión de los dirigentes de organizaciones culturales	“Capacitación en Gestión Cultural para los dirigentes de organizaciones comunitarias” “Fondo concursable para iniciativas culturales comunitarias”

### 6.6. Priorización de proyectos específicos

Una vez que se ha completado la identificación de los proyectos específicos, será necesario efectuar una valoración y una priorización de los mismos dentro de una cartera tentativa de mediano y largo plazo, de acuerdo a criterios de urgencia, de importancia y de disponibilidad de financiamiento.

Junto con esto es recomendable tener una calendarización o programación de los distintos proyectos a ejecutar, que permita llevar un control de ellos y tomar decisiones respecto a posibles cambios que se requieran.

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	n
<b>Programa/Actividades</b>												
<b>Programa de acción N° 1</b>												
Proyecto específico N° 1	X	X	X	X								
Actividad N° 1	X											
Actividad N° 2		X	X									
Actividad N° 3				X								
<b>Programa de acción N° 2</b>												
Proyecto específico N° 2		X	X	X	X							
Actividad N° 1		X										
Actividad N° 2			X	X								
Actividad N° 3					X							

### 6.7 Elaboración de un plan de inversiones

Una vez que los proyectos han sido identificados y diseñados al interior de cada programa, se requiere articularlos, por lo menos, en torno a tres parámetros de importancia. Estos son los objetivos estratégicos a los que responde cada programa y/o proyecto, las fuentes de financiamiento existentes y el año de inversión. De esta forma es factible presentar un plan de inversiones que sea aceptado y validado por el Consejo Municipal año a año.

Plan de Inversiones									
N°	Objetivo estratégico	Programa	Proyecto	Público objetivo	Periodo de ejecución en meses	Año de inversión	Financiamiento municipal en %	Otras fuentes de financiamiento %	Monto
1									
2									
3									

El Plan de Inversiones es el instrumento que permitirá llevar a la práctica lo planificado. Este Plan de Inversiones deberá determinar el alcance en el tiempo que tendrá la programación efectuada en cada comuna, como también los procesos que permitirán rediseñarlo y programarlo en forma permanente.

Es conveniente que se decida, de acuerdo a la realidad de cada comuna, cuánto tiempo se considerará para definir a un proyecto como de mediano plazo, cuánto para uno de largo plazo, en función de qué parámetros, cómo se integrará en el presupuesto municipal anual. Este Plan de Inversiones debe ser diseñado en forma articulada con una matriz de evaluación que permita darle coherencia.

### Matriz de evaluación plan de inversiones

Indicadores	
Vinculación y concordancia con los objetivos estratégicos	Para evaluar este indicador deben remitirse a los objetivos estratégicos del Plan Municipal de Cultura diseñados
Calidad técnica del proyecto	Nivel de desarrollo en estrategias que tiendan a impulsar procesos de cambio cultural con impactos sustentables en la ciudadanía de cada comuna
Costo	Viabilidad de financiamiento Incorporación en el presupuesto municipal anual
Calidad del personal asignado	Personal que cuente con las herramientas técnicas pertinentes para liderar la implementación y puesta en marcha del proyecto. Nos referimos específicamente al conocimiento sobre la temática a desarrollar y a la capacidad de gestión para organizar los procesos involucrados en la ruta crítica de ejecución del proyecto
Carácter innovador del proyecto	Este indicador da cuenta de la creatividad y originalidad que pueda tener el proyecto para la comunidad cultural que lo postula.
Identificación clara de los problemas a resolver	Este indicador da cuenta de la coherencia entre los problemas detectados en el análisis FODA del plan municipal cultural y el proyecto propuesto
Aporte a la generación de una identidad cultural comunal con otros actores sociales y culturales de la comuna	Con este indicador se quiere evaluar el vínculo que el proyecto tiene
Sustentabilidad en el tiempo	Factibilidad de mantener el proyecto una vez terminada la inversión inicial

### 6.8 Diseño de sistema de seguimiento y evaluación

Si bien el diseño del Plan es una etapa relevante, es en la fase de implementación donde nos jugamos su éxito. Esta fase debe ser acompañada desde su inicio con un sistema de seguimiento y evaluación permanente, el cual debe ser previsto en el Diseño. La realización de este proceso permitirá, además de evaluar su avance, tomar decisiones en el camino. La realidad es dinámica, por lo tanto, aunque el diseño haya sido muy adecuado, igualmente pueden producirse cambios en el entorno que impliquen realizar algunos ajustes o modificaciones.

Seguimiento y Evaluación son dos aspectos de un mismo proceso. Mediante el Seguimiento se buscará verificar el cumplimiento de lo programado, en la etapa de diseño. La Evaluación valora si los propósitos del Plan se están alcanzando. Ambos se complementan, ya que podría realizarse todo lo programado, pero igualmente podrían no cumplirse los objetivos.

Algunas preguntas que pueden realizarse en el proceso de seguimiento son:

- ¿Se realizaron los programas y proyectos previstos en los tiempos establecidos?
- Si se realizaron o no se realizaron de acuerdo a lo programado, ¿cuáles fueron las razones?
- ¿Quiénes participaron?
- ¿Qué obstáculos aparecieron? ¿Cómo se resolvieron?

Si bien el seguimiento y la evaluación son procesos que se dan en forma simultánea a la ejecución, pueden establecerse momentos precisos para la evaluación. Por ejemplo, en forma anual se recomienda la evaluación del Plan, como también al término de éste. Ambos procesos implican recursos para su realización, por eso se insiste en que deben quedar contemplados en el diseño.

Además de lo anterior, se debe establecer claramente:

- Los aspectos a evaluar y, fundamentalmente, los indicadores para ello. Entre éstos se puede evaluar el diseño, los recursos, los productos y el impacto.
- Los responsables de realizar el seguimiento y la evaluación: se recomienda que este proceso sea coordinado en forma interna sin perjuicio que en determinados momentos se establezcan evaluaciones externas.
- Fuentes de información: de dónde provendrá la información para los indicadores.
- Las instancias de decisión: es decir, quién o quiénes decidirán las modificaciones, ajustes o lo que indique la información aportada por las fuentes de información.
- Tipos de evaluación a realizar, de acuerdo a los momentos en que se vaya a evaluar (antes, durante, al término y después de terminado).
- El financiamiento para realizar el seguimiento y evaluación.

Por lo tanto, este proceso de seguimiento y evaluación no debe verse como desvinculado del diseño del Plan.

Para el proceso de seguimiento se puede utilizar una matriz como la siguiente:

**Matriz de seguimiento**<sup>63</sup>

Nombre:				
Responsable:				
Fecha:				
Programas/Proyectos	Cronograma		Presupuesto	
	Previsto	Real	Previsto	Real
Programa 1				
Proyecto 1				
Proyecto 2				
Proyecto 3				
Programa 2				
Proyectos 2				

63. Adaptada de Matriz de Seguimiento, de resumen de presentación de iniciativas al Sistema Nacional de Inversiones, Ministerio de Planificación de Chile.





## 1. Elaboración del documento integrado de Planificación Estratégica Cultural Municipal<sup>64</sup>

El documento Plan Municipal de Cultura (PMC) es un documento que reúne en forma sencilla, sistematizada y gráfica, todos los antecedentes y conclusiones del diagnóstico cultural, de los acuerdos alcanzados con los actores culturales en las jornadas participativas, de la visión y misión estratégica cultural, de los objetivos estratégicos culturales, de los programas y proyectos diseñados, como del sistema de inversiones y evaluación establecido en la fase anterior.

Puesto que éste es un documento dirigido fundamentalmente al ciudadano, incluyendo su posterior divulgación a toda la ciudadanía de cada comuna desde el municipio, sus contenidos deben ser muy claros y ordenados, y su diseño debe ser sencillo y atractivo, con motivos propios que identifiquen claramente al municipio y su relación con el desarrollo cultural.

Este documento es un instrumento vivo que debe mantenerse siempre actualizado mediante el registro periódico de todas las acciones o proyectos que se vayan realizando y la incorporación posterior de todos los ajustes y nuevos acuerdos que se vayan produciendo en el permanente relacionamiento entre las autoridades municipales, los actores culturales y las mesas técnicas de seguimiento cultural.

### Objetivos

El documento PMC tiene como objetivo principal servir de Carta Magna o de Contrato Social entre las autoridades municipales y las organizaciones del sector cultural que participan, donde se registren en forma ordenada y sistemática todos y cada uno de los consensos alcanzados en relación a la identificación de los proyectos prioritarios a nivel de dimensiones y subdimensiones culturales y al monto y naturaleza de los aportes comprometidos para su ejecución.

### Resultados esperados

Al término de esta etapa se espera obtener un documento organizado y sistemático que reúna los antecedentes relativos a los siguientes componentes:

Estructura Plan Municipal de Cultura
1. Diagnóstico de las necesidades culturales de la comuna
2. Definición de la Visión y Misión estratégicas
3. Establecimiento de objetivos estratégicos culturales
4. Determinación de programas culturales por línea estratégica
5. Diseño de perfiles de proyectos por programas
6. Priorización de proyectos específicos
7. Elaboración de plan de inversiones
8. Diseño de sistema de seguimiento y evaluación

### Actividades principales

Dentro del proceso destinado a la elaboración del documento PMC es posible identificar las siguientes fases principales de actividad:

#### a. Recopilación y sistematización de los datos del diagnóstico

El Equipo Técnico Municipal deberá ir revisando, registrando y sistematizando los datos del catastro cultural (Anexo 1. Matrices de caracterización cultural CNCA), las tendencias en la comuna respecto a la encuesta de consumo cultural, la caracterización de las industrias culturales, el catastro del patrimonio natural y cultural de su comuna, la infraestructura, los espacios y servicios culturales y los proyectos culturales existentes. Cuando las dimensiones estén caracterizadas a nivel de conceptos, el equipo deberá consultar la bibliografía citada para profundizar sobre los indicadores que podrían operacionalizar cada dimensión.

#### Productos "Caracterización Plataforma Mapa Cultural de cada Comuna"

##### Registro, Sistematización y Catastro de:

- Prácticas culturales locales
- Patrimonio natural y cultural local

64. Urrutia, Arturo, Op. Cit. P.12.

- Infraestructura cultural local
- Organizaciones culturales locales
- Industrias culturales locales
- Proyectos culturales locales

### Construcción de Mapa Territorial de Cultura

**b. Registro**, sistematización y caracterización de productos generados en los talleres de participación ciudadana: esta actividad deberá idealmente ser realizada por los integrantes del equipo técnico municipal, con el apoyo de un experto en gestión cultural. Se inicia con el ordenamiento y registro de todos los productos importantes obtenidos en la fase participativa.

#### Productos Fase Participativa

- Caracterización y percepción colectiva de la realidad actual, en términos de “nosotros los chilenos”.
- Reflexión colectiva respecto al déficit cultural en Chile, la dimensión cultural del desarrollo, a la cultura como motor de la ciudad, al capital cultural, etc.
- Creación, institucionalización y legitimación de un sistema municipal cultural participativo.
- Generación de equipamiento y recursos humanos para la implementación de un equipo municipal de cultura en articulación con los actores culturales de la sociedad civil.
- Caracterización de las tendencias de consumo cultural existente en la comuna.
- Proyección y déficit del consumo cultural en relación con los distintos públicos objetivos.
- Potencialidades de la educación cultural, artística, patrimonial en cada comuna.
- Caracterización de prácticas culturales colectivas, tendientes a la integración de la diversidad de actores existentes en cada territorio.
- Conocimiento y valoración del patrimonio natural y cultural de cada comuna.
- Reconocimiento e integración de las minorías étnicas que existan en cada comuna.
- Descripción de las fuentes culturales que actualmente utilizan los actores culturales de cada comuna.

#### c. Visión y Misión Cultural de la Comuna:

El equipo técnico deberá sistematizar las tendencias de los distintos actores respecto a la imagen objetivo, la situación proyectada en el tiempo respecto al desarrollo cultural de cada comuna.

#### Productos

- Visión cultural de la comuna en completo consenso con todos los actores participantes
- Misión cultural de la comuna en completo consenso con todos los actores participantes

#### d. Objetivos Estratégicos Culturales

Determinación de dimensiones culturales prioritarias, para el desarrollo de objetivos estratégicos culturales, pertinentes a la realidad cultural de cada comuna.

#### Productos

Determinación de objetivos estratégicos del PMC en relación con los problemas centrales detectados durante la fase de diagnóstico, como también en articulación con la visión y misión proyectadas.

#### e. Programas y proyectos por Objetivos Estratégicos

Deberán ser definidos los programas y proyectos que permitan operacionalizar los objetivos estratégicos culturales.

#### Producto

- Matriz de programas y proyectos a realizar en un período determinado

#### f. Matriz de inversiones

Los proyectos deben ser estructurados en torno a las fuentes de financiamiento existente, a los responsables y a los tiempos de programación.

#### Producto

- Matriz de inversiones del PMC en un marco de mediano y largo plazo.

## 2. Edición y aprobación del documento Plan Municipal de Cultura

Los materiales que constituyen el documento del PMC se organizan en torno a cuatro grandes capítulos: Presentación, Políticas Culturales de Desarrollo Comunal, Diagnóstico, Visión y Misión Estratégicas, Programas, Proyectos, Matriz de Inversiones, Sistemas de Seguimiento y Evaluación.

Una vez que el documento PMC haya sido completamente editado, será necesario presentarlo a la aprobación de la comunidad. Para este efecto serán convocados nuevamente a una reunión, los actores culturales que hayan participado durante todo el proceso. En dicha reunión se presentará oficialmente el documento elaborado para el conocimiento y aprobación de la ciudadanía.

Aprobado por todos los actores participantes, el PMC debe ser presentado al alcalde y al resto del concejo municipal, ya que de acuerdo a la constitución del equipo técnico debe participar un concejal durante todo el proceso interno del Plan. Este actor político debe informar periódicamente al resto del concejo municipal sobre los acuerdos, avances y resultados que el plan va alcanzando desde su diseño hasta su aprobación.

Una vez que ha sido aprobado durante una sesión de concejo municipal, debe hacerse un decreto alcaldicio que aprueba el diseño, la ejecución y el presupuesto del PMC para el período que corresponda a cada circunstancia.

## 3. Divulgación del documento del Plan Municipal de Cultura

A partir del momento de la aprobación del documento Plan Municipal de Cultura por todos los actores que tienen competencia sobre el mismo y la emisión oficial de los decretos alcaldicios correspondientes, éste pasa a constituirse en la hoja de ruta consensuada para toda la gestión municipal cultural de la comuna, dejando claramente establecidos los espacios de participación que corresponden a todos los ciudadanos.

Con el objeto de facilitar este propósito, es necesario que este Plan sea conocido, de la manera más detallada posible, por la mayor cantidad de habitantes de la comuna. En tal sentido, es conveniente efectuar una intensa campaña de divulgación respecto a sus alcances y proyecciones, comenzando con la elaboración de algunos resúmenes ejecutivos que puedan ser ampliamente difundidos.

Finalmente, un buen set de materiales audiovisuales relativos al PMC puede servir de apoyo permanente y rotativo para el desarrollo sistemático de charlas divulgativas convocadas por diversas organizaciones culturales, vecinales y gremiales de la comunidad, con el apoyo y auspicio de la municipalidad.

## 4. Los recursos para implementar el Plan Municipal de Cultura

Los recursos que permiten impulsar los programas y proyectos formulados en el Plan Municipal de Cultura, desde la perspectiva del municipio, provienen de dos grandes fuentes: recursos propios y recursos externos de repercusión municipal. Los **recursos propios** son todos los ingresos municipales estimados (en el proyecto de presupuesto de formulación anual) que corresponde administrar e invertir al municipio para mantener el funcionamiento y operación de éste, financiar los distintos servicios a la comunidad e invertir en proyectos y programas para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la comuna, en base a lo establecido en los objetivos y políticas de desarrollo comunal. Con estos recursos es posible financiar las distintas iniciativas que se han considerado prioritarias e imperativas por el municipio.

Los recursos externos de repercusión municipal, ingresan al municipio mediante los siguientes procedimientos y fuentes externas: El FNDR (Fondo Nacional de Desarrollo Regional), la enajenación de bienes fiscales, el derecho de patentes, las transferencias sectoriales, la asignación de recursos a comuna prioritarias de desarrollo.

## 5. Presupuesto Municipal

El Manual de Gestión Municipal (Subdere) define el presupuesto municipal como “el tercer instrumento de gestión municipal que enumera el artículo 6° de la Ley de Municipalidades, además de los otros dos que se trataron en el capítulo anterior, es el presupuesto municipal anual”. El presupuesto municipal representa la estimación de los probables ingresos y gastos municipales para un determinado año. En otras palabras, lo que el presupuesto persigue es dejar constancia sobre la cantidad de recursos que la municipalidad espera disponer para el año siguiente y, en base a esta proyección, establecer cómo se gastarán aquellos recursos en dicho año. El presupuesto municipal, en consecuencia, sin menospreciar los otros, es un instrumento clave de la gestión municipal, en cuanto permite ordenar en forma eficiente los recursos disponibles y los gastos asociados a dichos recursos en función de las directrices municipales.

El sistema de administración financiera del Estado se encuentra regulado en el Decreto Ley N°1.263, de 1975, conocido como Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado. Este sistema incluye, fundamentalmente, los procesos presupuestarios, de contabilidad y de administración de fondos. Las municipalidades, en aquellas materias, se rigen por este decreto, tanto porque así lo dispone aquel texto, cuanto porque su aplicación a estas corporaciones es reiterada por la Ley de Municipalidades.

**La formulación del presupuesto municipal.** La Ley de Municipalidades considera las siguientes disposiciones relacionadas con el presupuesto:

Es obligación del alcalde presentar, oportunamente y en forma fundada a la aprobación del concejo, el presupuesto municipal. Esta es una de aquellas materias que deben ser aprobadas, a iniciativa del Alcalde, por el concejo. El incumplimiento reiterado y negligente de esta obligación por parte del alcalde puede ser considerado causal de notable abandono de deberes.

El alcalde, en la elaboración del proyecto de presupuesto municipal, debe ser asesorado por la Secretaría Comunal de Planificación, con la colaboración de la unidad encargada de administración y finanzas.

El alcalde, en la primera semana de octubre, debe someter a consideración del concejo las orientaciones globales del municipio, el presupuesto municipal y el programa anual, con sus metas y líneas de acción.

El concejo debe pronunciarse antes del 15 de diciembre, luego de evacuadas las consultas al concejo económico y social comunal, cuando corresponda. Si el concejo no se pronuncia antes de aquella fecha, regirá lo propuesto por el alcalde.

El concejo sólo puede aprobar presupuestos debidamente financiados, correspondiéndole especialmente al jefe de la unidad de control o al funcionario que cumpla esta tarea, la obligación de representar los déficit que advierta en el presupuesto presentado por el alcalde. El concejo debe examinar trimestralmente el programa de ingresos y gastos, introduciéndole las modificaciones correctivas que correspondan, a proposición del alcalde.

Si el concejo desatiende las representaciones que pueda haber formulado el jefe de la unidad encargada del control, o quien cumpla dicha tarea, y no introduce las rectificaciones pertinentes, el alcalde que no proponga las modificaciones correspondientes o los concejales que las rechacen, serán solidariamente responsables de la parte deficitaria que arroje la ejecución presupuestaria anual al 31 de diciembre del año respectivo. Existe acción pública para reclamar el cumplimiento de esta responsabilidad.

El concejo, al aprobar el presupuesto, debe velar porque en él se indiquen los ingresos estimados y los montos de los recursos suficientes para atender los gastos previstos. El concejo no puede aumentar el presupuesto de gastos presentado por el alcalde, sino sólo disminuirlo, y modificar su distribución, salvo respecto de gastos que se encuentren establecidos por ley o por convenios celebrados por el municipio. Con todo, el presupuesto deberá reflejar las estrategias, políticas, planes, programas y metas aprobadas por el concejo a proposición del alcalde.

El presupuesto municipal debe incluir los siguientes anexos informativos:

- Los proyectos provenientes del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, de las Inversiones Sectoriales de Asignación Regional, del Subsidio de Agua Potable, y de otros recursos provenientes de terceros, con sus correspondientes presupuestos.
- Los proyectos presentados anualmente a fondos sectoriales, diferenciando entre aprobados, en trámite, y los que se presentarán durante el transcurso del año, señalándose los ingresos solicitados y gastos considerados. Los proyectos presentados a otras instituciones nacionales o internacionales.

Estos proyectos deberán ser informados al concejo conjuntamente con la presentación del presupuesto, sin perjuicio de informar además trimestralmente su estado de avance y el flujo de ingresos y gastos de los mismos.

El presupuesto municipal, una vez aprobado, debe ser promulgado mediante decreto alcaldicio. Corresponde tanto al concejo como a la unidad encargada del control, cada cual dentro de sus respectivas funciones, la responsabilidad de fiscalizar la ejecución presupuestaria municipal.

De lo anterior se desprende que el plan de inversiones perteneciente al Plan Municipal de Cultura, deberá ser presentado a la unidad de presupuesto de cada municipio a más tardar durante el mes de agosto de cada año, para que en el mes de septiembre se evalúe y en octubre, de acuerdo a la ley, pueda ser presentado por el alcalde al Concejo Municipal.

## Referencias Bibliográficas

- ANDER-EGG, Ezequiel. *Políticas Culturales Municipales*, Ciccus Ediciones, Buenos Aires, 1992.
- CEMBRANOS, Montesinos y Bustelo. *La animación sociocultural. Una propuesta Metodológica*. Editorial Popular, Madrid, 1999.
- CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES. *Propuestas de Perfeccionamiento de Políticas, Instrumentos e Institucionalidad Patrimonial*, Comisión de Institucionalidad Patrimonial. Valparaíso, 2007.
- CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES, *Chile quiere más cultura, Definiciones de política cultural 2005 – 2010*. Valparaíso, 2005.
- CONSEJO DE EUROPA, *Conferencia sobre Ciudad y cultura*. Bremen, 1983.
- CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES. *Consumo cultural en Chile, miradas y perspectivas*. CNCA-LOM, 2005.
- CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES, *Diagnóstico de la Gestión Cultural de los Municipios de Chile*, Valparaíso, 2006.
- GALLICCHIO, Enrique, artículo *Desarrollo económico local y empleo en Uruguay en Territorio local y Desarrollo*, Lucy Winchester y Enrique Gallicchio, editores. Ed. SUR, Santiago, 2003.
- GARCÍA CANCLINI, Nestor. Intervención en Seminario Internacional 3era cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de América Latina, El Caribe y la Unión Europea, Santiago, 2004.
- HOFMANN, Eduardo. *Desarrollo Comunitario y Ordenamiento Territorial*, Universidad de Valparaíso, Valparaíso, 2007.
- LECHNER, Norbert. Artículo *La política de desarrollo como un desafío cultural*. Revista Aportes, Santiago, 2001.
- LÓPEZ DE AGUILETA, Iñaki. *Manual de Política Cultural Municipal*, Ediciones Trea, Guijón, 2000.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, División de Cultura, *Diagnóstico del Marco Cultural en los Municipios en Chile*, Documento de trabajo N°2. 2000.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Memorias División de Cultura 1997-2002.*, Santiago, 2003.
- MINISTERIO DEL INTERIOR, Subdere. *Manual de Gestión Municipal*, Santiago, 2002.
- MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA. *Marco Conceptual para la Participación Ciudadana en la Gestión Pública*. Santiago, 2001.
- MOLANO, Lucía. La identidad cultural, uno de los detonantes del desarrollo territorial. Abril 2006 .
- MOLANO, Lucía. *La identidad cultural, uno de los detonantes del desarrollo territorial, Territorios con identidad cultural*. Abril 2006. Disponible en <http://www.rimisp.org/getdoc>
- PNUD. *Informe de Desarrollo Humano en Chile. Nosotros los chilenos un desafío cultural*. Santiago, 2002.
- RODRÍGUEZ, Regina. artículo *Las industrias culturales como expresión del desarrollo del país*, publicado en *Industrias culturales: un aporte al desarrollo*, LOM – CNCA, Santiago, 2005.
- SANHUEZA, Andrea. Seminario *Participación Ciudadana en la Gestión Pública*, Corporación Participa, 2005.
- ULLOA, Claudia. *Ciudad, Desarrollo Local y Gobierno*, Universidad de Valparaíso, Valparaíso, 2006.
- ULLOA, Claudia. *Ciudad, Desarrollo Local y Gobierno*, Universidad de Valparaíso, Valparaíso, 2006.
- UNESCO. *Declaración universal de la Unesco sobre diversidad cultural*, de la adoptada por la 31 reunión de la conferencia general de UNESCO, París, 2001.
- URRUTIA, Arturo. *Planificación estratégica participativa a nivel municipal*, 2007. Disponible en [www.municipium.net](http://www.municipium.net).
- VALENZUELA, David W., Presidente de la Fundación Interamericana (IAF) artículo *Desarrollo local: ¿un nuevo paradigma?* en *Territorio local y Desarrollo*, Lucy Winchester y Enrique Gallicchio editores. Ed. Sur. Santiago, 2003. Pág. 11.
- WEINSTEIN, José. (compilador), *Industrias culturales: un aporte al desarrollo*, LOM – CNCA, Santiago, 2005.