



Universidad de Chile

**Universidad de Chile  
Facultad de Artes  
Escuela de Postgrado**

# **Modelo de Gestión Cultural para «Unidades Territoriales» de Chile**

**Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión Cultural**

**Estudiante:** Gabriel Matthey Correa  
**Profesora Guía :** Rebeca león

**Agosto de 2009, Santiago de Chile**

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>1. CONTEXTO ACTUAL.....</b>	<b>7</b>
1.1 Dinámica cultural del siglo XXI.....	7
1.2 Proceso de descentralización y regionalización del país.....	8
1.3 Nuevas oportunidades para el desarrollo de las culturas locales.....	11
<b>2. BASES PARA LA FORMULACIÓN DEL MODELO.....</b>	<b>14</b>
2.1 Hipótesis.....	14
2.2 Objetivo general.....	14
2.3 Objetivos específicos.....	14
2.4 Metodología de trabajo.....	15
<b>3. FUNDAMENTOS GENERALES PARA LA FORMULACIÓN DEL MODELO... ..</b>	<b>16</b>
3.1 Realidad sociocultural actual .....	16
3.2 Alcances sobre el concepto de «cultura».....	18
3.3 Diversidad cultural en Chile.....	24
3.4 Estudio de casos.....	32
<b>4. CONSIDERACIONES PREVIAS PARA LA FORMULACIÓN DEL MODELO.....</b>	<b>36</b>
4.1 Concepto de «unidad territorial».....	37
4.2 Gestión cultural pertinente.....	38
4.3 Gestión cultural creativa.....	43
4.4 Espacio físico, arquitectura e infraestructura.....	45
a) Espacios administrativos.....	47
b) Centro de documentación.....	47
c) Espacios de actividades públicas.....	47
4.5 Consideraciones adicionales para la formulación del modelo.....	48

<b>5. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MODELO.....</b>	<b>50</b>
5.1 Orgánica de trabajo.....	52
a) Orgánica General y Puesta en Marcha.....	53
b) Formación de equipos.....	62
c) Creación de redes.....	63
5.2 Levantamiento Cultural.....	65
a) Mapa cultural (identificación de las partes).....	66
b) Catastros / Encuestas.....	66
c) Identificación de la «Matriz Cultural».....	67
d) Diagnóstico FODA.....	71
5.3 Definición de Patrones de Gestión y Diseño del Programa de Desarrollo.....	73
a) Definición de «Patrones de Gestión» para la operación del modelo.....	73
b) Diseño del Programa de Desarrollo.....	75
c) Público Objetivo.....	77
d) Creación de Nuevas Audiencias y Animación Cultural.....	80
5.4 Diseño y Evaluación de proyectos.....	88
a) Alternativas para la Gestión Cultural .....	88
b) Evaluación de proyectos.....	89
c) Enfoque tridimensional.....	90
5.5 Financiamiento (captación de fondos).....	91
5.6 Ejecución de Proyectos (Producción).....	92
5.7 Evaluación de Impactos y Registro estadístico.....	94
5.8 Revisión y Actualización del Programa de Desarrollo.....	97
5.9 Animación cultural.....	99
<b>6. OPERACIÓN DEL MODELO.....</b>	<b>102</b>
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>110</b>

<b>ANEXOS</b> .....	113
<b>Anexo 1:</b> Concepto de Sistema, Grupo y Equipo.....	114
<b>Anexo 2:</b> Enfoque sistémico-tridimensional para el Diseño de Proyectos.....	116
<b>Anexo 3:</b> Espacio físico, Arquitectura e Infraestructura.....	118
<b>Anexo 4:</b> Ejemplo de descripción de cargos.....	121
<b>Anexo 5:</b> Ejemplos de Matrices Culturales.....	124
<b>Anexo 6:</b> Casos de Gestión en algunas Organizaciones Culturales de Chile.....	128
<b>Anexo 7:</b> Ejemplo de «Patrones de Gestión» para un Centro Cultural Urbano.....	135
<b>Anexo 8:</b> Índices de Desempeño en la Gestión de una Organización Cultural.....	139
<b>Anexo 9:</b> “Evetismo”: Índice para medir el Nivel de Producción de Eventos.....	142

## INTRODUCCIÓN

Si bien la gestión cultural desde un punto de vista empírico es tan antigua como el ser humano, desde un punto de vista sistemático y profesional no tiene más de 50 años en el mundo, toda vez que su desarrollo disciplinario empezó a realizarse recién después de la Segunda Guerra Mundial, principalmente en Europa y EEUU.

En Chile, a nivel empírico obviamente que también hubo gestores culturales desde tiempos remotos, pero es a partir de la República, en el siglo XIX, cuando surgieron personalidades que empezaron a destacarse con mayor evidencia por sus acciones en pro de la cultura. A modo de ejemplo, en el campo de la música y las tertulias sociales, sobresalió Isidora Zegers como una gran gestora y productora; en el campo de las artes plásticas lo fue Pedro Lira. Posteriormente, en el siglo XX las alternativas se fueron ampliando y diversificando, sobresaliendo gestores —que además eran artistas— como Domingo Santa Cruz en música, Ernst Uthoff en danza, Pedro de la Barra en teatro, Violeta Parra en cultura popular (zona centro-sur), Calatambo Albarracín en cultura popular (zona norte), Mario Baeza G. en canto coral y Jorge Peña Hen y Fernando Rosas en orquestas infantiles y juveniles, entre muchos otros casos dignos de reconocimiento histórico. Por cierto que si se considera a la «cultura» en su sentido más amplio y profundo —antropológico—, también hubo destacadas personalidades en otras áreas de la gestión, como en la científica, humanística, deportiva, gastronómica, etc. A nivel masivo, en el ámbito de la cultura popular, sin duda que el caso más emblemático fue la difícil gestión que realizó Carlos Dittborn para conseguir que Chile fuera sede del Campeonato Mundial de Fútbol en 1962, lo cual significó un gran impacto cultural para la sociedad chilena no sólo desde el punto de vista deportivo, sino también sociocultural en general, por cuanto hubo una gran afluencia de turistas extranjeros de diversos orígenes, como nunca antes había ocurrido en el país. Gracias a ello, Chile por primera vez en su historia se abrió al mundo a nivel de su base social y tomó contacto directo con personas y culturas de otras latitudes.

Pero aunque algunos de los casos anteriores ocurrieron hace más de un siglo atrás y los estudios sistemáticos de gestión cultural ya tienen más de 30 años de existencia, tanto en Chile como en el mundo esta disciplina todavía se encuentra en estado de formación. De allí que hasta ahora su avance haya sido principalmente experimental, en

base a pruebas de ensayos y errores que, por cierto, constituyen una valiosa fuente de conocimiento. Sin embargo, adicionalmente existen otras disciplinas —como la economía, las finanzas, la administración de empresas y el marketing—, que también han hecho sus aportes, claro que todavía desde sus propias experticias y perspectivas particulares, sin desarrollar un conocimiento nuevo —conceptos, lenguaje, métodos e instrumentos—, que surja desde el corazón mismo de la gestión cultural, acorde a las necesidades y alcances más amplios y profundos que significa su ejercicio, cualquiera sea la sociedad y «unidad territorial» de la que se trate.

No obstante los avances logrados, y considerando la creciente importancia que esta disciplina ha adquirido en las últimas décadas, ya es tiempo de incorporar la crítica constructiva, la investigación y la creación intelectual como fuentes de conocimiento. En tal sentido, ésta y otras tesis que comienzan a generarse a partir del naciente Magíster en Gestión Cultural de la Universidad de Chile, pueden tener especial relevancia para el progreso del oficio y, por ende, para el mejor desarrollo de la vida cultural del país en el futuro.

Con mayor razón si se tiene en cuenta que la gestión cultural hoy está desempeñando un papel relevante a nivel político y económico, por cuanto el mundo se ve enfrentado a un proceso de globalización y amenaza de uniformación cultural muy poderosa, realidad que constituye uno de los principales desafíos a resolver desde el punto de vista identitario de cada país. En efecto, la gestión cultural como primera prioridad debe definir estrategias de desarrollo que ayuden a coexistir y a convivir a las culturas locales con la cultura global, asegurando que las primeras no desaparezcan sino que, al contrario, se fortalezcan. Por ello, la creación de “Centros Culturales” comprometidos con el desarrollo de la cultura e identidad locales de cada «unidad territorial», resulta imprescindible e ineludible para la salud y futuro cultural de cualquier país del mundo y, en especial, para Chile que, desde su nacimiento como República, se ha caracterizado por ser un país muy permeable a las influencias culturales foráneas, principalmente europeas (en el siglo XIX) y estadounidenses (en el siglo XX), en una suerte de proceso permanente de (neo)colizaciones. Esta conducta no nos ha permitido desarrollar ni reconocer nuestra identidad y, por lo tanto, ser y ejercer como un país legítimamente sudamericano, diferente a los demás, con algo propio que decirle al mundo y, por cierto, a nosotros mismos.

## 1. CONTEXTO ACTUAL

### 1.1 Dinámica cultural del siglo XXI

En el Chile de hoy, la gestión cultural se perfila como una necesaria alternativa profesional, producto de la creciente demanda en diferentes sectores y/o instituciones, como son las Municipalidades, Universidades, Empresas, Institutos, Fundaciones, Corporaciones, etc. Incluso, a nivel nacional, la gestión cultural es una actividad que se hace día a día más relevante, por cuanto en el siglo XXI la «cultura» de cada país ha pasado a ser un distintivo fundamental para identificarse y «marcar presencia y territorio» en el ámbito de un mundo globalizado que, en especial —y al menos por ahora—, es comandado por un mercado también globalizado, donde la “marca” es clave para el marketing de los productos que se ofrecen y circulan a nivel internacional.

Si bien en un principio el fenómeno de la globalización se mostró como una gran amenaza de «uniformación cultural», en la realidad se produjo una suerte de reacción en cadena en que las «unidades territoriales» reclamaron sus culturas e identidades locales. “La idea de una cultura global desterritorializada y convergente no considera suficientemente el hecho de que simultáneamente ha ido resurgiendo el interés por las culturas locales. La globalización va siempre acompañada de una localización”<sup>1</sup>.

Efectivamente, el fenómeno de la globalización post caída del Muro de Berlín ha ido acompañado de un marcado desarrollo de las culturas locales, incluso tomando mayor relevancia que las propias “culturas nacionales”. Según esta perspectiva, la cultura del siglo XXI de cada «unidad territorial» se perfila muy dinámica, marcada por una dialéctica viva entre su cultura local y la cultura global.

### Dinámica cultural del siglo XXI para cada Unidad Territorial



<sup>1</sup> Larraín, Jorge (2005). pp. 111 – 113.

Diversos autores, desde la sociología, la antropología, las ciencias políticas y la economía, han realizado sus reflexiones y predicciones al respecto. Beck sostiene que “‘Global’ significa traducido y ‘conectado a la tierra’, ‘en muchos lugares a la vez’ y, por lo tanto, es sinónimo de translocal”<sup>2</sup>. Robertson expresa la misma idea cuando introduce el neologismo “glocalización”<sup>3</sup>, queriendo decir que la cultura de cada «unidad territorial» en el siglo XXI se genera como una síntesis entre lo local y lo global, donde la escala humana se conjuga con la escala planetaria —el ciberespacio— justamente en base a una dialéctica cotidiana entre ambas dimensiones culturales: lo pequeño y lo grande. “Los productos de consumo mundial, las comunicaciones y las informaciones se han globalizado, pero siempre son recibidas por individuos en sus contextos locales”<sup>4</sup>.

## **1.2 Proceso de descentralización y regionalización del país**

Ya cuando Pedro de Valdivia fundó Santiago de la Nueva Extremadura, el año 1541, en Chile quedó instalado un concepto centralizado del país, que se impregnó profundamente en la mentalidad de nuestra sociedad hasta hoy día. En efecto, “desde el período de dominación española se ha asentado una fuerte y eficaz concentración del poder en la metrópolis”<sup>5</sup>. Lamentablemente, tanto desde el punto de vista cultural, como económico y estratégico, ello llegó a significar un problema endémico para el país, generando serios resentimientos de las regiones contra la capital, causa importante de nuestro subdesarrollo.

Si bien el tema de la descentralización administrativa se planteó en Chile desde los albores de la República, en la práctica siempre pesó más el concepto de Estado unitario centralizado. Juan Egaña, como parte del primer proyecto de Constitución, el año 1811 ya proponía una división del país en tres departamentos: Coquimbo, Santiago y Concepción, que en 1818 pasaron a llamarse provincias. Posteriormente, “entre 1818 y 1936 el país tuvo más de siete proposiciones distintas de división administrativa, hasta que en 1936 el territorio nacional quedó estructurado en veinticinco provincias, que constituyeron la base administrativa del desarrollo nacional entre 1940 y 1970”<sup>6</sup>. Otro intento de división lo realizó la Corporación de Fomento (CORFO) el año 1950, esta-

---

<sup>2</sup> Beck, Ulrich (1998). p. 76.

<sup>3</sup> Robertson, Roland (1995).

<sup>4</sup> Larraín. Op. Cit. p. 112.

<sup>5</sup> Observatorio de Políticas Públicas (2002). p.135.

<sup>6</sup> Sánchez, Alfredo y Roberto Morales (1990). p. 16.

bleciendo 6 regiones en función de sus condiciones naturales y productividad, aunque dicha propuesta no tuvo mayor eco.

La real preocupación por el tema recién empezó a hacerse notar a partir del año 1960. “En 1962 se crearon los Comités Provinciales de Desarrollo (COPRODE), con la función de coordinar regionalmente todo tipo de desarrollo económico-social”<sup>7</sup> y en 1965 se creó la Oficina de Planificación Nacional (ODEPLAN), que “entre sus funciones estaba la de planificar el futuro desarrollo regional del país”<sup>8</sup>. Posteriormente, el año 1974, a través de los decretos de ley N°573 y N° 575, Chile quedó definitivamente estructurado en regiones, en función de “una organización administrativa descentralizada, con adecuados niveles de capacidad de decisión y en función de unidades territoriales definidas para tal fin”<sup>9</sup>. Desde entonces las Intendencias se hicieron cargo de la administración regional; las gobernaciones de las provincias y las municipalidades del nivel comunal. En un principio fueron 13 regiones, pero recientemente, el año 2007, se incorporaron 2 más (Región de Arica Parinacota, capital Arica, y Región de los Ríos, capital Valdivia), completando en la actualidad 15 en total.

No obstante, este proceso hasta hoy mismo ha sido bastante difícil de asimilar, pues ha implicado tener que cambiar una mentalidad demasiado arraigada, durante siglos, en nuestra sociedad. En este sentido, aunque la reforma universitaria de 1981 tuvo muchos detractores, la constitución de universidades regionales fue un paso relevante, por cuanto significó un refuerzo al proceso de regionalización, que poco a poco empezó a rendir sus frutos. De hecho, a partir de ellas empezó a pensarse más en serio el tema de las culturas locales regionales. Posteriormente, desde el año 1995 y hasta el 2002, la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) desarrolló un valioso “Programa de Universidades y Gobiernos Regionales”, consistente en una serie de encuentros periódicos entre universidades, empresas y organismos gubernamentales regionales, cuyo propósito fue reflexionar, definir políticas y desarrollar acciones concretas en beneficio de una efectiva descentralización y regionalización del país. Luis Guastavino, encargado del programa, al referirse a él en el último encuentro —realizado el año 2002 en Valparaíso—, indicó que su misión era “la búsqueda y conjugación de los más incisivos factores del desarrollo de nuestras regiones. Y la conjugación armoniosa y colaborativa de los estamentos

---

<sup>7</sup> Sánchez, Alfredo y Roberto Morales. Op. Cit p. 17.

<sup>8</sup> Ibid. p. 17.

<sup>9</sup> La Regionalización, varios autores (1988). p. 61.

académicos y productivos en cada territorio se inscribe justamente como uno de los ejercicios claves para este desarrollo”<sup>10</sup>.

Sumado a lo anterior, hay que reconocer que en general los gobiernos de la Concertación —a partir de Eduardo Frei R.T.—, se han preocupado especialmente de reforzar el proceso de descentralización y regionalización del país. En sus bases programáticas establecieron un compromiso por “formular una política de Estado sobre descentralización, que entrega(ra) una visión más integral y vincula(ra) esta política al proceso de reforma y modernización del Estado”<sup>11</sup>.

En términos concretos, y desde un punto de vista netamente cultural, las principales líneas de desarrollo quedaron definidas gracias a importantes políticas impulsadas a fines del siglo pasado, a partir de una Comisión Asesora Presidencial constituida el año 1997, que finalmente dio lugar a la institucionalidad cultural para el país, la cual “Comprende una iniciativa del gobierno de Eduardo Frei, despachada como proyecto de ley en diciembre de 1999, que crea la Comisión Nacional de la Cultura y el Fondo Nacional de Desarrollo Cultural”. Dentro de sus principales criterios, entre otros, establece:

- “Estimular el desarrollo cultural, evitando toda forma de dirigismo cultural, censura, paternalismo y clientismo en la gestión y asignación de recursos públicos destinados al fomento de la cultura y las artes”.

- “Impulsar el desarrollo de capacidades de gestión cultural en regiones y comunas”.

- “Incentivar la participación de la sociedad civil y el sector privado en la gestión y financiamiento de la cultura y las artes”<sup>12</sup>.

De esta manera, bien se puede decir que Chile inició el siglo XXI —de cara a la celebración de su Bicentenario— con un proyecto de desarrollo cultural claramente descentralizado, donde el antiguo concepto de “cultura nacional unitaria” y uniforme —basado en el criollismo terrateniente de la zona central—, dio lugar a un concepto de “diversidad cultural”, con el propósito de “en el contexto de un mundo globalizado,

---

<sup>10</sup> Encuentro Nacional Universidades–Empresas, Desafíos y Oportunidades para el....(2002). p. 70.

<sup>11</sup> Observatorio de Políticas Públicas (2002), p.135.

<sup>12</sup> Observatorio de Políticas Públicas (2001), p. 97.

potenciar las capacidades productivas y competitivas de cada región del país, propiciando un mayor compromiso de los ciudadanos con los procesos de sus territorios”<sup>13</sup>.

En buena hora ocurrió esto, dentro de un país que por siglos había sido preso del encierro y la uniformidad cultural impuesta por el nivel central. Claro está que, dentro de una perspectiva histórica, resulta sorprendente constatar que ya el año 1940, Benjamín Subercaseaux había publicado “Chile, o una loca geografía”<sup>14</sup>; es decir, tuvieron que transcurrir casi 60 años para que sus planteamientos rindieran frutos y fueran tomados seriamente en cuenta por la intelectualidad, clase política y autoridades gubernamentales del país. Por cierto que es el momento entonces de rendirle un homenaje a este visionario escritor chileno.

### **1.3 Nuevas oportunidades para el desarrollo de las culturas locales**

Consecuentemente con el proceso de desarrollado vivido en la última década del siglo XX, la institucionalidad cultural del país de repente dio pasos agigantados que sorprendieron a la sociedad chilena, abriendo nuevas oportunidades y espacios de participación. “Cuando el Presidente Ricardo Lagos anunció en 2000 que se establecería, en Valparaíso, un Consejo Nacional de la Cultura, pocos pensaron que a mediados del 2004 ya estaría funcionado en todo el territorio nacional y con pautas legales explícitas respecto a la evaluación de los proyectos que se le presentaran”<sup>15</sup>. De esta manera el país iniciaba una nueva etapa en las políticas culturales que, sin duda, significarían muchos beneficios para nuestra sociedad.

De hecho sólo dos años después, en 2006, como parte de las políticas culturales de Estado, y a propósito del próximo Bicentenario (2010), el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) comunicó oficialmente a las Municipalidades de Chile la disponibilidad de recursos especiales para la construcción y/o habilitación de Centros Culturales Comunes (CCC), en todos aquellos casos cuya jurisdicción tuviera una población superior a los de 50.000 habitantes<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Observatorio de Políticas Públicas (2002), p.135.

<sup>14</sup> Efectivamente es uno de los primeros libros chilenos que da cuenta de nuestra diversidad cultural, sin que las autoridades políticas durante décadas supieran tomarle el enorme valor que contenía su mensaje.

<sup>15</sup> Navarro, Arturo (2006). p. 225.

<sup>16</sup> El Mercurio, diario (2007). p. E12.

La noticia, sin duda trascendente, involucró a 85 comunas del país<sup>17</sup> que entonces cumplían con el requisito; mas, para poder acceder a tales recursos fue necesario adicionalmente presentar un Proyecto de Gestión que justificara un Centro Cultural para la Comuna, junto a un proyecto arquitectónico compatible y coherente con la propuesta de gestión.

El año 2007 se aprobaron 25 proyectos con un presupuesto total de \$ 2.700 millones. El año 2008 se incorporaron 10 nuevos —35 en total— que, junto a la continuidad de financiamiento de 12 proyectos anteriores, implicó un monto de inversión de \$ 7.168 millones. El año 2009 se incorporaron 18 comunas más, sumando 53 Centros Culturales en total, con un monto de inversión acumulada de \$ 10.089 millones y se espera completar el 2010 proyectos para 65 comunas, con una inversión total acumulada de \$ 32.000 millones<sup>18</sup>.

Sin duda que esta oferta sorprendió a muchos municipios incapacitados de postular, por no disponer de un plan orgánico de gestión cultural ni el correspondiente proyecto arquitectónico para el Centro, y menos la preparación técnica ni económica como para posteriormente poder ejecutarlo. De hecho, hasta hoy mismo en muchos casos sólo existen Oficinas o pequeños Departamentos de Cultura, cuyos presupuestos anuales permiten disponer de recursos mínimos como para poder realizar algunas actividades aisladas —carentes de un plan orgánico— de muy bajo costo y proyección, gracias a la buena voluntad de algunos vecinos.

No obstante, la oferta del CNCA<sup>19</sup> inmediatamente cambió el marco de las expectativas y significó un gran estímulo para que las municipalidades empezaran a preocuparse del tema en forma más seria y profesional. Efectivamente la noticia ejerció un efecto catalizador que motivó a repensar la gestión cultural comunal, canalizando mejor las energías dentro de un proyecto global, único y orgánico, dependiente de un solo Centro Cultural, evitando así la duplicidad de funciones, dispersión de recursos e improvisación de actividades a última hora. Esto, porque surgía una gran oportunidad que abría el horizonte a muchas municipalidades, lo cual obviamente no se podía ni se puede desaprovechar. No acceder a ello era —o es— continuar estancados y automarginados

---

<sup>17</sup> Esto significa el 24,6% de un total de 345 municipios que actualmente existen en el país.

<sup>18</sup> Fuente: Pablo Morales Arias, oficina de Infraestructura y Gestión Cultural, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), 15 de abril de 2009.

<sup>19</sup> Infraestructura y Gestión de Centros Culturales en Chile [en línea] (2009).

de un proceso nacional irreversible, al cual fueron invitadas un conjunto importante de municipalidades del país. Y si bien este programa concluye el año 2010, ya creó un precedente que permite en cualquier momento disponer de nuevos fondos especiales para ojalá, en un plazo no muy lejano, contribuir al nacimiento de una “segunda generación” de Centros Culturales para las comunas faltantes.

Naturalmente que esta nueva realidad ha obligado a los municipios a capacitar gente en gestión cultural, junto con ir ordenando sus arcas para así efectivamente poder disponer de ciertos recursos presupuestarios, que permitan financiar un plan de gestión más serio y provechoso, en beneficio de su correspondiente Comuna.

En el caso de las municipalidades ya beneficiadas, es importante advertir que el proyecto de gestión que estén desarrollando debe ser sustentable en el mediano y largo plazo, pues sólo así se podrán justificar plenamente las inversiones realizadas en la construcción y/o habilitación de los Centros Culturales. Por lo mismo, como norma general, los Centros financiados por el CNCA deben ser fiscalizados durante 10 años, tiempo en que anualmente es obligatorio presentar al Consejo un informe de gestión cultural, con su correspondiente informe de gestión administrativa.

## **2. BASES PARA LA FORMULACIÓN DEL MODELO**

### **2.1 Hipótesis**

Actualmente en Chile —salvo honrosas excepciones— el concepto de «cultura» se concibe preferentemente como sinónimo de artes<sup>20</sup>—incluyendo a veces el patrimonio artístico y arquitectónico—, lo cual reduce enormemente su alcance y, con ello, limita la gestión cultural a un trabajo orientado preferentemente al desarrollo de las puras artes y su patrimonio asociado, aunque en realidad existan muchas otras alternativas culturales que también son importantes e igualmente necesitan ser apoyadas y gestionadas. Con este «reduccionismo cultural» se hace caso omiso a la diversidad cultural que caracteriza y enriquece a Chile, desaprovechando las singularidades y oportunidades de desarrollo humano que ofrece cada «unidad territorial», con el riesgo de marcar una tendencia hacia una nueva uniformación cultural del país.

### **2.2 Objetivo General**

Crear un modelo de gestión cultural basado en el alcance antropológico del concepto de «cultura», que permita a cada «unidad territorial» del país desarrollarse según sus propias singularidades y motivaciones, con el propósito de resguardar su sentido de pertenencia e identidad local, junto con fortalecer y potenciar la diversidad cultural que caracteriza y valoriza a Chile.

### **2.3 Objetivos específicos**

a) Proponer un modelo de gestión que garantice la libertad de expresión, creación y desarrollo cultural, acorde a los valores, necesidades e intereses locales propios de cada «unidad territorial» en particular, que sea sustentable y compatible con el mundo globalizado en el que vivimos.

---

<sup>20</sup> Centros Culturales / Proyección, infraestructura y gestión (2008). Ponencia de Ulrich Bader-Schiess. p. 101. Ver también el Anexo N° 6 de la presente tesis, que muestra una serie de casos sobre el enfoque actual de la gestión cultural, donde claramente el mayor énfasis se pone en las artes, aunque ya empieza a observarse un cambio de mentalidad y mayor apertura hacia el concepto de «cultura» propiamente tal. No obstante, el propio CNCA —a pesar de su nombre— destina la mayoría de sus fondos y concursos sólo a expresiones artísticas. Asimismo, los actuales estudios sistemáticos de gestión cultural (diplomados, postítulos y magísteres) suelen enfocarse a las puras artes. Por otra parte, la mayoría de los libros o documentos oficiales sobre gestión cultural publicados en Chile usan la palabra “cultura” casi de adorno, pues finalmente terminan refiriéndose exclusivamente a las artes. De hecho el concepto de “antropología” casi no aparece en los discursos, documentos, libros o mallas curriculares.

**b)** Entregar herramientas útiles que ayuden a facilitar la implementación, operación y control del modelo, con amplitud y flexibilidad suficientes como para poder adaptarse a cualquier «unidad territorial» y contexto, de tal manera de poder realizar una gestión cultural que sea pertinente; vale decir, que opere al servicio del desarrollo de la cultura e identidad locales.

## **2.4 Metodología de trabajo**

Considerando que el tema en cuestión es relativamente nuevo y no existe suficiente bibliografía especializada al respecto, la metodología que se usará en la presente tesis considera las siguientes líneas de trabajo:

**a)** Análisis y discusión sobre el concepto de «cultura», de tal manera de disponer de una base sólida —antropológica— que permita formular un modelo de gestión serio y pertinente para cada «unidad territorial».

**b)** Estudio de casos de diferentes «Organizaciones Culturales» actualmente activas en el país, tales como Centros Culturales Comunales, Corporaciones y Fundaciones Culturales independientes, Institutos Binacionales, etc., de tal manera de tener una visión global del actual enfoque, y así poder fundamentar y justificar mejor la formulación del modelo de gestión que aquí se presenta.

**c)** Consideración del actual conocimiento existente a nivel de la gestión de empresas (administración, organización, marketing, comunicaciones, etc.), cuyos conceptos básicos se puedan extrapolar y/o adaptar a las necesidades de un modelo de gestión para un Organización Cultural al servicio de su correspondiente «unidad territorial».

Una vez realizado este trabajo se procederá a procesar y a sintetizar la información, lo cual permitirá disponer de los fundamentos teóricos, prácticos y estratégicos necesarios para la formulación del modelo.

### 3. FUNDAMENTOS GENERALES PARA LA FORMULACIÓN DEL MODELO

#### 3.1 Realidad sociocultural actual

Vivimos en una “cultura del consumo”<sup>21</sup> donde «el tener» vale más que «el ser» o, si se quiere, donde «el ser» se basa simplemente en las cosas que se tienen, tanto por su valor material como por el significado que ellas adquieren ante la opinión pública y la cultura de las apariencias o «el qué dirán». “Uno de los legados de la dictadura ha sido un cambio cultural profundo que se manifiesta en que se ha pasado del énfasis en el movimiento colectivo a un énfasis en el consumo como base de la construcción de identidades y de la búsqueda de reconocimiento”<sup>22</sup>.

Pero el consumismo como cultura, sumado a la competencia y al exitismo, ha ido generando una clara tendencia al individualismo, donde valores como la solidaridad y el compartir son cada día más escasos. Ello se traduce en profundos vacíos espirituales que a su vez se tratan de (re)llenar con el “consumismo de información”, poniendo un mayor énfasis en la cantidad que en la calidad, por cuanto en definitiva la cultura del consumo también va asociada a una “cultura del desecho”, donde lo que no sirve simplemente se vota y reemplaza. Sin embargo, el excesivo volumen de información que circula actualmente a todo nivel, junto a la enorme cantidad y variedad de ofertas de bienes, servicios y actividades a que se ve expuesta la sociedad actual, además del individualismo, tienden a generar una gran dispersión de conductas junto a una fragmentación social y psíquica que se traduce, en definitiva, en una preocupante y profundo desarraigo y “soledad existencial” de las personas. El “laberinto de la soledad” al cual tanto aludió Octavio Paz en su famoso libro, hoy ha tomado nuevos matices en el mundo globalizado en el que vivimos.

Frente a ello se busca toda clase de soluciones, no siempre sanas, recurriendo a diferentes mecanismos de enajenación —soluciones aparentes o “de parche”—, partiendo por los laberintos de un excesivo materialismo, hedonismo y el susodicho consumismo predominante hoy en día, que finalmente no resuelven el problema de raíz. De hecho el consumo genera más consumo, pues el vacío espiritual causa una ansiedad insaciable.

---

<sup>21</sup> Informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2002). p. 98

<sup>22</sup> Larraín. OP. Cit p. 248

Por de pronto, en gran medida las encrucijadas en las que actualmente vivimos explican las enfermedades de estrés, depresión, angustia, diferentes tipos de drogadicción y desmotivaciones que aquejan a un porcentaje importante de la población no sólo chilena, sino del mundo contemporáneo en general. “El aumento de la delincuencia popular o de cuello y corbata, la intensificación de la violencia asociada a ella, la difusión de drogas destructivas, entre ellas la pasta base, la generalización del tráfico de influencias y la conexión cada vez más estrecha entre política y negocios revelan una peligrosa generalización de conductas anónimas y una peligrosa desaparición de los controles morales, reguladores de las conductas públicas y privadas”<sup>23</sup>.

Psicológicamente, estos problemas se pueden mitigar en la medida que existan propuestas de desarrollo humano —social y cultural—, que le otorguen un rumbo y mayor sentido a la vida de las personas, más allá del materialismo, consumismo y hedonismo, tanto a nivel individual como familiar y colectivo. El sistema de valores, de ritos, tradiciones y prácticas simbólicas, junto a la identidad local y el sentido de pertenencia, cumplen un papel relevante en este aspecto, todo lo cual se puede construir en base al desarrollo de una «cultura local» que sea compatible con la cultura global y dinámica general de la vida propia del siglo XXI. “En nuestro tiempo histórico, las identidades religiosas, nacionales, territoriales, étnicas y de género, aparecen como principios fundamentales de autodefinición, cuyo desarrollo marca la dinámica de las sociedades y la política de forma decisiva”<sup>24</sup>.

Así entonces, claramente la globalización llama al fortalecimiento de las culturas locales; al fortalecimiento del espíritu humano. “Los últimos acontecimientos mundiales han puesto en evidencia la importancia que tiene la cultura en la identidad de las regiones, los países y pueblos del mundo. No considerarla es indicio de ceguera. La globalización comercial, tecnológica, financiera y comunicacional no desintegra las identidades, las desafía: tanto por la amenazas que genera como por las oportunidades que abre”<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Moulian, Tomás (1998). p. 46

<sup>24</sup> Castells, Manuel (2005). p. 21

<sup>25</sup> Informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2002). p. 3

### 3.2 Alcances sobre el concepto de «cultura»

A pesar de la evidencia citada anteriormente en relación a la importancia que tiene hoy la «cultura», en las últimas décadas —tanto en Chile como en otros países— se ha venido desarrollando una peligrosa actitud “reduccionista”, que tiende a considerar a la «cultura» circunscrita preferentemente al campo artístico y patrimonial —además de los “eventos y cartelera de los fines de semana”, que hacen frontera con el “entretenimiento”—, aislándola y/o desarticulándola del resto de las manifestaciones humanas que, por cierto, también son parte de ella. Esta tendencia es un fiel reflejo de lo explicado en el punto anterior, donde hoy por hoy efectivamente el consumismo, la competencia, el exitismo y las fuerzas dispersivas están predominando y, con ello, están fragmentando y destruyendo la «cohesión social» y estructura de «corpus» que requiere toda sociedad humana para poder operar con “sentido de comunidad”, de pertenencia e identidad local —incluido el vínculo afectivo y compromiso con su “terruño”—, dentro de su correspondiente «unidad territorial». Por de pronto, si de Organizaciones o Centros Culturales se trata, “un espacio cultural tiene sentido cuando logra ser puente con la comunidad”<sup>26</sup> y no cuando fomenta el individualismo ni menos la dispersión de actividades inconexas entre sí.

Así entonces, si se desea hacer una «gestión cultural pertinente»; vale decir, respetuosa y atenta a los problemas, necesidades y aspiraciones reales —de fondo— que tienen las personas en su vida y convivencia diaria como «colectivo humano», es fundamental apelar al concepto antropológico que implica la palabra «cultura». De partida, en ella se encuentra la diferencia fundamental que tenemos con los animales, toda vez que éstos nacen, se desarrollan, viven y mueren dentro de un medio ambiente natural, mientras nosotros, los seres humanos, lo hacemos dentro de un “ambiente cultural”, que incluso interviene y modifica la naturaleza. Efectivamente, “las interpretaciones antropológicas han destacado la condición única de la especie humana, en su salto desde lo natural a lo cultural por medio del símbolo (lenguajes, ritos, mitos) y los conocimientos que desde él surgen”<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup>Centros Culturales: Concepto y Modelos de Gestión. Ciclo de Debates 2006. Enfoques Contemporáneos de la Gestión Cultural en Chile... Palabras de Claudia Villaseca [en línea] (2006).

<sup>27</sup> Estrella, Jorge (2005). p. 79

Definiciones sobre «cultura» existen muchas, pero “en su sentido más amplio, la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. 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 las 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 y crea obras que lo trascienden”<sup>28</sup>.

Ya la definición anterior deja claramente establecido los alcances profundos y diversos que tiene el concepto de «cultura»; sin embargo, en el contexto del mundo actual, además existen algunos enfoques que distinguen dos dimensiones diferentes en la cual ella opera: Una como sustrato, manifiesto principalmente a nivel del inconsciente colectivo y la otra como sistema de instituciones y formas organizadas de expresión. En efecto, “la primera se refiere a la cultura como los modos de ser de una sociedad; sus visiones del pasado, del presente y del futuro; la elaboración de diversos sentidos comunes sobre el tiempo, la naturaleza, la trascendencia y las formas de convivencia; los modelos éticos, de conocimiento, lenguajes, comunicación y transmisión de la herencia cultural; la cuestión de la identidad nacional y de la diversidad cultural o identidades” ..... “La segunda dimensión, en cambio, se refiere a las manifestaciones, aparatos y expresiones culturales, como el patrimonio, los diversos campos de creación y difusión artística, las comunicaciones, las formas de cultura popular, las industrias culturales”<sup>29</sup>.

Con estos planeamientos queda en evidencia que la «cultura» es bastante más que las puras artes, el patrimonio y ciertas componentes anexas. En realidad ella comprende al quehacer humano en general, sin que nada quede afuera, inconexo. En tal sentido, en términos genéricos, la «cultura» es simplemente “la codificación y cultivo humano de la vida; es la fuerza motriz y memoria vital que mantiene vivos a los pueblos”<sup>30</sup>; es la forma de estar, hacer, tener y ser de las personas en su calidad de individuos y como parte del colectivo humano al que pertenecen. La «cultura» es “el modo particular en

---

<sup>28</sup> UNESCO, Declaración de México sobre políticas culturales (1982).

<sup>29</sup> Garretón, Manuel Antonio (2008). p. 77

<sup>30</sup> Matthey Correa, Gabriel (1999). p. 68

que una sociedad experimenta su convivencia y la forma en que se la imagina y representa”<sup>31</sup>. Y esto es posible, por cuanto “las personas se constituyen en sujetos mediante una dinámica compleja entre la biografía personal y la convivencia social”<sup>32</sup>, todo lo cual en definitiva constituye el imaginario colectivo que sirve de referencia, en tanto representación de sí mismos como comunidad y motor social que promueve las energías colectivas de una sociedad.

Por ello la «cultura» permite integrar todo el quehacer humano en un solo «corpus orgánico», cuyas partes internas están en constante interacción y retroalimentación. Ella en sí misma es un “universo humano”; un sistema de leyes que rige las conductas colectivas e influye cotidianamente en las conductas personales; comprende las tradiciones y costumbres, las formas de vivir y convivir, de relacionarse con los demás y el medio ambiente en general (natural y urbano). De esta manera, las formas de vestirse, alimentarse y recrearse; el sistema de creencias, el sentido de la vida y de la muerte, la economía y la tecnología, las formas de comunicación, las representaciones ideales y simbólicas, etc., todas son sistemas o subsistemas de procedimientos y/o códigos que, como partes de un corpus articulado, definen y dan cuenta de una «cultura» en particular, asociada a una «unidad territorial» también particular. “Sin ella se pierden las referencias, se pierde aquello que es propio, se pierde el sentido de pertenencia, aquello que identifica y hace diferentes a los pueblos entre sí, aquello que justifica la existencia en función de lo que a cada pueblo le corresponde aportar. La cultura entonces no puede estar ausente: ella es el oxígeno que necesitamos para respirar y vivir como seres humanos que somos”<sup>33</sup>.

Aclarado el concepto, se podrá comprender mejor y asumir de una vez por todas que las artes son sólo una parte de la «cultura»: son manifestaciones que dan cuenta de ella y la retroalimentan. De allí que la «gestión cultural» no puede —ni debe— confundirse ni reducirse sólo a una “gestión artística”; pues con ello se fomenta la fragmentación y dispersión sociocultural; se ignoran las demás componentes y se subvaloran las fuentes y fundamentos mismos de la «cultura», desconociendo incluso el sentido más profundo del arte, cual es su íntima conexión con «las otras» manifestaciones culturales. Efectivamente, en el seno de cualquier corpus o universo cultural existen vasos comunicantes que internamente interconectan las diferentes actividades humanas que nutren las artes,

---

<sup>31</sup> Informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. Op. Cit.. p. 37

<sup>32</sup> Ibid. (2002). p. 38

<sup>33</sup> Matthey Correa, Gabriel (1995). p. 97

siendo en definitiva «la vida cotidiana» la base de todo; aquello que día a día teje al complejo cultural y permite construir identidad dentro de la «unidad territorial» a la que se pertenece.

Dando entonces un paso adelante, adoptado aquí el sentido y alcance antropológico de la palabra «cultura», recién se puede entender lo que implica la «gestión cultural» en su acepción y en sus posibilidades más amplias y profundas. Y sólo así se puede hablar con propiedad de libertad de expresión, libertad cultural, diversidad, identidades y culturas locales. De esta manera, por muy buenas intenciones que se hayan tenido al diseñar las actuales políticas culturales que se aplican en el país, todavía falta bastante que avanzar, mientras no se proceda en consecuencia a lo que realmente implica el concepto de «cultura». Por ejemplo, cuando se dice “Estimular el desarrollo cultural, evitando toda forma de dirigismo cultural, censura, paternalismo...”, citado en la página 10, si en la práctica se atiende sólo a las artes entonces igualmente existe un reduccionismo y, con ello, un “dirigismo cultural”.

Las artes son muy importantes, por cierto, pero varía radicalmente su presencia y sentido según se trate de cultura urbana o rural. De hecho en muchas localidades campesinas o costinas es más relevante la artesanía u otro tipo de oficios y prácticas —dentro de lo que se puede entender como folclor—, que una expresión artística tal cual se la conoce en las grandes ciudades. Por ello hay que tener cuidado con los dirigismos o reduccionismos culturales, toda vez que pueden operar como “filtros” que limiten y empobrezcan la vida de los pueblos, fomentando la ignorancia, la falta de libertad de elección y de expresión y, a su vez, perjudicando la diversidad y futuro cultural del país en general. En realidad con cualquier sesgo cultural se predispone —y somete— a la sociedad a seguir ciertas rutas impuestas y pautas de comportamiento preformateadas que, de no corregirse, podrían terminar por llevar a Chile a un nuevo tipo de uniformación cultural, aunque ella esté enlucida con todas las parafernalias propias del siglo XXI, sean tecnológicas, audiovisuales, digitales y/o comunicacionales.

En este sentido, como sociedad tenemos que estar muy atentos y abiertos a la crítica y autocrítica constructiva, toda vez que ya el nombre del “Consejo Nacional de la Cultura y las Artes”<sup>34</sup> delata equívoco, por cuanto está claro que las artes también son parte de la

---

<sup>34</sup> Un estudiante una vez observó, con mucho acierto, que hablar de “arte y cultura” es tan redundante como hablar, por ejemplo, de “lechugas y verduras” o de “aspirinas y remedios”, como si las lechugas no

cultura y no un anexo, ni menos un sinónimo. Hablar de cultura y artes en términos genéricos es redundante; es una falta de consistencia en el uso de los conceptos, lo cual en definitiva se traduce —y podría reflejarse en el futuro si no hay cambios de enfoque— en una falta de claridad en el sentido y alcance de las actuales políticas culturales que se están implementando en el país.

Obviamente que se trata de opciones, pues si conscientemente se desea atender con exclusividad sólo a las artes y el patrimonio —que es una legítima opción—, entonces corresponde hablar precisamente de un “Consejo Nacional de las Artes y el Patrimonio”; sin embargo, si se quiere apelar a la «cultura» propiamente tal, entonces corresponde hablar simplemente de un “Consejo Nacional de la Cultura”, donde las artes y el patrimonio quedan tácitamente incluidas, pero junto a las demás manifestaciones culturales que existen en el país —en realidad en cualquier país— y que también requieren ser desarrolladas. Sólo así se puede asegurar la libertad de elección y expresión, junto a la diversidad y respeto a las culturas locales que, finalmente, son las que contribuyen a lograr una sana convivencia, con un cierto equilibrio y armonía cultural, lo cual a su vez significa una mejor vida democrática para el país<sup>35</sup>.

A nivel de gestión, si los énfasis se ponen exclusivamente en las artes y el patrimonio —sin olvidar la producción de eventos y el nuevo concepto de “entretenimiento”<sup>36</sup> que solapadamente se está introduciendo, debido a una nueva influencia de EEUU—, en propiedad y rigor, según se anticipó, debiera hablarse de “gestión artística” y/o “gestión patrimonial”. Consecuentemente, corresponde hacer referencia a Centros Artísticos y/o Patrimoniales<sup>37</sup>. Pero la «gestión cultural» y las Organizaciones o Centros Culturales propiamente tales han de adherir al alcance antropológico del concepto de «cultura», que es la opción que motiva a la presente tesis para formular el modelo. Está claro que es una opción más compleja, pero en definitiva resulta más beneficiosa para la cultura

---

fueran verduras ni las aspirinas remedios. Ahora bien, otra cosa es querer enfatizar las artes dentro de la cultura, pero en la práctica no ocurre así pues escasamente se usa el concepto en su sentido antropológico.

<sup>35</sup> No por casualidad Santiago Aquilar, al referirse a su gestión sostiene que “Nuestro Centro Cultural es para construir democracia”, en su participación en el citado Ciclo de Debates 2006, sobre Centros Culturales: Concepto y Modelos de Gestión [en línea], 13 de septiembre, Centro Cultural de España.

<sup>36</sup> “La función general de la cultura es de superación más que de satisfacción”, palabras de Alberto Sato. Ver ponencia en “Centros Culturales / Proyección, infraestructura y gestión” (2008). p. 194.

<sup>37</sup> Por ejemplo en Dublín, Ohio, EEUU, para evitar la confusión entre los conceptos de Arte y Cultura, se prefiere hablar directa y precisamente de “Centro de Artes” y “Consejo de las Artes”. Ver ponencia de David Guion en “Centros Culturales / Proyección, infraestructura y gestión” (2008). p. 129.

general y democracia real del país. Incluso es mejor para el propio desarrollo de las artes y el patrimonio, por cuanto éstas son manifestaciones que operan intrínsecamente articuladas con las demás componentes de la «cultura»: separarlas es sacarlas de su contexto y, por lo tanto, es desvirtuar sus significados y debilitar sus funciones como parte del todo.

Por cierto que en términos específicos perfectamente se puede hablar de diversas formas de hacer prácticas culturales, en la medida, claro está, de que se especifique su “apellido” y no se utilice una determinada especificidad como simple sinónimo de «cultura». En el fondo, omitir o ignorar a “las otras” expresiones culturales es una forma de hacer «contracultura» (o “dictadura cultural”). Aclarado el punto, bien se puede hablar de manifestaciones culturales específicas, como son la «cultura artística», la «cultura científica»<sup>38</sup>, económica, gastronómica, deportiva, etc. Y sin pretender explicar aquí cada uno de los casos, en términos simples baste con decir que, si por «cultura» se entiende “el cultivo humano de algo...”, es fácil entender que «cultura científica» es simplemente el “cultivo humano del mundo físico” (orgánico e inorgánico) y «cultura deportiva» es “el cultivo humano del cuerpo”, por mencionar un par de ejemplos.

Finalmente, para concluir este punto, si todavía quedan dudas al respecto, resulta interesante revisar la definición sobre «cultura» que entrega el diccionario virtual “Wikipedia”, espacio cada vez más visitado por gente común y corriente, de diversos sectores socioculturales del mundo entero:

“La cultura es el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano. El concepto de cultura es fundamental para las disciplinas que se encargan del estudio de la sociedad, en especial para la antropología y la sociología”<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Referencias hay muchas: Ver, por ejemplo, “La ciencia como cultura” de Carlos López Beltrán (2005).

<sup>39</sup> DiccionarioWikipedia [en línea] (2009).

Su contenido es una buena síntesis de lo aquí tratado y, por el acceso cada vez mayor que existe a Internet y al diccionario “Wikipedia”, se augura que el alcance profundo del concepto de «cultura» poco a poco va a popularizarse e incorporarse al inconsciente colectivo como un significado de sentido común, razón por la cual cada día resultará más obvio considerarlo así, tanto en la definición de políticas culturales como en la gestión cultural propiamente tal. Esto sin duda que obliga a las elites políticas, artísticas, intelectuales y académicas a repensar sus discursos y cambiar de actitud, aceptando el significado antropológico de «cultura» y comprometiéndose con ello en su uso cotidiano. No hacerlo conlleva una contradicción vital —una mentalidad anacrónica— a pesar de la aparente modernización que ha experimentado el país en las últimas décadas. “La cultura no se apoya sólo en los grandes edificios sino en aquellos lugares de encuentro comunitario como puede ser, por ejemplo, la celebración de Cuasimodo”<sup>40</sup>. Sí, pues cada manifestación auténtica y particular es lo que en definitiva le da riqueza e identidad a cada cultura local. Seguir desconociéndolo conlleva la amenaza de volver a tener una cultura uniforme, no sólo por la influencia de la globalización, sino por nuestro histórico centralismo santiaguino, reforzado por el encierro físico y mental, por el temor a la diversidad y a las diferencias; en el fondo, por el miedo a ejercer una democracia real.

### **3.3 Diversidad cultural en Chile**

No sólo Benjamín Subercaseaux se anticipó a reconocer y a difundir públicamente la diversidad geográfica y cultural que caracteriza al país; también lo hizo poco después Mariano Latorre, el año 1947, con su libro “Chile, país de rincones”. En el primer caso, fue su inquietud y apertura intelectual, sus estudios de sociología y viajes fuera de Chile los que le permitieron a él ganar la amplitud y perspectiva necesaria para salir del encierro mental que significaba el centralismo santiaguino; en el segundo, fue el rincón de Cobquecura, allí donde nació Latorre, lo que —junto a su sensibilidad literaria— le ayudaron a él a ver más allá de la capital y percatarse de la enorme riqueza y diversidad cultural propia de nuestro país.

---

<sup>40</sup> Centros Culturales / Proyección, infraestructura y gestión (2008). Ponencia de Drina Rendic. p. 77

Sin ir más lejos, actualmente, en gran medida ocurre que “salir de Santiago es entrar a Chile”<sup>41</sup> y, en general, salir de las grandes ciudades del mundo es entrar a las culturas locales que nutren las particularidades de los países. Ello, porque cada día que transcurre las metrópolis —centros de poder, de conexiones internacionales y de circuitos comerciales— se parecen más entre sí, formando parte del mundo globalizado; mientras que, al mismo tiempo, cada día más el mundo rural —aquel que se desarrolla más cerca de la geografía y la naturaleza—, es el que distingue a los países por sus culturas locales: sus singularidades y diferencias.

Chile en especial, gracias a sus más de 4.000 kilómetros de longitud continental, goza de una gran diversidad de climas, paisajes y riquezas naturales, que efectivamente lo hacen tener una “loca geografía” y una multitud de rincones o «microculturas». Mientras por un lado tiene cumbres que alcanzan casi los 7.000 metros en la cordillera de los Andes (nevado Ojos del salado), por el otro tiene fosas marinas que superan los 8.000 de profundidad (fosa de Atacama). Mientras en el norte tiene el desierto más árido del mundo, por el sur es abundante en selvas, ventisqueros, ríos, campos de hielo y glaciares. Chile, país volcánico de culturas ancestrales profundas e ignoradas, abundante en minerales y contrastes naturales, con una flora y fauna terrestre y marina rica en variedad de especies, recién en los albores del siglo XXI se empieza a reconocer a sí mismo —en forma explícita y generalizada—, como un país diverso. Efectivamente, “la realidad del Norte Grande es muy diferente a la realidad del Norte Chico, de la Zona Central, de Isla de Pascua, del Sur, de Chiloé o de la Patagonia. Esto quiere decir que cada Región tiene sus propios problemas y sus propias soluciones; cada Región tiene sus propias necesidades y demandas”<sup>42</sup> físicas y mentales, materiales y culturales.

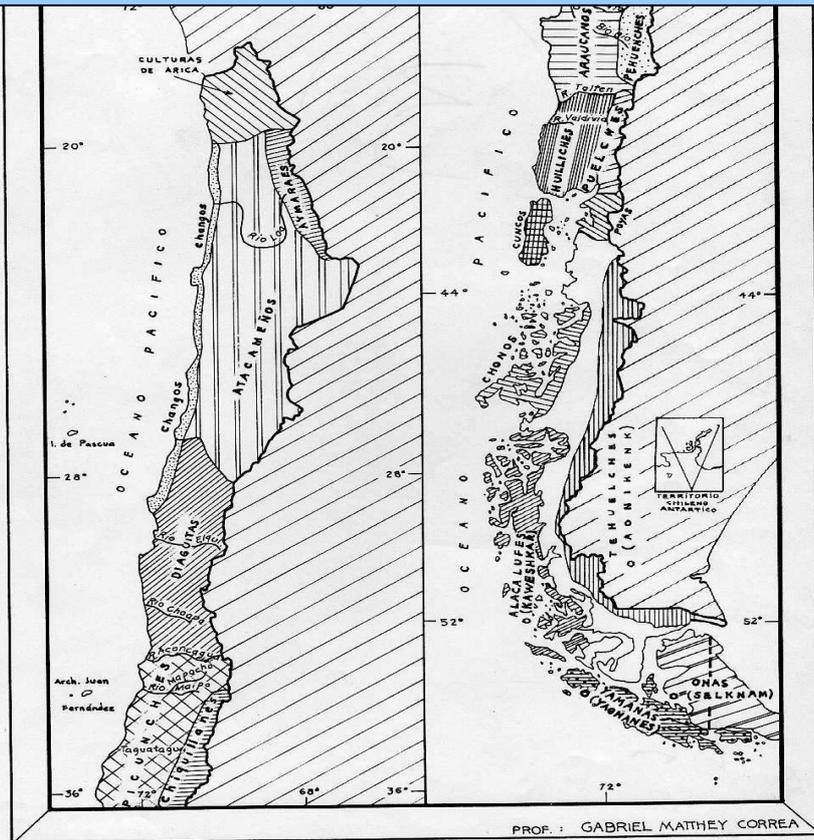
Ahora bien, desde un punto de vista netamente cultural, Chile se puede comprender mejor a partir de tres niveles diferentes, considerando mapas que dan cuenta de ello. El primero se refiere al “mapa etnochileno”, aquel que muestra las culturas ancestrales que vivieron en estas tierras —la mayoría extinguidas—, partiendo por la cultura Arica en el norte, pasando por la Aymara, Cunza, Diaguita, Rapanuie y Mapuche,... hasta los Selknam (Onas), Yaghanes y Alacalufes en el extremo sur (ver Figura N° 1).

---

<sup>41</sup> Matthey Correa (1995). Op. Cit. p. 96

<sup>42</sup> Ibid (1995). p. 96

**Figura N° 1**  
**Pueblos Etnochilenos**  
**Base de nuestra diversidad cultural**



Posteriormente, según el proceso de posicionamiento histórico del territorio, se pueden distinguir 5 macrozonas a lo largo y ancho del país (ver Figura N° 2): (1) El Chile Criollo, entre el valle de Copiapó y el río Bío-Bío (“La frontera”), territorio donde se desarrolló principalmente el proceso de la conquista y la colonia, entre 1536/41 y 1810, generando una cultura genuinamente criolla-mestiza; (2) el Sur, entre el río Bío Bío y el Seno de Reloncaví, que tuvo una importante colonización con la llegada de los alemanes a partir del año 1850, generando una cultura entremezclada, mapuche-criolla-alemana; (3) el Norte, entre Arica y el Valle de Copiapó, territorio que se incorporó después de la Guerra del Pacífico (1879-1883), generando una cultura criolla-mestiza con componentes aymaras y quechuas, además de las migraciones croatas, chinas y africanas; (4) El Sur Austral, entre el Seno de Reloncaví y Tierra del Fuego, poblado principalmente durante el siglo XX, con una cultura influenciada por las migraciones chilotas y el gaucho de la pampa argentina y, finalmente, (5) el Chile de ultramar, que incluye islas, como Pascua (Rapa Nui), Juan Fernández y Chiloé, además de la Antártica chilena que, es bueno aclararlo, en realidad forma parte de un tratado internacional y, por lo tanto, no goza de la misma categoría jurisdiccional que el Chile continental.

Finalmente, un nivel más avanzado de aproximación a la diversidad cultural del país permite identificar 10 regiones culturales (Ver Figura N° 3), cuales son: (1) Norte Grande, (2) Norte Chico, (3) Isla de Pascua, (4) Zona Central, (5) Isla Juan Fernández, (6) Sur, (7) Chiloé, (8) Región de Aysén, (9) Zona Austral y (10) Antártica.

De esta manera, cada uno de los territorios culturales identificados anteriormente tiene sus fundamentos geográficos e históricos y sin duda que en ellos se pueden distinguir muchas unidades territoriales más pequeñas, con sus propias culturas locales. De partida, si se trata de leer más fino, ya no basta con hablar del “largo del país”, sino también corresponde hablar del “ancho del país”, toda vez que las culturas que se encuentran a lo largo del eje longitudinal son muy diferentes a las culturas que se encuentran en los ejes transversales (siguiendo el valle de los ríos), siendo estas últimas marcadamente más rurales. Desplazarse hacia el interior de los cajones cordilleranos o hacia la costa, permite descubrir culturas rurales muy particulares y diferentes a las que existen a lo largo del eje central norte-sur, que tienden a ser más urbanas y “modernas”.

Y de acuerdo a esta realidad, de un país diverso, se puede decir que “la clásica cultura criolla terrateniente decimonónica pierde toda su fuerza como cultura oficial de la

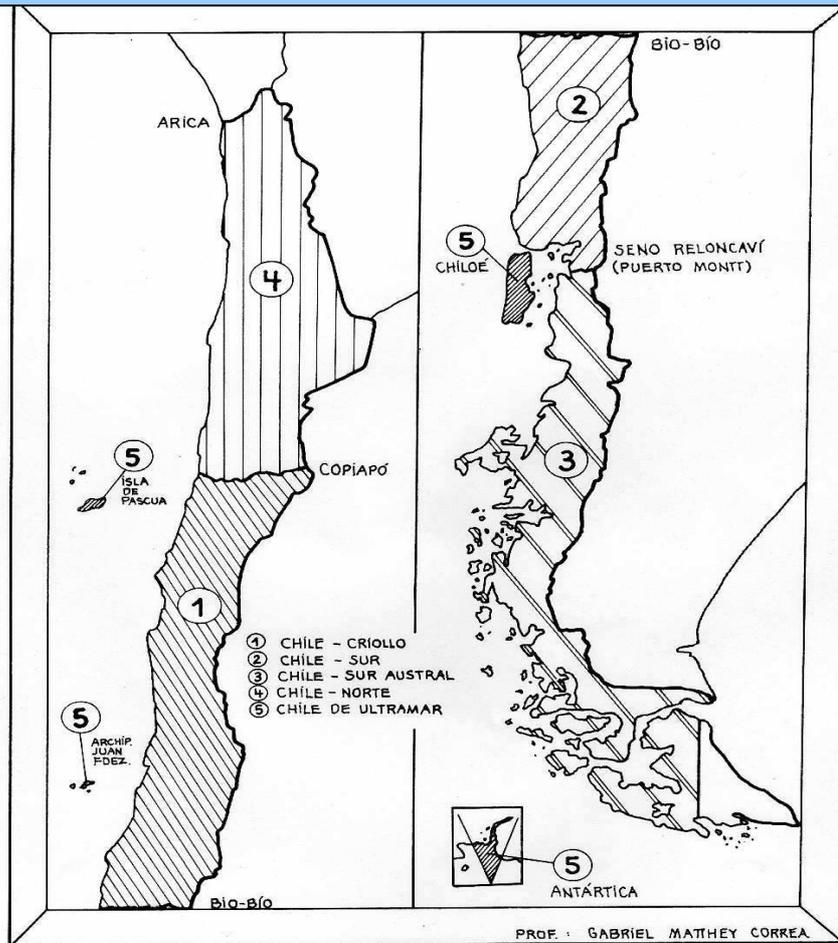
nación-Chile, pero se reconfirma como una poderosa cultura local de la zona central, principalmente entre el valle del Aconcagua y del Bío-Bío. De esta forma, el país se empieza a reordenar y a potenciar en todos sus rincones, insertándose en el mundo en base a una dinámica descentralizada e interactiva”<sup>43</sup>.

En buena hora Chile se decidió a reconocer y asumir oficialmente su diversidad, por cuanto ello le ha permitido ir gradualmente reforzando sus culturas locales y asegurando así un mejor equilibrio —siempre dialéctico— con la ahora omnipresente cultura global. Obviamente que el retorno al sistema democrático, a partir del año 1990, contribuyó en ello, pero no hay que olvidar que también ayudó la conmemoración de los 500 años de la llegada de los españoles a América, el año 1992, cuando las etnias de Chile y todo el continente se reivindicaron, recuperando sus antiguas demandas territoriales y culturales, lo cual hasta hoy día se hace sentir como parte de nuestra realidad diversa, propia del mundo contemporáneo.

---

<sup>43</sup> Matthey Correa (1999). Op. Cit. p. 77

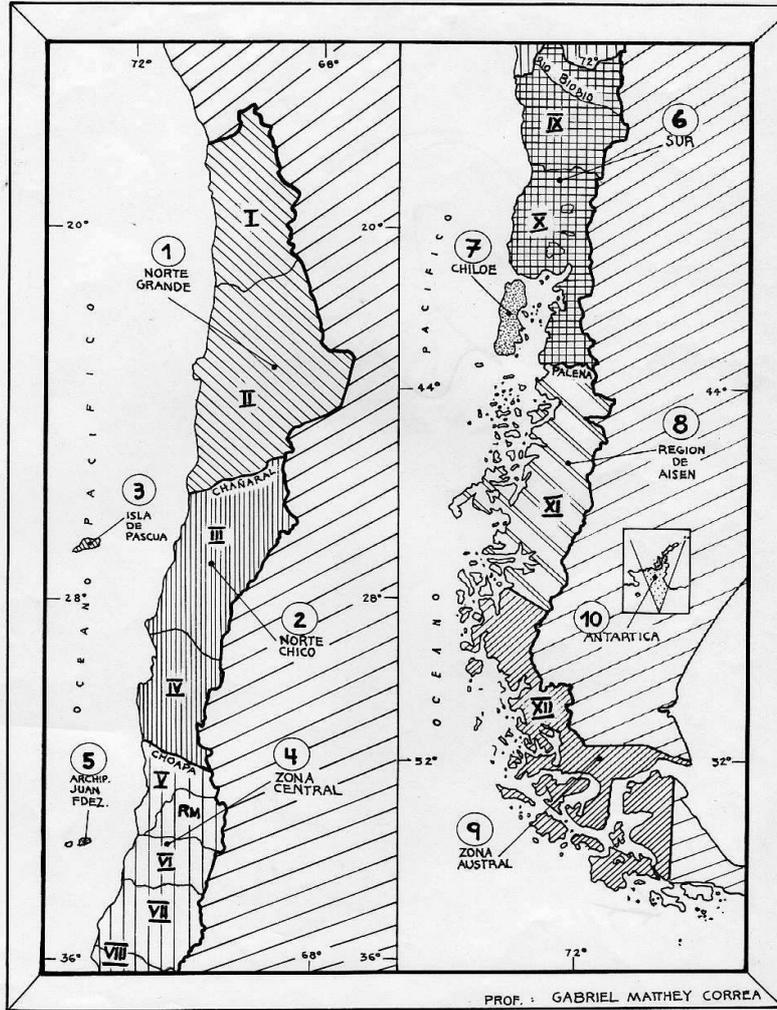
**Figura N° 2**  
**Conformación Cultural de Chile por Etapas**  
**(Cinco Macrozonas)**



### Figura N° 3

### Unidades culturales de Chile

La diversidad como clave y fundamento de nuestra riqueza cultural



Hoy en Chile y el mundo predomina una clara tendencia hacia el multiculturalismo e interconexión directa entre los países, donde las fronteras geopolíticas son cada día más difusas. Lo que más preocupa son las culturas locales, definidas por las unidades territoriales y la escala humana, cuando ellas son capaces de interactuar con la cultura global sin sucumbir ni perder su propio ritmo de autoconocimiento, intercambio, desarrollo y evolución. Se trata de una dialéctica vital que obliga a estar permanentemente actualizados —atentos a lo que ocurre adentro y afuera—, debido a que “cuando se erosionan fuertemente las identidades locales se tiende a perder la capacidad de internalizar los cambios, aprehender y comprender lo propio y lo ajeno”<sup>44</sup>.

Y en sintonía con este nuevo contexto, la antigua acepción de nación ya no tiene mucho sentido en el siglo XXI. Si de regiones y territorios se trata, “el nuevo concepto de nación surgirá de una efectiva convivencia y unidad en la diversidad a través del respeto mutuo, la valoración y (re)activación de las culturas e identidades locales”<sup>45</sup>. Esto a su vez, según ya se advirtió, permitirá profundizar en la democratización real del país, desde su base social y diversidad cultural. “La identidad regional se constituye en principio de recomposición social frente a la crisis del Estado-nación”<sup>46</sup>.

Frente a esta nueva realidad, Chile, y los países en general, durante el siglo XXI están llamados a «refundarse» a partir de su propia diversidad cultural, desde sus raíces, rincones y unidades territoriales más profundas. Ello sin duda que contribuirá a mejorar la convivencia y cohesión interna, la identificación y sentido de pertenencia de las personas con el lugar donde viven. Les ayudará a sentirse más libres, dignas y felices, motivadas y comprometidas a trabajar como protagonistas de su terruño y cultura local a la que pertenecen, sabiendo convivir pacíficamente con la cultura global.

---

<sup>44</sup> Slachevsky, Paulo (2007). p. 61

<sup>45</sup> Matthey Correa (1999). Op. Cit. p. 77

<sup>46</sup> Castells. Op. Cit., p. 23

### 3.4 Estudio de casos

Si bien la presente tesis no pretende hacer un estudio exhaustivo sobre la actual realidad de las Organizaciones y Centros Culturales de Chile —tema que bien valdría para otra tesis—, es necesario tener una cierta referencia sobre ellas, de tal manera de conocer el actual enfoque y alcance que le están dando al concepto de «cultura», en la gestión que realizan.

Para tal propósito se ha considerado una muestra representativa de 7 casos: 2 de cultura urbana —en las comunas de Estación Central y Las Condes—, 3 de cultura rural —en las comunas de Pirque (zona central), Licantén (zona sur) y María Elena (zona norte)— y 2 Institutos Binacionales que igualmente son urbanos pero operan a nivel internacional, vinculando a Chile con EEUU y con Alemania en cada caso.

El detalle de la información se puede consultar en el Anexo N° 6, sin embargo en términos generales se puede observar lo siguiente:

En la Comuna de Estación Central, Región Metropolitana, sector centro-bajo, en la Municipalidad existe un Departamento de Cultura que opera principalmente con recursos municipales. Su gestión se orienta hacia actividades artísticas, junto a la cultura tradicional —folclor y juegos tradicionales—, además de la artesanía, el conocimiento de la Comuna y, en especial, su patrimonio (tangibles e intangibles). Una característica especial es su trabajo en el ámbito de la cultura religiosa, de carácter ecuménico, toda vez que en su territorio se encuentran la Catedral Evangélica y el Santuario de San Alberto Hurtado. Otra actividad valiosa son las tertulias, reuniones donde se comparte y conversa sobre diferentes temas de interés para sus vecinos.

En la Comuna de Las Condes, Región Metropolitana, sector alto, existe una Corporación Cultural vinculada a la Municipalidad, la cual realiza la gestión con el apoyo municipal, además de la generación de recursos propios y el aporte de empresas privadas. Su mayor atención está puesta en diferentes expresiones artísticas (artes visuales, música, danza, teatro y cine), pero también realiza cursos y seminarios de desarrollo y crecimiento personal, con el objetivo de abrir espacios de reflexión e interpretación de la realidad contemporánea e histórica. Por otra parte desarrolla proyectos específicos que responden a las necesidades de la comunidad y que son planificados de acuerdo a sus políticas generales de producción.

En la Comuna de Pirque, zona centro-cordillera de Chile, la oficina municipal de cultura también pone el mayor énfasis en las artes; sin embargo igualmente se observa una expansión hacia otras manifestaciones, en especial hacia la “Cultura Artesanal” —la artesanía— y “Cultura Vitivinícola”, en cuanto coopera con la celebración de la “Fiesta del vino”, tema que en muchos otros lugares se ha ido incorporando como una componente importante, debido a su clara componente identitaria, que la vincula con la cultura local y mundo laboral del territorio comunal. Otro aspecto destacable de su gestión, es la incorporación del cine y el video.

En la Comuna de Licantén, zona centro-sur del país, la oficina municipal de cultura programa actividades anuales donde destacan eventos de verano, teatro, folclor, danza y espectáculos artísticos en general, en sus distintos géneros. Se busca realzar las tradiciones locales, junto con poner especial atención en generar espacios de esparcimiento y recreación, que tiendan a elevar su calidad de vida, propiciando ambientes saludables y fomentando el sentido de identidad de la comunidad en sus diferentes sectores.

En la Comuna de María Elena, zona norte de Chile, la oficina municipal de cultura realiza actividades artísticas diversas (teatro, conciertos, exposiciones de pintura, fotografía), junto a celebraciones especiales, como son el “día del libro”, “día de la madre”, “día del niño”. Para el aniversario comunal, el 20 de noviembre, se realiza un megaevento “Esperando el 20”, que incluye el festival de la voz. También se fomenta el deporte (fútbol, básquetbol, maratón, ciclismo), se organiza anualmente un concurso de retablos navideños en diciembre y otro de “esculturas de año nuevo” (las cuales después son quemadas según tradición). Una actividad especial, característica de la región, es la fiesta religiosa “La Tirana Chica”, que se realiza el mes de agosto de cada año, con el apoyo oficial de la oficina de Cultura de la Municipalidad.

A nivel de Institutos Binacionales, en el caso del Instituto Chileno Norteamericano de Cultura se ofrecen actividades cuyo eje central son, por cierto, todas las expresiones artísticas —música, danza, artes visuales, literatura, teatro y cine—, aunque hasta fines del siglo XX adicionalmente se incluían actividades sobre la “cultura científica y tecnológica”. Dentro de la música se considera el Jazz en especial, por ser una manifestación originaria de la cultura estadounidense. Otras actividades anuales dignas de destacar son el “Seminario de Políticas Culturales” y la “Premiación Cultural” que reconoce a personalidades destacadas en el ámbito de la “cultura artística”. Finalmente, en cuanto a su

orgánica de trabajo interno, sobresalen los “Comités Artísticos” —de Biblioteca, Cine, Danza, Literatura, Música y Teatro—, donde participan destacadas personalidades de cada especialidad, cuyos beneficios se explican más adelante y, por cierto, se han incorporado al modelo que se propone en la presente tesis.

El Instituto Goethe pone su mayor énfasis en la difusión de la cultura alemana, aunque también ofrece espacios para la cultura chilena. Tal como en los casos anteriores, predominan las actividades artísticas —incluyendo cine, música, literatura, pintura y fotografía—, pero además se realizan seminarios y conferencias sobre diversos temas, siendo los más destacados y habituales la Energía, el Medioambiente y la Filosofía. Otras actividades importantes son el “Festival de Dramaturgia Europea” y la “Feria del Libro” donde se promueve la lectura.

Considerando todos los casos anteriores, se constata claramente que la hipótesis de trabajo de la presente tesis en gran medida se cumple, en tanto el mayor énfasis de la gestión cultural todavía se circunscribe a las puras artes. No obstante, en buena hora existe una favorable tendencia a ampliar el concepto de «cultura» a otras manifestaciones. De hecho, en el mundo rural naturalmente tiende a generarse vínculos con el campo laboral —naturaleza intrínseca del folclor—, toda vez que mucho del arte o la artesanía está vinculado al campo productivo, como es la agricultura o “cultura del agro”; la actividad del vino y, por lo tanto, la “cultura vitivinícola”; o la actividad pesquera y la “cultura del mar”, por dar algunos ejemplos. Por su parte, en el ámbito urbano también se están incluyendo talleres especiales para el desarrollo personal (yoga, baile folclórico, pintura, físico culturismo, etc.), junto a otros orientados a ampliar la visión de mundo, tanto a nivel de la cultura contemporánea como de la historia en general.

Siguiendo en el ámbito urbano y, en especial en los Institutos Binacionales, se incluyen ciertos temas de la “cultura global” que son relevantes, como es el caso de la Energía, el Medioambiente y la Filosofía, ampliando con ello los alcances de la gestión cultural a temas que hoy son relevantes, pues están en plena vigencia. Así, en estos casos la «unidad territorial» no es sólo binacional —buscando sólo cubrir a los dos países involucrados— sino global, en tanto hoy ningún país se puede considerar aislado.

Otro aspecto interesante a destacar, es el hecho de que, en comparación con la última década del siglo XX —en que predominaron los eventos que, por cierto, son “even-

tuales” y sólo buscan los resultados inmediatos (Ver Anexo N° 9)—, la tendencia actual poco a poco está poniendo su mayor énfasis en la realización de una “gestión de programas”, dentro de procesos de desarrollo de mediano a largo plazo, lo cual tiene mucho más sentido y valor, por cuanto se ajusta mejor al ritmo natural que tiene la vida cultural.

Según lo anterior, el modelo que aquí se presenta adquiere especial relevancia y pertinencia, por cuanto puede ayudar a aclarar, ampliar y afianzar la gestión cultural de las diferentes unidades territoriales, precisando sus campos de acción y profundizando hacia un alcance antropológico del concepto «cultura». Y a nivel de las Organizaciones o Centros Culturales en general, sean municipales o no, el modelo puede contribuir a hacer un mejor aprovechamiento de las capacidades humanas disponibles, junto a los recursos económicos, legales y materiales (infraestructura y equipamiento) y, por cierto, al tiempo y el espacio, que también son recursos importantes a considerar en la gestión.

#### **4. CONSIDERACIONES PREVIAS PARA LA FORMULACIÓN DEL MODELO**

La idea de formular un modelo de gestión cultural pertinente para unidades territoriales de Chile, surge de la necesidad de disponer de procedimientos seguros que permitan gestionar la cultura local de cada lugar, de tal manera de reforzar el sentido de pertenencia e identidad de las personas que lo habitan, junto a la libertad de expresión y creación, sin que ello signifique cerrarse a una sana interacción con otras culturas locales y, por cierto, con la cultura global que, en el siglo XXI ya se puede considerar omnipresente, tan solo por el creciente acceso a Internet y a los medios de comunicación en general.

Para que el modelo sea pertinente y atractivo y, por lo tanto, realmente signifique una herramienta útil en la práctica de la gestión cultural, se estima que tiene que cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Debe ser suficientemente general y flexible, capaz de adaptarse a las particularidades de cada «unidad territorial» según sea su localización (incluso fuera de Chile, aplicable a cualquier país).
- b) Debe contribuir efectiva y eficazmente a la preservación y desarrollo de la cultura e identidad locales de la «unidad territorial» donde se aplique, sin perder su relación con otras culturas locales ni tampoco con la cultura global.
- c) Debe ser dinámico y creativo, capaz de actualizarse y renovarse constantemente según sean las demandas de los tiempos, siempre en sintonía con el contexto.
- d) Debe respetar las tradiciones, intereses, motivaciones y aspiraciones de sus habitantes (o integrantes), acorde a su realidad pasada, circunstancias presentes y expectativas futuras.
- e) Debe ser simple, fácil de comprender, de aplicar, de operar y corregir, para que sea sustentable en el tiempo y logre así mantener viva su vigencia y pertinencia.

Junto a los requisitos anteriores, también es necesario aclarar ciertos conceptos fundamentales asociados al modelo, tales como «unidad territorial», gestión cultural pertinente y gestión cultural creativa.

#### **4.1 Concepto de «unidad territorial»**

Desde un punto de vista antropológico, la «unidad territorial» se puede entender como aquel espacio-tiempo físico y simbólico —con determinados usos y sentidos— donde existe un asentamiento humano que, según su forma de organización, supervivencia, convivencia y relación con el medio, permite el desarrollo de una cultura particular, diferente a las que existen más allá de sus “fronteras”. Por ello, cada «unidad territorial» genera un sentido de pertenencia en sus habitantes, asociado a una identidad local propia y particular.

Adicionalmente, como se trata de seres humanos, cada territorio tiene una «memoria» asociada, una historia que le define su pasado, le permite comprender mejor su presente y proyectarse con más consistencia y sustentabilidad hacia su futuro, en función de sus necesidades, aspiraciones y motivaciones reales. En este sentido, el núcleo de la identidad local se encuentra en las «raíces» de cada cultura, en la «matriz cultural» que hace a su «unidad territorial» única y diferente a las demás.

Originalmente las unidades territoriales estaban asociadas a un pueblo o etnia; pero con el tiempo el concepto se ha ido ampliado y, en las grandes ciudades, más bien se trata de “territorios humanos” que pueden aplicarse a agrupaciones, comunidades y organizaciones sociales en general, cuyo espacio-tiempo a veces es principalmente mental, simbólico y, por lo tanto, cultural. En el caso chileno, las comunas —gobernadas por los municipios— son un claro ejemplo de unidades territoriales que poseen un suelo propio, con límites físicos concretos; sin embargo existe un sinnúmero de fundaciones, corporaciones e instituciones diversas, cuyo “territorio” no tiene fronteras físicas claras, aunque sí mentales o conceptuales, según sea su «visión» y «misión» —campo de acción— como organismo cultural. Es el caso de las organizaciones de cobertura nacional o incluso internacional, cuyo territorio o ámbito de acción queda definido por su “público objetivo”, acorde a un cierto perfil de personas. Por ejemplo, los institutos binacionales tienen una «unidad territorial» cuyas fronteras son conceptuales (o virtua-

les), toda vez que su principal misión consiste en establecer un “puente bilateral” —un puente cultural— entre los dos países involucrados.

Aclarado el punto, lo importante es tener en cuenta que cada «unidad territorial» tiene asociada una cultura e identidad propias, con un sentido de pertenencia de sus integrantes que los aglutina de alguna manera, sea físicamente en un asentamiento humano (comuna, ciudad), o mentalmente en torno a un determinado campo de reflexión y/o acción. El aglutinamiento se debe a realidades, necesidades, intereses y motivaciones comunes, que pueden canalizarse a través de actividades, proyectos y metas concretas y específicas o, en el caso de asentamientos humanos — comunas—, a “proyectos de vida” donde todos sus habitantes quieren mejorar la calidad e integridad de sus vidas, con el propósito de vivir mejor y entregar un “mundo mejor” a las nuevas generaciones. Lo propio se puede decir a nivel de provincias, regiones o, incluso, países completos.

Por cierto que también hay que considerar las nuevas alternativas que ofrecen los actuales medios de comunicación, especialmente Internet y el ciberespacio. De hecho existen comunidades o sociedades virtuales<sup>47</sup>, que viven y se desarrollan en una «unidad territorial virtual», cuyas fronteras son igualmente virtuales.

## **4.2 Gestión cultural pertinente**

La gestión cultural resulta pertinente para una determinada «unidad territorial», cuando ella es capaz de respetar y resguardar su patrimonio, junto con fomentar el desarrollo de su cultura local, reforzando su identidad local y el sentido de pertenencia de sus habitantes (o integrantes), acorde al contexto regional, nacional y global en que vive, con y desde sus propias coordenadas. Asimismo contribuye a mantener un sano orgullo y compromiso de la comunidad con su entorno y dinámica cultural particular, motivándola a sentirse protagonista de su destino, interactuando y retroalimentándose a su vez con otras «unidades territoriales».

Según se discutió en el punto 1.1, página 7, la interacción y retroalimentación no sólo se refiere a otras culturas locales sino, simultáneamente, a la cultura en diferentes planos —desde el regional hasta el global—, por cuanto es la “glocalización” —la simbiosis entre lo local y lo global— el contexto real en que viven y vivirán las «unidades territoriales» del siglo XXI.

---

<sup>47</sup>Facebook es el caso actual más evidente como plataforma electrónica para construir sociedades virtuales.



**«Lo que hoy es cambio (renovación), mañana puede ser tradición (patrimonio)»**

De acuerdo a lo anterior, la «pertinencia» implica, antes que nada, el respeto a la «originalidad» y «direccionalidad» cultural de cada «unidad territorial»; vale decir, el considerar de dónde viene, quién es y hacia dónde va cada una de ellas. Y la «originalidad», más que entenderla como “la simple novedad por la novedad”, corresponde al sistema de valores —naturales, técnicos, intelectuales, éticos y estéticos— que se encuentra vinculado al «origen» y, por lo tanto, naturalmente unido a las «raíces». Con ello basta para ser diferente y novedoso, toda vez que cada «unidad territorial» tiene algo propio y particular que ofrecer al mundo, lo cual necesariamente la hace distinta a las demás. Y es en el «origen», en su fuente o período fundacional, donde se encuentra la «matriz cultural» cuyas componentes son las que, en definitiva, van generando a través del tiempo las tradiciones de cada cultura local.

Diversos son los factores que pueden influir en ello, partiendo por la geografía y localización, el entorno físico natural y artificial, los recursos y alternativas laborales, el campo creativo y recreativo, los valores ancestrales además de los aportes recibidos de

las «unidades territoriales» vecinas o de otras culturas. En general la dinámica cultural se debe a una continua dialéctica entre los ámbitos interno-externo, con valores que permanecen y otros que mutan, todo lo cual exige que la propia gestión cultural, para que sea pertinente, también sea dinámica.

En general ella debe operar en forma comprometida con el origen y destino de cada «unidad territorial», trabajando al servicio del bien común de sus habitantes (o integrantes si se trata de un territorio mental o virtual). Por el contrario, una gestión cultural es impertinente cuando interviene la «unidad territorial» invasivamente, sin interiorizarse de sus tradiciones, valores y costumbres, ni tampoco de sus legítimas necesidades y aspiraciones, imponiéndose a través de “proyectos externos” según intereses también externos (exógenos). Por de pronto, según sea su estilo y sus matices, ella puede obedecer a una actitud paternalista, autoritaria, proselitista y/o (neo)colonialista.

En la práctica, la gestión cultural impertinente se puede dar en muchos casos y el límite no siempre es nítido. El ejemplo más típico es la imposición y/o fiel reproducción (copia) de ideas, prácticas y estilos de otras culturas, lo cual, según se anticipó, es una forma de hacer “(neo)colonialismo”. Esto puede ocurrir en base a la ciega imitación —sin filtros ni adaptaciones— de referentes ajenos, tanto nacionales como extranjeros.

Lamentablemente, en nuestro país se han seguido practicando diversas formas de (neo)colonialismo hasta hoy día, cuando ya estamos próximos a cumplir una década del siglo XXI. Históricamente, a nivel internacional, las influencias más fuertes han sido, sin duda, desde Europa y EEUU; a nivel nacional, el centralismo de Santiago ha penado en las regiones en los más diversos aspectos (legales, técnicos, económicos, artísticos, etc.). Distinta es la actual incidencia de la cultura global, que en realidad involucra a todo el mundo y que, según se ha explicado, forma parte de la dialéctica propia de la cultura contemporánea, cuya dinámica se basa en las inter-influencias.

Por otra parte, a nivel local también existen ciertas influencias positivas, que son genuinas e inevitables, por ejemplo en las zonas fronterizas, como ocurre con Perú en Arica —en especial la cultura incaica, quechua y de Tacna— y, en la Patagonia, con Argentina —su cultura gaucha— en gran parte del sur austral chileno. En tales casos las culturas locales se han enriquecido recíprocamente, toda vez que se trata de casos de simbiosis naturales, es decir de interinfluencias que se fundan y validan en raíces y espacios comunes.

Cabe aclarar, no obstante, que si bien las “copias ciegas” no son buenos aportes para la identidad, las influencias en sí mismas no son malas —de hecho en todos los países ocurren—, pues los seres humanos somos esencialmente sociales: somos, existimos y nos desarrollamos a partir de la interacción con los demás. Lo propio ocurre con las culturas locales; sin embargo, lo importante es que las copias y/o influencias no sean sumisas, sino filtradas, adaptadas y procesadas conciente y creativamente según cada realidad local, con una actitud crítica, pro-activa y constructiva, sabiendo dialogar y escuchar a los(as) «otro(as)» —dentro de un ambiente de reciprocidad—, siempre respetando los valores, intereses y prioridades locales.

Ahora bien, un ámbito que cada vez se va a relacionar y cruzar más con la gestión cultural es la «industria del turismo» —una de las más rentables de Chile<sup>48</sup>—, lo cual en un plazo no muy lejano va a requerir de la realización de seminarios y encuentros de intercambio entre ambos sectores, para compartir experiencias, enfrentar problemas comunes, fijar criterios y acordar procedimientos que sean compatibles y, lo más importante, pertinentes con las unidades territoriales y culturas locales en las que se esté trabajando.

Hoy por hoy, quizás todavía sin mayor conciencia, la actividad turística está operando como una “gestión cultural impertinente”<sup>49</sup>, ya que en la «industria del turismo» se suele trabajar en base a “productos y/o paquetes culturales”, como si la «cultura» fuera un objeto terminado, estático, fácilmente delimitado, posible de ser “empaquetado” y transado en el mercado. Pero no es así, pues ya se ha dicho que la «cultura» es eminentemente dinámica y, en tal sentido, jamás es un “producto terminado” emanado de una especie de “fábrica”, sino una realidad que siempre se está retroalimentando, reproduciendo, regenerando y renovando. Su existencia y desarrollo ocurren en los espacio-tiempos sociales; vale decir, en base al diálogo, interacción e intercambio permanente entre personas. En otras palabras, cualquier «gesto o intercambio cultural» ya en el momento en que se realiza es susceptible de experimentar cambios, razón por la cual hablar de “productos culturales” es no entender la esencia misma de la «cultura», pues

---

<sup>48</sup> Para el año 2010 se proyecta un ingreso anual de US\$ 2.000 millones por concepto de turismo en Chile, ubicándose como industria entre las 10 mayores a nivel nacional. Fuente: [www.visitingchile.com](http://www.visitingchile.com)

<sup>49</sup> En la actualidad el ejemplo más claro ocurre en Isla de Pascua, que con un promedio de 6000 turistas al mes está causando serios desequilibrios en la vida cotidiana de sus habitantes, no sólo a nivel cultural sino a nivel del abastecimiento básico doméstico, en cuanto a generar déficit de alimentación, agua potable, electricidad e, incluso, un manejo insuficiente de los desechos y la basura.

ella nunca está terminada, siempre se está haciendo en un «continuo devenir» —igual que el ser humano—, en el día a día de la vida cotidiana.

He allí el gran peligro que puede significar cualquier gestión cultural impertinente (y no sólo en la «industria del turismo»), por cuanto al promover la «cultura» como una serie de “productos” —suelos o en paquetes—, se tiende a fijar conceptos y a generar estereotipos, produciendo un gran daño al fluir espontáneo de la vida cultural. De hecho, en el caso de la «industria turística», cuando ella penetra en una «unidad territorial» tiende a invadir y a instrumentalizar su “cultura local” —como un objeto de venta y consumo—, fijándole su sistema de valores y distrayéndola de su dinámica natural, “deteniéndola” y, por lo tanto, induciéndola a su estancamiento y petrificación existencial. En este sentido, es importante tener en cuenta que la vigencia cultural vale en la medida que su renovación no altere su dinámica y fluidez original; pues el desarrollo cultural de una «unidad territorial» sólo es sustentable en el tiempo, en la medida que mantenga el vínculo con su «matriz cultural».

Por cierto que sobre la “gestión cultural impertinente” se puede hablar mucho más, pero el tema escapa a los alcances de la presente tesis. Valgan sin embargo los párrafos anteriores como una forma de instalar el problema, para dejar abierto un nuevo campo de reflexión, análisis e investigación dentro de la gestión cultural. En el caso específico de la «industria del turismo», debido a su alto desarrollo y promisorio futuro en el país, el tema es relevante, toda vez que se tiende a desarrollar una “contaminación turística” que, si no se frena o mitiga a tiempo, en el mediano y largo plazo puede significar un enorme daño para las culturas locales, en particular, y para la cultura chilena en general.

Lo anterior igualmente es necesario analizarlo desde un punto de vista económico, por cuanto se suele hablar de “ventajas comparativas” —o competitivas— cuando un territorio genera un “producto” con menores costos de producción y distribución, que efectivamente le permite ser más competitivo en el mercado local y global. En tal sentido, existe la tentación a pensar que cada “cultura local” también es una “ventaja comparativa” —por su matriz, sus raíces y valores propios—; sin embargo en rigor no corresponde hacerlo, por cuanto todas las culturas son únicas, intrínsecamente diferentes y, por su naturaleza, tienen sus propias ventajas sin necesidad de compararse ni competir con nadie. Todas las culturas —más que compararse o competir— necesitan compartir e interactuar entre ellas, dentro de procesos de enriquecimiento mutuo que a su vez exigen

una permanente autoconfirmación identitaria. Y no hay que olvidar que las culturas jamás llegan a ser “productos terminados”, salvo cuando sus integrantes desaparecen por completo<sup>50</sup>. Las culturas son procesos vitales en un continuo desarrollo y renovación, cuyos patrimonios también son vivos y constantemente se están nutriendo de la vida cultural a la que pertenecen.

Así entonces, la gestión cultural pertinente debe trabajar siempre al servicio de dicha dinámica. En el fondo, se trata de hacer gestiones que estén en sintonía con la libertad y democracia real de las unidades territoriales y pueblos en general, sin discriminar a ningún sector, pues la «cultura» no es monopolio de nadie. Ella es transversal a los diferentes sistemas de creencias, ideologías, pensamientos políticos y clases sociales. Sólo la libertad de expresión y comunicación, junto a la crítica constructiva y debate abierto entre las partes involucradas, puede regularla sin alterar su esencia.

### **4.3 Gestión cultural creativa**

Si se considera que en el siglo XXI va a predominar una “sociedad de la creatividad” por sobre una “sociedad del conocimiento” —toda vez que éste rápidamente queda obsoleto y no sirve si no se tiene una actitud abierta y creativa frente a un mundo constantemente cambiante—, una gestión cultural pertinente tiene que ser creativa y flexible a las demandas que exige la dinámica del contexto actual. Por ello, si se trata de centros culturales, éstos “deben ser dinámicos. No pueden tener miedo a los cambios culturales. Los centros culturales deben convertirse en esponjas de nuestra sociedad y estar en todo momento disponibles a las transformaciones, reorganización y reactualización. No son entes fijos”<sup>51</sup>. Consecuentemente, la gestión creativa implica trabajar en base a personas creativas, organizaciones creativas, con planificaciones y proyectos creativos, dentro de procesos en constante autoevaluación, actualización y adaptación a los cambios.

Ahora bien, la creatividad puede tener diversas definiciones, y claramente no es monopolio de los artistas sino necesaria en toda actividad humana que pretenda mantenerse vigente, viva, realmente activa. Por de pronto, junto con la capacidad de generar nuevas visiones de mundo, de tener una originalidad en el sentido de vincularse con el

---

<sup>50</sup> Es el caso, por ejemplo, de la cultura Maya en Centroamérica, o Diaguita en Chile.

<sup>51</sup> Centros Culturales / Proyección...(2008). Op. Cit. Ver ponencia de Ernesto Ottone R. p. 175

origen, de ser innovador en cuanto a aportar nuevas ideas y soluciones diferentes, la creatividad es muy importante en cuanto a la capacidad para relacionar las partes dentro del todo, para descubrir nexos aparentemente inconexos que, sin embargo, son claves en la organicidad y buen funcionamiento de un sistema o corpus, como de hecho es —o debe ser— una «unidad territorial» en este caso.

En este contexto, la tendencia actual es evolucionar desde el antiguo pensamiento mecanicista —newtoniano y cartesiano— hacia uno inspirado en la flexibilidad como funciona la vida misma. Consecuentemente, la gestión cultural no debe concebirse en forma mecanicista, sino en base a una concepción creativa, semejante a la operación de un «sistema viviente». “El nuevo paradigma, promovido por los hallazgos alcanzados en diversos campos como la física, la biología, la neurofisiología, las teorías de la evolución y del caos, pueden identificarse con una visión holista y sistémica de la naturaleza bajo la que se concibe al mundo como un todo integrado y no como una serie de partes disociadas”<sup>52</sup>.

Así por lo tanto, una gestión cultural es pertinente en la medida que sabe mantener vigente y animada a la cultura local en la que interviene, para lo cual es fundamental considerar a su «unidad territorial» como un tejido o «ser viviente», donde cada una de sus partes son “organismos vivos” que se interrelacionan para formar el «corpus total». Siendo así, su funcionamiento conlleva una sinergia positiva, capaz de entregar resultados mayores a la simple suma de sus partes. En relación a ello, no hay que olvidar que “la capacidad de los sistemas vivos para continuar cambiando (es lo que) les permite conservar la vida”<sup>53</sup>.

Aunque existen valores permanentes, la esencia de la vida es cambio, pues fluye como los ríos, recordando que las aguas estancadas se descomponen. Y en este sentido, la creatividad es fundamental e inherente a todo ser viviente<sup>54</sup>, siendo imprescindible en toda gestión cultural que pretenda ser pertinente. “La creatividad es el proceso y la cualidad que le permite al ser humano y a las organizaciones transformar la realidad y autotransformarse por medio de la introducción de novedades que resultan útiles para dar respuestas a las necesidades de un contexto interno y externo, cambiante”<sup>55</sup>.

---

<sup>52</sup> Dabdoub, Lilian (2006), p. 376

<sup>53</sup> Ibid p. 379

<sup>54</sup> En gran medida, la persona que deja de ser creativa deja de vivir y comienza a “sobrevivir”.

<sup>55</sup> Ibid. p. 379

Por ello, un modelo de gestión pertinente debe entenderse, implementarse y aplicarse como un «sistema vivo»; debe ser dinámico y abierto a la constante creatividad y aportes de sus integrantes, tanto en la organización misma (a nivel de su operación interna), como en su gestión en el seno de cada «unidad territorial», siempre en interacción con otras culturas locales, regionales, nacional y global en general. Por de pronto, “en los sistemas vivos se busca un balance entre la tendencia autoafirmativa, que se orienta a mantener la identidad, y la tendencia integradora que favorece el intercambio y la interdependencia”<sup>56</sup>.

#### **4.4 Espacio físico, arquitectura e infraestructura**

Si bien en Chile todavía no existe conciencia ni cultura arquitectónica, obviamente que el espacio físico donde vaya a instalarse el Centro u Organización Cultural es fundamental para el modelo de gestión que se aplique, si se desea eficiencia, eficacia y, en general, buenos resultados en su operación<sup>57</sup>. Ello, porque existe una correspondencia directa entre el proyecto de desarrollo cultural y el espacio arquitectónico que lo cobije.

De partida el lugar debe ser atractivo y amigable con el entorno, de tal manera de que en sí mismo pueda responder y/o aportar a la identidad local. Si la «cultura» es el alma de un pueblo —aquella que lo anima y motiva a vivir—, el edificio que albergue a cada Centro u Organización Cultural debe aspirar a ser el “corazón” de la correspondiente «unidad territorial» (a la que sirve y representa). Sus coordenadas tienen que estimular a una genuina vida social —base de la vida cultural—, constituyendo un espacio que llame al encuentro, comunicación, intercambio e integración de disciplinas<sup>58</sup>. Para ello su arquitectura debe ser pertinente, capaz de “hablar” del espíritu de la cultura local y del modelo de gestión que se desee aplicar; tiene que ser acogedora, metafóricamente como dos brazos que se abren para recibir a las visitas, ojalá con el inmueble ubicado en un lugar visible y de fácil acceso, de tal manera que tan solo con su imagen y presencia ayude a entusiasmar y a convocar a la comunidad. Así, la población debiera llegar a sentir el Centro Cultural como un espacio propio, «comunitario», natural para encontrarse y sentirse más persona; como su segundo hogar. Coherentemente, si se pretende realizar

---

<sup>56</sup> Dabdoub, Lilian (2006). OP. Cit. p. 378

<sup>57</sup> Centros Culturales / Proyección... (2008). Op. Cit. Ver ponencia de Brenda Sandoval. p. 48

<sup>58</sup> Ibid. Ver ponencia de Ernesto Ottone. p. 165

una gestión creativa, en base a una organización creativa, la arquitectura también debiera ser creativa.

En términos prácticos, llegada la hora de tomar las decisiones, se trata de resolver la ecuación ubicación/tamaño/calidad/costo. Dentro de estas variables, “la selección del lugar siempre es un debate interesante y a menudo depende de si el inmueble debe ser renovado, restaurado, adaptado para su reutilización, o si debe ser nuevo. Las tres primeras opciones son las más interesantes en términos de sustentabilidad y disminución del impacto medioambiental de cualquier proyecto de construcción”<sup>59</sup>. Y lo ideal es que la comunidad pueda participar en este proceso, pues así incuba desde la partida su sentido de pertenencia<sup>60</sup>.

Por de pronto, el lugar debe tener una buena accesibilidad tanto vehicular (autos, motos y bicicletas) como peatonal, sin olvidar otros medios de transportes especiales, propios de las exigencias geográficas rurales, como pueden ser lanchas, botes, carretas y/o o caballos. Además es importante incluir o ubicarse cerca de áreas verdes, naturales o artificiales —jardines, plaza o parque—, de tal manera de que el inmueble efectivamente sea atractivo. Y, si es el caso, el recinto debiera ser dialogante con los hitos patrimoniales que existan a su alrededor. Por ello, ya su fachada debe ser capaz de atraer a diversos tipos de visitantes, sin discriminación. Respecto al tamaño, obviamente que sus dimensiones externas e internas dependen proporcionalmente de la población existente en la «unidad territorial», sin descartar la posibilidad de planificar un crecimiento por etapas, acorde al nivel de desarrollo y avance que vaya logrando la gestión, en concordancia con el tamaño del equipo de trabajo y los recursos financieros disponibles.

Ahora bien, la arquitectura de un Centro u Organización Cultural es en sí mismo un tema complejo y relevante, apto para una tesis completa; sin embargo, a continuación se indican someramente los espacios más importantes requeridos, que en el Anexo N° 3 se explican con mayor detalle. Naturalmente que cada espacio debe ser funcional y operativo, de tal manera de facilitar y hacer lo más eficiente y eficaz posible su uso diario. Y como siempre los recursos son escasos —tanto espaciales como económicos—, opcionalmente se pueden habilitar salas de doble o multiuso, buscando la solución óptima según sean las necesidades y posibilidades de cada caso en particular.

---

<sup>59</sup> Centros Culturales / Proyección...(2008). Op. Cit. Ver ponencia de Jay Panzer. p. 145

<sup>60</sup> Íbid. p.139.

### **a) Espacios administrativos**

Se requiere 1 oficina para el(la) gestor(a) cultural, 1 oficina para la secretaria, 1 oficina para la contabilidad y finanzas, siendo esta última opcional (ya que pueden haber casos de Centros u Organizaciones Culturales —por ejemplo municipales— en que este servicio lo realice la propia Municipalidad o se contrate externamente).

### **b) Centro de Documentación (abierto al público)**

Este espacio es muy importante para cualquier Organización Cultural que efectivamente desee afianzar la cultura e identidad local, por cuanto contribuye a mantener vida y activa la “memoria” de la «unidad territorial» en la cual trabaja. Y para cumplir con tales objetivos, es necesario tener un Centro de Documentación que idealmente incluya una sala de estudio/ lectura, una sala informatizada (con PC e Internet) y un espacio con repisarías debidamente protegidas para guardar la documentación y archivos diversos (papeles históricos, fotografías, partituras, revistas de interés, videos, documentales, etc.)

### **c) Espacios de actividades públicas**

Recepción (que puede ser parte del foyer), sala de multiuso (para presentaciones artísticas diversas, conferencias, seminarios y encuentros), sala de reuniones de trabajo, sala de exposiciones (puede coincidir con el foyer). También se requieren salas para talleres o ensayos artísticos (música, danza, teatro y artes escénicos en general).

Si el espacio externo lo permite, idealmente se recomienda tener un anfiteatro de multiuso (abierto o semiabierto), cuyos camarines pueden ser comunes a la sala interior de multiuso. A nivel exterior también es importante tener instalaciones creativas de juegos infantiles y, en lo posible, jardín y/o áreas verdes.

En el caso de ciudades medianas y grandes, se recomienda tener al menos un muro para poder realizar graffitis (expresión artística propia de la cultura contemporánea) y, en lo posible, espacios abiertos para exhibir escultura y/o instalaciones a la intemperie.

En cuanto a espacios de servicio, se requiere de baños privados para personal interno y de baños públicos según corresponda (proporcional a la población), además de bodegas para guardar archivos, material escenográfico, herramientas y objetos de uso doméstico. Por supuesto que debe tenerse un estacionamiento, acorde a la realidad de cada lugar, según los medios de transporte que se utilicen.

Excepcionalmente se puede tener una cafetería, la cual se puede articular con el Centro de Documentación (tipo café literario y/o cybercafé)<sup>61</sup>. En general un espacio así puede significar una valiosa ayuda para atraer gente, sea cuando asisten a las presentaciones, seminarios, ensayos/talles o encuentros, o cuando asisten al propio Centro de Documentación.

Como comentario final en este punto, hay que decir que en general es necesario incluir buenos espacios de circulación, tanto para acoger al público como para poder cubrir todas las necesidades que exijan las diferentes actividades, considerando por ejemplo que en algunas presentaciones artísticas se requiere transportar objetos pesados (el caso de los pianos) o realizar montajes de cierta complejidad y envergadura.

Finalmente, para todos los espacios interiores y exteriores hay que considerar el equipamiento correspondiente, con las instalaciones técnicas que sean necesarias. Y tampoco hay que descartar el uso de otros espacios disponibles en la «unidad territorial», que pueden ser muy aptos y que, mediante convenios de colaboraciones recíprocas, se pueden incorporar orgánicamente a los programas de desarrollo del Centro u Organización Cultural en cuestión.

#### **4.5 Consideraciones adicionales para la formulación del modelo**

Recapitulando un poco, está claro que la principal justificación de una Organización o Centro Cultural es generar un desarrollo seguro y sustentable para la cultura local de cada «unidad territorial», de tal manera de lograr efectivamente identificar y entusiasmar a sus habitantes con “su lugar” de residencia, fortaleciéndoles el sentido de pertenencia y motivándolos a ser protagonistas de su vida cultural.

Unido a lo anterior, por cierto que generar oportunidades favorables y estimulantes para el desarrollo humano —ocupando así los tiempos de ocio en actividades sanas y constructivas—, es el mejor antídoto para combatir la drogadicción, el alcoholismo, la delincuencia y diferentes problemas psicosociales que puedan existir en las unidades territoriales, los cuales son cada día más habituales por doquier. Esta realidad obviamente que no se puede desconocer ni descuidar, por cuanto es causa de inseguridades,

---

<sup>61</sup> Incluso se puede incluir una cocina, en aquellos casos en que la gastronomía —como expresión de la cultura local— sea parte importante del plan de gestión y, por lo tanto, causa de talleres.

riesgo social y deterioro de la calidad de vida, convivencia y desarrollo de cualquier comunidad que se pueda ver afectada.

Las Organizaciones Culturales —sean Centros, Institutos, Corporaciones, etc.— pueden entonces contribuir significativamente a mejorar la cultura, armonía y calidad de vida general de las comunidades, a partir de una mayor integración y participación de quienes viven en cada «unidad territorial», creando ambientes más seguros, interesantes, tolerantes y respetuosos de la diversidad, dentro de una sociedad sana y constructiva, que finalmente es lo que permite otorgarle un mayor sentido a la vida y, por lo tanto, motivaciones reales para querer vivir en un determinado lugar.

## 5. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Con todos los antecedentes y fundamentos expuestos en los puntos anteriores, ahora se puede presentar el modelo que es causa de la presente tesis, el cual está estructurado en 8 etapas principales. Cada una de ellas debe cumplir con ciertas funciones y tareas, para lo cual se dispone de técnicas y herramientas específicas que facilitan su operación.

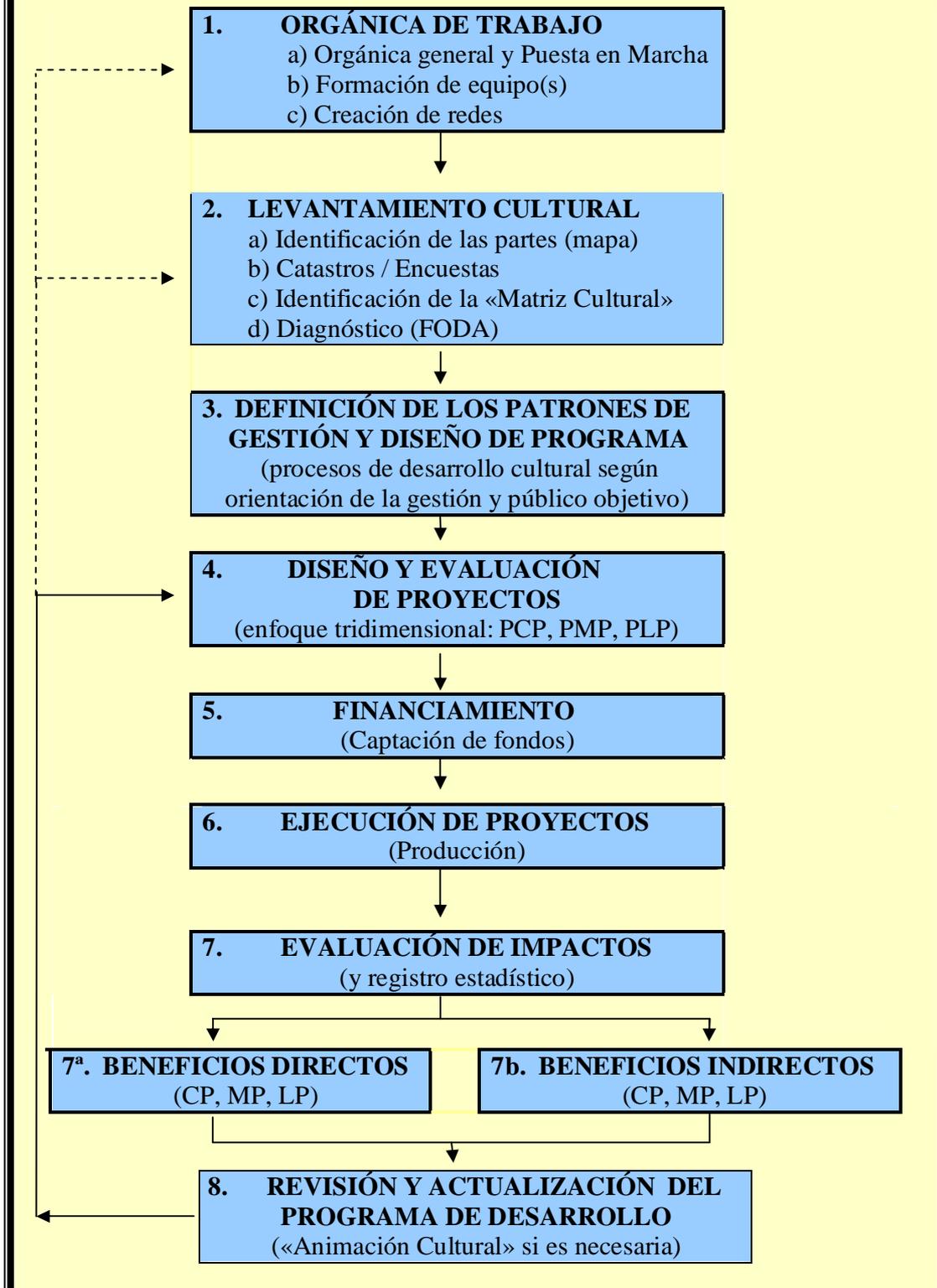
Cabe advertir desde ya, que en ningún caso el modelo debe considerarse como una propuesta rígida; sino más bien como una propuesta general de referencia, que en cada lugar se puede aplicar, adaptar y/o ajustar acorde a las circunstancias específicas que se tengan. Lo importante es comprender su esencia y, en la medida que ella satisfaga las expectativas, no olvidar que siempre es necesario e importante saber aplicarlo con creatividad, pertinencia y flexibilidad, sin que ello signifique —claro está— perder el rigor.

Respondiendo entonces al alcance antropológico del concepto «cultura», se requiere que la definición e implementación de cada etapa del modelo sea fiel a la fuente —con “celos locales”— y, en lo posible, libre de prejuicios, formatos e ideas preconcebidas, de tal manera de representar lo más genuinamente posible la realidad local de la «unidad territorial» en la que se está trabajando.

Y llegada la hora de abordar el nivel de detalles, se recomienda hacerlo en equipo, siempre con la participación de personas originarias del lugar, además del o los especialistas en gestión cultural que estén disponibles. Adicionalmente, si existen otros especialistas que voluntariamente deseen colaborar —sean antropólogos, sociólogos, geógrafos, relacionadores públicos, historiadores, etc.—, bien se pueden organizar reuniones especiales para conocer sus ideas y planteamientos. También se pueden hacer consultas específicas a personas idóneas —testigos in situ—, de tal manera de, llegada la hora de tomar decisiones, éstas sean lo mejor fundamentadas posible.

Por cierto que la operación del modelo considera una etapa inicial de marcha blanca, por lo menos de un año, la cual permite irle haciendo los ajustes que se estimen pertinentes y así poco a poco se puede perfeccionar hasta que quede a punto, sin olvidar que siempre se tiene que estar evaluando y actualizando, pues la dinámica cultural —a todo nivel— así lo exige.

## MODELO DE GESTIÓN CULTURAL PERTINENTE



## 5.1 Orgánica de trabajo

La «orgánica de trabajo» es fundamental en cualquier Centro u Organización Cultural, por cuanto incide directamente en la calidad de su gestión, junto con generar un adecuado “ambiente humano”, que es finalmente lo que se proyecta hacia los habitantes de la «unidad territorial» en la que se opera. De nada sirve disponer de infraestructura y recursos económicos, si primero no existe un equipo humano debidamente capacitado y organizado para hacer buen uso de las ideas y recursos disponibles. La componente humana es la más decisiva en el campo de la gestión cultural y, en general, en el desarrollo de cualquier proyecto y/o empresa. Los mayores problemas y “cuellos de botellas” habitualmente se producen en este ámbito.

Si hacia afuera de la Organización se requiere tener una rigurosa planificación y organización de los recursos, proyectos y acciones, hacia adentro también debe considerarse la articulación de las ideas, acciones y trabajo en sus diferentes facetas, todo lo cual es clave para que la gestión resulte coherente, efectiva, eficiente y convincente. Por ello el clima laboral y gestión internas deben estar en sintonía y concordancia con el ambiente cultural y gestión externas. Un modelo pertinente debe buscar una correlación y coherencia directa entre los dos ámbitos: «adentro-afuera», «afuera-adentro».

En tal sentido, el «enfoque sistémico» siempre es el más recomendable, de tal manera de privilegiar un trabajo en equipo hacia adentro y en redes hacia fuera, que permita lograr una sinergia positiva en los resultados. A nivel interno, si las funciones y niveles de responsabilidades están claramente definidas, lo ideal es ir gradualmente evolucionado desde el clásico modelo autoritario-vertical de organización, hacia uno más interactivo-horizontal. Según se expuso en el punto 4.3, pág. 43, la idea es ir poco a poco superando el antiguo paradigma mecanicista, dando paso a una concepción de «organización creativa», entendida ésta como un «sistema viviente». Se trata de privilegiar la organización en equipos y redes, en vez de la tradicional estructura lineal, jerárquica-vertical, de suyo rígida. Así se podrán establecer relaciones más fluidas y participativas, de tal manera de aprovechar lo mejor posible las capacidades humanas disponibles (experiencias, conocimientos, ideas y habilidades). Por de pronto, las condiciones laborales más estimulantes y favorables son aquellas que permiten que todos los integrantes de la Organización se sientan protagonistas de los procesos que generan para su correspondiente «unidad territorial».

## **a) Orgánica General y Puesta en Marcha**

### **a.1- Orgánica tradicional-mecanicista**

A pesar de vivir en pleno siglo XXI, en la mayoría de los casos en Chile todavía se trabaja en base al concepto más clásico de la administración, inspirado en un modelo mecanicista de organización lineal-vertical, con los cargos claramente jerarquizados, tal cual ocurría en los antiguos ejércitos europeos occidentales y en la organización eclesiástica medieval. Sin duda que este tipo de estructura organizacional es la más simple y directa, por cuanto los superiores dan las órdenes y los subalternos sólo deben obedecer, sin lugar a apelación, lo más fielmente posible a la fuente.

La ventaja de este sistema es que se puede llevar el control de todo lo que se hace, por cuanto se basa en una estructura de fácil comprensión, donde están claramente delimitadas las responsabilidades y, por lo tanto, se puede implementar y monitorear sin mayores dificultades. El problema está en que tiende a ser muy rígido, dogmático e inflexible, inhibiendo la creatividad, capacidades e iniciativas de los subalternos. Se sobreestima demasiado al “jefe” —creyendo que lo sabe todo—, y se subestima exageradamente a los subalternos —pensando que no saben nada—, lo cual en ambos casos es obviamente falso.

Bajo este esquema, cualquier acción que se pretenda realizar tiene que ser consultada con los superiores, lo cual inevitablemente tiende a generar una gestión autoritaria, con una mínima participación activa de sus integrantes y, por lo tanto, con una «sinergia negativa», producto del exceso de inhibiciones, controles y burocracia. En gran medida se desaprovecha la capacidad potencialmente disponible.

Desafortunadamente uno de los mayores problemas que actualmente existen en nuestro país, es que —reconociendo que existen valiosas excepciones— la mayoría de las Organizaciones o Centros Culturales pertenecen a la administración pública y dependen directamente de las Municipalidades, las cuales tienden a operar politizadamente y, por lo tanto, con intereses partidistas. En efecto, el Alcalde de turno tiende a imponer sus ideas, sea del color político que sea, cayendo en un sistema vertical-autoritario de la gestión. Con ello se hace rígida la organización, desarrollándose programas que sólo duran lo que dura el período alcaldicio, interrumpiendo y/o dificultando la continuidad de los procesos mayores —de largo plazo—, que en general son los más relevantes dentro de cualquier proyecto de gestión cultural serio y genuino. “No se puede dudar que

la voluntad política de las autoridades existe” ..., pero “El político debe comprender que los proyectos necesitan un tiempo de maduración y un proceso de gestación”<sup>62</sup> que va más allá de su permanencia en el cargo. Los tiempos culturales sobrepasan a los tiempos políticos. Por ello es fundamental saber distinguir entre aquellas iniciativas y acciones que merecen ser continuadas y aquellas que merecen ser cambiadas o impulsadas.

**Estructura jerárquica tradicional**  
(orgánica mecanicista-vertical; tendencia al autoritarismo y rigidez de la gestión)



Obviamente que el sistema jerárquico indicado no responde bien ni a las necesidades de continuidad ni a los cambios rápidos y constantes que caracterizan a la cultura contemporánea —urbana y a veces rural—, lo cual se traduce en una constante pérdida de oportunidades y, en definitiva, en un “subdesarrollo cultural”. La inercia y burocracia que suele generar dicho sistema daña la capacidad de asombro, adaptación y renovación, con una comprobada tendencia a caer en el acostumbramiento y reiteración de una lista de actividades preformateadas que, en el fondo, son rutinarias y producen estancamiento en los funcionarios. En definitiva éstos terminan por laborar como meros operadores del sistema, sometidos a una organización rígida, anacrónica, inercial y poco creativa.

Sin embargo, muchas de las Organizaciones Culturales que existen —por ejemplo aquellas que pertenecen a Institutos Binacionales, Empresas, Universidades o Instituciones en general—, tienen un campo de acción que suele ser más claro y directo, razón por la cual es «la misión» y los objetivos generales y específicos los que indican su rumbo

---

<sup>62</sup> Centros Culturales / Proyección...(2008). Op. Cit. Ver ponencia de Léo Orellana. p. 183

de trabajo y no tanto la interferencia de los mandos superiores. Por lo demás en estos casos los mandos superiores suelen ser Directorios que operan en forma de equipos, abiertos a la retroalimentación que puedan entregar los niveles subalternos, generando así un clima laboral más corporativo, participativo y creativo, que finalmente se traduce en una mayor flexibilidad y pertinencia en la gestión.

Alternativamente, una solución recomendable —que en muchos casos puede ser bastante efectiva—, es procurar que las Organizaciones tengan personalidad jurídica propia, de tal manera de asegurar cierta autonomía más allá de los poderes de turno, como ocurre en el caso de las Municipalidades u otras instituciones que de hecho son muy rígidas y verticales en su sistema de organización y operación. La figura legal más apropiada en estos casos es la Corporación sin fines de lucro<sup>63</sup>, por cuanto se trata de una estructura jurídica que funciona independientemente, según los lineamientos que entregue su Directorio. Además permite acceder a diversos sistemas de financiamiento, libre de las restricciones que implica el pertenecer, por ejemplo, a una Municipalidad.

La opción por una Fundación sólo se recomienda cuando se trata de misiones y objetivos muy precisos y fijos en el tiempo, por cuanto ellas se caracterizan por tener una razón de ser “fundacional”; vale decir, deben responder a sus bases originales, las cuales posteriormente no se pueden modificar. En el fondo se trata de una suerte de mandato legalizado que realizan sus «fundadores», exigiendo que la gestión se realice con estricto respeto a los objetivos establecidos en los estatutos y, por lo tanto, no tiene la misma flexibilidad y amplitud que puede proporcionar una Corporación<sup>64</sup>.

## **a.2- Organización moderna – creativa**

La tendencia actual es avanzar hacia la organización creativa y trabajo en equipo según se explicó en el punto 4.3, pág. 43. Su dinámica organizacional se caracteriza por establecer relaciones horizontales, con el propósito de aprovechar lo mejor posible las capacidades humanas disponibles y lograr así una mayor funcionalidad y sinergia en las operaciones. Se trabaja en base a un concepto distribuido de la autoridad —parcial, de

---

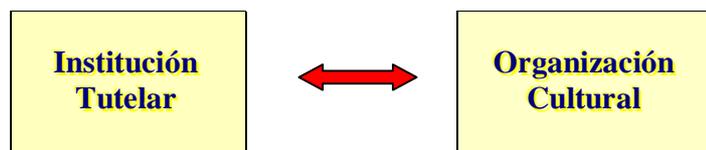
<sup>63</sup> El concepto “sin fines de lucro” significa que todos los ingresos obtenidos deben destinarse a la operación y misión de la institución y, en caso de generarse utilidades, éstas en ningún caso pueden derivarse a los socios sino reinvertirse en la propia institución.

<sup>64</sup> Diario Oficial N° 30.319, Reglamento sobre Concesión de Personalidad Jurídica de Corporaciones y Fundaciones (1979).

complementos—, en tanto ella se sustenta en el conocimiento y experiencia de cada persona del equipo, dentro de un clima de comunicación abierta, respetos mutuos y permanente intercambio de ideas y opiniones. De esta forma se ofrecen mejores condiciones para potenciar la creatividad e iniciativa de los integrantes y tomar decisiones más autorizadas y representativas, que en la gestión cultural son especialmente sensibles.

Dentro de una organización creativa existe libertad intelectual y, con ello, el liderazgo es también creativo y transita de una persona a otra según sean los temas, problemas y experticie de cada cual. Así se reparte la carga y se genera un ambiente especialmente motivador que, unido a la responsabilidad y compromiso laboral —junto al respeto y valoración de los demás—, deja obsoleto el concepto de autoridad vertical, generándose un ambiente de autodisciplina y autocontrol que, en definitiva, ahorra tiempo, agiliza las gestiones y favorece la sinergia del equipo, incrementando su capacidad de gestión. Por de pronto, con un clima organizacional así, naturalmente se llega a que cada operador se sienta mucho mejor consigo mismo, con los demás y con la comunidad externa en general. Se trabaja dentro de un ambiente participativo y flexible, que tiene mayor facilidad para captar e interpretar los cambios del contexto y necesidades de adaptarse a las exigencias de la dinámica social y cultural actuales.

**Estructura en red - horizontal**  
(tendencia moderna, hacia una «organización creativa»)



Es cierto que en Chile aún estamos muy lejos de poder instalar este tipo de sistema organizacional en forma generalizada; sin embargo, ya existen valiosos ejemplos que lo están aplicando. En realidad se puede evolucionar poco a poco desde un sistema tradicional a un sistema más creativo, dinámico y flexible, en la medida que se deleguen funciones y responsabilidades; en la medida que se creen nuevos espacios de comunicación y participación; en la medida que se compartan los aciertos y los errores y se trabaje por el bien común interno y externo. De esta manera, si en un principio formalmente se establece una organización mecanicista, en la práctica —con el apoyo de cursos de

capacitación y perfeccionamiento— paulatinamente se puede ir avanzando hacia una organización más creativa y horizontal, dispuesta en red, en base un trabajo efectivamente en equipo. Y esto no es tan difícil de lograr, por cuanto la cantidad de personas fijas que normalmente se requieren en una Organización Cultural es baja.

### **a.3- Puesta en marcha de la Organización**

La operación normal de un Centro u Organización Cultural, requiere primero de una etapa de preparación —o marcha blanca—, previa a su entrada en régimen. Obviamente que es muy diferente el caso de una organización existente —que necesita readecuarse— a otra que parte de cero. A veces el primer caso es más difícil, pues ofrece una natural resistencia a los cambios; en cambio la segunda fluye mejor, aunque debe tener especial cautela en ir avanzando gradual y planificadamente.

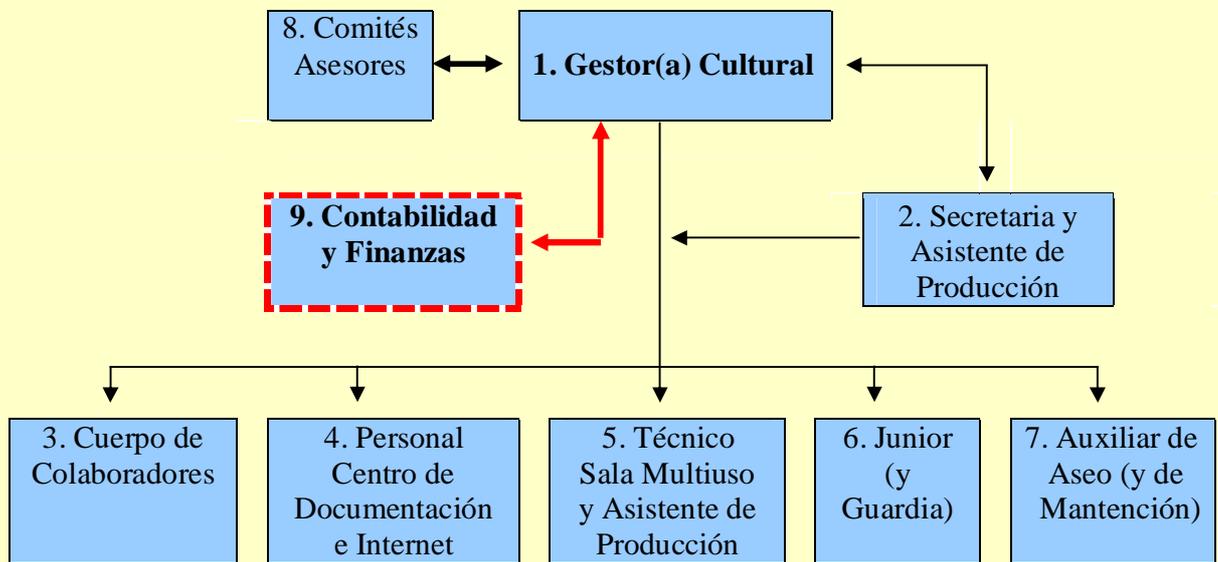
#### **«Orgánica de la marcha blanca»**

Para un Centro u Organización Cultural que recién inicia sus funciones, resulta lógico considerar un proceso de transición gradual en cuanto a la implementación de su estructura organizacional. Según sea la dimensión de la «unidad territorial» a cubrir, junto a los plazos y metas acordados, la marcha blanca puede cumplirse en 1 año, en tanto se cumple un ciclo completo de gestión. Lo ideal en esta primera etapa es tratar de aplicar y/o avanzar lo más posible en los pasos establecidos en el modelo. Así, en el segundo año ya existe una cierta experiencia e información disponible —junto a redes incipientes de apoyo—, que permiten hacer los primeros ajustes en la planificación y conseguir mayores recursos económicos, de tal manera de mejorar la calidad, ritmo, eficiencia y eficacia de la gestión. Concordante con ello, el equipo de trabajo puede ir creciendo gradual y orgánicamente, acorde a las necesidades y posibilidades de financiamiento.

#### **«Orgánica en régimen»**

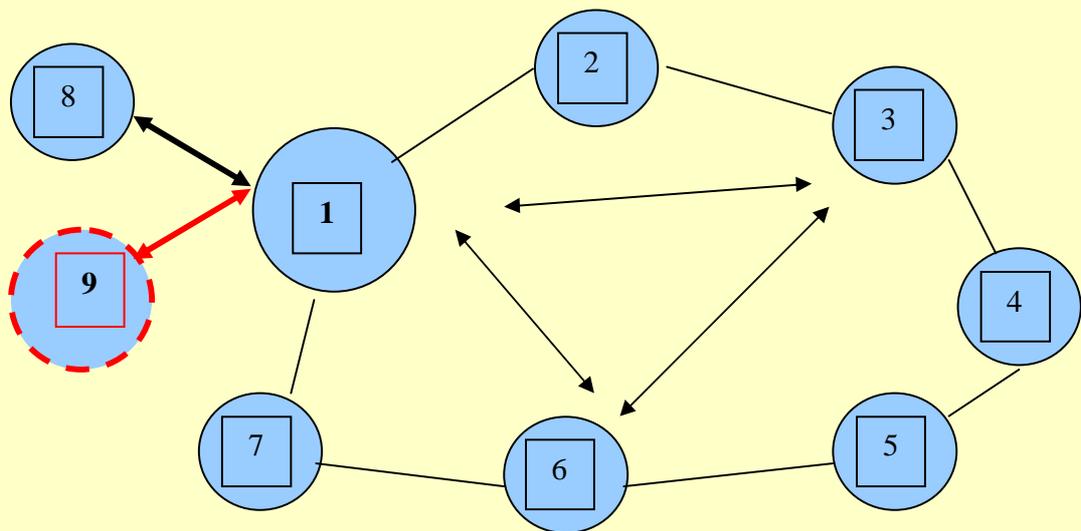
Si se trata de una Organización ya existente, siempre es necesario revisar la estructura organizacional en función del plan de desarrollo que se vaya a realizar y, si procede, se recomienda hacer una «reingeniería» al respecto, aplicando el principio de gradualidad —con metas de corto, mediano y largo plazo—, de tal manera de evitar la resistencia y miedo los cambios, sin dejar de optimizar la estructura organizacional disponible.

## Organigrama de partida (estructura vertical-tradicional)



«vista en elevación»

## Organigrama de llegada (estructura horizontal-moderna)



«vista en planta»

### **«Descripción de cargos»**

Esta parte es sin duda muy importante para poder tener una clara organización al interior de un Centro o Institución cultural, pues incide directamente en el clima laboral, eficiencia y eficacia de la gestión misma, lo cual a su vez influye en el clima humano que se proyecta hacia afuera y en el resultado de las actividades que se realizan en la «unidad territorial».

La «descripción de cargos» propiamente tal consiste en identificar y definir las tareas y niveles de responsabilidad, autoridad e interdependencia de cada integrante del equipo de trabajo de la Organización o Centro Cultural (deberes y derechos). Cabe señalar, sin embargo, que si se pretende hacer una gestión pertinente y, por lo tanto, dinámica y creativa, dicha descripción debe estar en constante revisión, ajustes y renovación, acorde a los cambios y necesidades del contexto, aunque siempre en concordancia con los objetivos y misión de la Organización.

Esta tarea obviamente que hay que realizarla lo antes posible, para evitar las improvisaciones, omisiones o duplicaciones de funciones, que ya desde un comienzo pueden significar la génesis de posibles vicios futuros y/o el arrastre de detalles que más adelante pueden sumarse y transformarse en problemas serios.

Y si bien los cargos incluidos en el organigrama anterior ya están bastante claros y estandarizados, siempre es importante tratar de incorporar ciertos matices que puedan marcar la diferencia, acorde a la idiosincrasia de la cultura local y en pro de la pertinencia de la gestión. Paralelamente siempre hay que mantener cierto nivel de flexibilidad laboral en función de una operación lo más creativa que sea posible, de tal manera de tener las facilidades para adaptarse al contexto y aprovechar lo mejor posible las capacidades del equipo de trabajo y las oportunidades que surjan en el camino.

En el Anexo N° 4 se entrega un ejemplo concreto de una «descripción de cargos», para un Centro Cultural que depende de una cierta Municipalidad X del país. En este caso corresponde considerar a una autoridad superior, representante del Alcalde, que generalmente es el Secretario Municipal. Y después de dicho cargo están: el Gestor(a) Cultural, los Comité Asesores, la Secretaria y asistente de producción, el Personal del Centro de Documentación, el Técnico del Teatro de Multiuso y Asistente de Producción, el Junior, el Auxiliar de aseo y mantención, el Guardia y, en especial, el Cuerpo de Colaboradores, según se indica en el Organigrama.

### **«Comités Asesores»**

Aquí se considera la buena experiencia conseguida en el Instituto Chileno Norteamericano de Cultura de Santiago, que efectivamente cuenta con varios «Comités Asesores» para apoyar su gestión. Ellos pueden ser uno o más grupos de especialistas de diferentes áreas de la cultura (artística, científica, humanista, técnica-industrial, etc.), cuyo objetivo es asesorar a la Organización Cultural en la definición de su programación, de aporte de nuevas ideas, de propuesta de proyectos, actividades, personalidades invitadas, etc. Cabe señalar que estos Comités juegan un rol estratégico, pues incrementan la red de contactos, influencias y oportunidades, y muchas veces pueden significar valiosos vínculos para incluso conseguir fondos del sector privado. Por lo mismo, es recomendable que en cada Comité existan representantes oficiales de las instituciones más relevantes del área que corresponda, dentro de la «unidad territorial».

### **«Cuerpo de colaboradores»<sup>65</sup>**

En la medida que la Organización Cultural vaya creciendo en su nivel de actividades y presencia dentro de la vida cultural de la comunidad, resulta de gran ayuda tener un «Cuerpo de Colaboradores», que conviene organizar en «equipos de trabajo» según sean las especialidades o tareas específicas que sean necesarias de realizar. En algunos casos específicos se puede incluso incorporar monitores más capacitados —por ejemplo estudiantes universitarios— que a modo de trabajos voluntarios o prácticas profesionales ayuden a realizar «animación cultural» en sectores marginales y/o a multiplicar ciertas acciones «in situ» en diferentes barrios de la «unidad territorial».

Obviamente que las colaboraciones pueden ser de muy diferentes tipos, pudiendo existir agrupaciones especiales —como “Amigos de la Organización”— que ayuden a captar fondos y/o ellos mismo sean los donantes de recursos económicos y/o materiales en general. Así entonces, la figura del «Cuerpo de colaboradores» es también muy estratégica, por cuanto permite ampliar las redes de contacto, posibilidades y oportunidades para la gestión de la Organización.

---

<sup>65</sup> Centros Culturales / Proyección... (2008). Op. Cit. Ver ponencia de David Guion. p.132

### «Contabilidad y finanzas»

Tal como en cualquier empresa, la gestión contable y financiamiento es clave para el buen desempeño de una Organización Cultural, sea pública o privada. Sin ella el modelo de gestión cultural simplemente no puede funcionar. “No es posible desarrollar espacios culturales sin solvencia financiera”<sup>66</sup>. De allí que esta área debe tratarse con suma rigurosidad y en estrecha conexión con la dirección de la Organización Cultural.

No obstante, dependiendo del nivel de autonomía y tamaño que tenga la Organización Cultural, se recomienda evaluar la necesidad real de tener o no un profesional tiempo completo instalado en el mismo recinto, o bien contratar un servicio externo o, finalmente —en caso de tratarse de una Organización Comunal dependiente de la Municipalidad—, confiar la contabilidad y finanzas a la propia entidad pública de la cual se depende. Lo importante es tener una estructura contable que sea clara y que los flujos de dinero sean suficientemente ágiles, acorde a las demandas que tenga cada proyecto y/o programa en particular.

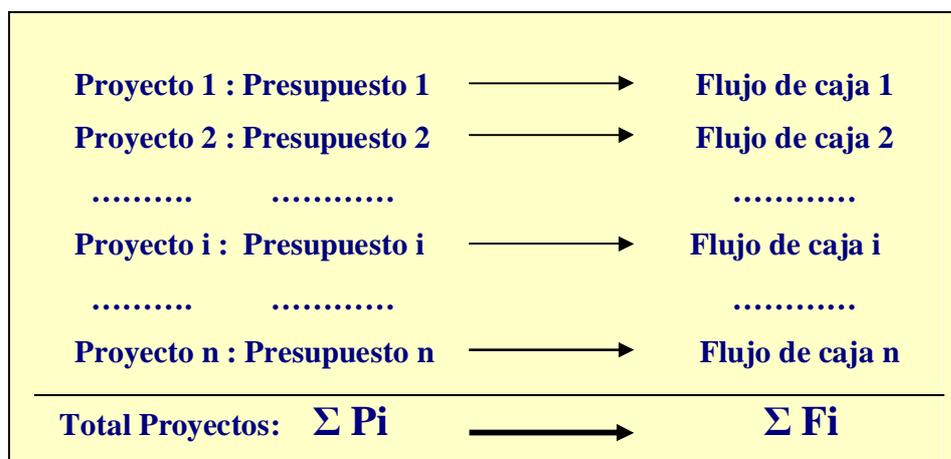
Asumido lo anterior, en cuanto a la estructura misma de la gestión contable y financiera de la Organización, se recomienda disponer por separado al menos 3 conceptos diferentes: (1) Gastos Administrativos, (2) Gastos de Operación y Mantenimiento y (3) Gestión de Proyectos. Los apartados (1) y (2) se procesan acorde al formato mensual de cualquier empresa pública o privada; y el apartado (3) debe tratarse independientemente para cada proyecto en particular, gestionando cada presupuesto según un flujo de caja que sea compatible con su correspondiente cronograma de actividades (ver siguientes figuras), de tal manera de evitar cualquier mezcla de fondos, burocracia o retraso que pudiera perjudicar la buena ejecución de algún proyecto, toda vez que muchas veces ello puede perjudicar la futura adjudicación de fondos (públicos concursables, privados, donaciones, etc.).

### Gestión de contabilidad y finanzas de los proyectos



<sup>66</sup> Centros Culturales: Concepto y Modelos de Gestión. Op. Cit. Ver Marcelo Muñoz [en línea] (2006).

## Estructura contable-financiera de la gestión de proyectos



**«Cada proyecto se gestiona por separado,  
con su propio centro de costos, sin mezclar fondos»**

### b) Formación de equipos

Durante la segunda mitad del siglo XX en distintos países del mundo se fue incorporando muy rápidamente el concepto de «trabajo en equipo», como la forma más eficiente y moderna para el desempeño laboral en las empresas, industrias y todo tipo de organizaciones e instituciones públicas y privadas. Ello, por la sencilla razón de que dicha forma de trabajar implica una dinámica sistémica; vale decir, una operación donde cada una de las partes está relacionada con las demás en forma complementaria, interactuando en función de un objetivo previamente definido y conocido por todos sus integrantes. De esta forma se aprovechan mejor las capacidades individuales y se logra un trabajo sinérgico, donde el resultado final del colectivo es mayor que la simple suma de las partes (ver Anexo N° 1).

Sin embargo, el «trabajo en equipo» no se logra automáticamente, pues requiere de una mentalidad especial, basada en reglas y funciones muy claras, partiendo por el respeto, confianza y efectiva participación de todos sus integrantes. Por de pronto, más que una autoridad única en este caso vale aquella “autoridad” basada en las capacidades reales de cada persona, que a su vez tiene autocontrol y autodisciplina en su propio desempeño. Así, la sinergia sólo es posible cuando existe una efectiva interacción, bien coordinada e informada, dentro de un clima de trabajo positivo y optimista, junto a una comunicación oportuna entre las partes, corrigiendo en el momento preciso cualquier

tipo de problemas o impasse que pudiera ocurrir, siempre pensando en el bien común y, por lo tanto, buscando el mejor resultado para el equipo.

Entre otras ventajas, esta forma de organización genera una dinámica mucho más propicia para aprovechar bien todas las capacidades humanas disponibles que, por lo mismo, hacen el ambiente laboral más motivador y estimulante, abierto a la creatividad, iniciativa e innovación de cada integrante. Por otra parte, según sean las funciones y condiciones de cada cual, frente a cualquier imprevisto o problema específico surge la oportunidad para que tome la iniciativa la persona más idónea, guiando y resolviendo la situación de la mejor forma posible, lo que solamente ocurre cuando el director o directora de la organización ejerce un “liderazgo creativo”; vale decir, crea un clima propicio para que cada integrante del equipo ejerza y desarrolle en plenitud sus potencialidades. Con ello se logra una relación efectivamente horizontal, donde todas las personas son igualmente importantes, valoradas y respetadas. Sólo entonces se empieza a trabajar dentro de una “Organización Creativa”, cuyas características ya se explicaron.

Adicionalmente, el «trabajo en equipo» da la posibilidad de proyectarse mejor hacia afuera, al irradiar un espíritu de colaboración que es fundamental para aprender a interactuar con la comunidad toda, de tal manera de generar ambientes de confianza y participación colectiva, que son finalmente las mejores condiciones para atraer, entusiasmar y convocar a la gente, ayudando a crear nuevas audiencias, junto con permitir una mayor animación social y cultural del conjunto. Asimismo, de esta forma se puede enriquecer la vida democrática y cultural de la «unidad territorial», cuyos habitantes finalmente tienen la posibilidad de acceder a una convivencia más civilizada y beneficiosa para el bien común.

### **c) Creación de redes**

Las redes en el fondo corresponden al mismo concepto de «trabajo en equipo» extendido a la vida social. Su forma de operar es equivalente, toda vez que se trata de un conjunto de vínculos —“polos” (o nodos)— entre las partes interesadas, que pueden interactuar y, con ello, operar sinérgicamente. De hecho, un trabajo en equipo en la práctica es un trabajo en red a pequeña escala. Entendido así, se crea la oportunidad para desarrollar una coherencia y sintonía entre el ambiente laboral interno y el ambiente cultural externo; es decir, si al interior de la Organización se logra un clima humano

positivo y animado, al exterior se puede proyectar y reproducir lo mismo —como un reflejo en espejo—, logrando un clima social también positivo y animado.

En realidad la creación de redes es de suyo importante, pues sin ellas no es posible que circule la información y, por lo tanto, no es posible tener ni sociedades ni culturas activas. Ello, porque dentro de una «unidad territorial» el flujo de información equivale a la circulación de la sangre dentro del cuerpo humano. Y, por de pronto, allí donde no llega la sangre no llega la vida; allí donde no llega la información oportunamente, tampoco llega la vida: no se logra ni participación ni animación cultural.

Hay que aclarar, sin embargo, que no todo es información; también es importante que circule el conocimiento, las ideas y los estímulos para desarrollar la creatividad y un sentido crítico constructivo, de tal manera que el «corpus social» completo tenga la oportunidad de ser interactivo y creativo; vale decir, que cada una de las partes involucradas —ojalá a nivel de personas— pueda ser protagonista de su vida individual, social y, por ende, de su desarrollo cultural.

Las redes se pueden formar en los más diversos ámbitos, pero algunas de ellas son fundamentales, como las siguientes:

- R1: Redes de personalidades (artistas, científicos, intelectuales, personajes característicos, etc.) que puedan participar en las actividades de la Organización
- R2: Redes de comunicación, difusión y promoción —dentro y fuera— de la «unidad territorial»
- R3: Redes de distribución dentro y fuera de la «unidad territorial»
- R4: Redes de posibles donantes, auspiciadores y patrocinadores
- R5: Redes de contacto e interacción con Organizaciones equivalentes —convenios de colaboraciones recíprocas—, a nivel nacional e internacional.

Obviamente que el cuerpo de asesores y colaboradores incluido en el Organigrama, también forma parte de estas redes.

Otro aspecto que es necesario considerar, es que en todos los casos las redes deben asumirse como activas —dinámicas—, lo cual exige mantener una comunicación e intercambio permanente con cada uno de los representantes (interlocutores válidos), junto

con la debida actualización de sus correspondientes bases de datos. En este sentido, indudablemente que la formación de redes tiene un límite, el cual depende de la capacidad de control, seguimiento, niveles de confianza y efectiva utilización que se pueda hacer de ellas. Está claro que un exceso de redes puede producir “enredos”, es decir, duplicaciones de trabajo, incomunicación, interferencias, bloqueos, etc., cuyo efecto sea justamente el contrario a lo deseado.

## **5.2 Levantamiento Cultural**

Para ubicarse culturalmente en una determinada «unidad territorial», es fundamental esbozar una primera aproximación de su «mapa cultural». Ello implica un levantamiento de las principales actividades culturales que habitualmente se realizan en el lugar, ojalá siempre procurando una perspectiva y amplitud antropológica. Posteriormente se hace una investigación de terreno con mayor profundidad, incluyendo catastros y encuestas, lo cual permite levantar información más específica y detallada, que sirve de valiosa ayuda para identificar con más precisión y acuciosidad las partes constitutivas dentro del todo que es la cultura local.

En especial, en este proceso es muy importante identificar las componentes más esenciales de la cultura local, cuales son las que conforman el núcleo duro o «matriz cultural» de la comunidad involucrada, matriz que está íntimamente asociada con la identidad y sentido de pertenencia de quienes viven en la «unidad territorial».

En términos realistas, tanto el mapa general como la matriz —que es el corazón del primero— hay que ir construyéndolos en base a aproximaciones sucesivas, hasta llegar a un consenso donde en lo posible no existan dudas sobre sus contenidos. Sin embargo, considerando el carácter intrínsecamente dinámico de la cultura, resulta normal que el mapa y la matriz experimenten cambios a través del tiempo y, por lo tanto, pueden requerir de constantes ajustes, sea por la incorporación de nuevos descubrimientos culturales, o debido al surgimiento de nuevas perspectivas de interpretación de los antecedentes disponibles —del pasado y presente—.

Se estima que una primera versión válida para el levantamiento cultural, incluido tanto el mapa general como su matriz, puede tardar hasta 4 años en consolidarse, aunque igualmente sea necesario disponer de algunos esbozos ya en los primeros meses de vida de la Organización, para poder orientar la gestión cultural propiamente tal.

### **a) Mapa cultural (identificación de las partes)**

El mapa tiene dos dimensiones principales: una espacial y otra temporal. La primera da cuenta de aquellas manifestaciones culturales que se desarrollan en sectores geográficos específicos y la segunda incluye las fechas más importantes de fiestas costumbristas y religiosas, hitos, aniversarios y efemérides, que sean relevantes para la cultura local.

La primera versión del mapa sirve de gran ayuda para hacer la planificación inicial, priorizar los proyectos y comenzar la gestión cultural con una orientación que garantice pertinencia; sin embargo su versión final —en sus dos dimensiones— sólo se puede hacer una vez concluidos los dos puntos siguientes (b y c), por cuanto con ellos se logra profundizar mejor sobre la realidad de la cultura local. En todo caso, tal como se advirtió, en la medida que se vaya realizando el trabajo y se conozca mejor la realidad local, se estima que en unos 4 años se puede tener un mapa y una matriz cultural confiables.

El mapa se puede registrar en una gran planilla, indicando cada actividad, su fecha de realización, el espacio geográfico donde se realiza y una breve descripción. La «matriz» se recomienda incluirla tanto en el mapa —para marcar su relevancia dentro del todo— como aparte, para asegurarse de que ella siempre esté presente en la orientación que se le dé a la gestión cultural. Y en el mapa general la matriz puede ir con un color diferente —más destacada—, para que se pueda leer fácilmente. En un documento complementario, de soporte, puede ir el detalle de cada actividad, incluyendo el nombre de personas e instituciones claves, las necesidades de producción, una estadística del número de participantes en cada año, los costos de financiamiento requeridos, etc.

La idea es que en el mapa queden registradas todas las actividades culturales que se realizan, más allá de aquellas que sean originales o no. En el fondo, se trata de tener una fotografía o escáner general de la realidad cultural de la «unidad territorial».

### **b) Catastros / Encuestas**

Los catastros corresponden a registros de información actualizada sobre diferentes componentes existentes en la «unidad territorial» —incluyendo una breve descripción del estado en que ellas se encuentran—, cuya realización es muy útil para conocer la realidad local, hacer los diagnósticos y poder planificar con conocimiento de causas, lo cual es fundamental para poder hacer mejores proyectos —pertinentes—, acorde a las necesidades y aspiraciones reales de la comunidad local.

Tener, por ejemplo, conocimiento de los artistas, profesores, profesionales y empresarios locales, es sumamente útil para poder planificar y buscar apoyo externo, junto con crear redes de colaboración recíproca. Del mismo modo, tener información sobre la infraestructura disponible, con espacios alternativos para hacer foros, conferencias, presentaciones artísticas, deportivas y actividades recreativas en general (salas, gimnasios, estadios, plazas y/o espacios públicos adecuados), junto a las instituciones y empresas más relevantes, también es sumamente útil para una mejor planificación.

Complementariamente, las encuestas permiten hacer consultas, recibir críticas, sugerencias y nuevas ideas que pueden significar valiosos aportes de la comunidad. Por de pronto, el «libro de opinión» ubicado en un lugar visible y de fácil acceso del público —toda vez que sea posible—, es una importante herramienta, verdadero “termómetro cultural” que ayuda a medir el pulso de las percepciones e impactos que recibe la gente sobre las actividades que se estén realizando.

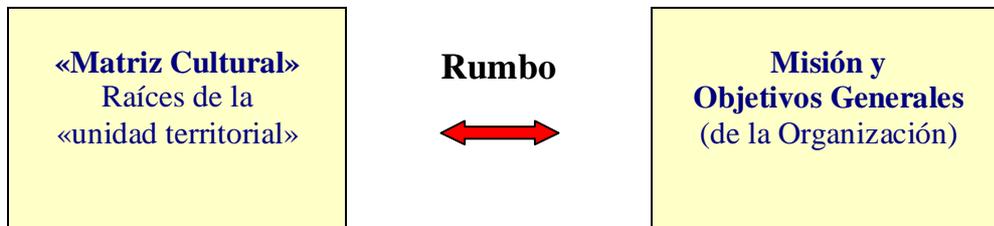
### **c) Identificación de la «Matriz Cultural»**

Sin desconocer que las circunstancias de cada día siempre pueden influir en el contexto y modificar la vida cultural de cualquier «unidad territorial», el rumbo o carta de navegación de la gestión en gran medida queda definido por el «origen y destino» de la cultura local. Por ello, aunque el «destino» real jamás se pueda conocer, al menos se puede definir una cierta orientación que ayude a guiar el trabajo, lo cual queda plasmado en la «misión» y «objetivos generales» de la Organización Cultural. Por su parte, el «origen» —o base de partida— queda definido por la «matriz cultural», siendo ésta el “corazón”, el sistema de referencia original de la vida cultural a nivel territorial.

Así entonces, la «matriz cultural» es parte medular de la implementación y aplicación del modelo, por cuanto constituye las «condiciones iniciales», es decir, el punto de partida —fuente generatriz— desde donde es necesario realizar la gestión cultural para que ésta sea pertinente. De hecho, la «matriz» corresponde al conjunto de “raíces culturales” de una determinada «unidad territorial»; vale decir, son los vectores o componentes estructurales de su «cultura originaria», aquel “material genético y ADN” que históricamente ha constituido el núcleo duro, esencia de la identidad territorial que ha marcado el sentido de pertenencia de sus habitantes y los ha hecho diferentes a los

demás, desde el pasado más remoto hasta la actualidad, aunque en su trayectoria igualmente se hayan experimentado “mutaciones culturales”.

### **Origen y Destino de una Gestión Cultural Pertinente**



#### **Dinámica de mutaciones y ajustes Generados por estímulos internos y externos**

En el esquema anterior se recuerda que la cultura es dinámica y, por lo tanto, ninguna parte del modelo puede considerarse ni rígida ni definitiva, pues la vida cotidiana constantemente va cambiando la realidad y percepción del pasado y el presente, junto a las proyecciones que la comunidad involucrada pueda hacer sobre su futuro. De allí que cada cierto tiempo sea muy necesario revisar y replantearse el contenido de la «matriz cultural», por cuanto pueden surgir nuevos descubrimientos que den cuenta de raíces que antes eran desconocidas, o simplemente estaban escondidas. En este sentido la investigación histórica es siempre muy valiosa, pues permite descubrir pistas que ayudan a mejorar la percepción del origen, trayectoria y experiencias vividas en el pasado; vale decir, permiten conocer «la memoria» más profunda de cada «unidad territorial». En realidad, sin «memoria» no hay ni antecedentes ni referentes genuinos que permitan realizar una planificación pertinente y, con ello, una proyección futura coherente.

Consecuentemente, cada cierto tiempo también es necesario replantearse la «misión» y «objetivos generales» de la Organización, de tal manera de ser flexible y lo más fiel posible al «origen y destino» de la cultura local, en la medida que ella se haga más clara y conocida, sin ser ni impositivo ni dogmático, sino, simplemente, trabajando al servicio del bien común de la comunidad, del contexto local, regional y global.

Cabe advertir además, que en todo esto existe una cuestión ética de suyo delicada, por cuanto algunas Organizaciones Culturales pueden caer en una suerte de “dirigismo

cultural” —según intereses propios o ideológicos— que en definitiva pueden causar serios daños a la cultura local, con el riesgo de marcar una tendencia hacia patrones estándares influidos por los formatos usados en ciudades más grandes, o por las pautas que diariamente insinúa la cultura global. Claro está que tampoco se trata de caer en un encierro y localismo a ultranzas pues, según se advirtió desde un comienzo, la dinámica de cualquier cultura actual se debe a una dialéctica permanente entre ella, las demás culturas locales y la cultura global en general. El encierro, localismo o autoreferencia son causas de inercia y/o empobrecimiento cultural.

En la práctica, siempre es importante saber interactuar con otras culturas y conocer la opinión de los habitantes de la «unidad cultural» en la que se esté trabajando —a través de encuestas, conversaciones y reuniones especiales de autocrítica y balance—, con el propósito de tomarle el pulso a la dinámica de la realidad local, conocer de fuentes fidedignas la evolución de su cultura y disponer de argumentos sólidos para poder establecer criterios de ajustes oportunos. Y junto con revisar de vez en cuando la matriz, la misión y objetivos generales, a veces incluso es necesario revisar y ajustar los objetivos específicos, los cuales son más concretos y directos y, por lo tanto, tienden a ser los que, en definitiva, van marcando el sello de la gestión cultural.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se entrega una propuesta de plantilla para confeccionar la «matriz cultural» de cada «unidad territorial», en la cual se incluyen diferentes componentes o vectores culturales, como son: cultura popular, laboral, religiosa, deportiva y recreativa, científica<sup>67</sup> y tecnológica, patrimonial y artística, además de personajes y personalidades destacadas. Obviamente que su formato puede modificarse según se estime más conveniente en cada caso y, asimismo, en la medida que transcurra el tiempo. Por de pronto, se recomienda hacerlo lo más simple y sintético posible, tratando de incluir sólo lo esencial de la cultura local; es decir, aquellas componentes o vectores que sean realmente identificatorios, sin que ello signifique dejar de hacer otras actividades complementarias o de incluir nuevas.

En la primera fila se ha puesto el tipo de asentamiento en que se ubica la «unidad territorial», por cuanto un ambiente urbano es radicalmente diferente a un ambiente rural. Incluso en las grandes metrópolis, la cultura tiende a conectarse más con el mundo

---

<sup>67</sup> Ver, por ejemplo, “La ciencia como cultura”, de Carlos López Beltrán (2005)

globalizado que con el contexto local, aunque siempre se recomienda buscar un equilibrio, manteniendo cables a tierra que permitan tener conexiones con las raíces propias.

Por otra parte, a las artes se las ha ubicado en la penúltima fila, pues ellas generalmente son una poderosa síntesis y manifestación de la cultura en general, incluyendo, por lo tanto, a todas las demás componentes.

<b>«Matriz Cultural»</b>		
<b>Unidad Territorial:.....</b>		
	<b>Componente o vector cultural</b>	<b>Descripción general</b>
1.	Tipo de asentamiento (urbano o rural)	
2.	Sistema productivo (economía, recursos naturales, campo laboral)	
3.	Religión(es), sistema de creencias, cosmovisión	
4.	Expresiones tradicionales (artesanía, gastronomía, bailes,...)	
5.	Deportes y recreación	
6.	Patrimonio Material (tangible)	
	Iconos naturales (geografía, atracciones naturales, etc.)	
	Iconos artificiales (arquitectura, monumentos, etc.)	
7.	Patrimonio Inmaterial (intangibles)	
	Festividades, efemérides	
	Memorial, mitos, leyendas	
8.	Áreas de conocimiento (científico, tecnológico, humanista...)	
9.	Artes	
10.	Personajes / personalidades (vivos y/o históricos)	

En el Anexo N° 5 se incluyen ejemplos representativos de matrices culturales para distintos casos de unidades territoriales, rurales y urbanas, ubicadas en pueblos pequeños, ciudades intermedias y grandes. Obviamente que si de verdad se pretende hacer una gestión cultural pertinente —fiel a la realidad local—, toda «matriz cultural» debiera ser única y diferente a las demás, aunque a veces existan ciertas coincidencias entre algunas de ellas. Consecuentemente, en ciertos casos la plantilla puede tener menos o más componentes que las indicadas en el modelo anterior.

#### **d) Diagnóstico FODA**

El FODA es una herramienta que puede ser muy valiosa si se sabe usar con rigor, sentido autocrítico, honestidad, actitud pro-activa y espíritu de superación. De lo contrario tiende a ser un mero ejercicio de papelería y autocomplacencia, cuando se cree que todo está funcionando muy bien o, por el contrario, de flojera y resignación cuando se reconoce que las cosas no están funcionando pero nada se hace por cambiarlas. Sin duda que la “inercia administrativa” y el acostumbramiento —incluida la rutina— son la contrapartida de lo que puede ser una gestión activa, creativa y, por cierto, pertinente.

Identificar las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y adversidades o amenazas (A), no siempre es tarea fácil, más todavía si las personas que lo hacen son parte “interesada” en el asunto, pues simplemente pueden caer en la subjetividad. No obstante, un procedimiento que puede ayudar es constituir un equipo interdisciplinario —ojalá incluyendo a una persona invitada externa—, de 5 a 7 integrantes como máximo (el número impar ayuda a evitar “empates”) y realizar un primer borrador del FODA a nivel individual (por separado), para luego reunirse y discutir cada una de las propuestas, concluyendo entre todos un FODA más objetivo y fidedigno sobre la situación cultural de la «unidad territorial» que se esté diagnosticando.

Ahora bien, su análisis va a ser activo y útil en la medida que efectivamente se use como instrumento para tomar decisiones y definir acciones concretas, en base al diseño de políticas, programas, proyectos y asignación de recursos. En tal sentido, se trata de buscar estrategias para transformar las «debilidades» en «fortalezas» y las «amenazas/adversidades» en «oportunidades». Y si ello no es posible, al menos hay que tratar de mitigar o neutralizar los aspectos desfavorables junto con potenciar aquellos que se estimen más favorables.

Existen ciertos aspectos, sin embargo, que en el caso de la gestión de una «unidad cultural» siempre es necesario de tener en consideración, por cuanto son imprescindibles para poder operar de buena forma.

### «Factores Internos a evaluar»

**Fortalezas/Debilidades:** nivel de conciencia y desarrollo de la cultura e identidad propias (vinculada a la «matriz»); grado de dependencia del nivel central, sea regional o nacional; infraestructura existente; presupuesto anual; capacidad de planificación y renovación; pertinencia y creatividad de la organización; existencia de redes de contacto y nivel de vigencia de la información (actualización de bases de datos); nivel de participación de los habitantes / integrantes de la «unidad territorial»; banco de ideas y proyectos, etc.

### «Factores Externos a evaluar»

**Oportunidades/Adversidades:** existencia de políticas públicas y culturales existentes a nivel de región y/o país; grado de comunicación e interinfluencias —pasivas y activas— con otras culturas locales; creación de vínculos y alianzas estratégicas con interlocutores válidos (otras Organizaciones Culturales, Empresas, Instituciones sociales, Organismos Internacionales, etc.); convenios de colaboración recíproca con los interlocutores antes mencionados; desarrollo de proyectos pertinentes y creativos; captación de fondos de financiamiento; captación de nuevos donantes y/o auspiciadores; nivel de presencia, interacción e influencia de la cultura global, etc.

Junto con lo anterior, considerando la acelerada y cambiante dinámica de la realidad actual, es muy necesario estar constantemente revisando, actualizando y ajustando el FODA, pues de un año a otro pueden surgir nuevas oportunidades o los escenarios posibles pueden ser muy diferentes. En tal sentido, se recomienda anualmente revisar el FODA y bianualmente hacer un nuevo diagnóstico completo, pues sólo así se puede garantizar una gestión pertinente. Y si no se observan cambios, más que tranquilidad ello debe ser causa de preocupación, pues se puede estar cayendo en un tipo de gestión plana, inercial y rutinaria, donde sólo se administra la “estabilidad” que otorga un plan fijo que, como un molde “preformateado”, simplemente se reproduce año a año, sin creatividad ni capacidad de cambios o renovación, dándole la espalda al contexto local, regional y global en el que se esté viviendo.

### **5.3 Definición de los «Patrones de Gestión» y Diseño del Programa de Desarrollo**

Para diseñar un Programa de Desarrollo Cultural no basta con tener identificada la «Matriz Cultural» ni concluido el diagnóstico, por cuanto además es fundamental definir la orientación que se le va a imprimir a la gestión de la Organización Cultural. Esto implica establecer prioridades, procedimientos, objetivos y metas muy claras.

En el ámbito de las empresas y economía de mercado, a esta etapa del modelo de gestión se le denomina “Objetivos Estratégicos”, toda vez que se trabaja en ambientes a veces en extremo competitivos y agresivos, que requieren diseñar cuidadosas estrategias para lograr las metas. Sin embargo, naturalmente que este no es el caso de las Organizaciones Culturales, las cuales más que competir y “ganarle al otro” buscan compartir y fomentar las instancias de integración y armonía dentro de una determinada «unidad territorial».

Valga considerar que «estrategia» proviene de las palabras griegas “stratos”, que significa ejército, y “agein”, que significa conductor, guía. Así, su significado original tiene un claro sentido agresivo y confrontacional, por cuanto dice relación con la planificación y dirección de operaciones militares para cumplir con determinados objetivos, sean hegemónicos o defensivos. En este contexto, el concepto se asocia a ataque, amenaza, camuflaje, secretos, trampas, etc., que están muy lejos de corresponder al espíritu que debe reinar en el campo de la gestión cultural.

No obstante, por extensión, en los diccionarios se suelen encontrar definiciones tales como “técnicas y conjunto de acciones destinadas a conseguir un determinado objetivo” y otras semejantes. Así y todo, para evitar cualquier asociación con “lo bélico” y “la competencia”, en el presente modelo de gestión cultural se propone usar mejor el concepto de “Patrones de Gestión” en vez de “Objetivos Estratégicos”, por cuanto así se evita proyectar cualquier imagen —a priori— de agresividad y confrontación.

#### **a) Definición de «Patrones de Gestión» para la operación del modelo**

Los «Patrones de Gestión» cultural son aquellos conceptos y criterios fundamentales que deben establecerse previamente, con el propósito de orientar las acciones —ética y eficientemente— según un determinado rumbo, el cual debe ser claro, pertinente y coherente con el alcance amplio y antropológico que tiene la «cultura» para el ser humano.

Por de pronto, si se pretende que la Organización Cultural sea el “corazón” cultural de la «unidad territorial», en cuanto a eje y motor de animación, los patrones de gestión deben guiar las acciones en función de lograr una mejor calidad e integridad dentro de la vida de la cultura local, a partir de un plan de gestión continuo que cubra las diferentes necesidades y demandas socio-culturales de la Comunidad. Según se ha dicho anteriormente, ello implica trabajar por rescatar y conservar el patrimonio territorial, junto con potenciar el desarrollo de la cultura e identidad locales, procurando que la Organización o Centro efectivamente se convierta en un espacio de atracción y referencia, de amplia concurrencia y consulta, con poder de animación y capacidad para entregar una constante retroalimentación humana. Así podrá ayudar a reforzar el sentido de pertenencia, el compromiso y motivación de sus habitantes para «querer vivir» en el lugar, trabajando por su mejor bienestar, convivencia y desarrollo integral.

Considerando estos aspectos, los «Patrones de Gestión» se pueden sintetizar en un conjunto de conceptos que se explican a continuación, los cuales siempre deben tenerse en cuenta, como la principal brújula que orienta el rumbo del trabajo.

#### **«Misión»**

Se refiere a los grandes propósitos e ideales que busca conseguir la Organización Cultural para el beneficio de la vida y desarrollo humano de la «unidad territorial» donde trabaja. Este patrón debe expresarse en una sola frase, lo más escueta, potente y precisa posible.

#### **«Visión»**

Se refiere a la imagen que desea proyectar la Organización hacia la Comunidad; de cómo ella quiere ser vista y considerada en el mediano y largo plazo. También este patrón es conveniente que se exprese en una sola frase, lo más escueta y precisa posible.

Por cierto que en este caso debe buscarse una coherencia en lo que se promete y desea proyectar como imagen y lo que efectivamente se realiza a nivel interno y externo, de tal manera de evitar caer en un doble estándar que, finalmente, se traduce en la pérdida de credibilidad, confianza y, por ende, autoridad y convocatoria.

Los dos patrones expresados anteriormente son de carácter global, ideal y abstracto; por ello, para guiar la gestión en términos prácticos, a su vez se necesitan patrones que ayuden a “aterrizar” lo que se busca, los cuales se expresan a través de los siguientes conceptos que, por cierto, son más concretos:

#### **«Objetivos Generales»**

Son grandes objetivos que se desean lograr en el largo plazo. En este caso se recomienda considerar máximo 2, para no dispersar las ideas (muchos objetivos en vez de orientar terminan por desorientar).

#### **«Objetivos Específicos»**

Son objetivos más precisos y puntuales, de corto y mediano plazo, hitos concretos que son imprescindibles para poder alcanzar los Objetivos Generales. De esta forma unos y otros se relacionan entre sí sistémicamente, tal cual ocurre con los proyectos dentro del enfoque tridimensional (ver Anexo N°1). En este caso se recomienda no excederse de 5 o 6 objetivos, por el mismo peligro de dispersión explicado en punto anterior.

#### **«Tareas específicas»**

Si bien este aspecto no forma parte de los «Patrones de Gestión» propiamente tales, es fundamental definir aquellas tareas concretas que son muy necesarias para poder iniciar la gestión cultural con hechos concretos, acorde a los patrones anteriormente definidos.

A modo de ejemplo, para aclarar mejor este punto, en el Anexo N°7 se muestra un caso concreto de «Patrones de Gestión», propuesta para un Departamento de Cultura Municipal real del país.

### **b) Diseño del Programa de Desarrollo**

El Programa de Desarrollo consiste en un conjunto de acciones, actividades y proyectos articulados sistémicamente<sup>68</sup> entre sí, dentro de una perspectiva de mediano a largo plazo, orientados según el público objetivo, la misión y objetivos principales que tenga

---

<sup>68</sup> Ver Anexo N° 1 sobre “enfoque sistémico”.

la Organización Cultural. Disponer de un programa de desarrollo es fundamental e imprescindible para la gestión de cualquier «unidad territorial», por cuanto permite darle mayor organicidad, efectividad y sustentabilidad a los procesos culturales que se estén gestionando y ejecutando. Las actividades aisladas, el “eventismo”<sup>69</sup> —eventos que por definición son “eventuales”—, las improvisaciones y rellenos, más allá de los entusiasmos e impactos inmediatos que puedan generar, sólo tienden a la dispersión y derroche de recursos, sin implicar ningún aporte significativo —de proyección y trascendencia— para el desarrollo cultural de la «unidad territorial». Resulta completamente estéril “organizar una seguidilla de eventos deshilvanados unos de otros con el objeto de impactar y conseguir aplausos fáciles. Es un flaco favor a la ciudadanía el aportarles sólo entretención”<sup>70</sup>.

Aclarado el punto, además hay señalar que un Programa de Desarrollo involucra tanto la gestión misma como el constante perfeccionamiento y actualización —sobre nuevas técnicas, experiencias y conocimientos— de las personas que trabajan en la Organización o Centro Cultural, muy necesario para su mejor desempeño individual y colectivo. También implica el constante mejoramiento de la infraestructura, equipamiento, manejo de la información, etc. En síntesis, cubre los aspectos duros y blandos, materiales e inmateriales, de soporte y animación, requeridos por la mejor administración y gestión de los procesos culturales involucrados.

Pero junto a lo anterior, hay dos aspectos fundamentales a considerar en todo Programa de Desarrollo, por cuanto ayudan a orientar mejor el diseño de los proyectos y a articularlos oportunamente dentro del conjunto. Éstos se refieren a la relación que el programa debe tener con la comunidad involucrada, buscando un grado de sintonía y respuesta tales que se reflejen en los niveles de su participación. De esta manera, además de profundizar en la pertinencia de las iniciativas —conexión con la vida cotidiana—, previo al diseño del programa —y de los proyectos asociados— es muy importante identificar y considerar: (a) público objetivo al cual se quiere llegar y, si es necesario, debe incluirse un plan sistemático de (b) creación de nuevas audiencias y animación cultural, según se explican a continuación:

---

<sup>69</sup> Ver Anexo N° 9 sobre “eventismo”.

<sup>70</sup> Centros Culturales / Proyección...(2008). Op. Cit. Ver ponencia de Drina Rendic. p.85.

### **c) Público Objetivo**

Cuando la gestión cultural se asume desde un punto de vista antropológico, en que se reconoce que cada «unidad territorial» tiene sus propios valores y características, definidos por su «matriz cultural» y alimentados por los diferentes sectores de la comunidad, entonces el público objetivo debe ser toda la población del territorio involucrado, sin ningún tipo de discriminación, ni social, ni económica, ni política y ni religiosa.

En la economía de mercado, el marketing usa la segmentación de la sociedad de consumo como una efectiva técnica para identificar y llegar a su “mercado meta”, con el propósito de focalizar y hacer más eficiente y eficaz la oferta de sus productos, definir sus precios y plan de publicidad, de tal manera de optimizar los ingresos por venta. Sin embargo, dicha técnica no es directamente aplicable al campo de una gestión cultural que pretenda ser genuina, menos si se trata Organizaciones Culturales sin fines de lucro, que buscan servir al bien común de sus habitantes, en base a actividades que generalmente no son comerciales y, por lo tanto, la variable “precio” no es decisiva (aunque a veces pueda estar presente).

Así entonces, es necesario guardar las diferencias entre el marketing y la gestión cultural, toda vez que el primero trabaja para el mercado y los consumidores (campo limitado al consumo y/o intercambio de bienes y servicios dentro del mercado, a nivel local y global) y la segunda trabaja para las personas (campo abierto, múltiple y transversal, donde están en juego todas las capacidades y potencialidades del ser humano, a nivel de su cultura local y global). Por ello, si el marketing necesita segmentar al mercado, la gestión cultural busca integrar las partes dentro del todo, ya que la vida y desarrollo cultural se basan en la retroalimentación cotidiana y sinergia que genera la interacción entre las diferentes componentes de una «cultura». Mientras en el marketing es la segmentación la que produce riqueza, en la vida cultural es la integración.

Efectivamente es la integración, la comunicación e interacción entre las partes lo que permite crear sinergia, animar, desarrollar y enriquecer a una «cultura», favoreciendo la convivencia y vida social en base al respeto y valoración de sus componentes, junto a la circulación de información, estímulos y acciones —hacia adentro y hacia afuera— de la correspondiente «unidad territorial». Es gracias a dicha dinámica que se logran los flujos y reflujos de contenidos humanos que circulan y oxigenan —como la sangre en el cuerpo— a los distintos sectores sociales constitutivos de una «comunidad territorial». De

hecho esto es lo que define a una «cultura» como «sistema», cuyas componentes al interactuar generan resultados superiores a la simple suma de sus partes. De allí que cualquier Organización Cultural que busque estar al servicio del desarrollo humano de una cultura local, tiene que ser profundamente democrática en su accionar, pues no puede ni debe marginar a ningún sector de la sociedad local, debido a que todos —en sus coincidencias y diferencias— se necesitan y de hecho se influyen recíprocamente entre sí, directa o indirectamente, conciente e inconscientemente. Como ejemplo de ello, se puede citar al parque urbano “La Villette” (Paris, Francia), “que se ha convertido en un laboratorio de democratización cultural y una instancia de diálogo entre el arte y la sociedad, un sitio de referencia obligada que combina el patrimonio y la gestión cultural en su diversidad”<sup>71</sup>.

De esta manera, la base y fundamentos de la gestión no puede sustentarse en una estrategia de segmentación, pues ello tiende a la fragmentación y dispersión cultural, desarticulando el “corpus” que es, justamente, lo que le da la cohesión y coherencia que cada cultura local requiere para poder constituirse como tal, con sus propias originalidades y particularidades, otorgando desde su seno —desde su «matriz»— aquella identidad y sentido de pertenencia que necesitan sus habitantes para sentirse libres, únicos y diferentes a los demás. De lo contrario, con un “corpus” fragmentado y desarticulado aumenta el grado de vulnerabilidad, haciéndose más probable la tendencia a caer en una uniformidad cultural, acorde a los formatos y estándares que estén de moda y/o imperando, obviamente que con una fuerte influencia de la cultura global.

No obstante lo anterior, dentro de la vida cultural de cualquier sociedad humana igualmente se pueden distinguir 4 subculturas, que son ineludibles y necesarias de considerar para poder diseñar y realizar planes y programas de desarrollo cultural pertinentes, aunque siempre poniendo énfasis en actividades que permitan el encuentro, diálogo e intercambio entre ellas, de tal manera de garantizar la integración y cohesión social como tendencia preferencial. Estos 4 sectores se definen naturalmente por sus rangos de edad —indistintamente de cuál sea su nivel socioeconómico—, debido a que

---

<sup>71</sup> Centros Culturales / Proyección...(2008). Op. Cit. Ver ponencia de Léo Orellana, p.178.

sus necesidades, posibilidades, intereses y motivaciones son biológica y psicológicamente diferentes. Ellas son:

<b>Subculturas según rangos de edad</b>	
Primer rango	: Infancia - pubertad (1 a 13 años)
Segundo rango	: Adolescencia - Juventud (14 a 25/30 años)
Tercer rango	: Adultos (26/31 a 65 años)
Cuarto rango	: Adultos Mayores (sobre 65 años)

Por cierto que la «cultura» de cualquier sociedad humana es bastante compleja y en realidad está constituida por un sinnúmero de subculturas, cada cual con su propia dinámica, aunque siempre unidas por vasos comunicantes. Frente a ello se pueden desarrollar programas de gestión específicos para cada caso, junto a otros que promuevan un permanente intercambio, de tal manera de no perder la interconexión entre las partes y la sinergia potencial que ello implica.

Por de pronto, la segmentación indicada en la tabla anterior no es rígida, pues perfectamente se pueden realizar proyectos transversales que crucen a todas las edades. El ejemplo más claro son los «proyectos familiares», muy importantes dentro de las bases de la cultura chilena en general. Y no es para menos, toda vez que el intercambio intergeneracional es el soporte que le da sentido a la herencia y hace posible que exista un patrimonio también con sentido. Los abuelos son referentes fundamentales para los nietos, tanto por el afecto que les puedan entregar, como por la experiencia y conocimientos que les puedan transmitir. Sólo así la vida cultural adquiere continuidad histórica, permanencia y proyección futura. Las generaciones más antiguas, en su intercomunicación con las más jóvenes, permiten validar la herencia cultural, otorgarle sentido y darle contenido vital a la tradición —desde el nivel familiar hasta el nivel social—, junto con generar la necesidad de una permanente renovación y actualización de su correspondiente cultura local, a través de las preguntas, novedades y aportes que espontánea e incesantemente traen las niñas y niños —de todas las clases sociales— a este mundo. Así las cosas, la gestión cultural apela a una «memoria activa» dentro de la comunidad, junto a un presente estimulante —diverso y creativo, sin ningún tipo de discriminación—, con un futuro que ofrezca nuevas oportunidades para enriquecer y fortalecer

sólidamente la cultura local de cada «unidad territorial», siempre interactuando con otras culturas locales —y con la cultura global en general—, para evitar la autoreferencia, el aislamiento y la vulnerabilidad.

#### **d) Creación de «Nuevas Audiencias»**

Cuando el nivel de participación del público en los proyectos y procesos culturales es muy bajo, se hace indispensable primero hacer una evaluación autocrítica, para revisar el grado de pertinencia de los planes de gestión que se están aplicando. Según ello, se pueden incluir programas especiales de «Animación Cultural»<sup>72</sup> —metodologías y estímulos de participación— para poder revertir la situación y evitar con ello la pasividad y/o indiferencia de la comunidad. Está claro que sin vida social y cultural, los pueblos tienden a conformarse con la sobrevivencia —cubriendo sólo sus necesidades básicas—, lo cual puede marcar tendencias hacia la baja autoestima y, consecuentemente, hacia el subdesarrollo de valores, capacidades y potencialidades humanas.

Por ello, en las metodologías que se apliquen para la creación de audiencias hay que tener especial cuidado, partiendo por considerar que el diagnóstico —la evaluación de las formas de participación— debe hacerse desde un punto de vista antropológico; vale decir, contextualizadamente, respetando la «matriz» e identidad cultural de cada comunidad, y no en base a intereses ideológicos ni criterios estandarizados, “preformateados” e impuestos externamente —como verdaderas neo-colonizaciones o intervencionismos culturales—, propios de los enfoques paternalistas que suelen aplicar los políticos o poderes de turno, sea desde los niveles centrales (o desde los niveles locales influidos por los primeros). De hecho, muchas veces el problema no está en los efectos, sino en las causas que los generan. “El riesgo es que la comunidad, participando como entidad social, pueda tener roles pasivos ante el espectáculo que ofrecen los que dominan el territorio, porque sus *habitus* pueden no ser reconocidos como parte de la cultura y, haciendo la salvedad que los dispositivos y propuestas interactivas no son sino un simulacro fallido de participación, se puede establecer una dramática distancia entre los productores de acciones culturales y su posible audiencia”<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> Ver más adelante, el punto 5.9, sobre «Animación Cultural».

<sup>73</sup> Centros Culturales / Proyección... (2008). Op. Cit. Ver ponencia de Alberto Sato, p.194.

Aclarado el punto, no cabe dudas de que en el mediano y largo plazo, el principal procedimiento de animación e incentivo de participación es a través de una «educación pertinente», es decir, compatible con la cultura local; no obstante, en el corto plazo —en especial pensando en los adultos mayores— es necesario considerar otras formas para entusiasmar y convocar a la gente, según se explican más adelante. Por de pronto, no hay que olvidar que, “por medio de la educación se enseña a mirar, comprender y hacer, se está preparando a los individuos para que puedan interactuar con una sociedad hecha de lenguaje, historia y trabajo. La educación es, de por sí, una gran audiencia cognitiva, estética y política, en el sentido que reúne a una serie de personas a intercambiar experiencias, valores y sentidos”<sup>74</sup>.

Consecuentemente, entonces, como parte del modelo de gestión cultural es imprescindible que cada Organización Cultural desde un comienzo establezca vínculos con los establecimientos educacionales, para acordar convenios de colaboraciones recíprocas, orientados a incrementar la participación de las nuevas generaciones —a nivel infantil y juvenil— en las diferentes actividades culturales que se realicen. El grado de respuesta dependerá, obviamente, de la pertinencia, creatividad y continuidad de los proyectos, de tal manera que efectivamente se vayan generando nuevos hábitos y referentes conductuales dentro de la comunidad, que sean compatibles con la cultura e identidad locales.

En el caso de los adultos / mayores, considerando el corto plazo —es decir, de un año para otro—, junto con perfeccionar los métodos y estrategias de promoción y comunicación, la creación y desarrollo de nuevas audiencias es una materia especializada dentro de la gestión cultural, que en Chile aún se ha desarrollado muy poco y que, por cierto, necesita ser considerada. Sin embargo, algunos aspectos generales son necesarios de decir ahora, como parte de la operación del modelo de gestión propuesto.

De partida, la creación de audiencias está íntimamente relacionada con el nivel de animación interna que tenga la Organización Cultural —que incide directamente en su liderazgo y capacidad de convocatoria—, y el nivel de animación externa que exista en la «comunidad territorial». La animación interna depende de varios factores a nivel individual y colectivo, tales como la vocación cultural, el trabajo en equipo y ambiente laboral, el optimismo y perseverancia en la gestión, etc. La animación externa es, por

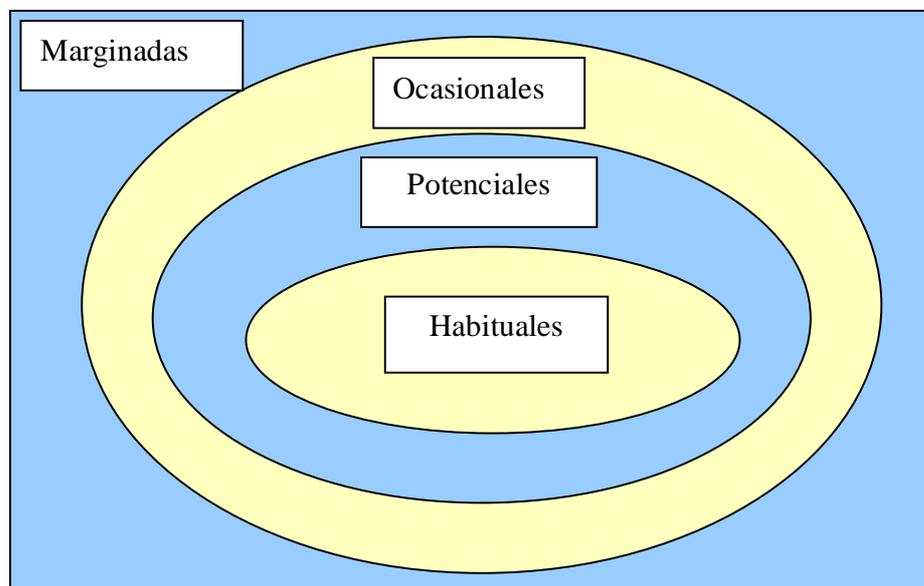
---

<sup>74</sup> MESA, María Eugenia. *Se busca público activo y fiel / Formación de audiencias*. Revista PAUSA, n° 9, palabras de Carlos Ossa. 1ª ed. Valparaíso: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Impresión LOM Editores, S.A., 2007.

cierto, bastante más compleja, pero igualmente se puede incidir en ella si se realiza una gestión cultural pertinente. El primer paso a seguir, evidentemente, es la creación de nuevas audiencias —activas y pasivas—, para así poder incrementar el nivel de participación de la comunidad.

Ahora bien, si se asume que el público objetivo comprende a los habitantes de toda la «unidad territorial», sin ningún tipo de discriminación —incluyendo también a los turistas y visitantes eventuales—, las posibles audiencias y no audiencias se pueden clasificar como (1) Habituales, (2) Potenciales, (3) Ocasionales y (4) Marginadas, según se muestra en el siguiente esquema:

### **Realidad y dinámica de las audiencias**



#### **«Audiencias Habituales»**

Como su nombre lo indica, está constituida por aquellas audiencias que ya están habituadas a participar en las diferentes actividades que realiza la Organización Cultural. Es por lo tanto un público estable, seguro y fiel, aunque naturalmente tiende a variar según sea la naturaleza de cada actividad, ya que no hay que olvidar que el nivel de participación también depende del gusto, las necesidades e intereses que tengan las personas a nivel individual.

Dentro de las «audiencias habituales» normalmente existen invitados especiales —sea por protocolo, canjes, estrategias promocionales o compromisos institucionales— que, en la medida que se disponga de estadísticas —pues no todos responden a las invitaciones—, se puede llegar a estimar su nivel de participación en base a un porcentaje del total (5 a 10%, por ejemplo).

Si bien esta audiencia es estable y segura, es fundamental prestarle una permanente atención, en lo posible en base a una relación personalizada, continuamente informada, enviándole las invitaciones regular y oportunamente, realizando encuentros especiales, escuchando sus opiniones y sugerencias, etc., de tal manera de mantener vivo los vínculos y fidelidad con el Centro u Organización Cultural.

### **«Audiencias Potenciales»**

Este sector normalmente es el grueso de la comunidad (sobre el 60%) que, si bien potencialmente puede llegar a ser parte de las audiencias habituales, necesita de ciertos estímulos extras para poder ser atraído e incorporado a las actividades de la Organización. Por cierto que en él se encuentran el rango infantil y juvenil, los cuales poco a poco se pueden ir desarrollando como nuevas audiencias.

Ya se dijo que un procedimiento muy importante para ello, es a través de la educación y, por lo tanto, necesariamente desde un comienzo hay que establecer un plan de trabajo articulado y permanente entre los colegios y liceos —públicos y privados— y la Organización Cultural. Otra forma de hacerlo es en base a programas y proyectos especialmente dirigidos a los rangos en cuestión, de tal manera de lograr una mayor sintonía con ellos —ojalá desde sus primeros años de vida—, con códigos y motivaciones acorde a sus edades. En cierta medida, el Centro u Organización Cultural debieran llegar a sentirlo como su «segundo hogar».

A nivel de los adultos y familias en general, se pueden hacer diferentes actividades didácticas, junto a planes especiales de acercamiento, en base a visitas casa a casa, a los lugares de trabajo, a las iglesias, juntas de vecinos y organizaciones sociales en general, escuchando sus opiniones y sugerencias, incluyendo encuestas y consultas, de tal manera de ir poco a poco estableciendo los vínculos, las confianzas, el entusiasmo por participar y, con el tiempo, creando los hábitos y fidelización de las nuevas audiencias.

Por cierto que no es posible atender a todas las personas, para lo cual es necesario ir identificando a los (las) líderes naturales de cada sector, pues a través de ellos(as) es más fácil socializar las intenciones de convocatoria. En términos concretos, algunas recomendaciones y estrategias generales se indican más abajo.

### **«Audiencias Ocasionales»**

Si la «unidad territorial» tiene ciertas atracciones turísticas (bellezas naturales, patrimonio cultural, fiestas costumbristas o religiosas, etc.) y/o forma parte de algún circuito turístico —o por alguna razón despierta un interés especial que se proyecta más allá de sus límites geográficos—, ocasionalmente las actividades de la Organización Cultural pueden recibir audiencias constituidas por turistas, pasajeros y visitantes eventuales, cuya cantidad obviamente va a ser variable durante el año pero que, si se tiene el cuidado de llevar un registro estadístico y de consultas, en un mediano plazo se podrá conocer su conducta, pudiendo estimar su flujo con bastante precisión.

La forma de atraerlas es, por cierto, fomentando el turismo y los convenios que sean necesarios para generar circuitos turísticos, junto a una adecuada promoción de las actividades a nivel regional, nacional y, si procede, internacional. Por cierto que junto a los procedimientos tradicionales de comunicación, promoción y difusión, en el siglo XXI tener una página web ya es normal, imprescindible para cualquier Centro u Organización Cultural que pretenda hacer una buena gestión en su «unidad territorial».

### **«Audiencias Marginadas»**

Este caso también es común en cualquier lugar y está constituido por personas o grupos que, por diversas razones, se marginan o automarginan de los procesos culturales y sociales en general. De partida existen grupos específicos —por ejemplo de personas minusválidas o discapacitadas— que, por prejuicios o conductas sociales subdesarrolladas, tienden a priori a sentirse menos considerados y a no participar, a menos que se diseñen programas especiales para ellas.

Es el caso de los ciegos y sordos que, salvo excepciones, no van a acudir a aquellas actividades donde se requiera del sentido de la vista y el oído para poder apreciarlas. Obviamente los ciegos no van a ir a programas de cine ni los sordos a conciertos; sin embargo, se pueden planificar actividades adecuadas para ellos, donde se sientan bien

acogidos y puedan acceder a lenguajes y códigos que estén dentro de sus canales sensoriales y posibilidades perceptivas.

Por otra parte, sectores importantes de atender —que también tienden a automarginarse— son los adultos mayores, los jubilados y cesantes que, por prejuicios o malos hábitos sociales, se sienten postergados o mirados en menos. No obstante, igualmente se pueden diseñar programas muy atractivos, especialmente pensados para ellos.

Otros casos especiales de marginación son, por ejemplo, las personas analfabetas, alcohólicas, delincuentes o drogadictas, las cuales ciertamente requieren de programas especiales de reinserción social, antes de pensar en su incorporación a los programas culturales. En estos casos se pueden establecer convenios de colaboración recíproca con la Municipalidad, juntas de vecinos, iglesias, bomberos u otras instituciones sociales, de tal manera de, en base a programas de «Animación Cultural»<sup>75</sup>, ir en conjunto resolviendo —gradualmente— los problemas de (auto) marginalidad y riesgo social que puedan existir dentro de la «unidad territorial».

En relación a las «audiencias marginadas», si realmente se tiene vocación social y cultural, los Centros u Organizaciones Culturales en general están invitados a poner especial énfasis e interés en recuperar los sectores (auto)marginales e incorporarlos, primero como «audiencias potenciales» y, después, ojalá «habituales», con los mismos derechos que los demás, toda vez que la «cultura» es, por cierto, un derecho humano: una necesidad vital para poder ser humanos.

### **«Recomendaciones y estrategias generales para la generación y/o fidelización de audiencias»**

Por cierto que un factor importante en la generación de nuevas audiencias, es la capacidad de liderazgo que tenga la Organización Cultural dentro de la «unidad territorial», lo cual en gran medida depende de las condiciones carismáticas y liderazgo que tenga quien dirija y represente a la Organización.

No obstante, si con todas las consideraciones y medidas anteriores aún persiste un bajo nivel de participación dentro de la comunidad, entonces con mayor razón será necesario diseñar programas especiales de «Animación Cultural». En todo caso, en general se puede decir que no existen “recetas mágicas” para generar audiencias y, por

---

<sup>75</sup> Ver más adelante, el punto 5.9, sobre «Animación Cultural».

lo tanto, se requiere de un plan estratégico específico para cada realidad, pues cada «cultura» tiene su propia “alma”, su propia «matriz» y estructura emocional, llegada la hora de buscar formas para (re)activar su “ánimo” y entusiasmo. Sin embargo, a continuación se entregan, en forma genérica, algunas sugerencias y/o recomendaciones que pueden servir de ayuda:

- Siempre preocuparse de que las actividades sean pertinentes (acorde al contexto).
- Evitar, por lo tanto, coincidencias de programación con otras fechas importantes.
- Tener continuidad y oportuna renovación de las actividades sirven de gran ayuda.
- La creatividad de las actividades y la forma en que se comunican y promueven, son actitudes que llaman la atención, contagian, asombran y entusiasman.
- Realizar programas especiales para la edad infantil y juvenil, por cuanto, junto con aportar “aires frescos” a la comunidad, se trata de las futuras audiencias.
- Diversificar las actividades y los espacios donde se realizan también ayuda.
- Incluir actividades sorpresas con participantes de otras unidades territoriales o visitas ilustres, es una buena forma de romper con la rutina y/o la indiferencia.
- Organizar actividades de participación masiva —caminatas, excursiones, fiestas costumbristas, festivales, etc.—, genera entusiasmo y contagio colectivo.
- Lo mismo anterior pero orientado a mejorar la calidad de la vida cotidiana de la Comunidad (programas de enriquecimiento de la gastronomía local, mejoramiento de plazas y parques, actividades en espacios públicos, limpieza de las calles, etc.).
- Hacer encuestas de opinión e investigaciones de campo, para conocer y/o actualizar los intereses y motivaciones de las personas de los diferentes sectores sociales de la comunidad, son espacios de participación que contribuyen a despertar el interés y ganas de participar de las personas.
- Darle especial relevancia a los encuentros comunales, como espacios de libre expresión y comunicación, donde la gente pueda manifestar sus inquietudes y hacer sus sugerencias y/o propuestas.
- Ofrecer todo tipo de facilidades en los espacios donde se realicen las actividades, tales como estacionamientos, seguridad, cafetería, buenos servicios higiénicos, etc.
- En el caso de presentaciones que cobren entradas, diseñar planes de venta anticipada con precios más bajos, los cuales gradualmente pueden irse incrementando, en la me-

didada que se acerque la realización de la actividad. (Por ejemplo: compra un mes antes implica 30% de rebaja, dos semanas antes 20% y una semana 10%).

### **«Audiencias activas y audiencias pasivas»**

Si se entiende bien y se asume el alcance antropológico de la palabra «cultura», la gestión cultural debe preocuparse especialmente del nivel de participación de la gente, a partir de la vida normal, del día a día, pues es allí donde realmente se genera y renueva la «cultura». De hecho: “La vida cotidiana es la base para el estudio de la cultura. El reconocimiento de su importancia en el estudio de la cultura y la audiencia marca una transición epistemológica que va de la preocupación por lo extraordinario del «hombre» (Foucault, 1970), a la preocupación por la «vida»...”<sup>76</sup>.

Así entonces, el concepto de «audiencias pasivas» —de aquel público que se nutre de las actividades pero que no participa directamente de otra forma— no es el concepto que deba ocupar el mayor interés para una gestión cultural pertinente, dinámica y creativa, pues en el fondo con ello se está fomentando una actitud y vínculo “vertical y paternalista”, bajo el sólo concepto de “entrega y difusión cultural” hacia la gente, como si sólo la Organización Cultural fuera la dueña y generadora de «cultura». Por el contrario, si se pretende tener una Organización Cultural que efectivamente sea creativa, entonces deben buscarse formas de funcionamiento que sean abiertas e interactivas —relaciones horizontales, de “complicidad”—, siempre dispuestas al intercambio de ideas, opiniones y experiencias, pues de esa forma se estará contribuyendo a que sea la propia comunidad la que protagonice su vida cultural y construya su visión particular de la realidad, con identidad propia y sentido de pertenencia.

De esta forma, si se tiene como principal propósito estimular a la gente para que ejerza efectivamente su protagonismo cultural, entonces se puede hablar de «audiencias activas», las cuales se transforman en las principales colaboradoras de la gestión, vida y desarrollo cultural de la «unidad territorial». Por de pronto, un público activo —que participa, opina, toma iniciativas, hace propuestas y colabora— es la mejor fuente de retroalimentación y animación que puede tener la propia Organización Cultural para su bienestar interno. Con un ambiente de confianza y sana complicidad, la sinergia lograda puede ser muy alta. Así las cosas, no sólo se trata de crear audiencias pasivas sino

---

<sup>76</sup> Nightingale, Virginia (1996). p. 47.

activas y creativas, que permitan generar nuevos protagonismos, liderazgos y animadores socioculturales (monitores que trabajen descentralizadamente, en diferentes áreas de la «unidad territorial», sin olvidar los sectores marginales)<sup>77</sup>. La idea es tener cuerpos estables de colaboradores en distintos ámbitos, redes de intercambio con las diferentes organizaciones sociales que componen a la comunidad.

#### **5.4 Diseño y Evaluación de proyectos**

Una vez que están claros los «patrones de gestión» y el «público objetivo» que van a delimitar la operación de la Organización Cultural, es necesario generar ideas pertinentes que posteriormente puedan transformarse en proyectos y programas de desarrollo cultural. Las alternativas pueden ser variadas —y es bueno que lo sean—, de tal manera que normalmente se requiere analizarlas, comparar sus ventajas y desventajas, priorizarlas y ordenarlas acorde a las demandas y necesidades más urgentes que se observen en la «unidad territorial». Algunos criterios que pueden ayudar en esta etapa de análisis y selección son los siguientes:

##### **a) Alternativas para la Gestión Cultural**

Si se considera a la «cultura» en su sentido antropológico, efectivamente las alternativas de gestión son muy variadas; sin embargo, en ningún caso debe pretenderse abarcarlas todas, pues ello dependerá de la realidad sociocultural de cada «unidad territorial»; de su patrimonio y capacidad instalada; de sus intereses y posibilidades; de sus recursos humanos y financieros, entre otras variables.

Lo importante es tener conciencia de la amplitud potencial que conlleva el desarrollo cultural y su gestión asociada. En la práctica cada Organización Cultural tendrá que priorizar sus áreas de gestión, en función del contexto que se tenga —aunque siempre en sintonía con la «matriz cultural»—, lo cual se traducirá en un “espectro cultural” propio, siendo éste el que le imprimirá un sello particular a la «unidad territorial», según un determinado perfil. Por cierto que esto implica mucha responsabilidad, debido a que las opciones que se tomen pueden llegar a ser muy influyentes en la dinámica y rumbo que adquiera la «cultura» e identidad local en el mediano y largo plazo.

---

<sup>77</sup> Ver más adelante, el punto 5.9, sobre «Animación Cultural».

Claro está que lo anterior en ningún caso debe tomarse como una situación rígida, pues si se asume el carácter dinámico que intrínsecamente tiene la vida cultural, las oportunidades y posibilidades van a ir variando a través del tiempo, haciéndose periódicamente necesario revisar las bases, planes y programas y, en general, los fundamentos y horizontes de gestión, incluidos los propios «patrones de gestión». Ello implica que el “espectro cultural” del trabajo de cada Organización puede variar a través del tiempo, pudiendo mutar, crecer, reducirse, diversificarse, etc., según sea el ritmo de la realidad local de cada caso, toda vez que se haga la evaluación del estado de situación de los procesos de gestión (cada 2 a 4 años).

También es bueno advertir que la gestión de cada Organización no ha de ser siempre directa en todos los ámbitos. De hecho uno de los aspectos fundamentales del trabajo es establecer redes de contacto y convenios de colaboraciones recíprocas, lo cual permite ampliar enormemente las alternativas de gestión y desarrollo cultural —incluyendo a otros colaboradores—, de tal manera de aprovechar al máximo la capacidad instalada. Por ello, para diseñar un plan de gestión óptimo es fundamental tener primero un vasto conocimiento del territorio cultural que se va a gestionar —partiendo por su «matriz»—, pues sólo entonces se pueden instalar programas y hacer proyectos pertinentes y continuos que permitan realmente usar las potencialidades existentes, en sintonía con los recursos financieros disponibles, las motivaciones y aspiraciones locales.

#### **b) Evaluación de proyectos**

No siempre es fácil tomar decisiones en relación a la prioridad que debe otorgársele a cada proyecto; no obstante su evaluación cualitativa y/o cuantitativa sirve de gran ayuda para ello. Esto exige elaborar primero los proyectos a un nivel de prediseño, de tal manera de disponer de antecedentes lo más concretos posibles para su posterior evaluación.

Concluido el prediseño se puede hacer una evaluación económica simple, la cual puede servir como fundamento de decisión para partir descartando aquellos proyectos que sean demasiado costosos y que, en el momento de ser evaluados, no tengan ninguna posibilidad de financiamiento. En este caso el criterio de selección se basa sólo en el costo involucrado para su ejecución, sin considerar los posibles beneficios que pudieran generar a la comunidad.

Una evaluación más completa implica un análisis de Beneficio/Costo, aunque no siempre es fácil medir cuantitativamente las ganancias y/o aportes socioculturales que puede causar un proyecto de este tipo. Criterios como el VAN, el TIR o el tiempo de Recuperación del Capital invertido, son propios de la evaluación económica de proyectos empresariales e industriales de bienes y/o servicios tangibles, cuya rentabilidad es fácilmente cuantificable, pero en el caso de proyectos culturales hay que usar métodos indirectos o evaluaciones sociales que no siempre son claras y suficientemente objetivas. No obstante, si se usa un mismo criterio —o indicador— para diferentes proyectos, los resultados de la evaluación pueden ser comparables y, por lo tanto, pueden ayudar a tomar decisiones llegada la hora de elegir los mejores.

De todas formas, la evaluación de proyectos es siempre muy importante para medir la calidad y efectividad de gestión y la toma de decisiones, razón por la cual más adelante se vuelve a discutir sobre ello. Por ahora, igualmente deben considerarse algunos criterios —sean económicos, sociales, políticos y/o prácticos— que ayuden a elegir las alternativas que finalmente sean más viables y pertinentes de realizar.

### c) Enfoque tridimensional

Una vez seleccionadas las alternativas, el diseño de proyectos culturales debe hacerse en forma sistémica, en base a un enfoque tridimensional, el cual consiste en considerar simultáneamente —como parte del programa— proyectos de corto, mediano y largo plazo, que estén relacionados y articulados entre sí según un objetivo mayor<sup>78</sup>, según se muestra en el esquema de figura:

#### **Enfoque tridimensional: Proyectos de corto, mediano y largo plazo articulados entre sí**



<sup>78</sup> Ver Anexo N° 1, “Enfoque sistémico-tridimensional para el diseño de proyectos”.

Los proyectos de corto plazo (6 meses a 1 año) se articulan como parte de los proyectos de mediano plazo (2 a 3 años) que, a su vez, se articulan con el «todo mayor» que son los proyectos de largo plazo (4 o más años).

Así, al pensar un proyecto hay que hacerlo con un horizonte amplio, visualizando desde un comienzo cómo éste se va a relacionar con los futuros proyectos, de tal manera de aprovechar mejor los recursos y las oportunidades, poniendo todos los esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos y metas que se hayan trazado. En tal sentido, la continuidad y perseverancia son aspectos relevantes a tener en consideración, si efectivamente se desea ser partícipe de procesos sustentables en el tiempo, que signifiquen verdaderos aportes para el desarrollo de la cultura local.

Como procedimiento general de planificación y trabajo, se recomienda tener un banco de proyectos actualizados, los cuales deben ser constantemente evaluados y, según sea la pertinencia de cada uno, las demandas y prioridades de la gente, además de las mejores oportunidades —incluida la disponibilidad de recursos—, deben ponerse en la práctica siempre insertados dentro de un enfoque sistémico tridimensional que permita maximizar la eficiencia operacional y los beneficios socioculturales.

### **5.5 Financiamiento (captación de fondos)**

Uno de los aspectos fundamentales de la gestión cultural es, sin duda, el financiamiento, pues si no existe disponibilidad de recursos económicos —en el momento oportuno— para poder cubrir los gastos y/o inversiones que requiere cada proyecto, es muy difícil poder realizar una buena gestión.

Por lo mismo, y considerando que los recursos económicos son escasos y que vivimos en un sistema económico altamente competitivo, en la actualidad la gestión cultural necesita dedicar un área de trabajo exclusiva para la «captación de fondos», la cual cada día se ha ido constituyendo en una verdadera especialización dentro de la «gestión de recursos», por cuanto se requiere de gran esperticie para poder llevarla a cabo de manera eficaz<sup>79</sup>.

Las fuentes de financiamiento pueden ser fundamentalmente cinco: (a) Recursos Propios, (b) Públicas, (c) Privadas, (c) Organizaciones sociales (fundaciones, corporaciones,

---

<sup>79</sup> Camacho, Antil y Fabiola Leiva (2006). p. 76.

juntas de vecinos) y (d) Instancias Internacionales<sup>80</sup>. En cada caso existen oportunidades y procedimientos precisos para acceder a ellas. Puede ser a través de actividades especiales que generen ingresos con utilidades, fondos concursables, auspicios (con o sin uso de la Ley Valdés), donaciones, etc. No obstante, si se trata de Organizaciones Culturales sin fines de lucro, hay que tener especialmente en cuenta las normativas legales y tributarias que la rigen.

Considerando entonces lo anterior, el sistema de financiamiento finalmente pueden resultar de una sola fuente o de una mezcla de ellas —públicas, privadas o mixtas—, dependiendo del tipo de proyectos y del tipo de Organización Cultural de la que se trate. Por ejemplo, para el caso de Centros Culturales Comunales, muchos de ellos pueden contar con un piso de recursos propios seguros, provenientes del presupuesto anual municipal. Algo similar puede ocurrir con los Institutos Binacionales, que financian el Departamento de Cultura con recursos propios y, a veces, con aportes provenientes del extranjero, según el país al cual están vinculados. No obstante, generalmente las demandas sobrepasan los recursos disponibles y de todas formas es necesario buscar fondos externos para poder cubrir todas las necesidades.

## **5.6 Ejecución de Proyectos (Producción)**

Esta etapa es especialmente relevante dentro de la gestión cultural, por cuanto permite hacer realidad los proyectos que han sido seleccionados y conseguido su financiamiento. En síntesis, es la cara operativa y visible de la gestión; la hora de mostrar resultados concretos a los habitantes/integrantes de la «unidad territorial».

Normalmente esta etapa se conoce con el nombre técnico de «Producción» y debe ponerse especialmente cuidado en que se realice lo mejor posible, por cuanto finalmente va a ser evaluada por el público. En muchos casos se necesitan conocimientos especializados —por ejemplo cuando se trata de artes escénicos o conciertos de música—, ya que se hay que usar equipos de sonido, de luces, de grabación, etc., todo lo cual, por su alto costo de operación y mantención, no siempre están disponibles en las Organizaciones Culturales. Debido a lo mismo, generalmente resulta más conveniente contratar servicios externos cada vez que se requieran, ya que existen empresas especializadas en ello, las cuales, junto con proporcionar el personal idóneo, proporcionan los equipos

---

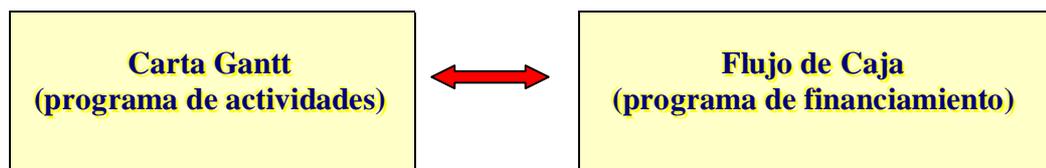
<sup>80</sup> Navarro. Op. Cit., p. 204 y p. 208.

necesarios. Otra razón se debe a que tener equipos ociosos —sin un uso continuo— significa costos extras que, si es posible, es mejor ahorrar.

Opcionalmente, parte de la producción la puede realizar la propia Organización Cultural, por ejemplo en todos los aspectos logísticos y comunicacionales, como son la promoción y difusión de las actividades involucradas, la prensa, la venta de entradas (si procede), la atención de los artistas o personalidades participantes, la confección de programas, las invitaciones, etc.

En general cada proyecto contiene su propio «Plan de Producción», el cual es fundamental si se desea cumplir eficientemente con todas las actividades y tareas que se requieren en una óptima ejecución. Uno de los aspectos más relevantes es la Carta Gantt y el Flujo de caja, por cuanto en la primera están organizadas las actividades según una secuencia lógica —con plazos y metas específicas— y en el Flujo está el plan de financiamiento paso a paso, el cual debe ser completamente compatible con la Carta Gantt, para así no generar ningún tipo de atraso por falta de fondos, ya que éstos existen y están asignados al proyecto específico. Cualquier atraso innecesario debido a una mala administración —por ineficiencia y/o exceso de burocracia— finalmente puede traducirse en costos materiales extras como, asimismo, en costos de imagen para la Organización e, incluso, de credibilidad, confianza y financiamiento para futuros proyectos.

### **Sincronía necesaria para una “Producción Eficiente”**



A veces ocurre que parte de los fondos son desviados para cubrir otras necesidades, lo cual es una muy mala práctica que tarde o temprano termina por perjudicar la gestión y, en definitiva, desacreditar a las personas responsables. Incluso esta práctica suele ser causa de corrupción.

Si la producción se contrata afuera, la organización del equipo de trabajo que realizará el servicio —su organigrama— sólo es materia de preocupación de la Organización Cultural en el momento de seleccionar a la empresa (experiencia, capacidad instalada,

nivel profesional de sus integrantes, legalidad, etc.); pero después sólo importa que exista un interlocutor oficial, para poder entenderse con él cuando sea necesario. De hecho, es recomendable que el gestor cultural (o algún designado), permanentemente monitoree la producción de los proyectos para evitar atrasos, negligencias o cualquier tipo de problemas que pudieran surgir en el transcurso, de tal manera de minimizarlos y/o darles una oportuna solución.

### **5.7 Evaluación de Impactos y Registro estadístico**

Como se dijo en el punto 5.4, siempre es necesario e importante hacer algún tipo de evaluación de los proyectos antes y después de su ejecución, con el propósito de medir su factibilidad (a priori) y los resultados, impactos y/o beneficios causados (a posteriori) en la «unidad territorial» en que se están realizando.

La evaluación es un área especializada de la gestión que requiere de cierta expertise que, por su nivel de importancia, amerita ser tratada aparte, como un tema especial de investigación y tesis. No obstante, en términos generales la evaluación se puede hacer a nivel cualitativa y/o cuantitativa, y al menos existen 4 áreas relevantes a considerar: (a) Económica, (b) Social, (c) Comunicacional y (d) Cultural (propiamente). Junto a lo anterior, además es necesario distinguir entre los Beneficios Directos y los Beneficios Indirectos, teniendo en cuenta que los primeros se observan más en el corto plazo (CP, en lo inmediato) y los segundos en el mediano y largo plazo (MP, LP).

En relación a la evaluación económica, junto a los métodos ya comentados en el punto 5.4 —El VAN, el TIR y el tiempo de Recuperación del Capital—, existe la alternativa de trabajar en base a diferentes indicadores de desempeño, tales como (1) Nivel de aportes internos, (2) Nivel de aportes externos, (3) Productividad, etc., según se explican en el Anexo N° 8. Estos índices pueden ser valiosos parámetros para medir el nivel de actividad, de recursos, de desempeño y eficiencia que tiene la Organización Cultural, los cuales se pueden ir comparando año a año.

En el campo social, un índice directo que se suele usar es la cantidad de público participante en cada proyecto (asistencia, colaboración, etc.); complementariamente, un índice indirecto puede ser el impacto producido en el “otro público”; es decir, en aquel que no participa directamente pero que sí recibe cierta información e influencia de las actividades realizadas, por cuanto igualmente después pasa a ser un factor de influencia

en sus conductas y una forma de ir captando nuevas audiencias. Para la estimación del segundo índice, se suele considerar la cantidad promedio de integrantes del núcleo familiar —valor que puede conseguirse en la Municipalidad— y multiplicar por el número del índice directo.

En el caso de comunidades con problemas y riesgos sociales —principalmente en zonas urbanas—, el beneficio se puede cuantificar mediante la disminución de los índices de drogadicción, alcoholismo o delincuencia —y sus costos asociados—, en la medida que dichos logros puedan ser atribuibles a los nuevos espacios de desarrollo humano y recreación que estén aportando los proyectos y procesos realizados por la Organización Cultural. Por de pronto, está claro que los tiempos ociosos generan problemas humanos y sociales y cualquier alternativa sana puede ayudar a mitigarlos.

La evaluación en el área comunicacional se puede hacer en base al grado de participación que cada proyecto logre en la prensa escrita, en la radio y/o televisión, como respuesta y complemento de la promoción realizada previamente (número de afiches, lienzos instalados, volantes distribuidos, etc.) También se puede hacer un sondeo persona a persona —puerta a puerta— del “ambiente social” generado por cada proyecto o actividad, antes y después de su ejecución.

En el ámbito cultural propiamente tal, las mediciones u observaciones que se deseen realizar deben hacerse con criterios bastante más amplios todavía, considerando las múltiples variables que están en juego cuando se habla de «vida cultural». De hecho sólo se pueden tener resultados reales en el mediano y largo plazo, a veces cualitativos y a veces cuantitativos, siendo ambos complementarios e igualmente importantes.

Fundamentalmente los impactos culturales van asociados a los cambios de «actitud» que se puedan ir detectando entre los habitantes (o integrantes) de una determinada «unidad territorial». Algunos factores o señales posibles de considerar, aparte de la mitigación de los problemas sociales antes indicados, son por ejemplo: nuevas iniciativas en otras organizaciones sociales (colegios, juntas de vecinos, iglesias, etc.); mayor asistencia a actividades en espacios públicos en general (cines, galerías de arte, estadios, etc.); mayor compra de libros en las librerías; aumento en el número de consultas y/o asistencia de público a la Organización Cultural en días normales, etc. En general, el nivel de participación en espacios públicos —en cantidad y calidad— es un buen índice de cambio de actitud sociocultural de la gente.

Adicionalmente, una herramienta que siempre es necesaria y útil de considerar son «las encuestas», por cuanto en ellas participa el público directamente, proporcionando valiosa información junto a sugerencias e ideas que, de ser pertinentes y oportunas, pueden ser incorporadas a la gestión de los años siguientes. Desde luego, hacer encuestas ya es una instancia de participación de la gente, lo cual ayuda a crear vínculos, confianza, sentido de pertenencia e identidad que, en un mediano plazo, puede traducirse en nuevas audiencias y, por lo tanto, en el fortalecimiento de la capacidad de convocatoria de la Organización Cultural.

Ahora bien, si se trata de consultas simples, éstas se pueden hacer frecuentemente, cuando se desee; sin embargo, encuestas más elaboradas que requieren de mayor tiempo de preparación y respuesta, se recomienda hacerlas distanciadamente, cada 2 a 4 años, las cuales además pueden servir como un instrumento de retroalimentación para los nuevos diagnósticos FODA que se hagan. En general es recomendable hacer una ficha síntesis de cada actividad y/o proyecto realizado —una «memoria de gestión»—, registrando en ella la información más relevante (título de la actividad, breve descripción, proyecto a la que pertenece, fecha, costo de producción, público asistente, cobertura de prensa, contexto, etc., según sea el caso), de tal manera que la información quede debidamente procesada y sintetizada, lo cual después facilita enormemente el análisis.

Como parte de esta tarea, la información recopilada en las fichas y encuestas además debe incorporarse a un sistema estadístico de seguimiento, de tal manera de construir instrumentos de medición que, con una mayor perspectiva, permitan identificar, comparar y medir tendencias y conductas, que en el mediano y largo plazo pueden ser muy útiles para visualizar los avances logrados, hacer ajustes, tomar mejores decisiones y buscar una mayor pertinencia en los programas y proyectos que se estén realizando.

Un aspecto importante a considerar, finalmente, como parte de esta etapa, es cada cierto tiempo publicar los resultados de las encuestas y/o el balance de la gestión, de tal manera de mantener informada a la comunidad (por ejemplo a través de la Memoria Anual). Esta es una efectiva forma de participación y fidelización, toda vez que la gente se siente muy bien considerada al ver sus opiniones reflejadas en los informes y en algunas de las futuras acciones. De hecho, los cambios o ajustes de gestión que se hagan producto de dichos informes, son una buena señal que —de por sí— hace más confiable

a la Organización Cultural, por cuanto es una demostración de que se está escuchando la voz de la opinión pública.

### **5.8 Revisión y Actualización del Programa de Desarrollo**

Considerando que la vida y cultura contemporánea tienen una dinámica en constante cambio, si se desea realizar una gestión pertinente hay que estar permanentemente atento a la revisión y actualización de los programas culturales. Ello implica tener una actitud abierta al contexto, con una buena disposición para hacer los ajustes e innovaciones que se estimen convenientes, junto con corregir los errores y desaciertos y aprovechar bien las nuevas oportunidades que surjan en el camino.

En el punto 5.2 se recomendó revisar anualmente el FODA, realizando una reformulación profunda cada dos años, pues, si la realidad es cambiante, el diagnóstico también lo es. En esto la crítica y autocrítica constructivas —unido a la perseverancia y espíritu de superación— son fundamentales si realmente se desea trabajar dentro de una «unidad territorial» bien animada y participativa.

Claro está que para no incurrir en una gestión ni evaluación que sean autoreferenciales, siempre es valioso y necesario interactuar con pares de otras localidades y, en tal sentido, se recomienda hacer encuentros bianuales con representantes de unidades territoriales vecinas. Esta práctica, junto con ayudar a conocer y a analizar diferentes realidades —además de actualizarse—, permite intercambiar experiencias, información, ideas, iniciativas, problemas y soluciones, aparte de establecer y/o renovar las posibles alianzas y/o convenios de colaboración recíproca existentes. Dentro de esta dinámica, cada cierto tiempo se recomienda organizar encuentros mayores, con representantes de unidades culturales más lejanas, incluidas ojalá del extranjero, para así poder ampliar y diversificar los puntos de referencia, el campo de participación, de enriquecimiento y actualización.

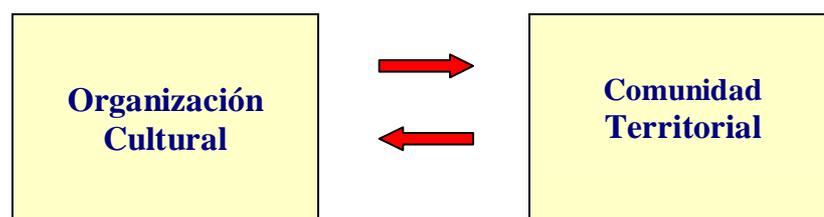
Ahora bien, sin duda que uno de los aspectos relevantes a revisar anualmente, es el nivel de participación de la comunidad involucrada, por cuanto esto es, en definitiva, el principal interés de toda Organización Cultural, reiterando de que dicha participación no se refiere necesariamente a formatos estándares, propios de las grandes ciudades, como son la asistencia a conciertos, a exposiciones o a conferencias, sino a formas propias de participación en sintonía con cada lugar, según sea su idiosincrasia, sus códigos y cultura

local, a partir de su «matriz» y vida cotidiana. Guardando y respetando entonces las diferencias, una baja participación ciudadana o rural es el peor resultado que puede tener la gestión cultural en su correspondiente «unidad territorial». Y si la situación es crítica, es fundamental analizarla profundamente, de tal manera de buscar las verdaderas causas del problema, junto con diseñar verdaderas soluciones a la brevedad posible, incluida la «Animación Cultural» cuando y donde sea necesario.

Por cierto que el nivel de participación de la comunidad conlleva un cuidadoso análisis de la audiencia, sin olvidar que al menos existen cuatro rangos de edades a considerar, cuales son la infancia, juventud, adultos y mayores, según se explicó en el punto 5.3 letra c), toda vez que cada edad tiene su dinámica, con sus propias necesidades y aspiraciones.

Dentro de este proceso de revisión y actualización o renovación del plan de gestión, además de los encuentros de intercambio con otras organizaciones, se recomienda hacer al menos un encuentro anual con la comunidad, que bien puede incluir alguna presentación artística o recreativa para hacerlo más atractivo y sustentable en el tiempo. Dicha instancia puede llegar a convertirse en una valiosa fuente de retroalimentación para la propia Organización Cultural, junto con ser una oportunidad para incrementar la convocatoria y actualizar la información de los participantes y la correspondiente base de datos.

### **Interacción y retroalimentación permanente**



Obviamente que esta instancia de encuentro, interacción y retroalimentación, para que sea real y efectiva debe ser un espacio eminentemente democrático —abierto a la libre expresión y participación de las diferentes clases sociales, edades, tendencias políticas y credos religiosos—, por cuanto cualquier discriminación que se haga, en un

mediano plazo puede causar serios daños a la imagen, autoridad y credibilidad de la Organización Cultural frente a su «unidad territorial», con todas las consecuencias que ello puede significar. En efecto, si los encuentros culturales llegan a ideologizarse política o religiosamente, la gestión cultural estará condenada a perder su capacidad de convocatoria y a subsistir sesgadamente, privilegiando a ciertos sectores en desmedro de otros, lo cual, tarde o temprano, terminará por empobrecer la vida cultural local.

Y este peligro no es menor, pues las segmentaciones que se hagan finalmente van a producir una fragmentación sociocultural, toda vez que —según se ha advertido desde un comienzo— la principal fuente de desarrollo cultural surge de la constante interacción e intercambio entre los diferentes sectores sociales que lo constituyen. De hecho, tanto en la naturaleza como en la cultura, la diversidad es la base y fundamento de riqueza. Por lo mismo, siempre es valioso escuchar las voces de las diferentes edades de cada comunidad, teniendo especial cuidado en tampoco caer en el “adultocentrismo”<sup>81</sup>, que es uno de los grandes problemas que tenemos en la sociedad chilena, toda vez que estamos muy mal acostumbrados a pensar y a describir la realidad sólo desde la perspectiva adulta —acaso como una discriminación oculta—, olvidándonos que las niñas y niños, la juventud y los adultos mayores tienen sus propias visiones de mundo y, por lo tanto, sus propias necesidades, aspiraciones, ideas y opiniones que aportar.

### **5.9 Animación cultural**

Muchas veces en algunas «unidades territoriales» o sectores de ellas, se van a encontrar situaciones de apatía, indiferencia, marginación o, incluso, automarginación cultural, lo cual va a requerir de un tratamiento especial para poder incorporarlas, procedimiento que se conoce con el nombre de «Animación Cultural» o “Sociocultural”.

La «Animación Cultural» es una disciplina difícil de delimitar, pues tiene un amplio campo de acción. Su propósito es lograr una mayor integración social junto a una participación más protagónica en el desarrollo comunitario, social y cultural de grupos humanos específicos. Normalmente se realiza en sectores marginales o desprotegidos, allí donde existen carencias personales y sociales más evidentes, que requieren de una adecuada asistencia psicológica y (re)formativa.

---

<sup>81</sup> Neologismo bastante usado en la sociología contemporánea, que permite explicar una tendencia social muy arraigada en la sociedad chilena y occidental en general.

Definiciones existen muchas, con diferentes matices. Por ejemplo se puede citar a Jaume Trilla B.<sup>82</sup>, quien la entiende como “el conjunto de acciones realizadas por individuos, grupos o instituciones sobre una comunidad (o sector de la misma) y en el marco de un territorio concreto, con el propósito principal de promover en sus miembros una actitud de participación activa en el proceso de su propio desarrollo tanto social como cultural”<sup>83</sup>.

La «Animación Cultural» se puede clasificar de diferentes formas, según sea el sector y contexto en el que se aplique. Así, las categorías se delimitan por la edad (infantil, juvenil, adulta y adulta mayor); por ciertas condiciones especiales de un determinado grupo de personas (minusválidas, inmigrantes, drogadictos, minorías étnicas...); por el contexto (urbano, rural o institucional; cárceles, hospitales, empresas...), etc.

A diferencia de la gestión cultural, la «Animación Cultural» se focaliza en sectores bien delimitados, durante períodos regulares de tiempo. Se realiza a grupos que sufren problemas sociales, sea de desadaptación, marginalidad o alguna clase de apatía o anomalía. Por tal razón se aplican programas específicos de animación, basados en talleres de formación, capacitación y/o recreación. En muchos casos se trata de darle un buen uso al tiempo libre y de ocio, en base a diferentes tipos de juegos (de comunicación, de confianza, de innovación, etc.), y/o a actividades artísticas, deportivas, excursiones al aire libre, etc.

En síntesis, la «Animación Cultural» es un conjunto de prácticas sociales que, con la ayuda de monitores o técnicos sociales debidamente capacitados —y en base a modelos de desarrollo comunitario—, busca incentivar e incorporar a la gente a una vida más proactiva dentro de su comunidad, aplicando una pedagogía participativa y generando espacios de comunicación interpersonal, de tal manera de que emocionalmente las personas involucradas adquieran un sentido de pertenencia y compromiso en relación al lugar donde viven y, en su quehacer cotidiano, sean protagonistas de su propio desarrollo cultural.

---

<sup>82</sup>Jaume Trilla Bernet, catedrático de la Facultad de Pedagogía y miembro del grupo de Investigación en Educación Moral (GEM) de la Universidad de Barcelona. Doctor en Pedagogía por dicha Universidad. Autor de diversas publicaciones y director de proyectos de investigación sobre Educación no formal e informal, Animación sociocultural y Pedagogía del ocio, Desarrollo moral y Educación en Valores.

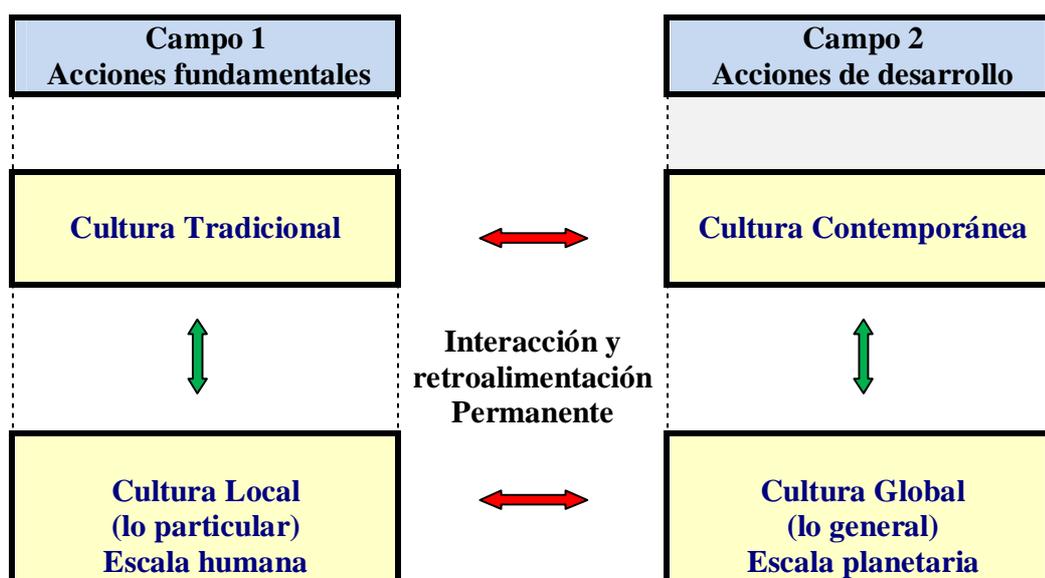
<sup>83</sup><http://www.slideshare.net/rambladecastro/animacin-sociocultural-presentation> [en línea] (2009).

Por ello, los contextos y circunstancias en que se puede aplicar la «Animación Cultural» son muy diversos. Y como se trata de una disciplina de por sí amplia, (re)formativa y efectiva, es recomendable tenerla permanentemente en cuenta en los planes de gestión de los Centros Culturales, ya que en todas partes existen grupos o sectores sociales que, por diferentes razones —de forma y contenido—, son más vulnerables y/o pasivos y se (auto)marginan de la vida social y cultural. Sin embargo, cabe señalar que no siempre se trata de sectores socioeconómicos bajos, pues las clases altas muchas veces tienden a aislarse en espacios exclusivos —dentro de las unidades territoriales— y a no ser partícipes de los procesos culturales locales.

## 6. OPERACIÓN DEL MODELO

Si la «cultura» es un proceso continuo y dinámico, entonces una gestión cultural que pretenda ser pertinente debe operar en forma también continua; vale decir, los 12 meses del año. Pensar que la “cultura tiene vacaciones” es no entender nada, pues cuando la comunidad tiene tiempo libre surgen maravillosas oportunidades para hacer gestión cultural. Frente a ello, en términos prácticos, cada Organización Cultural debe ingeniárselas para tener un sistema de turnos, de tal manera de ojalá nunca cerrar la sede del Centro y garantizar así una operación continua.

Aclarado el punto, a modo de síntesis queda claro que la operación del modelo exige un diseño orgánico en base a programas de desarrollo, con proyectos que se elaboren e inserten sistémicamente, dentro de procesos que articulen metas de corto, mediano y largo plazo. En cuanto a su contenido, el modelo debiera operar siempre en base a dos campos principales de trabajo: (1) El primero, motivado por acciones y proyectos fundamentales, ineludibles, que respondan a la cultura local, a la «la matriz» y sus tradiciones —lo particular, a escala humana— y (2) el segundo, motivado por acciones y proyectos de desarrollo que respondan a la cultura contemporánea —lo general, global—, especialmente importantes para las nuevas generaciones, donde el cambio, la innovación, la creación y diversidad, incluida la “realidad virtual”, pasan a ejercer un rol protagónico. Esta dinámica bidimensional, se resume en el siguiente esquema:



Según lo anterior, una gestión cultural pertinente debe ser capaz de garantizar un permanente refuerzo de la identidad local y sentido de pertenencia de la comunidad de una determinada «unidad territorial», manteniendo siempre una dinámica interactiva y una constante retroalimentación de los dos campos de acción antes indicados, dentro de una dialéctica vital entre la escala local y global<sup>84</sup>, la tradición y el cambio, lo particular y lo general.

Se trata de realizar acciones de desarrollo que tengan fundamentos locales; vale decir, que efectivamente respondan a las necesidades y aspiraciones reales de sus habitantes y marquen las diferencias frente a cualquier amenaza de uniformidad, impuesta unilateralmente, sea por el centralismo de Santiago y/o de las capitales regionales o, más peligroso aún, por la globalización.

El desarrollo de la cultura local-global debe responder a la vitalidad y prolongación natural —renovación y/o ampliación— de «la matriz cultural» y de la vida cotidiana de la «unidad territorial», como guía principal, pero sin cerrarse al mundo globalizado en el que vivimos actualmente. En definitiva, lo importante es no olvidar que la «cultura» intrínsecamente busca la “libertad de ser”; vale decir, la realización personal y social, la mayor dignidad, plenitud y felicidad del ser humano, sabiendo siempre valorar y respetar “lo particular”, aquello que marca las diferencias y enriquece a la «cultura general».

No obstante lo anterior, según se advirtió en el punto 4.1, el presente modelo no sólo es aplicable a territorios localizados físicamente, sino también a organizaciones de diversos órdenes —regionales, nacionales o internacionales— que tengan clara su misión, objetivos y público objetivo al cual quieran llegar, y que operen dentro de lo que se puede denominar un “territorio virtual”. Esto se puede manejar a través de los medios de comunicación y la mística necesaria para mantener viva la convocatoria, el entusiasmo y el compromiso de participación dentro de dicho “territorio virtual”.

Por otra parte, el modelo también se puede adaptar y aplicar a organizaciones con fines de lucro, pero en tal caso —debido a que se incorpora la variable precio— el «campo cultural» se reduce al sólo mercado y, por lo tanto, es necesario realizar algunas modificaciones e introducir las técnicas del marketing. Los ajustes se deben a que la gestión se dirige hacia ámbitos culturales específicos y sectores sociales también específicos, lo

---

<sup>84</sup> Recuérdese el concepto de “glocalización” explicado en el punto 1, página 8

cual simplifica y focaliza la implementación y operación del modelo a ciertos segmentos del mercado. Un procedimiento adecuado para ello es el «marketing mix», que define sus estrategias en función de cuatro variables principales –las “4 P”–, cuales son: (1) Producto (según plaza), (2) Plaza (según producto), (3) Precio (según un mercado competitivo) y (4) Promoción (con códigos y técnicas según precio y plaza).

Claro está que en estos casos es necesario reconocer que ya no interesa tanto el «bien común» de una determinada «unidad territorial», sino el atender la demanda de un cierto segmento particular del mercado, cuya dinámica, procedimientos y objetivos de gestión pueden llegar a ser muy diferentes, lo cual exige el diseño de un adecuado «plan de negocios». Entonces el modelo de gestión cultural –asociado a una comunidad territorial– deriva en una «gestión comercial de la cultura»; es decir, se revierte y reduce su sentido atropológico, ahora usando la cultura como un producto más del mercado, dirigiéndose hacia un cierto segmento o elite social.

Está claro que en una sociedad libre esta alternativa de gestión es totalmente legítima y necesaria, pues permite satisfacer demandas específicas y alimentar aquella diversidad indispensable para mantener la dinámica y riqueza sociocultural; no obstante, aquí entra a primar la ética y, por cierto, la pertinencia, pues constantemente se está corriendo el riesgo de generar falsas demandas –o (neo)colonizaciones– en determinados sectores, en base al desarrollo de un cierto «marketing impertinente» que imponga, cree o induzca necesidades y conductas artificiales –ajenas o exógenas–, lo cual se puede traducir en ambientes de competencia y segregación social que, inevitablemente, terminen por causar fragmentaciones sociales y culturales y que, en definitiva, signifiquen serios daños para la convivencia social y vida cultural de la «unidad territorial» involucrada. Así las cosas, no hay que olvidarse que la libertad también tiene límites y requiere de un marco ético para regularse.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se ha propuesto y explicado paso a paso un Modelo de Gestión Cultural Pertinente, aplicable a diferentes Organizaciones Culturales dentro y fuera del país, el cual se basa en el respeto y estímulo al desarrollo de culturas asociadas a «unidades territoriales» en particular —por ejemplo, culturas locales comunales o regionales—; o en general, para el caso de unidades territoriales virtuales, corporativas, nacionales o multinacionales.

El modelo incentiva y garantiza la libertad de expresión y creación de cada «unidad territorial» involucrada, manteniendo su propia identidad y, a su vez, la necesaria interacción con otras culturas, junto a una vinculación activa —inteligente y regulada— con la cultura global.

El modelo es de suyo flexible y aplicable a distintas realidades locales, asumiendo que la «cultura» puede manifestarse en formas muy diferentes de una región a otra, siendo las artes muy importantes, pero sólo uno de los posibles canales de expresión y/o comunicación del ser humano. Cada «cultura» es única, a nivel local, regional, nacional y continental, tal cual lo es cada persona.

Cabe advertir que un modelo de gestión estandarizado —o pre-formateado— es un “peligro público” que debe evitarse a toda costa, por cuanto la uniformación es la peor amenaza que tiene —y seguirá teniendo— la «cultura» durante el siglo XXI. En el caso de Chile, durante el siglo XX tal amenaza la constituía especialmente el centralismo, pues todo se hacía “como en Santiago”<sup>85</sup>, o fuertemente influido por la Capital. Ahora, sin desconocer que tal centralismo todavía persiste, se suma un nuevo problema —igual o mayor—, cual es la globalización, la cual opera a nivel internacional.

Y además de las amenazas de empobrecimiento cultural antes mencionadas, también lo es el no considerar a la «cultura» en su sentido amplio, profundo y antropológico, pues en definitiva es la «cultura profunda» —genuina— la que ayuda a marcar las diferencias de cada lugar y, por lo tanto, a resguardar su identidad local y libertad del propio ser humano. Esto llama a valorar la diversidad, promoviendo un concepto de gestión cultural que efectivamente sea pertinente; es decir, respetuosa con la cultura local de cada «unidad territorial», según sean sus particularidades.

---

<sup>85</sup>Constatando esta conducta, no por casualidad el año 1875 se publicó una comedia en tres actos, titulada “Como en Santiago”, de Daniel Barros Grez, que justamente denuncia e ironiza el gran problema de centralización cultural, política y económica que ejerce la Capital sobre Chile, ya desde los orígenes de la Colonia hasta, incluso, hoy mismo.

Por de pronto, Chile no es viable en el siglo XXI —ni cultural ni económicamente— si no pasa por una efectiva descentralización. “Si realmente queremos salvar nuestra cultura chilena, debemos partir por aprender a convivir en la diversidad, respetando las culturas locales; debemos entender que la unidad no está en el camino fácil y evidente de la uniformidad, sino en la rica diversidad que caracteriza a nuestro país”<sup>86</sup>.

Consistentemente con lo anterior, la esencia del modelo aquí planteado responde a ello, en la medida que se implemente y desarrolle a partir de la «matriz cultural», la cual busca rescatar las raíces inherentes a cada «unidad territorial». De hecho, «la matriz» sirve de guía identitaria por un lado, y fuente de estímulo para la creatividad e innovación por el otro, actitudes y prácticas que deben ir de la mano si se pretende mantener la esencia de cada lugar —en cuanto a sus valores, características, motivaciones y aspiraciones propias—, pero con alas también propias para poder volar y avanzar acorde a las libertades particulares y cambios que cada época y «unidad territorial» demanden.

Si bien el modelo resulta simple en sus partes y articulaciones, llevarlo a la práctica implica un proceso gradual de adaptación y disposición mental que en Chile no es tan fácil de conseguir. En primer lugar porque la «cultura» de nuestro país tradicionalmente ha sido muy rígida y conservadora y, en segundo lugar, según ya se advirtió, porque Santiago ha jugado un papel hegemónico y centralista que ha tendido a “(neo)colonizar” permanentemente al resto del país, uniformando la cultura chilena y, por ende, empobreciéndola, según los patrones históricos del valle central.

El problema anterior se ha intensificado aún más al sobreestimar a las artes por sobre las otras expresiones culturales, toda vez que en muchas localidades la «cultura» efectivamente se manifiesta a través de códigos y sistemas simbólicos muy diferentes. Por ejemplo en los ámbitos rurales, la cultura local queda fuertemente marcada por la geografía y el trabajo principal que practica su gente, sea la agricultura, la pesca, la minería, etc., y cada cual tiene sus propios ritos para expresarlo. De hecho en muchos casos no existen manifestaciones artísticas propiamente tales, pero existe un alto nivel de artesanía o actividades costumbristas que sí identifican al lugar, a partir de una genuina «cultura popular» (campesina, costina, andina, minera, etc.).

---

<sup>86</sup> Matthey Correa (1995). Op. Cit. p. 99.

Otro problema que persiste en Chile<sup>87</sup>, es que aún no tenemos desarrollada una conciencia ni un compromiso patrimonial y, como si fuera poco, todavía sufrimos serios bloqueos para ejercer la creatividad, junto a una exagerada resistencia y miedo a los cambios. En nuestro país tradicionalmente ha existido una censura y autocensura que nos ha inhibido más de la cuenta, actitud que hasta hoy se traduce en continuar mirando más hacia Europa y EEUU que hacia nosotros mismos y a Latinoamérica. Si durante siglos las provincias chilenas actuaron “como en Santiago”, la misma conducta ha tenido la capital al actuar “como en Europa” o “como en EEUU”. De esta manera, sin darnos cuenta hemos seguido buscando la uniformidad y “copia segura”, por el temor a ser diferentes y a sufrir el ridículo.

No obstante, el Modelo de Gestión Cultural aquí planteado busca revertir la situación, en función de lograr un sano equilibrio entre el desarrollo de cada cultura local y la ineludible influencia de la cultura global que, dicho sea de paso, además de Europa y América, en el siglo XXI comprende a África, Asia y Oceanía (sin desconocer la existencia de los dos continentes blancos, Ártico y Antártico); vale decir, literalmente involucra a todo el planeta<sup>88</sup>.

Consecuentemente, ni la «cultura» ni la gestión cultural tienen derecho a operar como monopolios, pues ellas no están llamadas a privilegiar a ninguna manifestación humana en particular, menos si va en desmedro de las demás. Al contrario, un Modelo de Gestión Cultural Pertinente es aquel que está abierto a toda la sociedad y «cultura» en general, por sobre las religiones, ideologías, partidos políticos, razas y clases sociales.

La auténtica vida cultural es esencialmente democrática, plural y dinámica; por ello, cualquier modelo autoritario de gestión tiende a rigidizarla, uniformarla y, en definitiva, empobrecerla. La «cultura» está por sobre las autoridades de turno —sean políticas, religiosas, económicas o militares— y, por lo tanto, lo ideal es que la gestión cultural goce de independencia para su aplicación y operación, toda vez que se basa en programas de corto, mediano y largo plazo que requieren de tiempo, articulación, continuidad

---

<sup>87</sup>Sin tampoco olvidar nuestra gran facilidad para improvisar todo a última hora, junto a la falta de un sentido de la organización, planificación, coordinación y trabajo en equipo que tenemos.

<sup>88</sup> Considero pertinente comentar que el antiguo concepto de “cultura universal” ya quedó obsoleto, por cuanto en rigor significa “cultura del universo” y, con lo poco que sabemos del universo, resulta mucho más ambicioso que hablar de “cultura planetaria”. Tal concepto es decimonónico, por cuanto tuvo cabida hasta fines del siglo XIX, cuando el “eurocentrismo” llevó a Europa a sentirse el centro del universo; pero hoy resulta mucho más realista, ubicado y ponderado hablar, simple y directamente, de “cultura planetaria”, ya que cotidianamente a través de Internet se accede a ella.

y perseverancia, todo lo cual va más allá de las contingencias y de los poderes fácticos que pretenden intervenir e influir ideológicamente, según sus intereses particulares. La única regulación que tiene cabida y sentido, es la que genera la propia actividad social y la opinión pública a partir de la vida cotidiana, cuando existe un ambiente democrático —de libre expresión y participación— que es inherente a cada «unidad territorial». Sólo así se asegura una gestión cultural genuina, coherente con «la matriz», respetuosa con la identidad local y sentido de pertenencia de sus habitantes, siempre orientada hacia el bien común, tanto de la sociedad presente como futura.

Se comprenderá entonces que monopolizar o hegemonizar la gestión cultural de una determinada «unidad territorial» en ningún caso debe ser el propósito de Organización Cultural alguna; al contrario, es bueno que existan diferentes polos de desarrollo, pues la diversidad y pluralismo son garantía de riqueza cultural —junto con ayudar a su regulación—, impidiendo cualquier suerte de “dirigismo cultural”.

Lo que sí se recomienda, es evitar las duplicaciones de funciones —repetir lo mismo que hacen otros—, lo cual amerita que exista una oportuna comunicación, acuerdo y coordinación entre las partes involucradas, de tal manera de aprovechar mejor las oportunidades y recursos disponibles. Incluso en ciertos casos puede ser más conveniente —desde un punto de vista económico y organizacional— unir fuerzas y realizar ciertas actividades en conjunto, en base a alianzas estratégicas y/o convenios de colaboraciones recíprocas.

Tampoco hay que esmerarse en hacer actividades únicas, como una estrategia para atraer y asegurarse las audiencias (“monopolización de audiencias”); pues si bien en un comienzo efectivamente pueden verse afectadas ciertas concurrencias, en una sociedad sana lo ideal es que las personas tengan más de una opción donde elegir, llegada la hora de participar. Por cierto que esto no siempre es posible, toda vez que depende del tamaño de cada «unidad territorial», de su población y nivel de vida sociocultural. También depende de la cantidad de Organizaciones Culturales o equivalentes que existan; de la creatividad y espíritu de superación de su gente y, obviamente, de los recursos disponibles.

Finalmente hay que reconocer que en buena hora las actuales Organizaciones Culturales existentes en el país —sean comunales, regionales, nacionales o binacionales, públicas o privadas—, poco a poco han ido ampliando su campo de acción más allá de

las puras artes y del “eventismo” —de los resultados inmediatos y efímeros—, marcando una nueva tendencia a trabajar en base a «procesos», junto con incorporar diversos temas —como energía, medio ambiente, biotecnología, calentamiento global, ética, historia, etc.—, y distintos formatos de expresión e intercambio —conciertos, exposiciones, conferencias, foros, mesas redondas, videos, publicaciones—.

De esta manera el Modelo de Gestión Cultural aquí propuesto se valida y potencia aún más, por cuanto responde a la tendencia actual que busca acercarse al alcance antropológico —amplio y profundo— del concepto «cultura», asumiendo su diversidad y naturaleza democrática, junto a la dinámica bidimensional y cambiante que tiene nuestra época contemporánea, caracterizada por una constante dialéctica entre la cultura local (particular) y la cultura global (general).

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

BECK, Ulrich. *¿Qué es la globalización?* 1ª ed. Barcelona: Ediciones Paidós, 1998.

CASTELLS, Manuel. *Globalización, Desarrollo y Democracia: Chile en el contexto mundial*. 1ª ed. Santiago: Fondo de Cultura Económica, 2005.

CENTROS CULTURALES / Proyección, infraestructura y gestión. Departamento de Planificación, Unidad de Estudios y Documentación. 1ª ed. Valparaíso: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), Gobierno de Chile, 2008.

DABDOUD, Liana. *Las organizaciones creativas como seres vivos*. Vol. I, Capítulo XXX, en “Comprender y Evaluar la Creatividad”, Saturnino de la Torre y Verónica Violant (Coordinación y Dirección), Málaga: Ediciones Aljibe, S.L., 2006.

ENCUENTRO NACIONAL UNIVERSIDADES – EMPRESAS, DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO. Programa de Universidades-Gobiernos Regionales. 1ª ed. Valparaíso: Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), Gobierno de Chile. Impreso en LOM Ediciones, S.A., 2002.

ESTRELLA, Jorge. *¿Naturaleza o cultura?* Magíster en teoría e Historia del Arte. 1º ed. Santiago: Departamento de Teoría de las Artes, Facultad de Artes, Universidad de Chile. Impreso en LOM Ediciones, S.A., 2005.

FOUCAULT, Michel. “The Order of Things”. Nueva York.: Vintage Books, 1970.

GARRETÓN, Manuel Antonio. *Las políticas culturales en los gobiernos democráticos en Chile*. Compendio “Políticas Culturais na IberoAmérica”, varios autores, editado por Antonio Albino Canelas Rubim & Rubens Bayardo (orgs.), Salvador: EDUFBA, Editora da Universidade Federal da Bahia, Brasil, 2008.

INFORME DEL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, PNUD. *Desarrollo humano en Chile / Nosotros los chilenos: un desafío cultural*. 1ª ed. Santiago: Impresión Fyrma Gráfica, 2002.

LÓPEZ BERTRÁN, Carlos. *La ciencia como cultura*. 1ª ed. México: Paidós S.A., 2005.

LA REGIONALIZACIÓN por Luz Bulnes, Maximiano Errázuriz, Hernán Godoy, Juan Ignacio Varas, Sergio Villalobos. 1ª ed. Santiago: Andrés Bello, 1988.

LARRAÍN, Jorge. *Identidad chilena*. 1ª ed. Santiago: Colección Escafandra, LOM Ediciones, 2001.

LARRAÍN, Jorge. *¿América Latina Moderna? /Globalización e Identidad*. 1ª ed. Santiago: Colección Escafandra, LOM Ediciones, 2005.

MOULIAN, Tomás. *El consumo me consume*. 1ª ed. Santiago: Libros del ciudadano, LOM Ediciones, 1998.

NAVARRO, Arturo. *Cultura: ¿quién paga?* 1ª ed. Santiago: Ril Editores, 2006.

NIGHTINGALE, Virginia. *Estudio de las Audiencias / el impacto de lo real*. 1ª ed. Barcelona, Buenos Aires y México: Ediciones Paidós, 1996.

ROBERTSON, Roland. *Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity*. M. Featherstone, S. Lash y R. Robertson (eds) Global Modernities. Londres: Sage, 1995.

SÁNCHEZ, Alfredo y MORALES, Roberto. *Las regiones de Chile / Espacio Físico y Humano-Económico*. 1ª ed., Santiago: Colección Imagen de Chile, Universitaria, 1990.

UNESCO, DECLARACIÓN DE MÉXICO 1982, sobre políticas culturales. Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales. Texto citado en “Introducción a la Gestión Cultural”, de Gloria Valdés y Brenda Sandoval. 1ª ed. Santiago: Editorial CA & C. Impreso en LOM Ediciones, S.A., 2001.

## REVISTAS

CAMACHO Antil y Fabiola Leiva. “*Gestión de recursos para proyectos culturales*”. “Manual de habilitación y Administración de Espacios para las Artes Visuales”. 1ª ed. Santiago: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Gobierno de Chile, 2006.

MATTHEY CORREA, Gabriel. *Necesidad y demanda social de la música chilena*. Revista Musical Chilena, N° 184, Santiago: Facultad de Artes, Universidad de Chile, Julio-diciembre, 1995.

MATTHEY CORREA, Gabriel. *La gestión y administración cultural: Un arma de doble filo*. Revista Musical Chilena, N° 191, Santiago: Facultad de Artes, Universidad de Chile, Enero-junio, 1999.

MESA, María Eugenia. *Se busca público activo y fiel / Formación de audiencias*. Revista PAUSA, n° 9. 1ª ed. Valparaíso: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Impresión LOM Editores, S.A., 2007.

OBSERVATORIO DE POLÍTICAS EN CHILE, Seguimiento Semestral. Departamento de Gobierno y Empresa, Universidad de Los Lagos, Santiago de Chile. Volumen I, Primavera 2001.

OBSERVATORIO DE POLÍTICAS EN CHILE, Seguimiento Semestral. Departamento de Gobierno y Empresa, Universidad de Los Lagos, Santiago de Chile. Volumen II, Otoño 2002.

SLACHEVSKY, Paulo. El derecho de la cultura / Convención sobre la Diversidad de las Expresiones Culturales. Revista PAUSA, n° 8. 1ª Ed. Valparaíso: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Impresión GráficoAndes, 2007.

## DIARIOS

DIARIO OFICIAL N° 30.319, Reglamento sobre Concesión de Personalidad Jurídica de Corporaciones y Fundaciones, en relación a Decreto de Ley N° 527, publicado el 20 de marzo de 1979.

EL MERCURIO, diario. *Más casas para la cultura / Centros culturales municipales*. Cuerpo E, Artes y Letras, domingo 25 de noviembre, 2007.

## TEXTOS ELECTRÓNICOS (SITIOS WEB)

ANIMACIÓN CULTURAL [en línea]

<http://www.slideshare.net/rambladecastro/animacin-sociocultural-presentation>  
[consulta: 10 de junio 2009]

*CENTROS CULTURALES: CONCEPTO Y MODELOS DE GESTIÓN*” Ciclo de Debates 2006, Enfoques Contemporáneos de la gestión Cultural en Chile, miércoles 13 de septiembre, Centro Cultural de España [en línea].

[www.consejodelacultura.cl/gestion/boletin08/debatecentros culturales.pdf](http://www.consejodelacultura.cl/gestion/boletin08/debatecentros culturales.pdf)  
[consulta: 18 de abril 2009]

DICCIONARIO WIKIPEDIA [en línea].

<http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura> [consulta 26 de marzo 2009]

INFRAESTRUCTURA Y GESTIÓN de Centros Culturales en Chile [en línea].

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Sitio web: [www.consejodelacultura.cl](http://www.consejodelacultura.cl)  
<http://www.consejodelacultura.cl/portal/index.php?page=seccion&seccion=164>  
[consulta: 16 de abril 2009]

VISITING CHILE [en línea]. Sitio web: [www.visitingchile.com](http://www.visitingchile.com) [consulta 20 de abril]

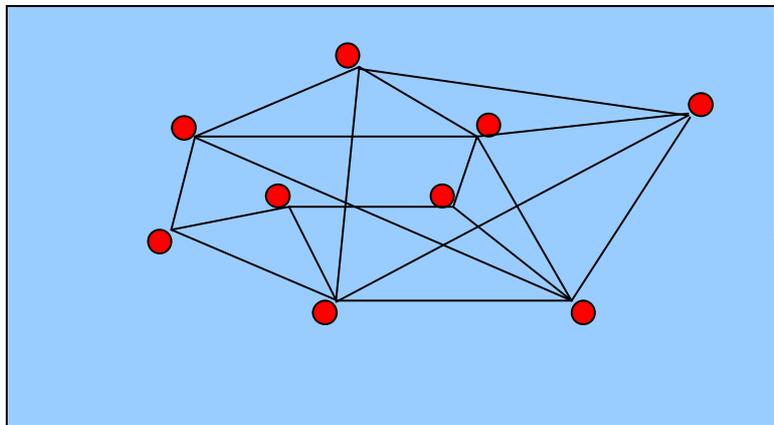
<http://www.visitingchile.com/blog/turismo-en-chile-espera-ingresos-por-us-2000-millones-para-2010.htm>

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### «Concepto de Sistema, Grupo y Equipo»

Para entender el sentido del «trabajo en equipo», primero es necesario entender lo que es un sistema, el cual se puede definir como: un conjunto de elementos conectados entre sí, que interactúan en función de un determinado objetivo. Esquemáticamente se puede representar en la siguiente figura:



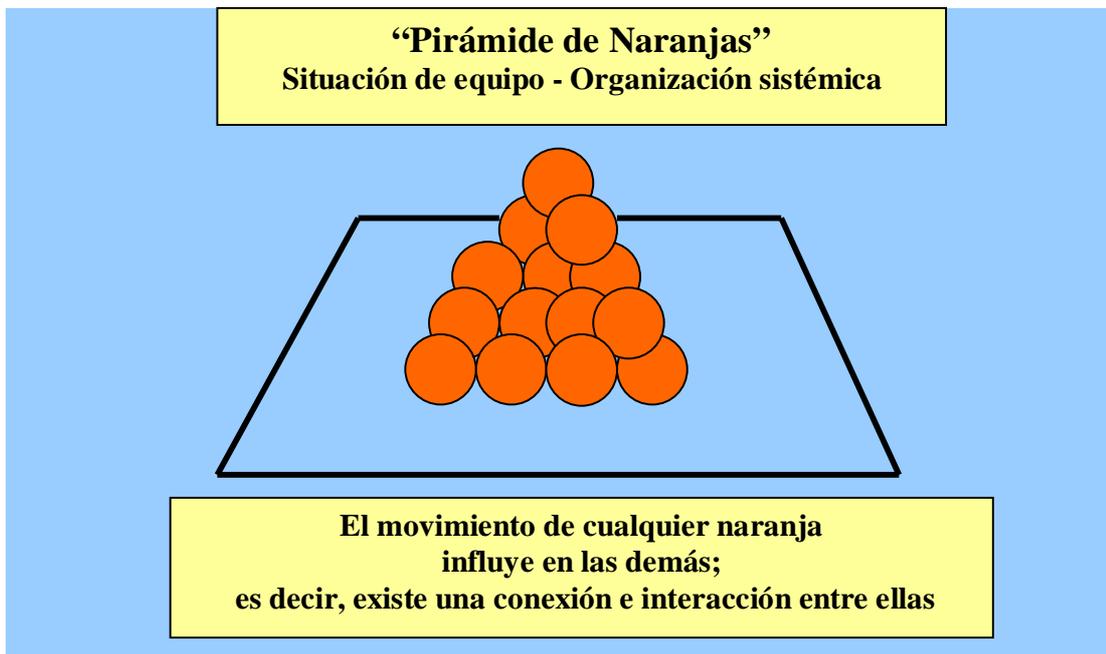
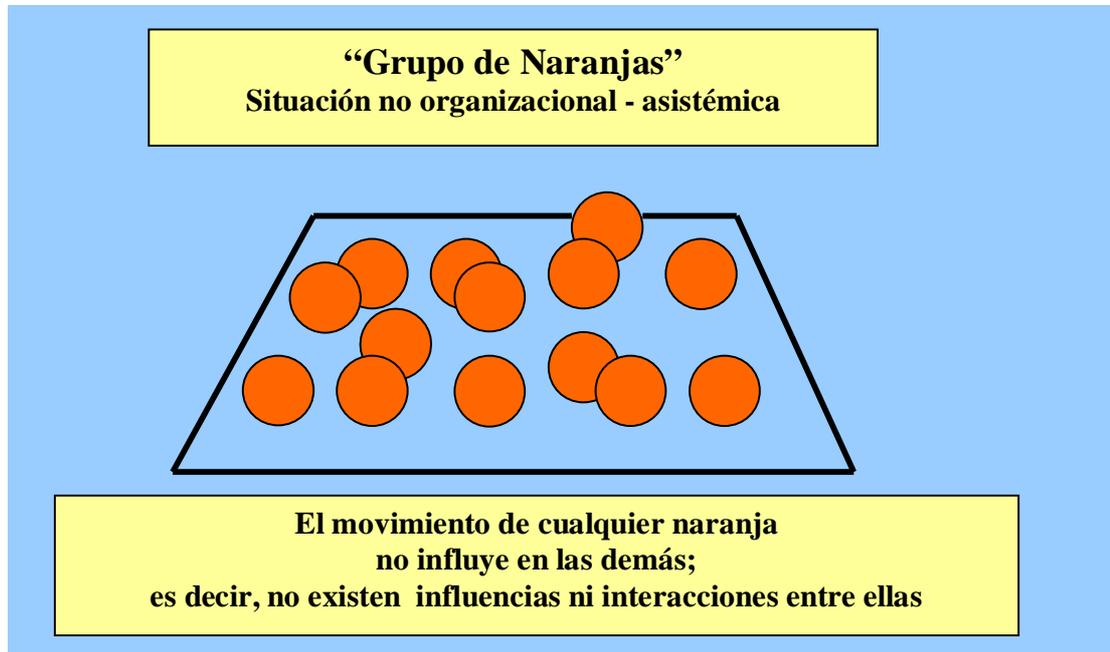
La imagen anterior representa un conjunto de elementos que están interactuando entre ellos. Si se trata de un conjunto de personas, entonces el sistema corresponde a un equipo; si se trata de un conjunto de organizaciones, entonces el sistema representa a una red social. Obviamente que en ambos casos se trata de un «tejido de relaciones».

Ahora bien, si el resultado de la operación del sistema es superior a la simple suma de las partes, entonces se habla de sinergia, lo cual matemáticamente se puede representar como sigue:

$$\text{Resultado de la operación del sistema} > \sum x_i,$$

(siendo  $x_i$  cada una de sus partes)

Si se aplica, por ejemplo, el concepto de sistema a un conjunto de naranjas, en el siguiente caso se puede observar claramente la diferencia entre un grupo y un equipo de elementos:



En el caso del grupo incluso se puede obtener una “sinergia negativa”, debido a que el resultado puede ser menor que la simple suma de las partes, lo cual ocurre cuando algunos elementos obstaculizan el trabajo de los otros y, así, frenan el proceso general.

## ANEXO N° 2

### «Enfoque sistémico-tridimensional para el diseño de proyectos»

Uno de los graves errores que se tienden a cometer cuando se elaboran proyectos culturales, es pensarlos en forma aislada, como simples “eventos” que buscan producir un impacto inmediato, con todos los derroches de recursos y oportunidades que ello significa. En rigor se trata de una distorsión estructural, toda vez que la vida cultural en realidad digiere y asimila sus experiencias a mediano y largo plazo. De hecho, ella deviene a nivel del «inconsciente colectivo» y, por lo tanto, su dinámica real se debe a «procesos» y no a “eventos”, efímeros, que se van tan rápidos como llegan.

El “eventismo” (ver Anexo N° 9) ha causado demasiado daño en el país, pues ha contribuido a crear la idea de que la «cultura» se puede fragmentar y reducir a simples “productos desechables”, que se comercializan y consumen igual que una lechuga o una pasta de dientes. Sin embargo, si se toma conciencia de que la «cultura» es un proceso continuo y complejo, de múltiples variables y en constante evolución, necesariamente el enfoque tiene que ser diferente. En efecto, si las componentes culturales están permanentemente interactuando e influyéndose entre sí, acorde a un contexto —y no como simples productos terminados que salen listos de “la fábrica” para ser consumidos—, es fundamental pensar, elaborar y realizar cada proyecto como parte de un «todo mayor», dentro de un «proceso sistémico» de proyectos interrelacionados entre sí, a nivel del corto, mediano y largo plazo, según se muestra esquemáticamente en la siguiente figura:

**«Enfoque tridimensional»**  
**Proyectos de corto, mediano y largo plazo articulados entre sí**



Los proyectos de corto plazo (6 meses a 1 año) se articulan como parte de los proyectos de mediano plazo (2 a 3 años) que, a su vez, se articulan con el «todo mayor» que son los proyectos de largo plazo (4 o más años).

Así, al pensar un proyecto hay que hacerlo con un horizonte amplio, visualizando desde un comienzo cómo éste se va a relacionar con los futuros proyectos, de tal manera de aprovechar mejor los recursos, las oportunidades y “la propia vida”, poniendo todos los esfuerzos en cumplir con los objetivos y metas —de mediano y largo plazo— que se hayan trazado previamente. En tal sentido, la continuidad y perseverancia son aspectos relevantes a tener en consideración, si efectivamente se desea ser partícipe de procesos sustentables en el tiempo, que signifiquen verdaderos aportes para la «cultura» en la que se está trabajando.

## ANEXO N° 3

### «Espacio físico, Arquitectura e Infraestructura»

El espacio físico —su arquitectura e infraestructura—, puede ser muy variable dependiendo de las condiciones geomorfológicas y climáticas de cada «unidad territorial», además de las características de su «cultura local» —urbana o rural—, del número de habitantes (población) y de los recursos financieros disponibles. Obviamente que el modelo de gestión cultural que se aplique dependerá en gran medida del espacio que cobije a la Organización, aunque no hay que descartar la posibilidad de usar otros espacios complementarios, disponibles dentro del territorio, que pueden ser muy aptos —y de valiosa ayuda— para la realización de determinadas actividades.

A modo de ejemplo, a continuación se entrega una plantilla de referencia, que es compatible con el equipo de trabajo considerado para el modelo de gestión presentado en la presente tesis (ver Organigrama en página 58). Se insiste en que sólo es una referencia, la cual puede cambiar según sea la realidad de cada lugar, junto a los recursos económicos disponibles y, obviamente, la creatividad de los arquitectos que la diseñen o adapten (cuando se trata del acondicionamiento de construcciones existentes).

Nótese que en todos los casos hay que considerar el equipamiento correspondiente, con las instalaciones técnicas que sean necesarias.

Espacios	Descripción / comentarios
<b>1. Para Gestión y/o Administración</b>	
Oficina para Gestor(a)	Según normas habituales.
Oficina de Secretaria	Según normas habituales.
Oficina de Contabilidad y Finanzas	Opcional según sea más conveniente y/o sea el grado de autonomía que tenga la Organización Cultural. Si depende de Municipalidad, ésta puede realizar el servicio. La otra alternativa es contratar servicio externo.
<b>2. Para actividades públicas de extensión e intercambio</b>	
Recepción	Antesala de entrada, la cual debe disponer de espacio mínimo necesario para instalar paneles de avisos con las actividades relevantes de la Organización Cultural. Debe ser un espacio

	acogedor, familiar, que invite a quedarse y a participar en las actividades que se ofrecen.
Centro de Documentación, clave como soporte de la “memoria de la cultura local” y el patrimonio inmaterial.	Debe incluir sala de estudio/lectura, sala informatizada (PC e Internet) y espacio con repisas debidamente protegidas, para documentación de archivos diversos (históricos, fotografías, partituras musicales, revistas de interés, videos, documentales, etc.).
Sala multiuso, con capacidad proporcional a la población de la «unidad territorial», según normas.	Apta para realizar conciertos de música, presentación de artes escénicas (teatro, danza, títeres, etc.), cine y video (telón plegable), mesas redondas, etc.
Sala de reuniones (apta también para talleres literarios).	Según normas habituales, con mesa grande y capacidad acorde a la población de la «unidad territorial»
Sala de exposiciones	Apta para exponer pinturas, fotografías, esculturas e instalaciones audiovisuales, con debida iluminación. Esta sala puede coincidir con el foyer si su diseño así lo permite.
Salas para talleres o ensayos artísticos. Número según necesidades de la cultura local y de recursos disponibles.	Según sea la demanda, deben ser aptas para música, danza, teatro y artes escénicas en general. Tienen que ser aisladas acústicamente para evitar contaminación hacia los demás espacios. Deben permitir acoger grupos de rock, de folclor (bailes tradicionales) y música popular en general, además de compañías de danza, de teatro y artes escénicas. Sus capacidades se estiman variables entre 6 y 10 personas c/u, según sea el caso.
Teatro o anfiteatro abierto, con su correspondiente camarín para los artistas y acceso a baños públicos, con capacidad proporcional a la población de la «unidad territorial», según normas.	Ideal, si el espacio externo y los recursos lo permiten. Se recomienda de multiuso (abierto o semiabierto), cuyos camarines pueden ser comunes a la sala interior de multiuso. Debe tener buena acústica y, en caso de ser anfiteatro abierto (zona centro-norte del país), es recomendable que tenga estructura metálica que permita un adecuado encarpado para temporadas frías y/o protección de lluvias.
Juegos Infantiles	A nivel exterior es recomendable disponer de una instalación especial de juegos infantiles, muy necesaria para acoger a niñas y niños en espacios abiertos, de tal manera que desde sus primeros

	años sientan al lugar como propio (como su segundo hogar y patio).
Espacios exteriores para exposiciones de esculturas	Según disponibilidad en jardín, se puede hacer exposiciones de esculturas, fijas y/o cambiantes, según sea la política de la Organización Cultural.
Opcionalmente se puede incluir un muro en jardín apto para hacer grafitis.	Esto se sugiere para ciudades medianas y grandes, sólo si a nivel local se observa la práctica del grafiti como expresión artística. La superficie del muro debe permitir borrarlos para poder reemplazarlos cada cierto tiempo.
<b>3. Para Servicios</b>	
Cafetería (opcional)	Este espacio, si bien es optativo, puede significar una valiosa ayuda para atraer gente, cuando asisten a consultar documentos, a las presentaciones, seminarios, ensayos/talleres, encuentros... Se puede diseñar tipo “Café literario” y/o “Cybercafé”, en la medida que se articule con el Centro de Documentación.
Baños en un número acorde a población de la «unidad territorial».	Públicos y privados (para personal interno), según normas habituales.
Bodega(s)	Para guardar (1) archivos, (2) material de escenografía, (3) herramientas y objetos de uso doméstico. Lo ideal es tener 3 para separar bien cada ítem. En caso de existir bodega de material escenográfico, ella debe estar cercana a sala de multiuso y/o de anfiteatro.
Estacionamiento, con capacidad estimada proporcionalmente a población de la «unidad territorial», según normas habituales.	Debe ser acorde a la realidad de cada lugar, pues Chile tiene climas muy diversos a lo largo y ancho de su geografía. Según sea el caso, hay que considerar la implementación de espacios para estacionar automóviles, bicicletas, lanchas, botes, carretas, caballos, etc.
Espacios de circulación especiales, en función del tamaño de la sala de multiuso y/o del anfiteatro.	Junto a los espacios normales de conexión y circulación, tanto para el personal interno como para el público en general, es necesario incluir espacios especiales, considerando que en algunas presentaciones artísticas se requiere transportar objetos pesados (por ejemplo un piano) o realizar montajes de cierta complejidad y envergadura.

## **ANEXO N° 4**

### **«Ejemplo de descripción de cargos»**

A continuación se entrega un ejemplo de descripción de cargos —a modo referencial—, que puede ser aplicado a cualquier Centro Cultural que opere dentro de una Comuna (CCC) y que dependa de la Municipalidad correspondiente. Por cierto que cada caso puede detallarse bastante más, según el perfil humano y profesional deseado, acorde a las necesidades concretas para ejercer cada cargo, hacer el llamado a concurso, seleccionar y/o contratar al personal. En el caso que aquí se presenta, el Secretario Municipal ejerce como representante del Alcalde (ver Organigrama, pág. 58).

#### **«Secretario Municipal»**

(en relación al CCC)

Opera como nexo entre la Municipalidad y el CCC, y su función es representar la voz del Alcalde. Junto con participar en la toma de decisiones importantes —como por ejemplo en la definición y aprobación de los programas anuales de gestión—, su deber es velar porque exista una coherencia y complementariedad entre ambas instancias comunales, de tal manera de evitar la duplicación de funciones y el desarrollo de actividades paralelas, para así buscar la optimización del uso de los recursos disponibles (financieros, capacidad instalada, oportunidades, etc.). También puede prestar apoyo con sus redes de contactos, de dentro y fuera de la Comuna.

#### **«Gestor(a) Cultural»**

Es la cara visible y la persona responsable del funcionamiento del CCC, acorde al Plan de Gestión Anual y el Programa General diseñado a partir del modelo de gestión. Debe ser fiel a la misión, trabajando por cumplir lo mejor posible con los objetivos generales y específicos establecidos por la Organización, además de la realización de los proyectos y actividades concretas asociadas. Junto con mantener un vínculo permanente con los organismos oficiales y demás instituciones sociales y culturales de la «unidad territorial» —redes de contacto e intercambio—, debe encargarse de la planificación, ejecución (producción), supervisión, balance anual (evaluación de impacto) y permanente actualización y/o renovación de los programas culturales comunales. Por otra parte

debe atender las relaciones públicas, las vinculaciones estratégicas, los estudios de campo y la coordinación general de la operación del CCC.

#### **«Comité de Asesores»**

Pueden ser uno o más grupos de especialistas de diferentes áreas de la cultura (artística, científica, humanista, laboral, etc.), cuyo objetivo es apoyar y asesorar al gestor(a) del CCC en la propuesta de ideas y proyectos, definición de programas y actividades, selección de personalidades invitadas, etc. Estos Comités juegan además un rol estratégico, pues incrementan la red de contactos, influencias y oportunidades, y muchas veces pueden significar valiosos vínculos para conseguir fondos desde el sector privado.

#### **«Secretaría y asistente de producción»**

Está encargada de ejercer un apoyo permanente al gestor(a) del CCC, en materias de comunicación, documentación, administración y producción. Juega un rol muy importante y complementario, por cuanto garantiza la continuidad del servicio toda vez que la autoridad del Centro esté realizando gestiones externas.

#### **«Personal del Centro de Documentación»**

Según sea la población de la Comuna, se requiere una o dos personas especializadas —de preferencia bibliotecarias—, capaces de manejar profesionalmente el Centro de Documentación, en relación a la organización y clasificación de los archivos (documentos, fotografías, discos, videos, partituras, etc.), junto con atender los requerimientos del público, incluido el servicio de Internet. Paralelamente deben tener la capacidad e iniciativa para gestionar proyectos de actualización, desarrollo y enriquecimiento del Centro en forma permanente.

#### **«Técnico del Teatro de Multiuso y Asistente de Producción»**

Persona responsable del buen funcionamiento de la sala multiuso y el anfiteatro (si existe), la cual debe estar capacitada para realizar todo el apoyo técnico de sonido, luces, equipos audiovisuales, etc. Además debe apoyar la producción y logística de los aspectos prácticos del uso del escenario, camarines, foyer, etc. Por otra parte, junto a la

Secretaría, le corresponde apoyar al buen uso de las salas de ensayo, talleres y actividades culturales que realice el CCC (exposiciones, reuniones, talleres, etc.).

#### **«Cuerpo de colaboradores»**

Grupo de personas voluntarias y estudiantes en práctica que, en base a equipos de trabajo, pueden hacer aportes concretos al CCC, como la realización de encuestas o catastros, investigaciones simples, procesamiento de información, colaboración en el Centro de Documentación, apoyo logístico en actividades de alta convocatoria, etc.

#### **«Junior»**

Persona de apoyo al CCC, para realizar todas las diligencias diarias que sean necesarias, tales como encomiendas, compras, distribución de material de promoción y/o de encuestas y, en general, diferentes servicios prácticos de vinculación con el medio externo. Adicionalmente, en la medida de su disponibilidad de tiempo, también puede prestar servicios al funcionamiento interno del Centro.

#### **«Auxiliar de aseo y mantención»**

Persona encargada de mantener limpio el CCC, junto con hacer la mantención de los baños, pintura de muros y puertas, fachada, mueblería, jardinería, etc.

#### **«Guardia»**

Persona especializada en el cuidado del recinto, tanto durante las noches como los fines de semana y días de fiesta, toda vez que el CCC permanezca cerrado. Este cargo es opcional, dependiendo del nivel de problemas de seguridad que existan en el sector de ubicación de la Organización Cultural, así como de su tamaño, valor patrimonial, cuantía de su documentación y equipamiento. Alternativamente se puede usar un sistema de protección en base a alarmas.

## ANEXO N° 5

### «Ejemplos de Matrices Culturales»

<b>«Matriz Cultural»</b> <b>Comuna El Tabo (incluye Las Cruces)</b> <b>Región de Valparaíso</b>		
	<b>Componente o vector cultural</b>	<b>Descripción general</b>
<b>1.</b>	Tipo de asentamiento (urbano o rural)	Rural, costino, ubicado frente al mar, en la falda de Cordillera de la Costa, entre bosques y borde costero.
<b>2.</b>	Sistema productivo (economía, recursos naturales, campo laboral)	Balneario, comercio y turismo.
<b>3.</b>	Religión(es), sistema de creencias, cosmovisión	Católica
<b>4.</b>	Expresiones tradicionales (artesanía, gastronomía, bailes,...)	Artesanía en base a conchas, cochayuyos, etc.; platos típicos en base a pescados y mariscos; folclore tradicional del valle central....
<b>5.</b>	Deportes y recreación	Pesca y surf
<b>6.</b>	Patrimonio Material (tangible)	
	Iconos naturales (geografía, atracciones naturales, etc.)	Mar, playas, dunas, laguna El Peral, Quebrada de Córdoba, La Puntilla, La Punta del Lacho....
	Iconos artificiales (arquitectura, monumentos, etc.)	Virgen del Cerro, Paseo “La Terraza” (El Tabo), Plaza Jonas, Parroquia El Tabo.
<b>7.</b>	Patrimonio Inmaterial (intangibles)	Poesía de Nicanor Parra; legado poético de Jonás (litoral de los poetas); historia de mariscadores.
	Festividades, efemérides	Cuasimodo, aniversario comunal, semana tabina....
	Memorial, mitos, leyendas	Historia de naufragio en el “Mar de los muertos”.
<b>8.</b>	Áreas de conocimiento (científico, tecnológico, humanista)	Biología marina (Centro de Investigación Las Cruces, PUC).
<b>9.</b>	Artes	Poesía, pintura, música y danzas tradicionales.
<b>10.</b>	Personajes / personalidades (vivos o históricos)	Mariscadores, poetas Nicanor Parra y Jonás

<b>«Matriz Cultural» Comuna de Cañete Región del Bío-Bío</b>		
	<b>Componente o vector cultural</b>	<b>Descripción general</b>
1.	Tipo de asentamiento (urbano o rural)	Rural, cordillerano costino, ubicado en Cordillera de la Costa, cerca de Nahuelbuta, rodeado de bosques costeros.
2.	Sistema productivo (economía, recursos naturales, campo laboral)	Comercio, industria forestal y turismo.
3.	Religión(es), sistema de creencias, cosmovisiones	Católica, evangélica y mapuche.
4.	Expresiones tradicionales (artesanía, gastronomía, bailes,...)	Artesanía mapuche y chilena; cazuela, pescado frito, merkén, platos mapuches....
5.	Deportes y recreación	Carreras de caballo “a la chilena”, rayuela, chueca, etc.
6.	Patrimonio Material (tangible)	
	Iconos naturales (geografía, atracciones naturales, etc.)	Bosques y quebrada de Tucapel, Lago Nanalhue.
	Iconos artificiales (arquitectura, monumentos, etc.)	Fuerte Tucapel, Monumento a Caopolicán, Museo Mapuche.
7.	Patrimonio Inmaterial (intangibles)	Historias sobre Guerra entre mapuches y españoles; cuentos y poesía en mapudungun.
	Festividades, efemérides	Aniversario comunal....
	Memorial, mitos, leyendas	Muerte de Pedro de Valdivia y de Caopolicán (sacrificio con la picana).
8.	Áreas de conocimiento (científico, tecnológico, humanista)	Antropología, historia, ingeniería forestal, cultura mapuche, mapudungún
9.	Artes	Música, pintura y escultura.
10.	Personajes / personalidades (vivos o históricos)	Pedro de Valdivia y Caopolicán.

<p align="center"><b>«Matriz Cultural»</b>  <b>Comuna de Estación Central</b>  <b>Región Metropolitana</b></p>		
	<b>Componente o vector cultural</b>	<b>Descripción general</b>
1.	Tipo de asentamiento (urbano o rural)	Urbano, emplazado en plena Región Metropolitana, Valle del Río Maipo, entre la Cordillera de los Andes y la Cordillera de la Costa.
2.	Sistema productivo (economía, recursos naturales, campo laboral)	Comercio, educación, transporte e industrias.
3.	Religión(es), sistema de creencias, cosmovisión	Católica, evangélica, mapuche y rapanui.
4.	Expresiones tradicionales (artesanía, gastronomía, bailes,...)	Artesanía, comidas y folclore tradicional de valle central....
5.	Deportes y recreación	Fútbol, volantines, trompos, bolitas y rayuela.
6.	Patrimonio Material (tangible)	
	Iconos naturales (geografía, atracciones naturales, etc.)	Cordillera de la Costa como “escenario de fondo”.
	Iconos artificiales (arquitectura, monumentos, etc.)	Estación Central (ferrocarriles), Mercado, Escuela de Artes y Oficios, Santuario del Padre Hurtado, Animita Romualdito, Pila del Ganzo y el Planetario.
7.	Patrimonio Inmaterial (intangibles)	Hogar de Cristo, Cuecas bravas (urbanas).
	Festividades, efemérides	Aniversario comunal.
	Memoriales, mitos, leyendas	“Cité “las viudas”, Corridos de Toro, peleas de gallos, Romualdito.
8.	Áreas de conocimiento (científico, tecnológico, humanista)	Áreas técnicas e industriales (Universidad de Santiago)
9.	Artes	Música, Jazz, cuecas bravas.
10.	Personajes / personalidades (vivos o históricos)	Juan Francisco González, Pablo Garrido, Hernán “Nano” Nuñez (el Cuequero), Calatambo Albarracín, etc.

«Matriz Cultural» Comuna de Antofagasta Región del Loa		
	Componente o vector cultural	Descripción general
1.	Tipo de asentamiento (urbano o rural)	Urbano, costino, ubicado frente al mar, entre la falda de Cordillera de la Costa y borde costero.
2.	Sistema productivo (economía, recursos naturales, campo laboral)	Balneario, comercio, turismo, educación y servicios.
3.	Religión(es), sistema de creencias, cosmovisión	Católica y evangélica.
4.	Expresiones tradicionales (artesanía, gastronomía, bailes,...)	Religiosidad popular; Estudiantinas de ex-salitreras; folclore andino del altiplano.
5.	Deportes y recreación	Navegación, winsurf, pesca submarina.
6.	Patrimonio Material (tangible)	
	Iconos naturales (geografía, atracciones naturales, etc.)	Mar, playas, La Portada, Las Rocas Colgantes, Cerro Moreno.
	Iconos artificiales (arquitectura, monumentos, etc.)	Ruinas Huanchaca, Antigua Estación de Ferrocarriles, Plaza Colón.
7.	Patrimonio Inmaterial (intangibles)	Guerra del Pacífico, poesía de Andrés Sabella, bailes religiosos.
	Festividades, efemérides	Fiesta de Las Colonias, Aniversario de Antofagasta.
	Memorial, mitos, leyendas	Historia de buscadores de oro y pirquineros (José Santos Ossa y otros).
8.	Áreas de conocimiento (científico, tecnológico, humanista)	Geología, minería, ingeniería química, antropología y arqueología.
9.	Artes	Teatro y Poesía
10.	Personajes / personalidades (vivos o históricos)	Miguel de la Barra (dramaturgo) y Andrés Sabella (poeta).

**ANEXO N° 6**  
**«Casos de Gestión en algunas**  
**Organizaciones Culturales de Chile»**

	<b>Organización / Institución / Fecha</b>	<b>Departamento de Cultura, Municipalidad de Estación Central, marzo 2008</b>
1.	<b>Misión (u Objetivos) de la Institución (y/o de la Unidad de Cultura)</b>	No tiene una definición escrita, pero en la práctica su misión es contribuir al desarrollo de la cultura comunal inspirada en la cultura chilena.
2.	<b>Estructura Organizacional de la Unidad de Cultura</b>	Departamento de Cultura que depende directamente de la Municipalidad, siendo su autoridad superior el Secretario Municipal.
3.	<b>Otros organismos de respaldo</b>	No tiene.
4.	<b>Asesorías culturales externas de apoyo a la gestión</b>	Ocasionalmente a nivel de personas individuales que colaboran con el Departamento de Cultura.
5.	<b>Diseño y definición de la Programación Anual</b>	La realiza el propio Departamento de Cultura según la programación histórica.
6.	<b>Actividades anuales regulares de la Programación</b>	Se hacen “rutas patrimoniales”; Jornadas musicales y festivales de música tradicional; Exposiciones de artesanía, cultura tradicional, pesebres e industrias (gasómetro); Concurso de juegos chilenos tradicionales; Concursos y talleres literarios; Tertulias (cultura oral); Artes escénicas (teatro y danza); Conocimiento de la Comuna; Actividades con Templo Evangélico y Santuario de San Alberto Hurtado.
7.	<b>Actividades anuales especiales de la Programación</b>	No hay, pues normalmente se reproduce el programa anual histórico.
8.	<b>Fuentes de Financiamiento</b>	100 % con recursos municipales, que en la práctica son bastante escasos.
9.	<b>Alianzas Estratégicas con otras instituciones</b>	Con las Comunas: Carahue, El Tabo, San Francisco de Mostazal, San Esteban y Loncoche.
10.	<b>Nombre y cargo de persona entrevistada</b>	Soledad Minio P., Jefa del Departamento de Cultura.

	<b>Organización / Institución / Fecha</b>	<b>Corporación Cultural de Las Condes, marzo 2008</b>
1.	<b>Misión (u Objetivos) de la Institución (y/o de la Unidad de Cultura)</b>	- Difundir e incentivar la creación artística e intelectual - Rescatar los valores patrimoniales y contemporáneos en todas las formas de arte. - Satisfacer las necesidades estéticas y culturales de la población especialmente en los habitantes de la Comuna de Las Condes.
2.	<b>Estructura Organizacional de la Unidad de Cultura</b>	-Corporación Cultural sin fines de lucro. Posee un directorio cuyo presidente es el Alcalde y una plana ejecutiva a cargo del Director General.
3.	<b>Otros organismos de respaldo</b>	Municipalidad de Las Condes
4.	<b>Asesorías culturales externas de apoyo a la gestión</b>	Se trabaja con la asesoría de especialistas en las diferentes áreas de la programación, en algunas curatorías y análisis de proyectos.
5.	<b>Diseño y definición de la Programación Anual</b>	A cargo del Directorio, el Director General y los Productores de la Corporación Cultural.
6.	<b>Actividades anuales regulares de la Programación</b>	- Artes visuales: Exposiciones mensuales que, en su conjunto, pretenden entregar un panorama global y coherente de las distintas tendencias que conforman nuestra pasado y presente artístico. - Artes de la representación: Temporadas de música, teatro y danza durante todo el año, en diferentes espacios de la comuna. - Biblioteca: servicio de referencia en sala, préstamos a casa, hemeroteca, mapoteca, sala de lectura. - Cursos y seminarios: Diversas disciplinas artísticas como también de desarrollo y crecimiento personal. Los seminarios tienen como objetivo abrir un espacio de reflexión e interpretación de la realidad contemporánea e histórica. - Proyectos específicos que respondan a las necesidades de la comunidad y que se planifican de acuerdo a ciertas políticas generales de producción.
7.	<b>Actividades anuales especiales de la Programación</b>	Actividades masivas en espacios al aire libre como el Festival de la Rosa, de Cine y de Danza entre otras.
8.	<b>Fuentes de Financiamiento</b>	Subvención municipal, aportes privados y generación de recursos propios.
9.	<b>Alianzas Estratégicas con otras instituciones</b>	Se trabajan proyectos conjuntos con Museos, Universidades y Fundaciones. A nivel Internacional con Embajadas, Institutos binacionales y fundaciones.
10.	<b>Nombre y cargo de persona entrevistada</b>	Francisco Javier Court, Director General.

	<b>Organización / Institución / Fecha</b>	<b>Oficina de Cultura, Municipalidad de Pirque, noviembre 2007</b>
1.	<b>Misión (u Objetivos) de la Institución (y/o de la Unidad de Cultura)</b>	- Satisfacer las demandas socioculturales de la Comunidad. - Fortalecer el sector comunitario de la población pro desarrollo cultural. - Promover diferentes disciplinas del Arte y la Cultura.
2.	<b>Estructura Organizacional de la Unidad de Cultura</b>	Oficina de Cultura que depende de DIDECO (Dirección de Desarrollo Comunitario), que a su vez depende de la propia Municipalidad.
3.	<b>Otros organismos de respaldo</b>	No tiene.
4.	<b>Asesorías culturales externas de apoyo a la gestión</b>	No tiene.
5.	<b>Diseño y definición de la Programación Anual</b>	La realiza la propia Oficina acorde a la programación habitual que se realiza anualmente.
6.	<b>Actividades anuales regulares de la Programación</b>	Música, Artes Visuales, Cine y Videos, Teatro, Danza, Literatura y Artesanía. Cooperación en "Fiesta del vino" (programa de desarrollo de "Cultura Vitivinícola" de la Cámara de Turismo de Pirque).
7.	<b>Actividades anuales especiales de la Programación</b>	Cooperación en el "Festival de Música Rosita Renard", que organiza la Corporación Cultural Rosita Renard, y en la "Fiesta del Vino", que organiza la Cámara del Turismo de Pirque.
8.	<b>Fuentes de Financiamiento</b>	100% con fondos municipales. Ocasionalmente se obtienen otros recursos, provenientes del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) o del Instituto Nacional de la Juventud (INJUV).
9.	<b>Alianzas Estratégicas con otras instituciones</b>	Existe cierta vinculación con escuelas, liceos e instituciones privadas, pero son sólo ocasionales.
10.	<b>Nombre y cargo de persona entrevistada</b>	Fernando Madrid, Jefe de la Oficina de Cultura.

	<b>Organización / Institución / Fecha</b>	<b>Oficina de Cultura, Ilustre Municipalidad de Licantén, marzo 2009</b>
1.	<b>Misión (u Objetivos) de la Institución (y/o de la Unidad de Cultura)</b>	<p>- Políticas de expansión y difusión de actividades hacia todos los sectores de la comunidad, con recursos propios, de un programa especial cultural de difusión y expansión.</p> <p>- Integración institucional en la comunidad, generando espacios de esparcimiento y recreación que tiendan a elevar la calidad de vida, propicien ambientes saludables y fomenten el sentido de identidad de su comunidad en sus diferentes sectores.</p> <p>- Realce de sus tradiciones y ser un estímulo para sus principales actores a nivel comunal.</p>
2.	<b>Estructura Organizacional de la Unidad de Cultura</b>	<p>A: Es una oficina de cultura que tiene la responsabilidad de programar y desarrollar actividades culturales, obedeciendo a las directrices que sobre la materia tiene el Municipio.</p> <p>B: Los lineamientos generales sobre cultura y recreación son definidos por el Alcalde y el concejo municipal, anualmente.</p>
3.	<b>Otros organismos de respaldo</b>	Colabora el Teatro Regional del Maule (TRM), con sede en la ciudad de Talca. Además, la empresa privada ARAUCO Y CONSTITUCIÓN S.A.
4.	<b>Asesorías culturales externas de apoyo a la gestión</b>	Determinados proyectos o iniciativas culturales se licitan públicamente con empresas especializadas en gestión cultural.
5.	<b>Diseño y definición de la Programación Anual</b>	La programación anual en cultura es diseñada por el encargado del Departamento de Cultura municipal y es definida por el Alcalde, en algunas oportunidades escuchando al Concejo Municipal.
6.	<b>Actividades anuales regulares de la Programación</b>	En las actividades anuales programadas destacan eventos de verano, teatro, folclor, danza y espectáculos artísticos en sus distintos géneros. Dentro de las efemérides y/o actividades protocolares se incluye la celebración del día de la mujer, del trabajo, de la madre, del cine y del niño.
7.	<b>Actividades anuales especiales de la Programación</b>	El año 2009 se incluye muestra gastronómica para el 18 de septiembre; concurso lírico Rayen Quitral en Iloca y Primer Festival Internacional de Interpretación.
8.	<b>Fuentes de Financiamiento</b>	Las actividades culturales son financiadas por fuentes internas (Municipalidad) y externas (Gobierno Regional y empresa privada).
9.	<b>Alianzas Estratégicas con otras instituciones</b>	Existen alianzas con otros Municipios, Universidades y Teatro Regional del Maule.
10.	<b>Nombre y cargo de persona entrevistada</b>	José Muñoz Medina, Secretario Municipal.

	<b>Organización / Institución / Fecha</b>	<b>Oficina de Coordinación de Comunicación y Cultura, Municipalidad de María Elena, abril 2009</b>
1.	<b>Misión (u Objetivos) de la Institución (y/o de la Unidad de Cultura)</b>	- Organización o apoyo a las actividades culturales y artísticas de la comuna, además de propiciar encuentros con organizaciones congéneres de la región y del país. - Propicia apoyo logístico a entidades comunales que desarrollen actividades artísticas, culturales, sociales y deportivas, constituyéndose en un valioso colaborador del sistema de educación comunal.
2.	<b>Estructura Organizacional de la Unidad de Cultura</b>	Coordinación de Comunicación y Cultura que depende directamente de la Municipalidad.
3.	<b>Otros organismos de respaldo</b>	No tiene.
4.	<b>Asesorías culturales externas de apoyo a la gestión</b>	No tienen.
5.	<b>Diseño y definición de la Programación Anual</b>	A cargo del Coordinador, de acuerdo a un plan anual fijo.
6.	<b>Actividades anuales regulares de la Programación</b>	Celebraciones del “día del libro”, “día de la madre”, “día del niño”. Actividades artísticas diversas (teatro, conciertos, exposiciones de pintura, fotografía). Administración de Museo Municipal (arqueología y salitre). Disponen de Teatro Municipal (actualmente dañado por último terremoto).
7.	<b>Actividades anuales especiales de la Programación</b>	- La Tirana Chica, 3 días en el mes de agosto (organizada por las 2 Asociaciones de Bailes Religiosos existentes, con apoyo logístico de Municipio). - Aniversario de la comuna, 20 de noviembre (actividades artística, mega-evento “Esperando el 20”, festival de la voz, exposiciones de fotografía (patrimoniales) deportivo (fútbol, básquetbol, maratón, ciclismo). - Concurso de retablos navideños (Navidad). - Concurso de “esculturas de año nuevo” (objetos que después son quemados según tradición). - Noche de año nuevo “Bailable general”...
8.	<b>Fuentes de Financiamiento</b>	Fondos municipales (a veces se consiguen aportes de empresas mineras, FNDR).
9.	<b>Alianzas Estratégicas con otras instituciones</b>	No tienen.
10.	<b>Nombre y cargo de persona entrevistada</b>	Jaime Guerra, Coordinador de Comunicación y Cultura.

	<b>Organización / Institución / Fecha</b>	<b>Departamento de Cultura del Instituto Chileno Norteamericano de Cultura, marzo 2009</b>
1.	<b>Misión (u Objetivos) de la Institución (y/o de la Unidad de Cultura)</b>	“El Instituto Norteamericano de Cultura está comprometido con la promoción y difusión de las artes, y el patrimonio tangible e intangible de la cultura estadounidense en Chile, con miras a cooperar al desarrollo de las relaciones y mutuo entendimiento entre sus pueblos”.
2.	<b>Estructura Organizacional de la Unidad de Cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe un Departamento de Cultura, que cuenta con una Fundación de respaldo, creada el año 2004. Ambas instancias son dependientes del Directorio General del Instituto.</li> <li>- El Dpto. de Cultura cuenta con Comités Asesores, cuyo objetivo es generar ideas-proyectos.</li> <li>- El Directorio del Instituto cuenta con un Comité de Cultura, el cual entrega las directrices generales de la Gestión Cultural.</li> </ul>
3.	<b>Otros organismos de respaldo</b>	Fundación Instituto Chileno Norteamericano de Cultura.
4.	<b>Asesorías culturales externas de apoyo a la gestión</b>	Comités de Biblioteca, Cine, Danza, Literatura, Música y Teatro.
5.	<b>Diseño y definición de la Programación Anual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los lineamientos generales los define el Comité Cultural del Directorio del Instituto, en conjunto con el propio Dpto. de Cultura.</li> <li>- La programación específica la definen los Comités Asesores, en conjunto con el Departamento de Cultura.</li> </ul>
6.	<b>Actividades anuales regulares de la Programación</b>	- Programas de Cine, Danza, Literatura, Música y Teatro. Nota: Antiguamente existía un Comité especial para Jazz, el cual se fusionó con el de música. También existía uno de Ciencia y Tecnología, pero actualmente no está operando.
7.	<b>Actividades anuales especiales de la Programación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seminario de Políticas Culturales.</li> <li>- Premiación Cultural que organiza y realiza el Dpto. de Cultura.</li> </ul>
8.	<b>Fuentes de Financiamiento</b>	Aporte del Instituto y de la Fundación. Las entradas a todas las actividades son gratuitas.
9.	<b>Alianzas Estratégicas con otras instituciones</b>	Con la P. Universidad Católica de Chile y el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA), concretamente para la realización del Seminario de Políticas Culturales indicado en punto 7.
10.	<b>Nombre y cargo de persona entrevistada</b>	Erika Araya, Secretaria del Departamento de Cultura.

	<b>Organización / Institución / Fecha</b>	<b>Departamento de Programación Cultural, Goethe-Institut Chile, marzo 2009</b>
1.	<b>Misión (u Objetivos) de la Institución (y/o de la Unidad de Cultura)</b>	Difundir el idioma y la cultura alemana.
2.	<b>Estructura Organizacional de la Unidad de Cultura</b>	Filial chilena de red mundial de aprox. 150 institutos. Tiene estatus de representación diplomática. Casa matriz en Munich, administrada en forma autónoma. Presupuesto global asignado por Min. RR.EE.
3.	<b>Otros organismos de respaldo</b>	No hay.
4.	<b>Asesorías culturales externas de apoyo a la gestión</b>	Socios chilenos de diversos ámbitos que se dirigen al Instituto con miras a elaborar proyectos en común, pero nadie está siendo pagado por asesorías.
5.	<b>Diseño y definición de la Programación Anual</b>	Directores locales definen la programación en base a líneas programáticas definidas en reunión anual de Goethe-Instituts de la Región Hispano Sud, en Sao Paulo. A veces, se reacciona a estímulos locales. Becas, Biblioteca y Depto. de Idiomas definen sus programas en forma separada.
6.	<b>Actividades anuales regulares de la Programación</b>	Cine, música, literatura, exposiciones, fotografía, arte, cursos de idiomas, encuentros y promoción de libros, seminarios, conferencias (temas más habituales: Energía, Medioambiente y Filosofía).
7.	<b>Actividades anuales especiales de la Programación</b>	Festival de Dramaturgia Europea, Feria de Libro, Feria de Euro-Postgrados, a veces Expo Alemania. En 2007, Semanas Culturales Alemanas.
8.	<b>Fuentes de Financiamiento</b>	Financiamiento anual asignado del presupuesto global definido por el Min. RR.EE., a través de la casa matriz a la sub-región Hispano Sud. Generación de ingresos propios en menor escala por cursos de idiomas, arriendo de salas y equipamiento de conferencias, préstamos de libros y medios.
9.	<b>Alianzas Estratégicas con otras instituciones</b>	Festival de Dramaturgia Europea Contemporánea: cooperación con otros institutos binacionales y deptos. de cultura de las Embajadas (Francia, Italia, GB, Croacia, Suiza, Austria, Holanda, Bélgica). Teatro en las cárceles: Unión Europea. Matucana 100: cooperación regular con salas/grupos.
10.	<b>Nombre y cargo de persona entrevistada</b>	Anke Kessler, Asistente de Programación Cultural.

## ANEXO N° 7

### **Ejemplo de «Patrones de Gestión» para un Centro Cultural Urbano**

Los «Patrones de Gestión» que se entregan a continuación son genéricos y referenciales, válidos para cualquier Centro Cultural Comunal (CCC), preferentemente urbano, aunque muchos aspectos también se pueden aplicar a localidades rurales. La idea es que sirvan de ayuda para comprender mejor cuál es el sentido de los patrones; sin embargo está claro que cada Organización Cultural debe definir sus propios conceptos, con su estilo, acorde a su contexto, intereses y prioridades, siempre pensando en realizar una gestión cultural pertinente, respetuosa con el lugar, sus habitantes y su cultura local.

#### «Misión»

**“Potenciar y mantener viva y vigente la cultura local  
de la «unidad territorial»”**

Potenciar y mantener viva y vigente la cultura local es respetar sus raíces y tradiciones —su «matriz cultural»—, junto a las aspiraciones y renovaciones que demande la vida comunal, siempre trabajando con entusiasmo, compartiendo y construyendo juntos el destino de cada sector en particular (barrios urbanos) —respetando así la escala humana— y de la Comuna en general. Para ello es fundamental la participación proactiva y permanente de sus habitantes.

La misión exige un fuerte compromiso que sólo es posible si se desarrolla una conciencia cultural, junto a una “identidad territorial” —un sano orgullo y auténtico sentido de pertenencia de la población—, de tal manera que realmente existan las motivaciones para trabajar por la causa. Para ello es fundamental desarrollar un espíritu de superación y crítica constructiva de sus habitantes, con espacios de comunicación, debate y análisis adecuados, que permitan garantizar un desarrollo humano acorde al contexto, con pertinencia y sustentabilidad —a nivel social y cultural—, contribuyendo de esta forma a mejorar efectivamente la convivencia e integridad de vida de la «unidad territorial».

## «Visión»

**“Proyectar un fuerte sentido de acogida, pertenencia, mística y compromiso con la sociedad y cultura local”**

El CCC debe aspirar a ser visto y considerado como el principal lugar de encuentro y referente de la vida social y cultural de la Comuna, proyectándose como un espacio acogedor, interesante y entretenido, de alta convocatoria, comprometido y conectado íntimamente con la cultura local, pero también con la cultura regional, chilena y contemporánea en general, con capacidad real para atraer y estimular constantemente a la Comunidad, en su desarrollo humano, social y cultural.

## «Objetivos Generales (largo plazo)»

En concordancia con los puntos anteriores, y sin olvidar que lo recomendable es no incluir más de 2 a 3 Objetivos Generales, algunos posibles ejemplos son:

- . Generar en los habitantes de la Comuna una actitud participativa y pro-activa, comprometida con el desarrollo de la cultura local en sus diversas manifestaciones.**
- . Identificar, reconocer, preservar, potenciar y desarrollar el patrimonio cultural de la «unidad territorial».**
- . Complementar, apoyar y contribuir al trabajo municipal, de tal manera de garantizar un desarrollo cultural sustentable, coherente y permanente en la Comuna, que trascienda a los cambios de las autoridades de turno.**
- . Lograr una actitud abierta, crítica e interactiva con la cultura contemporánea, en base a un plan de intercambio permanente con otras Comunas —a nivel nacional e internacional—, que ayude a tener una retroalimentación y actualización continua de las diferentes manifestaciones de la cultura en general.**

Claramente los Objetivos Generales son de largo plazo, pues conllevan un cambio de mentalidad, lo cual implica un trabajo mancomunado con toda la Comunidad, partiendo por la educación, donde es clave la participación y colaboración de colegios y liceos, junto a otras instituciones culturales, iglesias y diversas organizaciones sociales (ojalá también empresas e industrias).

### «Objetivos Específicos (corto y mediano plazo)»

Estos objetivos —compatibles y de refuerzo a los anteriores— son múltiples y variados, dependiendo de las componentes culturales más relevantes y prioridades que existan en la Comuna, lo cual no significa necesariamente que tengan que descuidarse las demás. Se recomienda no excederse de 5 a 6, para evitar la dispersión. Algunos posibles ejemplos son:

- . **Instalar y desarrollar líneas de proyectos continuos y articulados (programas) de cada una de las componentes relevantes de la «matriz cultural».**
- . **Generar espacios permanentes de creación artística e intelectual comunal.**
- . **Realizar regularmente foros abiertos al diálogo, la reflexión y discusión de diferentes temas (ciclos temáticos, cabildos culturales, temas especiales).**
- . **Establecer un programa de intercambio permanente con colegios y liceos, de tal manera de lograr un vínculo y complemento eficiente, efectivo y coherente entre la cultura local y la educación que se imparte en la Comuna.**
- . **Establecer un programa de desarrollo de infraestructura —de común acuerdo y compromiso con la Municipalidad—, que permita tener una capacidad instalada suficiente para poder desarrollar los programas y proyectos comunales.**
- . **Proyectar y difundir interna y externamente las tradiciones y valores de la cultura local, a través de programas comunicacionales específicos y continuos.**
- . **Mantener un vínculo y retroalimentación permanente con la cultura regional, chilena, americana e intercontinental, dentro de la dinámica propia del siglo XXI.**
- . **Realizar permanentemente cursos de capacitación y perfeccionamiento en el campo de la gestión cultural, de tal manera de disponer de un equipo de monitores que ayuden a realizar una gestión descentralizada que cubra toda la Comuna.**

Tanto los Objetivos Generales como los Específicos deben ser constantemente revisados con un sentido autocrítico, con el propósito de evaluarlos —y, si es necesario, ajustarlos o actualizarlos—, de tal manera de asegurar su pertinencia y vigencia acorde a la misión, contexto y expectativas de la Comunidad.

Adicionalmente es importante considerar ciertas tareas específicas de apoyo, principalmente de información y vinculaciones, de tal manera de tener los conocimientos y redes de contacto de base, que permitan atender efectivamente las necesidades y deman-

das reales de la Comunidad y cultura local, junto con estar atentos y preparados para poder aprovechar —en su momento— las oportunidades que se vayan presentando en el camino.

#### **«Tareas específicas»**

Aunque estas tareas no forman parte directa de los «Patrones de Gestión», se trata de herramientas, información y gestiones útiles y necesarias para poder cumplir con tales patrones, pues de lo contrario todo quedaría en pura teoría. Y si bien algunas tareas ya están especificadas en el modelo mismo (el levantamiento cultural, la matriz, el análisis FODA, etc.), otras más específicas, también relevantes, se indican a continuación:

- . Crear un «Centro de Documentación» (archivo musical, fotográfico, videoteca, documentos varios), que sirva de soporte permanente a la “memoria” y vida cultural comunal.**
- . Generar redes y convenios de comunicación, intercambio y colaboraciones recíprocas, que permitan la oportuna circulación de la información y promoción de las actividades que se vayan a realizar.**
- . Hacer un trabajo de campo continuo (entrevistas, consultas, encuestas, registros fonográficos, videos, etc.), de tal manera de tener un contacto directo y permanente con la Comunidad y las fuentes que nutren la cultura local, con el propósito de disponer de información fresca, actualizada y pertinente.**
- . Crear una página Web para el CCC, que tenga espacios interactivos.**
- . Crear un informativo en soporte papel, complementario a la página Web, que circule periódicamente por la Comuna.**

Obviamente que éstas y otras tareas deben evaluarse constantemente, para mejorarlas, renovarlas y complementarlas según sean las necesidades a través del tiempo.

## ANEXO N° 8

### «Índices de Desempeño en la Gestión de una Organización Cultural»

El uso de “Índices de Desempeño” es una buena y necesaria herramienta para poder medir la eficiencia y eficacia de la gestión de cada Organización Cultural y poder así “rendir cuentas” y comparar año a año la evolución de su trabajo. Lo ideal es que sean índices simples, realizados en base a información también simple, que se pueda obtener con facilidad, verosimilitud (objetividad) y precisión, en cada año. Normalmente se miden en “tanto por 1” y, si se multiplican por 100, se convierten en valores porcentuales (“tanto por 100”).

Los “Índices de Desempeño Organizacional” son valiosos referentes de medición que, si se estandarizan, son aplicables a diferentes Centros Culturales, lo cual sirve de instrumento de evaluación para Organismos Gubernamentales (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, CNCA, Corporación de Fomento, CORFO, etc.) y no Gubernamentales interesados en el tema.

Ejemplos para el caso de una Organización Cultural Municipal (valores anuales) son:

$$\text{Nivel de aporte municipal (AM)} = \frac{\text{Aporte total municipal}}{\text{Total presupuesto anual}}$$

El índice anterior expresa el nivel de aporte municipal efectivo que tiene la Organización Cultural para su gestión anual.

$$\text{Nivel de aportes propios (AP)} = \frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Total presupuesto anual}}$$

Este índice también es interesante, pues da cuenta del nivel de autogestión y autonomía financiera que tiene la Organización.

$$\text{Nivel de aportes externos (AE)} = \frac{\text{Empresa privada y fondos concursables}}{\text{Total presupuesto anual}}$$

En este caso se indica el nivel de aportes externos, complementario al anterior, parámetro que da cuenta de la calidad de la gestión en el ámbito de la captación de fondos, lo cual está asociado al grado de vinculación y apoyo exterior (público y/o privado) que tiene la Organización Cultural.

Los 3 índices anteriores son complementarios y cumplen con la siguiente relación:

$$\text{AM} + \text{AP} + \text{AE} = 1$$

Por cierto que las combinaciones posibles de los 3 índices dan cuenta de cómo es el tipo de gestión de cada Organización, según se muestra en el siguiente análisis de casos:

Índice de desempeño de la Organización Cultural			Total	Características Sistema de Financiamiento
AM	AP	AE		
1	0	0	1	Totalmente dependiente de Municipio
0	1	0	1	Autogestión 100%
0	0	1	1	Apoyo de Empresas Privadas y/o de Fondos Concursables
1/3	1/3	1/3	1	Gestión Mixta, bien balanceada

Obviamente que las posibilidades son muchas y, según sean las fuentes de financiamiento, es el grado de libertad que se tiene para realizar la programación cultural. Cada caso presenta ventajas y desventajas. Por ejemplo, una dependencia exclusiva de la municipalidad puede implicar condicionamientos políticos que dependan del Alcalde de turno. Lo propio puede ocurrir con el financiamiento privado que a veces condiciona la

libertad de expresión de las artes o de los contenidos temáticos de conferencias, seminarios, etc. Por su parte, si bien el autofinanciamiento puede parecer ideal, no siempre lo es debido a que se puede prestar para trabajar en ámbitos demasiado cerrados y/o elitistas que, directa o indirectamente, también condicionan la programación cultural.

Ahora bien, cuando se trata de Organizaciones Culturales que trabajan para la «unidad territorial» en su conjunto —al servicio de su cultura e identidad local— sin ningún tipo de preferencia ni discriminación, tal vez la modalidad de gestión más recomendable sea aquella balanceada de tipo mixto, pues da mayor seguridad frente a cualquier vicisitud, en el sentido de que «cuando una fuente falla las otras sirven de respaldo»<sup>89</sup>. También asegura mayor autonomía de gestión, en tanto que ninguna fuente de financiamiento puede imponer ciertas políticas culturales —“líneas editoriales”— caprichosamente. De hecho en este caso se puede buscar una justa ponderación y equilibrio según los intereses que estén en juego, siempre orientando las decisiones según la misión y objetivos de la Organización Cultural.

Otro índice interesante a considerar es la “Productividad de la Organización”, en cuanto permite medir el grado de efectividad —rendimiento— que tiene en sus acciones hacia la comunidad en relación a los gastos de operación y administración.

$$\text{Productividad de la Organización} = \frac{\text{Recursos destinados a la gestión/producción}}{\text{Gastos de administración y remuneraciones}}$$

Si éste índice es muy bajo (menor que 0.5) quiere decir que la Organización es muy burocrática e ineficiente; por el contrario, si vale 1 o es mayor que 1, quiere decir que es muy eficiente pues la mayor cantidad de sus recursos (o al menos la mitad) lo destina al servicio y mejor desarrollo cultural de la «unidad territorial».

Lógicamente que, así como estos índices, se pueden definir otros igualmente útiles. En realidad este aspecto es tan importante que merece en sí mismo ser tratado como un tema de tesis, destinado a investigar, proponer y analizar diferentes métodos de evaluación y medición de la calidad y eficiencia de la gestión cultural.

---

<sup>89</sup> Esto equivale al clásico principio de seguridad económica, que recomienda “jamás poner todos los huevos en la misma canasta”.

## ANEXO N° 9

### «Eventismo: Índice para medir el Nivel de Producción de Eventos»

El evento se puede definir como una “actividad eventual” —que no es fija ni regular, pues ocurre ocasionalmente— y que, por su propia naturaleza, no se articula con otras actividades. Así entonces, cada evento es un hecho aislado en sí mismo, cuya función es cumplir con ciertos fines de carácter puntual que, muchas veces, produce un impacto inmediato pero que, a nivel social y cultural, no tiene proyección alguna.

Existen “Centros de Eventos” que se dedican exclusivamente a ellos, como son las fiestas de matrimonios, celebraciones de aniversarios, actos sociales, etc., para lo cual se requiere un alto nivel de desempeño en el campo de la producción. Sin embargo, cuando se trata de gestión cultural los eventos no tienen tanta relevancia, pues la cultura sólo se puede desarrollar en base a programas y procesos que van más allá del inmediatismo y del corto plazo. Así, desde un punto de vista comercial, un “Centro de Eventos” puede ser muy necesario —un buen negocio— para satisfacer demandas y necesidades que de por sí son eventuales; sin embargo, desde un punto de vista cultural los eventos son un costo; una mala inversión de tiempo, recursos económicos y oportunidades que, por lo mismo, es mejor evitar. Es cierto que a veces hay imprevistos y habitualmente es necesario organizar ciertos eventos —como puede ser la recepción de una visita ilustre, un acontecimiento inesperado que resulta muy beneficioso, etc.—, pero la gestión cultural pertinente debe privilegiar los programas y procesos —es decir, series de actividades articuladas entre sí, en función de ciertos objetivos y logros que le den sentido al conjunto—, cuyos resultados sólo se pueden esperar en el mediano y/o largo plazo.

Aclarado el punto, si bien un Centro de Eventos opera como una empresa donde cada evento es un “producto vendido” que debe generar ingresos económicos —actividad completamente legítima y respetable—, para una Organización Cultural los eventos más bien corresponden a gastos (costos sin retorno), a diferencia de los programas que, por ser parte de procesos, significan inversiones que, en un mediano y/o largo plazo, implican beneficios tanto sociales como culturales. Por ello, una forma simple para medir el Nivel de Producción de Eventos o el “Eventismo”, puede ser a través del siguiente indicador:

$$\text{Nivel de Producción de Eventos (NPE)} = \frac{\text{Monto anual gastado en eventos}}{\text{Monto anual invertido en programas}}$$

El límite aceptable para la producción de eventos en una Organización Cultural es un tema relativo —obviamente discutible—, que puede variar y tener márgenes de tolerancia diferentes según se trate de una cultura urbana o rural, que además depende de la realidad local de cada «unidad territorial» y de su nivel de conectividad con otras culturas locales y la propia cultura global (Internet). No obstante, en términos generales —y a modo de propuesta— se estima que un nivel de producción de eventos de hasta un 20% (NPE=0,2) podría considerarse como normal, con un límite de 30 % (NPE=0,3), que todavía sería aceptable como límite razonable de tolerancia.

Por sobre el 30% ya se puede considerar excesivo, en el sentido de que, desde un punto de vista cultural, se están perdiendo recursos (capacidades humanas, dinero, tiempo, espacio y oportunidades), por cuanto no se están realizando actividades articuladas que sean realmente sustentables a través del tiempo, que signifiquen un verdadero aporte a la cultura local.

Y si el NPE va más allá del 50%, bien se puede decir que se está cayendo en el susodicho “Eventismo”; vale decir, en una Organización que sólo se reduce a producir eventos y a buscar resultados inmediatos, en el corto plazo, que poco o nada hace por la gestión de programas y procesos, acorde al ritmo natural que necesita la vida cultural de cualquier «unidad territorial» para su desarrollo. De hecho, para poder incorporar los impactos culturales a la experiencia colectiva, procesarlos y hacerlos parte del patrimonio —sistema de valores, símbolos y referentes del inconsciente colectivo—, se requiere de tiempo.

Lo anterior no es un tema menor, toda vez que lamentablemente se da el caso de políticos, alcaldes de turno, empresarios o “gestores culturales” que no tienen la debida preparación profesional —ni sensibilidad social ni cultural—, que sólo buscan resultados inmediatos para su beneficio personal —oportunismo, inmediatismo y/o exitismo— producto de campañas políticas, búsqueda de popularidad o marketing y que, por lo tanto, no se interesan por aquellos programas y procesos de más largo aliento, cuyos impacto y proyecciones son de mediano y/o largo plazo, propias del campo cultural.