



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ARTES  
ESCUELA DE POSTGRADO

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN CULTURAL PARA LAS CRUCES.  
PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EN EL PERIODO 2018-2021.**

ACTIVIDAD DE FORMACIÓN EQUIVALENTE (AFE) PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN CULTURAL.

Estudiante: Daniela Antonia Castillo Navarro

Profesor guía: Gustavo Amtmann Darras

Enero 2018

Santiago de Chile

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo tiene como fin contribuir al desarrollo cultural de la localidad de Las Cruces, balneario de la V región, perteneciente a la comuna de El Tabo, mediante el diseño de un Modelo de Gestión Cultural que permita a las autoridades comunales invertir en una gestión cultural eficiente y pertinente a la realidad local de la zona.

Siendo una localidad con una historia marcada por la cultura y las artes, - principalmente por la residencia, desde sus inicios, de renombrados artistas nacionales-, Las Cruces no ha logrado posicionarse como un polo cultural atractivo en la comuna ni tampoco en el circuito turístico-cultural llamado “Litoral de los Poetas”, lo que se espera revertir al potenciar la cultura como un motor de desarrollo local, entregando una herramienta de planificación diseñada a partir de identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su gestión cultural así como las brechas que existen respecto a lo estipulado en la nueva Política Nacional de Cultura 2017-2022.

## **Agradecimientos**

A mis amigas Pamela Fernández y Sofía Galdámez, que me acompañaron en todo momento, orientándome y guiándome para lograr este importante desafío académico. También quiero agradecer a Sergio Roccatagliata, que fue el me dio la idea y me incentivó a realizar esta AFE en Las Cruces.

A las personas que integran la Municipalidad de El Tabo al Alcalde don Emilio Jorquera, al equipo de la DIDECO de la Municipalidad de El Tabo, a su directora Mónica Navarro y a la Directora Subrogante Paula Moreno; a Los trabajadores de Cultura, Pedro Núñez, Gina Marchan, Marco Polo Aravena. También al encargado de biblioteca e historiador de Las Cruces Don Luis Merino, quien me recibió innumerables veces.

A mi profesor Guía Gustavo Amtmann, quien me apoyó y me acompañó en todo este proceso.

A mí compañero de vida Gonzalo Molina, quien estuvo en todo momento a mi lado, viajando una y otra vez a Las Cruces, cuidándome y sosteniéndome cuando aparecían los miedos y el estrés, entregándome palabras de alientos y escuchándome cada vez que lo necesitaba.

Y, por último, agradezco a mi hija Martina, que nació en mí vientre casi al mismo tiempo que nació esta AFE, desarrollándose y creciendo fuerte, entregándome alegría y vitalidad para vencer todas las adversidades.

# 1 Índice

1 Índice .....	4
2 Introducción .....	6
3 Marco Conceptual.....	7
3.1 Cultura .....	7
3.2 Política pública cultural .....	9
3.3 Industria cultural.....	12
3.4 Consumo cultural .....	15
3.5 Patrimonio cultural .....	17
3.6 Modelo de Gestión.....	19
3.7 Infraestructura y Espacios Culturales.....	20
3.8 Identidad cultural y turismo cultural .....	22
3.9 Desarrollo local y gestión cultural local.....	25
4 Antecedentes de Las Cruces .....	27
4.1 Historia de Las Cruces y de su nombre .....	27
4.2 Proyecto arquitectónico de Las Cruces.....	31
4.3 Antecedentes Geográficos y Sociales de la comuna de El Tabo y Las Cruces ...	36
4.4 Antecedentes socio demográficos.....	36
4.5 Antecedentes sector productivo .....	38
4.6 Gestión Municipal comuna El Tabo .....	40
4.7 Antecedentes culturales .....	44
5 Objetivos.....	49
5.1 Objetivos Generales .....	49
5.2 Objetivos Específicos.....	49
6 Metodología de trabajo .....	50
6.1 Técnica de recolección de datos .....	53
6.2 Tipo de análisis .....	55
7 Presentación de resultados .....	56
7.1 Caracterización y opinión de veraneantes.....	56
7.2 Análisis de brechas de la gestión cultural municipal .....	66
7.3 Principales Brechas de la Gestión Cultural en Las Cruces.....	80
7.4 Conclusión de Análisis FODA – Cultura en Las Cruces.....	83
8 Modelo de gestión cultural de las cruces.....	87

8.1 Líneas de acción.....	88
8.2 Plan de trabajo modelo de gestión cultural de las cruces 2018-2021 .....	90
8.3 Desarrollo de actividades según etapa del Modelo de Gestión Cultural .....	91
8.4 Estructura general de costos.....	102
8.5 Carta Gantt del Modelo de Gestión Cultura Las Cruces .....	103
9 Comentarios Finales.....	105
10 Bibliografía.....	107
11 Anexos .....	115
11.1 Ejes estratégicos institucionales de la Política Cultural Nacional 2018-2022 ..	115
11.2 Gráficos Plan Maestro.....	116
11.3 Cuestionario Entrevistas.....	118
11.4 Cuestionario Focus Group.....	121
11.5 Cuestionario encuesta.....	124

## 2 Introducción

La presente investigación, correspondiente a una Actividad de Formación Equivalente a tesis (AFE), la cual analiza la situación cultural de Las Cruces durante el año 2016 y 2017, con el fin de proponer un modelo de gestión cultural territorial, tomando como eje de acción los principios declarados en la nueva Política Cultural Nacional y Regional 2017- 2022 creadas por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA).

La característica principal de Las Cruces, es que es un balneario de gran valor ambiental de biodiversidad y paisajístico, ubicado al centro del circuito turístico cultural denominado “Litoral de los Poetas”, que comprende los balnearios de El Quisco, Isla Negra, Las Cruces, Cartagena y El Tabo, nombrado así por la vinculación de este territorio con la música y literatura chilena a través de la residencia de artistas nacionales como Violeta Parra, Pablo Neruda, Vicente Huidobro y Nicanor Parra. Otra característica relevante, es que los barrios Vaticano y Quirinal por su influencia arquitectónica patrimonial, fueron declarados Zona Típica por el Consejo de Monumentos Nacionales en abril del 2015.

A pesar de todos los bienes naturales y patrimoniales que posee Las Cruces, existe deficiencia latente de especialización en temas de cultura y planificación del equipo ejecutor en la unidad de cultura, especialmente en temas relacionados con formación en gestión cultural, en cultura, y en producción y marketing. Esta carencia es lo que motiva a realizar una propuesta de modelo de gestión para el balneario, proyectando su ejecución durante el 2018 y 2021, para así potenciar, desarrollar y fortalecer la cultura e identidad local, desde el concepto de ciudadanía cultural, incorporado en la Política Nacional de Cultura.

(...) el concepto de ciudadanía cultural, cuya incorporación obedece a la necesidad de contribuir a la plena participación de individuos y comunidades en la creación, disfrute y distribución de los bienes y servicios culturales. Un proyecto que, en primer término, de cuenta de la ciudadanía en su diversidad cultural, reconociendo y valorando el aporte activo de los ciudadanos en la construcción cultural, a través de mecanismos concretos de participación, desde los territorios, en la formulación de problemáticas y propuestas de acción e implementación. (CNCA, 2017a, p.7)

La metodología utilizada de esta investigación se centró en un diagnóstico cultural que permitió la creación de modelos teóricos, con uso de técnicas cuantitativas y cualitativas; y la técnica de recolección de datos se enfocó en el levantamiento de datos primarios y secundarios, utilizando los siguientes instrumentos: Entrevistas en profundidad a informantes claves, focus group, encuesta a veraneantes y Benchmarking.

La información recolectada nos permitió crear el modelo cultural en Las Cruces, que sin duda es un aporte a la gestión cultural local y territorial del balneario de la Municipalidad de El Tabo.

### **3 Marco Conceptual**

#### **3.1 Cultura**

La cultura ha sido interpretada y definida por diversos campos de las ciencias sociales desde la sociología, la filosofía, la teología hasta la antropología. Ya hacia el siglo II antes de Cristo se conceptualiza la Cultura como derivado del latín *colere* (*cultivar*), asociado al proceso del cultivo de los suelos, la tierra y los campos. Posteriormente Cicerón incorpora el concepto de *cultura animi philosophia est*, en *Disputationes tusculanae*, como el cultivo del espíritu y del pensamiento, una apreciación ligada a las prácticas asociadas a la agricultura, para una prosperidad y cultivo del alma. Hacia el siglo XVIII, junto a la palabra *civilización*, cultura fue utilizado como un sustantivo abstracto tanto en el proceso de acumulación de conocimientos intelectuales y espiritual para el desarrollo humano personal y social.

Desde la antropología clásica se define cultura como “ese complejo de conocimientos, creencias, arte moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras aptitudes y hábitos que el hombre adquiere como miembro de la sociedad” (Singer, s.f, p.298). Esta amplia definición permitió realizar estudios etnográficos y singulares aportes a la antropología por alrededor de medio siglo, que con el paso del tiempo fue la base teórica para la comparación y el debate entre los estudios de las *estructuras sociales y la cultura*, y *antropología cultural*.

Para esta AFE, la conceptualización que se utilizará es la entregada por la Organización

de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, en la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales de 1982 y ratificada por Chile, y presentada en la página web de esta organización:

“la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden.”<sup>1</sup>

Se adhiere a esta definición porque en términos de políticas públicas y cambios significativos en los Estados Partes de la UNESCO (158 países en ese momento), es esta base conceptual la permite a nivel institucional que la cultura tome relevancia y se visibilice como necesaria para la mantención del desarrollo socioeconómico de las comunidades y el bienestar de las personas que la componen.

Es así como para las instituciones gubernamentales de nuestro país, lideradas por el Consejo de la Cultura y las Artes (CNCA), la cultura concebida como fundamental para el desarrollo humano y sostenible, en donde las artes, el patrimonio inmaterial y material, la interculturalidad, la participación ciudadana, el rescate y apreciación de la memoria y la diversidad, deben ser cimientos consagrados por el Estado y la Democracia. El paso más reciente en esta línea es la creación del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio en noviembre del 2017.

---

<sup>1</sup> <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>



### **3.2 Política pública cultural**

La política social es la herramienta con la que cuentan la mayoría de los Estados para la distribución del bienestar que resulta de la acción del mercado y de las dotaciones iniciales de los hogares.

De acuerdo a Franco (1996), desde la década de los noventa, conviven dos tipos de políticas públicas o sociales: la social tradicional, donde el Estado desarrolla la totalidad de las funciones de los programas, es decir, financia, diseña, implementa, supervisa y esporádicamente evalúa; y por otra parte, la política social emergente que presenta al Estado como responsable parcial de las funciones de los programas y que delega otras en un externo, del tercer sector (ONGs, organizaciones de la sociedad civil, sector privado, etc.). Así, bajo este nuevo paradigma, los Estados de la región desarrollaron procesos de modernización y reforma, incluyendo entre otros aspectos, la descentralización, desregulación, la transferencia de actividades al sector privado, la revalorización del papel de la sociedad civil y la introducción de nuevas modalidades de gestión y prestación de servicios. (CEPAL, 1998).

La UNESCO (2015) señala que su conceptualización de política ha cambiado desde la década de los ochenta a la par con la evolución del concepto de cultura. En sus inicios estaba supeditada a las artes y letras, lo que cambia en esa época e integra en su definición la pertenencia y el patrimonio dentro de las áreas de trabajo. Junto con esto, el diseño de la misma ha propendido a la integración entre el concepto de “diversidad de culturas”, es decir, la visión de éstas como conjuntos inmutables, yuxtapuestos y teóricamente delimitados por las fronteras de los Estados Naciones, y la noción de “diversidad cultural”, entendida como el proceso evolutivo susceptible de regenerar las culturas mediante la incitación a un diálogo, explícito o implícito, entre ellas.

En Chile, el órgano estatal a cargo del diseño e implementación de las políticas culturales es el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, quien define que éstas son:

“(…) un conjunto de orientaciones y decisiones que el Estado —con la participación de organizaciones de la sociedad civil, artistas, gestora,

cultura y grupos comunitarios— diseña y ejecuta con la finalidad de facilitar el logro de objetivos considerados necesarios o deseables en el ámbito de la cultura en general o respecto de un sector cultural o disciplina específica. Una política cultural debe materializarse tras un amplio acuerdo entre los actores y agentes culturales, la institucionalidad y los expertos involucrados, quienes participan activamente durante su proceso de diseño, formulación e implementación”.<sup>2</sup>

Hasta el momento, nuestro país ha contado con dos políticas culturales en ejercicio, de cinco años cada una, que han sido una guía orientadora de los programas, intervenciones y actividades culturales, estas son: “Chile quiere más cultura. Definiciones de política cultural 2005-2010” y “Política cultural 2011-2016” y desde finales de 2017, el CNCA pone en vigencia la política para el próximo periodo: “Política Nacional de Cultural 2017 -2022”, desde ahora será mencionada por su nombre o sigla PNC 2017-2022. Esta última política se diseñó en concordancia con el proceso de tránsito e instalación del nuevo Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, definiendo en primera instancia, las problemáticas y propuestas regionales y sectoriales, para con ese input, definir las categorías de análisis de la política nacional. Pasando así de un modelo *top-down* (política nacional como marco) utilizando hasta el momento, a uno *bottom-up*, es decir de “abajo hacia arriba”.

Además de este punto, la nueva política tiene dos diferencias conceptuales relevantes: lo primero, su elaboración considera el Enfoque de Derechos, que se concretiza en ser el marco conceptual de su formulación y a la vez, ser la base para la definición de las modalidades de trabajo: participación ciudadana y construcción desde lo local a lo nacional. Es este enfoque el que da sustento y releva al territorio y al ciudadano en el desarrollo socioeconómico de una localidad pues sitúa a las personas en el centro de la acción pública como sujetos de derecho con capacidad de toma de decisiones respecto

---

<sup>2</sup> consejo Nacional de la Cultura y las Artes, definición de su sitio web en el apartado *¿Qué son las políticas culturales?* Recuperado 10-12-2017 en <http://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/definiciones/#tipos> .

al bienestar de su vida y el ejercicio de la ciudadanía, confiriendo al Estado la responsabilidad de resguardar los derechos culturales de las personas. Es decir, ejerciendo el rol garante que le corresponde en esta línea, lo que queda explícito en la siguiente definición:

“El concepto de ciudadanía remite a la calidad de sujetos de derechos frente al Estado. Un aspecto fundamental de la teoría política es que aquello que es un derecho para la ciudadanía se constituye como una obligación para el Estado (...). Bajo este enfoque, el Estado debe velar por garantizar las condiciones para que la ciudadanía pueda ejercer sus derechos, desde los civiles y políticos hasta los económicos, sociales y culturales”. (CNCA, 2017a, P. 29)

Junto con la incorporación del Enfoque de Derechos, la segunda diferencia conceptual de la PNC 2017-2022 respecto a sus predecesoras, es la incorporación del Enfoque Territorial como perspectiva conceptual y operativa para la integración y gestión de las Artes, las Culturas y el Patrimonio en el ámbito local. Lo que en términos culturales significa revalorizar la identidad y diversidad cultural que emerge desde lo local para ser un aporte al desarrollo humano y socioeconómico a nivel nacional. Entonces para este trabajo se hablará de territorio como menciona la política:

“visión sistémica, holística e integral, que considera tanto las potencialidades económicas como aquellas sociales, culturales y ambientales, articulando a su vez a los distintos actores, la producción de bienes y servicios, y las diversas políticas culturales sectoriales de intervención que contribuyen a un desarrollo integral de las comunidades que lo habitan” (Calvo Drago (2005, p. 4), citado en CNCA, 2017a, P.30).

La Política Nacional de Cultura en ejercicio, posee 6 criterios (principios) que orientan la acción pública y que son presentados como guías para la generación de estrategias para posicionar a la cultura en el centro del desarrollo humano. Estos son: promoción de la diversidad cultural, democracia y participación cultural, patrimonio como bien público, reconocimiento cultural de los pueblos indígenas, libertad de creación y expresión, protección de derechos laborales y valoración social de creadores y cultores, y memoria histórica.

A partir de estos principios, la política cuenta con seis líneas de acción o ejes, de los cuales 5 tiene directa relación con el objetivo de esta AFE<sup>3</sup>:

- a) Participación y acceso a las artes y las culturas
- b) Fomento de las artes y las culturales:
- c) Formación y sensibilización artística y patrimonial de la ciudadanía:
- d) Rescate y difusión del patrimonio cultural:
- e) Puesta en valor de espacios culturales ciudadanos:

Por último, la bajada regional de la política de cultura plasma el desplazamiento hacia una apropiación del arte, la cultura y el patrimonio desde los territorios, entendidos estos como espacios de construcción social en los que se expresa la diversidad de identidades, memorias históricas y formas de manifestarse de un país. Desde ahí se busca construir instrumentos que contribuyan a valorar, respetar y fortalecer los entramados socioculturales presentes en las distintas regiones, con el fin de que la ciudadanía pueda participar activamente y contribuir al desarrollo de sus territorios de manera integral, sostenible y sustentable en el tiempo (CNCA, 2017b, P17-18).

Por el marco conceptual y el posicionamiento que entrega en el desarrollo cultural a “lo local” y, por consiguiente, a la gestión cultural municipal de los próximos cinco años, la PNC 2017-2022 se considerará como el lineamiento conceptual primario en el diseño del Modelo de Gestión Cultural de Las Cruces.

### **3.3 Industria cultural**

El concepto industria cultural surge de los teóricos de la Escuela de Frankfurt, Max Horkheimer y Theodor Adorno, quienes plantean que la moderna sociedad capitalista ha transformado a la cultura en una industria, en la que sus productos son ofrecidos en un mercado, existiendo productores y consumidores. Ellos identifican una escisión en la

---

<sup>3</sup> Los 6 ejes de acción son: a) participación y acceso a las artes y las culturas, b) fomento de las artes y las culturas, c) formación y sensibilización artística y patrimonial de la ciudadanía, d) rescate y difusión del patrimonio cultural, e) puesta en valor de los espacios culturales ciudadanos y f) reconocimiento de los pueblos indígenas. Para mayor detalle revisar Anexo N°1

cultura separándose en la tradicional y la industrializada. Esta última deviene como parte del modelo capitalista de producción, donde pierde su posición de objeto de la élite y se populariza con la intervención de los *mass medias*, entendidos como un conjunto de actividades económicas para la producción y reproducción de arte y cultura. La irrupción de los medios de comunicación (prensa, cine, radio, televisión e internet) en la cultura lleva a fortalecer la industria cultural y la capacidad que poseen dichos productos para la manipular la conciencia de las masas. De ahí la relación entre la industria cultural y la cultura de masas.

Para el caso de esta AFE, el concepto de industria cultural se abordará desde una mirada más compleja y holística, presentándola en su doble dimensión, en tanto productor de bienes culturales, como en la recepción que se hace de éstas por el consumidor, público o audiencia. Para este caso, se presenta la industria cultural como un campo. Es decir, un espacio de relaciones entre posiciones que ocupan distintos agentes: los creadores artísticos, productores de bienes culturales, agentes culturales y consumidores o la audiencia. Desde la perspectiva de Pierre Bourdieu, la industria cultural es:

“una red o configuración de relaciones objetivas entre posiciones. Estas posiciones están objetivas definidas, en su existencia y en las determinaciones que imponen a sus ocupantes, agentes o instituciones, por su situación presente y potencial en la estructura de distribución de especies del poder (o capital) cuya posesión ordena el acceso a ventajas específicas que están en juego en el campo, así como por su relación objetiva con otras posiciones (dominación, subordinación, homología, etc.) (Bourdieu, P y Wacquant, L, 2005, p.150).

Siguiendo la línea del autor, el campo de la industria cultural establece posiciones dominantes, ocupadas por quienes pueden utilizar su “capital simbólico”, constituido por los productores, es decir, todos aquellos agentes que intervienen en la producción de bienes culturales. Es así como establece que los artistas no son los únicos protagonistas, en vista que existen una serie de intermediarios (productores, editores, gestores, entre otros) entre ellos y sus consumidores.

Desde la UNESCO la producción de bienes culturales y más bien, las industrias culturales son definidas como:

“aquellas industrias que combinan la creación, la producción y la comercialización de contenidos creativos que sean intangibles y de naturaleza cultural. Estos contenidos están normalmente protegidos por copyright y pueden tomar la forma de un bien o un servicio. Las industrias culturales incluyen generalmente los sectores editoriales, multimedia, audiovisual, fonográficos, producciones cinematográficas, artesanía y diseño” (UNESCO, 2006, p.2).

Es esta la conceptualización que se utilizará en este estudio.

Para el 2010, el concepto toma mayor profundidad y va más allá de la dimensión económica evidenciada hasta ese momento (crecimiento y empleo) y se comienza a asociar no necesariamente a la producción serializada, sofisticación de los procesos o los montos de su comercialización, sino también a dimensiones socioculturales y humanas del desarrollo de un país, resaltando en la producción de bienes culturales su esencia cultural y creativa. A esta nueva conceptualización se le conoce como “*industrias creativas*”, entendidas como un conjunto mayor de actividades que incluye a las industrias culturales, la producción individual y toda aquella donde el producto o servicio contiene un elemento creativo sustancial, lo que da espacio a sumar otros dominios culturales como la arquitectura y la publicidad. A partir de esta definición, el CNCA (2014a), p.21) cita a la UNESCO (2010, p.17) quien une ambos conceptos y considera la industria cultural y creativa de la siguiente manera:

“Aquellos sectores de la actividad organizada que tiene como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial.

Por ello, esta definición no se limita de la creatividad humana y su reproducción industrial, sino que incluye otras actividades relacionadas que contribuyen a la realización y la difusión de los productos culturales y creativos”. (CNCA, 2014a, p.21)

Por la integralidad que este concepto entrega al análisis de la realidad cultural de Las Cruces y su desarrollo económico, así como su posibilidad de operacionalización y monitoreo del plan comunal de cultura y la gestión cultural en la zona, se utilizará esta definición en la AFE.

Así, la industria creativa toma relevancia por el aporte que la producción de bienes y servicios culturales posee en el desarrollo local, especialmente por el peso relativo que el turismo, las artes y el patrimonio aportan en la economía y estrategias productivas de localidades como Las Cruces, cuya posibilidad de crecimiento en la industria y agricultura es baja y, que por tanto, basa su economía principalmente en los sectores relacionados a servicios.

### **3.4 Consumo cultural**

Pierre Bourdieu acuña el término consumo planteándolo como un fenómeno social y cultural que caracteriza a las sociedades industriales avanzadas. También subraya la dimensión simbólica del consumo y su papel en la construcción y reproducción de las jerarquías sociales. El consumo existe y se cristaliza como reflejo de una realidad social, histórica, económica y cultural concreta. Se presenta a través del *habitus*, entendido como una posición social hecha práctica y a su vez, una práctica hecha posición social que expresa y sirve para conocer y explicar la situación y percepción que poseen los actores de su posición en el sistema social (Alonso, 2007). Esta posición refleja y es reflejo de los gustos y de la diferencia de los gustos. El *habitus* incluye las estructuras cognitivas a través de las cuales las personas manejan, perciben, comprenden, aprecian y evalúan el mundo social, influyendo directamente en sus prácticas. (García, 2001)

Así también, establece que el consumo posee tres marcos referencia: uno estructural (la clase social), otro simbólico (el estilo de vida), y por último, el *habitus*. En ese contexto, Bourdieu dice que hay que situar al artista y su obra en el sistema de relaciones constituido por los agentes sociales vinculados a la producción y comunicación de la obra. De la relación de los agentes (artistas, productores, editores, etc.) va a surgir un campo cultural (García Canclini. N, 1997). De este modo, en el caso del arte y lo que denomina bienes culturales, la percepción de éstos está condicionada por el capital cultural de quienes lo perciben, es decir, de las prácticas culturales que han internalizado una forma de apreciar dicho bien (Bourdieu, 1971), donde las clases altas consumen alta cultura (ópera, por ejemplo), y las clases populares se restringen al consumo de cultura popular (música ranchera o circo, por ejemplo).

El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2013a) citan a Peterson y Simkus (1992), quienes plantean que existe un consumidor cultural omnívoro, es decir, que consume sin distinción de alta o baja cultural, según lo planteado por Bourdieu. Tanto puede ir a la ópera como escuchar música romántica, por ejemplo. Luego, esto fue complementado por Fernández y Heikkilä (2011) quienes postulan que el consumo puede ser heterogéneo; manifestándose en una práctica acotada (ej. quienes escuchas géneros de música distintos) o en un universo de prácticas (ej. espectadores que van tanto al cine como a museos, conciertos de rock o de música clásica).

Respecto a las prácticas de recepción de bienes y servicios culturales, su explicación de por qué es lo consumen, culturalmente hablando las personas, y qué significado se le otorga, se trabajará con la definición de García Canclini (1993, p.34) citada por Luz María Ortega en su artículo sobre consumos de bienes culturales: “El conjunto de procesos de apropiación y usos de productos en los que el valor simbólico prevalece sobre los valores de uso y de cambio, o donde al menos éstos últimos se configuran subordinados a la dimensión simbólica” (Ortega, L., 2009, p2)

Esta forma de ver el consumo cultural entrega un enfoque robusto y no centrado en la capitalización de la industria como formación de audiencia, lo que se alinea con lo establecido en la PNC 2017-2022 que resta la palabra audiencia y la suple por “públicos”, entendidos como consumidores de bienes y servicios culturales de los cuales se debe conocer su cotidianidad, sus prácticas sociales, su identidad local, para así identificar sus orientaciones y satisfacciones, y los planes de gestión cultura que potencien la industria creativa acorde a ese consumo cultural.

Junto con esto, se mantendrá la línea conceptual de análisis de la participación y consumo cultural que el CNCA desarrolla desde el 2004 y en los cuales resalta lo que pueden considerarse barreras. Entre los factores que en mayor medida inciden en las prácticas y consumos culturales están los ingresos, la edad, la clase social o grupo socioeconómico, el estatus y el tiempo, de acuerdo con los estudios realizados por Gayo (2011) y Güell, Peters y Morales (2011) citados por el CNCA en la Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural 2012 (CNCA, 2013a).



### 3.5 Patrimonio cultural

Desde los acuerdos internacionales iniciados por UNESCO 1954, en La Haya, con la Convención para la Protección de los Bienes Culturales en caso de conflicto armado, existe un tránsito entre la definición de bienes culturales hacia el concepto de patrimonio cultural, al ser considerado no sólo como un bien de mercado sino como representaciones de la identidad cultural de un pueblo. Con ello se define como patrimonio cultural los muebles e inmuebles que tengan valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia, sean monumentos o conjuntos, y en el caso de lugares, que su valor universal excepcional sea desde lo histórico, estético, etnológico o antropológico.

Para el caso del patrimonio natural se clasifica según sea: monumentos (naturales), entendido como formaciones que constituyen el hábitat de especies animal y vegetal amenazadas, ambos con valor excepcional desde el punto de vista estético o científico, y lugares naturales o zonas naturales estrictamente delimitadas con valor excepcional para la ciencia, de la conservación o de la belleza natural.

Junto con esta tipificación, el patrimonio al estar relacionado directamente con la identidad local de los pueblos y constituirse según ritos, creencias, prácticas religiosas, traspasso de la historia oral, en síntesis, por una veta asociada a lo simbólico, la conceptualización se complejiza y es redefinida en la Convención de México de Políticas Culturales de 1982, de la UNESCO (1982, p3), donde se establece que:

“El patrimonio de un pueblo comprende las obras de sus artistas, arquitectos, músicos, escritores y sabios, así como las creaciones anónimas, surgidas del alma popular, el conjunto de valores que dan sentido a la vida. Es decir, las obras materiales y no materiales que expresan la creatividad de ese pueblo: la lengua, los ritos, las creencias, los lugares y monumentos históricos, la literatura, las obras de arte y los archivos y bibliotecas”<sup>4</sup>

En nuestro país, al igual que en los Estados Partes de la UNESCO, el Estado ha

---

<sup>4</sup>Derechos culturales, cultura y desarrollo. Declaración de México sobre las Políticas Culturales. Recuperado en [http://www.culturalrights.net/descargas/drets\\_culturals400.pdf](http://www.culturalrights.net/descargas/drets_culturals400.pdf) el 09-12-2017

ratificado las definiciones de patrimonio cultural (material, inmaterial y natural), de este organismo internacional y ha estado presente en las políticas de cultura desde sus inicios, tomando una relevancia mayor con la aprobación de la Ley N°21.045 promulgada el 3 de noviembre de 2017, que crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, situándolo como eje constituyente de la cultura en nuestro país. Esto se ve reflejado en el principal mandato del Ministerio que consagra el deber estatal de protección e incremento del patrimonio cultural de la nación<sup>5</sup>.

En la gestión de la política pública, la inclusión del patrimonio como dimensión constituyente de la cultura se identifica en la Política Nacional de Cultura 2017-2022, donde está presente como principio (el patrimonio como bien público) y como tema cultural o línea de acción. Desde ambas líneas destaca la presentación del patrimonio como una expresión y dimensión de lo cultural, y la interpelación que se presenta respecto a la noción de “bien común”, definiéndolo como apropiación simbólica y política y por tanto, como un ejercicio de los derechos culturales del país<sup>6</sup>.

Acorde y alineada con la política de cultura regente en el país, para el análisis y diseño del Modelo de Gestión Cultural de Las Cruces, el Patrimonio se conceptualizará a partir de la siguiente afirmación de la UNESCO (2009, p.2) citado por el CNCA en la PNC 2017-2022:

Contribuye a la revalorización continua de las culturas y de las identidades, y es un vehículo importante para la transmisión de experiencias, aptitudes y conocimientos entre las generaciones. Además, es fuente de inspiración para la creatividad y la innovación, que generan los productos culturales contemporáneos y futuros. El patrimonio cultural encierra el potencial de promover el acceso a la diversidad cultural y su disfrute. Puede también enriquecer el capital social conformando un sentido de pertenencia, individual y colectivo que ayuda a mantener la cohesión social y territorial. (2017a, p.104)

---

<sup>5</sup> Artículo 19 N°10 de la Constitución Política de la República de Chile

<sup>6</sup> La Política Nacional de Cultura presenta orientaciones respecto a las estrategias y acciones en patrimonio. Son 9 orientaciones de las cuales, por su relevancia conceptual respecto a la definición de patrimonio que se manejará en este estudio, se presentaron 3. Para conocer todas las orientaciones, están disponibles en <http://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/wp-content/uploads/sites/2/2017/06/politica-nacional-cultura-2017-2022.pdf> p102-103

### **3.6 Modelo de Gestión**

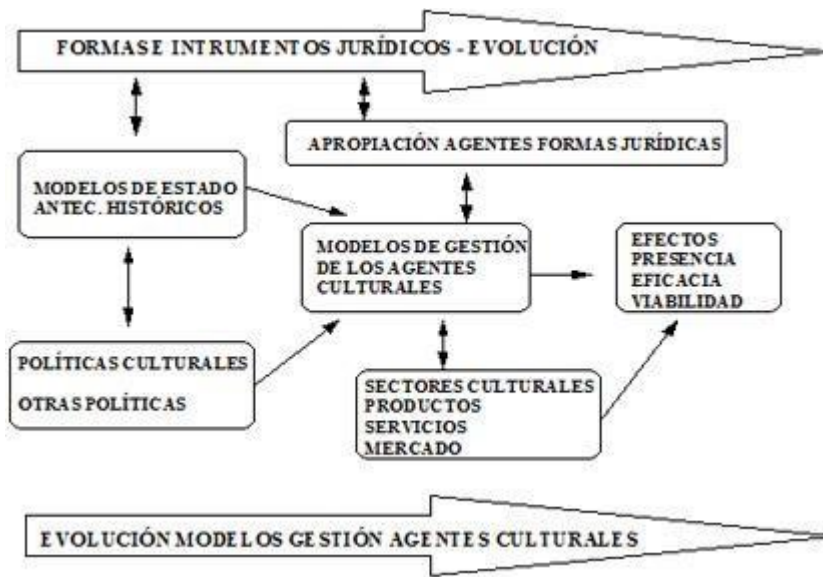
Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

Entendemos por modelos de gestión de los agentes culturales las formas de estructuración social para su participación efectiva de acuerdo con diferentes factores, los cuales les permiten actuar como sujetos de intervención en un marco normativo y democrático. Estas formas se configuran sobre una fundamentación de acuerdo con los derechos fundamentales reconocidos y los fines de las políticas culturales, generando unas condiciones para la participación y la apropiación social de la ciudadanía de su vida cultural.

Los modelos de gestión en el sector cultural responden a diferentes variables que podemos observar en esta figura:



Martinell Sempere, A. (s.f.) *Modelos de Gestión*. Obtenido de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/modelos-gesti0n>

En primer lugar, hemos de considerar la influencia de los antecedentes históricos y la evolución de las estructuras de los estados y sus procesos de modernización democrática. En este sentido se incorpora la consideración que tienen las políticas culturales y su evolución, así como la descentralización del estado o de la democratización y participación de los agentes sociales en la gestión de la cultura.

### 3.7 Infraestructura y Espacios Culturales

Para el CNCA, la infraestructura cultural es parte integrante y necesaria de un dominio cultural, que corresponde al ámbito de acción donde se despliegan las distintas disciplinas que componen la cultura y las artes, y desde donde se conceptualizan actividades, prácticas, procesos y productos. Los dominios culturales se agrupan en las siguientes categorías: Patrimonio; Artesanía; Artes Visuales; Artes Escénicas; Artes Musicales; Artes Literarias; libros y prensa; Medios Audiovisuales e interactivos; Arquitectura; Diseño y servicios creativos; Educación escolar y soporte; Infraestructura y equipamiento. (CNCA, 2016)

Para el desarrollo transversal de los dominios culturales, se requiere lo que es denominado como “capital estructural”, el que está compuesto de tres bases: infraestructura cultural, equipamiento y financiamiento. La composición de este capital se puede sintetizar de la siguiente manera:

Tabla N°1: Dimensiones del capital estructural para dominios culturales

<b>Infraestructura</b>	<b>Equipamiento</b>	<b>Financiamiento</b>
Elementos o espacios necesarios para el funcionamiento y desarrollo de la actividad cultural. Esta debe contemplar una implementación (acción de llevar a cabo las actividades) y una estructura (forma física)	Aspecto material que contempla instrumentos físicos, como tecnología, iluminación; e inmaterial, como asesorías y formación	Capitales financieros necesarios para el desarrollo y funcionamiento de la actividad. Puede venir desde el sector público, privado o personas naturales

Fuente: CNCA, Diseño y definición de una taxonomía de clasificación de espacios culturales para Chile, 2015. p.13

Sin duda estas tres bases están conectadas y el desequilibrio en cualquiera de ellas incide en la gestión y el ejercicio de alguna actividad o práctica de un dominio cultural, siendo el pilar fundamental la infraestructura, pues implica no solo del espacio físico sino también la planificación para el desarrollo de las actividades culturales, el equipamiento necesario y el financiamiento para su mantención.

Para esta AFE, infraestructura cultural es:

“El recinto o espacio estable para el desarrollo de actividades culturales, habilitado para la práctica y/o exhibición de una o más actividades artísticas, así como para la conservación y exhibición de objetos de valor patrimonial. Se incluyen los espacios especializados o especialmente acondicionados (teatros, museos, galerías, otros.” (CNCA, 2015, p.14).

Existen 12 tipologías de infraestructura cultural aplicadas en el Catastro Nacional de Espacios Públicos del CNCA (2015): archivo, biblioteca, centro cultural y/o casa de la cultura, centro de documentación, estudio de grabación, galería de arte, gimnasio, museo, sala de exposición, sala de cine, sala de ensayo y teatro o sala de teatro.

Junto con éste concepto, se existen los “espacios culturales” que absorbe a infraestructura cultural en tanto tiene una mirada más amplia sobre el origen y gestión del tipo de infraestructura que se utiliza para actividades culturales. Para el Modelo de Gestión de Las Cruces se definirá tomando lo establecido en la Política Nacional de Cultura 2017-2022. Esta es “los espacios culturales son todos aquellos espacios (tangibles y no tangibles), emisores o receptores de programas o contenidos artísticos, culturales y/o patrimoniales en donde se pueda observar el desarrollo de al menos una fase del ciclo cultural” (CNCA, 2017a, p.68)

Esta definición es más amplia que el concepto de infraestructura cultural al permitir incorporar lugares que habitualmente se utilizan para estos efectos, pero que no fueron construidos con este fin. En este sentido, los espacios culturales acortan la brecha de infraestructura cultural disponible, especialmente en sectores rurales y localidades pequeñas donde no existe el financiamiento suficiente para incrementarlas.

### **3.8 Identidad cultural y turismo cultural**

Identidad viene del latino “identitas”, cuya raíz es el término “ídem” que significa “lo mismo”. Desde la etimología de la palabra se describe la esencia del concepto en su relación con las asociaciones, que para este caso tiene doble lectura; desde lo grupal, la identidad asocia rasgos que caracterizan a los miembros de una colectividad frente a otra, y desde lo individual, se le entiende como la conciencia que tiene un individuo sobre sí mismo y sobre lo que lo diferencia de los demás, por tanto el concepto no puede ser entendido desde lo global o lo homogéneo, sino desde la diferencia/diversidad y a una escala humana.

No se puede entender la identidad sin su relación con el territorio, pues es el ambiente natural en el que se desenvuelven un grupo determina y condiciona rasgos característicos de los mismos. Desde ahí, la territorialidad es un aspecto más que determina la identidad de una localidad o la identidad local.

Cuando se habla de identidad cultural, se está partiendo desde la base de identidad local, donde quienes componen el grupo o localidad comparten rasgos culturales, como costumbres, valores, creencias y prácticas que permiten tener un sentido de pertenencia. En esa línea, la identidad cultural contiene el sentido de pertenencia de un grupo social en base a lo simbólico de sus representaciones colectivas tangibles e intangibles.

Es el carácter simbólico de los ritos o ceremonias de un pueblo, mediante fiestas, música o danza, lo que le entrega mayor intensidad a la identidad y con mayor repercusión pública, que es lo que la UNESCO denomina patrimonio inmaterial. Por tanto, la identidad cultural requiere la valoración de las prácticas o creencias y es el proceso grupal permanente de identificar los elementos a valorar, lo que no permite que la identidad sea estática o inmóvil.

Por la relación directa que la identidad cultural tiene con el territorio, la incidencia en el desarrollo es más evidente y gestionable, en “lo local”. Lo local es indisoluble del territorio y éste es parte de la construcción de identidad local-cultural, lo que por tanto implica que el crecimiento económico, el desarrollo social y medioambiental de la localidad deben ser constituidos y gestionados considerando las dinámicas sociales y las prácticas culturales. (CNCA, 2006, P. 9-10).

En ese contexto, entendemos que la identidad cultural es lo expresado por la autora Olga Lucía Molano (2007, p6):

“El concepto 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 de forma continua de la influencia exterior.

De acuerdo con estudios antropológicos y sociológicos, la identidad surge por diferenciación y como reafirmación frente al otro. Aunque el concepto de identidad trascienda las fronteras (como en el caso de los emigrantes), el origen de este concepto se encuentra con frecuencia vinculado a un territorio.”

De acuerdo con Gallichio y Winchester (2003), la identidad cultural es base e impulso del desarrollo. En esta lógica, América Latina ha ido revalorizando lo cultural e identitario y el desarrollo local se está convirtiendo en un nuevo activador de las políticas de patrimonialización, lo que genera sinergias con impacto positivo tanto en el crecimiento económico como en la gestión cultural de una localidad. Potenciar la identidad local y su patrimonio

“Puede volver a poblar áreas rurales, despertar interés en una población apática, lograr cohesión social, desencadenar actividades económicas y con ello mejorar los ingresos y la calidad de vida de la colectividad. [...] (Los ingresos) están relacionados con la oferta de productos, bienes y servicios, que se colocan oportunamente en el mercado, que van desde lo agropecuario hasta actividades orientadas al turismo” (Gallichio y Winchester, 2003, p.74)

En nuestro país, bajo la Política de Cultural 2005-2010, se comienza a delinear el programa de turismo cultural y la planificación para la correcta puesta en valor del patrimonio en el uso turístico. En un trabajo conjunto entre CNCA y Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR, s.f.), en base a las modificaciones de la Ley de Turismo N° 20.423, se definió como turismo cultural: “Aquel tipo de turismo cuya motivación es conocer, vivenciar y comprender el patrimonio cultural y la actividad creativa de una comunidad o grupo social, con los elementos distintivos que las caracterizan y que expresan la identidad de un destino” (CNCA, s.f.)<sup>7</sup>

Esto será utilizado como marco en el diseño del Modelo de Gestión Cultural a tratar en esta AFE.

---

<sup>7</sup> Definición presentada en <http://www.cultura.gob.cl/patrimonio/turismo-cultural/>, apartado “Definición de turismo cultural) Consultado el 10 de diciembre de 2017



### **3.9 Desarrollo local y gestión cultural local**

La UNESCO, a partir de la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales (MONDIACULT, 1982), ha abogado por la indisociabilidad entre cultura y desarrollo sostenible materializada durante los últimos años, en la preparación de la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial y la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales.

Satisfacer nuestras necesidades mirando al futuro, tomando una posición responsable y solidaria con nuestro entorno y las nuevas generaciones, es lo que se conoce como Desarrollo Sostenible. Es un concepto macroeconómico, acuñado por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en el Informe Brundtland en 1987, aunque emerge en la discusión en 1972, en la Conferencia de Estocolmo sobre Medioambiente Humano, también conocida como la primera Cumbre de la Tierra. En su primera conceptualización en 1987 se define que: “el desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades actuales, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”. (ONU, 1987, p.2)

Por otra parte, el enfoque de desarrollo humano plantea que el desarrollo sostenible es un replanteamiento de la relación entre las personas y el medio en el que vivimos. Este a su vez implica la expansión de las libertades fundamentales de las actuales generaciones, mientras se realizan esfuerzos razonables para evitar el riesgo de comprometer gravemente las libertades de las futuras generaciones y su relación con el medio ambiente.

En esta perspectiva, el territorio es por una parte el sustrato material del desarrollo local sustentable, y por otra, una estrategia de acción que fomenta las capacidades internas de los actores socio territoriales vinculados con la gestión de los recursos naturales. Impulsa iniciativas públicas que interrelacionan las intervenciones sectoriales conectando las dinámicas urbanas con las rurales en el acceso a los servicios básicos, que fortalecen el capital humano e innovan la tecnología productiva para compensar la explotación irracional de la naturaleza.

Si se vuelve a delimitar el área de gestión en un territorio determinado, la incidencia de

la cultura en el desarrollo es más evidente y gestionable, en “lo local”. En ese contexto, tal como lo plantea la PNC 2017-2022 el municipio, como la institucionalidad pública de base, toma un rol preponderante en la promoción del desarrollo cultural tanto de las artes, las culturas y el patrimonio. También esta política da significancia al gestor cultural y a la gestión cultural local.

Respecto a la gestión cultural, releva el rol del municipio en los procesos de diseño y elaboración de proyectos culturales, maximizando su capacidad de articulación de las demandas y potenciando la sustentabilidad de los proyectos. Por parte de la gestión cultural local, lo dispuesto en el documento será la base conceptual de nuestro Modelo por la propuesta de triangulación entre actores culturales locales y el municipio. Esto es:

“es indispensable pensar la gestión cultural como un medio para el fomento de la creación y las prácticas artísticas y culturales, el emprendimiento y el acercamiento de la cultura de las personas que habitan barrios y localidades vulnerables, entre otros. La gestión de los espacios culturales debiese vincularse con el territorio y los agentes sociales que lo habitan [...] debe adaptarse a los habitantes” (CNCA, 2017a, p.67)

Para ello es imprescindible la visión de la ciudadanía como un elemento activo y central la gestión local, así como el involucramiento de artistas, creadores, cultores y comunidad, en coordinación con la institucionalidad cultural con gestión directa a través del CNCA y su división regional o del Municipio correspondiente.

## 4 Antecedentes de Las Cruces

### 4.1 Historia de Las Cruces y de su nombre



Fuente: Google Maps.

Las Cruces es un balneario del litoral central con menos de 3.000 habitantes (INE, 2012, s.p.), que pertenece administrativamente a la comuna de El Tabo, de la provincia de San Antonio, en la Quinta Región de Valparaíso. Se encuentra a 7 km al sur de la ciudad de El Tabo, a 8 km al norte de Cartagena y a 15 Km del puerto de San Antonio.

Es parte del denominado “Litoral de los Poetas”, circuito turístico – cultural que comprende los balnearios de El Quisco, Isla Negra, Las Cruces, Cartagena y El Tabo, nombrado así por la vinculación de este territorio con la música y literatura chilena a través de la residencia de artistas nacionales como Violeta Parra, Pablo Neruda, Vicente Huidobro y Nicanor Parra.

El Litoral de Los Poetas, es un recorrido que comienza en Cartagena donde está la tumba y la casa del creador y exponente del creacionismo, el poeta nacional Vicente Huidobro, ubicada sobre los cerros de la Playa Chica del balneario. Continúa en la comuna de El Tabo, específicamente en el sector de Las Cruces, donde reside el Premio Nacional de Literatura, don Nicanor Parra. Avanzando hacia el norte, siempre por la costa, en Isla Negra, entre El Tabo y El Quisco, está una de las tres casas museos y mausoleo del poeta nacional, Premio Nobel de Literatura, Pablo Neruda. En el mismo

balneario, tuvo residencia temporal la folclorista Violeta Parra, quien realizaba obras de artesanía y talleres en el sector. Junto con ellos; la escritora, poetisa y compositora Clara Solovera, Luis Hernández Parker, Primer Premio Nacional de Periodismo (1954), el dibujante chileno René Ríos Boettiger, conocido como Pepo, creador de Condorito y José Perotti, Premio Nacional de Arte (1953).

De acuerdo al historiado chileno Luis Merino Zamorano (2007), los orígenes de Las Cruces se remontan a la época precolombina, cuando fue habitado por tres culturas distintas: Batos, Llolleo y Aconcagua. Posterior a la llegada de los españoles y extinguidas estas culturas, la zona fue habitada por los Huachunde de Melipilla, nombre tomado de su cacique Huenchun (Proveniente de las Tierras Altas). Data de esta época los primeros rastros de nombres utilizados para nombrar la localidad, llamándola La Tierra del Chacao (del mapuche: chacañ = Chacas o Tacas., lugar donde abundan las tacas o machas) y del Duca (del mapuche: doka = frutilla ácida. Planta rastrera carnosa de la familia de las aizoceas llamada "Frutilla de mar"). Ambos nombres quedan en registro en 1583, en Chillán, según el título fichado en la primera merced de tierras de la zona entregadas a Juan Bhon, comprendiéndose entre el Vide-vide (hoy Estero La Cigüeña) hasta el Lleb-Llab (hoy Quebrada de Córdova) (Municipalidad de El Tabo, s.f.).

Pero no fue hasta los censos de 1787 y 1813 donde se asienta la primera denominación de la localidad de Las Cruces. En el censo de 1787, se hace conteo de habitantes de una localidad que abarcaba desde El Quisco hasta Cartagena, centro en lo que hoy se conoce como Las Cruces. En el censo de 1813, se cita la existencia de una capilla pública llamada "La Cruz de Carén", por una cruz ubicada en un promontorio de Punta del Lacho, situada en los terrenos que años después se conocerían como Las Cruces. (Zamorano, 2007, p. 12).

El nombre de "Las Cruces", en este sector costero, es frecuente encontrarlo y relacionarlo a diversos sitios y hechos, desde la veneración de la Santa Cruz, a sitios donde se celebraron misiones, hasta a lugares donde se recuerdan accidentes y/o naufragios. Así lo menciona Errazuriz (1979, p.2-3):

"Aparece el nombre del balneario "Las Cruces" por primera vez en el tomo III del Anuario Hidrográfico, editado en 1876, y ahí se dice que son tres puntillas de

Cruces. Después en 1899, en el Diccionario Geográfico de Asta-Buruaga se nombra La Caleta de Las Cruces, y en 1924, en el de Riso Patrón, se menciona la Puntilla Tres Cruces. Más Tarde, en 1927, la Plancheta del Instituto Geográfico Militar la llama Punta Quiquel y después aparece como Punta Tres Cruces, tanto en las Cartas del mismo Instituto, como en las de la Armada.”

De acuerdo a documentación de la Municipalidad de El Tabo (s.f.), a comienzos de siglo XX existían tres cruces en mal estado instaladas en memoria de un naufragio ocurrido a finales del siglo anterior frente a la Playa Las Salinas. Entonces, un importante vecino de esa época mandó a instalar una cruz simbólica por el hecho, lo que finalmente dio el reconocimiento entre los habitantes y veraneantes del pueblo el nombre de este territorio costero: Las Cruces.

Según lo expuesto por Patricio Ross (2010, p34-45), la Cruz de Carén y las cruces por los náufragos, son un rasgo identitario de la localidad por su relevancia en las relaciones sociales y en la práctica religiosa de quienes lo habitan. También narra que hacia 1787, el dueño de los terrenos donde está ubicado Las Cruces era el diputado don Antonio Jofré y Valderrama. La propiedad tenía como centro la Punta del Lacho con la denominación de “La Cruz del Carmen”. Para el 1839, el sector se conocía como la hacienda El Sauce y “La Hijuela de Las Cruces”. En esa época los terrenos eran, por testamento, de doña Francisca Uribe.

También menciona, que a mediados del siglo XVIII, como parte del cambio cultural entre las familias adineradas de Santiago, potenciado por sus viajes a Europa, comienzan a modificar sus costumbres de vacaciones dejando el campo de la zona central por lugares a la orilla de la playa, emergiendo tres balnearios costeros en el litoral central: Cartagena, Lolloe y Las Cruces. Esta modificación llevó a fines del siglo XIX, a varias familias católicas, provenientes en su mayoría de Santiago, a comprar terrenos a orillas del mar, en los que construyeron grandes mansiones. Así, la exuberante naturaleza costera, se complementó con una arquitectura elegante importada de Europa, pero perfectamente adaptada al paisaje costero. Estas mansiones están ubicadas en lo que ahora se conoce como zona típica y Barrios Patrimoniales en Las Cruces pero que en esa época era el sector sur de la Playa Blanca, hoy llamada Playa Chica o Las Cadenas.

De acuerdo con la información turística del sitio web de la I. Municipalidad de Las Cruces, el balneario posee cuatro playas, con distinto atractivo turístico: la playa principal y centro de la actividad social, especialmente en el verano gracias a sus terrazas, es la conocida como “Playa Chica”, su emplazamiento permite observar muchas de las residencias que conforman el patrimonio arquitectónico del pueblo. Ancha y de 100 metros de longitud, mira hacia el sur y de acuerdo con la Municipalidad de El Tabo, por sus arenas blancas y el azul intenso del mar, es una de las playas más hermosas de la costa central del país. Tiene una capacidad para 1.000 personas y durante la temporada de verano cuenta con salvavidas.

La segunda playa más importante es la “Playa Grande”, siendo su recorrido un paseo típico para los atardeceres, especialmente entre pescados y mariscadores. Tiene una capacidad para 15.000 personas, con salvavidas en la época estival. Está ubicada al sur de la Playa Chica y separada de ésta por grandes roqueríos. Hacia el sur limita con la playa grande de Cartagena. Al recorrerla, junto con apreciar las casonas del sector, se divisa lo que se conserva de la línea de ferrocarriles de Cartagena a Las Cruces.

También está la playa conocida como “La Caleta”, donde está el mirador Punta del Lacho. Es uno de los sitios favoritos por los turistas para contemplar la puesta de sol, es un bello sector en el cual también se encuentra un centro de investigación de la Universidad Católica y la Caleta de Pescadores, ubicada detrás de un roquerío a continuación de la playa chica. Está formada por piedras pequeñas que facilitan la entrada y salida de los botes.

Por último, está la Playa Las Salinas: es otra de las playas principales utilizadas especialmente por los veraneantes del sector alto del vaticano, a pesar de esto es una playa peligrosa para el baño. Adyacentes a Las Salinas, están la playa Las Delicias y las Monjas cuya belleza radica en lo blanco y fino de sus arenas, además de encontrarse bastante más solitarias que la Playa Chica y Playa Grande.

Junto con las playas, el pueblo de Las Cruces cuenta con Laguna El Peral, reserva ecológica declarada santuario de la naturaleza por conservar muchas especies de aves que hacen que este lugar sea visita obligada para los veraneantes de Las Cruces.

## 4.2 Proyecto arquitectónico de Las Cruces

En 1915, Osvaldo Marín, José Tomás Matus y Javier Ángel Figueroa Larraín, propietarios de terrenos y casas en Las Cruces crearon la “Comunidad de Playa Blanca” con la idea de proyectar un balneario modelo, para lo cual contrataron a Josué Smith Solar, considerado el mejor arquitecto de la época,<sup>8</sup> para realizar el plano urbano. Él se inspiró en un sector de Sidney para el diseño proyectando Las Cruces como un pueblo circular, que en su centro tendría una plaza hexagonal, cuyas calles recordarían la historia de Latinoamérica, la vocación independentista de sus pueblos y el origen de la democracia. La obra no pudo concretarse por la muerte prematura del principal impulsor, don Octavio Marín, quedando sólo de la idea original el nombre de algunas avenidas y calles que se le dieron los nombres de países americanos, y plazuelas con los nombres de los principales libertadores de América: O’Higgins, San Martín y Bolívar. También Washington, Lincoln y Edison tuvieron sus calles. Sin embargo, el arquitecto alcanzó a diseñar la casa de don Florindo Labbé Vivanco, que posteriormente tomó el nombre de la Casa Rodríguez, por su nuevo dueño, abogado fundador de la Falange demócrata cristiana, embajador y ministro de Estado durante la primera administración del presidente Eduardo Frei Montalva, don Pedro Jesús Rodríguez (Merino Zamorano, L, 2007). Junto con el plano urbano, la comunidad de playa blanca encargó los proyectos de los servicios a los mejores profesionales. Se ejecutó una captación de agua en la parte baja del Estero de Los Canelos, se instaló un equipo de bombas, y la red de cañerías correspondientes. En lo alto del cerro se construyó un estanque, donde se acumulaba el agua y desde ahí se distribuía a la población estimada de 20.000 habitantes (Ross, 2012, p 41)

---

<sup>8</sup>Entre sus obras destacan el Club Hípico de Santiago y la Universidad Federico Santa María

## Imagen N°1: Plano realizado para el proyecto balneario Playa Blanca- Las Cruces



Fuente: Merino Zamora, 2007, p. 37

También se establecieron una serie de normas de edificación que permitieran garantizar a los futuros pobladores que las obras que se ejecutaran formaran un conjunto armonioso, higiénico y seguro.

Posterior a esa fecha, empezaron a llegar los primeros veraneantes provenientes de Cartagena. Al liberarse este balneario y gracias a la inauguración del ferrocarril entre Cartagena y Las Cruces, las familias más conservadoras optaron por migrar y hacer sus casas de veraneo en Las Cruces. Lentamente el sector comenzó a poblarse, llegando a tener tres iglesias y la alta sociedad santiaguina entre sus habitantes estivales.

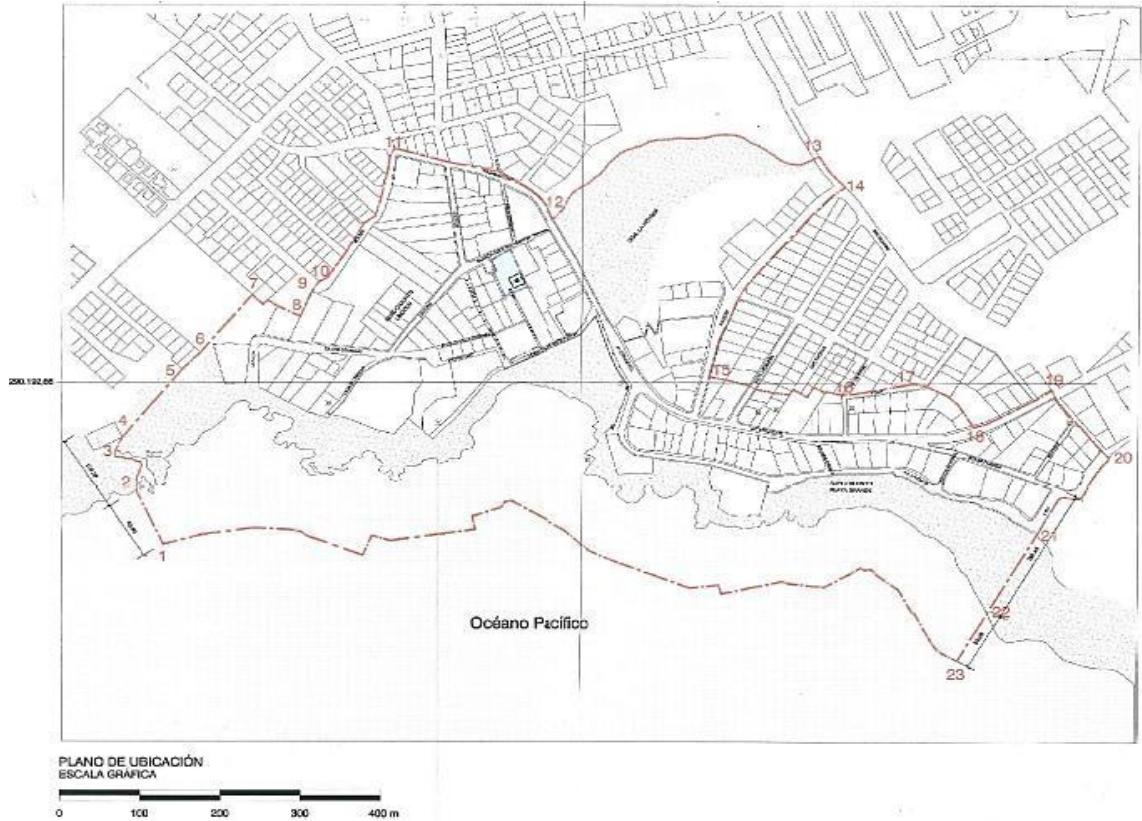
En esa época el balneario era dividido en dos sectores por una laguna y para el 1925, estos barrios comenzaron a ser llamados como Vaticano (el del nor-poniente) y Quirinal, diferenciándose por las prácticas sociales y religiosas de sus habitantes. En el Vaticano residía la clase alta de la zona, católicos y conservadores, de ahí su nombre, con varias capillas en sus casas donde participaban de misas diarias a primera hora del día y



acostumbraban a terminar las actividades a la hora del rosario. El Quirinal por otra parte, la vida comenzaba más tarde, los baños de los veraneantes se hacían en la Playa Blanca, no en la Playa de los Pescadores como los habitantes del otro sector, y en las tardes se paseaban y se bailaba hasta la hora de comer.

Ambos sectores fueron declarados Zona Típica por el Consejo de Monumentos Nacionales en abril del año 2015, protegiendo una superficie aproximada de 451.461,39 mts<sup>2</sup>. Este hito surge como solicitud del Director Regional de Arquitectura del Ministerio de Obras Públicas, quien en el año 2010 solicitó declarar como monumento nacional en la categoría de monumento histórico a la “Casa Labbé”, y el Consejo estimó considerar la declaratoria de zona típica de los “Barrios Vaticano y Quirinal” por la significancia en la conformación del balneario de Las Cruces. También la llegada del poeta Nicanor Parra en la década de los 80, que permitió ampliar la lectura de los residentes respecto a “balneario de los poetas”, por los valores urbanos y arquitectónicos del proyecto de “Playa Blanca” diseñado por Josué Smith Solar, que definía un exclusivo balneario con características arquitectónicas particulares, que si bien no se desarrolló tuvo influencia en la construcciones ejecutadas por este arquitecto y su socio Héctor Hernández, las que mantuvieron un sello particular y propio por su filiación estilística del “Stick Style” y “Shingle Style” de la escuela norteamericana. Junto con esto, por el gran valor ambiental de biodiversidad y paisajístico, dado por dos elementos geomorfológicos fundamentales: El borde costero, aledaño al Área Marina Costera Protegida Las Cruces y la Quebrada La Hoyada, que corresponde a un curso de agua estacional que desemboca en la Playa Chica o Las Cadenas, constituyéndose como la cuenca de mayor importancia en la localidad. El origen de la conformación de los barrios Vaticano y Quirinal, se relaciona con ambos soportes geográficos, siendo determinantes en la conformación de los dos barrios diferenciados en su locación pero que forman parte de un conjunto (MINEDUC, 2015, p2).

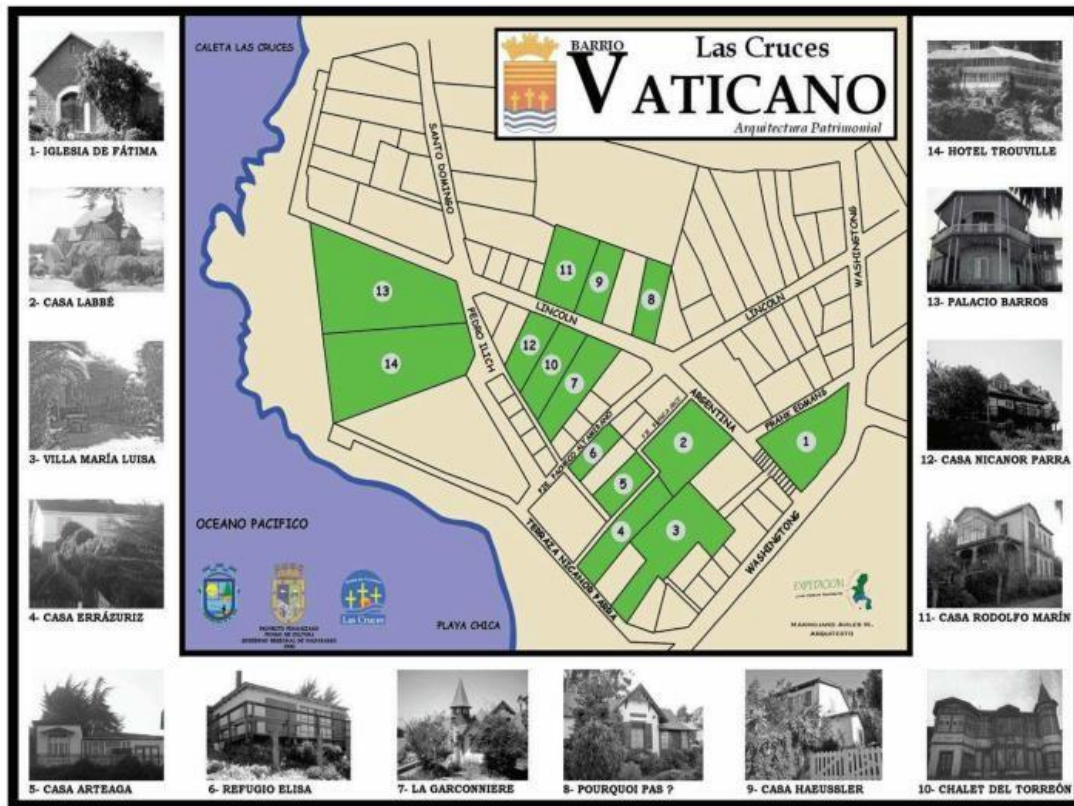
## Imagen N°2: Límites zona típica – Las Cruces



Fuente: Consejo de Monumentos Nacionales. 2010.

En el caso del sector “Vaticano” destacan 14 construcciones: la iglesia de Fátima, Casa Labbé, Villa María Luisa, Casa Errázuriz, Casa Arteaga, Refugio Elisa, La Garçonniere, Pourquoi Pas?, casa Haeussler, Chalet del Torreón, Casa Rodolfo Marín, Casa Nicanor Parra, Palacio Barros, Hotel Trouville. Para una clara ubicación dentro del sector, se presenta la imagen N°2

**Imagen N°3: Principales edificaciones de la zona típica – Barrio Vaticano, Las Cruces**



Fuente: Municipalidad de El Tabo. 2017, <http://www.eltabo.cl/>

Cabe señalar la relación directa y permanente que el balneario y estos dos barrios han tenido desde sus inicios con la cultural y las artes de nuestro país. A principios del siglo XIX, el pintor Juan Francisco González trajo a Las Cruces al grupo conocido como “Los Diez” compuesto por artistas de renombrada reputación en áreas tales como la arquitectura, la pintura, poetas, escritores, y músicos, destacando don Augusto D’Halmar (Premio Nacional de Literatura 1942), don Pedro Prado (Premio Nacional de Literatura 1949), don Acario Cotapos (Premio Nacional de Arte 1960), don Eduardo Barrios (Premio Nacional de Literatura 1946), don Alfonso Leng (Premio Nacional de

Arte 1957), y hasta el día de hoy, con el “efecto Parriano” denominado al arrastre de artistas a residir en Las Cruces y el impacto que esto ha generado entre los habitantes.

### **4.3 Antecedentes Geográficos y Sociales de la comuna de El Tabo y Las Cruces<sup>9</sup>**

El territorio de Las Cruces fue segregado de la comuna de Cartagena y originada por la Ley N° 13.925 de fecha 25 de febrero de 1960, dictada por la presidencia de D. Jorge Alessandri y siendo su ministro del Interior D. Sótero del Río.

Con una superficie comunal de 99km<sup>2</sup>, su relieve muestra en el borde extensas playas que combinan acumulación arenosa con sectores de acantilados. En el interior hay un desarrollo de planicies extendidas que forman un paisaje de colinas suaves, interrumpidas por quebradas y esteros.

Las mayores alturas oscilan en los 300 m.s.n.m. en su extremo más oriental, tal como el monte Cerrillos. Una faja central se eleva entre los 100 y 200 m y declina hacia el borde marítimo.

De acuerdo con el PLADECO 2012-2016, la comuna cuenta con un clima templado cálido con estación seca prolongada, de octubre a marzo, con temperatura promedio de 14,7 °C.

### **4.4 Antecedentes socio demográficos**

De acuerdo con el censo 2002 (INE, s.f.), la comuna de El Tabo tiene una población total de 7.028 habitantes, de los cuales 3.537 son hombres y 3.491 son mujeres. Así también, las proyecciones del INE para el 2015 evidencian una variación de un 43, 94% respecto a la población total, estimándola en 10.116 habitantes, siendo 5.214 hombres y 4.902 mujeres. De acuerdo con los datos del Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM)

---

<sup>9</sup> En varios datos sociodemográficos y culturales no fue posible contar con información detallada y específica para Las Cruces, esto por ser una localidad dentro de la comuna de El Tabo, y ser “la comuna” la división político-administrativa más pequeña.

para el 2016, la población estimada según el INE es de 10.351, con un 48,38% de población comunal femenina y un 51,62% masculina.

Respecto a la distribución por grupo etáreo de la población, la misma proyección demográfica sugiere que para el 2015, el 35,76% de los habitantes tienen entre 0 a 29 años, el 46,26% entre 30 y 64 años, y el 17,98% más de 64 años, en contraposición a la estructura demográfica de la región de Valparaíso donde hay un porcentaje mayor de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, con un 43,12% de habitantes entre 0 y 29 años, un menor porcentaje de adultos; con un 44,77% de personas entre 30 y 64%, y también un menor porcentaje de adulto mayor, donde la comuna de El Tabo tiene un 5% más de habitantes mayores de 65 años respecto a la región, donde el 12,12% de la población es de este grupo etáreo. (Banco Central, 2017). En esta lógica, la comuna se puede considerar como “vieja” ya que su índice de adulto mayor pasó de un 66,04 el 2002 a un 102,94 el 2015, muy distante al 62,56 de la región y el 50,66 del país, para el 2015.

Respecto a la situación de pobreza según ingresos, la comuna evidenció una baja considerable entre el 2011 y 2013. De acuerdo con estimaciones de la CASEN (Ministerio de Desarrollo Social, 2013), el 2011 el porcentaje de personas que vivía bajo la línea de la pobreza era de un 16,68%, lo que bajó a un 5,09% para el 2013, siendo en ambos casos menor la incidencia de población sobre la región (24,5% y 15,60%) y a nivel país (22,2% y 14,40%).<sup>10</sup>

Sobre los indicadores educacionales, para el 2014, El Tabo contaba con dos establecimientos dependientes de la Dirección de Educación Municipal (DAEM) y tres establecimientos particulares subvencionados, con 731 y 254 alumnos y alumnas respectivamente. De los 985 estudiantes, la distribución según nivel educacional es el siguiente:

**Tabla N°1: Situación educacional comuna El Tabo, en 2014**

---

<sup>10</sup>Fuente: *Elaboración propia en base a Estimación de la pobreza por ingresos a nivel comunal 2013 Nueva metodología (SAE e imputación de medias por conglomerados) CASEN, Ministerio de desarrollo social.*

<b>Matricula según nivel educacional</b>	<b>Año 2014</b>
Educación parvularia	91
Enseñanza básica – niños	512
Educación de adultos	18
Educación especial	95
Enseñanza media niños	128
Enseñanza media adultos	141
<b>Total</b>	<b>985</b>

Fuente: Elaboración propia, Base de Matrículas, MINEDUC.

#### **4.5 Antecedentes sector productivo**

Según las estadísticas del Servicio de Impuestos Internos (SII), el panorama económico respecto a las empresas y rubros en el 2016, evidencia que la comuna tuvo 703 empresas de primera categoría, la mayoría se concentra en industrias manufactureras metálicas y no metálicas, con 104 y 112 contribuyentes respectivamente, el comercio al por mayor y menor, y la reparación de vehículos automotores/ enseres domésticos. En el caso de las empresas manufactureras no metálicas, destacan las asociadas a oficios ligados a la artesanía, como son hilandería, tejeduría y acabado de productos textiles (2), fabricación de otros productos textiles (5), fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo (1), fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel (4), procesamiento y fabricación de artículos de piel y cuero (3), fabricación de productos de madera y corcho, paja y de materiales trenzables (4), fabricación de vidrios y productos de vidrio (4), representando el 21% de total en este rubro. Junto con este tipo de empresa, hay otros rubros que cabe destacar por su relación con la cultura y el turismo; existen 4 restaurantes y 15 dedicadas a actividades de cinematografía, radio, tv y otras actividades de entretenimiento, 2 de actividades, de agencias de noticias y servicios

periodísticos, 13 de actividades deportivas y otras actividades de esparcimiento, y 3 empresas dedicadas a las actividades de bibliotecas, archivos y museos, y otras actividades Culturales. Para mayor detalle, se presenta la siguiente tabla:

**Tabla N° 2: Sector productivo según rubro económico 2016. Las Cruces**

<b>RUBRO ECONÓMICO</b>	<b>Número empresas</b>
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	67
PESCA	10
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	15
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	112
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METALICAS	104
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	9
CONSTRUCCION	7
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REP. VEH.AUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS	123
HOTELES Y RESTAURANTES	10
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	43
INTERMEDIACION FINANCIERA	36
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	70
ADM. PUBLICA Y DEFENSA, PLANES DE SEG. SOCIAL AFILIACION OBLIGATORIA	10
ENSEÑANZA	12
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	14
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	57
CONSEJO DE ADMINISTRACION DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS	2
ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES	1
SIN INFORMACION	1
<b>Total general</b>	<b>703</b>

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas de contribuyentes, SII, 2017.

Sobre las organizaciones comunitarias en la comuna, entre el 2012 y 2015 la cantidad vigente se mantiene estable, siendo principalmente juntas de vecinos, clubes de adulto mayor y clubes deportivos. Para el 2016, se muestra un incremento en todos los tipos de organizaciones que existen en la comuna, tal como muestra la siguiente tabla:

**Tabla N°3: Organizaciones comunitarias de El Tabo, periodo 2012-2016**

<b>Información</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Centros culturales	6	4	3	3	4
Centros de madres	1	1	1	1	1
Centros de padres y apoderados	7	3	4	4	3
Centros de adulto mayor	18	16	18	20	17
Clubes deportivos	25	7	5	4	6
Juntas de vecinos	22	21	21	21	21
Otras funcionales	119	66	68	61	58
Uniones comunales	2	2	2	2	2
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>120</b>	<b>122</b>	<b>116</b>	<b>112</b>

Fuente: SINIM, 2017

#### **4.6 Gestión Municipal comuna El Tabo**

En términos presupuestarios, el año 2016, la dependencia del Fondo Común Municipal sobre los ingresos propios del municipio fue de un 82,33%, siendo más alto que la media nacional que para ese año fue de un 62,32%. De los ingresos propios destacan dos, aunque ambos con baja incidencia en el total: ingresos por patentes municipales de beneficio municipal e ingresos por permisos de circulación de beneficio municipal, representando el 1,63% y 1,55%, respectivamente.

Como planificación estratégica, el municipio cuenta con el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) 2012 -2016 que entrega los lineamientos principales y áreas de interés para la gestión municipal. De acuerdo con los resultados generales de las consultas a representantes de organizaciones sociales realizado para el PLADECO, existen dos ejes<sup>11</sup> que se entrelazan y de relevancia para el objetivo de esta investigación: cultural y turismo. Para el caso de cultura, se presenta como enfoque de trabajo el “Fortalecimiento actividad cultural/ Industria Cultural “, y en el caso de turismo, el enfoque está dado por la “Gestión y desarrollo de la actividad en tanto industria sin chimenea” (PLADECO, 2012, p. 74). En términos generales, los participantes de los focus, tienen una valoración positiva de la experiencia de vivir en la comuna destacando

---

<sup>11</sup> Se realizaron focus group con dirigentes sociales, jóvenes, emprendedores, comerciantes, profesionales de la salud y educación, vecinos y altos directivos de la I. Municipalidad. Junto con los ejes mencionados están seguridad ciudadana, educación, salud, gestión municipal y visión de comuna



la buena calidad de vida que brinda a sus residentes, la belleza de su paisaje, la tranquilidad de hábitat y la vida socio-comunitaria. En la misma línea de valoración visualizan que El Tabo es “el corazón del Litoral de los Poetas”, lo que es una fortaleza a incorporar en las decisiones municipales.

En los dos ejes de relación con esta AFE, se identificaron aspectos positivos a relevar y mantener en la gestión municipal, a saber:

**Tabla N°4: Valoración de la comuna de El Tabo según eje de cultura y turismo**

Eje	Nº Valoración
Cultura	1 Las actividades realizadas favorecen el desarrollo personal, la integración y participación en la comunidad, especialmente de los adultos mayores.
	2 La actividad artística y cultural ha permitido dotar de identidad y crear valor en sectores de la comuna como Barrio Vaticano de Las Cruces.
	3 Las actividades culturales son de buena calidad.
	4 La descentralización de las actividades culturales ha contribuido a aumentar el consumo cultural, ya que las mismas se realizan en los barrios
Turismo	5 En época estival genera ingresos económicos y puestos de trabajo para la mayoría de los habitantes, particularmente para jóvenes.
	6 Existe una explotación interesante, pero insipiente de atractivos turísticos naturales como (Quebrada Alvarado) y culturales (Barrio Vaticano).
	7 Las fiestas costumbristas como la realizada en El Membrillo han contribuido al desarrollo de las localidades.

Fuente: Municipalidad de El Tabo, PLADECO 2012-2015, p.75

Junto con las valoraciones positivas el estudio participativo que se llevó a cabo, se identificaron los problemas en cada eje de gestión. En el caso de la cultura se enfocaron en (Municipalidad El Tabo, 2012, p.78):

- Actividades culturales orientadas preferentemente a los adultos mayores dejando fuera de las mismas a los jóvenes.
- El Municipio entrega un escaso aporte financiero a los Centros Culturales.

- El horario de las actividades en muchas ocasiones coincide con horario laboral.
- No existen espacios exclusivos y propios para la actividad
- Difusión de las actividades es deficiente (pocos elementos publicitarios).
- Actividades de carácter artístico popular más que populares como tal.

Para el caso del eje turismo, son los siguientes (2012, p.80);

- Carencia de Infraestructura: Deficiencia en servicios (Hospedaje) para los veraneantes, falta de locomoción colectiva hacia los Altos de El Tabo. Además, faltan colectiva hacia los Altos de El Tabo. Además, faltan servicios higiénicos emplazados en las playas y deficiente señalética informativa en torno a los atractivos de la ciudad.
- El turismo se ve afectado por el colapso de las estructuras viales y redes de alcantarillado.
- La ciudad está estancada en el desarrollo del turismo. No existe una política pública que apunte a explotar atractivos naturales como la Laguna El Peral, Quebrada de Córdova, el sector de Punta El Lacho, por ejemplo.
- El turismo es solamente estacional, no existiendo actividad en invierno.
- Identidad turística difusa: Falta un ícono que permita a la comuna destacar como un destino turístico.
- Persisten déficit en la gestión municipal en la época estival referidas a la entrega de información y/u orientación a los veraneantes.
- La apreciación de los veraneantes respecto a la comuna se ve afectada dado que los contenedores de basura no son retirados de manera oportuna provocando acumulación de desechos, hedor y plagas de roedores. Asimismo, no se produce la limpieza de las playas de manera efectiva.

Las actividades definidas por el Plan de Desarrollo Comunal para estos dos ejes se diseñaron a partir de la definición de problemas y soluciones en los talleres participativos con la comunidad y según su relación con la visión futura de la comuna de “plan estratégico que instale a la cultura y el turismo como los nuevos motores de desarrollo” y su impacto en la misma.

Los avances en los dos ejes según las actividades definidas en el PLADECO 2012-2016, para el 2016 son:

**Tabla N°5: Estado de avance actividades definidas PLADECO 2012-2016**

<b>Eje</b>	<b>Actividad</b>	<b>2016</b>
Cultural	Elaboración de un programa que conciba a la cultura como una nueva industria para El Tabo	No
	Creación de un ícono cultural: la biblioteca de poesía más importante del país, que se transforme en un atractivo turístico, ello aprovechando la condición de Corazón del Litoral de los Poetas que ostenta la comuna.	No
	Fortalecimiento y desarrollo de organizaciones culturales de la comuna	No
	Desarrollo del Festival de las letras de El Tabo	Si
Turismo	Constitución de una mesa público-privada que desarrolle el concepto turismo como industria	No
	Edición una guía de atractivos turísticos de la comuna	Si
	Implementar una señalética que indique que El Tabo es el Corazón del Litoral de los poetas, y que singularice el patrimonio material de la comuna. La señalética debe estar en consonancia con la guía	Si

Fuente: elaboración propia a partir de PLADECO 2012-2016.

Cabe señalar que la explotación de los bienes culturales es percibida por quienes participaron del PLADECO como actividades que puede atraer nuevos recursos para la comuna y la creación de puestos de trabajo estables y de calidad, que logren frenar la migración de la población joven.

De acuerdo con la Cuenta Pública del 2016 de la Municipalidad de El Tabo, existen dos planes maestros asociados al cumplimiento del PLADECO 2012-2016; uno de participación ciudadana y otro de programas desarrollados por la Secretaria Comunal de Planificación. De acuerdo con lo expuesto en la cuenta pública estos planes pueden ser homologados a una estrategia de gestión del PLADECO y no contemplan la cultura y posibles programas asociadas como parte eje de desarrollo comunal, lo que es contrario a lo presentado en el PLADECO 2012-2016. Junto con esto, lo que evidencia ambos

planes es que el patrimonio se gestiona desde el turismo o la inversión (SECPLAN), sin tomar su constitución cultural.<sup>12</sup>

#### **4.7 Antecedentes culturales**

De acuerdo con los datos presentados en la Política Regional de Cultural, región de Valparaíso 2017-2022, de ahora en adelante, PRC 2017-2022, la situación cultural de la región debe ser vista a través del rol que la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD) tiene en la planificación regional y por consiguiente en la gestión cultural. Con una duración de 10 años, susceptible a cambios por estar sobre los periodos de gobiernos, su fin es orientar las políticas, su gestión e inversión en el sector público, en concordancia con los planes comunales y nacionales, mediante el trabajo intersectorial y en coordinación con actores relevantes del desarrollo regional tanto del sector público, como las municipalidades, como privados, ya sean empresas u organizaciones de la sociedad civil, entre otros. Y sin duda, con la participación de la ciudadanía. Específicamente en cultural, el CNCA ha trabajado en la implementación del programa Red Cultural, que busca poner en valor la cultura y las artes en el desarrollo integral de las personas, junto con fortalecer la gestión municipal y participación ciudadana para el desarrollo cultural.

La ERD de la región describe a este territorio como diverso cultural y socialmente, lo que marca su identidad y se manifiesta en diversidad de prácticas culturales desde el mundo rural al portuario. (CNCA, 2017b). Entre sus objetivos estratégicos está el fortalecimiento de la identidad regional y la diversidad cultural, desde la premisa que la historia, la cultura y el patrimonio son factores de desarrollo.

Respecto a la gestión cultural de El Tabo respecto a la de la región de Valparaíso en general, bajo los lineamientos y programas del CNCA, el ERD, del Ministerio de Educación, Consejo Nacional de Monumentos y el Ministerio de Vivienda, la situación al

---

<sup>12</sup> Para mayor detalle de los planes maestros, ver ANEXO N°2

2016 era la siguiente:

**Tabla N°6: Situación regional y de la comuna de El Tabo respecto a los programas culturales de financiamiento público**

<b>Tipo de programa</b>	<b>Situación regional</b>	<b>Situación comunal</b>
Programa Acceso Cultural Regional (2016)	64 actividades	Una actividad de formación
Mi Barrio es Cultura (MBC), del componente identidad de Acceso	Presente en 7 comunas	No posee
Residencias de Artes Colaborativo del programa Red Cultura	3 residencias: Papudo, Viña del Mar y Cabildo	No posee
Iniciativas Culturales Comunitarias	6 iniciativas; 5 en Valparaíso y 1 en San Felipe	No posee
Proyectos seleccionados Fondo de Cultura	279 proyectos/ 14% del total nacional	
Agentes culturales individuales	3.308 personas. Su mayoría entre 30 y 44 años de edad (1680) y 15 a 29 años (968)	Cuenta entre 2 a 28 personas, estando entre las comunas con menos agentes individuales
Agentes culturales con Personalidad Jurídica	281: 103 con fines de lucro y 178 sin fines de lucro	Entre 1 a 4. Entre las comunas con menor cantidad de agentes
Proyectos Acciona en Establecimientos Educativos	12 comunas	No posee
Fondo de Fomento al Arte en la Educación (FAE)	19 proyectos en la región	No posee
Iniciativas Culturales de	4 iniciativas en la	No posee

Estudiantes	región	
Talleres financiados por MINEDUC	82 talleres en 28 comunas de la región	4, todos de artes escénicas
Monumentos históricos	112 monumentos	2: Casona El Tabo y Casa Labbé
Santuario de la Naturaleza	13 santuario	2: Quebrada de Córdova (El Tabo y El Quisco) y Laguna El Peral
Zona típica	21	1: Barrio Vaticano y Quirinal (Las Cruces)
Inmuebles de conservación histórica	1130	1: Casa de la Cultural de El Tabo
Áreas protegidas		1: área marina costera protegida de Las Cruces

Fuente: elaboración propia en base a información PRC 2017-2022 (CNCA, 2017b), [www.patrimoniourbano.cl](http://www.patrimoniourbano.cl) (MINVU, 2017) y Consejo de Monumentos Nacionales (CMN, 2017).

Como muestra la tabla N°6, la comuna de El Tabo no cuenta con una gama de programas y/o iniciativas de cultural y educación artística destacada. Si bien no se tiene el dato desglosado por localidad, para diferenciar lo que ocurre en El Tabo y Las Cruces, de acuerdo con los datos recopilados, la comuna solo tuvo dos programas de financiamiento estatal durante el 2016: la primera mencionada, está en la línea de la participación y acceso a las artes y las culturas, y fue una actividad del programa Acceso Cultural Regional del CNCA, que busca descentralizar la oferta cultural y artística, especialmente en comunas aisladas y vulnerables. Tiene dos líneas en la región: formación, identidad y programación. En el caso de programación refiere a itinerancias, muestras, presentaciones, festivales, entre otras actividades. En la línea de identidad está la iniciativa regional “Mi Barrio es Cultura” que busca la participación de la comunidad y el fortalecimiento de la gestión de organizaciones culturales comunitarias. La formación, línea a la que corresponde la actividad realizada en la comuna, son proyectos de capacitación en un grupo específico (jóvenes, adultos mayores, gestores, entre otros).

La segunda, son los talleres de educación artística financiados por el Ministerio de Educación. Se desarrollaron 4 en la comuna y se alinean a la formación y sensibilización artística y patrimonial de la ciudadanía. En esta línea, el CNCA cuenta con 3 programas: Acciona, programa de fomento al arte en la educación, cuyo fin es aportar al mejoramiento de la educación a través del desarrollo de creatividad, formación en artes y cultura, valoración del patrimonio y desarrollo de capacidades socioafectivas en establecimientos educacionales municipales y subvencionados.<sup>13</sup> También está la bajada del Programa Nacional de Desarrollo Artístico en la Educación, que desarrolla la Mesa Regional de Educación Artística en la que participan cinco tipos de instituciones (organizaciones culturales, gremios o asociaciones, entidades estatales y universidades o instituto) que pretende enfatizar la promoción del arte y la cultura, generando redes y fortaleciendo las alianzas institucionales, y además, el Programa cuenta con dos Fondos de financiamiento, el Fondo (concurable) de Fomento al Arte en Educación (FAE), con modalidad en formación y perfeccionamiento, mejoramiento e implementación curricular y difusión artística. El segundo concurso son las Iniciativas Artísticas Culturales de Estudiantes (IACE), con financiamiento para impulsar ideas de gestión artística-cultural diseñadas y ejecutadas por estudiantes de enseñanza básica y media, promoviendo el arte y la cultura como elementos constitutivos de la educación de calidad (CNCA, 2017b) En el caso de la formación de audiencia, no se tienen datos de adjudicación de Fondos de Cultura en la comuna. Solo existe información pública de los agentes culturales individuales como con personalidad jurídica. En ambos casos, en número está en el rango más bajo de la escala que maneja el CNCA; entre 2 y 28, y 1 y 4, respectivamente.

Respecto a Patrimonio Cultural, la comuna cuenta con 5 patrimonios materiales, 2 de ellos en Las Cruces, estos son: la Casa Labbé y el Barrio Vaticano y Quirinal, y en patrimonio natural, cuenta con la Laguna El Peral, como santuario de la naturaleza. Además, cuenta con área marina costera protegida, también en Las Cruces.

En el ámbito municipal, la gestión cultural de Las Cruces se aloja en el departamento de

---

<sup>13</sup> El programa prioriza en aquellos con un índice de vulnerabilidad escolar al 80%, con jornada completa, que releven el arte en su proyecto educativo institucional y que cuenten con recursos de la Ley SEP (CNCA, 2017, P67)

Relaciones Públicas, Cultura y Turismo, dependiente de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) de la Municipalidad de El Tabo, el cual para el año 2010 contó con un presupuesto municipal de \$72.265.700<sup>14</sup>, con un gasto asociado al área de programas culturales menor al 1% del gasto municipal, según antecedentes del CNCA (2017) al igual que el 61% de las comunas de la región, en contraste con la comuna de San Antonio y El Quisco, tienen un gasto de 6,1% y 2,8%, quienes están entre las 7 comunas con mayor presupuesto en cultural de la región. No cuenta con plan municipal de cultura, al contrario que sus comunas vecinas de El Quisco, Algarrobo y Cartagena.

#### **4.7.1 Infraestructura cultural**

La comuna cuenta con 3 centros culturales: La casa de la cultura de El Tabo “Rosario A. de Arellano”, emplazado en una casa estilo patronal restaurada e inaugurada en el año 1995, creándose para “educar, entretener, y trabajar con la comunidad en actividades, talleres, cursos, teatro, espectáculos varios, etc.” (M. El Tabo, 2017), el Centro Cultural de Las Cruces “Nicanor Parra”, inaugurado en el 2000, cuyo objetivo es ser un lugar de encuentro para todos los artistas, escritores, paisajistas que requieran un espacio para mostrar su arte y Casa de la Cultura Gustavo Frías Reyes, inaugurada en enero del 2017, la cual “instalará diferentes talleres, exposiciones y charlas para el bien de los habitantes y visitantes” (Mun. El Tabo, 2017).

De acuerdo a la información del sitio web de espacios culturales que posee el CNCA (<http://www.espaciosculturales.cl>), la comuna cuenta con dos bibliotecas: Biblioteca pública Daniel de la Vega, ubicada al interior de la casa de la cultura de El Tabo y la biblioteca pública N°358<sup>15</sup>, en Las Cruces. Esta última es de acceso universal con dos espacios: a) salón de lectura general – área infantil, de 60 mts<sup>2</sup> y capacidad para 16 personas, cuyo equipamiento es de 4 mesas, 1 mesa infantil, 16 sillas, 1 computador, 6

---

<sup>14</sup>No se encontraron datos desglosados por área de intervención del presupuesto municipal del departamento de relaciones públicas, cultura y turismo.

<sup>15</sup>De acuerdo a la información del CNCA la Biblioteca Pública N° 358 se adjudicó en el año 2008 un proyecto para el fondo del libro, el cual contemplaba ampliar la Sala principal y crear una sala audiovisual y de patrimonio histórico local, con el fin de mejorar la infraestructura de la biblioteca, para potenciar y diversificar sus servicios. No fue posible contrastar esta información con el municipio para ver el avance y beneficios del Fondo.



estanterías y 3 estanterías chicas de revistas, y b) área de biblioredes, de 22mts<sup>2</sup> y capacidad para 3 personas, cuenta con 3 computadores, 1 impresora láser, 1 escáner, 3 mesas, 3 sillas, 1 estante de material de alfabetización digital. (CNCA, s.f.).

## **5 Objetivos**

### **5.1 Objetivos Generales**

Diseñar un modelo de gestión cultural para Las Cruces, a implementarse en el periodo 2018-2021.

### **5.2 Objetivos Específicos**

- a. Identificar las principales brechas de la gestión cultural en Las Cruces.
- b. Describir las actividades culturales de Las Cruces a través del seguimiento al PLADECO de la comuna de El Tabo para el período 2012 – 2016.
- c. Conocer la percepción de actores locales relevantes y de los veraneantes respecto a la gestión cultural de Las Cruces.
- d. Desarrollar un análisis FODA respecto a Las Cruces en el tema de gestión cultural
- e. Generar recomendaciones que permitan implementar actividades en Las Cruces para aprovechar las potencialidades que poseen en el ámbito de gestión cultural.

## 6 Metodología de trabajo

El diagnóstico es la actividad a través de la cual se interpreta la realidad que interesa transformar. Su objetivo es desarrollar una interpretación del proceso de cambio social, tecnológico y económico en una región determinada como base para diseñar un conjunto sistemático de acciones dirigidas a fomentar el desarrollo sustentable y mejorar la calidad de vida y por tanto su proceso de análisis permite: a) describir los problemas que afectan a los sectores con los cuales se trabajará, b) interpretar y plantear hipótesis sobre las causas de los problemas, c) definir el rol e importancia de diferentes actores y grupos de interés relacionados con el problema, d) identificar las estrategias y posibles soluciones a los problemas detectados y, e) identificar recursos disponibles (Martinic, 1997). En esta línea los resultados esperados de un diagnóstico son la definición de una línea de base o de un conjunto de indicadores que define el estado actual del problema, las estrategias y caminos viables de acción y, la posición que tienen frente a los problemas y las estrategias posibles de acción de distintos actores sociales relevantes y grupos de interés.

Para lograr los objetivos propuestos, el diagnóstico realizado fue un estudio analítico –relacional, que permite la creación de modelos teóricos, con uso de técnicas cuantitativas y cualitativas de recolección de datos cuya matriz de análisis está basada en la adaptación de la metodología utilizada por el Consejo de la Cultura y las Artes, el año 2013, en su estudio de gestión cultural municipal. Es el referido estudio, este organismo utilizó una adaptación de la tipología de municipios de acuerdo a la gestión cultural que realizan, descrito en la “Guía para la Elaboración e implantación de una Política Cultural Municipal” del Ministerio de Cultura y Comunicaciones de Quebec (1997), que releva *“el proceso de elaboración de la política cultural municipal, la necesidad de un diagnóstico que permita identificar la “índole de la implicación del municipio” en el desarrollo cultural”* (CNCA, 2013b, P11). La adaptación a la realidad chilena trabaja con tres dimensiones de la intervención municipal en cultura: papeles desempeñados y estructura, crédito presupuestario, recursos humanos, servicios y equipamientos, operacionaliza en la siguiente matriz de análisis:

Tabla N°7: Matriz de análisis AFE<sup>16</sup>

Área	Dimensión	Variables
Institucionalidad municipal cultural.	Organización interna.	Organigrama municipal de cultura: tipo de unidad, composición y dependencia administrativa. -Misión, visión y funciones de la unidad cultural.
	Redes de la unidad de cultura.	Vínculos de cooperación que la unidad estable con otros organismos (públicos y privados), intra y extra municipales.
Recursos humanos para la cultura.	Capital humano.	-escolaridad y profesión de los/las encargadas/os -situación laboral de los/as encargados/as: tipo de contrato, escalafón o estamento, años de experiencia en cultura, remuneración.
	Competencia en gestión cultural.	-Nivel de conocimiento y capacitación específica en cultura de los encargados -Necesidades de capacitación de los encargados.
Política cultural municipal.	Importancia de la gestión	Peso de la cultura en el

<sup>16</sup> Para este estudio, se omitió el área de infraestructura material para la cultura y el tema no emergió en las entrevistas ni focus group, por lo que se dejó fuera del análisis.

	cultural.	municipio: importancia de la actividad artística y cultural en la agenda municipal.
		Presupuesto municipal para cultura: tendencia 2016/2017, importancia relativa de los gastos culturales en el presupuesto municipal.
	Planificación.	Plan de desarrollo cultural comunal: existencia, conocimiento, actualización, período de referencia, enfoque, participación ciudadanía, herramientas de planificación, integración en PLADECO.
		Diagnóstico de necesidades y expectativas comunales en material cultural: existencia, construcción y actualización.
Características de la gestión de la unidad cultural municipal.	Gestión cultural.	Actividades que realiza la unidad: tipo de actividades, accesibilidad, segmentos etéreos, área artística cultural en que se realizan actividades, apoyo a

		agrupaciones y/o gestores culturales.
	Difusión.	Comunicación: canales de difusión, apoyo a agrupaciones y/o gestores culturales.
	Presupuesto.	Ingresos/gastos, origen de ingresos, receptación de fondos públicos, uso de la Ley de Donaciones Culturales, gastos por ítem.

Fuente: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2013b)

## 6.1 Técnica de recolección de datos

El estudio incluyó la recolección de datos primarios y la sistematización de datos secundarios disponibles. Para una mayor calidad y confianza de los resultados se usó una triangulación, es decir, implica el uso de diferentes métodos de recolección de datos, de distintos investigadores y de diferentes fuentes (sujetos). Se supone que la inclusión de múltiples perspectivas permite la construcción de resultados más multidimensionales y complejos, los cuáles serán más aplicables. Los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron las siguientes, según población objetivo:

Autoridades locales y actores locales relevantes, como representantes de la comunidad de Las Cruces

- Entrevistas en profundidad a informantes claves: para conocer la opinión respecto a la gestión cultural de la localidad, se realizaron 3 entrevistas: al Alcalde de El Tabo, a Luis Merino de la Agrupación Cultural de Las Cruces y a la Directora (s) de la Dirección de Desarrollo Comunal del Municipio de El Tabo
- Focus group: permiten conocer la percepción la gestión cultural y Las Cruces de actores relevantes de la localidad; es un instrumento que otorga información profunda

de manera ágil y dinámica, aporta ideas y propone posibles líneas de acción. La definición de los participantes se realizó en concordancia con el grupo objetivo de los focus group desarrollados para el PLADECO 2012-2016, por tanto, fueron principalmente representantes de organizaciones sociales activas en Las Cruces que tuviesen en ejecución o en el pasado hayan ejecutado actividades culturales significativas para la comunidad y de artistas locales con reconocimiento entre sus pares. Para la definición se contó con el apoyo del encargado de cultura de la Municipalidad de El Tabo y de Luis Merino de la Agrupación Cultural de Las Cruces, en base al análisis de la entrevista que se le realizó. Participaron 11 representantes de organizaciones.

En ambos instrumentos se emplearon preguntas directrices en lugar de hipótesis: los estudios cualitativos comienzan con una pregunta amplia, que se va delimitando, especificando y desagregando a medida en que avanza la investigación. La primera es esencialmente una pregunta que identifica el fenómeno que se estudiará. Para este caso las preguntas base fueron las siguientes:

**Tabla N°8: Pauta de preguntas de Focus Group**

¿En temáticas Culturales, cuáles son las principales debilidades, que se observa en Las Cruces?
¿Cuál es la oferta de valor, a nivel cultural, que se puede ofrecer tanto a los turistas como veraneantes?
¿Cuáles son las principales barreras para desarrollar Las Cruces a nivel cultural?
¿Qué ideas propondrías para mejorar la situación cultural en Las Cruces? ¿Qué acciones harían para atraer a más turistas a Las Cruces?
¿Cuál es la opinión que existe frente el nombramiento de Zona Típica al Barrio Quirinal y Vaticano en Las Cruces?

Turistas – veraneantes: entendido como toda persona cuya residencia fija está fuera de la comuna y que visita Las Cruces en la temporada estival, con una permanencia en la localidad que no excede los dos meses.

- Encuesta a veraneantes: permite conocer la opinión de quienes visitan las playas de Las Cruces en época estival mediante la aplicación de un cuestionario aplicado directamente a las personas con 14 preguntas cerradas (con alternativas de respuestas preestablecidas) y una pregunta abierta, las que se diseñaron a partir de los resultados del focus group y las entrevistas en profundidad. La encuesta fue no probabilística entre los veraneantes que disfrutaban de las playas Playa Chica: playa principal y centro de la actividad social especialmente en el verano y Playa Grande: es la segunda playa más importante de este balneario durante el mes de febrero 2017 De un universo infinito, la muestra fue de 135 personas.

## **6.2 Tipo de análisis**

Al ser un estudio exploratorio, se realizó un análisis por categoría en base a la matriz de análisis antes detallada que permita la construcción de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en base a los resultados. El FODA es una herramienta que facilita el reconocimiento de distintos factores que pueden, potencialmente, favorecer o perjudicar el cumplimiento de la misión y objetivos de la institución. El análisis se realiza sobre dos ámbitos organizacionales: el interno, donde se identifican las fortalezas y debilidades que posee la institución o territorio, en este caso, y, el externo, que se orienta a establecer las oportunidades y amenazas que debe manejar y tener en cuenta para la concreción de aquello que se proponga.

## 7 Presentación de resultados

### 7.1 Caracterización y opinión de veraneantes

Se encuestó a 135 personas mayores de 15 años, veraneantes que estaban en la playa de Las Cruces. Su distribución etárea evidencia que el 60% de los encuestados tiene entre 15 y 41 años, es decir, 81 encuestados. Para el caso del 40% restante, se 25 personas tienen entre 42 y 55 años, y 29 personas tienen más de 56 años, representando el 18,5% y 21,5% del total de la muestra.

**Tabla N°9:** Distribución de la muestra según grupo etáreo, según N° de personas y %

<b>Grupo etáreo</b>	<b>N° personas</b>	<b>% del Total</b>
15 a 28	39	28,9%
29 a 41	42	31,1%
42 a 55	25	18,5%
56 y mas	29	21,5%
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

De ellos, 83 encuestados son veraneantes de la región metropolitana, representando el 61% de la muestra. Del porcentaje restante, 34% provienen de la V región (excluyendo Las Cruces) y sólo un 5% de otro lugar, ya sea nacional o internacional.

**Tabla N°10:** Lugar de residencia, según N° de personas y %

<b>Lugar de residencia</b>	<b>N° personas</b>	<b>% del total</b>
V región	46	34%
Región Metropolitana	83	61%
En el extranjero	3	2%
Otro lugar	3	3%
<b>Total general</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Respecto a las fortalezas, de las 135 personas que contestaron la encuesta, 48 de ellas opina que la principal es “el gran potencial cultural, artístico y patrimonial que es valorizado por los habitantes del balneario”, representando al 32% del total de



encuestado. Junto con esto, destaca en segundo lugar “La gran cantidad de artistas que viven en el balneario”, mencionado por 39 personas (29% de la muestra) y como tercera fortaleza con mayor porcentaje de respuesta está “su reconocimiento como un lugar donde se desarrolla una importante actividad cultural”, con un 11% de las menciones respecto al total de encuestados, es decir, 15 personas. Por último, con 6 y 2 menciones están “los centros culturales en los cuales se realizan actividades culturales y artísticas” y “el apoyo municipal”, siendo el 4% y 1% de los veraneantes del total de encuestados.

Caso aparte es el 22% de la muestra, es decir, 30 personas, que menciona que la fortaleza es “otra”, distinta a las alternativas entregadas. En “otras”, la mitad de quienes lo señalaron no saben o no tienen conocimiento sobre el tema, y del resto, 3 personas mencionan el deporte, 6 opinan que son más de una de las alternativas entregadas (ej. un gran potencial cultural, artístico y patrimonial que es valorizado por los habitantes del balneario y la gran cantidad de artistas que viven en el balneario, nombrado por 2 personas) y 3 personas opinan que no hay fortalezas en temas culturales.

**Tabla N°11: Fortalezas del tema cultural en Las Cruces, según N° personas y %**

<b>Principales fortalezas de Las Cruces en el tema cultural</b>	<b>N° personas</b>	<b>% del total</b>
Su reconocimiento como un lugar donde se desarrolla una importante actividad cultural	15	11%
Apoyo municipal	2	1%
Un gran potencial cultural, artístico y patrimonial que es valorizado por los habitantes del balneario	43	32%
Los centros culturales en los cuales se realizan actividades culturales y artísticas	6	4%
La gran cantidad de artistas que viven en el balneario	39	29%
Otro	30	22%
<b>Total general</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

En el caso de las principales debilidades, el 36% de los entrevistados (48 personas) cree que es la “falta de difusión de las acciones culturales que se realizan en Las Cruces”, el 19% “talleres donde la gente pueda conocer más sobre cultura”. También destacan, con 10% cada una, la infraestructura para recibir turistas” y “un trabajo conjunto entre los

sectores públicos y privados”.

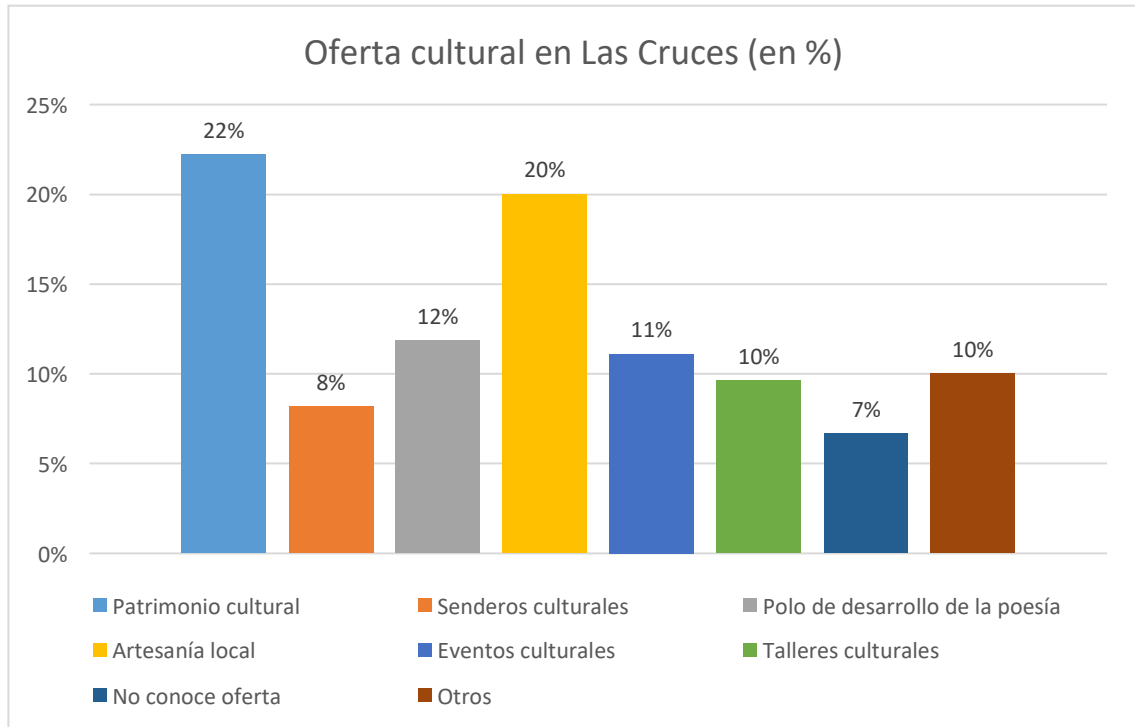
**Tabla N°12: Fortalezas del tema cultural en Las Cruces, según N° personas y %**

<b>Principales debilidades de Las Cruces en el tema cultural</b>	<b>N° respuestas</b>	<b>% del total</b>
Infraestructura para recibir a los turistas	14	10%
Un trabajo conjunto entre los sectores públicos y privados	13	10%
Desconocimiento de las posibilidades de postular a subsidios no reembolsables	8	6%
Falta de difusión de las acciones culturales que se realizan en Las Cruces	48	36%
Falta de instancias de participación en las decisiones y elecciones en la agenda artística	15	11%
Talleres donde la gente pueda conocer más sobre cultura	25	19%
Otro	12	9%
<b>Total general</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Lo que más destaca dentro de la oferta cultural es el Patrimonio Cultural de Las Cruces, mencionado por el 22% de los encuestados, seguido por la artesanía local (20% de la muestra) y por ser un polo de desarrollo de la poesía. Esto último mencionado por el 12% de los veraneantes encuestados. Con menor tasa respuesta están los eventos culturales (11% del total), talleres culturales (10%) y los senderos culturales (8%). Entre la otra oferta que se señala está la naturaleza, playa, eventos deportivos y la opinión de que no es sólo una alternativa sino varias. Todas estas componen el 10% de las respuestas de los entrevistados. Por último, es importante señalar que el 7% no reconoce oferta cultural en Las Cruces.

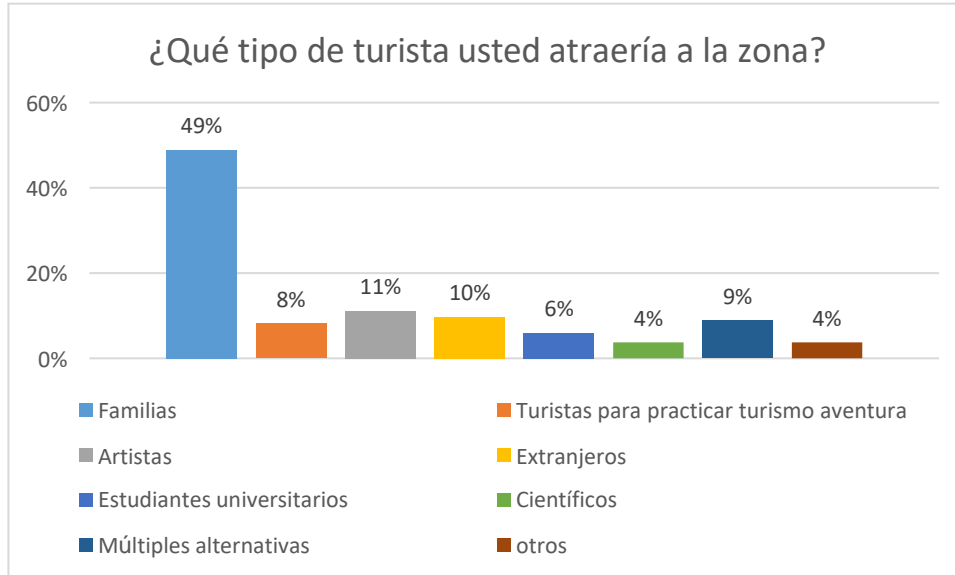
**Gráfico N°3: Oferta cultural en Las Cruces, en % del total**



N: 135 personas

Frente a la pregunta ¿qué tipo de turista usted atraería a la zona?, casi la mitad de los encuestados opinan que deben ser familias (49% de la muestra), manteniendo el perfil de veraneante hasta hoy. La otra mitad opina que debiesen ser extranjeros, artistas, personas que gusten del turismo aventura, estudiantes universitarios y científicos, con un 10%, 11%, 8%, 6% y 4%, respectivamente. Por el último, el 13% restante se divide entre las personas que opinan que en Las Cruces debería atraer a más de un tipo de turista (9%) y a un tipo de turista distinto a los mencionados (4% de la muestra)

**Gráfico N°4: Captación de turistas, en % del total**



N: 135

Al consultar sobre las actividades que se deberían realizar para atraer más turistas, lo que más les llama la atención es un *city tour* que muestre los principales atractivos de la zona, siendo la respuesta con mayor porcentaje de respuesta (28%), seguida por la restauración de los centros turísticos y culturales, y la generación de un video promocional de la zona, con sus principales atractivos, ambas representan la opinión 14% de los encuestados, respectivamente. La otra actividad que destaca se alinea con lo expuesto en la oferta programática y tiene relación con la artesanía. El 10 % de los encuestados opinan que se debería instalar un lugar donde funcione la feria artesanal permanente durante todo el año. En menor escala se menciona un encuentro de poesía y artes integradas (7%), charlas sobre el desarrollo cultural de la zona en los siglos XIX, XX y XXI (4%) y exposición de pintura (4%), entre otros que se detallan a continuación:

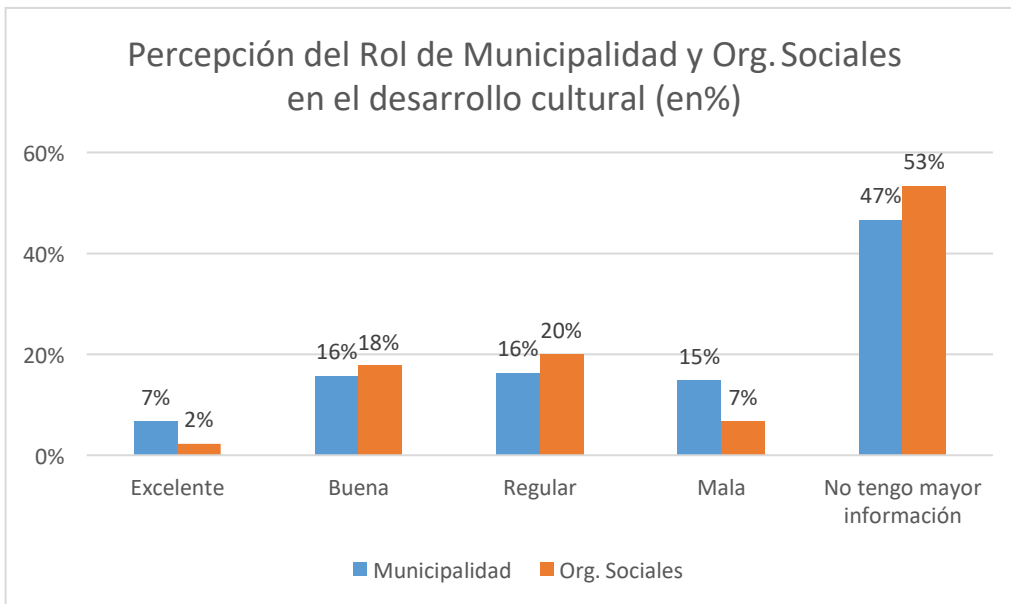
**Tabla N°13: Principales actividades para atraer a turistas, según N° personas y %**

<b>¿Qué actividades Culturales realizaría usted para atraer más turistas?</b>	<b>N° respuestas</b>	<b>% del total</b>
Un video promocional de la zona con sus principales atractivos	19	14%
Restauración de centros turísticos y culturales	19	14%
Encuentro de poesía y artes integradas	10	7%
un <i>city tour</i> que muestre los principales atractivos de la zona	38	28%
Charlas sobre el desarrollo cultural de la zona en los siglos XIX, XX y XXI	6	4%
Instalar un lugar donde funcione la feria artesanal permanente durante todo el año	13	10%
Exposiciones de pintura	6	4%
Múltiples actividades mencionadas	11	8%
todas las anteriores	7	5%
No sabe/no tiene conocimiento	2	1%
Otras	4	3%
<b>Total general</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Al consultar sobre la percepción de los veraneantes sobre el rol del Municipio y de las organizaciones sociales en el desarrollo de la cultura, lo que emerge con claridad es un desconocimiento de lo que ambos gestores están realizando en Las Cruces. En el caso de la municipalidad el 47% no sabe qué hacen en esta línea y el 53% les sucede lo mismo respecto a las organizaciones sociales. Estos porcentajes tan altos pueden deberse a que son veraneantes y no tienen contacto permanente con este tipo de actores locales. De quienes sí tienen conocimiento, el 22% opina que el rol del Municipio es bueno o excelente (con un 16% y 7% de las menciones, respectivamente) y un 20% tiene la misma opinión sobre las organizaciones sociales; el 18% opina que es buena y un 2% que es excelente. Entre las opiniones negativas en el rol del municipio, el 16% opina que es regular su labor y el 15% de los encuestados que es mala. En el caso de las organizaciones sociales el porcentaje de personas insatisfechas con el rol que poseen en el desarrollo de la cultura es mayor: el 20% cree que es regular y el 7%, que es mala.

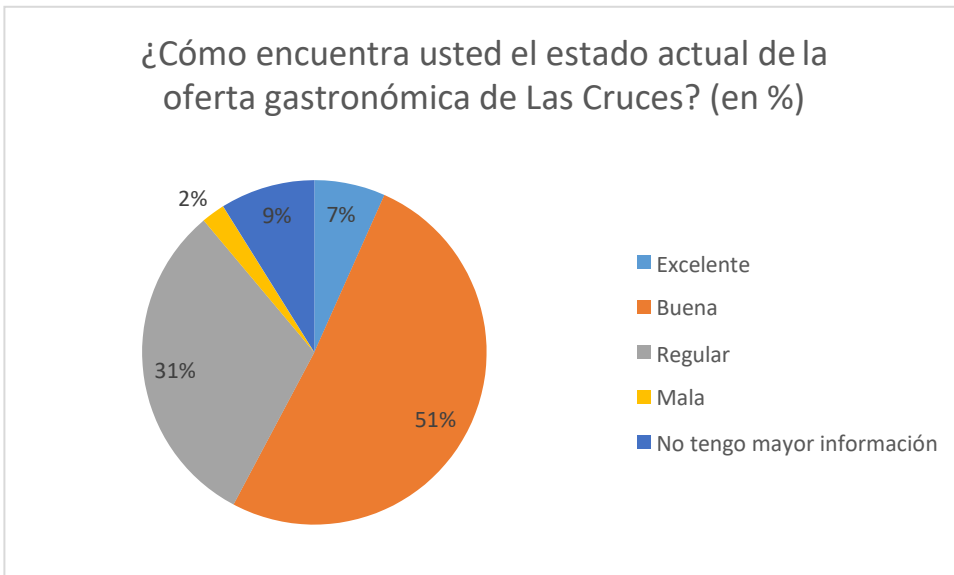
**Gráfico N°5: Percepción del rol de Municipalidad y Org. Sociales en el desarrollo cultural, en % del total**



N: 135

Al consultar por aspectos ligados al turismo, la situación en la siguiente:

**Gráfico N°6: Percepción de satisfacción de la oferta gastronómica, en % del total**

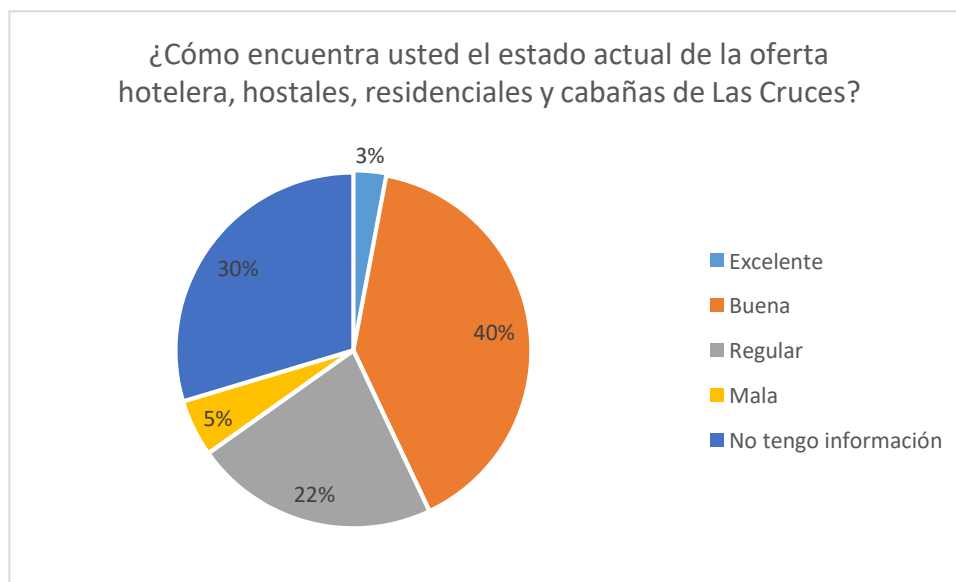


N: 135

El 50% de los veraneantes encuestados le parece buena el estado actual de la oferta

gastronómica actual y el 7% opina que es excelente. Solo un 2% la encuentra mala. El punto de inflexión y a mejorar está en el alto porcentaje de personas que le parece que la oferta es regular: hay un 31% de encuestados que pudiesen no estar satisfechos con los locales de comida, ya sea restaurant, fuente de soda, comida rápida, etc.

**Gráfico N°7: Percepción de satisfacción de la oferta de alojamiento, en % del total**



N: 135

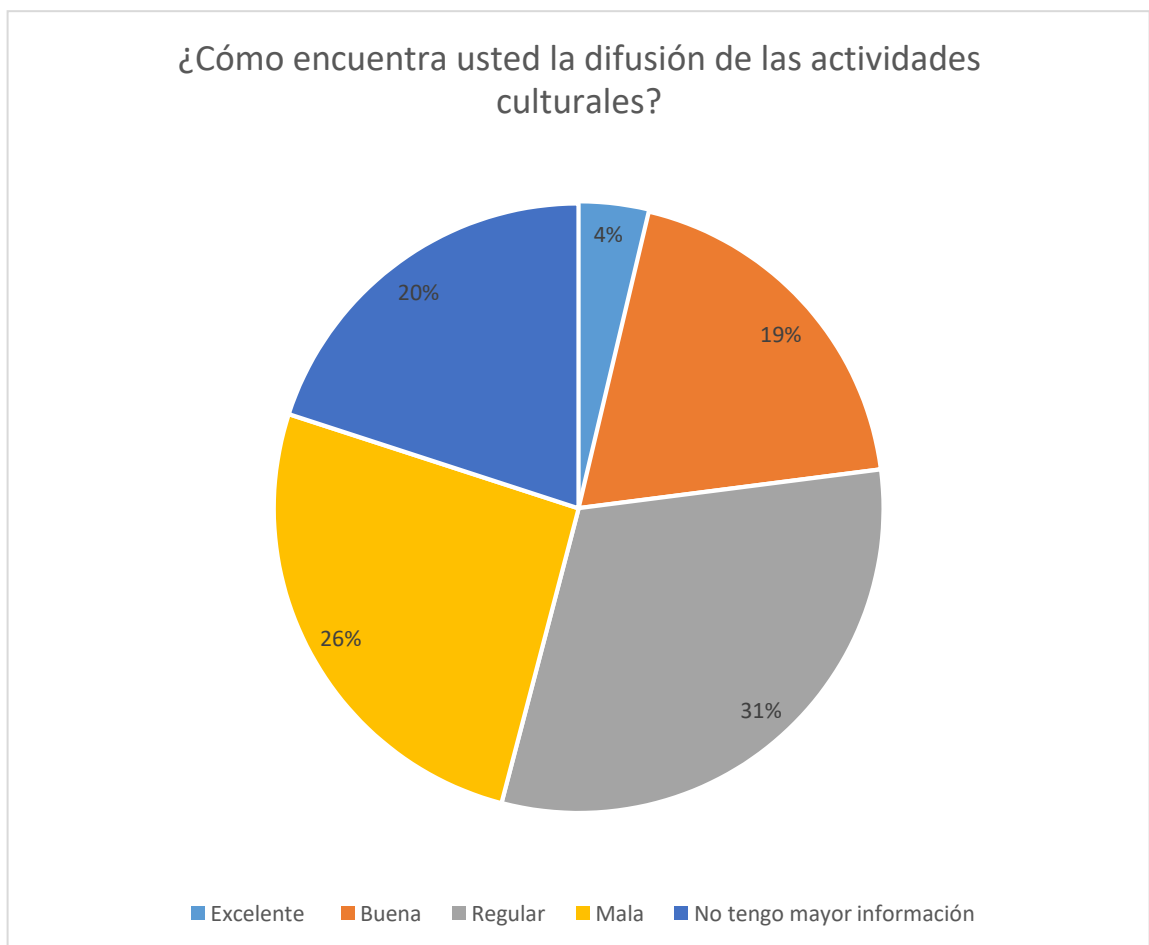
En el caso de la opinión sobre la oferta hotelera, la división es más o menos similar que en gastronomía: el 3% le parece excelente, al 40% de los encuestados buena, el 5% la encuentra mala y el 30%, que es una oferta regular.

Esto es un punto de significancia pues quien tiene una opinión intermedia sobre ambos aspectos turístico, puede ser atraído por otro balneario cercano en el cual perciba una mayor satisfacción en ambos aspectos como son el alojamiento y la alimentación. Por lo que es un ámbito a ser monitoreado y al que el municipio y los privados debiesen inyectar recursos.

Sobre la difusión de las actividades culturales, ésta es percibida como deficitaria tanto para los gestores participantes en el focus como para los veraneantes encuestados. Al consultar a los veraneantes qué opinión tiene sobre este tema, el primer tema que arroja

la encuesta la valoración negativa respecto a la difusión; el 57% de los encuestados no está satisfecho, dividiéndose en un 31% que la encuentra regular y un 26% mala. En contraposición, quienes están satisfecho no alcanzan a equiparar el porcentaje de quienes la encuentran mala. Sólo el 23% de los encuestados tiene una evaluación positiva en este punto (4% excelente y 19% buena). Por último, en el centro, un 20% opina que la difusión de actividades culturales es regular.

**Gráfico N°8: Percepción de satisfacción con la difusión de las actividades culturales, en %**



N: 135



**Gráfico N°9: Percepción de satisfacción de la calidad de la atención en los centros culturales de La Cruces, en %**



N: 135

Sobre los centros culturales, el 58% de los encuestados menciona no tener información sobre la calidad y preparación profesional de quienes ahí trabajan. Esto puede deberse a que no conocen los centros culturales ni las actividades que en estos espacios culturales se desarrollan. De los veraneantes que sí opinan, el 28% tiene una opinión satisfactoria en este punto: el 4% cree que es excelente y el 24% que es buena la atención prestada por quienes atienden los centros. En la otra vereda, el 2% la encuentra mala, que es un porcentaje bajo de insatisfacción y el 12% regular.

## 7.2 Análisis de brechas de la gestión cultural municipal

a. Área: institucionalidad municipal cultural:

Dimensión	Situación 2016-2017
Organización interna.	<p>-Tipo de unidad: formal con dedicación compartida (departamento de Relaciones Públicas, Cultura y Turismo).</p> <p>-Composición: 4 trabajadores, incluido el jefe del departamento (encargado de cultura). Cuentan con 1 agente cultural y 1 encargado por centro cultural (El Tabo y Las Cruces) y el encargado de cultura, sin dedicación exclusiva.</p> <p>- Dependencia: DIDECO</p> <p>- Misión, visión y funciones: no cuentan con plan comunal de cultura.</p>
Redes de la unidad de cultura.	<p>Vínculos intra- municipales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entre unidades culturales: formal y permanente. Los centros de cultura dependen administrativamente del depto. de RR.PP, cultura y turismo.</li> <li>- Entre áreas/deptos./direcciones: sin estrategia planificada, en base a voluntades personales. Baja capacidad de coordinación y gestión. (medioambiente)</li> </ul> <p>Vínculos intercomunales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con otras unidades culturales: s/información.</li> <li>- Gobierno regional: s/información.</li> <li>- Entidades públicas: vínculo menor con el CNCA (búsqueda de financiamiento) y MINEDUC, a través de la Corporación de Educación.</li> <li>- Instituciones académicas: sin vinculación.</li> <li>- Org. Sin fines de lucro: baja vinculación, pero permanente (organizaciones culturales locales, gestión de eventos ej. Feria del libro).</li> <li>- Empresas: sin vinculación.</li> </ul>

Respecto a la institucionalidad municipal cultural en lo referido a la organización interna,

la unidad de cultura es parte del departamento de relaciones públicas, cultura y turismo, dependiente administrativamente de la Dirección de Desarrollo Comunitario. Al ser parte de un departamento que tiene a cargo tres áreas distintas, por tanto, sin dedicación exclusiva del equipo a las temáticas de cultura, se merma la capacidad resolutive y de innovación de la unidad. Especialmente en el grado de dedicación en funciones asociadas a focalización, intervención y gestión de los programas y actividades culturales. Esta dificultad es identificada por la institucionalidad, expresado en la entrevista que se realizó a la Directora de la DIDECO:

“en un momento esta municipalidad fue bien pequeña por lo tanto muchos de los encargados eran encargados de varios programas al mismo tiempo y eso nos pasó con el programa de cultura, con Pedro Núñez, que él terminó siendo encargado de cultura, turismo y relaciones públicas, lo cual es muy difícil es casi imposible cumplir esa tarea.” (Directora DIDECO (s), entrevista personas, 19 de diciembre 2017)

Esto también es planteado por el equipo executor en el focus group, al mencionar la multiplicidad de funciones de los centros culturales, que por ubicación, carencia de recursos y capacidad de infraestructura de otras áreas municipales, deben prestar apoyo físico en otras temáticas.

“porque por ejemplo nuestra casa de la cultura de El Tabo, con la construcción del CESFAM, se convirtió en una posta de urgencia (...) nosotros no podemos hacer nada, porque la bulla molesta al doctor que está haciendo no sé qué cosa...” (Participante Focus Group, 19 de diciembre 2016)

“...tiene muchas funciones entonces no puede hacer todo lo que tiene que hacer. De alguna u otra manera lo que hemos hablado de debilidades lo detectamos entre enero y marzo, conversando, viendo cómo funcionaban los centros culturales, viendo que nuestra casa de la cultura en el tabo, más que una casa de la cultura es una bodega, que está todo esto convertido en un centro de salud...” (Participante Focus Group, 19 de diciembre 2016).

Presupuestariamente hablando, esta estructura organizacional también juega en contra de un desarrollo de la unidad de cultura pues el presupuesto real puede sufrir variaciones negativas respecto al presupuestado si es que alguna de las otras dos áreas del departamento requiera por ingresos, si es que surgiera una contingencia y las prioridades de la dirección de DIDECO y la alcaldía. Al no ser una unidad independiente y no manejar un presupuesto exclusivo, está más expuesto a este tipo de situaciones que van en directo desmedro de la gestión cultural.

De acuerdo con lo expuesto en el focus group de agentes culturales locales, la limitación presupuestaria es algo que se vive en la unidad pues para el desarrollo de actividades culturales se debe utilizar recursos de otras áreas. Si bien no se detalla si son del mismo departamento u de otro, es una muestra de la limitación presupuestaria para la gestión cultural permanente e innovadora de proyectos, programas o actividades.

“(…) no tiene presupuesto, porque lo sacan de otras áreas, de otras cuentas hacen las actividades culturales (…)” (Participante Focus Group, 19 de diciembre 2016).

Ligado a esto, la directora subrogante de la DIDECO expresa que el foco del 2017 ha estado en buscar fondos de financiamiento para iniciar un proceso de planificación cultural a mediano y largo plazo, en primer punto con el desarrollo de un diagnóstico cultural que facilite y propicie una planificación que potencie la cultura. Esto con el fin de propiciar el desarrollo cultural de la comuna y una gestión cultural efectiva, que es el objetivo estratégico del área de cultura del Municipio.

“se espera lograr mayor desarrollo. Mayor desarrollo y mayor focalización en lo que es la cultura (…) esperamos que sea más visible, que haya mayor vínculo con las organizaciones, que se puedan citar a reuniones, que en las casas de la cultura pueda funcionar en distintos horarios. Eso, de que haya mayor desarrollo.” (Directora (s) DIDECO, 19 de diciembre 2017)

Respecto a la unidad, también plantea la DIDECO que por la necesidad de focalizar la gestión cultural del municipio, relevar su importancia a nivel local y municipal, especialmente por su relación con el desarrollo local de la comuna, a partir del 2018, el departamento de relaciones públicas, cultura y turismo se divide, contando cultura con departamento independiente, siempre dentro de la dirección de desarrollo comunitario, con un presupuesto aprobado para el 2018 de \$32Millones. Lo mismo ocurrirá con turismo y relaciones públicas. Esta división, con su consiguiente especialización y trabajo interáreas, permitirá potenciar el turismo, ya establecido como eje motor del crecimiento económico y productivo de la comuna.

“del próximo año 2018 contamos con un encargado con exclusividad para el programa cultural porque vemos que es necesario o sea somos una comuna que le queremos dar un énfasis turístico y lo cultural no puede estar ausente” (Directora (s) DIDECO, 19 de diciembre de 2017).

Para el análisis de las de redes de la unidad cultural, en general, de acuerdo con la información recopilada, los vínculos son precarios tanto interna como externamente. En el caso de los intramunicipales, se percibe una brecha de vinculación permanente entre las unidades de cultura y otros departamentos de DIDECO o direcciones municipales. Esto es planteado por los participantes del focus group quienes evidencian dificultades en la comunicación y coordinación de actividades asociadas a la cultural y el turismo cultural, basando la gestión interáreas más en voluntades personales que como parte de un modelo de trabajo municipal.

“... quiero hablar un poco en el sentido que tenemos poca comunicación entre las entidades comunales (...) para hacer el diseño de esto [taller de medioambiente – Quebrada de la Hoyada], el nuevo diseño, me costó un mundo conseguir que se juntara un arquitecto de la dirección de obras municipales, de la secretaria de planificación y de nosotros, tres departamentos... ¿saben cuánto me costó? Pero cualquier cantidad...” (Participante focus group, 19 de diciembre 2016).

Para el caso de vínculos externos, solo fue posible identificar vínculos permanentes con organizaciones sin fines de lucro, principalmente culturales comunitarias, con quienes desarrollan eventos como la Feria Literaria Letras y Mar, que anualmente se realiza en el mes de febrero con la “Agrupación Cultural de Las Cruces”, a través del financiamiento por subvención municipal de este tipo de organizaciones.

“A la vez comenzamos a tener escritores a nivel provincial y nacional que han estado acá en la exposición de sus libros. Hasta la última feria que se realizó este verano que recién pasó, estuvo ahí Gustavo Frías, que acaba de fallecer, vecino de las cruces. Es una feria de una importancia bastante grande.” (Alcalde, entrevista personal, 12 de diciembre 2016).

También, de acuerdo con lo expuesto con el Alcalde, coordinación con las otras comunas del Litoral de los Poetas

“ De hecho hay actividades por ejemplo de ferias de artesanías, ferias culturales donde se hacen en san Antonio, todos participamos en bloques, en cadena cada uno mostrando sus potencialidades... también por ejemplo nosotros hicimos una eco feria hace muy poquito atrás que se hizo acá en Las Cruces en un sector muy bonito que tenemos una cancha de futbol que tiene pinos ese tipo de cosas, hicimos una sede muy bonita solamente con material orgánico e invitamos a varios expositores de la provincia de san Antonio , de las seis comunas en realidad llegaron ...” (Alcalde, entrevista personal, 12 de diciembre 2016)

Área: Recursos humanos para la cultura

Dimensión	Situación 2016 – 2017
Capital humano.	<p>- Escolaridad y profesión encargado: Encargado departamento: enseñanza media completa. Gestor cultura: licenciado en artes. Encargados de centros culturales: s/ información.</p> <p>-Situación laboral de los encargados:                      Jefe departamento: contrata y honorarios, el resto de los encargados, honorarios.                      Sin información sobre remuneración, años de experiencia en cultura escalafón o estamento.</p>
Competencia en gestión cultural.	<p>-Nivel de conocimiento y capacitación específica en cultura de los encargados: s/ información.</p> <p>-Necesidades de capacitación de los encargados: postulación de fondos de financiamientos públicos y privados, gestión cultural y patrimonio.</p>

Para el caso de recursos humanos, se conoce la escolaridad del encargado del área de cultura (Ley de transparencia) quien posee la enseñanza media completa y del gestor cultural, licenciado en artes visuales, quien trabajó durante el 2016 y 2017 en la postulación de proyectos a financiamientos externos estatales para el diseño de un plan comunal de cultural y de regularización cultural para el centro de cultural “Nicanor Parra”, de Las Cruces. No se posee información sobre la escolaridad de los encargados de los centros culturales.

Sobre la situación laboral, de acuerdo con lo expresado en el focus de actores culturales, el equipo de cultura de la comuna posee tipo de contrato a honorarios, lo que precariza su trabajo y, según lo expresado, esto limita sus posibilidades de incidir y/o tomar posición contraria a lo dictaminado por el municipio en temas culturales de relevancia comunitaria o de gestión de los espacios culturales. La inestabilidad laboral como amenaza, frena a los ejecutores de programas a la hora de buscar posibilidades de mejora.

“Dentro del aparato estatal hay gente que es planta, a contrato y a honorarios. La gente que es a planta, en un grupo de 100 personas trabajando, son 20. A contrata son 15, llevamos 35. Los 65 restantes son a honorarios y por lo general la gente a honorarios es la que trabaja, la que está al pie del cañón. (...) uno por defender un sistema, arriesga la estabilidad laboral y la familia, entonces, disculpa...” (Participante focus group, 19 de diciembre 2016)

Sobre las competencias en gestión cultura, no se cuenta con información formal desde el municipio o expresada por los ejecutores de programas en el focus group. Sin embargo, por las temáticas levantadas en las instancias de este estudio con distintos agentes culturales (alcalde, ejecutores de programas municipales, directora DIDECO, agentes locales, artistas) es una deficiencia latente la falta de especialización en temas de cultura y planificación del equipo ejecutor en la unidad de cultura. Especialmente en temas relacionados con formación en gestión cultural, en cultura, y en producción y marketing. Si bien no se tiene certeza de las competencias en gestión cultural, por lo expuesto en el terreno, este sería una de las principales brechas de gestión identificadas, pues impacta en la carencia de una estrategia y planificación cultural de la unidad y de los centros culturales, en coherencia con lo expuesto en PLADECO 2012 – 2016 sobre su rol de la cultura en el desarrollo local de El Tabo y de las políticas culturales del CNCA. También puede impactar en la administración y gestión de los espacios comunales, difusión de actividades y actividades para los públicos de El Tabo y Las Cruces.

“yo también siento que hay falta de competencias porque por ejemplo no se po, las páginas de redes sociales que deberían ser una herramienta súper utilizada dentro del municipio, que son gratuitas por lo demás, no son utilizadas como corresponde.” (Participante focus group, 19 de diciembre 2016)

Por la información analizada de las entrevistas y focus, se desprende que una necesidad latente de capacitación para el equipo de cultura de la comuna es en diseño y evaluación de proyectos, pues varios de los proyectos mencionados en gestiones de financiamiento en el 2016, como la Casa de Los Escritores, proyectos de apoyo a artesanos de Las



Cruces, postulación para el diagnóstico de necesidades culturales y plan comunal de cultura no se ha podido ejecutar por no adjudicarse fondos para ello. Contar con capacitación en presentación de proyectos facilitaría el desarrollo de lo mencionado y a su vez, podría incrementar el presupuesto anual con la puesta en marcha de programas culturales que no dependieran exclusivamente de financiamiento municipal.

Área de análisis: Política cultural municipal

Importancia de la gestión cultural.	Peso de la cultura en el municipio: Bajo – declaratorio en la estrategia, pero no permea en la planificación municipal.
	Presupuesto municipal para cultura: baja importancia relativa de los gastos culturales en el presupuesto Municipal, cercano al 1% del gasto y con presupuesto compartido para las tres unidades que componen el departamento.
Planificación (Plan de desarrollo cultural comunal).	No poseen plan de desarrollo cultural. existencia, conocimiento, actualización, período de referencia, enfoque, participación ciudadanía, herramientas de planificación, integración en PLADECO
	Diagnóstico de necesidades y expectativas comunales en material cultural: No poseen, está en proceso de prelicitación el estudio.

Desde el análisis de la información secundaria del municipio, es decir, del sitio web, cuenta pública 2016 y PLADECO, se presenta en este último documento a la cultura como un eje identificado por la comunidad de relevancia para el desarrollo local, junto con el turismo. El PLADECO detalla los problemas en ambos ejes, así como acciones a llevar a cabo en su periodo de ejecución, los que a finales del 2016, según la revisión de los otros documentos mencionados, no se habían ejecutado según lo planificado. En el caso del eje de cultura, solo se había realizado el Festival Literario de Las Letras de El

Tabo, que se realiza en las playas de Las Cruces en época estival. Cabe señalar que este festival se desarrolla desde el año 2013. Más allá de esta actividad y la declaración de relevancia de la cultura para el desarrollo de la comuna en PLADECO, se evidencia el patrimonio natural y humano en los planes maestros de participación ciudadana y la Secretaria de Planificación Municipal, desde una perspectiva de incremento del turismo, que es el foco de acción y desarrollo económico de la comuna. Por tanto, los proyectos de la línea patrimonial se asocian a la sustentabilidad local y la conservación del patrimonio material mediante la construcción y mejoramiento de espacios públicos en la comuna de El Tabo; con la plaza Quimantu, el anfiteatro Plaza Quillagua, el Parque Comunal Playas Blancas, los Módulos Artesanas de Las Cruces, barrio Vaticano y Quirinal; el proyecto para la casona Círculo de Periodista y el área verde de la Laguna. En el caso del patrimonio natural y humano, se presenta en la cuenta pública 2016 un programa de memoria e identidad, ecoferias con participación de artesanos locales y un taller de carpintería ancestral. Sin embargo, en la descripción o rendición anual de estos proyectos no se logra identificar una mirada integral de los mismos y lineamientos culturales de base en su diseño y/o ejecución.

Sumado a esto, el análisis cualitativo de la AFE nos muestra que, en el discurso de las autoridades municipales entrevistadas, los programas y proyectos de los planes maestros señalados no emergen espontáneamente y no se mencionan como actividades culturales destacadas del municipio y de ejecución en Las Cruces. Solo se presenta el patrimonio como temática cultural por las implicancias administrativas y los conflictos que la declaración de zona crítica ha acarreado para la alcaldía municipal, sin lograr evidenciar una gestión patrimonial tendiente a relevar su importancia en la identidad cultural y local de los crucinos, ni en potenciar el sector como turismo cultural o como nicho para industrias creativas locales, por su relación con los artistas que ahí habitan.

Así también se evidencia que no existe una conceptualización compartida sobre lo que es cultura, lo que puede tener un impacto negativo en la gestión cultura pues al no contar con un plan comunal de cultura, pueden convivir visiones y prioridades distintas respecto a cómo gestionar la cultura en la comuna, repercutiendo en el presupuesto designado

anualmente, como en la cantidad, calidad y tipo de actividades, así como una gestión desigual y/o subutilización de la infraestructura cultural, especialmente de los centros culturales. Situación que es percibida por los participantes del focus group:

“yo no creo que sea mala voluntad, es simplemente que, (...) no ve el ámbito de la cultura municipal como una herramienta que nos ayude a desarrollar a la comunidad, entonces, ¿Qué es lo que pasa? Que nosotros tenemos la capacidad, tenemos buenas ideas, hay buenas organizaciones, hay historia, hay patrimonio, hay artistas, pero en los casos de las comunas chicas, que tienen este problema de estacionalidad, el gran motor es la municipalidad, y si la municipalidad no te da el empujón necesario, prestándote las instalaciones, ayudándote con las cosas mínimas, cuesta mucho, cuesta mucho” (Participante focus group, 19 de diciembre 2016).

Como avance en esta dimensión, al entrevistar a la DIDECO Subrogante, nos enteramos que ya se cuenta con el presupuesto para realizar el Diagnóstico de necesidades y expectativas comunales en material cultural para posteriormente diseñar el Plan comunal de Cultura de El Tabo, lo que es un avance esperado por el equipo de cultura, tal como se expuso en el focus group.

“uno de los desafíos que tenemos nosotros como equipo es justamente levantar este plan con la comunidad, ya, nada como se hacía antes que un par de personas decían: no, esta semana va a ser de puras rancheras, y puras rancheras, o va a ser pura música clásica y pura música clásica, ahora hay que incluir a la gente” (Participante focus group, 19 de diciembre 2016).

Para comunas como la de El Tabo, que por ser costeras y estar asociada al turismo veraniego, la estacionalidad marca su dependencia económica, estilo de vida, costumbres, generando una identidad cultural con particularidades que deben ser consideradas a la hora de hacer una planificación municipal de cultura, como por ejemplo qué actividades culturales son para los turistas y cuáles son para los habitantes, especialmente en épocas no estivales. Así también, juega un papel importante en esta

planificación cultural, la sectorización socioeconómica de la población según localidad a la que pertenece, pues esto marcará la focalización de acciones tendientes al uso de los espacios culturales, creación/participación de industrias creativas y el consumo cultural. “esto viene de siempre, la gente de Las Cruces es muy difícil que vaya a El Tabo y los de El Tabo es muy difícil que vengan acá a Las Cruces a una actividad.” (Participante focus group, 19 de diciembre 2016).

“Pero eso obedece a otro factor también, porque por ejemplo en verano aquí nosotros de la comuna, según el último censo, (ríe) nos reímos un poco por que los datos son un poco chamullados, somos 8 mil personas, ¿Cierto? Pero el tema no es tanto los 7km que nos separan, sino que de 12 mil personas que vivimos todo el año, en verano pasamos a 100 mil, 150 mil personas, entonces todo colapsa, las calles colapsan, el sistema de transporte no da abasto, es un taco pero interminable. Un viaje que tú te demoras 5 minutos de aquí al tabo... 1 hora” (Participante focus group, 19 de diciembre 2016).

Área: característica de la gestión de la unidad cultural municipal

Gestión cultural.	Tipo de actividades: ferias y presentaciones en vivo; cursos y talleres, principalmente. Accesibilidad: principalmente gratuitas. Segmentos etéreos: sin información. Área artística cultural en que se realizan actividades: literatura, artes visuales, artesanía, festividades locales.
Difusión.	Comunicación: baja difusión. Canales de difusión: medios de comunicación formales municipales. Apoyo a agrupaciones y/o gestores culturales: a agrupaciones con las que generan actividades conjuntas.
Presupuesto	Origen de ingresos: Municipal. Receptación de fondos públicos: No Uso de la Ley de Donaciones Culturales: sin información.

Respecto a la gestión cultural, ésta se realiza principalmente en los centros culturales, los que tienen exposiciones con artistas locales permanentemente. Junto con ello, destacan los talleres culturales en los establecimientos educacionales, las becas artísticas y musicales a estudiantes, y la feria literaria “Letras y Mar”, junto con las ecoferias. De acuerdo lo expuesto por la DIDECO, el principal foco está en los eventos culturales, sin embargo no se ahondó en el tipo de eventos.

El alcalde hace referencia a las siguientes actividades: un documental sobre identidad cultural con las lavanderas de Las Cruces, realizado por la periodista del municipio, talleres de literatura donde se han editado libros, formación de una orquesta sinfónica infantil, becas culturales, taller de teatro en establecimiento educacional, “tenemos actividades bien entretenidas en verano, tenemos obras de teatros, tenemos cine para niños y adultos, actividades deportivas, talleres abiertos por ej. De *bodyboard*” (Alcalde, entrevista personas, 12 de diciembre 2016).

Para el impacto de las actividades culturales es necesario contar con un plan de difusión que permita dar a conocerlas antes, para contar con públicos, y posteriormente, para destacar y fomentar la cultura. En esta línea, los participantes del focus group opinan que hay una brecha significativa por parte del municipio que es necesario abordar con prontitud; según su percepción la difusión de las actividades que realizan y que desarrollan agentes culturales externos es baja. Plantean la importancia de contar con un publicista a cargo del tema y la utilización de las redes sociales como medio de comunicación informal efectivo.

“sin embargo el sentir de muchos es que no se ha hecho lo suficiente tampoco desde ese punto de vista, falta a lo mejor la forma del llamado, no sé, falta no sé, contratar un publicista que haga afiches atractivos o que haga videos, como modernizar” (Participante focus group, 19 de diciembre 2016).

“el tema que unos de los problemas que tenemos en el municipio, es que el municipio pone un huevo y nadie lo cacarea, o sea viene un artista importante o se hace una actividad importante y nadie sabe que se hizo, existen 250 personas,

pudiendo existir mil personas.” (Participante focus group, 19 de diciembre 2016).

En el caso de lo planteado en las citas, como acción para acortar esta brecha, la Directora (s) de DIDECO informó que a partir del 2018, tras separarse el departamento de relaciones públicas, cultura y turismo, se contará con una unidad especializada en comunicaciones.

Sobre el apoyo a organizaciones culturales o agentes culturales, éste se realiza principalmente por las subvenciones municipales, que para el año 2016 beneficiaron a 6 organizaciones culturales de un total de 28 organizaciones adjudicadas, producción de eventos (ferias literarias y ecoferia) y producción de objetos (edición de libros en talleres literarios). En el caso de apoyo a artistas, se ejecuta a través del préstamo de infraestructura o equipamiento para la exposición de sus obras. Dependiendo de la finalidad de la actividad que desarrollan las unidades principales de cultura, los municipios pueden acercarse más al ámbito de la formación y promoción de agentes culturales – como el municipio ‘facilitador’ –, o al ámbito de la producción de una oferta cultural –como el municipio ‘ejecutor’ –.

Por último, respecto al presupuesto que se cuenta para las actividades culturales, de acuerdo con lo expresado por los entrevistados y participantes del focus, todos los recursos provienen del municipio, no hay financiamiento externo. Lo que se verifica con la información sistematizada sobre los programas culturales que existen en la región y que son financiados por el CNCA u otro organismo estatal, que como ya se mostró, solo se realizó un programa de formación cultural y los talleres de educación artística en establecimientos educacionales.

Sobre el gasto municipal en programas culturales en el período 2012-2016 ha sido fluctuante, sin una línea clara de aumento o baja de recursos que permita asociarlo a una decisión planificada. Tal como se muestra en el gráfico N°10, éste es más bien fluctuante, con un vacío en el año 2015. Esto podría ser tomado como una evidencia del impacto que la falta de un plan de comunal de cultura tiene en la programación anual y metas de gestión respecto a las actividades culturales. Como hipótesis se plantea que

éstas se desarrollan de manera aleatoria, sin objetivos claros y definidos, y contrademanda más que como generación de una oferta cultural proactiva.

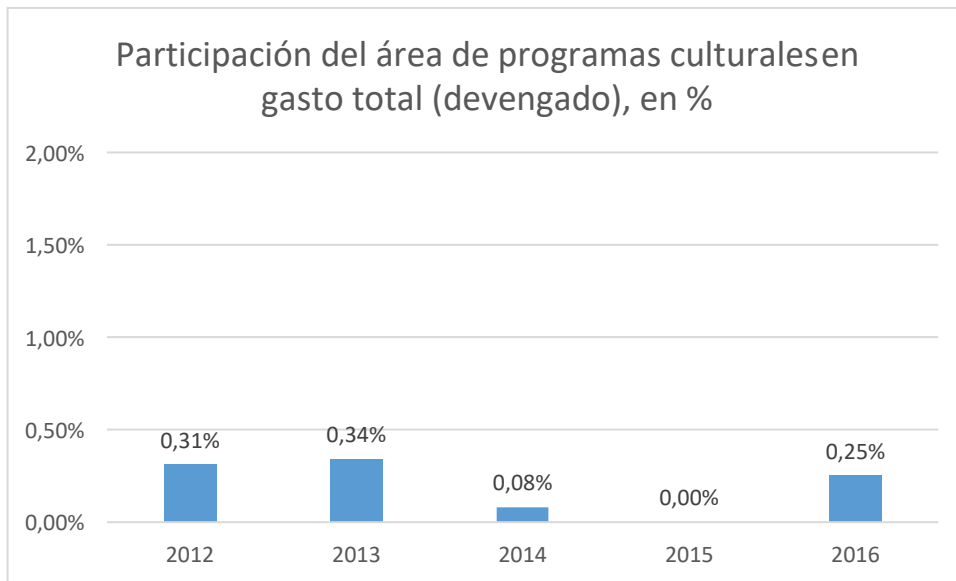
**Gráfico N°10: Gasto en programas culturales del Municipio de El Tabo, periodo 2012-2016 (\$M)**



Fuente: SINIM 2017

Respecto a la participación del área de programas culturales en el gasto total municipal en el período mencionado, éste varía siempre bajo el 0,5% del total. Lo que está bajo la media regional para el gasto cultural que es cercano al 1%. Para mayor detalle se presenta el siguiente gráfico:

**Gráfico N°11: Participación del área de programas culturales en el gasto total del Municipio de El Tabo, 2012 - 2016**



Fuente: SINIM 2017

### **7.3 Principales Brechas de la Gestión Cultural en Las Cruces**

A partir de los resultados presentados, el análisis de brechas general se hizo tomando como base las problemáticas por temas culturales identificados en la PNC 2017-2022 y se presentan bajo esa misma estructura. Esto por una decisión operativa; la gestión de brechas en el Modelo estará asociada a los lineamientos de la Política Nacional Cultura para dar un mayor sustento a futuros programas y coherencia con lo definido por el Ministerio de Culturas, Artes y Patrimonio para la captación de fondos de financiamiento a corto y medio plazo de las actividades y proyectos de la unidad de cultura en el Municipio de Las Cruces. A saber:

- i. Participación, gestión cultural y espacios culturales
  - a. Participación: es necesario conocer la percepción y opinión de la comunidad de Las Cruces, sus habitantes y los turistas para conocer las prácticas culturales que tienen significado/sentido para ellos, y desde ahí diseñar una programación cultural adecuada, pertinente y satisfactoria tanto para los creadores como los públicos. Esto incrementará el



consumo cultural.

- b. Gestión cultural local: hay varias brechas que abordar en este punto, las principales, a mi parecer están en:
  - i. Institucionalidad municipal: se deja afuera la estructura de la unidad porque desde el 3 de enero de 2018, se cuenta con un departamento especializado, pero es necesario potenciar las redes de vinculación de este departamento intra y extra-municipales, especialmente para potenciar la cultura y recursos a partir del circuito de “Litoral de Los Poetas”. En el caso interno, con la SECPLA, medioambiente, turismo, relaciones públicas y la DOM, y externamente, con el sector privado, gestores culturales locales y municipios de comunas aledañas.
  - ii. Recursos Humanos para la cultura: la principal brecha está en la capacitación del equipo de trabajo. Se hace prioritario formarlos en formulación de proyectos culturales, gestión cultural, políticas culturales y producción y marketing.
  - iii. Carencia de Política Cultural Municipal: al no contar con un plan comunal de cultura, las actividades realizadas se perciben atomizadas y se disuelven sin lograr un impacto duradero en la comunidad. Además, pierden consistencia y relato respecto al Plan de Desarrollo Comunal. Además, la falta de una guía u hoja de ruta en cultura desgasta al equipo ejecutor, dificulta la visibilización de actividades realizadas y limita el monitoreo con indicadores de gestión.
  - iv. Gestión de la unidad de cultura: las principales brechas están en la difusión de las actividades y de la programación de los espacios culturales, así como en el apoyo a organizaciones externas, y en el presupuesto municipal. Este último punto requiere ser priorizado pues por la dependencia que el municipio tiene del Fondo Común Municipal, los ingresos internos para cultura no sobrepasarán el 2% a mediano plazo, y por consiguiente, es necesario basar la gestión de la nueva unidad en un presupuesto

mixto, con fuentes de financiamiento externo. Nuevamente, se reafirma la importancia de capacitación del equipo de trabajo de cultura para la sostenibilidad del departamento.

- ii. Mediación cultural, artística y patrimonial:
  - a. Educación artística: la brecha está en el acceso a ella, ya sea para educar a través del arte o educar en arte, se debiera tender a ampliar la cobertura de lo que ya se realiza para que los estudiantes con becas o participantes en talleres fueran más y abriéndose a la comunidad, y en la formación de públicos a través de la mediación artística y cultural.
- iii. Economía creativa y desarrollo local: en este punto, la brecha está en la conceptualización de cultura y su gestión en el municipio y entre los gestores locales. A partir de lo expuesto por ellos, se puede percibir que no visualizan que las actividades desarrolladas en los dominios culturales presentes en Las Cruces son factibles de constituirse en un valor económico, representando una industria creativa que repercute en el crecimiento económico, la generación de empleo y el desarrollo local, además de relevar la identidad local. Urge romper el paradigma reinante e incorporar la economía creativa en Las Cruces, potenciando en un comienzo el patrimonio, arquitectura, artes literarias, libros y prensa, y artesanía, como sectores de economía creativa.
- iv. Patrimonio: las principales brechas percibidas están en la apropiación simbólica y social de las zonas típicas, la casa Labbé y la laguna El Peral, que se siente entre los entrevistados y participantes del focus group. A excepción de Luis Merino, quien participo en los procesos declaratorios, da la sensación de que estos patrimonios son algo externo a la identidad cultural de la localidad, sin repercusión para sus habitantes, desde el ejercicio de derecho. Probablemente por el manejo que se tuvo de esto en su momento y la precaria información que se tiene al respecto. Esto es un tema de relevancia no solo cultural pues genera conflictos sociales, políticos y un desaprovechamiento cultural, turístico y económico asociado.
- v. Identidad cultural: es necesario incorporar en el diagnóstico cultural que realizará este año el municipio como dimensión de análisis la identidad cultural de Las Cruces, que sin duda es base para el diseño del Plan comunal de cultural. Si bien

no se pueden sacar conclusiones en esta línea porque no fue parte de la AFE, por lo expuesto en el focus group, es necesario explorar en la identidad local y las prácticas culturales del territorio, que a simple vista se disuelven y no es posible identificarlas producto de su contexto actual: dependencia administrativa de El Tabo, con una identidad local y situación socioeconómica distinta, con una diversidad cultural que se ve opacada por la élite cultural de Las Cruces, compuesta por artistas de renombre cuyas prácticas culturales y consumo cultural, es distinto al de los habitantes del pueblo, y por último, con una condicionante demográfica dada por el turismo estival y la población flotante, que al parecer, choca, culturalmente con las personas que viven todo el año en la localidad.

#### 7.4 Conclusión de Análisis FODA – Cultura en Las Cruces

Tras el análisis de la gestión municipal en cultura, es importante tener una visión amplia, más allá del municipio respecto al desarrollo cultura de la localidad, por lo que se presentará un análisis FODA, considerando las Fortalezas y Debilidades del territorio y los agentes culturales, así como de las Oportunidades y Amenazas que se perciben entre los entrevistados y participantes del focus group, que nos facilite identificar las líneas de intervención o dimensión de acción de nuestro Modelo de Gestión Cultural.

i. **Ámbito interno: Fortalezas y debilidades del territorio – gestores culturales**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resurgimiento de Las Cruces como lugar de poetas y artistas con la llegada de Nicanor Parra.</li> <li>- Residencia de artistas de renombre nacional e internacional, desde sus inicios.</li> <li>- Patrimonio material y natural reconocido por el CMN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hermetismo de la elite cultural de Las Cruces, especialmente para la gestión de actividades culturales.</li> <li>- Baja relevancia institucional de la cultura, como motor de desarrollo para el municipio.</li> <li>- Alta dependencia municipal del Fondo Municipal (sobre el 80% de los ingresos)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con un entorno natural atractivo para turismo cultural y sustentable (Quebrada de La Hoyada y Laguna el Peral).</li> <li>- Proyecto sanitario en ejecución para dotar de agua potable y alcantarillado a sectores de Las Cruces, lo que potencia el turismo.</li> <li>- Comunidad empoderada, que busca ejercer su derecho a la cultura.</li> <li>- Cercanía de capital regional y nacional.</li> <li>- Equipo de trabajo unidad de cultura municipio comprometido.</li> <li>- Artistas locales en diversos dominios culturales.</li> <li>- Por la composición social de Las Cruces, cuenta con una identidad local que lo distingue de El Tabo y otros balnearios, lo que genera un atractivo turístico y cultural.</li> <li>- La misma identidad local genera una diversidad cultural que debe ser descubierta y potenciada.</li> <li>- Cuenta con dos centros culturales en Las Cruces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>da poca movilidad presupuestaria para áreas no prioritarias como cultura.</li> <li>- Empleabilidad de lugareños sujeta a turismo estacional, lo que modifica costumbres y estilos de vida en los meses de enero y febrero.</li> <li>- Carencia de información clara y confiable sobre la declarada de zona típica, que genera conflicto entre los residentes, la comunidad en general y el municipio.</li> <li>- Baja difusión de las actividades culturales realizadas por el municipio y organizaciones culturales, especialmente en la promoción.</li> <li>- Limitada pertinencia entre el tipo de bienes y servicios entregados y los intereses de los diversos públicos que conviven en la localidad.</li> <li>- Actividades culturales desarrolladas principalmente en época estiva, para captación y fidelización del turista.</li> <li>- Percepción de abandono gubernamental, especialmente en financiamiento cultural, según agentes culturales locales.</li> <li>- Baja valoración del artista local y de Las Cruces, en general, por parte de sus habitantes.</li> <li>- Ausencia de Plan comunal de cultura.</li> </ul>
---	---

ii. **Ámbito externo: Oportunidades y amenazas del territorio – gestores culturales.**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiamiento externo para educación artística y desarrollo de proyectos culturales gubernamentales e internacionales para localidades con las características socioculturales como Las Cruces (salvaguarda patrimonial, industrias creativas, establecimientos educacionales en contextos de vulnerabilidad social, entre otros).</li> <li>- Puesta en ejercicio de la PCN y PRC 2017-2022, que pone en relevancia la gestión cultural en el territorio, asociado al desarrollo local.</li> <li>- Pertenecer al circuito del “Litoral de Los Poetas” refuerza su vínculo con la cultura y las artes.</li> <li>- Proyecto MOP de Costanera integrada en el Litoral de Los Poetas.</li> <li>- Existen Encuentros Locales de Organizaciones sociales del Litoral de Los Poetas.</li> <li>- Existe coordinación entre los municipios del Litoral de Los Poetas para algunas actividades culturales.</li> <li>- Presencia de Universidades en la zona por estudios e investigaciones en temas medioambientales y de conservación de la biosfera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Propuestas de proyectos culturales municipales sujeto al fallecimiento de Nicanor Parra y a la decisión legal sobre su patrimonio material y humano por parte de sus familiares.</li> <li>- Alta población flotante en época estival congestiona las vías de entrada/salida de Las Cruces, generando un problema de traslado entre balnearios.</li> <li>- Oferta de servicios turístico no está estructurada.</li> <li>- Sector hotelero, turístico y recreativo limitado.</li> </ul>

Tras realizar el análisis FODA podemos concluir que Las Cruces cuenta con las fortalezas suficientes para potenciar su gestión cultural e imagen de comuna cultural, como parte del circuito del “Litoral de los Poetas”. Sus principales fortalezas están en el capital cultural con el que cuenta: Patrimonio Natural como la Laguna El Peral; Patrimonio Material, como la zona típica de los barrios Vaticano y El Quirinal, la Casa Labbé. Además, y ligado a esto, la arquitectura del pueblo en general, sus playas, la residencia de artistas, especialmente Nicanor Parra, y la naturaleza donde está inserta destacando la Quebrada de La Hoyada y su flora y fauna. En términos turísticos cuenta con opciones de alojamiento y alimentación, que si bien son limitadas, permiten la satisfacción de los turistas. Por último, desde la gestión municipal está la creación del departamento de cultura y su incremento en un 100% del presupuesto asignado para el 2018.

Con estas fortalezas y las oportunidades de financiamiento externo para actividades y programas culturales que existen, así como el marco normativo nuevo desde el Ministerio de las culturas, las artes y el patrimonio (PNC y PRC 2017-2022) que potencia al territorio como epicentro de la cultura y releva al patrimonio en su gestión e importancia en el desarrollo, es factible hacer frente a las debilidades de gestión que posee Las Cruces, especialmente en términos municipales en la efectividad del área de cultura, aumentando su eficiencia en la gestión de recursos y eficacia de las actividades culturales. También es importante señalar que el ser parte del circuito turístico-cultural “Litoral de los Poetas” es una gran oportunidad para potenciar el trabajo en red con las comunas aledañas en temas de marketing cultural de la zona y oferta/demanda de una programación cultural con artistas y presentaciones locales, pudiendo diferenciar el foco en época estival o no para hacer frente y controlar la amenaza más significativa en la gestión cultural que es, a mi parecer, la congestión vial producto del aumento exponencial de habitantes en verano producto al turismo.

En este contexto, se propone un modelo de gestión cultural que permita potenciar las fortalezas de Las Cruces para que la cultura se posicione en el centro del desarrollo de la localidad junto con el turismo, y que así, pueda construir una imagen de “comuna cultural”. A continuación, se presenta la propuesta de Modelo de Gestión Cultural para Las Cruces que focaliza en cuatro líneas de trabajo/acción que fueron identificadas como

los principales ámbitos con impacto directo en la efectividad de la gestión cultural en base al análisis de resultados, de brechas y el FODA.

Como fin, este modelo espera que:

*“La cultura y su gestión contribuyan al desarrollo económico productivo de Las Cruces considerando su conexión y aporte al turismo, como también a la definición de la identidad local de la zona como una comuna cultural, por su relación directa y permanente con el patrimonio y los artistas destacados del país.”*

## 8 Modelo de gestión cultural de las cruces



**Objetivo General Modelo:** Cultura como motor de desarrollo local de Las Cruces.

## **8.1 Líneas de acción**

### **8.1.1 Gestión Municipal Eficiente**

**Objetivo:** Dotar al departamento de cultura municipal de las competencias, herramientas y recursos necesarios para movilizar la cultura, artes y patrimonio en la planificación municipal relevando su aporte al desarrollo de Las Cruces.

**Ejes de intervención:**

- Planificación en cultura (Plan comunal).
- Formación de RRHH en gestión cultural y formulación de proyectos.
- Programación participativa de centros culturales y actividades culturales.
- Vinculación intra-municipal: programa de turismo cultural/ sustentabilidad y patrimonio.
- Vinculación extra-municipal: municipios aledaños (potenciar lo del litoral de los poetas), sector privado (financiamiento y desarrollo cultural comunitario), CRCA (incorporación a programas culturales, financiamiento y formación)
- Diversificación y ampliación de financiamiento.

### **8.1.2 Formación de públicos y mediación**

**Objetivo:** Incrementar la capacidad de convocatoria y participación de actividades culturales, asegurando la mantención de una programación acorde al consumo cultural de los diversos públicos de Las Cruces.

**Ejes de intervención:**

- Plan comunal de formación de públicos: bajada del plan comunal de cultura a partir de diagnóstico cultura.
- Proyecto de educación artística en establecimientos educacionales y/o organizaciones sociales con participación de jóvenes y menores de 18 años.
- Entrega de herramientas a comunicadores y gestores culturales locales.
- Programa anual de consumo cultural: programación de actividades culturales permanentes en espacios comunitarios acorde a los tipos de



públicos identificados.

### **8.1.3 Creación, producción y productividad**

**Objetivo:** Desarrollar la industria creativa local, fomentando el consumo cultural de la ciudadanía y el crecimiento económico-turístico de Las Cruces.

#### **Ejes de intervención**

- Catastrar artistas y agentes culturales de la comuna, y la provincia, respecto a los dominios culturales.
- Articulación y asociatividad de los agentes culturales locales y provinciales.
- Fortalecimiento de la creación mediante colaboración público-privada.
- Apoyo a organizaciones culturales comunitarias.
- Programa de uso espacios culturales para creación y desarrollo industrias creativas.

### **8.1.4 Patrimonio cultural**

**Objetivo:** desarrollar acciones de investigación, documentación, gestión, exhibición, conservación, protección y/o salvaguarda del patrimonio material, inmaterial, humano y natural de lo localidad de Las Cruces, revalorizando su identidad cultural y sentido de pertenencia colectivo.

#### **Ejes de intervención**

- Regularización normativa y legal de patrimonio existente
- Investigación y documentación de patrimonio material-arquitectónico.
- Programa de turismo cultural asociado a la exhibición de patrimonio: circuito turístico zona típica, tour sustentable por laguna El Peral y Quebrada Lo Hoyada, con senderismo y puesta en valor de riqueza de la fauna del lugar.
- Tour Patrimonial, como primera etapa para un futuro programa de conservación, protección y/o salvaguarda del patrimonio material

Para implementar el Modelo se propone un plan de trabajo en 3 etapas

## 8.2 Plan de trabajo modelo de gestión cultural de las cruces 2018-2021

	1.Diseño	2.Ejecución	3. Consolidación
<b>Objetivo</b>	Diseñar plan estratégico para la ejecución de Modelo de Gestión Cultural.	Implementar el plan estratégico del Modelo de Gestión Cultural.	Evaluar plan estratégico del Modelo para mantención de buenas prácticas y actualización de iniciativas.
<b>Indicador</b>	N° actividades realizadas/ N° actividades proyectadas.	% cumplimiento del plan estratégico anual.	
<b>Plazo</b>	6 meses	36 meses	6 meses
<b>Actividades</b>	-Diseño Plan Comunal de Cultura Las Cruces. -Formación cultural para RRHH de cultura municipal. -Definición del programa anual de consumo cultural (Actividades masivas y centros culturales). -Programa de financiamiento.	-Ejecución programas propuestos en Modelo: a. Tour patrimonial. b. Feria artesanal permanente. -Agenda cultural de centros culturales. -Mesa de trabajo público-privado. - Ejecución plan comunal de cultura.	-Evaluación del Modelo de Gestión y plan comunal de cultura. - Ejecución de actividades culturales según planificación anual.
<b>Responsable</b>	DIDECO – Depto.	DIDECO – Depto. de	DIDECO – Depto. de

	Cultural Municipalidad El Tabo.	Cultura, depto. de turismo.	Cultura, depto. de turismo.
<b>Financiamiento</b>	Municipal.	Mixto: municipal y externo.	Mixto: municipal y externo.
<b>Línea de trabajo</b>	Gestión municipal eficiente.	Formación de públicos Patrimonio.	Patrimonio Creación, producción y creatividad.

### 8.3 Desarrollo de actividades según etapa del Modelo de Gestión Cultural

#### 8.3.1 Diseño

a. Diagnóstico cultural y plan comunal de cultura.

<b>Dirección/Departamento:</b>	DIDECO
<b>Aspecto a mejorar:</b>	Capacidad de gestión e impacto de las actividades culturales del municipio.
<b>Nombre de iniciativa:</b>	Diagnostico cultural y plan comunal.
<p><b>* Situación actual:</b></p> <p>Se ha intentado realizar un diagnóstico cultural durante el 2017 pero por falta de financiamiento no se ha efectuado. No cuenta con plan comunal de cultura.</p> <p><b>* Situación propuesta:</b></p> <p>Realizar el diagnóstico cultura y como resultado, contar con un plan comunal de cultura a finales del primer semestre del 2018.</p>	
<p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Objetivos y lineamientos claros y conocidos por todos los actores culturales.</li> <li>* Planificación de actividades mensuales, con indicadores y presupuesto.</li> <li>* Control presupuestario.</li> <li>* Mayor eficiencia y efectividad de la gestión cultural, potenciando la imagen de comuna cultural.</li> </ul>	
<p><b>Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Sobrecarga laboral del equipo de trabajo impacta en el cumplimiento de actividades según planificación.</li> <li>* Capacidad de respuesta municipal antes solicitudes externas.</li> </ul>	
<p><b>Recursos necesarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Presupuesto para externalizar estudio diagnostico cultural.</li> <li>* Presupuesto del departamento de cultura.</li> <li>* Equipamiento para actividades culturales fuera del municipio.</li> </ul>	

\* Equipamiento para centros culturales.

<b>Plan de implementación:</b>		
<b>N°</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo (mes)</b>
1	Licitación Diagnóstico cultural.	Marzo
2	Desarrollo diagnóstico cultural y plan comunal de cultura Validación de plan comunal.	Abril - Junio
3	Por concejo municipal y alcalde.	Julio
4	Definición de responsables de implementación del plan comunal de cultura.	Julio
5	Ejecución de actividades definidas en el plan comunal de cultura.	Agosto - Diciembre

b. Formación cultural para RRHH de cultura municipal

<b>Dirección/Departamento:</b>	DIDECO - depto. de cultura.
<b>Aspecto a mejorar:</b>	Capacitación y competencias del equipo de trabajo de cultura en gestión cultural y formulación de proyectos.
<b>Nombre de iniciativa:</b>	Formación cultural para RRHH de cultura municipal.
<p><b>* Situación actual:</b></p> <p>Equipo de trabajo no cuenta con el conocimiento técnico suficiente para la formulación de proyectos para financiamiento externo. Precaria formación formal en gestión cultural del equipo de trabajo.</p> <p><b>* Situación propuesta:</b></p> <p>Equipo de trabajo capacitado en gestión cultural para incrementar el impacto del departamento de cultura en Las Cruces. Equipo de trabajo capacitado en formulación de proyectos para la búsqueda de financiamiento externo.</p>	
<p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Eficiencia en la gestión del departamento de cultura.</li> <li>* Resalta la profesionalización del equipo de trabajo.</li> <li>* Competencias desarrolladas para postular a fondos de financiamiento externo y cumplir con los programas del plan comunal de cultura.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Competencias desarrolladas para mejorar la calidad y cobertura de las actividades culturales.</li> </ul>	
<p><b>Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Baja asistencia a cursos/talleres.</li> <li>* Bajo nivel de aprendizaje en cursos/talleres.</li> </ul>	

<b>Recursos necesarios:</b>		
* Presupuesto para contratar cursos del CNCA.		
* Presupuesto para traslado de equipo de trabajo fuera de la localidad, de ser necesario.		
<b>Plan de implementación:</b>		
<b>N°</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo (mes)</b>
1	Definición de cursos/talleres de formación cultural.	Marzo
2	Designación de cupos para talleres/cursos entre trabajadores del equipo.	Marzo
3	Asignación de presupuesto.	Marzo
4	Asistencia a cursos/talleres.	Abril - Diciembre
5	Cierre de cursos/talleres y presentación de lo aprendido a los trabajadores que no participaron.	Máximo un mes después del cierre del curso

c. Definición del programa anual de consumo cultural

<b>Dirección/Departamento:</b>	Departamento de cultura.
<b>Aspecto a mejorar:</b>	Eficiencia en el uso del presupuesto de cultural y formación de público para contar con una agenda cultural permanente.
<b>Nombre de iniciativa:</b>	Definición del programa anual de consumo cultural.
<p><b>* Situación actual:</b> El nuevo departamento de cultura debe mostrar su capacidad de gestión y una agenda cultural permanente que le permita posicionarse en el Municipio y la comuna, para la solicitud de incremento de presupuestario para el periodo 2019-2022. Baja convocatoria a eventos por problemas en la difusión y desconocimiento de los distintos tipos de públicos que existen en Las Cruces.</p> <p><b>* Situación propuesta:</b> Programación de actividades culturales en centros culturales y eventos masivos acorde a los tipos de públicos existentes.</p>	

<p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Mayor presencia del departamento cultural en Las Cruces.</li> <li>* Actividades culturales planificadas que permiten el desarrollo de un plan de difusión anual.</li> <li>* A mayor conocimiento de la programación, mayor posibilidad de participación activa y masiva en las actividades.</li> <li>* Primer paso para posicionar a Las Cruces como comuna cultural.</li> </ul>																							
<p><b>Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Generación de expectativas no cumplidas entre los habitantes de la comuna.</li> <li>* Se requiere coordinación permanente y fluida con el área de relaciones públicas.</li> <li>* Identificación errada de los tipos de públicos que derive en una baja participación a las actividades culturales.</li> </ul>																							
<p><b>Recursos necesarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantención de centros culturales.</li> <li>* Equipamiento audiovisual para eventos masivos.</li> <li>* Equipamiento para actividades en centros culturales.</li> <li>* Presupuesto para traslado, alimentación y alojamiento de artistas.</li> </ul>																							
<p><b>Plan de implementación:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>Actividades</th> <th>Plazo (mes)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Planificación de actividades primer semestre 2018.</td> <td>Marzo</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Ejecución de actividades primer semestre 2018.</td> <td>Marzo -junio</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Diseño del programa anual de actividades culturales (consumo cultural) en base a tipos de públicos identificados en diagnóstico cultural, involucrando a la comunidad en todas las etapas de este diseño.</td> <td>Julio- agosto</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Ejecución de actividades culturales en centros culturales.</td> <td>Agosto - Diciembre</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Ejecución de actividades culturales en espacios culturales privados.</td> <td>Agosto - Diciembre</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Evaluación de programa anual para planificación 2019.</td> <td>Diciembre</td> </tr> </tbody> </table>			N°	Actividades	Plazo (mes)	1	Planificación de actividades primer semestre 2018.	Marzo	2	Ejecución de actividades primer semestre 2018.	Marzo -junio	3	Diseño del programa anual de actividades culturales (consumo cultural) en base a tipos de públicos identificados en diagnóstico cultural, involucrando a la comunidad en todas las etapas de este diseño.	Julio- agosto	4	Ejecución de actividades culturales en centros culturales.	Agosto - Diciembre	5	Ejecución de actividades culturales en espacios culturales privados.	Agosto - Diciembre	5	Evaluación de programa anual para planificación 2019.	Diciembre
N°	Actividades	Plazo (mes)																					
1	Planificación de actividades primer semestre 2018.	Marzo																					
2	Ejecución de actividades primer semestre 2018.	Marzo -junio																					
3	Diseño del programa anual de actividades culturales (consumo cultural) en base a tipos de públicos identificados en diagnóstico cultural, involucrando a la comunidad en todas las etapas de este diseño.	Julio- agosto																					
4	Ejecución de actividades culturales en centros culturales.	Agosto - Diciembre																					
5	Ejecución de actividades culturales en espacios culturales privados.	Agosto - Diciembre																					
5	Evaluación de programa anual para planificación 2019.	Diciembre																					

c. Definición del programa anual de consumo cultural (continuación)

<b>Dirección/Departamento:</b>	Departamento de cultura.	
<b>Aspecto a mejorar:</b>	Eficiencia en el uso del presupuesto de cultura y formación de público para contar con una agenda cultural permanente.	
<b>Nombre de iniciativa:</b>	Definición del programa anual de consumo cultural.	
<b>Plan de implementación:</b>		
<b>N°</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo (mes)</b>
1	Planificación de actividades primer semestre 2018.	Marzo
2	Ejecución de actividades primer semestre 2018.	marzo -junio
3	Diseño del programa anual de actividades culturales (consumo cultural) en base a tipos de públicos identificados en diagnóstico cultural.	Julio- agosto
4	Ejecución de actividades culturales en centros culturales.	Agosto - Diciembre
5	Ejecución de actividades culturales en espacios culturales privados.	Agosto - Diciembre
5	Evaluación de programa anual para planificación 2019.	Diciembre

d. Programa de financiamiento

<b>Dirección/Departamento:</b>	Departamento de cultural.
<b>Aspecto a mejorar:</b>	Agenda cultural acotada por presupuesto limitado financiamiento municipal.
<b>Nombre de iniciativa:</b>	Diagnostico cultural y plan comunal.
<p><b>* Situación actual:</b> Si bien, para el 2018, el presupuesto de cultura aumentó significativamente sigue siendo íntegramente con financiamiento municipal, lo que limita las posibilidades de ampliar la agenda cultural de Las Cruces e incorporar programas culturales propuestos en el Modelo (ej. senderos turísticos, tour patrimonial, entre otros).</p> <p><b>* Situación propuesta:</b></p>	

<p>Contar con una base de datos de fondos privados y públicos de financiamiento, diferenciando por tipo de línea de trabajo, público objetivo, monto a financiar, entre otros.</p>																				
<p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Incremento del presupuesto anual del departamento de cultura.</li> <li>* Diseño y ejecución de nuevos programas de cultura.</li> <li>* Posibilidad de mantener un programa de formación cultural permanente del equipo de trabajo.</li> <li>* Mejorar el equipamiento de los centros culturales.</li> <li>* Construcción y mejoramiento de infraestructura cultural.</li> </ul>																				
<p><b>Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Alta postulación a fondos y baja adjudicación de proyectos.</li> <li>* Frustración laboral del equipo si es que no hay adjudicación de fondos.</li> <li>* Control presupuestario inadecuado que perjudique la rendición de los proyectos adjudicados, perdiendo opción a la Re-postulación al fondo.</li> </ul>																				
<p><b>Recursos necesarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Presupuesto para externalizar estudio diagnóstico cultural.</li> <li>* Presupuesto del departamento de cultura.</li> <li>* Equipamiento para actividades culturales fuera del municipio.</li> <li>* Equipamiento para centros culturales.</li> </ul>																				
<p><b>Plan de implementación:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>Actividades</th> <th>Plazo (mes)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Participación de equipo de trabajo en curso de formulación de proyecto.</td> <td>Abril - diciembre</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Catastrar fondo de financiamiento según líneas de trabajo del Modelo de Gestión y proyectos definidos por depto. de cultura.</td> <td>Febrero</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Definición de encargado de postulación de proyectos.</td> <td>Febrero</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Diseño de proyectos de financiamiento.</td> <td>Marzo - Diciembre</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Postulación a fondos de financiamiento.</td> <td>Marzo - Diciembre</td> </tr> </tbody> </table>			N°	Actividades	Plazo (mes)	1	Participación de equipo de trabajo en curso de formulación de proyecto.	Abril - diciembre	2	Catastrar fondo de financiamiento según líneas de trabajo del Modelo de Gestión y proyectos definidos por depto. de cultura.	Febrero	3	Definición de encargado de postulación de proyectos.	Febrero	4	Diseño de proyectos de financiamiento.	Marzo - Diciembre	5	Postulación a fondos de financiamiento.	Marzo - Diciembre
N°	Actividades	Plazo (mes)																		
1	Participación de equipo de trabajo en curso de formulación de proyecto.	Abril - diciembre																		
2	Catastrar fondo de financiamiento según líneas de trabajo del Modelo de Gestión y proyectos definidos por depto. de cultura.	Febrero																		
3	Definición de encargado de postulación de proyectos.	Febrero																		
4	Diseño de proyectos de financiamiento.	Marzo - Diciembre																		
5	Postulación a fondos de financiamiento.	Marzo - Diciembre																		

### 8.3.2 Ejecución

a.- Ejecución de programas del Modelo de Gestión

<b>Dirección/Departamento:</b>	DIDECO - depto. de cultura
--------------------------------	----------------------------



<b>Aspecto a mejorar:</b>	Carencia de programas culturales y de turismo cultural permanentes																		
<b>N° y Nombre de iniciativa:</b>	Cultura para Las Cruces: turismo cultural y patrimonio																		
<p><b>* Situación actual:</b></p> <p>No se cuenta con programas permanentes de turismo cultural y patrimonio, dos áreas de alto potencial de desarrollo económico productivo y cultural.</p> <p><b>* Situación propuesta:</b></p> <p>Contar con un programa ícono en cada una de estas dimensiones:  a. Turismo cultural: senderos turísticos en Laguna El Peral y Quebrada de la Hoyada.  B. Patrimonio: Tour patrimonial (zona típica y Laguna El Peral).</p>																			
<p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Visibilización de Las Cruces en el circuito "Litoral de los Poetas" y diferenciación de los otros sectores/comunas.</li> <li>* Sensibilización y educación en temas medioambientales y patrimoniales para los turistas y habitantes de Las Cruces.</li> <li>* Nicho de negocio para industrias creativas y generación de empleo local.</li> <li>* Potencia el rol de la cultura en el desarrollo local.</li> </ul>																			
<p><b>Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de recursos económicos para implementación.</li> <li>* Que no exista la voluntad política para implementarlos.</li> </ul>																			
<p><b>Recursos necesarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Merchandising.</li> <li>* Transporte de pasajeros.</li> <li>* RRHH: Monitores o guías turísticos.</li> </ul>																			
<p><b>Plan de implementación:</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">N°</th> <th style="text-align: left;">Actividades</th> <th style="text-align: left;">Plazo (mes)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Evaluación costo/beneficio.</td> <td>Agosto</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Diseño de programas.</td> <td>Agosto - Septiembre</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Aprobación de concejo municipal.</td> <td>Septiembre</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Búsqueda de financiamiento externo.</td> <td>Noviembre - Diciembre</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Ejecución de programas.</td> <td>2019 - según financiamiento</td> </tr> </tbody> </table>		N°	Actividades	Plazo (mes)	1	Evaluación costo/beneficio.	Agosto	2	Diseño de programas.	Agosto - Septiembre	3	Aprobación de concejo municipal.	Septiembre	4	Búsqueda de financiamiento externo.	Noviembre - Diciembre	5	Ejecución de programas.	2019 - según financiamiento
N°	Actividades	Plazo (mes)																	
1	Evaluación costo/beneficio.	Agosto																	
2	Diseño de programas.	Agosto - Septiembre																	
3	Aprobación de concejo municipal.	Septiembre																	
4	Búsqueda de financiamiento externo.	Noviembre - Diciembre																	
5	Ejecución de programas.	2019 - según financiamiento																	

b. Agenda cultural de centros culturales

<b>Dirección/Departamento:</b>	DIDECO - depto. de cultura
--------------------------------	----------------------------

<b>Aspecto a mejorar:</b>	Formación de públicos para centros culturales (convocatoria y participación en actividades).																		
<b>Nombre de iniciativa:</b>	Agenda cultural de centros culturales.																		
<p><b>* Situación actual:</b></p> <p>Los centros culturales cuentan con una programación de actividades culturales y presentación de artistas que debe ser revisada y actualizada a la luz del Modelo de Gestión Cultural y del Plan Comunal de Cultura.</p> <p><b>* Situación propuesta:</b></p> <p>Contar con centros culturales en Las Cruces que posean una agenda cultural permanente, variada y acorde a los lineamientos municipales en la temática (Modelo de gestión cultural y plan comunal de cultura).</p>																			
<p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Visibilización de Las Cruces en el circuito "Litoral de los Poetas" y diferenciación de los otros sectores/comunas.</li> <li>* Formación de públicos.</li> <li>* Nicho de negocio para industrias creativas y generación de empleo local.</li> <li>* Potencia el rol de la cultura en el desarrollo local.</li> </ul>																			
<p><b>Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de recursos económicos para actividades culturales y presentaciones.</li> <li>* Multifuncionalidad que tiene hasta el momento la infraestructura de los centros culturales.</li> <li>* Equipamiento de los centros culturales precario.</li> </ul>																			
<p><b>Recursos necesarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Merchandising.</li> <li>* Financiamiento de artistas.</li> <li>* Plan de marketing y difusión (desarrollado en conjunto con el depto. de relaciones públicas).</li> </ul>																			
<p><b>Plan de implementación:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>Actividades</th> <th>Plazo (mes)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Catastrar artistas locales y regionales.</td> <td>año 2018</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Generación de redes con organizaciones culturales y artistas.</td> <td>permanente</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Programación mensual de actividades culturales.</td> <td>Diciembre 2018 - enero 2019</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Mejoramiento de infraestructura y equipamiento.</td> <td>Marzo - abril 2019 (fuera de época estival)</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Desarrollo de actividades según programación.</td> <td>2019-2020-2021</td> </tr> </tbody> </table>		N°	Actividades	Plazo (mes)	1	Catastrar artistas locales y regionales.	año 2018	2	Generación de redes con organizaciones culturales y artistas.	permanente	3	Programación mensual de actividades culturales.	Diciembre 2018 - enero 2019	4	Mejoramiento de infraestructura y equipamiento.	Marzo - abril 2019 (fuera de época estival)	5	Desarrollo de actividades según programación.	2019-2020-2021
N°	Actividades	Plazo (mes)																	
1	Catastrar artistas locales y regionales.	año 2018																	
2	Generación de redes con organizaciones culturales y artistas.	permanente																	
3	Programación mensual de actividades culturales.	Diciembre 2018 - enero 2019																	
4	Mejoramiento de infraestructura y equipamiento.	Marzo - abril 2019 (fuera de época estival)																	
5	Desarrollo de actividades según programación.	2019-2020-2021																	

c.- Mesa de trabajo público - privado

<b>Dirección/Departamento:</b>	DIDECO - depto. de cultura										
<b>Aspecto a mejorar:</b>	Carencia de vínculos extra-municipales: otros municipios, sector privado, organizaciones sociales, entre otros.										
<b>N° y Nombre de iniciativa:</b>	Mesa de trabajo público-privado										
<p><b>* Situación actual:</b> El municipio y su área de cultura no mantiene un trabajo coordinado con otros sectores de la sociedad que permita potenciar la cultura, obtener financiamiento y gestionar en conjunto actividades culturales de mayor impacto, en término de público, por ejemplo.</p> <p><b>* Situación propuesta:</b> Contar con un plan de gestión de redes que entregue los lineamientos, mensajes y propuestas a ser desarrolladas con el sector privado y público, externo al municipio a través de una mesa de trabajo.</p>											
<p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Mayor difusión de las actividades.</li> <li>* Ampliación de financiamiento de actividades.</li> <li>* Nicho de negocio para industrias creativas y generación de empleo local.</li> <li>* Potencia el rol de la cultura en el desarrollo local mediante el trabajo conjunto entre actores locales.</li> </ul>											
<p><b>Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Operatividad de la mesa puede estancarse si el liderazgo del depto. de cultura no es efectivo.</li> <li>* Lentitud en la toma de decisiones y puesta en marcha de proyecto según interés de quienes componen la mesa.</li> </ul>											
<p><b>Recursos necesarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Espacio para reuniones.</li> <li>* Presupuesto designado para las reuniones mensuales de la mesa y posibles proyectos.</li> <li>* Plan de marketing y difusión (desarrollado en conjunto con el depto. de relaciones públicas).</li> </ul>											
<p><b>Plan de implementación:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>Actividades</th> <th>Plazo (mes)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Definición de actores que deben participar en la mesa.</td> <td>septiembre 2018</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Convocatoria a mesa público-privado.</td> <td>octubre 2018</td> </tr> </tbody> </table>			N°	Actividades	Plazo (mes)	1	Definición de actores que deben participar en la mesa.	septiembre 2018	2	Convocatoria a mesa público-privado.	octubre 2018
N°	Actividades	Plazo (mes)									
1	Definición de actores que deben participar en la mesa.	septiembre 2018									
2	Convocatoria a mesa público-privado.	octubre 2018									

3	Programación mensual de actividades culturales.	Enero a diciembre 2019 -2020-2021
4	Realización de reuniones mensuales.	Enero a diciembre 2019 -2020-2021
5	Ejecución de proyectos en conjunto.	Enero a diciembre 2019 -2020-2021

d.- Ejecución anual del plan comunal de cultura

<b>Dirección/Departamento:</b>	DIDECO - depto. de cultura.	
<b>Aspecto a mejorar:</b>	Planificación de actividades culturales con objetivos claros, indicadores y metas.	
<b>N° y Nombre de iniciativa:</b>	Ejecución anual de plan comunal de cultura.	
<p><b>* Situación actual:</b></p> <p>El plan comunal de cultura se diseñará el primer semestre 2018 para iniciar su ejecución el segundo semestre.</p> <p><b>* Situación propuesta:</b></p> <p>Gestionar el plan comunal de cultura a partir del segundo semestre, con énfasis en el desarrollo permanente de actividades culturales, el control presupuestario y la medición del impacto mediante objetivos claros con indicadores y metas anuales.</p>		
<p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Eficiencia de la gestión cultural municipal.</li> <li>* Presencia permanente del depto. de cultura en PLADECO.</li> <li>* Facilita la concreción del objetivo de que la cultura sea un motor de desarrollo a través de la planificación de las acciones culturales del municipio.</li> <li>*</li> </ul>		
<p><b>Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de recursos económicos para implementación.</li> <li>* Que no exista la voluntad política para implementarla.</li> </ul>		
<p><b>Recursos necesarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Merchandising.</li> <li>* Espacios culturales bien equipados.</li> <li>* Transporte de pasajeros.</li> <li>* RRHH: Monitores o guías turísticos, equipo de trabajo.</li> </ul>		
<b>Plan de implementación:</b>		
<b>N°</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo (mes)</b>

1	Diseño de cronograma de programas y actividades, responsables, presupuesto, indicadores de gestión y metas anuales.	Septiembre 2018
2	Ejecución de plan según cronograma.	noviembre 2018
3	Revisión trimestral del cumplimiento del plan para ajustes.	1era revisión enero 2019
4	Planificación presupuestaria anual.	en presupuesto anual municipal para periodo 2019-2020-2021
5	Actualización de cronograma.	enero 2020 - enero 2021

### 8.3.3 Consolidación

a.- Evaluación de Modelo de Gestión Cultural de Las Cruces

<b>Dirección/Departamento:</b>	DIDECO - depto. de cultura
<b>Aspecto a mejorar:</b>	Impacto de Modelo de Gestión respecto a fin y objetivos definidos.
<b>N° y Nombre de iniciativa:</b>	Evaluación de Modelo de Gestión Cultural de Las Cruces.
<p><b>* Situación actual:</b></p> <p>Por definir.</p> <p><b>* Situación propuesta:</b></p> <p>Evaluar, a través de un estudio cualitativo y cuantitativo, las acciones realizadas según el Modelo de Gestión y Plan Comunal de Cultura para focalizar la gestión cultural maximizando los aportes e impacto de acuerdo con los objetivos definidos.</p>	
<p><b>Ventajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificación de programas y actividades de alto impacto en los turistas y habitantes de Las Cruces.</li> <li>* Mejora de diseño de programas y actividades para potenciar su aporte al desarrollo local.</li> <li>* Fidelización de públicos.</li> <li>* Conocer cuánto ha permeado la imagen de comuna cultural.</li> </ul>	
<p><b>Riesgos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Evaluación negativa de los programas y actividades.</li> <li>* Modificaciones mayores al Modelo de Gestión.</li> </ul>	

<b>Recursos necesarios:</b>		
* Presupuesto para contratación de consultora a cargo del estudio.		
<b>Plan de implementación:</b>		
<b>N°</b>	<b>Actividades</b>	<b>Plazo (mes)</b>
1	Licitación de estudio.	julio 2021
2	Ejecución de estudio.	Agosto - noviembre 2021
3	Modificaciones al Modelo de Gestión.	diciembre 2021
4	Ejecución de Modelo de Gestión en nuevo periodo.	Enero 2022 en adelante.

#### 8.4 Estructura general de costos

El siguiente cuadro muestra un resumen anual con la inversión esperada para el desarrollo de este Modelo de Gestión Cultural:

Los montos expresados en la tabla son los montos mínimos de inversión, sin perjuicio de la inyección de más recursos. La proyección a cuatro años no incorpora ningún tipo de variación o incremento año a año producto de reajustes, IPC, alzas, etcétera.

Los valores se presentan en miles de \$ (M\$)

AÑO \ ETAPA	2018			2019			2020			2021		
	M	E	T	M	E	T	M	E	T	M	E	T
DISEÑO	15.000	-	15.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EJECUCIÓN	17.000	10.000	27.000	37.000	44.000	81.000	42.000	49.000	91.000	44.000	49.000	93.000
CONSOLIDACIÓN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.000	7.000	22.000
<b>TOTAL</b>	<b>32.000</b>	<b>10.000</b>	<b>42.000</b>	<b>37.000</b>	<b>44.000</b>	<b>81.000</b>	<b>42.000</b>	<b>49.000</b>	<b>91.000</b>	<b>59.000</b>	<b>56.000</b>	<b>115.000</b>

TOTAL MODELO 329.000

M: Financiamiento Municipal

E: Financiamiento Externo

T: Financiamiento Total

## 8.5 Carta Gantt del Modelo de Gestión Cultura Las Cruces

ETAPA: DISEÑO  
AÑO:2018

ACTIVIDAD/MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Dirección/ Departamento
<b>DIAGNÓSTICO CULTURAL Y PLAN COMUNAL DE CULTURA</b>													
Licitación Diagnóstico cultural.			■										DIDECO
Desarrollo diagnóstico cultural y plan comunal de cultural.				■	■	■							
Validación de plan comunal por concejo municipal y alcalde.							■						
Definición de responsables de implementación del plan comunal de cultura.							■						
Ejecución de actividades definidas en el plan comunal de cultura.								■	■	■	■	■	
<b>FORMACIÓN CULTURAL PARA RRHH DE CULTURA MUNICIPAL</b>													
Definición de cursos/talleres de formación cultural.			■										DIDECO/ DPTO. DE CUTURA
Designación de cupos para talleres/cursos entre trabajadores del equipo.			■										
Asignación de presupuesto.			■										
Asistencia a cursos/talleres.				■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Cierre de cursos/talleres Y Presentación de lo aprendido a los trabajadores que no participaron.												■	
<b>DEFINICIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE CONSUMO CULTURAL</b>													
Planificación de actividades primer semestre 2018.			■										DEPTO. DE CULTURA
Ejecución de actividades primer semestre 2018.			■	■	■	■							
Diseño del programa anual de actividades culturales (consumo cultural) en base a tipos de públicos identificados en diagnóstico cultural.							■	■					
Ejecución de actividades culturales en centros culturales.								■	■	■	■	■	
Ejecución de actividades culturales en espacios culturales privados.								■	■	■	■	■	
Evaluación de programa anual para planificación 2019.												■	
<b>PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO</b>													
Participación de equipo de trabajo en curso de formulación de proyecto.				■	■	■	■	■	■	■	■	■	DEPTO. DE CULTURA
Catastrar fondo de financiamiento según líneas de trabajo del Modelo de Gestión y proyectos definidos por depto. de cultura.			■										
Definición de encargado de postulación de proyectos.			■										
Diseño de proyectos de financiamiento.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Postulación a fondos de financiamiento.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

**ETAPA: EJECUCIÓN**  
**AÑO: 2018- 2019- 2020- 2021**

AÑO	2018												2019												2020												2021												Dirección/ Departamento		
ACTIVIDAD/MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
<b>EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE MODELO DE GESTIÓN.</b>																																																			
Evaluación costo/beneficio.																																																			
Diseño de programas.																																																			
Aprobación de concejo municipal.																																																			
Búsqueda de financiamiento externo.																																																			
Ejecución de programas																																																			
<b>AGENDA CULTURAL DE CENTROS CULTURALES.</b>																																																			
Catastrar artistas locales y regionales.																																																			
Generación de redes con organizaciones culturales y artistas.																																																			
Programación mensual de actividades culturales.																																																			
Mejoramiento de infraestructura y equipamiento.																																																			
Desarrollo de actividades según programación.																																																			
<b>MESA DE TRABAJO PÚBLICO- PRIVADO</b>																																																			
Definición de actores que deben participar en la mesa.																																																			
Convocatoria a mesa público-privado.																																																			
Programación mensual de actividades culturales.																																																			
Realización de reuniones mensuales.																																																			
Ejecución de proyectos en conjunto.																																																			
<b>EJECUCIÓN ANUAL DEL PLAN COMUNAL DE CULTURA</b>																																																			
Diseño de cronograma de programas y actividades, responsables, presupuesto, indicadores de gestión y metas anuales.																																																			
Ejecución de plan según cronograma.																																																			
Revisión trimestral del cumplimiento del plan para ajustes.																																																			
Planificación presupuestaria anual.																																																			
Actualización de cronograma																																																			

**ETAPA:**  
**CONSOLIDACIÓN**  
**AÑO: 2021**

AÑO	2021												2022												Dirección/ Departamento:
ACTIVIDAD/MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>EJECUCIÓN DE PROGRAMAS DE MODELO DE GESTIÓN.</b>																									
Licitación de estudio.																									
Ejecución de estudio.																									
Modificaciones al Modelo de Gestión.																									
Ejecución de Modelo de Gestión en nuevo periodo.																									



## 9 Comentarios Finales

Durante el año y medio que duró esta AFE, ocurrieron cambios administrativos en la Municipalidad de El Tabo y cambios políticos en el país que repercutieron en el Modelo de Gestión Cultural propuesto. Desde el Municipio la Administración actual, se hizo cargo del problema de gestión e impacto que generaba la multifuncionalidad del departamento de relaciones públicas, cultura y turismo, al tener tres áreas bajo su responsabilidad; y a partir del 02 de enero del 2018 se dividió el departamento de Relaciones Públicas, Cultura y Turismo, funcionando como tres departamentos independientes, con presupuestos autónomos y con jefaturas distintas. Este relevante hecho, nos muestra que la cultura está obteniendo una vitrina importante a nivel municipal, y que el Modelo diseñado toma mayor pertinencia para el apoyo de la gestión cultural municipal 2018-2021, si es que las voluntades políticas de las autoridades comunales aprueban su implementación. Sin duda la “Dimensión Gestión Municipal Eficiente” toma aún más relevancia y sentido a nivel municipal.

Junto con esto, con la creación del Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio en noviembre del 2017 y las nuevas Política Nacional y Regional de Cultura 2017-2022 pueden ser respaldo institucional que el Municipio necesita para potenciar y desarrollar su departamento de cultura. Es por esta razón, que a partir de estos hitos culturales, se tomó la decisión de modificar el marco conceptual y el análisis de resultados e incorporar estas Políticas, para que el Modelo se constituyera en una herramienta útil, con visión de futuro y adaptada al nuevo contexto cultural. Si bien este hecho retrasó la AFE y deja algunos cabos sueltos producto de la precaria información existente en algunos ámbitos abordados por la PNC, marca un precedente al incorporarla desde sus inicios en la gestión cultural de la comuna. Sin duda contar con un Modelo diseñado a partir de los lineamientos culturales en ejercicio, dará coherencia a las actividades que se realicen y facilitará la postulación y adjudicación a fondos de financiamiento públicos.

Desde este escenario, creemos que, a pesar de haber estado en un momento histórico de transición y cambios políticos, lo que dificultó la recolección de información sobre temáticas culturales locales, el Modelo de Gestión Cultural que se propone es pertinente

a la realidad de Las Cruces. Una de sus grandes fortalezas es haberse diseñado contemplando estos cambios, permitiendo al nuevo equipo de cultura del Municipio implementar las líneas de trabajo y de acción propuestas con la flexibilidad que se requiere en una etapa de transición como la que enfrentan este 2018.

Creemos que el departamento de cultura del Municipio de El Tabo está preparado para el desafío de visibilizar la cultura como motor de desarrollo local y que el Modelo que entregamos facilitará esa labor, potenciando el rol de la gestión cultural y de los gestores culturales de Las Cruces.

## 10 Bibliografía

ADORNO, T. (1967), La industria cultural, publicado en Morin, Edgar y Theodor Adorno, *La Industria Cultural*, Galerna, Buenos Aires, 7-20.

ALONSO, L. (2007). Las nuevas culturas del consumo y la sociedad fragmentada. En: *Pensar la Publicidad, n.2*, Disponible en: revistas.ucm.es.

ANDORNO, R (2008), Principio de precaución. En J.C Tealdi, (Ed) *Diccionario latinoamericano de bioética*, Bogotá, Unibiblos y Red Latinoamericana y del Caribe de Bioética de la UNESCO, vol. II, 2008, P 345-347, Recuperado el 21-11-2017 de <http://www.unesco.org.uy/shs/fileadmin/templates/shs/archivos/DicoPartell.pdf>

ANÓNIMO (s.f.), *Economía de la Cultural Patrimonial*.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE (BCN). <http://www.bcn.cl/>

BOURDIEU, P. (1988), *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*. Madrid, España: Taurus.

- (1971), Elementos Para una Teoría Sociológica de la Percepción Artística, en Varios Autores (Ed), *Sociología del Arte*, 45-80, Buenos Aires, Argentina: Ed. Nueva Visión.
- (2008), *Cuestiones de Sociología*. Madrid, España: Istmo, 2008.

BOURDIEU, P. & WACQUANT, L. (2005), *Una Invitación a la Sociología Reflexiva*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Editores.

BUSQUET, J. (2008), Reflexiones Críticas sobre el Mito de la “Sociedad de masas”, *Trípodos*, (23), 147-160.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA LATINOAMERICA Y EL CARIBE (CEPAL), (1998), Nueva institucionalidad para la gestión de políticas sociales. En *Taller sobre Evaluación*

de la Gestión del Gasto Público; compendio de documentos. P. B39-B65.

COELHO, T. (1997), *Diccionario Crítico de Política Cultural. Cultura e Imaginario*. Ed. Iluminuras LTDA, Sao Paulo, Brasil.

COHEN Y MARTÍNEZ. (2014). *Manual de Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*. División de Desarrollo Social, CEPAL, Santiago, Chile.

CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES, (CNCA),

- (2006), *Diagnóstico de la Gestión Cultural de los Municipios de Chile.*, Valparaíso, Chile
- (2009), *Guía Metodológica para el Desarrollo de Planes Municipales de Cultura*. Valparaíso, Chile.
- (2011a), *Política Cultural 2011-2016*. Recuperada el 18-07-2017 de [http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica\\_cultural\\_2011\\_2016.pdf](http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_cultural_2011_2016.pdf)
- (2011b), *Política Cultural Regional 2011-2016 Valparaíso*. Recupero el 18-07-2017 de <http://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/regionales/>
- (2011c), *Segunda Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural*. Recuperado el 12-12-2017 de <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2012/03/Segunda-Encuesta-Nacional-de-Participaci%C3%B3n-y-Consumo-Cultural.pdf>
- (2013a), *Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural 2012. Análisis Descriptivo*. Recuperado el 28-11-2017 de [http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/11/ENPCC\\_2012.pdf](http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/11/ENPCC_2012.pdf)
- (2013b), *Estudio de Gestión Cultural Municipal*. Recuperado 10-10-2017 de <http://www.observatoriocultural.gob.cl>. Sección Observatorio Cultural.
- (2013c), *Estudio de Registro del Patrimonio Cultural Inmaterial Rural y Caracterización de sus Cultores en la Región Metropolitana*. Recuperado el 30-10-2017 de <http://www.observatoriocultural.gob.cl>. Sección Observatorio Cultural.

- (2014a), *Mapeo de las Industrias Creativas en Chile. Caracterización y Dimensionamiento*. Recuperado el 31-12-2017 de [http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2014/01/mapeo\\_industrias\\_creativas.pdf](http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2014/01/mapeo_industrias_creativas.pdf)
- (2014b), *Una Aproximación Económica a la Cultura en Chile. Evolución del Componente Económico en el Sector Cultura (2006-2010)*. Recuperado el 19-07-2017 de <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2012/03/aproximacion-economica-cultura-chile.pdf>
- (2015), *Diseño y Definición de una Taxonomía de Clasificación de Espacios Culturales para Chile*, Recuperado el 11-12-2017 de <http://www.sofiabalbontin.com/wp-content/uploads/2015/09/PROPUESTA-DE-CLASIFICACION-DE-ESPACIOS-CULTURALES-PARA-CHILEInforme-Final13-marzo-2015-1.pdf>
- (2016), *Estadísticas Culturales. Informe Anual 2016*. Recuperado el 26-12-2017 de <http://www.cultura.gob.cl/publicaciones/estadisticas-culturales-2016/>
- (2017a), *Política Nacional de Cultural 2017-2022. Cultura y Desarrollo Humano: Derechos y Territorio*. Recuperado el 26-12-2017 de <http://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/wp-content/uploads/sites/2/2017/06/politica-nacional-cultura-2017-2022.pdf>
- (2017b), *“Política Cultural Regional Valparaíso, 2017-2022”*. Recuperado el 26-12-2017 de <http://www.cultura.gob.cl/politicas-culturales/valparaiso/>
- (2017c), *Catastro de Infraestructura Cultural Pública y Privada*. Recuperado el 08-11-2017 de <http://www.cultura.gob.cl/publicaciones/catastro-infraestructura/>
- (S.F), *“Guía Metodológica para Proyectos y Productos de Turismo Cultural Sustentable”*. Recuperado el 04-01-2017 de <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2015/01/quia-metodologica-turismo-cultural.pdf>
- [www.espaciosculturales.cl](http://www.espaciosculturales.cl)
- <http://www.redcultura.cl/>
- <http://portalpatrimonio.cultura.gob.cl>

CONSEJO DE MONUMENTOS NACIONALES, (CMN),  
<http://www.monumentos.cl/monumentos/zonas-tipicas>.

ERRÁZURIZ, P. (1979), *Las Cruces: una memoria familiar*. Santiago, Chile.

FRANCO, R. (1996), Los paradigmas de la política social en América Latina. *Revista CEPAL* (58).

FLEW, TERRY AND CUNNINGHAM, STUART D. (2010), Creative Industries After the First Decade of Debate. *The Information Society*, 26 (2).

Fundación ILAM <http://www.ilam.org/index.php/es/programas/ilam-patrimonio/los-diversos-patrimonios>.

GALLICHIO Y WINCHESTER (Ed.). (2003), *Territorio Local y Desarrollo. Experiencias de Chile y Uruguay*. Santiago, Chile: Ediciones SUR.

GARCÍA CANCLINI, N (s.f.), *De Qué Hablamos Cuando Hablamos de Resistencia*.

GARCÍA CANCLINI, N. (1997), *Ideología, Cultura y Poder*. Buenos Aires, Argentina: Oficina de publicaciones, Universidad de Buenos Aires.

GARCÍA INDA, A (2001). Introducción. La razón del derecho: entre habitus y campos. En: *Poder, derecho y clases sociales*. Pierre Bourdieu (coord.). 2ª ed. Bilbao: Desclée de Brouwer, 2001. ISBN 978-84-330-1495-1.

GÜELL, P. (2008), Chile: entre el autoritarismo y la expansión cultural de la ciudadanía. En Nancy Rampaphorn (ed.), *Ciudadanía, participación y cultura*. Santiago, Chile: LOM Ediciones-CNCA.

I MUNICIPALIDAD DE ALGARROBO. (2014), *Plan Municipal de Cultural Algarrobo 2014/2016*, Recuperado el 08-11-2017\_ <http://www.municipalidadalgarrobo.cl/transparencia2/2015/Municipal/Plan%20Municipal%20de%20Cultura%20Algarrobo%202014-2016.pdf>.

I MUNICIPALIDAD DE EL QUISCO. (2014), *Plan Municipal de Cultural Comuna de El Quisco 2014/2016*, Recuperado el 08-11-2017 de [https://www.elquisco.cl/images/planes\\_comunales/plan\\_comunal\\_cultura-2014.pdf](https://www.elquisco.cl/images/planes_comunales/plan_comunal_cultura-2014.pdf).

I MUNICIPALIDAD DE EL TABO, <http://www.eltabo.cl/web/>.

I MUNICIPALIDAD DE EL TABO (2016), *Cuenta Pública 2016*.

I MUNICIPALIDAD DE EL TABO. (2012), *Reactualización Plan de Desarrollo Comunal Ilustre Municipalidad de El Tabo 2012-2016*, Recuperado el 16 de octubre 2017 de <http://www.eltabo.cl/documentos/Pladeco.pdf>.

I MUNICIPALIDAD DE EL TABO (2016), *Sectores Turísticos comuna de El Tabo*, Recuperado el 10-10-2017 de <http://www.eltabo.cl/web/images/respaldo/librofinal/index.html>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS (INE), <http://www.ine.cl/>.

LARRAÑAGA, O. (2007), *¿Qué puede esperarse de la política social en Chile?*, Serie *Documentos de Trabajo (SDT) 245*, Universidad de Chile, Santiago.

MARTÍN-BARBERO, J. (1987). *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. Barcelona, España: Gustavo Gili.

MARTINELL SEMPERE, A. (2001), *La Gestión Cultural: Singularidad Profesional y Perspectivas de Futuro (recopilación de textos)*, UNESCO.

MARTINELL SEMPERE, A. (s.f.), Modelos de gestión. Obtenido de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/modelos-gestiOn> , Recuperado el 15-01-2018.

MARTINIC, S. (1997), *Diseño y evaluación de proyectos sociales. Herramientas para el aprendizaje*. México: COMEXANI: CEJUV.

MARTINEZ NOGUEIRA, R. (1998), Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico. *Serie Políticas Sociales N°24*, CEPAL.

MAYAN, M (2001), Una Introducción a los Métodos Cualitativos: Un Módulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesionales, Qual Institute Press, Recuperado <https://sites.ualberta.ca/~iiqm/pdfs/introduccion.pdf> , 16 de enero de 2018.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CHILE. (2015), *Declara Monumento Nacional en la Categoría De Monumento Histórico a la "Casa Labbé" y Monumento Nacional en la categoría de Zona Típica a los "Barrios Vaticano y Quirinal" del balneario de Las Cruces, ubicados en la comuna de El Tabo, Provincia De San Antonio, Región De Valparaíso*, Recuperado el 10-12-2012 de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1077048&idVersion=2015-05-05>

MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO, (MINVU), PATRIMONIO URBANO [www.patrimoniourbano.cl](http://www.patrimoniourbano.cl)

MOLANO L., O. (2007). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Revista Opera*, (7), 69-84.

MURIEL, D. (2008), El Patrimonio como Tecnología para la Producción y Gestión de Identidades en las Sociedades del Conocimiento. *Revista de Antropología N°19, 2007-2008*, 63-87.

NACIONES UNIDAS DERECHOS HUMANOS. OFICINA DE ALTO COMISIONADO (1976) *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Recuperado el 16-01-2018 de en <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>.

OBSERVATORIO SOCIAL, MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL, CHILE. [http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/casen\\_2015.php](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/casen_2015.php).



ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS (ONU) (1987), *Informe Brundtland*. Recuperado 10-10-2017 de <http://research.un.org/es/docs/environment/conferences>.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA, (UNESCO), Documentos recuperados de <https://es.unesco.org/>

- (1954), *Convención de los Bienes Culturales en caso de Conflicto*.
- (1972), *Protección del Patrimonio Mundial Cultural y Natural*.
- (1982), *Declaración de México sobre las Políticas Culturales*.
- (2001), *Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural*.
- (2003) *Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial y la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*.
- (2005) *Convención sobre la protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*.
- (2015), *Re-pensar las políticas culturales. 10 años de Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales para el Desarrollo*.

ORTEGA VILLA, L.M. (2009). Consumo de bienes culturales: reflexiones sobre un concepto y tres categorías para su análisis. *Culturales*, 5(10), 7-44. Recuperado en 22 de diciembre del 2017, [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-11912009000200002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-11912009000200002&lng=es&tlng=es).

PROGRAMA PARA LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD), (2002), *Desarrollo Humano en Chile 2002, Nosotros los Chilenos: Un Desafío Cultural*, Santiago, Chile.

RIVAS ORTEGA, H. (2015), *Orientaciones para el diseño de planes de Desarrollo Turístico*. Recuperado el 07 de diciembre de 2017 en <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2015/09/PLADETUR-2015-11-Aqto-1.pdf>, SERNATUR.

ROMÁN, M. (S.F), *Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales*. CIDE.

ROSS, N (2004), *Proyecto de Comunicación Visual para la Recuperación y Conservación del Patrimonio Arquitectónico del Balneario de Las Cruces*. Proyecto de Título Escuela de Diseño, Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado el 10 de diciembre de 2017 de <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/100503>.

ROSS, P. (2011). *Las Cruces. Apuntes para su Historia (1895-1930)*. Santiago, Chile: RIL Editores.

RUANO LÓPEZ, S. (2006), *Cultura y Medios. De la escuela de Frankfurt a la Convergencia Multimedia*. *Ámbitos*, 15, pp. 59-74 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa> ,. Recuperado el 12 de noviembre de 2017.

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS, (SII),  
[http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/gestion\\_y\\_estadisticas.html](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/gestion_y_estadisticas.html).

SINGER, M, (s.f.), *Concepto de Cultura*.

SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN MUNICIPAL (SINIM)  
[http://datos.sinim.gov.cl/datos\\_municipales.php](http://datos.sinim.gov.cl/datos_municipales.php).

SZUMUK. M & MCKEE IRWIN, R. (2009), *Diccionario de Estudios Culturales Latinoamericanos*. México, Siglo XXI editores en coedición con el Instituto Mora.

ZAMORANO, L. (2007), *Las Cruces. Barrio El Vaticano. Arquitectura Patrimonial*. Recuperado el 17-10-2017 de [http://www.memoriasdelsigloxx.cl/601/articles-3903\\_archivo.pdf](http://www.memoriasdelsigloxx.cl/601/articles-3903_archivo.pdf).

## 11 Anexos

### 11.1 Ejes estratégicos institucionales de la Política Cultural Nacional 2018-2022.

A partir de estos principios, la política cuenta con seis líneas de acción o ejes, de los cuales 5 se pasa a detallar por su relación directa con el objetivo de esta AFE:

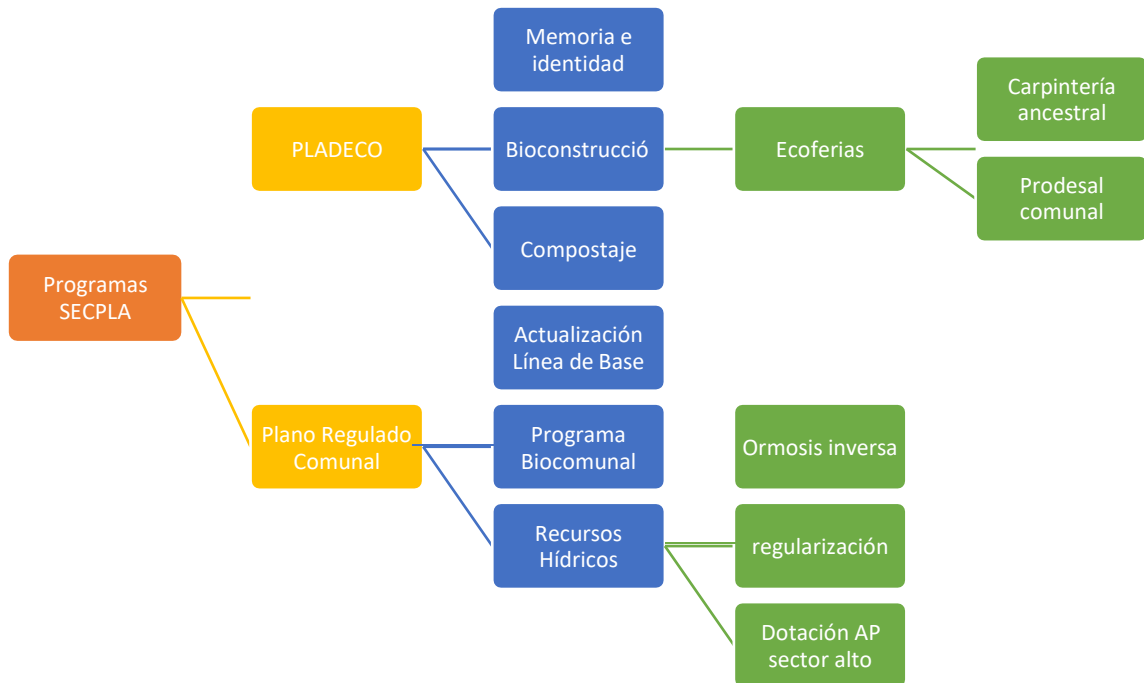
- f) Participación y acceso a las artes y las culturas: busca promover el desarrollo de audiencias y el acceso equitativo al conocimiento y valoración de obras, expresiones y bienes artísticos, culturales y patrimoniales, entre otros. En línea con el enfoque de territorio, incluye fortalecimiento de expresiones comunitarias y de las organizaciones sociales, territoriales y funcionales.
- g) Fomento de las artes y las culturales: se entiende como las acciones públicas y privadas que incentivan, favorecen y estimulan los dominios culturales, profundizando en cada una de sus etapas/ciclos, generando medios y condiciones para la expresión cultural de los artistas y del acceso de la ciudadanía a ella, contribuyendo así en el avance hacia el pleno respeto de los derechos humanos. Junto con el desarrollo de la creación artística y cultural, se incluye el fomento de las industrias y economías creativas, y el fortalecimiento del emprendimiento creativo, entre otros.
- h) Formación y sensibilización artística y patrimonial de la ciudadanía: corresponde a fomentar y colaborar, en el ámbito de sus competencias ministeriales, en el desarrollo de la educación artística no formal como factor social de desarrollo. Así también, a establecer vinculación con la educación formal, coordinándose con el Ministerio de Educación, para que se expresen componentes culturales, artísticos y patrimoniales en los programas y planes de estudios y labor pedagógica y formativa de los docentes.
- i) Rescate y difusión del patrimonio cultural: en términos de resguardo y promoción, a nivel nacional corresponde al Ministerio, contribuir al reconocimiento y salvaguarda del patrimonio cultural, promoviendo su conocimiento y acceso, y fomentando la participación de las personas y comunidades en los procesos de memoria colectiva y definición patrimonial. También debe fomentar y facilitar la creación y desarrollo de museos y bibliotecas, estas últimas públicas. Por último, debe declarar el reconocimiento oficial a expresiones y manifestaciones

representativas del patrimonio inmaterial del país, a las personas y comunidades que son Tesoro Humano Vivos.

- j) Puesta en valor de espacios culturales ciudadanos: se propone incorporar el trabajo con municipios en su dimensión de fortalecimiento a las capacidades de gestión institucionales. En términos de infraestructura, se debe fomentar y facilitar el desarrollo de capacidades de gestión y mediación cultural a nivel regional y local, y promover el ejercicio del derecho a asociarse en y entre las organizaciones culturales, para facilitar las actividades en diversas etapas del ciclo de cultura y la gestión en los distintos ámbitos de la cultura y del patrimonio. Así mismo, debe impulsar la construcción, ampliación y habilitación de infraestructura y equipamiento, propendiendo a la equidad territorial y promoviendo la capacidad de gestión asociada.

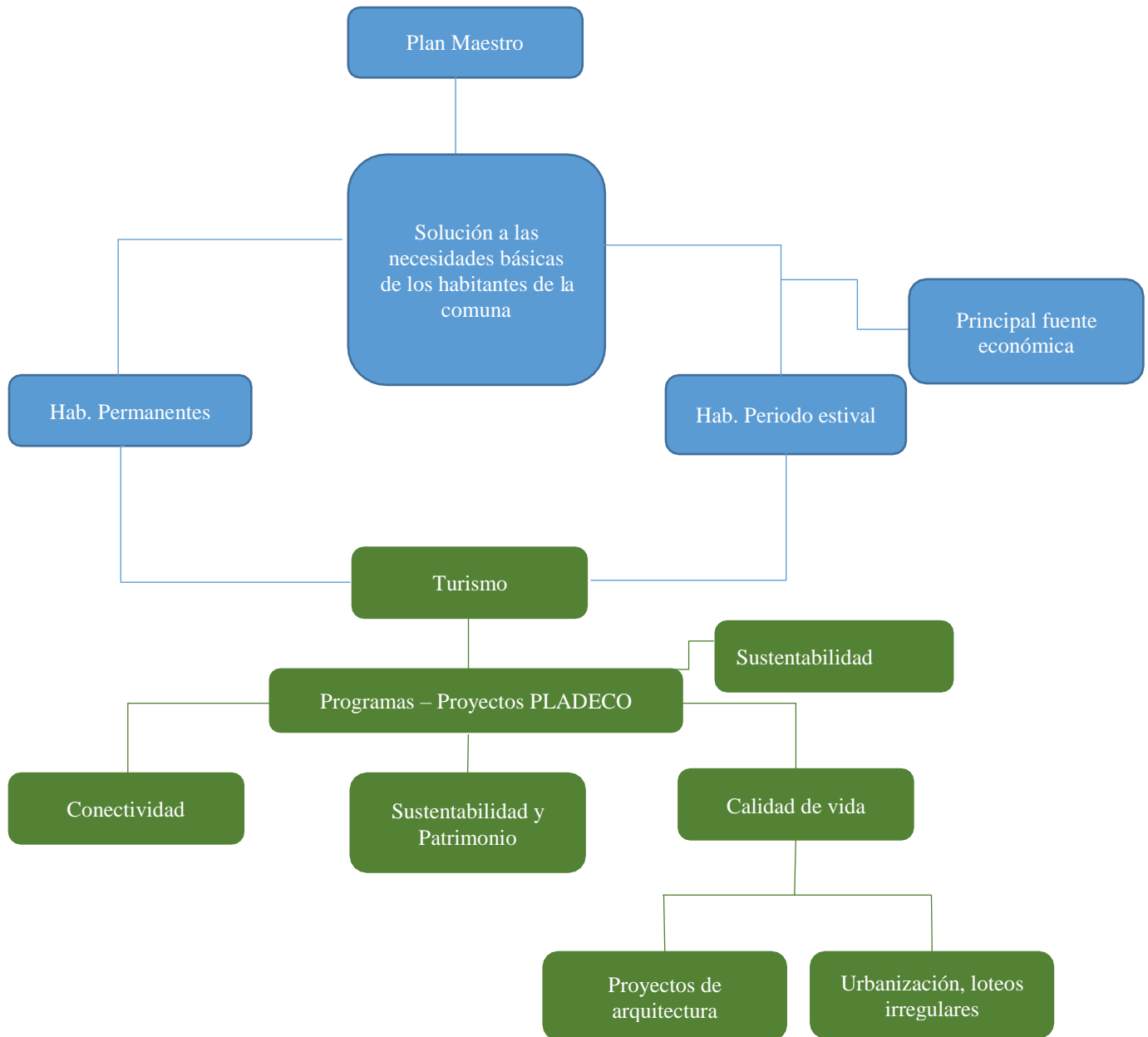
## 11.2 Gráficos Plan Maestro

### 1 Gráfico N°1: Plan Maestro de Programas SECPLAN 2016



Fuente: Cuenta Pública 2016, I. Municipalidad de El Tabo

## 2 Gráfico N°2: Plan Maestro de Programas SECPLAN 2016



Fuente: Cuenta Pública 2016, I. Municipalidad de El Tabo

## 11.3 Cuestionario Entrevistas

### 1 Cuestionario entrevista a DIDECO Subrogante Paula Moreno

Buenas tardes, mi nombre es Antonia Castillo y estoy trabajando en mi tesis sobre gestión cultural en Las Cruces del magister del mismo nombre, de la Universidad de Chile.

En ese contexto me interesa conocer su opinión franca y sincera sobre el trabajo en cultural en la comuna, especialmente el que realiza el Municipio.

La entrevista tomará aproximadamente 45 minutos y me gustaría poder grabarla para luego transcribir la información y no perder detalles, si no le molesta.

1. Para empezar, quisiera que me cuente en qué consiste su trabajo y cuáles son las funciones generales de su cargo.
2. ¿Y a nivel cultural, como se ha desarrollado el tema de la Dideco?
3. ¿Qué perfil tiene el encargado de cultura?
4. ¿Qué es para Ud. la cultura?
5. ¿Qué relevancia tiene la cultura, para el desarrollo de la comuna?
6. Respecto a la gestión cultural del municipio, cuentan con una estrategia/lineamientos comunales.
7. ¿Cómo se vinculan con los fondos externos?
8. ¿Cree que podría mejorar el tema cultural si se buscara financiamiento privado?
9. ¿Qué esperan lograr con estos lineamientos y/o actividades culturales?
10. ¿Cuáles han sido las principales actividades culturales del municipio en el periodo 2015 – 2017?
11. ¿se hacía en las cruces y en el tabo?
12. ¿Cuentan con indicadores de gestión, participación en actividades culturales, para medir el impacto?
13. ¿Cuentan con un presupuesto anual para el área/depto. de cultura?
14. ¿cuáles son las principales fortalezas de la gestión cultural del municipio?
15. ¿Cuáles son los puntos críticos de gestión que requieren un refuerzo en la gestión cultural del municipio?
16. ¿Cuáles son las Oportunidades que el entorno/Gob. Central/ gestores externos pueden ofrecer a los programas culturales del Municipio y a sus

destinatarios(as)?

17. ¿Cuáles son los Obstáculos -Amenazas- que puede enfrentar el municipio y la DIDECO para la ejecución de los lineamientos en cultural y las actividades programadas en Las Cruces?
18. ¿Qué prácticas o programas se pueden implementar para potenciar el desarrollo cultural de la comuna, en Las Cruces?
19. Me gustaría saber más menos como se vinculan con el patrimonio natural e inmaterial que tiene la zona, por ejemplo las cruces desde lo que yo conozco, es súper reconocido por el patrimonio que tienen ustedes, entonces me gustaría saber si tienen actividades relacionadas con el tema de patrimonio
20. ¿Cuentan catastro de los bienes culturales de la Comuna?
21. ¿Mantiene relación con CORFO regional en iniciativas para fortalecer las industrias y emprendimientos creativos?
22. Respecto a la puesta en valor la figura de Nicanor Parra como habitante de la comuna:
23. Existe señalética que indique que en Las Cruces reside el escritor, Se cambió el nombre de la calle principal del balneario, entre otras.
24. ¿Se Actualizó el Plan de Desarrollo Estratégico Cultural de El Tabo?
25. ¿Se desarrolla el Festival de “Letras y Mar” en Las Cruces, considerado para el reconocimiento de este sector como residencia de poetas y escritores?
26. Cuentan con acciones culturales dirigidas al mundo juvenil: ej.: Festival de Rock en invierno.
27. ¿Existe un ícono cultural comunal?
28. Pensando en dinamizar las acciones en la línea cultural, ¿se ha contratado a un asesor externo (gestor cultural)?
29. ¿Cuáles son los bienes culturales que pertenecen a la municipalidad?

## **2 Cuestionario entrevista a Alcalde I. Municipalidad de El Tabo Emilio Jorquera.**

Buenas tardes, mi nombre es Antonia Castillo y estoy trabajando en mi tesis sobre gestión cultural en Las Cruces del magister del mismo nombre, de la Universidad de Chile.

En ese contexto me interesa conocer su opinión franca y sincera sobre el trabajo en cultural en la comuna, especialmente el que realiza el Municipio.

La entrevista tomará aproximadamente 45 minutos y me gustaría poder grabarla para luego transcribir la información y no perder detalles, si no le molesta.

1. En Temas Culturales ¿Cuál cree Ud. que ha sido el mayor aporte que ha realizado durante su gestión?
2. ¿Cómo proyecta usted, este nuevo periodo?
3. ¿Cuál cree Ud. Que es el mayor problema Cultural que existe en Las Cruces?
4. En algún momento usted intentó frenar la declaración del Consejo de Monumentos Nacionales para nombrar Zona típica a Las Cruces, afirmando que “Las Cruces no puede convertirse en un pueblo dormido”. ¿Aún piensa que la zona típica frena el desarrollo del balneario?
5. Desde la gestión municipal ¿Cómo se vinculan los proyectos de salvaguardia patrimonial con los proyectos inmobiliarios?
6. Según el focus group para la realización del Pladeco 2011-2016. El problema que los entrevistados perciben para el futuro de la comuna tiene que ver con un eventual estancamiento de su desarrollo económico. Y, paralelamente, adjudican al turismo y la actividad cultural las salidas al referido problema.
7. El 57,9% de los entrevistados estiman que el desarrollo futuro de la comuna depende del turismo y cultura. ¿Qué piensa usted de esto?
8. Existe alguna vinculación municipal con Algarrobo y Cartagena para potenciar el desarrollo del litoral de los poetas.
9. Desde mi rol como tesista del Magister en Gestión Cultural de la Universidad de Chile ¿Cuál cree usted que podría ser el aporte que les deje con la elaboración de un diagnóstico Cultural en Las Cruces?

### **3 Cuestionario entrevista a historiador de Las Cruces Luis Merino Zamora.**

Buenas tardes, mi nombre es Antonia Castillo y estoy trabajando en mi tesis sobre gestión cultural en Las Cruces del magister del mismo nombre, de la Universidad de Chile.

En ese contexto me interesa conocer su opinión franca y sincera sobre el trabajo en cultural en la comuna, especialmente el que realiza el Municipio.



La entrevista tomará aproximadamente 45 minutos y me gustaría poder grabarla para luego transcribir la información y no perder detalles, si no le molesta.

1. ¿Me podría contar un poco sobre la historia de Las Cruces?
2. ¿Cuál es su cargo aquí?
3. ¿Cuál cree que ha sido su mayor aporte a la gestión cultural aquí en Las Cruces?
4. ¿Cree que existe un reconocimiento del pueblo frente a todos los libros que has escrito sobre Las Cruces?
5. Usted es escritor, historiador, pero la otra vez se define como anti-líder. ¿Me podría explicar por qué esa definición de sí mismo?

#### **11.4 Cuestionario Focus Group**

1. ¿En temáticas Culturales, cuáles son las principales debilidades, que se observa en Las Cruces?
2. ¿Cuál es la oferta de valor, a nivel cultural, que se puede ofrecer tanto a los turistas como veraneantes?
3. ¿Cuáles son las principales barreras para desarrollar Las Cruces a nivel cultural?
4. ¿Qué ideas propondrías para mejorar la situación cultural en Las Cruces?
5. ¿Qué acciones harían para atraer a más turistas a Las Cruces?
6. ¿Cuál es la opinión que existe frente el nombramiento de Zona Típica al Barrio Quirinal y Vaticano en Las Cruces?

## 1 Invitación Focus Group.



## 2 Fotos Focus Group



Integrantes del focus group



Foto tomada durante el focus group.



Foto tomada durante el focus group.

## 11.5 Cuestionario encuesta

**1.- ¿En qué rango de edad se encuentra usted?**

- a.- 15 a 21
- b.- 22 a 28
- c.- 29 a 35
- d.- 36 a 41
- e.- 42 a 48
- f.- 49 a 55
- g.- 56 a 62
- h.- 63 o más

**2.- ¿En qué sector económico trabaja usted?**

- a.- Comercio
- b.- Sector Público
- c.- Artesanía
- d.- Turismo
- e.- Cultura
- f.- Educación
- g.- Otro: \_\_\_\_\_ Especificar

**3.- ¿Dónde vive usted?**

- a.- V Región.
- B.- Región Metropolitana.
- c.- En el extranjero: (Indicar país)
- g.- Otro: \_\_\_\_\_ Especificar

**4.- ¿Cuáles son las principales fortalezas que presenta Las Cruces en el tema Cultural?**

- a.- Su reconocimiento como un lugar donde se desarrolla una importante actividad cultural.
- b.- Apoyo municipal.
- c.- Un gran potencial cultural, artístico y patrimonial que es más valorizado por los habitantes del balneario.
- d.- Los centros culturales en los cuales se realizan actividades culturales y artísticas.
- e.- La gran cantidad de artistas que viven en el balneario.
- f.- Otro: \_\_\_\_\_Especificar

**5.- ¿Cuáles son las principales debilidades que presenta Las Cruces en el Tema Cultural?**

- a.- Infraestructura para recibir a los turistas.
- b.- Un trabajo conjunto entre los sectores públicos y privados.
- c.- Desconocimiento de las posibilidades de postular a Subsidios No Reembolsables.
- d.- Falta difusión de las acciones culturales que se realizan en las cruces.
- e.- Falta de instancias de participación en las decisiones y elecciones en la agenda artística.
- f.- Talleres donde la gente pueda conocer más sobre Cultura.
- g.- Otro: \_\_\_\_\_Especificar

**6.- ¿Cuál es la oferta Cultural actual de las Cruces?**

- a.- Patrimonio Cultural
- b.- Senderos Culturales
- c.- Polo de desarrollo de la poesía.
- d.- Artesanía Local.
- e.- Eventos Culturales
- f.- Talleres Culturales
- g.- Otro: \_\_\_\_\_Especificar

**7.- ¿Qué tipo de turistas usted atraería a la zona?**

- a.- Familias
- b.- Turistas para practicar turismo aventura
- c.- Artistas
- d.- Extranjeros
- e.- Estudiantes Universitarios
- f.- Científicos
- g.- Otro: \_\_\_\_\_Especificar

**8.- ¿Qué actividades Culturales realizaría usted para atraer más turistas?**

- a.- Un Video Promocional de la Zona con sus principales atractivos.
- b.- Restauración de Centros Turísticos y Culturales.
- c.- Encuentro de Poesía y Artes Integradas
- d.- Un City tour que muestre los principales atractivos de la zona.
- e.- Charlas sobre el desarrollo Cultural de la zona en los siglos XIX, XX y XXI.
- f.- Instalar un lugar donde funcione la feria artesanal permanente durante todo el año.
- g.- Exposiciones de Pintura
- g.- Otro: \_\_\_\_\_Especificar

**9.- ¿Cómo percibe usted el rol de la Municipalidad en el impulso al desarrollo Cultural de las Cruces?**

- a.- Excelente
- b.- Buena
- c.- Regular
- d.- Mala
- e.- No tengo mayor información

**10.- ¿Cómo percibe usted el rol de las Organizaciones Sociales en el impulso al desarrollo Cultural de las Cruces?**

- a.- Excelente
- b.- Buena
- c.- Regular
- d.- Mala
- e.- No tengo mayor información

**11.- ¿Cómo encuentra usted el estado actual de la oferta gastronómica de las Cruces?**

- a.- Excelente
- b.- Buena
- c.- Regular
- d.- Mala
- e.- No tengo mayor información

**12.- ¿Cómo encuentra usted el estado actual de la oferta hotelera, hostales, residenciales y cabañas de las Cruces?**

- a.- Excelente
- b.- Buena
- c.- Regular
- d.- Mala
- e.- No tengo mayor información

**13.- ¿Cómo encuentra usted la difusión de las actividades Culturales de las Cruces?**

- a.- Excelente
- b.- Buena
- c.- Regular

- d.- Mala
- e.- No tengo mayor información

**14.- ¿Cómo encuentra usted la calidad de la atención y la preparación profesional de las personas que trabajan en los Centros Culturales de las Cruces?**

- a.- Excelente
- b.- Buena
- c.- Regular
- d.- Mala
- e.- No tengo mayor información

**15.- ¿Cuál es su principal sugerencia para desarrollar la Cultura en las Cruces?**